



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات



أطروحة دكتوراه

تخصص : تسويق دولي

الموضوع

أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية

- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية -

من إعداد الطالب : بن حمو عبد الله

لجنة المناقشة:

- أ.د دربال عبدالقادر.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة وهران.....رئيس
أ.د بن حبيب عبدالرزاق.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة تلمسان.....مقررا
أ.د العشعاشي وسيلة.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة تلمسان.....مناقشا
أ.د سنوسي بن عبو.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة وهران.....مناقشا
أ.د يوسف رشيد.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة مستغانم.....مناقشا
د. بن أشنهو سيدي محمد.....أستاذ محاضر.....جامعة تلمسان.....مناقشا

جامعة تلمسان 2016-2017

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كان له يد العون في إنجاز هذا العمل و على رأسهم أ.د بن حبيب عبدالرزاق، و
إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

أهدى هذا العمل إلى روح جدتي رحمها الله

إلى قدوتي أبي العزيز جازاه الله كل خير، إلى حبيبي أُمي حفصها الله

إلى شريكة حياتي زوجتي الحبيبة حفصها الله

إلى من أعيش لأجله قرة عيني ابني آدم عبد القادر حفصه الله،

إلى كل أخوتي و أخواتي و أزواجهم و أبنائهم،

إلى أحبائي أصدقائي، إلى كل الزملاء بجامعة مستغانم.

و الحمد لله على كل حال

فهرس المحتويات

الإهداء و التشكرات

أ.....	المقدمة العامة.....
6.....	الفصل الأول: مدخل إلى التدويل.....
6.....	تمهيد.....
6.....	المبحث الأول: الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.....
7.....	المطلب الأول. التأصيل النظري للتدويل.....
7.....	1- المنظمات الدولية " العالمية ".....
10.....	2-العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح الشركة على السوق العالمي.....
11.....	المطلب الثاني: النماذج المفسرة لمراحل تطور المؤسسة دوليا.....
11.....	1- نموذج كوفيزل.....
12.....	2- نموذج بيلكي و تيسار#.....
13.....	3-التطور المحدد للمؤسسة.....
14.....	المطلب الثالث: مداخل و نظريات التدويل.....
14.....	1- مداخل التدويل.....
15.....	2- مدخل معرفة التدويل.....
.....	6- نظريات التدويل.....

- المبحث الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....36
- المطلب الأول: دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....37
- 1- الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة37
- 2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة39
- المطلب الثاني الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

65.....	5-1 الجماهير.....
65.....	2- البيئة الخارجية الكلية.....
67.....	1-2 المحيط الديمغرافي.....
69.....	2-2 المحيط الاقتصادي.....
70.....	3-2 المحيط السياسي والقانوني.....
72.....	4-2 المحيط الثقافي الاجتماعي.....
74.....	5-2 المحيط التكنولوجي.....
75.....	6-2 المحيط الطبيعي (الموارد الطبيعية).....
75.....	3- أهداف و نتائج تحليل بيئة المؤسسة.....
75.....	3-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة.....
77.....	3-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة.....
77.....	3-3 تحليل SWOT.....
79.....	المبحث الثاني: النماذج العملية للتدويل.....
79.....	المطلب الأول: نموذج البراديجم "Paradigme A-B-C-D".....
79.....	1-دوافع و أهداف " البراديجم A-B-C-D.....
79.....	1-1 تقديم " البراديجم A-B-C-D ".....
80.....	1-2 دوافع " البراديجم A-B-C-D ".....
80.....	1-3 أهداف " البراديجم A-B-C-D ".....
80.....	2- الدخول و سلوك الشراء.....
81.....	1-2 الدخول (A- Access):.....
81.....	2-2 السلوك الشرائي (B- Buying Behavior).....
82.....	3- خصائص الاستهلاك و التصريف.....
82.....	3-1 خصائص الاستهلاك (C- Consumption Characteristics).....
82.....	3-2 التصريف (D - Disposal).....

المطلب الثاني: نموذج CERISE REVAIT ®

90.....	4- ديناميكية الاقتصاد المحلي.....
90.....	1-4 التكوين و نوعية السكان.....
91.....	2-4 عروض الإسكان.....
91.....	3-4 الخدمات المقدمة للسكان.....
92.....	4-4 نوعية الحياة و المحيط.....
94.....	خلاصة الفصل.....
95.....	الفصل الثالث: المتغيرات الداعمة لعملية التدويل.....
95.....	تمهيد.....
95.....	المبحث الأول: جاذبية الدولة المضيفة كمنطلق أساسي لنجاح عملية التدويل.....
95.....	المطلب الأول: مفهوم الجاذبية.....
95.....	1- جاذبية فعالة. (Attraction effective).....
	2- جاذبية موضوعية. (Attraction subjective).....

المطلب الثاني : الدوافع المؤدية للشراكة الأجنبية	117
1- دولية الأسواق	117
2- التطور التكنولوجي	118
3- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير	118
4- أهداف الشراكة الأجنبية	119
المطلب الثالث: التطورات الخارجية في المحيط الدولي واستجابة الجزائر لها	121
1- العولمة.....	122
1-1 ملامح العولمة.....	123
1-2 أنواع العولمة.....	123
2- توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.....	124
1-2 أسباب توقيع اتفاق الشراكة.....	125
2-2 أهداف اتفاق الشراكة.....	126
3-2 مضمون اتفاق الشراكة.....	126
4-2 عراقيل و معوقات تنفيذ اتفاق الشراكة.....	127
5-2 الآثار المترتبة عن تطبيق اتفاق الشراكة.....	128
3- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.....	129
1-3 تعريف المنظمة العالمية للتجارة	129
2-3 مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.....	130
1-2-3 المفاوضات متعددة الأطراف.....	130
2-2-3 المفاوضات ثنائية الأطراف.....	131
3-3 آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.....	131
المبحث الثالث: اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية كأساس للنجاح دوليا.....	133
المطلب الأول : مفهوم الجودة و أهم أهدافها.....	133
1- الخلفية التاريخية للجودة.....	133
2- مفهوم الجودة.....	134
3- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها.....	135
المطلب الثاني : المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الايزو 9000.....	136
1 تعريف التقييس.....	137
2 مستويات التقييس.....	137
3 ما هو نظام الإيزو؟.....	138
4 أهمية الإيزو.....	140
5 نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو.....	140
المطلب الثالث : الايزو و التدويل.....	140

142.....	1- أثر ISO 9000 في التدويل.....
143.....	2- أثر شهادة ISO 14000 على التدويل
143.....	3- أثر مواصفات ISO 18000 على التدويل.....
144.....	خلاصة الفصل.....
145.....	الفصل الرابع: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة.....
145.....	تمهيد.....
145.....	المبحث الأول: تعزيز مكانة الجزائر ومصالحها على الساحة الدولية.....
147.....	1- تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي في ظل المستجدات الأخيرة.....
149.....	2- الهيئات المساعدة على ترقية الصادرات خارج المحروقات.....
154.....	3- برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
162.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني / وصف و تحليل إحصائي لبيانات عينة الدراسة.....
162.....	1- الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني.....
162.....	مجتمع الدراسة.....
163.....	1-2 تقديم عينة الدراسة.....
163.....	1-3 تصميم و بناء الاستمارة.....
165.....	1-4 متغيرات الدراسة.....
165.....	1-5 ثبات و صدق أداة القياس.....
166.....	2- مجال الدراسة.....
166.....	1-2 الحدود المكانية للدراسة.....
166.....	2-2 الحدود الزمنية.....
166.....	2-3 المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
167.....	2-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
168.....	3- وصف و تحليل إحصائي لبيانات عينة الدراسة.....
168.....	1-3 توزيع و جمع البيانات حسب تواجد المؤسسة جغرافيا.....
168.....	2-3 الوصف الإحصائي لخصائص الدراسات وفق الخصائص الشخصية.....
170.....	3-3 الوصف الإحصائي لخصائص الدراسات وفق خصائص المؤسسة.....
172.....	المبحث الثالث : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان.....
172.....	1- مفهوم التدويل لدى المؤسسة.....
173.....	2- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.....
174.....	3- مكونات البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية).....
175.....	4- أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على التدويل.....
175.....	4-1- مكونات البيئة الديمغرافية.....
176.....	4-2- مكونات البيئة الاقتصادية.....

177	3-4- مكونات البيئة السياسية.....
178	4-4- مكونات البيئة القانونية.....
179	5-4- مكونات البيئة الثقافية/الاجتماعية.....
180	6-4- مكونات البيئة التكنولوجية.....
180	7-4- مكونات البيئة الايكولوجية.....
181	5-أثر مكونات البيئة الخارجية الداعمة على التدويل.....
181	5-1- أثر الشراكة الأجنبية على التدويل.....
182	5-2- أثر جاذبية الدول على التدويل.....
183	5-3- أثر اكتساب معايير جودة عالمية (و/أو إقليمية) على التدويل.....
184	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
184	1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
184	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
185	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
187	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
188	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
189	2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:.....
189	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
191	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
191	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
193	3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
193	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
194	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
195	4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
195	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
197	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
198	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
199	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
203	خلاصة الفصل.....
204	الخاتمة العامة.....

المراجع

الملاحق

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	تعريف مختلف الباحثين للمؤسسات الدولية	01
35	إجائيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية	02
85	معايير التموقع	03
86	معايير اختيار الموقع وفق #Charles Donkor	04
87	مكونات جاذبية الدول	05
103	ترتيب الدول العشرة الأولى حسب مؤشر الحرية الاقتصادية لسنة 2015.	06
104	ترتيب الدول العشرة الأولى حسب مؤشر الحرية الاقتصادية لسنة 2015.	07
108	المعايير العشرة المستخدمة من قبل البنك الدولي	08
159	مساهمة صندوق ترقية التنافسية الصناعية في برنامج التأهيل	09
159	تطور قبول ملفات للانضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002	10
162	المؤسسات الجزائرية الدولية (خارج قطاع المحروقات) وفق طبيعة النشاط	11
163	توزيع المؤسسات الجزائرية الدولية (خارج قطاع المحروقات) وفق مكان تواجدها بالجزائر	12
164	مقياس ليكرت الخماسي	13
164	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	14
165	متغيرات الدراسة و فقرات الاستبيان	15
165	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس ألفا كرونباخ)	16
168	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة حسب التموقع الجغرافي	17
169	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	18
169	توزيع عينة الدراسة حسب السن	19
170	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	20
170	توزيع عينة الدراسة المنصب الوظيفي	21
171	خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق طبيعة الملكية	22
171	خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق الحجم	23
172	خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق عمرها	24
172	نتائج التحليل الوصفي لمفهوم التدويل لدى المؤسسات	25
173	نتائج التحليل الوصفي لمكونات الداخلية للمؤسسة	26
174	نتائج التحليل الوصفي لمكونات الخارجية الخاصة	27

175	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الديمغرافية	28
176	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الاقتصادية	29
177	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة السياسية	30
172	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة القانونية	31
179	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الثقافية/الاجتماعية	32
180	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة التكنولوجية	33
181	نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الايكولوجية	34
182	نتائج التحليل الوصفي لأثر الشراكة الأجنبية على التدويل	35
182	نتائج التحليل الوصفي لأثر جاذبية الدول على التدويل	36
183	نتائج التحليل الوصفي لأثر اكتساب معايير جودة عالمية (و/أو إقليمية) على التدويل	37
185	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجنس	38
185	اختبار (ت) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الجنس	39
186	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب السن	40
186	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل السن	41
186	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل السن	42
187	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب المستوى التعليمي	43
187	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بالمستوى التعليمي	44
188	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب المستوى التعليمي	45
188	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المنصب الوظيفي	46
188	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل المنصب الوظيفي	47
189	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب المنصب الوظيفي	48
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة	49
190	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة	50
190	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة	51
191	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب عدد عمال المؤسسات المبحوثة	52
191	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل حجم المؤسسات المبحوثة	53
192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب عمر المؤسسات المبحوثة	54

192	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل عمر المؤسسات المبحوثة	55
193	لتحديد جهة الاختلافات حسب متغير عمر المؤسسات (Tamhane's T2) نتائج اختبار تامهان	56
194	للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية الكلية Pearson نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.	57
195	للعلاقة بين البيئة الداعمة للمؤسسة و تدويل Pearson نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون نشاطاتها.	58
196	مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	59
196	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	60
197	مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	61
197	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	62
198	مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	63
198	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	64
199	مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	65
200	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	66
200	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	67

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	(Prédétermine) التطور المحدد للمؤسسة	01
27	مراحل عملية التدويل	02
29	خطوات اختيار الأسواق وفق طريقة التقلص	03
31	أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية	04
42	خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل	05
45	عملية التدويل: ديناميكية الجوانب	06
47	الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية	07
78	تحليل SWOT	08
93	الرفع من الخدمات المقدمة للسكان	09
98	الرهانات الاقتصادية و الاجتماعية و الإقليمية	10
107	التكامل بين المناهج الثلاثة التي تفسر جاذبية الدول للاستثمار	11
112	صورة الشراكة بين مؤسستين	12
202	النموذج المقترح بعد اختبار الفرضيات	13

المقدمة العامة

إنّ ظاهرة التدويل، أصبحت اليوم أمراً واقعاً، و مآل منطقي للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، و مردودية أرفع عمّا إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها و أنواعها و مجالات نشاطاتها مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها، أو على الأقل التقليل من شدة أثرها. و لمواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرض مصالحها، و أنّ تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، 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. و لعله أهم عنصر لا بد على هذه المؤسسات التأكد منه و مراقبته و بطريقة مستمرة هو المحيط الذي تعيش به و بدرجة أكبر المحيط الدولي خاصة محيط الدول أو الدولة المضيفة التي تستهدف الدخول إليه، غير أنه عملية انتقال أعمال المؤسسة من السوق المحلي إلى الأسواق الدولية تحكمها متغيرات بيئية أخرى لا بد من أخذها بعين الاعتبار و أهمها جاذبية و تنافسية الدول حتى يكون اختيار المؤسسة للدولة المستقبلية صائب و في محله، و الشراكة الأجنبية للدول الجزائرية حتى تستفيد هذه المؤسسات من الاتفاقيات المبرمة مع الشركاء الدوليين مما يسهل عملية الانتقال إلى الأسواق الدولية، و أخيراً ضرورة اكتساب المؤسسات الجزائرية لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية حتى تلقى المنتجات و المؤسسات الجزائرية القبول بالأسواق الدولية.

حسب kotler & dubois، فانه المؤسسات تنجح في نشاطاتها عن طريق وضع هذه الأخيرة في سياق نشاطاتها، فبيئة الأعمال تتغير باستمرار، أفكار جديدة، منتجات جديدة و وسائل جديدة للاتصال و التوزيع تخلق و بصفة مستمرة فرص للمؤسسات إذا ما أحسنت التعامل معها.

بغرض معرفة كيف تؤثر المتغيرات المكونة لبيئة المؤسسات، تطرقنا لأعمال بعض الباحثين، Mutba Umbite#حاول في دراسته معرفة أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على الطلب على المنتج، توصل إلى نتيجة أنه مكونات بيئة المؤسسة لها الأثر الكبير و الحساس على مستوى طلب منتجات المؤسسة.

كذلك دراسة أخرى لـ Kitumbika Mujinga حاول خلالها معرفة أثر الموزعين و الوسطاء على تحكم المؤسسة في سوقها، النتيجة أن الوسطاء و الموزعين لهم دور كبير في التحكم في السوق عن طريق إيجاد السياسة الأمثل لذلك.

كذلك دراسة Joseph#Bawolo Bokana,2006 حول إشكالية التحكم في متغيرات البيئة الخارجية الجزئية و أثرها على الطلب على المنتجات، و كانت نتيجة هذه الدراسة مماثلة لنتائج الدراسات السابقة الذكر، فمتغيرات البيئة الجزئية للمؤسسة لها أثر حساس ينعكس على مبيعات المنتجات.

ضف إلى ما سبق ذكره، فانه مجمل البحوث و الدراسات الأكاديمية تؤكد و تولي اهتمام كبير للدور الذي تلعبه متغيرات البيئة التي تعيش بها المؤسسة على نشاطها بمحيطها الذي تعيش به، فإذا ما اتخذت المؤسسة القرار بدخولها إلى أسواق دولة جديدة فلا بد عليها القيام بالعديد من الدراسات و أهمها هو دراسة متغيرات محيط الدولة المضيفة.

1- إشكالية الدراسة:

على أساس النتائج التي توصلنا إليها إثر إطلاعنا على الدراسات التجريبية و الأكاديمية التي تناولت مكونات هذا الموضوع (و نعني بذلك كل من الدراسات التي تناولت موضوع التدويل، و الدراسات التي تناولت موضوع بيئة المؤسسة الأساسية و الداعمة)، و انطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نتساءل

وفق الإشكالية التالية:

ما هو أثر مكونات بيئة المؤسسة المرتبطة بالتدويل على انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأساسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هي مكونات بيئة المؤسسات الاقتصادية المرتبطة بالتدويل؟
- هل يعتبر تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم تدويل نشاطاتها ضرورة حتمية أم أنه اختياري، و هل تدويلها لنشاطاتها له خصوصية ترجع لمتغيرات بيئتها المحلية؟
- هل تتحكم المؤسسات قيد الدراسة في المتغيرات البيئية المرتبطة بالتدويل، و هل تستفيد بصفة فعالة من الفرص التي توفرها مكونات هذه البيئة؟

2- فرضيات الدراسة:

- حتى تنجح المؤسسات الاقتصادية في عملية تدويل أنشطتها لا بد لها من القيام بدراسة دقيقة لمكونات المحيط الذي تعيش فيه، و بدرجة أكبر مكونات محيط الدولة المضيفة، لتقف عند الفرص و التهديدات التي يوفرها كل من محيط الأعمال المحلي و الدولي بغرض التعامل مع هذه المتغيرات وفق إمكانياتها و أهدافها.
- في ظل التحولات في محيط أعمال المؤسسات الجزائرية خاصة ما يتعلق باتفاقيات الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية بما في ذلك مشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، فإنه اختيار المؤسسات الجزائرية لتدويل أنشطتها يكاد يصبح ضرورة حتمية، و ذلك بغرض مواجهة المنافسة الدولية المرتقبة و المتنامية.
- أن استفادة المؤسسات قيد الدراسة من الفرص التي توفرها مكونات بيئة الأعمال و المرتبطة بتدويل نشاطاتها يرجع إلى عنصر مهم و هو أن لا تكون نقاط ضعف هذه المؤسسات ذات علاقة مباشرة مع أسباب نجاحها في تدويل نشاطها.

3- أهمية الموضوع:

إن انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم الخارجي الذي شهدته السنوات الأخيرة فرض على المؤسسات الجزائرية العمل في بيئة أعمال ذات متغيرات إضافية و جديدة لم تكن تتعامل معها سابقا، فكان نتيجة هذا الانفتاح مواجهة المؤسسات الجزائرية لمنافسة قوية من خلال دخول مؤسسات دولية، و هذا الدخول لهذه المؤسسات يكون بطريقة أقل صعوبة مما كان في الماضي، و هذا يندرج ضمن عقود الشراكة خاصة مع دول الاتحاد الأوروبي، و الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ما يعني الإلغاء التدريجي للحواجز الجمركية أمام المنتجات و المؤسسات الواردة من الخارج، و هنا تكمن عملية التعامل مع هذه المتغيرات الجديدة بالطريقة التي تضمن العيش للمؤسسات الجزائرية، و تضمن أيضا تطوير نشاطها لأن لا يقتصر على المنافسة الدفاعية في المحيط المحلي، و لكن الانتقال إلى المنافسة الهجومية عن طريق تدويل أنشطتها بإيجاد الميكانزمات و الظروف المثلى للقيام بذلك.

4- الهدف من الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة يكمن في النقاط التالية:

- محاولة فهم ظاهرة التدويل و دراسة دوافع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتدويل نشاطاتها.
- معرفة مقومات و عوائق عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الوقوف على واقع التدويل و مدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و إبراز مختلف الطرق المتبعة من طرف هذه المؤسسات بغرض الولوج إلى الأسواق الدولية.
- الوقوف على إمكانيات المؤسسات الجزائرية بغرض تدويل نشاطاتها، و معرفة نقائصها و الصعوبات التي تواجهها بغرض تجنبها.
- تحديد الآثار المترتبة عن التدويل بغية الاستفادة من الايجابيات و المنافع الناتجة عنه، و كذا تحليل آثاره السلبية و نقل التجارب و الخبرات الرائدة.
- تحديد عناصر محيط المؤسسة المحلي و الدولي المتعلقة بعملية تدويل نشاطاتها،
- الإجابة على التساؤلات و دراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، و بالتالي التعرف على حقيقة عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5- المنهجية المتبعة:

اعتمدنا على المنهجية التالية في اعداد هذا البحث:

• المنهج الوصفي:

حيث استعملنا هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة بصفة ، إذ قمنا بوصف ظاهرة التدويل و جميع العناصر المرتبطة بها، و كذا جميع المتغيرات المكونة لبيئة أعمال المؤسسات الجزائرية و بصفة أدق تلك المتعلقة بعملية تدويل أنشطتها، ضف الى ذلك المتغيرات الداعمة لنجاح عملية التدويل.

• المنهج التحليلي:

و يستعمل هذا المنهج في تحليل نتائج الدراسة الميدانية، فقمنا بتحليل نتائج الاستبيان بعد استرجاع الاستثمارات وتصنيفها و استعمال بعض الأدوات الإحصائية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية.

6- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية للدراسة:** تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كانت الحدود المكانية للدراسة تتمثل في زيارة مختلف المؤسسات الاقتصادية التي تمارس نشاطها على المستوى الدولي. حيث شملت جميع مناطق الوطن و مختلف القطاعات الاقتصادية وتم التركيز على المديرية العامة لكل مؤسسة. حيث تم توزيع الاستبيان على مديري المؤسسات أو مديري مصلحة التسويق أو مديري المصلحة التجارية.

- **الحدود الزمنية:** استغرقت فترة الدراسة الميدانية ثمانية أشهر، حيث تم من خلالها إجراء مقابلة مع مسؤولي المؤسسة، وخاصة مع مسؤولي مصلحة التسويق و مسؤولي المصلحة التجارية، وذلك خلال فترة زمنية محدودة، امتدت من أكتوبر 2015 إلى غاية ماي 2016.

7- خطة البحث:

قمنا بتقسيم خطة البحث إلى ثلاث فصول حتى تكون الدراسة واضحة و مرتبة، فصلين نظريين و الفصل الثالث تطبيقي.

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى مفهوم التدويل، دوافع التدويل و أهم الصعوبات و العراقيل التي تواجهه و مختلف الطرق و الإستراتيجيات و المراحل المتبعة للقيام بذلك، و أيضا تطرقنا إلى مختلف تعاريف المؤسسات الدولية و مختلف المعايير المقدمة لتصنيفها، و أخيرا سلطنا الضوء على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها قطاع حساس و نظرا أيضا لوجود نظريات خاصة بتدويل هذا النوع من المؤسسات.

الفصل الثاني: تم تسليط الضوء على أهم مكونات بيئة المؤسسة للدولة الأم، و كذا مكونات بيئة الأعمال الدولية المرتبطة بالتدويل، و الى أهم العناصر الأخرى المرافقة دوليا كالعناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار بغرض اختيار مكان للتموضع.

الفصل الثالث: تطرقنا إلى المتغيرات الداعمة لعملية التدويل و هي الاستفادة من عقود الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية مع الاتحادات الدولية و العقود الثنائية مع الدول، و كذلك ضرورة اكتساب المؤسسات الجزائرية لمؤهلات و معايير جودة معترف بها دوليا، و أخيرا اختيار الدولة المضيفة على أسس و معايير معينة كأساس لنجاح عملية التدويل.

الفصل الرابع: و هو الفصل التطبيقي حيث قمنا بدراسة علاقة و أثر مكونات بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعملية التدويل من خلال دراسة عينة مكونة من بعض المؤسسات الجزائرية الدولية.

الفصل الأول

مدخل إلى التدويل

تمهيد.

أدرت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء في السوق وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد.

إن قرار الانطلاق نحو العالمية هو عملية ديناميكية، فإن الشركات تميل إلى إتباع أنماط معينة لأنها تتحرك ما وراء حدودها الخاصة¹.

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.

المبحث الأول: الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.

إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو : كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية و اتساع الأسواق وغيرها.

وقد يكون من المفيد قبل تناول نظريات ودوافع العولمة²/التدويل الإشارة إلى الآتي :

1- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت (Gummett1996)³ أن العولمة كعملية مازالت غير واضحة المعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع. أما برهان (1997) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا و نازعا للتوحد. ويرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولي الذي يعنى التعاون بين دولة و دولة أخرى أو بين عدة دول . أما العولمة فهي تعاون بين جميع الدول و المؤسسات و غيرها.

¹Czinkota, **The Export Marketing Imperative**, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004, p 01.

#- في هذه الدراسة يستعمل مصطلح (العولمة) جنبا إلى جنب إلى جنب أو كمرادف لمصطلح (التدويل)

³Philip Gummett, **Globalization and Public Policy**. CheltenhamUK: Brookfield, 1996.pp 7-8.

2- متى تصبح شركة ما شركة دولية؟ أو ما هي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية . وفي إطار علاقة (العولمة / التدويل) بميدان الأعمال و المنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق.

المطلب الأول. التأسيس النظري للتدويل.

1- المنظمات الدولية " العالمية ":

من خلال ما سوف يتم استعراضه الآن، يمكن استعراض بعض الآراء و التوجهات التي توضح "العولمة" أو تعطي صفة " العالمية " أو " الدولية " على مؤسسة ما و ذلك على النحو الآتي :

(Sullivan 1994) درس مستوى تدويل المؤسسة و نتائج هذه الدراسة بينت أنه التدويل يمكن ملاحظته في ثلاث مستويات: الأداء (على المستوى الدولي) ، الهيكلية (الموارد التي تأتي من الخارج) ، و العوامل المتعلقة بالعادات النفسية (اختلاف أماكن التواجد و الخبرة الدولية).

حسب (Daniel et Radebangh 2001) يمكن تفسير التدويل حسب خمسة جوانب:

- 1- المقابلة للنشاط الدولي،
- 2- تسيير النشاط الدولي،
- 3- مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية،
- 4- عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة،
- 5- مستوى التشابه بين الدول التي تتعامل معها المؤسسة. و منه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع¹.

و قد أشار هود و ينج (Hood & Young , 1982) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية. أما رولف (Rolfe ,1981) فقد ذكر أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدولة الأجنبية) حوالي 20 % من إجمالي المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي) الخاصة بها. وهذا يعني أن كل من فرنون ، و ليفنستون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكي تصبح الشركة المعنية " دولية". منها

¹ Vinciane Servantie, **Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce**, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقما معيناً من الأعمال خارج حدود الدولة الأم ، غير أن " هود و ينج " اشترطاً تمتلك الشركة (الكل أو الجزء) من مشروع الاستثمار و إدارته في أكثر من دولة.

وفي تعريف قدمه ليفنجستون (**Livingstone 1981**) للشركة العالمية، ذكر أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة و تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر. ويشير ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

ومن بين التعاريف الأكثر شيوعاً و قبولاً للمؤسسات الدولية النشاط أو متعددة الجنسيات ما جاء به فرنون **Vernon** في هذا الخصوص، حيث يعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار ، و التي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر".¹

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الذي قدمه ليفنجستون (الخاص بالمؤسسة الدولية) نجد الأتي :

(أ) – أن فرنون **Vernon** يركز على عنصر الحجم (حجم الشركة مقاساً برقم أعمالها). بينما ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة و العمليات خارج حدود الدولة الأم (عدم و جود رقابة أو قيود مفروضة على الشركة من الحكومة الأم بشأن ممارسة نشاطها خارج الحدود الوطنية).

(ب) – يشترط فرنون ضرورة أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً في ست دول أو أكثر ، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة يضمن عليها صفة الدولية.

و في تعليقها على نتائج دراسة سامبهاريا (**Sambharya , 1995**) حول الأثر التجميعي للتنوع على مستوى الأسواق الدولية و استراتيجيات تنوع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل ذكر كل من نيكلا و يسار جيكداجي (**Necla & Yasar Geyidagi.1996**) أن توليد نسبة 10% من مبيعات الشركة من الأسواق الدولية و ممارسة النشاط الإنتاجي في ست دول أجنبية لا يمكن اعتبارها معياراً كافياً لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة. و هذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير كافية للتمييز بين الشركة الدولية و الشركة المحلية من منظور علاقة الخطر و العائد.

¹ John-ren Chen, **International Institutions and Multinational Enterprises**, CheltenhamUK, Northampton, MA, USA, 2004, pp 204-206.

و يرى الدكتور أبو قحف أن عوامة النشاط لا تقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو التنوع في الأسواق و المنتجات على المستوى الدولي، بل أيضا ينطوي على تغيير في الهيكلة الإدارية الثقافية التي تشكل حضارة المنظمة و سلوكياتها و اختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. و يضيف أن التوجه نحو العوامة يعني ضرورة تغيير رسالة المنظمة و إعادة تشكيل الأهداف و الاستراتيجيات و التكتيكات. إنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية و سلوكية و فنية و تكاملية بدرجة عالية من الشمولية و الدقة على المستوى الكوني دون التضحية بالصعيد المحلي.

و منه حسب)

التدويل يظهر في: الأداء، الهيكلة، و العوامل المتعلقة بالعادات النفسية.	1994	Sullivan
التصدير، الاستيراد، و القيام بجزء من الإنتاج بالخارج، و القيام بنشاطات البحث و التطوير على المستوى الدولي بصفة عفوية.	1997	Torrés
- التوسع الجغرافي خارج الدولة الأم -تغيير في الهيكلة الإدارية الثقافية. - تغيير في تقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. - تغيير رسالة المنظمة و إعادة تشكيل أهدافها و إستراتيجياتها و التكتيكات . كل هذا دون التضحية بالصعيد المحلي.	2002	أبو قحف
القيام بعدد كبير من نشاطات سلسلة قيمتها على مستوى عدد كبير من الدول.	2005	Oviatt et McDougall
المؤسسة الدولية هي المؤسسة التي يكون لها علاقة منتظمة مع الخارج.	2007	Servantie

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المراجع سابقة الذكر.

2-العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح الشركة على السوق العالمي¹:

كشف الباحثان (Cavusgil & Nevin, 1980) عن العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح المؤسسة على السوق العالمي و هي: آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة، توقعات إدارة الشركة نحو تأثير الصادرات على نموها، و المزايا التفضيلية المتاحة للشركة. و بغرض توضيح ذلك أضاف الباحثان أن المؤسسة قد تبدأ بممارسة النشاط التصديري نتيجة استلامها لعملية الاستيراد من مؤسسة أو موزع أجنبي أو من وكيل محلي لمصدر أجنبي. كذلك قد يكون من بين العناصر المثيرة للاهتمام للمؤسسة بالتصدير هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبنوك و الوسطاء و تجمعات رجال الأعمال والمقاولين. و عادة ما يكون أسواق التحصل على أرباح للفترة قصيرة المدى هي الدافع لقيام المؤسسة بالتصدير أو التفكير في الدخول الى الأسواق الاجنبية، حيث لا تتوافر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التصدير و تأتي بعد ذلك مرحلة مهمة من مراحل استقرار المؤسسة بالأسواق الدولية و هي مرحلة الاكتشاف المتوالي للفرص التسويقية التي توفرها الأسواق الأجنبية، و ذلك بالنظر إلى الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرص التسويقية مثل الإمكانيات الإنتاجية، إمكانيات تمويلية و الخبرة المتوفرة لدى المؤسسة بالتصدير. و نجد أن العديد من المؤسسات قد ترغب في تدويل نشاطها و تبحث عن الفرص التسويقية بالأسواق الأجنبية، و لكن ضعف الإمكانيات المتوفرة لديها يقف حائلا دون اغتنامها والاستفادة من هذه الفرص. وفي الأخير تصل المؤسسة إلى مرحلة التواجد المستمر في السوق العالمي.

¹ يحي سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر

إن اتخاذ القرار بالتدويل يكون تابع لعوامل رئيسية حاسمة يجب أخذها بعين الاعتبار، و منها مزايا موقعية.

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث عناصر هي:

- أ- العوامل الشرطية:** خصائص المنتج أو السلعة أي حدائتها مثلا، و الخصائص المميزة للدولة المضيفة (country Specific) مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى¹.
- ب- العوامل الدافعة:** مثل الخصائص المميزة للشركة (Firm-Specific Factors) و المركز التنافس.
- ج- العوامل الحاكمة:** سياسات الاستثمار، نظم الإدارة، و الخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة، و العوامل الدولية².
- في كل الأحوال و مهما كانت الظروف و المتغيرات المؤثرة على عملية تدويل و عوامة المؤسسة، فإن ما يمكن استنتاجه هو أن هناك عوامل تزيد من قوة دخول و نجاح المؤسسة في السوق الدولي، و بالتالي عولمتها و الرفع من مردوديتها و تتمثل أساسا حسب **A. Barelier**³ و آخرون فيما يلي:
- أثر السوق الأصلي:** الذي يتميز بقوتين أساسيتين (حجم السوق و الاقتصاديات السلمية).
- أثر التشابه (التجانس):** إن النجاح في الأسواق المحلية يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالأسواق القريبة، الشيء الذي يسمح لها بتقليل المخاطر و تدنية التكاليف.
- أثر الخبرة:** و الذي تسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها على معالجة المعلومات و معرفة المخاطر و تغيرات المحيط...

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لمراحل تطور المؤسسة دوليا:

قام العديد من المفكرين و الباحثين المختصين بتحديد مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية (محلية) إلى مؤسسة عالمية، وذلك بالنظر إلى درجة اندماج المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية، و نجد من بينها:

1- نموذج كوفيزل¹: (covusil 1981) الذي أقتح سنة 1984، نموذجا يميز بين مراحل و هي:

¹Reuven Glick, Kenneth Rogoff, Global versus country-specific productivity shocks and the current account, Journal of Monetary Economics, 1995, Pages 161.

² Reuven Glick, Kenneth Rogoff, Global versus country-specific productivity shocks and the current account, Op.Cit, pp161-162.

³ A. Barelier & autres, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997, P63.

المرحلة 1 التجريبية (المصدر السلبي): هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي، و ذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية، كما تمارس أحيانا سياسات التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث البعد النفسي (اللغة، الثقافة، المستوى التربوي، الممارسات التجارية و التشريع...)، كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية و إدارية لأنشطة التصدير.

المرحلة 2 النشيطة (المصدر الإيجابي): تتمثل في رغبة المدراء في البناء و التمکن من الأسواق الخارجية و تكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية، و تنفيذ نشاطات التسويق على أسس منتظمة أكثر.

المرحلة 3 الملتزمة: هي الأكثر تورطا في العمل مع الأسواق الخارجية، و تحدث حينما تبحث المؤسسة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، مثل الاستثمار في المبيعات و فتح فروع إنتاجية في الخارج.

2- نموذج بيلكي و تيسار² (Bilkey & Tesar,1982)

في التحقيق في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة و متوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدم بيلكي و تيسار إطار عمل أكثر تفصيلا في تقسيم مراحل التطور الدولي إلى ست مراحل تعتمد على معيار مركب اشتمل على طول الخبرة الزمنية بالتصدير، نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية، عدد الدول المصدرة لها... الخ، و قد اقترحا المراحل التالية:

المرحلة الأولى: عدم اهتمام الإدارة بالتصدير و حتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.

المرحلة الثانية: تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية، و لكن لا تبدل أية جهود للكشف عن جدوى التصدير.

المرحلة الثالثة: تبدأ الإدارة بالبحث و بذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.

المرحلة الرابعة: تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية و لبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.

المرحلة الخامسة: تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.

المرحلة السادسة: تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر

و قد دعمت نتائج دراستهما هذا التصنيف الذي اقترحاه لمراحل التطور الدولي. وقد بينت الدراسات لاحقا إمكانية تصنيف الشركات المختلفة إلى مجموعات متجانسة حسب مراحل التطور التصديري دون استخدام اتجاهات الإدارة و حجم الشركة و طبيعة السلعة. عمليا نجد أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتوقف على عدة متغيرات مثل الخصائص الشخصية لمتخذي القرار، و إمكانات الشركة، و مدى توافر المعلومات عن الأسواق الخارجية، و كيفية إدراك إدارة الشركة للمخاطر المتعددة المرتبطة بالنفوذ إلى الأسواق العالمية مثل مخاطر عدم السداد و المخاطر السياسية¹.

3- التطور المحدد للمؤسسة:

في نفس السياق يرى البعض بأن المؤسسة في تطورها الدولي تمر عبر أربعة مراحل. انطلاقا من الانفتاح العرضي وصولا إلى العولمة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (01): التطور المحدد للمؤسسة (Prédétermine)

يمكن أن نلاحظ أن المؤسسة في عملية انفتاحها الدولي يمكن ملاحظتها على مدار أربعة مراحل متميزة، حيث المرحلة الأولى (الانفتاح العرضي)، تمثل المؤسسات التي فاقت مبيعاتها في الأسواق الخارجية 5% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي. أما مرحلة السير المنتظم للأعمال فتمثل الشركات التي عرفت نموا أكبر من في التعامل مع الأسواق الأجنبية حيث بلغت نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية أكثر من 25% مقارنة برقم الأعمال الإجمالي، لتصل المؤسسة بعد ذلك إلى مرحلة أكثر تقدما في التعامل مع الأسواق الدولية، و تتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات و التي أكدت تعاملها مع السوق الدولي و التي تفوق نسبة مبيعاتها الأجنبية 50%، لتأتي بعد ذلك

¹ يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، مرجع سبق ذكره، ص

المرحلة الأخيرة و هي الوصول إلى ما يسمى بعملة المؤسسة، حيث المؤسسة لا تميز بين السوق الوطني و السوق الأجنبي، و تتمثل في تلك المؤسسات التي تفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية 80% مقارنة بالمبيعات الكلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مداخل و نظريات التدويل:

مع الأخذ في الاعتبار المفهوم (الحضاري / الثقافي) للعملة أو التدويل و كذلك المفهوم الموجه بالأعمال Business-Oriented Concept يمكن عرض عددا من الأمثلة لأهم مداخل و نظريات التدويل من واقع مراجعة نتائج الدراسات و البحوث السابقة باختصار على النحو التالي.

1- مداخل التدويل¹:

(1) المدخل الاقتصادي: ويعتمد على تحليل نظرية المشروع ، ودورة حياة المنتج، ونظرية رأس المال في إتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.

(2) المدخل السلوكي و الاجتماعي: يشير إلى أن دراسة و تحليل الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركة يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

(6) المدخل التاريخي: يربط الاستثمارات الأجنبية واتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الاتصال و النقل، و الأهداف الامبريالية والإستراتيجية الخاصة بالأمن و الدفاع للدول المتقدمة.

(7) مدخل المنظمات الصناعي: حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط و نمو الاستثمارات الأجنبية يرجع إلى اختلاف المنتجات و تميزها من بلد لآخر، و الاحتكارات (الاحتكار المطلق أو احتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة.

(8) مدخل نظرية رأس المال: حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري و التسويقي للشركات المعنية.

(9) المدخل الإداري: يرى خبراءه أن ظهور و نمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد واتساع أنشطتها.

¹ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، جامعة بيروت العربية

5- مدخل معرفة التدويل:

حسب¹ (Johanson & Vahlne 1977) يجب أخذ المعرفة بعين الاعتبار فيما يخص عملية التدويل. هذه الدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين اعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي فيها المؤسسة تتمرس في المحيط الخارجي.

بالاعتماد على التحليل الذي قام به (Carlson1966)، هذا المنطق يؤكد على أن المؤسسة لا بد لها أن تتخلص من عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة: المعرفة الهادفة و المعرفة التجريبية. حسب (Penrose1959)، المعرفة التجريبية خاصة بالمؤسسة، أما المعرفة الهادفة فيمكن تحويلها مقابل تكاليف منعقدة أو شبه منعقدة.

(Eriksson et Ali 1997-2000) قاما بتحليل مختلف أنواع المعرفة الخاصة بالتدويل، فبالإضافة إلى المعرفة العملية (Opérationnelle) و المعرفة المنظماتية (Institutionnelle) ، معرفة التدويل لها دور جد مهم.

(Rhee et Cheng 2002)² حددا جيدا الاختلاف بين المعرفة الخاصة بسوق معين (تابعة للخصائص المتعلقة بهذا السوق)، و المعرفة العامة الدولية. هذه الأخيرة تكون متعلقة بالخصائص المشتركة لمختلف الأسواق الخارجية، مثلا: التشابه في طرق الإنتاج أو السياسات التسويقية الموجهة لمختلف المستهلكين.

(Rhee et Cheng 2002) أكدوا على الخبرة، فهي تابعة إلى المعرفة. (Knowledge).

(Knight et Leesch2002) يقدر أنه باعتبار صعوبة الحصول عليها و إعادة إنتاجها، فإن معرفة

التدويل يمكن أن توفر ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة التي تريد التدويل.³

¹ Johanson & Erik Vahlne, **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**, Journal of International Business Studies, December 2009, Volume 40, pp 1411–1431

² Ernesto Tapia Moore, Pierre-Xavier Meschi, **Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME**, Revue Management international, Paris Dauphine, 2010, p91.

³ Sami Basly, **L'internationalisation de la PME Familiale, Apprentissage organisationnel et developement de la connaissance** OP. Cite, pp10-11.

6- نظريات التدويل:

(1) نظرية التجارة الدولية=

و قد قامت على افتراض أن تخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول و بالتالي استغلال هذه المزايا النسبية و الموارد الطبيعية. غير أنها قوبلت بالعديد من الانتقادات نملها فيما يلي.

* لم تقدم تفسيراً لأسباب الاختلاف في التكاليف بين الدول.

* لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الاستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل التراخيص أو عقد الوكالة أو الاستثمار المباشر.

* تفترض توافر معلومات كاملة عن فرص التجارة بين الدول.

* تتجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفة عديدة مثل الإنتاج و التسويق تؤثر على التكلفة.

(2) نظرية عدم كمال السوق.

قامت على افتراضين و هما .

* غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة.

* عدم قدرة الشركة الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية.

و بالتالي الاستفادة من الخصائص الاحتكارية للشركة في مجالات الإنتاج و التسويق، و التمويل و البحوث و التنظيم و الإدارة.

حسب هذه النظرية فانه أهم الدوافع و الأسباب الكامنة وراء التدويل هو:

* استغلال الفروق و المزايا النسبية للشركات الأجنبية و الشركات الوطنية.

* استغلال المهارات الإدارية و التفوق التكنولوجي و توافر الموارد المالية.

* استغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، و تكاملية النشاط.

* استغلال الامتيازات و الحوافر التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لجذب الاستثمارات الأجنبية.

هي الأخرى أيضا قوبلت بانتقادات و كانت كالآتي.

* تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج.

* لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل الشركات للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار في الدول المضيفة.

4- الصعوبات و المعوقات التي تواجه التدويل :

بالنظر الى نتائج الدراسات السابقة و النظر أيضا إلى إسهامات الكتاب، يمكن تناول بعض مشكلات و معوقات التدويل باختصار كأمثلة :

في الدراسة التي أجراها: هو و كون (Hu & Kwon.1996) أشارت النتائج إلى: أن دخول السوق الأجنبي بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار يواجه عددا من المعوقات منها:

- المعوقات المرتبطة بالمنافسة (في درجة جودة المنتجات، و المهارات الإدارية و التسويقية و شهرة العلامة التجارية، و قنوات التوزيع و التحكم فيها و حجم المنظمات المنافسة). تأتي على رأس قائمة المعوقات .
 - ثم تليها المعوقات السياسية و القانونية (مثل التأميم و المصادرة و التصفية للمشروعات، و القيود المفروضة على الملكية الأجنبية و التعامل في النقد الأجنبي و الشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، واتجاهات النقابات، و التعريف الجمركية.... و غيرها) .
 - و تأتي المعوقات الثقافية في المرتبة الثالثة مثل التباين في اللغة و الدين و العادات¹.
- و يجدر الذكر بأن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. و حتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضا للأخطار و المعوقات السياسية و الثقافية و المنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات. ففضلا عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية و قانونية (القيود المفروضة على الاستثمار و الإجراءات و القوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين والاختلاف في أذواق المستهلكين و التباين الثقافي ... وهذه المعوقات كثيرا ما يطلق عليها " عوامل البعد النفسي " التي ترجع إلى الاختلاف في مستوى و نوع و دقة المعلومات و المعرفة بين السوق المحلي و السوق الأجنبي.

¹#Yung-Chul Kwon, Michael Y. Hu, **Internationalization and International Marketing Commitment**, Journal of Global Marketing, Volume 15, 2001, p63-64.

وهذا طبقا لجوها نسن، و فالين و هيمر¹ (Hymer, 1976) يترتب عليه ارتفاعا في تكلفة الدخول و درجة الخطر حتى و إن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا. و حتى في ضوء " مدخل تكلفة المعاملات (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت كلفة المسار الذي تم اختيارها لدخول السوق مرتفعا و تنطوي على درجة عالية من الخطر- مثل التملك لمشروع الاستثمار - حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير عملياتها و سياساتها الإنتاجية.

و في الدراسة التي أجراها رامسشان و سوتار² (Ramassesha & Soutar, 1996) حول الأثر المجمع وحوافز التصدير - باعتبارها نوعا من الاستثمار الغير مباشر - على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في ثلاث مجموعات هي: المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، و المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق ، بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي و النقل و التمويل و القيود المفروضة على التجارة.

أما بالوودا³ (Paliwoda, 1994) فقد أشار إلى الكثير من المعوقات و العوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات في الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير و الإنتاج و التصدير و غيرها. و الاختلافات في الأذواق و توقعات المستهلكين و معدلات التضخم، و الاتجاهات نحو الأجانب والاستثمارات الأجنبية و القيود القانونية على الملكية الأجنبية و العادات و التقاليد... الخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية و العمالة و قوانين العمل و الأخطار غير التجارية و عدم وفرة المهارات المطلوبة. حتى أن الممارسات الغير مقبولة (اللاأخلاقية) طبقا لستيورات (Stuart, 1996) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب و كيفية التأمين و الحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين، بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولي. كما أن المراجعة الدقيقة و المتعمقة لإسهامات هارفي (Harvey, 1995) الذي عرض أسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤيد أهمية الالتزام بأداب السلوك و المعلومات بين أطراف التعامل.

¹#Thierry Verstraete, Louis Jacques Filion, L'entrepreneuriat=une perspective internationale, Editorial de la revue Management International, France 2001, P. ix-x.

² Fabio Antoldi, Daniele Cerrato, Donatella Depperu, Export Consortia in Developing Countries, Springer, Berlin 2011, p01.

³#Blandine Ageron, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Op.cit, p. 20.-21.

و قد تطرق ويلسون, Wilson+ هو الآخر إلى الكثير من الأمثلة (أكثر من

إن درجة تدويل مؤسسات تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن المؤسسات متعددة الجنسيات التي تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم. و غالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الالتزام الدولي. فالتدويل هو عملية تتألف من مجموعة من الخطوات المتتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية، أي هو مجموعة من الخطوات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتواجد و تسوق منتجاتها بصفة منتظمة بالأسواق الأجنبية حسب (Gankema)¹

و يعرف التدويل كذلك على أنه عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول إلى الأسواق الأجنبية.² و نشير 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.

البعد الجغرافي لا يمكن بطبيعة الحال اعتباره كعامل أساسي و وحيد للقيام بعملية التدويل، بل هناك عوامل و دوافع أخرى تدفع المؤسسة لتدويل نشاطاتها، إذ تعد عملية تحديد و قياس و دراسة الفرص التي يوفرها السوق المرحلة الأولى لعملية التخطيط للدخول إلى سوق معين.³

ب- 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 و التفضيلات 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 و الأفكار السائدة.⁴

كما يمكن الإشارة إلى حصة الأنشطة الخارجية و التي يطلق عليها البعد الحقيقي للتدويل، في حين أن التوجه نحو أسواق رأس المال العالمية تطلق عليه البعد المالي للتدويل.⁵

¹20Serge Amabile & autres, **les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes**, Au site=[http:// www.medeu.org/](http://www.medeu.org/)

² Pers Peclive, **Revue international d'investissement de l'OCDE**, 2006, p232.

³ Root, F, R, **Strategic planning for export marketing**, copenhagen: Elhar hareks forlag, 1964, p11.

⁴ داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر

المطلب الأول: العوامل الدافعة للاتجاه نحو التدويل.

1-العوامل التجارية¹: و هي تتمثل في عوامل داخلية تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن الأسواق الأجنبية، و ذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها :

1-1 تشيع السوق المحلية :

يتم تشيع السوق لمنتج ما أو لخدمة في كثير من الأحيان نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع المؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق جديد في الدول الأجنبية، مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال الرفع من حصتها السوقية و من جهة أخرى تعويض الحصاص السوقية التي تم فقدها في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت.

2-1 ركود السوق المحلية:

في بعض الأحيان تشهد بعض الصناعات أو الخدمات ركودا في السوق المحلية من حيث الطلب على المنتج أو الخدمة، و لكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

3-1 موسمية السوق المحلية:

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

4-1 محدودية حجم السوق المحلية :

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

5-1 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، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.

¹ Nathalie Prime, Jean Claude Usunier , **Marketing International , Développement des marchés et Management Multiculturel**, Vuibert, 2^e Edition. Paris 2004, p51.

1-6 تمديد دورة حياة المنتج دوليا :

كما هو متعارف عليه فإن المنتجات تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية و كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة للتدويل تتبع المؤسسة في عملية تدويل أنشطتها هذه المراحل، ففي مرحلة الإرسال المؤسسة المبتكرة و التي تمتلك للتقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث و التطور، حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم فيه الابتكار، و يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج في مرحلة النضج، و في المرحلة الموالية أي مرحلة التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإنخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل. و حسب **Nathalie** و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2- العوامل المالية¹: تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير إلى اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن غلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

1-2 البحث عن غلة الحجم :

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

2-2 استرجاع الاستثمارات:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث و التطور وهذا حسب **Boronad**² وزملاءه لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطور مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية .

2-3 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 المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

¹ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي

4-2 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 و القانوني و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

3- عوامل بيئية¹:

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 :

3-1 طلب تلقائي :

هناك الكثير من المؤسسات تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة (خاصة الصغيرة و المتوسطة)، وقد يكون هذا من خلال الالتقاء مع ممثل أو مسؤول لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية أو تجارية مما يسمح للمؤسسة بعرض منتجاتها و خدماتها و تكتشف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب **CORINNE** هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية².

3-2 تغير المحيط الدولي :

تطور التجارة الدولية مع الإلغاء التدريجي للحواجز الجمركية الناتج عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور فتح باب المنافسة في العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، و البنوك. و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية للاتصالات و أوراسكوم تيليكوم، و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP.

فاستمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء و التعليم و الصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية .

¹ Corinne Pasco-Berto, **Marketing International**, Dunod, Paris 4 Edition, 2002, p 51.

² Ibid, p51.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق و وسائل الاتصال مما سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق الشبكة العنكبوتية. كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية مما سيشتجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.¹

3-3 رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:

إن درجة تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية أحيانا يكون له الأثر الكبير على قرار التدويل، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرة هذا المسؤول في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد. لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب **Croue** يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية². يلعب تحفز المسير و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية .

4- مخاطر تدويل المؤسسة.

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

1-4 المخاطر التجارية:

تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا مثلا في عدم دفع الزبون لمستحقات مشترياته، و يختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة. فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و بعض دول صحراء إفريقيا و في أوروبا الشرقية³. و للحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المرحل التالية⁴ :

أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.

¹ لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص

القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.

تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل القرض المستندي

"Crédit Documentaire "

2-4 خطر سوء التقدير الجيد للتكاليف :

الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مشاكل نتيجة عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها، و النتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير. وقد ينشأ خطر التكلفة من¹ :

وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية .

تقدير سيئ لتكاليف النقل و الاتصال.

و تختلف المخاطر وفق طريقة الدخول إلى السوق الدولية المتبعة من طرف المؤسسة، و للحد من هذه المخاطر يستحسن عدم التسرع في اعتماد قرار الدخول و تعدد و التأكد من مصادر الحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن التنقل إليها و الإقامة بما لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين. هذا ما سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول العوائق و المشاكل الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى.² بالإضافة إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية و قانونية و ثقافية سوف نتعرض لها عند تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال.

1-المزايا :

1-1 مزايا الملكية:

و نعني 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.

¹ Corinne Pasco-Berho, **Marketing International**, op#it#, p 31.

² Fontgallant 1E, **Intelligence des Marches et développement International**, Hermes Science, Paris 2005, p79.

وتحتل الموارد غير المادية التي تمتلكها 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.

1-2 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.

1-3 مزايا التدويل:

و هي 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. و قد 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

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري، عمان

2- مراحل التدويل:

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:

2-1 اتخاذ القرار بالتدويل: قبل مدة ليست بالبعيدة: عدد كبير من مسيري المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كانوا يعتبرون أهم أهدافهم كانت تحقق في السوق المحلية للدولة التي يتواجدون بها، كانوا يعتبرون أن السوق المحلية كافية لبيع منتجاتهم، و بالمقابل كانوا يعتبرون أن البيع في الأسواق الأجنبية يعتبر عملية صعبة: المناقشة بلغة مخالفة، مواجهة خطر التغيير، مواجهة قوانين مختلفة و تكييف المنتج و متطلبات المستهلك الجديد.

في الوقت الراهن الأوضاع تغيرت. من جهة، تعاضم المنافسة الأجنبية بالأسواق المحلية، و من جهة أخرى البيع بالأسواق الأجنبية يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم...¹، على العموم يوجد عدة دوافع تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ القرار بتدويل نشاطها، هذه الدوافع سبق الإشارة إليها.

المؤسسة حتى تنجح في عملية تدويل نشاطها لابد لها أن تغير من طريقة تسييرها، ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعوا إلى طرق و قواعد تسيير مختلفة، ولكن الاختلاف بين معطيات الدول و المناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها. إذا أنه من الضروري دراسة سلوك مستهلك السوق المستهدف، معرفة ثقافته بالطريقة التي تسمح بإنجاز سياسة تجارية مناسبة، دون إهمال القواعد المحلية للسوق المستهدف و التكاليف التي الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

¹ Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Op. Cité, P

2-2 اختيار السوق المستهدفة: إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة مليئة بالفرص و التهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، و قد يكون العكس، و عليه يجب على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على فرص البيئة المتاحة و استغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، و من جهة أخرى اكتشاف التهديدات و العمل على التكيف معها بصفة ذكية. خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتبديل و التغيير، و الفرصة التي قد تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، و بالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، و ذلك من خلال أعمال و أنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، و عليه القيام بتقييم الفرص التسويقية و التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات المؤسسة و قدراتها.

تعتمد المؤسسة عند اختيارها للأسواق الأجنبية على معايير متنوعة: حجم السوق و نموه، الشروط السياسية، المنافسة، تشابه الأسواق¹، انطلاقاً من مجموعة المتغيرات البيئية السالفة الذكر و غيرها يمكن التطرق إلى طريقتين أساسيتين لانتقاء و غربلة الأسواق الأجنبية و هما:

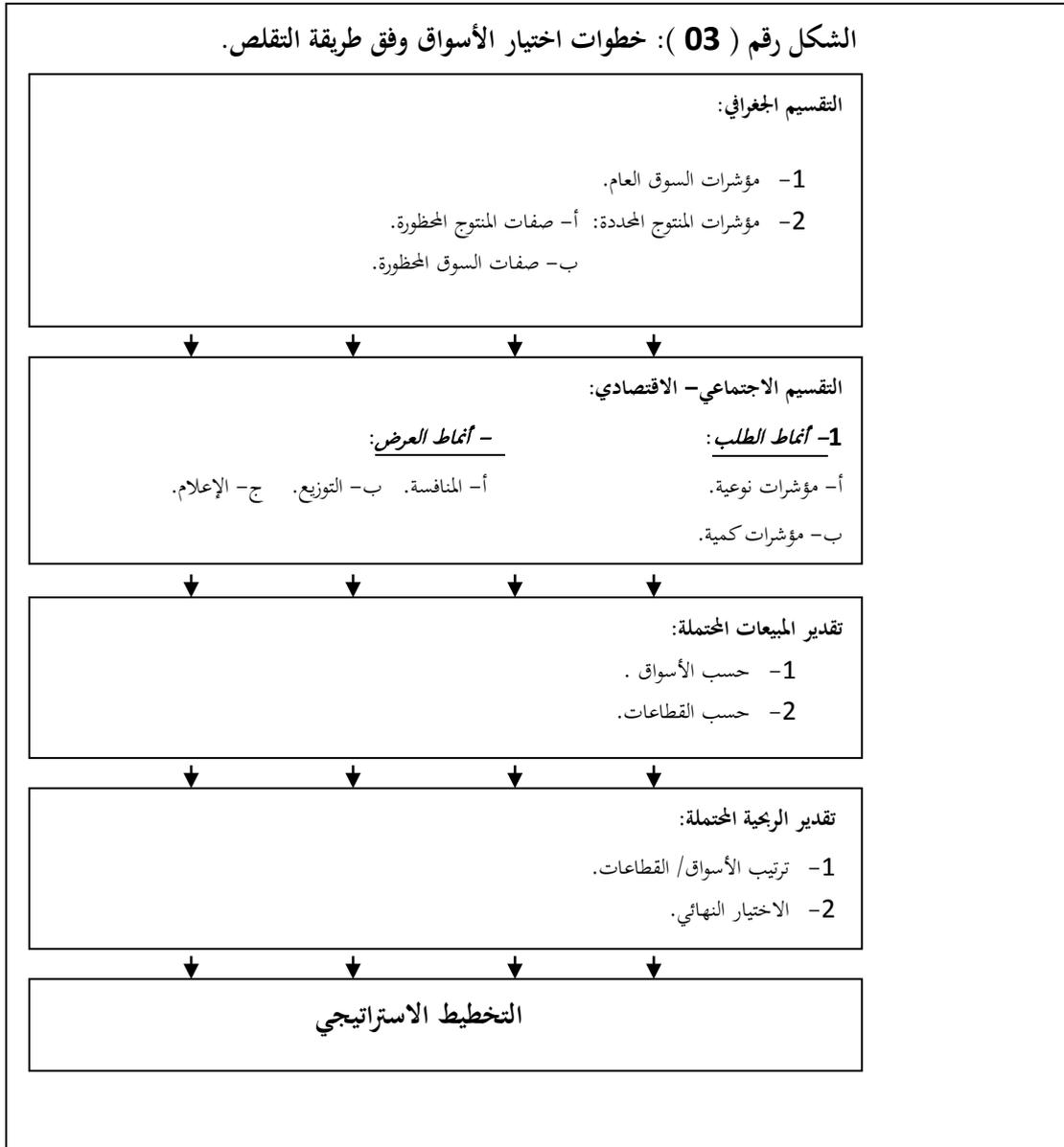
2-2-1 طريقة التمدد: يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الانطلاق من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية. اختيار السوق عبر الزمن يعتمد على التشابه بين هياكل السوق الوطنية: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو الطبيعة الثقافية حيث تمتد أعمال المسوق الدولي من سوق لأخرى مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة و بقية الوظائف التصديرية الأخرى. و هنا يكون التحول نحو الأسواق المجاورة أولاً و ذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية للمصدر و المعرفة للعادات و التقاليد و الثقافة و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و حتى اللغة أحياناً. يطلق على هذا الأسلوب اختيار السوق على أساس الخبرة.

2-2-2 طريقة التقلص: عند استخدام طريقة (التقلص/الانكماش) فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق التي تنجزاً إلى مجموعات إقليمية وفق أسس: سياسية، اقتصادية، لغوية و غيرها. تتضمن هذه الطريقة عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة، آخذين في الاعتبار مؤشرات السوق العام و مؤشرات السلعة المحددة التي سبق تفصيلها².

¹ أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص

تتمثل أهم الإجراءات التي تعتمد عليها طريقة التقلص في انتقاء الأسواق في خمسة خطوات كما يبينه

الجدول التالي:



المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 1159

2-3 اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي:

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والتصدير 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. و هنا نشير إلى أنه يتم اختيار طريقة من بين هذه الطرق على أساس ظروف السوق الخارجية، لأن هذه الأخيرة غير مؤكدة¹.

إن أول مشكل يواجه المؤسسة 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.

فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدف جد محدودة، فعلى المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

+ التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

+ أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدف.

أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد مالية مهمة، و إذا كان السوق المستهدف يمثل فرص مهمة للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة دخول نوعا ما مكلفة، كأن تنشأ فرعا لها بالدولة المستهدفة لوحدها أو بالمشاركة مع شريك محلي بالسوق المستهدف. هذه الطريقة تسمح للمؤسسة بالسيطرة بصفة أكبر على وظائفها في هذا السوق، عكس الطرق السابقة الذكر، فإن المؤسسة لا يكون لها السيطرة التامة على وظائفها بالسوق الأجنبي المستهدف².

¹ Paola Conconi, Andre SAPIR, Maurizio, **The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI**, Juin 2013, P 4.5.

² Denis Lindon, Frédéric Jallat, **Le marketing**, Dunod, 4édition, #Paris 2004, P380.

الشكل الموالي يبين أهم أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

1-3-2

1-3-2 التصدير غير المباشر: يتم التصدير غير المباشر باستخدام الوطاء حيث تقوم شركة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من بلدها أو أجنب يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم و تعزيز منتجات الشركة في الأسواق الخارجية. لذا تقوم الشركة بإناطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة و معرفة جيدة بأسواق التصريف. على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوطاء بشراء المنتجات و بيعها إلى زبائنهم. في الواقع، هناك عدة أنواع من الوطاء الذين يتمركزون سواء في الدولة المصدرة أو في البلد المشتري و في دول أخرى، نذكر منهم: مندوب البيع أو الشراء، منح التراخيص (الامتيازات)، المستورد الموزع، شركات التجارة الخارجية¹.

محاسن و عيوب التصدير غير المباشر: تتميز أساليب التصدير غير المباشرة بالوفرة و السرعة النسبية و سهولة العمل. في هذه الحالة تستفيد الشركة من تجربة أحد الشركاء المقيمين في الخارج و من معرفته و علاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة و بدون انتظار تأسيس و إنشاء شبكة توزيع خاصة بها. في هذا الأسلوب يتحمل الموزع (المستورد) الأجنبي عن الشركة إدارة و تمويل المخزون بانتظام، و مخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن). الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير هو أنه لا يتوجب على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، و بالتالي لا يتمكن المصدر من الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه². في الأمد القصير يمكن للمصدر أن يستفيد عن طريق استخدام القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان

كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر مخاطر عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، و لذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على الشركة في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي¹.

2-3-2 التصدير المباشر: و نعني به أن تستجيب المؤسسة لطلبات الأسواق الأجنبية مباشرة من سوقها المحلي. يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الطلبات عن طريق²:

1-2-3-2 البيع عن طريق المشاركة في المعارض: في هذه الحالة يتم الحصول على طلبات لسلع المؤسسة إثر مشاركتها في معارض أو صالونات دولية.

2-2-3-2 البيع عن طريق: و ذلك عن طريق إقامتها لعقد مع جزء أو مجموعة صناعية، مع برنامج أعمال أو بسوق عمومي للتوريد. في هذه الحالة على المؤسسة إذا أرادت النجاح في هذا النوع من الأسواق أن تلتزم بدفتر الشروط. كذلك ينصح بالتواجد بهذه الأسواق، و في بعض الأحيان يكون إجباريا، المؤسسة لا تنتقل إجماليا إلى هذا السوق و لكن ترسل بعض عمالها أو مسؤوليها لضمان السير الحسن للعقد.

3-2-3-2 البيع عن بعد: المؤسسة في هذه الحالة تعتمد على تقنيات البيع بالمراسلة و تتواجد بالأسواق الأجنبية عن طريق إرسال إشهارات ملصقة، المشاركة في الحصص التلفزيونية للقنوات المتخصصة في بيع المنتجات، عن طريق المواقع الالكترونية بشبكة الانترنت.

4-2-3-2 البيع عن طريق الانترنت: إن استعمال المواقع الالكترونية (التجارة الالكترونية) بات ميزة تتميز

بها المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي. إن إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة يسمح لها بالتواجد بأي منطقة بالعالم و تجنب مشاكل التوزيع الدولي التقليدية. و يجدر بالذكر أنه وراء هذه المواقع الالكترونية على المؤسسة أن توفر تنظيم محكم من أجل تصدير منتجاتها في حالة الطلب عليها.

3-3-2 الترخيص الدولي: يقصد بالترخيص الدولي أن تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا، طرق و أساليب العمل، حقوق النشر و التأليف، براءات الاختراع، الأسماء التجارية أو العلامة التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفين.

المزايا الإستراتيجية المترتبة على اتفاقية الترخيص تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا و حجم المؤسسة، دورة حياة المنتج، و منحى الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة. من وجهة نظر المرخص يفيد الترخيص في:
+ عند وجود نقص في رأس المال، الموارد الإدارية و التنظيمية، و المعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير.

¹ بديع جميل قلدو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص

+ الترخيص هو أسلوب في اختبار السوق و تطويره من أجل الاستثمار المباشر لاحقا.
 + إذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهرية لأنشطة أعمال الشركة المرخصة.
 + الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص و التي تفيد الشركة المرخصة و المالكة لهذه التكنولوجيا في إجراء التحسينات و التعديلات الضرورية عليها.
 + تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى، و من ثم اختبار مدى توفر فرص الاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم.
 + عندما تضع الحكومات في البلدان المضيفة قيود على الاستيراد أو الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن استخدام أسلوب الترخيص الدولي يكون كحل بديل.

أما إذا ناقشنا الترخيص الدولي من منظور المرخص له، فإن الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة. الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرصة إجراء تنويع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جديدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، و الموارد و المزايا الأخرى التي اكتسبها بفضل اتفاق الترخيص الدولي¹.

2-3-4 الاتفاقات: هي طريقة تستعملها المؤسسات بصفة كبيرة بهدف الاستثمار بالخارج و ذلك عن طريق عقد شراكة مع شريك محلي بالسوق الأجنبي المستهدف، يتم بموجب هذا العقد تقاسم الأعمال و المراقبة. من وجهة نظر المستثمر الأجنبي، غالبا ما يكون من الضروري الاتفاق مع شريك و ذلك لأسباب سياسية و اقتصادية. سياسيا، السلطة بالبلد الأجنبي يمكن أن تفرض مشاركة المؤسسة شرطا لدخول هذه الأخيرة لسوقها. اقتصاديا، المؤسسة يمكن أن تقدر أن مواردها المالية، قدرتها على التسيير لا تمكنها من القيام بهذا الاستثمار بمفردها.

الشراكة يمكن أن تخلق بعض المشاكل. الشركاء يمكن أن لا يكون لهم اتفاق حول السياسة المتبعة. على سبيل المثال، كثيرا ما يظهر هذا الاختلاف في حالة أن الشريك الأجنبي يريد إعادة استثمار الأرباح، في حين أن الشريك المحلي يريد تخزين هذه الأرباح².

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص

2-3-5 الاستثمار الأجنبي المباشر: الطريق الأخيرة لتدويل نشاط أي مؤسسة هي الاستثمار في وحدة انتاجية بالخارج. الاستثمار الأجنبي المباشر يوفر للمؤسسة حسب البلد الذي تستهدف الدخول إليه عدة فرص، نذكر منها: يسمح لها بالاقتصاد في كلفة اليد العاملة، كلفة المواد الأولية و كلفة النقل، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة بالسوق الجديد و ذلك بفعل خلقها لمناصب شغل جديدة، بالإضافة لإقامتها لعلاقات مع الإدارة، الزبائن، الموردين و الموزعين المحليين الأمر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها و البيئة المحلية، و أخيرا تواجهها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها و بالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسة في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر هو أنه يجب عليها القيام باستثمار ضخم في بيئة تتميز بأخطار نقدية، تجارية و سياسية، و لكن ليس للمؤسسة خيار آخر إذا أرادت الدخول بقوة في هذا السوق الأجنبي الجديد.

و كما هو معروف أنه لا يمكن لاختلاف العملات من دولة إلى أخرى أن يؤثر على عملية الاستثمار الأجنبي المباشر، يرى sustainers أن هذه الاستثمارات إن تمت في فترات مختلفة فإنها تتعارض و النظرة السابقة¹.

2-4 انجاز مخطط تسويق دولي: المؤسسة التي تتواجد بعدة أسواق يكون عليها اتخاذ القرار ما إذا كانت تريد توحيد مزيجها التسويقي بكل الأسواق التي تتواجد بها، أو تنميط مزيجها وفق متطلبات السوق المحلي. إستراتيجية التوحيد تعني توفير نفس المنتج بنفس السعر ونفس طريقة التوزيع و نفس سياسة الاتصال بجميع الأسواق. هذه الإستراتيجية تسمح بتخفيض التكاليف، على عكس إستراتيجية التنوع تعني تغيير جميع عناصر المزيج التسويقي لتلائم و متطلبات كل سوق.

¹ Vintila Denisia, **Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories**, European Journal of Interdisciplinary Studies, Volume 2, Issue 2, December 2010, p107.

لكل من الإستراتيجيتين السابقتين الذكر إيجابيات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): إيجابيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية.

إيجابيات التنميط (L'adaptation)	إيجابيات التوحيد (Standardisation)
+ تغيير حساسية المستهلكين تجاه العمليات التسويقية. + العمل وفق المنافسة المحلية. + العمل وفق نظام التوزيع المعمول به في الدولة. + التغيير في القوانين و الإجراءات الإدارية. + الاستفادة من مختلف وسائل الاتصال المحلية.	+ الاستفادة من اقتصاديات الحجم . + الاقتصاد في جانب سياسة الاتصال (خلق و شراء فضاءات الاتصال). + تسهيل التسيير. + تكامل و تناسق في صورة المؤسسة. + التقريب في سلوكيات المستهلكين.

Source Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Op. Cité, P 783.

5-2 اختيار طريقة للتنظيم:

يمكن للمؤسسة أن تباشر عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين¹:

1-5-2 إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير (Service export): أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها

تبدأ على المستوى الدولي غالباً بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة. فإذا زاد حجم مبيعاتها على المستوى الدولي، تقوم بإنشاء وحدة إدارية خاصة بعملية التصدير، تكون متكونة من مسؤول و بعض العمال المكلفين بالأعمال الإدارية. في حالة ارتفاع حجم مبيعاتها بصفة كبيرة على المستوى الدولي، تقوم هذه المؤسسة بتوسيع هذه الوحدة لتشمل عدة وظائف تسويقية تسمح لها بالعمل بعمق بالأسواق الأجنبية. و في حالة ما إذا دخلت المؤسسة في مرحلة الاستثمار المباشر بالأسواق الأجنبية أو أبرمت عقود شراكة مع شركاء بالخارج فإن هذا التنظيم يصبح غير مناسب لنشاطها على المستوى الدولي، و بالتالي لابد لها أن تفكر في تنظيم آخر.

2-5-2 إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي: عدة مؤسسات تكون متواجدة على مستوى عدة أسواق

أجنبية. يمكن للمؤسسة واحدة أن تصدر لدولة ما، و يكون لها فرع بدولة أخرى و في نفس الوقت يكون لها شريك بدولة ثالثة، و بالتالي يكون لابد لها من إنشاء قسم دولي يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي. هذا القسم يمكن أن يكون منظم بعدة طرق، بصفة عامة يكون متكون من مسؤول تسويق، إنتاج، بحوث، مالية، تخطيط و تسيير الأفراد. و يمكن أن يسير عن طريق ثلاث طرق ممكنة: الأولى عن طريق المنطقة الجغرافي، الثانية عن طريق مجموعة المنتجات، و الثالثة عن طريق الفروع الدولية.

¹ Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Op. Cité, P 78<-7

المبحث الثالث: تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و أساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، و ذلك بحكم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل الحصة الكبرى في تكوين القطاعين الخاص و العام، و أنها تشكل قاطرة التنمية المعاصرة لكثير من دول العالم لما تتميز به من خصائص كمرونة الإدارة و القدرة على التحكم في شروط الإنتاج و مرونتها للتحويلات العالمية و الأزمات الاقتصادية العالمية العاصفة و أنها تمثل المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة و الاختراعات، فضلا عن كونها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة و كونها أيضا النواة الرئيسية لكثير من الشركات المتعددة الجنسيات كشركة فورد للسيارات¹ التي بدأ مؤسسها الأول " فورد" عمله كميكانيكي في ورشة صغيرة للحداة، لتصبح اليوم شركته من أعظم الشركات شهرة في عالم الاستثمار الأجنبي.

و لقد أظهرت التجارب الخاصة لدى غالبية الدول النامية أن الضرورة الاقتصادية و الواقع الاجتماعي يجتمان الاعتماد على الصناعات الصغيرة و المتوسطة في بداية مراحل التنمية و يرجع ذلك لعدة عوامل منها² :

- (أ) محدودية استيعاب التكنولوجيا الحديثة لعدم كفاية الأفراد المؤهلين فنيا.
- (ب) ضيق السوق المحلية مما يحرم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير التي توفرها المشاريع الصناعية الكبيرة.
- (ج) ندرة رؤوس الأموال الاستثمارية و وجود صعوبات في عملية تراكم رأس المال.
- (د) تخلف الفن الإنتاجي نتيجة انخفاض مستويات التعليم الفني.
- (هـ) تخلف الفن الإنتاجي نتيجة انخفاض مستويات التعليم الفني.
- (و) انخفاض القدرة الشرائية نتيجة انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي .

هنا نجد أن الصناعات الصغيرة و المتوسطة تعتبر ملائمة لظروف الاقتصاد الجزائري ، و إن الأمر ليس خيارا بين بديلين صناعات كبيرة أم صغيرة أمام هذه البلدان، بل أن طبيعة ظروف هذه البلدان تجعلها تهم بهذه الصناعات و تعمل على تنميتها ، و كذلك تقلل من الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تطورها و نمائها باعتبارها منفذا جديدا لاستغلال الموارد البشرية و المادية المتاحة لتساهم في عملية التنمية الشاملة و مركز التصنيع من خلال تكاملها مع الصناعات الكبيرة .

¹ بتصرف.

المطلب الأول: دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور جد مهم في اقتصاد العديد من الدول، فهي تساهم في 2/3 من الناتج المحلي الخام للاتحاد الأوروبي، و توفر 67 % من مناصب الشغل في أوروبا¹. و في دراسة إحصائية أجريت سنة 1996 أسفرت النتائج عن وجود 18 مليون مؤسسة من هذا النوع في الاتحاد الأوروبي، 99.8 % منها توظف أقل من 250 عامل، و تحقق نسبة 85.64 % من رقم الأعمال الإجمالي .

ف نجد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا 2.5 مليون مؤسسة .

و في بريطانيا 3.5 مليون مؤسسة، كما أنها تساهم في إنشاء 11 مليون منصب شغل في الولايات المتحدة الأمريكية التي يتجاوز عدد المؤسسات بها 22 مليون مؤسسة، نجد أيضا أن 90 % من مجموع المؤسسات هي مؤسسات صغيرة و متوسطة، توظف أكثر من نصف اليد العاملة و أن 37 % من هذه المؤسسات تقوم بالتصدير، و أن 25 % منها توظف كل منها 100 عاملا، و مع ذلك فان المؤسسات الكبيرة و التي تمثل عالميا حوالي 20% هي التي تسيطر على 80 % من التبادل التجاري الدولي .

كما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبلدان الاتحاد الأوروبي سنة 2003 حوالي 18 مليون مؤسسة يقابله 22 مليون مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في إيطاليا التي تعتبر رائدة في هذا النوع من المؤسسات حيث تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيها أكثر من 90 % من مجموع المؤسسات العاملة، و تساهم بـ 81 % من إنشاء مناصب الشغل و تساهم بـ 58.8 % في خلق القيمة المضافة².

في المغرب 98 بالمائة من المؤسسات هي مؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

0 يشغل فيها 46 بالمائة من مجموع القوى العاملة.

0 تساهم في تحقيق 10 بالمائة من القيمة المضافة و 38 بالمائة الإنتاج.

0 تساهم بـ 30 بالمائة في الصادرات و 33 بالمائة في الاستثمار.

¹ , P 26G.Bressp , C.Konkvyt , op.cit

في الجزائر¹ و حسب ما جاء في تقارير وزارة الصناعة و الناجم (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية سابقا) و كنتيجة للإجراءات التي اتخذتها الجزائر في مجالات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نمت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واعتبرت ركيزة حقيقية يعتمد عليها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية تطويرها، كما زاد تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورت وهذا ما يمكن إبرازه فقد أشارت الإحصائيات المقدمة من قبل الوزارة بأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى بمعدل متوسط يقارب 8% حيث نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2010 يقدر ب 619072 مؤسسة أما في سنة 2011 فقد بلغ 659309 مؤسسة أي بمعدل 6.5%، ثم ارتفع إلى 711832 مؤسسة نهاية سنة 2012. ثم أصبح عام 2013 (777816) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وأنه خلال هذه الفترة 2010-2014 تم إنشاء 201666 مؤسسة صغيرة. في حين أن الهدف من المخطط الخماسي 2010-2014 هو إنشاء 200 ألف مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة.

إن اغلب البحوث المنجزة في علم الاقتصاد كانت قد ركزت على الأدوار التالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة².

أولا : دورها في التطوير التكنولوجي و في الابتكار و التجديد (Innovation) : فبالرغم من اقتناع بعض رجال الاقتصاد بأن الشركات الكبرى هي وحدها التي تساهم في عملية الابتكار و الإبداع التكنولوجي، و ذلك نظرا لارتفاع الاستثمار الضروري و احتمال الإخفاق في هذا الميدان، فإن العديد من الدراسات تركز على إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير التكنولوجيا و التجديد و إدارة المشاريع، فالعديد من الدراسات الميدانية في مختلف البلدان أكدت على أن أكثر من 55% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بالتجديد و الإبداع سواء في البضاعة أو في وسائل الإنتاج أو في الإدارة و التسيير و لو كان ذلك بطريقة تلقائية، و من قبيل الابتكار الجزئي و البسيط، و من بين تلك الشركات ما لا يقل عن 10% كانت ابتكارها جذرية (Radical Innovation) .

¹ تقرير السداسي الأول لسنة

فعملية الابتكار هذه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسيطر بطريقة تدريجية و لكن بثبات، فنجاعة هذا النوع من البحث التنموي تظهر أكبر مما عليه في الشركات الكبرى، بالرغم من قلة الشركات الصغرى المهتمة به، نظرا لعدم أو قلة الموارد المالية و الإمكانيات المادية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما يجعلها غير قادرة على اقتناء الآلات الحديثة ذات الجودة و الدقة العالية و المرتفعة التكلفة ، لذلك تسعى إلى شتى أنواع التجديد سواء إدارة العمالة أو التشغيل (ليونة و مرونة في إدارة اليد العاملة أو إعطاء أكثر مسؤولية للعمال للرفع من الإنتاجية) أو عملية صيانة عناصر و آلات الإنتاج، و هو ما يؤدي حتما إلى تحسين مردودية المؤسسة و الرفع من قدراتها التنافسية .

ثانيا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المؤسسات الكبرى : لقد استنتجت بعض الدراسات أنه نتيجة لسرعة التغيرات الاقتصادية الحاصلة سواء محليا أو إقليميا أو دوليا و لكثرة الصعوبات التي تواجه سبيل الشركات الكبرى فإن هذا النوع الأخير من الشركات غالبا ما تستعين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحد من المخاطر.

فالشركات الكبرى تسعى في أغلب الأحيان إلى الحصول على نوع من المرونة و الليونة الضرورية إلى عقد شراكة مع المؤسسات الصغيرة للحصول على بعض الخدمات أو بعض الأجزاء من الموارد الضرورية و التي كانت تنتج داخليا، و بالتالي فإن هذا النمط من الشراكة و المناولة (sub contracting) يفسر خلق ما لا يقل عن ربع الشركات الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات التحويلية ببلد كفرنسا.

ثالثا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الجهوية : لقد اهتم العديد من الرجال الاقتصاد خلال الثلاثة عقود الأخيرة من القرن الماضي بالتنمية الجهوية، فأبرزوا فشل المؤسسات الكبيرة في خلق ظروف تنمية جهوية و محلية شاملة و مستدامة، فأسرعوا بمطالبة الرفع و تعدد الإجراءات المساندة لخلق و بعث الشركات الصغرى الضامنة أكثر من غيرها لتنشيط التنمية الجهوية و الرفع من نسب النمو الاقتصادي و الاجتماعي، و هكذا عوضت فكرة الاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الجهوية نظرية التنمية المرتكزة على المؤسسات الكبيرة و السائدة طوال سنوات الستينات من القرن الماضي، و مع تعدد الإجراءات و السياسات المساندة لخلق المشاريع الصغيرة و المتوسطة في كل بلدان العالم و بعث دور المحاضن و الأقطاب التكنولوجية .

2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :¹

أولاً : على مستوى الفرد صاحب المشروع:

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي :

إشباع حاجات الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص .

يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته و غايته الخاصة في الحياة العملية .

ضمان الحصول على دخل ذاتي له و لأسرته، بصفة خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب علمي رشيد.

إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه و لمجتمعه ما لم يحققه الآخرون، و من هنا كان التمايز بين صاحب المؤسسة و الآخرون .

إن المشروع الصغير أو المتوسط هو طريق الحرية و الإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية.

إن تشجيع الشباب و تسهيل امتحانهم للأعمال الحرة لإنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي و الخاص، و يجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

ثانياً : على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع فيما يلي :

إن هذه المؤسسات تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي .

إنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.

تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع.

تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج و الاقتصاد في مختلف بلدان العالم.

استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.

إن تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة العاملة في مجالات الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا و الفنون الإنتاجية المحلية و دفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.

إن تحقيق هدف غرس قيم العمل الحر في المشروعات الصغيرة يتطلب تضافر جهود المؤسسات العاملة في مجال التعليم و التدريب و الإعلام.

¹ بتصرف.

ثالثا : على المستوى العالمي :

إن المشروعات الصغيرة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات و المعاهد العلمية، و قد أفردت لها المقررات الخاصة بها .

إن المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة قد تعرضت لها مختلف العلوم كالإدارة و الاقتصاد و الهندسة و القانون و البيئة و الزراعة من زوايا مختلفة و متعددة .

تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات و المؤتمرات و حلقات النقاش و البحث و ورش العمل حول المشروعات الصغيرة و أثرها على المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا و حضاريا.

انتشار المنظمات و الصناديق المعنية بدعم هذه المؤسسات على مستوى العالم .
اهتمام المنظمات الحكومية و القطاع العام و الخاص و المنظمات غير الحكومة بهذا النوع من المؤسسات إيماننا بأهميتها و أثرها في المجتمع.

إن فرصة هذه المؤسسات في البقاء و النمو أكبر بكثير من الشركات الكبيرة و المؤسسات ذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق، الأمر الذي يوضح الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه هذه النوعية من المشروعات في زيادة الإنتاج و الدخل القومي للدولة الواحدة .

مع دخولنا القرن الحادي و العشرين، عاد علماء الاقتصاد و العديد من العاملين في ميدان الأعمال ، ليكتشفوا قوة المبادرة الريادية الذاتية و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصناعة و الإنتاج و الخدمات كعامل مساعد و متمم ضروري إلى جانب مؤسسات الإنتاج الكبرى، حيث يمكن أن تقوم بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة .

و تزداد أهمية هذه المنشآت لأسباب أخرى منها ¹

أنه تعتمد هذه المؤسسات (المؤسسات الصغيرة خاصة) في تنظيم أعمالها على نمط " تنظيم الرجل الواحد " the one man organization فالمالك هو المدير في أغلب الحالات، و هو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف و اتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، و بالتالي تتوقف قدرتها على النجاح و المساهمة في الاقتصاد الوطني على كفاءة القائمين بإدارتها .

بساطة التنظيم المستخدم، و الاعتماد على التنظيم غير الرسمي بشكل أساسي، حيث تظهر أهمية المدير المالك في نجاح المنشأة و تدخله في كافة الأعمال التنفيذية بها.

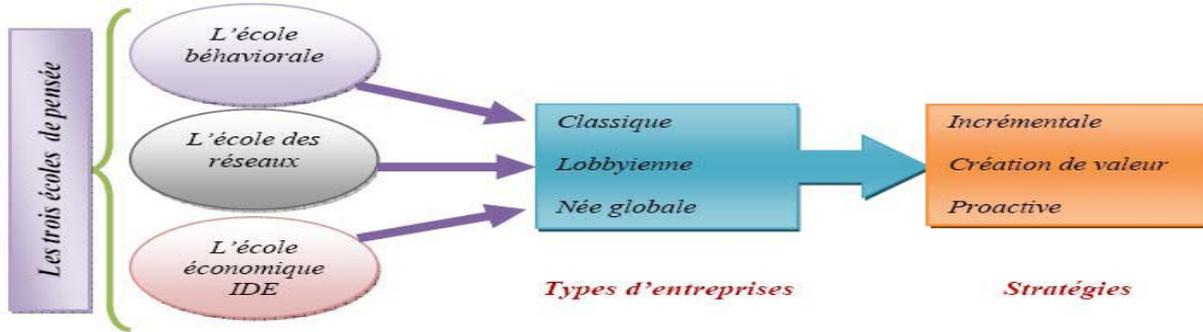
المطلب الثاني الدراسات التي تناولت موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عملية التدويل منذ فترة طويلة ركزت عليها البحوث التجارية الدولية (Meyer et Gelbuda 2006). عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريقة نظرية واحدة لأنها ظاهرة واسعة النطاق وديناميكية (Jones et Wheeler 2004). غالباً ما تنحصر في قضية واحدة و هي التصدير، ومع ذلك، وبالافتقار مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة (Julien 2008¹)، والتركيز الحصري 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 réseau.
- 3- La pensée économiques avec les Théorie des investissement direct a l'étrangers.

الشكل أدناه يوضح كيف تحقق هذه المدارس الثلاث التي تضافرت لتسهم في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (05): خصائص المدارس الثلاث الخاصة بنظرية التدويل.



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.

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

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

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

1-1 النموذج التدريجي **L'école comportementale: 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 in the firm- a model of knowledge "

development and increasing commitments,

Johanson et Vahlne أدرجا نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها كل من

(1977 Johanson et Vahlne)¹ يشيران إلى وجود مكونين لأسواق المعرفة:

1- المعرفة الهادفة La connaissance objective: يمكن نقلها بسهولة بين الأفراد ويمكن نسخها من

قبل شركات أخرى، حيث أنها تكتسب من خلال أساليب موجودة لجمع و إرسال البيانات.

المعرفة هدف لا تقلل من عدم اليقين ولا تركز على أساس خلق فرص أعمال.

2-المعرفة التجريبية La connaissance expérientielle: التي تشمل كل أنواع المعرفة التي تكتسبها

المؤسسة من خلال نشاطها في السوق، هذه التجربة يمكن أن تكتسب من الخبرة الشخصية في الأسواق الأجنبية.

(1977) Johanson et Vahlne يبينان أن المعرفة التجريبية هي المصدر الرئيسي لنشاط التدويل. في

عملية التدويل، المعرفة تتطور تدريجياً، المؤسسات تبدأ بتجميع معارف تجريبية حول أسواقها المحلية، وتعمل تدريجياً

على زيادة خبراتها وتوسيع نطاقها للدخول إلى الأسواق الأجنبية.

1-1-2 أنواع المعرفة التجريبية:

1997 Erikson قسم المعارف التجريبية إلى ثلاثة أنواع:

1 معارف خاصة بعملية التدويل: هي مجموع القدرات والموارد المعبئة (المتراكمة) من أجل الدخول في عمليات

التدويل.

2 معارف خاصة بالأعمال: وتشمل المعارف التجريبية من العملاء والأسواق المنافسة.

3 معارف مؤسسية: وهي المعارف التجريبية للحكومة، هيكلها المؤسسية وقواعدها والأعراف والقيم.

أول هذه الأنواع من المعارف التجريبية (المعارف الخاصة بعملية التدويل) خاص بالمؤسسة، النوعين الآخرين

هما معارف ذات علاقة بالأسواق.

Johanson et Vahlne(1977-1990)

الشكل (06): عملية التدويل: ديناميكية الجوانب.

Aspect statique

Aspect dynamique

Source : Imane Khayat, L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier 27, 28 et 29 Octobre 2004, p 3.

3-1-1 الانتقادات التي وجهت إلى النموذج التدريجي¹:

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.

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 تأثيراً بعوامل مثل خصائص الصناعة، تقديم منتجات تكنولوجية ذات قيمة مضافة عالية، والتخصص في الأسواق ذات البعد النفسي المتقارب والقريبة جغرافياً من الأسواق الخارجية المستهدفة غير أنه يعتبر أن القيد الرئيسي لنظرية المراحل هو استخدام النماذج الخطية لتفسير السلوك المعقدة والديناميكية في حين أنه غالباً ما تكون غير خطية¹

المدرسة السويدية تطبق بصورة رئيسية على الشركات الكلاسيكية التي نجحها في الخارج يعتمد على تراكم المعرفة للحد من المخاطر، وليس على الحالة التي تواجهها معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنه ظهرت نظرية الشبكة.

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

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 (Caspar 2007,Stuart,Ozdemir et

Ding2007

الشكل (07): الخصائص المميزة لنظام الشبكات الصناعية.

Source= Nadine Levratto, Maarouf Ramdan, **L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises**, Op. Cité, p5.

1-2-1 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)

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

1-3 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

منذ بداية نشاطها، هذه الأخيرة استفادت من الاتفاقيات التجارية التي أجريت بين الدول في منطقة معينة. (Reuber et Fischer 1997) أظهر 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

2- 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 ل (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)

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 ومزيد من النجاح. (M^c Dougall et

Oviatt et al 1995

النتائج المتناقضة الصادرة عن هذه البحوث، دفعت (Czinkata et Johson 1983) إلى الاستنتاج أنه لا بد من المزيد من البحوث التجريبية لفهم سلوك التصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-3 عدد البلدان المستهدفة: هناك عدد محدود من البحوث التي تطرقت إلى العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق الأجنبية التي تصدر نحوها.

الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات الكبيرة تصدر نحو عدد كبير من الدول مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. مثلاً (Balcome 1986) أظهر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصدر نحو عدد منخفض من المناطق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

و في تسليطهما الضوء حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية، ذكرا (Hitt et Bartkus 1997) أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات تصديرية تركز على التخصص (عدد محدود من المنتجات موجهة نحو عدد محدود من الأسواق)، و المؤسسات التي تستعمل هياكل تنظيمية و مناهج تسييرية تسمح لها بجمع معلومات مهمة على الأسواق، هي المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية.

(Julien 1995) ذكر أنه المؤسسة التي تقوم بأعمال الابتكار، و التي تنشأ في قطاع يشهد استعمال تكنولوجيا متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير.¹

4- 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 ثم استخدام عدد العمال لقياس حجم المؤسسة، وفي البعض الآخر ثم 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 الأحجام (Burton et Schlegelmilch 1987, Bonaccorci 1992).

¹#Brahim Allalli, Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, Op.Cit, P2-3.

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

5- الاستراتيجيات الملائمة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

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

5-1 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 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.

+ 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 المؤسسة.²

5-2 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 مراحلته الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحلته الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف Porter كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، و كذلك من طرف ANSOFF في المصفوفة التي أتى بها³.

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

² لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي

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.

5-2-1 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 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.

5-2-2 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)² حيث ذكروا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و منه فإننا نرى أن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية³.

رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي⁴:

+ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية.

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

² Laia Castany, Enrique López-Bazo, Rosina Moreno, **Do innovation and human capital explain the productivity gap between small and large firms?**, Research Institute of Applied Economics, Universitat de Barcelona 2007pp 01-02.

³ 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.

⁴ محي الدين الجوهري، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص

+ 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.

خلاصة الفصل:

لم يعد التدويل ذلك النشاط الاختياري للمؤسسة بغرض تعظيم حصتها السوقية و الزيادة من مداخيلها و ذلك في حالة تشبع سوقها المحلي أو وجود منافسة حادة محليا، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات المحلية و الدولية التي تعيشها المؤسسة نتيجة التغير في العديد من المفاهيم و أهمها توجه العالم نحو العولمة و ما صاحب هذا المفهوم من تحولات أهمها و أكثرها تأثيرا على نشاط المؤسسة هو السعي إلى الإلغاء الكلي للحواجز الجمركية، مما يعني حرية انتقال السلع و الخدمات و بدرجة أعمق انتقال المؤسسات إلى أسواق الدول الأجنبية بمرونة أكثر مما يعني مواجهة المؤسسات لمنافسة دولية.

الفصل الثاني

التحكم في المتغيرات البيئية كأساس لتدويل

المؤسسات

تمهيد.

تعيش المؤسسات في محيط خارجي، هذا الأخير الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات و العوامل البيئية التي تؤثر في نشاط المؤسسة (مكونات المحيط الخارجي العام) ويمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها (مكونات المحيط الخارجي الخاص). و منه و في إطار هذه الدراسة، المؤسسة الاقتصادية و عند اتخاذها القرار لدخول سوق دولي جديد لابد لها أن تدرس مكونات هذا السوق (البيئة الدولية الخارجية للمؤسسة)، ولكن قبل ذلك لابد لها أن تدرس البيئة الخارجية للدولة الأم للوقوف عند أهم الفرص التي توفرها هذه الأخيرة و التي يمكن أن تساعد المؤسسة في نشاطها الدولي كالقوانين الوطنية التي تدعم تصدير منتجات المؤسسات المحلية و الاتفاقات الدولية في هذا المجال... الخ، و كذلك معرفتها للمعوقات و التهديدات التي سوف تواجهها في بيئتها المحلية كالرسوم الجمركية المفروضة على النشاط التصديري... الخ.

قبل التطرق إلى كل من البيئة الخارجية للدولة الأم و البيئة الخارجية الدولية أو للدولة المضيفة، لابد أن نسلط الضوء على البيئة الداخلية و ذلك للوقوف عند نقاط القوة و نقاط الضعف التي على أساسها سوف تتخذ المؤسسة القرار بالتدويل، و كذلك قرار اختيار مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: بيئة المؤسسة الداخلية.

لقد باتت نظرية النظم تهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة و مختلف أنشطتها و مكوناتها الهامة، باعتبارها المحددات الرئيسية لثقافة المؤسسة، فدراسة البيئة الداخلية لأي مؤسسة اقتصادية تساعدنا على فهم و إدراك ثقافتها¹.

يقصد بالعوامل البيئية الداخلية إمكانات و ظروف المنظمة التي تؤثر في القرارات التسويقية و خاصة ما يتعلق منها بالأهداف و الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و غيرها من القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق، و تتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد².

¹Patrick Simon, Économie – Droit, Editions Bréal, 2004, p94.

² أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص38.

للحديث عن البيئة الداخلية فإن الأمر يتطلب تناول العديد من العوامل التي تمثل بمجملها النشاط الداخلي للمنظمة والتي تتعلق بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي: الأهداف التنظيمية، المصادر المالية، المهارات الإدارية، نقاط القوة و نقاط الضعف في المنظمة، وعموما الأنشطة والوظائف الأخرى غير التسويقية في المنظمة¹.

- يمكن تقسيم عوامل البيئة الداخلية إلى:

1-العوامل غير التسويقية².

1-1 الإمكانات المالية:

يقصد بالإمكانات المالية قيمة الاستثمارات التي يمكن للإدارة توفيرها لاستغلالها في تحقيق أهدافها، ولا شك أن الإمكانات المالية الكبيرة تعطي الإدارة مرونة في تقدير إستراتيجيتها التسويقية، لذا فإن أي إستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذا المتغير وتحاول أن تتكيف معه.

1-2 الإمكانات البشرية:

يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فلا نستطيع على سبيل المثال أن نقرر التعامل مع قطاع من المستهلكين إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة التي تناسب مع رغبات هذا القطاع .

1-3 الإمكانات التكنولوجية:

تؤثر الإمكانات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة على إستراتيجيتها التسويقية لأن المنظمة التي لا تتوفر لديها إمكانات تكنولوجية متقدمة لا يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار قطاعات المستهلكين خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة، كما تؤثر الإمكانات التكنولوجية في تحديد مواصفات المنتج ونوعيته مما ينعكس أثره على بقية متغيرات المزيج التسويقي لهذا يجب على إدارة التسويق أن تكون على تنسيق دائم مع إدارة البحث والتطوير.

1-4 الإنتاج³ : على الرغم من أنه يمكن السيطرة عليه إلا أنه يؤثر على أوضاع المؤسسة فحجم الإنتاج ونوعيته هو الذي يحدد نجاح أو عدم نجاح المؤسسات داخل السوق، فالإنتاج الجيد هو الذي يساعد المؤسسة على توسيع حصتها داخل السوق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

¹ ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري، الأردن، 2006، ص46.

² أحمد جبر، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

³ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، 2002، ص33-34 .

1-5 مركز المنظمة في المجتمع¹ :

لا يكفي أن تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية والبشرية والفنية بل لا بد أن تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع. كما يمكن إضافة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كعوامل مهمة في البيئة. ومنه فإن الاتجاهات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة في البيئة التي تتواجد فيها تعتبر أحد عناصر قوتها حيث يمكنها التقدم بنجاح في السوق.

2 - العوامل التسويقية:

وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف² وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة والمرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية أين يمثل المستهلك أو السوق المستهدف المحور الرئيسي الذي تركز عليه كافة الأنشطة التسويقية للمنظمة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن عناصر المزيج التسويقي تتمثل في:

1-2 المنتج: يتضمن جميع الخطط التي تعدّها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به، والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق أي أن المنظمة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق فقط بل تعمل على إدخال منتجات جديدة وإجراء تطويرات ملائمة حسب ما يتطلبه السوق.

2-2 السعر: وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك، آخذين بعين الاعتبار الخصومات والمساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية.

يعتبر الكثير من المستهلكين السعر كمؤشر للنوعية، إذ انه يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الأبعاد النفسية وليس الاقتصادية فقط للأسعار، حيث وهو ما نلاحظه جليا على الخصوص في حالة بعض المنتجات الفاخرة مثل العطور، المجوهرات والسيارات... الخ³

2-3 الاتصال: هي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات... الخ.

¹ أحمد جبر، إدارة التسويق، نفس المرجع، ص 39.

² فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، 2000، ص 05.

³ Kotler et Dubois, **Marketing management**, Publi Union, Paris 10 eme edition 2000, p477.

2-4 التوزيع: يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع، وهنا لابد من القول بأن المنظمة لا تعتمد على منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد عبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك وهذا يتحدد حسب المنتج والبيئة التي تتعامل معها المنظمة¹.

كما أن الإستراتيجية المتبعة من قبل أي مؤسسة تدفعها إلى البحث عن طرق توزيع تضمن لها المنافسة وتحقق لها الأهداف المسطرة فتصميم قنوات التوزيع قد يختلف من خدمة إلى أخرى ومن سلعة لأخرى، حتى وإن كانت هاته المؤسسات تنتج نفس السلعة².

وعليه فإن تحديد السوق المستهدف يكون أساسا مهما لصياغة برنامج المزيج التسويقي المنصب أساسا نحو إشباع حاجات ذلك السوق المعبر عنه بالمستهلكين، وهذه الصياغة تكون نتيجة عملية المسح الدقيق والمعمق والتحليل الشامل لصفات السوق المستهدف ومختلف خصائصه.

3- تشخيص التصدير:

بعد تعرفنا على أهم عناصر البيئة الداخلية، و باعتبار أن موضوع بحثنا يتعلق بتدويل المؤسسات، فإن تحليلنا للبيئة الداخلية للمؤسسة سوف يقتصر على تشخيص التصدير، و الهدف من تشخيص التصدير هو التقييم الاستراتيجي المحتمل للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد قدرات المؤسسة على التصدير و مواجهتها لأخطاره. و يركز التقييم أساسا على موارد و كفاءات المؤسسة لتحديد فرص نجاحها في السوق الدولية. و تشخيص التصدير يجب أن يشمل معطيات كمية قابلة للقياس كحصة السوق، الطاقة الإنتاجية و مجالات معنوية كتكوين الموارد البشرية و مدى تحفيز المسيرين للتعامل مع السوق المحلية.

3-1 تحليل قوى و طاقات المؤسسة:

في البداية يتم تشخيص طاقات المؤسسة عن طريق تقييم الوظائف الرئيسية بها و التي لها علاقة مباشرة بتدويل نشاطاتها و ذلك من أجل قياس ما مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المحلية.

3-1-1 الطاقة الإنتاجية:

المؤسسة المصدرة لابد عليها من:

¹ ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، نفس المرجع ، ص 48-49.

² P.Amerin et autres, Marketing – strategie et pratique, Edition Armand Colin, France 2005,p.244.

- إنتاج كمية كافية و لمدة طويلة، التصدير الزائد المناسب لا يمكن أن يكون سياسة تتبعها المؤسسة. من أجل بلوغ هذا المستوى من الإنتاج لابد على المؤسسة أن تقوم بعملية استثمار خاصة إذا كان السوق المستهدف في نمو متواصل.
- إنتاج منتج يتلاءم و متطلبات السوق المستهدف، بما في ذلك المتطلبات التجارية الأمر الذي مرونة في الآلة الإنتاجية مما يترتب عن ذلك تكاليف زائدة.
- إنتاج في ظروف توزيع تتلاءم و متطلبات السوق، حيث إمكانية التخزين و تمويل التخزين عنصرين مهمين لابد على المؤسسة أن تأخذهما بعين الاعتبار.¹

3-1-2 الجودة:

بالإضافة إلى ما سبق يجب تشخيص الجودة من خلال الوقوف على تسيير الجودة و تخفيض الأخطاء إلى ما يسمى بالرفض المطلق للخطأ بالمنتج بإتباع نظام الجودة. و يجب أيضا ضمان الجودة عن طريق الحصول على شهادة ال ISO و الذي أصبح من شروط أغلب الأسواق العالمية، لأنه حتى و إن كان المنتج جيد و بأسعار معقولة فمن دون الحصول على شهادة ال ISO يصعب من قبوله في الأسواق الأجنبية، و كذلك مراعاة المقاييس و المواصفات الدولية للإنتاج.

بالإضافة إلى ما سبق فالدخول إلى الأسواق الدولية يحتاج إلى تمويل قد يكون لشراء وسائل إنتاج جديدة أو لتغطية مصاريف دورة الاستغلال باعتبار أن ما يتم إنتاجه لن يتم تصديره مباشرة بل يتطلب وقتا و هذا ما يؤدي إلى الحاجة لرأس المال العامل.

3-2 التشخيص المالي:

عند القيام بالتشخيص المالي للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات و هي:

- القدرة على الاستثمار لأن عملية التصدير تحتاج إلى أموال قد تستعمل لتكييف آلات الإنتاج، لفتح قنوات التوزيع في السوق الأجنبية أو الترويج للمنتج المراد تصديره للسوق الدولي المستهدف.
- الحاجة إلى رأس المال العامل و ذلك لأن عملية التصدير تحتاج إلى وقت إبتداءا من تخزين المنتج إلى وقت الحصول على قيمة المبيعات لأن المؤسسة ليس بإمكانها الحصول على مقابل ما تم بيعه بسرعة لأنه بالعكس سينتظر لمدة أطول و قد تقصر حسب الاتفاق مع المشتري من خلال ما تسمح به المؤسسة لأجل الدفع، و بالتالي آجال الدفع التي تسمح بها المؤسسة لمشتريها يتوقف على قدرة الخزينة على ذلك.

¹ Corinne Pasco-Berho, Marketing International, Op. cité, P38.

3-3 تشخيص الموارد البشرية:

المؤسسة التي تفكر في اقتحام السوق الدولية ملزمة بتشخيص الموارد البشرية للوقوف على مدى قدرتهم في المشاركة في إستراتيجية التصدير و تنفيذها، لأن عملية التصدير تحتاج إلى موظفين مدربين و أكفاء لهم إلمام بجميع النشاطات التي تتطلبها عملية التصدير.

خلال عملية التشخيص يتم التأكد من أن الموارد البشرية الحالية بإمكانها تنفيذ المهام المطلوبة و كذلك التأكد من أن الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير قادر على ذلك أو يجب تعديله بما يتطلبه تنفيذ المهام.¹

3-4 كفاءات التسويق و اللوجيستيك:

في هذه الحالة يتم تشخيص العناصر التالية:

- وضعية المؤسسة في سوقها المحلي، و تجاه السوق الخارجي.
- وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.
- الإستراتيجيات التجارية المعتمدة.
- صورة المؤسسة.
- شبكات البيع المعتمدة نظام التوزيع المادي المعتمد.
- سياسة الاتصال المعتمدة.
- خصائص نظام المعلومات التسويقي.
- الميزانيات المخصصة لعمليات التغليف، التخزين، النقل... الخ.²

المطلب الثاني: بيئة المؤسسة الخارجية.

يقصد بالبيئة الخارجية مجموع العوامل المحيطة بالمؤسسة و المكونة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه العوامل منها ما يوتر و يتأثر بنشاط المؤسسة، و منها ما يؤثر في المؤسسة و لكن يصعب على المؤسسة التأثير فيه، فالبيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.³

تنقسم البيئة الخارجية إلى:

1- البيئة الخارجية الجزئية

¹ لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص

- العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن¹.
- نعني بالبيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة " ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية و الذي يتضمن كلا من : الزبائن الموردين المنافسين الموظفون البنوك... الخ فالتأثير هنا يكون متبادل بين هذا المحيط و المؤسسة"².
- "هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها لعملائها وتتكون هذه البيئة من المؤسسات التسويقية وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة"³.
- "هي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة"⁴.

يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي :

1-1 المنافسون⁵:

تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، فكل منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين وحتى تتغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.

لذلك على إدارة التسويق أن تسعى جادة إلى جمع كافة المعلومات والبيانات المتاحة والمتعلقة باستراتيجيات المنافسين وخاصة الرئيسيين منهم فيما يتعلق بـ:

- حصولهم على المواد الخام.
- خصائص السلع المنتجة.
- سياسات التسعير.
- استراتيجيات الترويج وأدواته المستخدمة.
- طرق التوزيع والوسائل المستخدمة.
- والمنافسة قد تأتي من ثلاثة مصادر هي:
- المنافسون في نفس الصناعة (نفس السلعة).

¹ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، 2002، ص15.

² Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ?, De Boeck Supérieur, 2010, P175.

³ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، نفس المرجع، ص31.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص37.

⁵ زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، نفس المرجع السابق، ص45-46.

- المنافسون في السلع البديلة.
- المنافسون في مختلف الصناعات.
- كما تختلف المنافسة حسب عدد المنافسين المتواجدين في السوق فقد تكون:
- منافسة كاملة أي حرية الدخول والخروج من السوق والأسعار تتحدد حسب العرض والطلب.
- منافسة احتكارية (عدة بائعين ومشتريين) حرية الدخول للسوق وهناك بعض التمايز في المنتجات.
- احتكار القلة، عدد محدود من البائعين والمنافسة كبيرة والسلع قد تكون متشابهة والدخول إلى السوق صعب.
- الاحتكار الكامل، بائع واحد ولا توجد منافسة والدخول للسوق صعب جدا وسيطرة البائع الكاملة على الأسعار خلال ما تسمح به الدولة.

1-2 الموردون: هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار للآلات، معدات الإنتاج...

- تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها :
- جودة المواد والسرعة في توريدها.
- شروط البيع والتسليم والتسديد والخصم.
- الضمانات و الكفالات و السمعة التجارية.
- القدرة الإنتاجية.

وبالتالي فإن عدم اختيار المورد المناسب سيؤثر على الخطط التسويقية¹.
ومنه لا بد للمنظمة أن تقوم بدراسة الموردين لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر، وجودة مرتفعة في الوقت الذي تحتاجها فيه.

1-3 الوسطاء²:

يعرفون بأنهم تجار الجملة والتجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية والمؤسسات المالية التي تساعد المنظمة في ترويج، بيع وتوزيع سلعها وخدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع، شركات التخزين، شركات النقل، وكالات الدعاية والإعلان، الشركات الاستشارية، البنوك وشركات التسليف والتأمين.

¹ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، نفس المرجع ، ص 44.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن 2003، ص 57-58 .

الوسطاء يعتبرون جزءا هاما من مجموع النظام التسويقي لذا يجب على المنظمة تسوية العلاقات التحالفية الفعالة مع الوسطاء التسويقيين.

4-1 الزبائن:

توجد عدة أنواع من أسواق الزبائن أهمها: السوق الاستهلاكية، سوق المنتجين، سوق الوسطاء، سوق المؤسسات، سوق المؤسسات الحكومية، السوق الدولية، كل نوع من هذه الأسواق له صفات معينة يجب على المنظمة دراستها ومعرفتها جيّدا نظرا لكون الزبون من أهم العوامل المؤثرة في القرارات التسويقية بصفة خاصة والإستراتيجية بصفة عامة¹.

5-1 الجماهير²:

تتعامل المنظمة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة ولهم أيضا تأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتصنف الجماهير في مجموعات هي:

- الجمهور المالي، يؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على تمويلاتها.
- الجمهور الإعلامي: ينقل الأخبار والتقارير عنها مثل: الصحف، المجلات، التلفزيون...
- الجمهور الحكومي: يتعلق بضرورة أخذ التعليمات الحكومية بعين الاعتبار.
- منظمات حماية المستهلك: جماعات حماية البيئة والأقليات العرقية.
- عامة الجمهور والجمهور الداخلي (المواطنون).

2- البيئة الخارجية الكلية:

بيئة المؤسسة الخارجية الكلية "هي البيئة التي تعتبر خارجة عن سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها ولا يمكن التحكم بها ويطلق عليها البعض البيئة البعيدة لأنها خارجة عن إرادة المؤسسة ولا تستطيع التحكم بمختلف عواملها"³.

تتطور المؤسسة مع مورديها، وسطائها، زبائنها، منافسيها، وجمهورها ضمن السياق الكلي للمجتمع، هياكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة للتحكم وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم

¹ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، نفس المرجع، ص 20-21.

² نظام سويدان، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص 59.

³ زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 35.

معها، ويمكننا تقسيم هذه القوى إلى ستة عناصر أساسية: الديموغرافيا، الاقتصاد، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة والقانون، الثقافة والمجتمع¹.

يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية من البيئة الخارجية الجزئية و البيئة الخارجية الكلية و التي نجد من مكوناتها مايلي²:

- الثقافة : و يعني بها المواقف، القيم، والمعتقدات، وسائل الاندماج في المجتمع...الخ.
- النظام السياسي: و يعني به العملية السياسية والحكومية، القوانين و التشريعات.
- النظام الاقتصادي: و يقصد بها آلية تخصيص الموارد وتوزيع السلع والخدمات، آلية التسعير...الخ.
- التكنولوجيا: و يقصد بها درجة التطور التكنولوجي و في تقنيات الإنتاج.
- المورد البشري: و يعني به المستوى الدراسي لليد العاملة و درجة التكوين...الخ.
- المستهلكون: و نجد هنا اذواق المستهلكين و القدرة الشرائية لهم...الخ.

كما أن البيئة الكلية هي كذلك " المكونات العامة التي يمكن أن تؤثر على جميع المنظمات. وتتركز بشكل رئيسي على الاتجاهات الهيكلية ولكن أيضا على تغييرات محددة "3.

وكذلك البيئة الكلية هي "دراسة كل العناصر التي تحيط بالمؤسسة. السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية. على العكس من ذلك، على عكس البيئة الجزئية التي تجمع جميع العناصر داخل المؤسسة والتي قد يكون لها تأثير على إستراتيجيتها"4.

إن نجاح المؤسسة في العمل في السوق المحلية أو الأسواق الدولية يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية الخارجية السابقة الذكر، و التي تؤثر على بقائها و استمرارها كنظام. فالقوى البيئية التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول إلى الأسواق الدولية، بل أيضا على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق، و ذلك برسم السياسات و الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

ففي التسويق الدولي هناك بيئتين خارجيتين، بيئة خارجية محلية، و بيئة خارجية دولية، و فيما يلي سوف نتطرق لهاتين البيئتين مع التركيز على أهم القوى البيئية الدولية المؤثرة على سلوك المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية.

¹ Kotler & dubois , **Marketing Management**, publi Union, 10em édition, paris, 2000, p 173.

² Gérald d' Amboise, #**La PME canadienne: situation et défis**, Presses Université Laval, 1998, p187.

³ #**Macro-environnement de l'entreprise**, cours en ligne sur le site : <http://www.marketing-etudiant.fr/> (visité le 17/1/2016).

⁴ #**ibid**

2-1 المحيط الديمغرافي:**2-1-1 المحيط الديمغرافي المحلي:**

أول عنصر تأسيسي لمحيط المؤسسة هو السكان، لهذا يهتم مسؤول التسويق بمختلف خصائصهم، الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التوزيع حسب السن، معدل المواليد والوفيات، التركيب الاجتماعي، الثقافي والانتماء الديني...

ومن أهم الانشغالات في هذا المحيط:

- الانفجار السكاني العالمي.
- الحركة الجغرافية.
- المستوى التعليمي المتزايد.

المؤسسة الحذرة تواجه هذه التغيرات بالأخذ بعين الاعتبار تقديرات في المدى المتوسط والطويل وتخطط بهذه النتائج لتطور تشكيلة المنتجات والسوق.

2-1-2 المحيط الديمغرافي الدولي: الديمغرافيا أو السكان هم المستهلكون الأساسيون في المجتمع و هم الذين يشكلون السوق بحد ذاته، و إذا كان عدد السكان عاليا فإن من شأن ذلك أن ينعكس على نوعية الأسواق و عددها، ضف إلى ذلك أن الاستهلاك أو الطلب على العديد من السلع و بكميات متباينة يرتبط أساسا بالسكان و عددهم.

و يلاحظ أن الطلب على السلع المختلفة يرتبط أساسا بعدد الأفراد في المجتمع الواحد، و إن كان ذلك يتعلق بطبيعة المجتمع و مقوماته الاقتصادية و الثقافية و الصحية مثلا، فسلع عديدة قد يزداد الطلب عليها في مجتمع دون آخر تبعا لمقومات ذلك المجتمع، فالطلب على السلع الضرورية كالأدوية قد يكون بكميات لتفشي بعض الأمراض في مجتمع ما، كذلك الحال بالنسبة لسلع و منتجات أخرى: غذائية أو خدمية أو ثقافية فإن لطبيعة المجتمع أثر واضح على سوق هذه المنتجات، كذلك نسبة المتعلمين و غير ذلك من المقومات الأخرى.¹

أ- معدلات نمو السكان: هذا العنصر يعد مؤشرا مهما، ذلك أن نمو السكان يرتبط عادة بالاستهلاك و حاجة السكان إلى السلع و الخدمات، فقد لا يكون لعدد الأفراد من أثر إذا ما قورن بمعدلات النمو في المجتمع الواحد، فالمجتمعات في العالم تتباين فيها معدلات النمو، ففي وقت لا تتجاوز فيه معدلات النمو في المجموعة

¹ أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن

الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية و كندا الواحد بالمائة، فإن دولا أخرى تظهر فيها معدلات نمو عالية قد تصل 3.5 بالمائة.

ب- توزيع السكان: توزيع السكان من وجهة النظر التسويقية يعد من المتغيرات المؤثرة و الفاعلة، ذلك عندما يتم تصنيف السكان في الأسواق الخارجية بشكل و التقسيمات السوقية المختلفة، فالتقسيم السوقي قد يكون حسب الأعمار، و الجنس، و الوظيفة، و الثقافة إلى غير ذلك من التقسيمات السوقية الأخرى، و دون شك فإن هذه التقسيمات من شأنها أن تسهل عملية تدفق السلع و انسيابيتها في الأسواق الخارجية كالحالة المماثلة لها في الأسواق المحلية.

ج- العمر: تختلف حاجات الأفراد في مراحل حياتهم المختلفة و ذلك لحاجة الجسم نوعية معينة من الغذاء أو الملابس الذي يتناسب مع عمر الفرد، و قد يكون لازدياد أو انخفاض عدد الولادات في المجتمع الواحد أثر واضح في الطلب على مختلف السلع و توفيرها في السوق الواحدة، و كذلك الحال بما يخص معدل الوفيات السنوية. و نظرا لقلة و ازدياد حالة الولادات و الوفيات في المجتمع الواحد فإن ذلك سينعكس على تركيب السوق الواحدة و طبيعة الطلب على السلع و الخدمات الواجب توفرها، كما أن ذلك سيبين طبيعة الأفراد الأكفاء و الفاعلين في المجتمع الواحد، فالأعمار الوسطية التي تتراوح بين 18-20 سنة هي المعول عليها في المجتمع الواحد، ففي حالة زيادة الولادات فإن ذلك سينعكس أساسا على الأعمار الفتية(صفر-14 سنة)، إذ أن توفرها بنسب عالية يعد مؤشرا سليما و أن هذه الفئة تعد فاعلة و إنما فئة استهلاكية، و لكن لها الأثر الواضح مستقبلا.

د- الكثافة السكانية: الاهتمام بالكثافة السكانية في منطقة ما يسهل المشاكل المتعلقة بالتوزيع و الاتصال، و يعد عاملا اقتصاديا مهما له الأثر الواضح على حجم السوق و تركيبها، فعملية التفضيل في العمل في الأسواق التي لها كثافات سكانية عالية و تركز عال أيضا، و بالتأكيد فإن ذلك سينعكس أساسا على كمية السلع الواجب توريدها و من ثم كيفية توزيعها على الأسواق المختلفة، ذلك أن هنالك اختلافات واضحة و كبيرة في الكثافات السكانية في بلدان العالم، فيلاحظ تديني مستويات الكثافة السكانية في مناطق و ارتفاعها في أخرى.¹

¹ أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص

2-2 المحيط الاقتصادي:

2-2-1 المحيط الاقتصادي المحلي:

تعتبر البيئة الاقتصادية أحد أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة، لذا فمن الضروري أن يتعرف المسئولون عن النشاط التسويقي على الخصائص والعناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي ونموه، الادخار والمديونية، تغير أنماط الإنفاق¹.

ومنه يجب معرفة تأثير أهم المؤثرات الاقتصادية كمعدل البطالة، التضخم، توازن ميزان المدفوعات والمعدلات النقدية على الاستهلاك والشراء².

2-2-2 المحيط الاقتصادي الدولي:

من الضروري دراسة اقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها، إذ أن هناك خاصيتين اقتصاديتين تعكس درجة جاذبية الدولة كسوق تصدير وهما:

أ- **هيكل الصناعة:** إذ يؤثر هيكل صناعة الدولة على احتياجات الدولة من السلع والخدمات المختلفة ومستويات دخول الأفراد بها والعمالة وغيره، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة:

أ-1 **الاقتصاديات البدائية:** وهي التي يعمل معظم أفرادها بالزراعة، حيث يستهلكون معظم إنتاجهم ويتبادلون الفائض ببعض السلع والخدمات البسيطة، وتمثل هذه الاقتصاديات فرصاً محدودة للمصدرين.

أ-2 **الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام:** وهي تلك التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية و فقر في كثير من النواحي الأخرى، والمصدر الرئيسي للدخل يكون من تصدير الخامات المتوفرة لديها. وأمثلة على ذلك الشيلي (الصفيح والنحاس)، الكونغو (المطاط) و المملكة العربية السعودية (البترو). وتمثل هذه الدول سوقاً مناسبة للمعدات والمكينات الخاصة باستخراج هذه الخامات ومناولتها ونقلها، كما أنها قد تكون سوقاً لسلع الرفاهية وفقاً لعدد الأجانب المقيمين فيها وعدد الأسر الثرية بها.

أ-3 **الاقتصاديات المتجه للتصدير:** وهي تلك التي بدأت الصناعة فيها تلعب دوراً على جانب من الأهمية (من بين 10-20 بالمائة من الناتج القومي الإجمالي)، ومثال ذلك مصر والفلبين والهند والبرازيل.

¹ محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005، ص333.

² Patricia Coutelle-Brillet, Véronique de GARTES, **Marketing**, PEARSON et ENODE, France, 2004, p 125.

و مع الاتجاه للتصنيع تزداد الحاجة إلى استيراد المعدات الثقيلة و الخامات، و يقل استيراد المنتجات تامة الصنع ، كما ينتج عن التصنيع وجود طبقة جديدة غنية و طبقة متوسطة صغيرة لكن متزايدة و كلاهما يتطلب أنواع جديدة من السلع بعضها يمكن إشباعه بواسطة الاستيراد فقط.

أ-4 الاقتصاديات الصناعية: و هي المستقرة في التصنيع للحد الذي تعتبر مصدر لكل من السلع المصنعة و الاستثمارات، و تقوم بتصدير المنتجات المصنعة بين بعضها بعض (مثل أمريكا و إنجلترا)، و تصدر المنتجات المصنعة للاقتصاديات الأخرى مقابل الحصول على الخامات و السلع نصف المصنعة، و تعتبر هذه الاقتصاديات سوقا لجميع المنتجات و ذلك لتعدد الأنشطة الصناعية في هذه الدول و اتساع حجم الطبقة المتوسطة بها.

ب- توزيع الدخل: و يتأثر توزيع الدخل في دولة ما بهيكل الصناعة بها بالنظام السياسي للدولة، و يمكن التمييز بين الدول بواسطة خمسة نماذج لتوزيع الدخل كما يلي:

+ انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل.

+ معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض.

+ انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ ارتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة، أي انقسام المجتمع للأسر ذات دخل منخفض جدا و أسر ذات دخل مرتفع جدا.

+ أسر ذات دخل منخفض، أسر ذات دخل متوسط، أسر ذات دخل مرتفع.

+ غالبية الأسر ذات دخل متوسط.

و بواسطة معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة من

المنتجات.¹

2-3 المحيط السياسي والقانوني:²

2-3-1 المحيط السياسي و القانوني المحلي:

يتمثل سياسيا في : التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة)

وحرية التجارة.

- سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية

- تحديد الاستثمارات الأجنبية.
 - الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية.
 - الوقائع السياسية الكبرى، (كالانتخابات).
- و قانونيا: يعبر عن الخط السياسي بمجموعة من القوانين تكون نظاما معيناً وهذا يمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية ومن بينها:
- قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... الخ.
- "إن تجاهل أو عدم معرفة هذه القوانين والتعليمات قد يسبب فرض غرامات وإحراجات، ودعاية سلبية وقضايا مدمرة للمنظمات مما يستدعي إقامة إدارة قانونية تعمل على دراسة هذه البيئة وتوضيح معالمها والتعامل معها"¹.

2-3-2 المحيط السياسي و القانوني الدولي:

أ- المحيط السياسي الدولي:

يتضمن الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي و التي يكون لها تأثير على الشركة عندما تقرر الدخول إلى هذه السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها.

عندما تقرر الشركة الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم و تحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:

أ-1 الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف: إن وجود الأمان و الاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح الشركة في هذا البلد. بشكل عام يواجه المصدر العديد من المخاطر السياسية، و مثال على ذلك:

- + التأميم و المصادرة و الانقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998، و في باكستان عام 1999 و استلام حكومة عسكرية.
- + الإغلاق الفوري و غير المتوقع للسوق بسبب الحروب و الثروات... الخ.
- + التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط الشركات الأجنبية.
- + تجميد الودائع للشركات الأجنبية في بنوك أحد البلدان، و الظروف التضخمية الشديدة مما يفقد هذه الودائع لقيمتها الحقيقية.

¹ نظام سويدان، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص72.

أ-2 نوع النظام القائم في البلد المستهدف: يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دورا في تسهيل أو إعاقة دخول الأجانب و مشاركتهم في النشاط الاقتصادي للبلد. فالأنظمة الشيوعية و الاشتراكية في كل من روسيا و كوبا و غيرها كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية و المركزية الشديدة و تتدخل لجان الشراء الحكومية في عمليات الاستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول تعيق دخول الشركات و الاستثمارات الأجنبية إلى هذه الأسواق كما هو الحال في عدم قدرة الشركات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

أ-3 طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للشركة و الدولة المضيفة: إن العلاقات الاقتصادية و السياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها، والعكس صحيح.

ب- المحيط القانوني الدولي:

تتمثل في مجموعة القوانين و الأنظمة الحاكمة للسوق المحلية في البلد المضيف و التي لها تأثير مباشر على عمل المنظمات المحلية و الأجنبية. فقد تكون هذه القوانين معوقة للاستثمار و الاستيراد الأجنبي، و قد تكون مشجعة له، و تنظم العلاقات الجيدة بين الشركة و البلد المضيف. لذلك يجب على المؤسسة المصدرة دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية و إمكانية التملك للشركات من قبل الأجانب و تحويل الأرباح و الإيرادات إلى بلد الشركة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. و بسبب هذه القوانين قد تجد الشركة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستثمار في أسواق تعمل بها.

2-4 المحيط الثقافي الاجتماعي:

2-4-1 المحيط الثقافي و الاجتماعي المحلي:

إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات، كما أن التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة ذات أثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات الآن تراعي كافة العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها التسويقي منها:

- الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية والبيئة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية.

وبالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير، وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية-الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف¹.

2-4-2 المحيط الثقافي و الاجتماعي الدولي:

إن التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيئات ثقافية مختلفة (اتجاهات، قيم، عادات و تقاليد...)، و هذا ما يفرض على المسيرين دراسة خصائص مختلف الثقافات و تفهمها بطريقة جيدة تسمح لهم بترشيد عملية اتخاذ القرار.

تؤثر هذه الثقافات على طلبات و احتياجات و أذواق المستهلكين من دولة لأخرى و من إقليم لآخر داخل نفس الدولة، و منه يتحتم على رجل التسويق دراسة البيئة الثقافية من أجل تحديد المنتجات و المزيج التسويقي الملائم للأسواق التي يرغب بالعمل بها.²

أ- مكونات الثقافة (أبعادها): تتعدد أبعاد الثقافة و لكن سوف نركز على بعضها فيما يلي:

أ-1 اللغة: و تعبر عن أكثر مكونات الثقافة وضوحا و تعبيراً عن طبيعة المجتمع، و يمكن القول بأن معرفة لغة البلد الذي تتعامل معه المؤسسة ضروري لأن:

+ اللغة هي مرآة المجتمع و مفتاح فهم ثقافة ذلك المجتمع.

+ بعض البلدان تتميز بوجود أكثر من لغة واحدة، مما يعني اختلافات سياسية و ثقافية و اجتماعية، مثل ما هو الحال في بلجيكا حيث تنتشر اللغة الفرنسية في الشمال و الفلامش في الجنوب، و في كندا تنتشر اللغة الفرنسية و الإنجليزية، و سويسرا التي تستخدم ثلاث لغات في تعاملاتها (الفرنسية، الألمانية و الإنجليزية).

+ من ناحية الاتصال و الإشهار يفرض على المؤسسة ضرورة معرفة لغات متعددة، لأنها أمام مجتمع مختلف (العملاء، الموردون، المنظمات الحكومية...).

أ-2 الإحساس بالجمال: و يقصد به تذوق ذلك المجتمع للفنون المتعددة من الموسيقى و رسم و رقص و فولكلور و دراما و معمار، خاصة الإحساس بالألوان و الأشكال، و تصميم المنتجات و المحلات، و التي تختلف من ثقافة لأخرى، بالإضافة إلى التعليم، حيث يساعد هذا الأخير المؤسسة على:

+ معرفة درجة وعي المستهلك و درجة التطور الاقتصادي للدولة

¹ ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة نفس المرجع السابق، ص55.

² غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر

- + إمكانية توفير الكوادر الفنية المطلوبة.
- + معرفة الذوق العام و الأنماط الاستهلاكية و نوعية المنتجات المرغوبة.
- + التعرف على الوسائل الترويجية المناسبة للمجتمع و نوعية الرسالة الإشهارية.
- + قد يتطلب الأمر تعديلات في المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة تماشيا مع المستوى التعليمي للبلد.¹

إضافة إلى الديانات و المعتقدات التي تعتبر من العناصر المهمة في ثقافة البلدان، و التي يجب التعرف عليها، في الأخير يمكن القول أن تحليل البيئة الثقافية يزود المؤسسة بمعلومات نفسية، من شأنها أن ترشدها في رسم السياسات و الاستراتيجيات التسويقية المناسبة في الأسواق الدولية، و معرفة و تحديد متى يمكن استخدام نفس الاستراتيجيات و التكتيكات التسويقية أو عدم استخدامها في الدول المستهدفة.

2-5 المحيط التكنولوجي²:

يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدرا للتطور أو العكس، ومن أهم العوامل في هذا المحيط:

- سرعة التقدم العلمي.
- الإبداع بلا حدود.
- التنظيم المتزايد للبحث.

و تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و تعتبر من القوى المؤثرة على المؤسسات و التي يجب متابعتها باستمرار، لأنها قد تمنح فرصا أو تهديدات للمؤسسة، و هو ما يعني تتبع التطورات التكنولوجية باستمرار (اليقظة التكنولوجية)، حتى لا تتعرض لتقادم التكنولوجيا و انخفاض جودة منتجاتها و ارتفاع تكاليفها، و من بين أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا نذكر: التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، طرق الحصول عليها، المؤسسات الرائدة في استخدامها، الاستثمارات

¹ غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص

المطلوبة للحصول عليها، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج و التسويق و التخزين و التدريب و المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات البديلة و معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.¹

2-6 المحيط الطبيعي (الموارد الطبيعية)²:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من جانب العمل التسويقي .

أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية كما أصبحوا قلقين من إتحاك طبقة الأوزون، لذا يجب على خبراء التسويق أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي:

- العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية).
- زيادة أسعار الطاقة.
- تلوث البيئة.
- التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية#

3- أهداف و نتائج تحليل بيئة المؤسسة:

3-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة:

3-1-1-3 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية: تهتم المؤسسة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد بالاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات السليمة و اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة. و عليه فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة³، و ذلك لما يلي:

المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.

إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.

بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، و ذلك يساعد على القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية

بيان و تحديد نقاط الضعف، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف)، و التحليل الخارجي (الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، لأن هذه الأخيرة تمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها¹.

3-1-2 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الخارجية: إن دراسة و تقييم البيئة الخارجية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن نجاحها متوقف على التكيف معها و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثيرها على المؤسسة. يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تشكل تهديدا للمؤسسة². تساعد هذه الدراسة و التقييم المؤسسة على تحديد العناصر التالية:

الأهداف التي يجب تحقيقها: حسب نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بوضع الأهداف أو تعديلها، و ذلك على كل المستويات و الوظائف.

الموارد المتاحة: تجعل المؤسسة على دراية بالموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد...) و كيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.

النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة: تساعد المؤسسة على تحديد نطاق السوق و مجال المعاملات المتاح أمامها (السلع، طرق التوزيع، شروط الدفع و أساليبه، التشريعات القانونية...).

أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: يعني التعرف على خصائص الجمهور المتعامل مع المؤسسة، مما يساعدها على تحديد خصائص المنتجات...

بصفة مختصرة يمكن القول بأن تحليل و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة يحقق أمرين أساسيين:
أولاً: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها (استغلالها).

ثانياً: تحديد المخاطر و المعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها³.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص

3-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة:**3-2-1 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الداخلية:** إن قيام المؤسسة بالتعرف على بيئتها الداخلية (بعبارة أخرى

تقييم إمكاناتها الداخلية)، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

3-2-1-1 نقاط القوة: هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون¹، أو

أنها عبارة عن موارد و قدرات محورية تمثل مجالات التمكن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

3-2-1-2 نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على

أدائها و تفوت عليها اقتناص فرص، و يتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل آثارها السلبية².

3-2-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الخارجية: إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تحليلها

لمختلف مكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص و التهديدات الموجودة في السوق.

3-2-2-1 الفرص: الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو

مردوديتها. أي أن الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

3-2-2-2 التهديدات: التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرزه تغيرات على مستوى المحيط

الخارجي في غير صالح المؤسسة، أو عدم استقرار على مستوى هذا المحيط و الذي في غياب رد فعل تسويقي قد يؤدي بالمؤسسة إلى ترزح مكانتها بالسوق³. مثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة...، مما يؤدي إلى تضاؤل و تواضع المركز السوقي للمؤسسة.

3-3 تحليل SWOT :

في الأخير نشير إلى أنه هناك ارتباط و تكامل بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة، و ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة التسويقية و الاستفادة منها،

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص <.

² غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص

يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابا أو سلبا على مستقبل عمليات المؤسسة. إن القيام بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للوقوف عند نقاط قوة و نقاط ضعف الخاصة بها، و تحليل المحيط الخارجي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي يفرزها هذا المحيط يطلق عليه اسم "تحليل SWOT"، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تحليل SWOT

#

المبحث الثاني: النماذج العملية للتدويل

المطلب الأول: نموذج البراديجم ¹ "Paradigme A-B-C-D".

يعتبر "البراديجم #A-B-C-D" نتيجة لدراسة الباحث "P.S RAGU" و هو أستاذ محاضر بكلية الأعمال و الإدارة العمومية بجامعة Louisville. Kentucky بالولايات المتحدة الأمريكية.

و لوحظ جليا في أدبيات " البراديجم A-B-C-D " للتسويق الدولي أن هناك تركيز كبير على مجموعتين من الدول (دول العالم الثالث و الدول الاشتراكية السابقة لأوروبا الشرقية).

و رغم عدم وجود أية خاصية تجمع هاتين المجموعتين من الدول لكن و حسب الباحث فان أغلب ما يميزها أو يجمعها مع بعضها البعض يكمن في نقطتين أساسيتين و هما:

- أن كلتا المجموعتين من الدول تعتبر أقل تقدما.

- أن كلتا المجموعتين تعتبر أسواق نامية.

و اعتبر الباحث أن كلتا المجموعتين من الدول (دول العالم الثالث و الدول الاشتراكية السابقة لأوروبا الشرقية) دول نامية.

و بما أن الجزائر دولة تنتمي إلى دول العالم الثالث ارتأينا إمكانية تطبيق عمل المؤسسات الجزائرية "البراديجم A-B-C-D" لتدويل نشاطها و دخول الأسواق الدولية.

1-دوافع و أهداف " البراديجم A-B-C-D "

1-1 تقديم " البراديجم A-B-C-D ":

حسب " البراديجم A-B-C-D " فان المتغير الأساسي و الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة يتمثل في عنصر الثقافة و الذي يعتبر مفتاح التوغل في الأسواق الدولية

و شرط نجاح المؤسسة في تدويل نشاطها و دخول الأسواق الدولية هو دراسة و فهم عامل الثقافة للمستهلك المنتمي للدولة التي تنوي التسويق فيها بطريقة صحيحة.

و لقد اقترح هذا البراديجم أربعة مراحل أساسية للوصول الى عمليات الشراء و الاستهلاك في الأسواق الدولية مهما كانت الثقافة و عرف هذه المراحل كالتالي:

- الدخول Access -A

¹ P.S. Raju, **Consumer behavior in global markets: the A-B-C-D paradigm and its application to eastern Europe and the Third World**, Journal of Consumer Marketing, Volume 12 Number 5 1995 pp. 37-56.

- السلوك الشرائي B-Buying Behavior

- خصائص الاستهلاك C- Characteristics Cosumption

- التصريف D - Disposal

1-2 دوافع " البراديجم A-B-C-D " :

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت سلوك المستهلك الدولي في الأسواق الدولية مثل دراسات "Albaum et Peterssen. 1984. et Kanwar. 1993" و الخاصة بدول العالم الثالث و دراسات " Kaynak Et Samli. 1986" و الخاصة بدول أوروبا الشرقية. إلا أن هذه الدراسات تناولت أو عالجت سلوك المستهلك الدولي جزئيا من خلال بعض المتغيرات الجزئية مثل العادات و التقاليد و التي تتغير من مجتمع لآخر و لم تعالج سلوك المستهلك الدولي بنظرة شمولية و ذلك بالرغم الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتدويل نشاطها و غزو الأسواق الدولية.

و لعبت نماذج دراسة سلوك المستهلك دور كبير في فهم و تفصيل مختلف المتغيرات التي تؤثر على سلوك المستهلك إلا أن درجة تعقيدها و صعوبة تطبيق أساسياتها حال دون العمل بها في الأسواق الدولية. كل هذه الأسباب كانت دافع للبحث عن إطار شامل يسمح بدراسة هذا السلوك دوليا و بطريقة شاملة و سهلة التطبيق من قبل كل المسيرين و المؤسسات التي تسعى للدخول للأسواق الدولية و تحقيق النجاح بها إلى أبعد حد ممكن.

1-3 أهداف " البراديجم A-B-C-D " :

كما أشرنا سابقا أن هذا البراديجم يعتبر وسيلة لتسهيل و نجاح عملية دخول المؤسسات التابعة للدول النامية للأسواق الدولية و ذلك من خلال وضع مجموعة من العناصر و المتمثلة فيما يلي:

- وضع و تطوير إطار يستعمل لدراسة سلوك المستهلك في الأسواق الدولية.
- تطبيق هذا الإطار لفحص و فهم سلوك المستهلك في أسواق الدول المستهدفة.
- تشجيع التعاون الدولي و تشجيع الأعمال الدولية.
- مساعدة المؤسسات و رجال الأعمال و تسهيل عملية اختراق الأسواق الدولية.
- تقديم خلاصة و توصيات للتسويق في الدول النامية.

2- الدخول و سلوك الشراء

اقترح " البراديجم A-B-C-D " أربعة مراحل أساسية و سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المرحلتين الأولى و الثانية بالتفصيل و ذكر أهم العوامل الخاصة بكل مرحلة منهما كما يلي:

2-1 الدخول (A- Access):

هي أول مرحلة حسب البراديجم في التسويق الدولي و التي تسمح بدخول المنتجات و الخدمات للاستهلاك ضمن أي ثقافة و نقصد بالدخول كل من الدخول العيني (الملموس) للمنتجات و الخدمات و الدخول الاقتصادي (رأس المال و اليد العاملة... الخ).

و تكمن إستراتيجية الدخول في العناصر التالية:

-دراسة نماذج الدخول إلى الأسواق الدولية بما فيها نماذج الشراء في الدول و المؤشرات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على هذه النماذج.

-إعادة تموقع و توزيع المنتجات كمنطق لاستقطاب ذوي الدخل المرتفع.

-إعادة تنظيم المنتجات ضمن إستراتيجية الدخول و جعلها أثر ملائمة.

-الاعتماد على مراكز التنمية و التخطيط لاستفادة من المعلومات الصحيحة و الآنية لوضع الاستراتيجيات و الخطط المناسبة و التقليل من الفجوات.

-اعتماد و استعمال " Megamarketing " لموجهة عوائق التجارة المباشرة و غير المباشرة و نجاح عملية الدخول للأسواق.

-دراسة نظم التوزيع للبلد المراد الدخول إلى أسواقه و استعمال طرق جديدة إن أمكن ضمن مخطط الإبداع من خلال التسويق المباشر للوصول الى المستهلك.

2-2 السلوك الشرائي (B- Buying Behavior) :

هي ثاني مرحلة من " البراديجم A-B-C-D " و تجمع كل من العوامل التي تتداخل في أخذ القرار أو خيار الشراء ضمن الثقافة و بعد مرحلة الدخول العيني و الاقتصادي و تجاوزها من طرف المؤسسة فهي تحتاج لتقييم السلوك الشرائي للمستهلكين لتلك الدول التي تريد دخول أسواقها.

و مهما بلغت معرفتها لاتجاهات المستهلكين و عاداتهم الشرائية و دوافع و حوافز الشراء لديهم و نمط

حياتهم... الخ، فان هذا لا يمنعها من إجراء بحوث التسويق و التي لها قدر كبير من الأهمية و الأولوية.

- و سيكون من خلال هذا البراديجم مناقشة شاملة للسلوك الشرائي في الأسواق الدولية من خلال الأبعاد التي لها علاقة بسلوك الشراء و التي هي كالآتي:
- دراسة حقيقة الشراء في البلد (تصورات المستهلكين في هذا البلد).
 - استعمال اللغة المحلية للبلد للوصول إلى المشتري و بالتالي الحصول على المعلومات المناسبة عنه إذ يمكن أن تساهم في سياسة التغليف مثلا.
 - الأخذ بعين الاعتبار العلاقة (السعر/النوعية) و التركيز على أهمية النوعية كمدخل و استعمال سياسة الاتصال الأكثر فاعلية.

3- خصائص الاستهلاك و التصريف

- بعد أن قمنا بالتطرق للمرحلتين الأولى و الثانية من مراحل " البراديجم A-B-C-D " سنتناول المرحلتين الثالثة و الرابعة مع ذكر العوامل الخاصة بكل مرحلة من المرحلتين:
- 3-1 خصائص الاستهلاك (C- Consumption Characteristics):**

- و يقصد بخصائص الاستهلاك المنتجات/الخدمات التي تشتري و تستهلك و التي تختلف من ثقافة إلى أخرى. و يدخل في خصائص الاستهلاك التوجه الثقافي (تقليدية / حديثة) و توزيع الطبقات الاجتماعية و عدة عوامل أخرى تحدد أنماط الاستهلاك ضمن تلك الثقافة.
- و في هذه المرحلة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- دراسة المنتج الأساسي و الخدمة الأساسية و محدداتها.
 - الأخذ بعين الاعتبار المحددات التقليدية ذات الصلة بثقافة المستهلك و أثرها على الاستهلاك إضافة إلى تلاؤم المنتجات الجديدة مع ذلك.
 - دراسة الأثر الاجتماعي على نماذج الاستهلاك في البلد.
 - دراسة الأثر الاجتماعي على تلاؤم المنتجات.
 - دراسة المستهلك عن طريق " الاستهلاك / استعمال المنتجات " غير المتناسقة و غير التقليدية.
 - دراسة سلوك المستهلك الخاص بالقطاع الريفي في البلد و الفرص التي يوفرها كمدخل إلى التسويق.

3-2 التصريف (D - Disposal):

معظم الدول بما فيها النامية أصبحت أكثر اهتماما بالمحيط و هذا خلق للمسوقين الحاجة إلى تصميم نظام يسهل من عملية التصريف الآمن مثل إعادة الهيكلة و إعادة التصنيع و هذا يتضمن كذلك المسؤولية الاجتماعية و مشكل التلوث.

و سنتناول أهم الأبعاد الخاصة بهذه المرحلة و هي كالتالي:

-الأخذ بعين الاعتبار عامل الديمومة (الاستمرارية) كمدخل التصريف كون الاستهلاك لا يؤثر على المنتجات ذات الديمومة.

-توفير منتجات بذلك التغليف مع قابلية إعادة الهيكلة (recyclage) و وضع مكنزمات/نظم التحكم في المنتجات ذات الجودة.

-اعتماد إستراتيجية المنتج و إعادة التصنيع.

-دراسة صحة المستهلك و المحيط مع الأخذ بعين الاعتبار المنتجات في المدى البعيد.

-دراسة الطرق المتاحة و الملائمة ذات الصلة بالمستهلك خاصة في حالة ما إذا كان المنتج فيه خطورة على المستهلك و البيئة.

-دراسة مسؤولية المنظمات الاجتماعية و مساهمتها حماية البيئة و المستهلك.

و زيادة على ما تناولته المراحل الأربعة الخاصة بـ " البراديجم A-B-C-D " تطرق الباحث إلى مجموعة

من العوامل الإضافية و التي يجب أخذها بعين الاعتبار أيضا قبل أخذ المخاطرة بالتوغل في الأسواق الدولية :

-توفير البحث عن المعلومات ذات الدلالة الاقتصادية و الإحصائية للتحكم في الماركة و المنتج.

-دراسة و تفحص عوائق الدخول إلى الأسواق الدولية و الوصول إلى المستهلك مثل البيروقراطية أو تجاهل المستهلك... الخ.

-الاستعمال و الاهتمام بكل ما يمكن أن يحقق " الإبداع و التحديث و التحسين ".

-تحديد سلوك البالغين عامل مهم في اختيار التوجه إلى المحلات و الأسواق الكبرى مثل طريقة التوزيع و خدمات الزبائن المقدمة.

-استحداث و خلق طرق و وسائل للتغلب على إشكالية العادات السيئة اتجاه عملية التسويق و الاستهلاك.

-دراسة الوسائل الموفرة و الموجهة لخدمة المستهلك و رضاه.

-دراسة المتغيرات السيكولوجية مثل الألوان و المعايير الاجتماعية لأنها تؤثر على سلوك المستهلك.

- استعمال مخططات و استراتيجيات التسويق إذا أمكن.
- تحديد التشابه الثقافي في سلوكات المستهلكين.

المطلب الثاني: نموذج # CERISE REVAIT®

في اقتصاد مفتوح و تنافسي، الأقاليم، المدن والمناطق تتزايد جهودها للرفع من جاذبيتها وإبقاء الأنشطة الاقتصادية ورجال الأعمال والطلاب والأصول، والتدفقات المالية، والأحداث الكبرى، الخ و أمام هذا الوضع، العرض المقدم من طرف الدولة المضيفة يجب أن يفرض لكل مشروع تنفيذ و تجميع فريد من العوامل الخاصة التي تشغل جنبا إلى جنب من أجل عرض مزايا تتوافق و احتياجات الفئات المستهدفة (المؤسسات، السكان، منظمي الأحداث... الخ).

بغرض تحليل العرض الإقليمي من منظور التسويق، يتم استخدام نموذج # CERISE REVAIT® والذي يسمح بتحليل بطريقة نظامية المكونات الرئيسية للعرض الإقليمي للمنطقة، المدينة و للدولة. مكونات هذا النموذج هي¹:

- C Capital Humain #الرأس المال البشري
- E Entreprises et acteurs leaders #المؤسسات و المتعاملين الرائدة
- R Réseaux et points nodaux (dont pôles de compétitivité) الشبكات/ أقطاب تنافسية

بالإضافة إلى أربع مكونات أخرى اختيارية:

- O Organisation des acteurs تنظيم الفاعلين
- M Marché local الأسواق المحلية
- D Développement Durable التنمية المستدامة
- I Insécurité عدم الأمن

يمكن نموذج **CERISE REVAIT®** من تقديم قراءة مفتاحية لإعادة النظر في الخصائص الرئيسية للإقليم التي تمكن من تحديد فهم نقاط القوة والمزايا التنافسية المحلية¹.

يتم تطبيق هذا النموذج في المجالات التالية:

- تحليل العرض الإقليمي للمنطقة أو الدولة ككل،

- تحليل العرض الإقليمي لقطاع واحد أو أكثر من القطاعات الاقتصادية / مجالات للأنشطة.

في هذا السياق، التحليل الديناميكي والمقارن لخصائص الدولة المضيفة له من الأهمية بمكان، لأنه مندمج

و متواجد ضمن نهج شامل لتسويق الإقليمي، و بالتالي فهو يسهل في تحديد الخيارات الإستراتيجية الصحيحة.

المبحث الثالث: محددات الولوج إلى الأسواق الدولية

المطلب الأول: معايير اختيار الموقع

التموقع يعني "المكان الذي تختاره المؤسسة للتواجد به، أو لإعداد أو تنفيذ أحد فروعها"، و يعني أيضا

"استعمال مساحة الأراضي والعقارات في المناطق الحضرية، والبنية التحتية والمعدات التي لها علاقة بالأسواق ذات

الصلة"²

¹ Vincent Gollain, **Le Marketing Territorial : la méthode d'analyse de l'offre « Cerise Revait® »** 2008, In <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/art-musique-et-cinema/autres/presentation-cerise-revait-le-marketing-territorial-la-methode-404048>

²Noisette, P, Vallerugo F, **Le marketing des villes**, Les éditions d'Organisation, France 1996, p360²

الجدول الموالي يوضح أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار موقع إقامة المشروع الدولية المضيفة.

الجدول رقم (03) : معايير التوقيع

المعيار	مثال
اليد العاملة	السكان المحليين والنمو المتوقع، حجم اليد العاملة وتوافرها، الخبرات المتاحة، أرباب العمل الحاليين في المجتمع مع التوزيع حسب القطاعات، القدرة على الاستيعاب، برامج ومرافق التدريب في القطاع، تشريعات العمل .
العقارات و سهولة الحصول عليها	توافر الأراضي المهيئة والسعر الحالي، معدلات الضريبة البلدية، ورسم التنمية... الخ
البنية التحتية والتخطيط	القرب من المطارات والطرق السريعة والسكك الحديدية والموانئ والمرافق، الخ
الخدمات اللوجستية	القرب من الأسواق و مسافات الشحن إلى مختلف مراكز و محاور التوزيع ، سهولة الوصول، المسافة والوقت الذي يستغرقه الانتقال إلى المعابر الحدودية، الحصول على المواد الخام... الخ
التمويل والخدمات	خيار تمويل الأعمال التجارية، المؤسسة التمويلية، الموردن الصناعيين، البائعين، الخ
نوعية الحياة	تكاليف المعيشة، الثقافة والترفيه، المناظر الطبيعية والمعالم الطبيعية، الخ

Source : attraction des investissements in

http://www.reddi.gov.on.ca/strategies_investmentattraction_f.htm

Charles Donkor (2005) قدم ثلاث مجموعات من المعايير يتم الاعتماد عليها أساسا في

اختيار مكان لتوقيع المشروع بالدولة المضيفة عند تدويل المؤسسة لنشاطها، الجدول الموالي يوضح هذه المعايير .

الجدول رقم (04) : معايير اختيار الموقع وفق Charles Donkor

الفئات	الفروع
التكاليف	مستويات الأجور قيمة البنى التحتية
العمال	الخبرات والمهارات القدرة على التكيف ثقافيا التوفر
المكونات البيئية	الوضع السياسية و الاقتصادية الملكية الفكرية البنى التحتية المتوفرة تقسيمات المحيط

Source : Charles Donkor, Les critères d'externalisation des processus d'entreprise à l'étranger,

Hewitt : La Vie économique- Revue de politique économique, septembre 2005 in

<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00007/00021/01623/index.html?>

[ang=fr&download=NHZLpZig7t.Inp6I0NTU042I2Z6ln1ae2IZn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCDdY](http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00007/00021/01623/index.html?ang=fr&download=NHZLpZig7t.Inp6I0NTU042I2Z6ln1ae2IZn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCDdY)

[B5gmym162dpYbUzd.Gpd6emK2Oz9aGodetmqaN19XI2IdvoaCVZ.s-](http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00007/00021/01623/index.html?B5gmym162dpYbUzd.Gpd6emK2Oz9aGodetmqaN19XI2IdvoaCVZ.s-)

يجب أن يكون لدى المؤسسة صورة كاملة للمنطقة و الموقع المرجح لأن يتم إنشاء المشروع به. فيجب أن يكون هذا الموقع متصل بمختلف المكونات المحيطة به. يجب على العرض أن يكون شامل وفق العناصر التالية¹:

- **جاذبية السوق:** لا يتم قراءة الفرص التي يوفرها سوق ما و التهديدات التي يطرحها بنفس الطريقة من مؤسسة إلى أخرى، ما يهم معرفة المنطقة، و بدرجة أكبر معرفة حاجات و متطلبات المؤسسة في هذا السوق وفق طبيعة نشاطها و وفق القطاع الذي تستهدفه المؤسسة .
 - **الفرص التي توفرها مكونات المحيط:** (المحيط الاقتصادي، الثقافي، الاجتماعي... الخ)، يجب أن يكون الموقع الذي تختاره المؤسسة على تواصل دائم مع مكونات المحيط و أن يستجيب للفرص التي تهدف إلى تنمية مختلف القطاعات المكونة له.
 - **تنافسية العروض الإقليمية:** يجب على المنطقة التي تختارها المؤسسة بغرض التمويع أن تكون في مرتبة جيدة مقارنة بالمناطق الأخرى التي تكون مشابهة و متطلبات المؤسسة، و بغرض اكتساب مرتبة تنافسية جيدة، يجب على التعرف على الفرص و التهديدات التي توفرها كل منطقة من المناطق الأخرى.
 - **تحليل درجة التسويق:** تحديد الموقع الجغرافي و / أو الافتراضي الأكثر ملائمة لتقديم العرض الظاهري. يمكننا أن نرى هنا كيف يمكن للنشاطات الذاتية لإقليم أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الخارجية، فمعرفة المنطقة جيدا تساهم في الرفع من عملية الترويج لها.
- تم تجهيز المدن بالممتلكات العامة والخاصة على حد سواء (المعدات والمدارس والشركات ومواقف السيارات الخاصة... الخ) و بمعدات غير ملموسة (الثقافة المحلية، التاريخ ورأس المال البشري). هذه التجهيزات تتميز بكونها تتموقع وتتوافق مع المؤسسات و تعتبر كمتطلبات لاختيار مكان للتموقع لهذه المؤسسات.
- وبالتالي فإن جاذبية المدينة هي جزء من المزايا النسبية لإغواء الأسواق وخلق الثروة. على العكس من ذلك، الجاذبية تعتمد على القدرة التنافسية لأن الموارد (إذا كانت محمولة)، من المحتمل أن يتم نقلها إلى الأماكن

Jordan Drevet , **L'approche filière : un vecteur de l'attractivité territoriale**, l'Institut de Géographie Alpine,¹ Grenoble, France 2014, p50
http://www.indl.fr/fileadmin/Collectivites/INDL/documents/PDF/Reseau_agglo_moy_ESR/Memoire_IDT_Bourges_-Jordan_Drevet.pdf

التي تقدم المزيد من الفرص لتحقيق مكاسب، وبالتالي أكثر قدرة على المنافسة. و عليه تتعرض المدينة التي لم تعد قادرة على المنافسة لخسارة السكان وعمليات سحب الاستثمارات منها ونقل الأعمال.¹

المطلب الثاني: المكونات المهمة بالدولة المضيفة للمؤسسات الدولية.

الجدول رقم (05): مكونات جاذبية الدول

الموارد الموضوعية (المستهدفة)	الموارد الرمزية (المكملة)
<ul style="list-style-type: none"> الجغرافيا الطبيعية: القرب من البحر، منطقة الحدود، النهر، المناطق الطبيعية... الخ تشكل المنطقة على مر التاريخ 	<ul style="list-style-type: none"> قيمة المناظر الطبيعية بالمنطقة قيمة رمزية (مكان الذاكرة.. الخ)
<ul style="list-style-type: none"> المكانة في شبكات العلاقات الإقليمية إمكانية الوصول العوامل الخارجية الشبكة 	<ul style="list-style-type: none"> الشعور بالمركزية
<ul style="list-style-type: none"> الوزن الديموغرافي مميزات السكان الحاليين والتطورات الأخيرة 	<ul style="list-style-type: none"> صورة السكان وأسلوب حياتهم
<ul style="list-style-type: none"> الأثار من الماضي، جزءا من هوية المدينة و الدولة لحظات تاريخية 	<ul style="list-style-type: none"> الإنجازات الأخيرة وجذابة، ضمانات للحدثة.
<ul style="list-style-type: none"> نمو الناتج المحلي الإجمالي، الوضع في سوق العمل، مستوى الأجور، عدم المساواة. 	<ul style="list-style-type: none"> صورة المدينة لدى الناشطين الاقتصاديين، رجال الأعمال والإعلام
<ul style="list-style-type: none"> نوعية الحياة (التجارة و التسوق، عروض ترفيهية، الجريمة، البيئة، وغيرها) القدرة على دمج السكان الموجودين في المنطقة، بما في ذلك الوافدين الجدد، و دمج مجموعات سكانية مختلفة تكلفة المعيشة، وتكاليف السكن 	<ul style="list-style-type: none"> صورة المدينة، نوعية الحياة، الأجواء المعيشية، انفتاح السكان على المتغيرات المحيطة المحلية أو الخارجية و اثر وسائل الإعلام .
<ul style="list-style-type: none"> توفير المعدات والخدمات للشعب مصادر التعلم (المدارس، الجامعة) الخدمات الصحية والاجتماعية خدمات التنقل (من الدراجات إلى المطارات) 	<ul style="list-style-type: none"> نوعية و سمعة الخدمات.
<ul style="list-style-type: none"> المكانة في النظام السياسي الوطني والدولي تنظيم السلطة المحلية المبلغ من عائدات الضرائب السياسات الاجتماعية المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> السياسة المتبعة في المدينة صورة وسائل الإعلام من المنتخبين السياسة الوطنية و الدولية للمنتخبين.

¹ Philippe Thiard, **Attractivité et compétitivité: offre territoriale, approches marketing et retombées**, In COLLECTIF. L'Attractivité des territoires : regards croisés. Actes des séminaires, février-juillet 2007, pp. 47-48.

• توعية وسائل الإعلام	• البنية التحتية الثقافية • الآثار التاريخية والمعمارية • مناطق الجذب السياحي.	مكونات ثقافية
القدرة على أن يعترف بالمدينة على أنها مسؤولة ومستدامة	• مساحات خضراء • سياسات التنمية المستدامة	مكونات إيكولوجية

Source : Groupe futuribles, **L'attractivité des villes : définitions, enjeux et mesures**, Note de la fabrique de la cité, Mars 2010, p16

يتم تحديد مكونات جاذبية الدول بالنسبة للمؤسسات التي تستهدف تدويل نشاطها بغرض:

- التمييز بين الموارد الموضوعية والموارد الرمزية بالدول المضيفة. هذا التمييز يجد التداخل بين جاذبية موضوعية وذاتية.
- التمييز بين المدينة على النحو التالي: منطقة جغرافية (المادية والبشرية)، مساحة الفرص الاقتصادية، مكان للعيش، نظام الحكم، المكانة في شبكة من المدن والأقاليم و المكانة الثقافية.

المطلب الثالث: رهانات التواجد بالأسواق الدولية

تسعى المشاريع إلى تحديد أكثر العوامل الموضوعية التي جذبتها إلى سوق الدولة المضيفة وتطوراته المستقبلية. وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد الرهانات التي تسعى من خلالها تعزيز خصائص الدولة المضيفة الأكثر ملائمة لاستقبال الناس والشركات والسياح. و بهذا الخصوص يمكن ذكر:

1- المكانة الجغرافية للدولة:

هذا العامل الأول من هو الأقدم و الأكثر وضوحا ، هو أيضا العامل الأكثر اعتمادا في اختيار مكان تموقع المشاريع. هذا ما يفسر التحولات الملاحظة و بشدة لحركة العائلات و المؤسسات وفق مكونات المحيط المادي. ليس فقط القرب من الموارد الطبيعية والمواد الخام الذي لم يعد لديه أهمية كما كان لفترة طويلة، ولكن تسجل المشاريع على نطاق واسع ثلاثة معايير جديدة على الأقل تعيد رسم خريطة لجاذبية الدولة الأجنبية.

- المعيار الأول: القرب من الشبكات الكبرى للمبادلات و الاتصال (الطرق السريعة، السكك الحديدية، النقل الجوي...).

- المعيار الثاني: و يتعلق بمكان تواجد المنطقة التي تريد المؤسسة التموقع بها و قربها من مجال نفودها.

- المعيار الثالث: و هو يتعلق بانجذاب الأشخاص نحو المناطق الساحلية، المتقاعدین و خاصة النشطين، و

بالتالي أثرت هذه الظاهرة على انتقال و تحول الأفراد بشكل حاد.

2- إمكانية الوصول إلى الموقع:

التجهيزات بالبنية التحتية المتعلقة بالنقل مهمة في جميع التشخيصات. فالدولة المضيفة تؤكد على ضرورة تطوير و تحسين التواصل بين المناطق المتجاورة، كما تقيم الدول على نوعية الخدمات المقدمة من أجل سهولة الربط بين المناطق الداخلية (نوعية شبكة الطرقات، تطور عروض النقل العام...) إذا كانت جاذبية الدولة نسبية، فان هذا لا يقودنا إلى النظر إلى ما يمكن أن يكون الصفات الطبيعية للمكان و جهود التنمية بها. و لكنه يعني ثانيا تنقل الأشياء والأشخاص وبالتالي سهولة الوصول¹. تطوير ظروف أفضل للتنقل الداخلي تتعلق بجذب الشركات و الأفراد، و توعيتهم بالمشاكل المرورية، و بدرجة أكبر تأثيراتها على البيئة و نوعية الحياة... الخ.

3- استقبال المؤسسات، العروض العقارية و مناطق النشاطات:

عدم الكفاية (و في بعض الأحيان الغياب التام) للعقارات و العقارات الصناعية و الأماكن المخصصة لاستقبال مشاريع المؤسسات (بما في ذلك الأجنبية) يعتبر نقطة هامة لجميع مشاريع التنمية، تؤثر بشدة على اختيار البلد أو المنطقة التي يتم إنشاء المشروع بها. أكثر عموما، لا بد على الدولة المضيفة أن تتوفر على عروض لمناطق و عقارات مهنية و موافقة لمتطلبات المؤسسات الأجنبية، مساحات كبيرة و متنوعة، مناطق متخصصة، تواجد خدمات للمؤسسات، معالجة النفايات الصناعية و إمكانية تأجير و ليس الشراء فقط... الخ. الرهانات هنا تتعلق بتأهيل المساحات و تطوير و تحسين إمكانية الوصول إليها بالنسبة للمؤسسات الأجنبية، هذا ما يسلط الضوء على إمكانات مقومة بأقل من قيمتها، و خصوصا عندما يتعلق الأمر بمساحات متموقة جيدا جغرافيا.

4- ديناميكية الاقتصاد المحلي:

غالبا ما يتم تحليل الجاذبية الاقتصادية في ضوء العناصر "الكلاسيكية" المذكورة سابقا: الموقع الجغرافي، البنية التحتية، و مجالات العمل.

¹ Marcel Roncayolo, Reflexions autour de la notion d'attractivité Actes séminaires : L'attractivité des territoires : regards croisés, février-juillet 2007, p44.

في سياق العولمة وزيادة المنافسة، وجود مهارات وخبرات محددة حيث أثرت هذه العوامل على جذب المستثمرين لتطوير القدرة الداخلية للدولة المضيفة. هذا العامل يحدد مستويات مختلفة جدا من الجاذبية الاقتصادية وفقا للمحيط المحلي.

أنها تعتمد بصفة أقل على تقنيات البحث المتطورة والمتقدمة في حين تعتمد بشكل كبير على الابتكار. إذ تستوجب هذه مجالات الخبرة و التميز، على المستوى الإقليمي، الوطني، و حتى العالمي في بعض الأحيان. رهانات الجاذبية الاقتصادية للدولة المضيفة تتركز أساسا على توطيد الأقطاب القائمة وأحيانا خلق الجديد.

4-1 التكوين و نوعية السكان:

إن أهمية هذا العامل تتزايد بشكل كبير. تتم مناقشة هذا العامل من زاويتين مميزتين و لكن متكاملتين:

- الزاوية الأولى تتعلق بعروض التكوين – الأكاديمية و المهنية – المتوفرة بالدولة. هذا المعيار يساهم في تطوير و تقوية أقطاب الأعمال و خاصة التقدم بالدولة. ضعف أو عدم نجاعة جهاز التكوين المعتمد في دولة ما بالنسبة للأفراد و المؤسسات كان دائما محور نقاش هام: عروض تكوين غير كافية و غير متنوعة في التخصصات، و تكون قصيرة ومهنية، عدم قدرة الجامعات من التألق للتحصل على مراتب جيدة في ترتيبات أفضل الجامعات.

- الزاوية الثانية تتعلق بمستوى تكوين و تأهيل أفراد المجتمع. أحيانا يشار إلى هذه الميزة كحدث هام: نسبة عالية من الخريجين العاملين، والقوى العاملة مع مؤهلات جيدة.

4-2 عروض الإسكان:

النظام المعتمد في توفير السكن بالدول هو أحد العوامل الأكثر ذكرا و اعتمادا في تحديد جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي. بعض الدول و حتى المدن تراهن بشدة على عامل و نظام الإسكان و دوره في جذب سكان و أسر جديدة.

الدول التي يزيد بها عدد و حجم العقارات الموجهة للإسكان ترتفع نسبة الهجرة إليها، و هذا ما يؤكد على أهمية هذا العامل.

و لكن و في الكثير من الأحيان العثور على مصادر تمويل بغرض بناء عقارات من أجل الإسكان ناقص و هذا ما يثير المخاوف بخصوص هذا المعيار، و نذكر: عروض غير كافية للسكنات الموجهة للفئات محدودة و متوسطة الدخل (من جهة الحجم و نوعية السكنات)، صعوبة التحصل على مساكن خاصة راجع إلى عدم توفر

الأراضي المخصصة للسكن و ارتفاع تكلفتها، عدم استقرار السوق المحلي للعقارات بسبب امتلاك بعض الأفراد لمساكن إضافية.

3-4 الخدمات المقدمة للسكان:

تشخيص هذا العنصر تم التطرق إليه بصفة واسعة، حيث تضمن مجمل الخدمات المقدمة للسكان من طرف الجهات العمومية و كذلك من طرف الجهات الخاصة. هذه الخدمات تستهدف الفئات التالية: المتقاعدين و كبار السن، و أبنائهم، الشباب و المراهقين... الخ تشمل هذه الخدمات تطوير الخدمات الصحية و الرعاية للمسنين، الخدمات الثقافية، الترفيهية و الرياضية، مراكز الطفولة و كذلك المحلات و العروض التجارية. أخذ هذه الخدمات بعين الاعتبار بالدول و المدن يعتبر كدافع للرفع من جاذبية هذه الأخيرة خاصة إذا كانت ناقصة في هذا المجال.

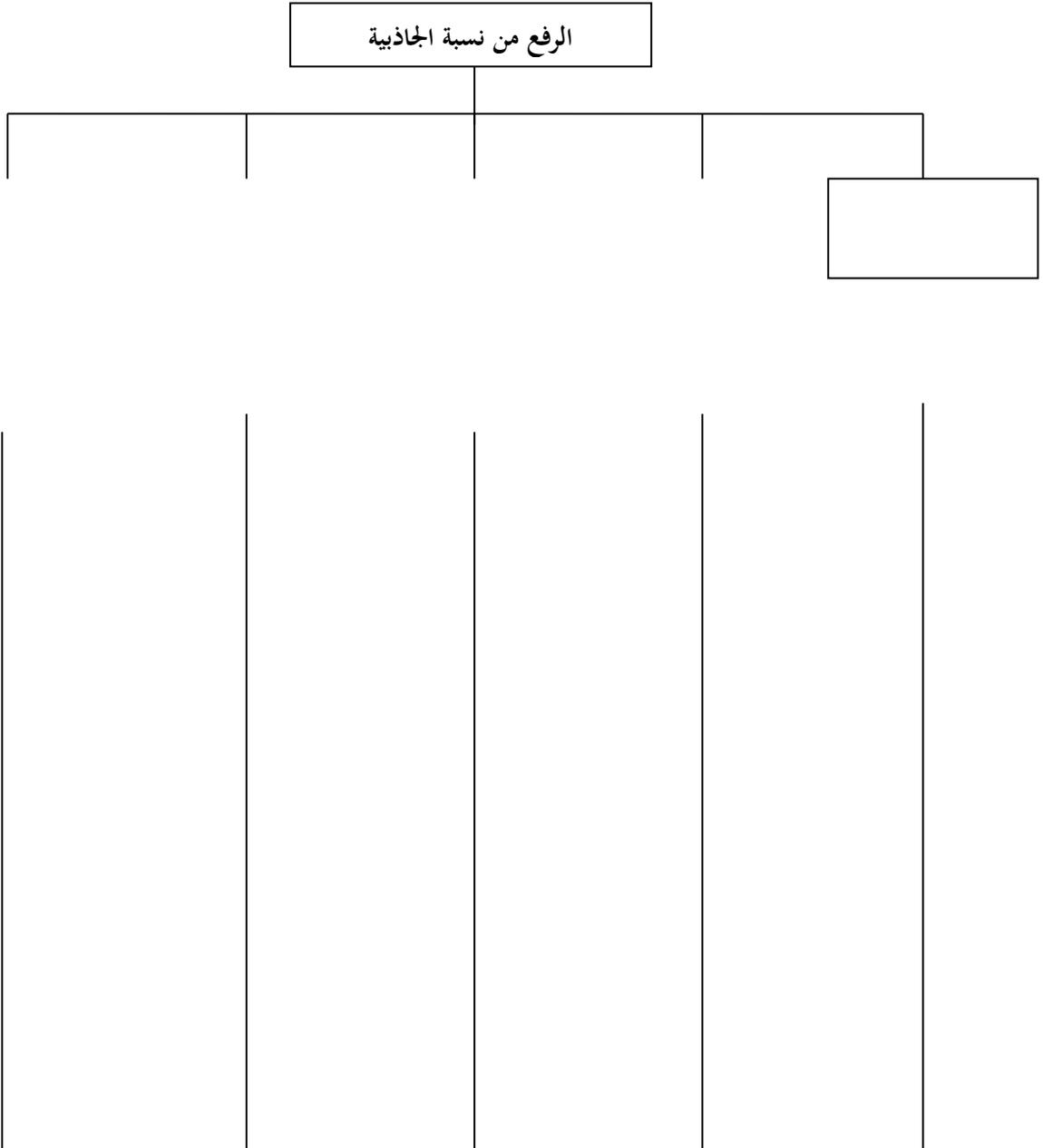
كل الدول و المدن التي سجلت نسبة هجرة متزايدة نحوها راهنت على موافقة و ملائمة خدماتها لمتطلبات الوافدين الجدد، و هذا ما ترتب عليه جاذبية سكانية قوية، و في هذه الحالة تسعى الدول و المدن إلى تأمين بقاء السكان عن طريق الاستجابة الجيدة و الفعالة لمتطلباتهم.

4-4 نوعية الحياة و المحيط:

تم اعتبار هذا العنصر كمعيار أساسي و مهم في اختيار مكان الاستقرار بالنسبة للعديد من الأفراد و الأسر، و كمعيار للتموضع بالنسبة للعديد من المؤسسات. وسائل الراحة الأساسية التي تساهم في عامل جاذبية الأفراد و المؤسسات تتمثل في: نوعية و جمال الطبيعة، قدم و أصالة المعالم الأثرية، تواجد الثروات الطبيعية و الحفاظ عليها مثل الهواء النقي و المياه... الخ. بعض الدول و المدن على حد سواء تعتمد على هذه العوامل كعناصر أساسية لجذب الأفراد و المؤسسات.

الشكل الموالي يمثل الخدمات المساهمة في الرفع من جاذبية المدن و الدول.

الشكل رقم (09): الرفع من الخدمات المقدمة للسكان



Source: Tourism: Principals, Practices, Philosophies, 9th Edition, 2003, P56 in https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/DMOworkbook_130318.pdf

#

خلاصة الفصل:

إن المؤسسات التي تستهدف موازنة نشاطها على المستوى الدولي لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف مكونات المحيط الذي تعيش به، و ينقسم هذا المحيط إلى محيط محلي (للدولة الأم)، و إلى محيط دولي (مكونات محيط الدولة المضيفة)، و لكل عنصر من عناصر هذا المحيط دوره و تأثيره على نشاط المؤسسة بما في ذلك عملية تدويل نشاطها، ضف إلى ذلك فإنه يمكن أن يكون لموقع إقامة المشروع بالسوق الدولي الأهمية البالغة في نجاح أي مشروع من عدمه، و عليه كان لزاما على المؤسسات عند اتخاذها القرار بالتدويل أن تراعي و تدرس هادين الجانبين بعناية و اهتمام بالغين، لأن مصيرها دوليا مرتبط بهما و بشدة

الفصل الثالث

المتغيرات الداعمة لعملية التدويل

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفهوم التدويل و أهم العناصر المكونة و المرافقة لدخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية، بما في ذلك المتغيرات البيئية للدولة الأم و للدولة المضيفة على حد سواء و الأهمية التي تكتسبها هذه المتغيرات و انعكاساتها على أداء المؤسسات دولياً، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى متغيرات أخرى التحكم فيها و حسن التعامل معها و الاستفادة من الفرص التي توفرها يدعم نشاط المؤسسة بالأسواق الدولية. إن هذه العناصر تبدوا أنها غير مرتبطة بعملية تدويل المؤسسات، و لكن إذا أمعنا النظر فيها نجد أنه لا يمكن للمؤسسة التي تسعى إلى مزاولة نشاطها بالأسواق الدولية أن تقوم بهذه الخطوة دون الاهتمام بهذه المتغيرات.

المبحث الأول: جاذبية الدولة المضيفة كمنطلق أساسي لنجاح عملية التدويل.

يمكن تعريف جاذبية المدينة بأنها قدرة المدينة على جذب مختلف العوامل الاقتصادية و عوامل الإنتاج المتنقلة (العمل ورجال الأعمال ورؤوس الأموال... الخ)¹ لفترة زمنية معينة. في هذا المعنى هي انعكاس لأداء دولة أو مدينة لفترة زمنية معينة و يمكن اعتبارها من بين عوامل التنافسية.² #

المطلب الأول: مفهوم الجاذبية

لمدة عشر السنوات الأخيرة مفهوم الجاذبية ظهر في الدراسات المخصصة لجاذبية المناطق كما ظهر ذلك في خطابات المنتخبين و في أعمال الخبراء في هذا المجال. يمكن فهم جاذبية من عنصرين رئيسيين:

1- جاذبية فعالة. (Attraction effective) و هي القدرة على جلب التدفقات و الموارد بصفة مستدامة في مكان أو منطقة معينة.

2- جاذبية موضوعية. (Attraction subjective) # و هي القدرة على جعل المكان أو المنطقة مرغوب فيها لسبب من الأسباب.

و بتعبير حسي أو نفسي اجتماعي (Psychosociologique). جاذبية منطقة أو بلد تكون مرتبطة ب.

¹ Jublot Guillaume, Attractivité territoriale : rôle des incitations et des institutions et conditions de l'innovation, P21, thèse de doctorat, Ecole doctorale « Sciences de l'homme et de la société », Université François-Rabelais de Tours #

خلق حركة أو تغيير فكرة و نظرة الأشخاص أو المؤسسات حول المنطقة أو الدولة التي يتواجدون خارج حدودها الجغرافية.

المحافظة على بقاء الأشخاص و المؤسسات المتواجدة داخل المنطقة أو الدولة الأم.
قدرة هذه العامل يمكن قياسها عن طريق.

شدة و تنوع المؤسسات و الأشخاص و الهيئات الداخلة الى الدولة (التجارية/ المالية ... الخ).
كثافة و تنوع دوافع الجهات المعنية بهذه التدفقات.

هذه القدرة يمكن دراستها على عدة مستويات، حسب مجال التأثير، دولي/ وطني/ إقليمي، أو داخل المناطق الحضرية.

جاذبية الدولة تتركز بصفة أساسية على قاعدتين أساسيتين¹.

قاعدة قياس عالمية، منطقة أو إقليم أو دولة يجب أن تتوافق و متطلبات المعايير العالمية. أو تكون متجانسة و متطلبات المستثمرين الأجانب.

قاعدة الهوية المحلية المتميزة. حتى تكون دولة أو منطقة استثمار جذابة. الهوية المحلية تعتبر كعنصر أساسي و جوهري لترقية صورة الدولة أو المنطقة على المستوى المحلي و الدولي. و تعتبر أيضا عنصر أساسي في تسويق المنطقة أو الدولة.

3- التغير السريع لمفهوم جاذبية

الجاذبية هو مصطلح يشير إلى إغراء و جاذب أشخاص، مهن و مؤسسات من اجل التمتع في مكان معين. ومع مرور الوقت أصبح هذا المفهوم مصدر قلق كبير خاصة بالنسبة للسلطات المحلية، من حيث الصورة والسمعة، و وضعية الحقيقية للاقتصاد، ويرد مصطلح الجاذبية في بعض الأحيان كمرادف لمصطلح التنافسية.
مفهوم الجاذبية و التنافسية تقاربا تدريجيا و بشكل خاص مع بداية العقد الأول من القرن العشرين. و تم استعمالهما في أعمال السياسات العامة.

Pierre Veltz حدد الجاذبية على أنها مفهوم معقد، و تطبيقها على جاذبية المناطق و الدول يستوجب النظر في التفاعل بين ثلاث عوامل هي²

¹ Jungyoon Park, **Consommation, marketing territorial et attractivité**, dans L'Attractivité des territoires, Regards croisés, actes séminaires, février-juillet 2007, p74

² Patrizia Ingallina, **L'Attractivité des territoires, dans L'Attractivité des territoires, Regards croisés**, actes séminaires, février-juillet 2007, p10

عولمة صناعية بالموازاة مع العولمة مالية. في عالم حيث المبادلات التجارية و العملية الإنتاجية متزايدة عبر الحدود الوطنية.

استقطاب الاقتصاد.

طرق تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة (فليس المؤسسات العملاقة فقط التي لها القدرة الاستثمار في عدد كبير من الدول).

الجاذبية مع مكوناتها المتعددة أصبحت متغير حاسم للتقاط. قياس و محاولة التنبؤ بتدفقات رؤوس

الأموال و الأشخاص بين المناطق و بين المدن و بين الدول.

و مع الجاذبية في مجال السياحة. المهرجانات. النشاط الاقتصادي. الاستثمار الأجنبي المباشر. الخدمات

و المرافق و المعدات... الخ. هذا ما يتيح اعتماد و تصنيف هذا المفهوم على عدة مستويات.

هذه التصنيفات تشمل صورة المجتمعات المحلية. الدول و المؤسسات التي تسعى إلى رفع مستوى الوعي و

التواصل و هذا بدوره إلى تحسين جاذبيتها.

إن مفاهيم الجاذبية هذه تستدعي أن يتم الاعتماد على تبني مفهوم التسويق الإقليمي أكثر كفاءة و سرعة

في الاستجابة من أي وقت مضى.

4- الرهانات الجديدة للجاذبية الإقليمية (جاذبية الدول).

جاذبية منطقة أو دولة معينة تتركز في الوقت ذاته على عوامل اقتصادية. جغرافية. بشرية و تاريخية. جميع

الجهات و الفاعلين في مجتمع معين يشاركون بصفة مباشرة او غير مباشرة في جاذبية الدولة او المنطقة. و في النظرة

حول المؤسسات المحلية. متخذي القرار المحليين. اليد العاملة المحلية. المحيط الثقافي و السياحي و التراث... كلها

تساهم في رسم الصورة عن دولة أو إقليم معين.¹

جاذبية دولة أو منطقة هو قدرة هذه الدولة أو المنطقة على جذب المؤسسات و الأشخاص. هذا المعنى

أصبح أحد أهم الرهانات في سياسة التنمية المحلية.

و إذا كان وجود الموارد المحلية لا يزال يشكل عاملا أساسيا في التنافسية. فان الاستناد على الديناميكية

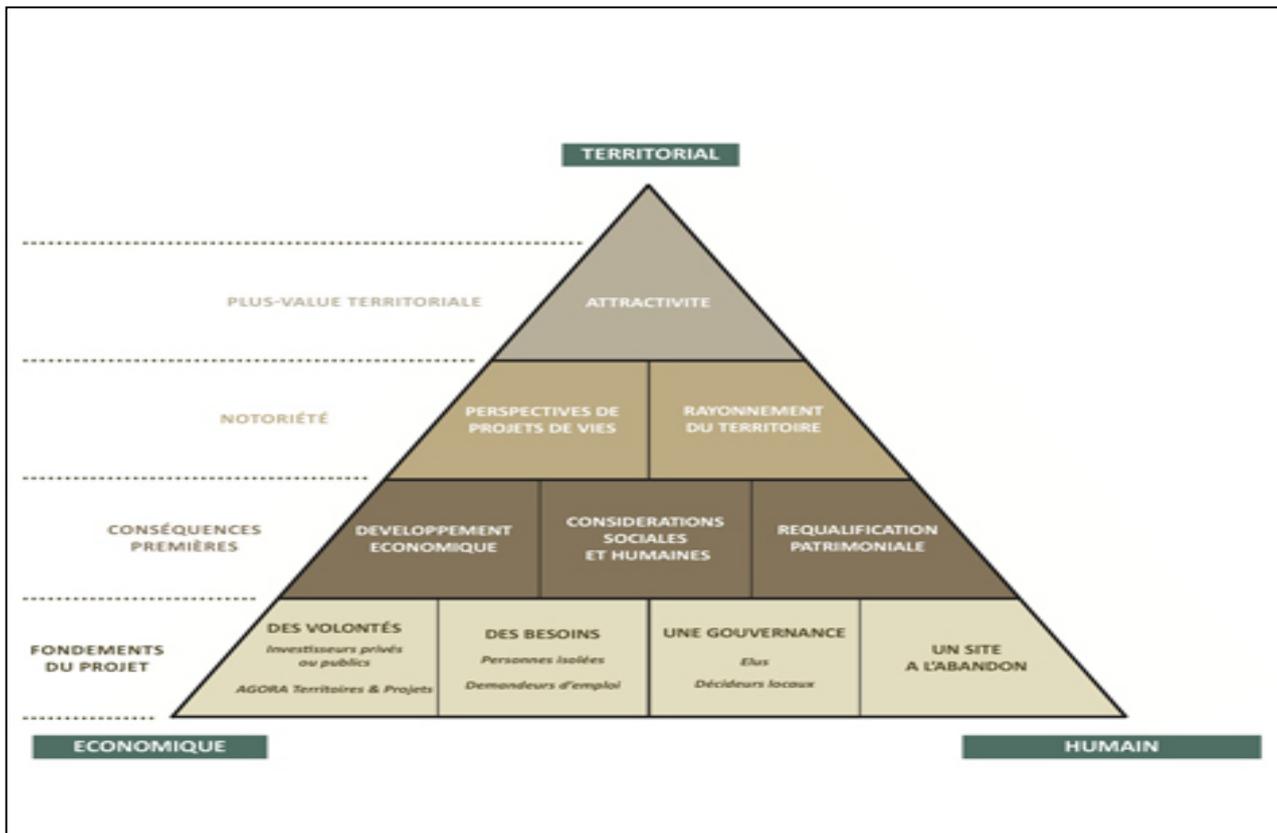
الإقليمية (أو ديناميكية الدولة) يعد عنصر أساسي في جلب الموارد من الخارج.²

¹ Bros-Clergue Myriam, **Différencier les territoires: quels outils de management ?**, http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap7_Bros.pdf.

² Satre Buisson Joël, **L'attractivité territoriale: Constats et leviers pour agir localement**, in <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/NotionsCles/LattractiviteterritorialeConstatsetlevierspouragirlocalement>

هذا يمكن إن يكون تقليديا منتج من خلال تنفيذ أنشطة جديدة أو من خلال جلب أشخاص و مؤسسات أجنبية و التي بدورها تكون محرك لاقتصاد محلي ناجح¹. و بالتالي الدولة المضيفة تعتبر كمساحة للفرص بالنسبة لرجال الأعمال و المؤسسات التي تريد الاستثمار و تحقيق الأهداف. و هذه الفرص تعتمد بشكل أساسي على القانون. السياسات العمومية المحلية. البنية التحتية المتوفرة. و ما يوفره السوق المحلي (عروض السوق المحلي من فرص و قوة عمل. سكن. أماكن ترفيه. المدرسة...) و البيئة الحضرية و الطبيعية². هذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (10) الرهانات الاقتصادية و الاجتماعية و الإقليمية.



Source: Agora, 'Territoires & Projets 2008, Notre méthode de développement d'un projet', <http://www.agora-#web.com/Notre-methode-de-developpement-d.html>

¹ Satre Buisson Joël, **L'attractivité territoriale : Constats et leviers pour agir localement**, Op Cit

² Francois Cusin ET Julien Damon, **Les villes face aux défis de l'attractivité : Classements, Enjeux et Stratégies Urbaines 1** ; p37, in <http://www.futuribles-revue.com>

المطلب الثاني: نظريات و مؤشرات قياس جاذبية الدولة المضيفة.

يمكن تعريف جاذبية الدولة على أنها قدرة الدولة على جذب و إبقاء الأنشطة الاقتصادية و عوامل الإنتاج المتنقلة (المؤسسات الاقتصادية/ رؤوس الأموال / رجال الأعمال...الخ) في فترة زمنية معينة¹. إن مفهوم جاذبية الدول يتضح جليا في قرارات المنتخبين المحليين و الخدمات التي يقدمونها من اجل إعطاء تبريرات و محفزات للمؤسسات الأجنبية التي تريد الدخول للاستثمار في الدولة. كل هذا بهدف تطوير منطقة معينة أو دولة معينة.

لذلك فان كل سياسة جاذبية لمنطقة أو دولة ما تهدف لجلب الاستثمارات الخارجية و الداخلية. و ذلك بهدف زيادة و تحفيز النشاط الاقتصادي.

1- الأسس النظرية لجاذبية الدول.

بالنسبة للاتحاد الأوروبي و الجدل القائم حول التنمية الاقتصادية الإقليمية. فان السياسة المتبعة في إقليم أو دولة معينة و الصفات التي تتمتع بها تلك المنطقة أو الدولة تعتبر بصفة كبيرة عوامل جلب و جذب العملاء الاقتصاديين. و بالتالي اعتبارها كصفات مهمة للتنمية المحلية².

Neminei

(2007) Berg L., Fourgon der Meer J. et Otgaar A. H. J. قاموا بتحديد العوامل التي تعكس جاذبية الدولة من وجهات نظر عدة. و من بينها من وجهة نظر المستثمر/ المقاول (نوعية. توفر و أسعار العقارات/ الضرائب و الرسوم/ البيئة الطبيعية/ توفر يد عاملة مؤهلة/ توفر الموردين/ مستوى معيشي جيد للزبائن/ نوعية في الخدمات المقدمة)².

2- المناهج النظرية المختلفة لجاذبية الدول للاستثمار.

(2004) Hatem حدد خمس مناهج رئيسية لشرح مفهوم جاذبية دولة للاستثمار.

المناهج الذي يعتمد على صورة المنطقة أو الدولة l'approche par l'image du territoire

منهج يعتمد على كيفية و سيرورة اتخاذ القرار# l'approche par les processus de décision

المناهج الكلي للمؤشرات الاقتصادية# l'approche macro economique

المناهج الوسيط حسب العرض الإقليمي أو عرض الدولة

على وجه التحديد هي تعتمد على وضع قاعدة بيانات مقارنة للمضمون (المتغيرات التي تؤخذ بعين الاعتبار و الدول المعنية بالمقارنة) و كذلك و بصفة مباشرة ما نعرفه من معايير اختيار مكان لإقامة مشروع معين، و بمجرد وضع قائمة لهذه المعايير تقوم و بطريقة سيستيماتيكية مقارنة جاذبية مختلف الدول على أساس هذه المعايير، تم تعيين لكل معيار مؤشر « proxy » لتنفيذ مقارنات موثوقة على أساس البيانات الإحصائية المتوفرة.

#Arthur anderson اقترح لجنة تتكون من 300 مؤسسة لتقوم كل مؤسسة باختيار ثلاث دول أوروبية للاستثمار على أساس قائمة م 30 معيار لاختيار أحسن الدول للاستثمار في أوروبا، ثم قام بترتيب الدول على أساس الشهادات الواردة. الانتقادات التي وجهت لهذا المنهج انه لا يأخذ المعايير المعتمدة على أساس أهمية كل معيار بالنسبة للمؤسسات في عملية اختيارها.

هذا النقص تم معالجته عن طريق دراسة المقارنة التي تقوم بها شركة (Ernst & Young) حول جاذبية الدول الأوروبية. و تستند هذه الدراسة على تحقيق تم مع مديري الفروع الرئيسية للشركات المتعددة الجنسيات بفرنسا. طلب منهم الإشارة الأهمية المعطاة لكل معيار من المعايير التي يتم على أساسها اختيار موقع القيام بالمشروع الاستثماري. و حكمهم على كل دولة فيما يتعلق بكل من هذه المعايير.

في دراسة ل (2001) Healey and Baker¹ أخرى في نفس السياق. يهدف مقارنة المدن الأوروبية على أساس نوعين من المعلومات تم جمعها عن طريق تحقيق اجري حول 500 مسير لمؤسسات متعددة الجنسيات. من جهة ترتيب هذه المدن على أساس حوالي 30 مؤشر أساسي (جودة الحياة/ البنية التحتية/ العقار الصناعي...). و من جهة أخرى الأهمية النسبية التي أعطاها المستثمرين لمختلف هذه المعايير لحساب مؤشر الاصطناعية. (l'indicateur synthétique)²

(2002) A.T. Kearney³ يضع كل سنة مؤشر الأمان، يركز هذا المؤشر على الإيجابيات يقدمها مسيرو الشركات المتعددة الجنسيات حول نظرتهم الاستثمارية حول الدول المضيفة.

¹ Greg clark, **Local development benefits from staging global events**. Oecd. P 101.

² L'indicateur synthétique du climat des affaires résume la tonalité des enquêtes européennes de conjoncture : plus il est haut, plus les industriels considèrent favorablement la conjoncture. Cet indicateur synthétique est calculé par analyse factorielle. Cette technique permet de résumer l'évolution concomitante de plusieurs variables dont les mouvements sont très corrélés. L'évolution de l'indicateur synthétique résume ainsi de manière pertinente la phase conjoncturelle, influant l'ensemble des soldes d'opinion des enquêtes de conjoncture.

³Bradly j. condon and tapen sinha. **Drawing lines in sand and snaw. Border security and north american economic integation**. Library of congress cataloging-in-publication data. Usa. P 136.

¹La CNUCED يقترح في تقريره السنوي (world investement report) مؤشرين يركز كل واحد منهما على متوسط عدة معايير أساسية، المؤشرين هما le FDI performance index et le FDI potential index

محليا. بعض الدول قامت بدورها بإجراء دراسات مقارنة حول الجاذبية. Invest in Sweden #ينشر كل سنة معلومات حول الجاذبية السويدية في مجال الأعمال.

فرنسا قامت بنفس العمل حيث نشرت في ربيع 2004 لوحة قيادة للجاذبية الفرنسية. متكونة من بعض العشرات من مؤشرات المقارنة العامة مع التركيز بوجه الخصوص على جودة البيئة الإدارية و التنظيمية.

2-2 المنهج الاقتصادي المتوسط. L'approche méso économique

يحاول هذا المنهج معرفة لماذا فئة معينة من قطاع معين (مجموعة من المؤسسات) تكون أكثر انجذابا لمنطقة أو إقليم أو دولة معينة.

الأساس النظري لهذا المنهج يعود إلى عمل الفريد مارشال (1820) حول مفهوم مناخ العمل الاستثماري. و خلافا للمنهج الكلي هذا التيار لا يركز على الاستثمار الأجنبي المباشر، و إنما تحليل تحركات النشاط المحلي التي تسمح بخلق قطب للإنتاج و التنافسية.

و يهدف إلى تسليط الضوء على مستوى دقيق جدا و عملي لمزايا إقليم أو منطقة أو دولة لنشاط معين من اجل استهداف دقيق للمستثمرين المناسبين للتواجد بالدولة للقيام بنشاطهم.

المنهجية المتبعة في هذا المنهج تركز على تحديد جميع العوامل الموجودة في الدولة التي من المحتمل أن تجذب فئة معينة متخصصة (مؤسسة متخصصة. مراكز بحث و تكوين. بنية تحتية متخصصة. عروض عقارية. شبكات تعاون... الخ).

هذه التحليلات تتعلق عموما بالجانب المحلي (منطقة معينة/منطقة حضرية) مع انه لا شيء يمنع من إجراء هذه التحليلات على مستوى الدولة الواحدة ككل.

تحديد الأولويات على أساس نقاط قوة المنطقة أو الدولة.

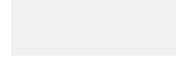
إعطاء خصوصيات لكل قطاع.

توجيه سياسات التنمية المحلية للتخفيف من بعض نقاط الضعف التي أبرزها التحليل.

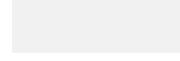
¹ United Nations, Conference on Trade and Development, United nations. New york and geneva.

هيئات أخرى و انطلاقاً من قواعد بيانات مقارنة و من نفس النوع أعطت مؤشرات للمقارنة تركز على عناصر أخرى مثل مؤشر التنافسية العالمي¹. مؤشر التنمية البشرية للأمم المتحدة². مؤشر الحرية الاقتصادية³ ل Heritage Fondation. وترتب "هيريتيدج فونداشن" 186 دولة حول العالم وفقاً لمؤشر "الحرية الاقتصادية" السنوي من خلال أربع فئات رئيسية وهي: سيادة القانون، دور الحكومة، الكفاءة التنظيمية، وانفتاح الأسواق. وجاءت الدولة صاحبة أكبر اقتصاد في العالم في المرتبة الثانية عشرة على مستوى العالم من حيث الحرية الاقتصادية على الرغم من التحسن الطفيف في إجمالي نقاط المؤشر التي حصلت عليها، حيث تحسنت أمريكا من حيث التحرر من الفساد، الإنفاق الحكومي، الحرية المالية، حرية العمل، الحرية النقدية، وحرية التجارة.

الجدول رقم (06) ترتيب الدول العشرة الأولى حسب مؤشر الحرية الاقتصادية لسنة 2015.



الجدول رقم (07) ترتيب الدول العربية حسب مؤشر الحرية الاقتصادية لسنة 2015.



- مؤلفو هذا المنهج يقترحون طريقة " العرض الإقليمي المتميز " بناء على الخطوات التالية.
- أ- تحليل تموقع المنطقة (او الدولة). خصائصها/ نقاط قوة الدولة و ضعفها من حيث الجاذبية/المنافسين الرئيسيين...الخ.
- ب- وضع تجزئة إستراتيجية تشمل تجميع الأنشطة المماثلة و التي تكون لديها إمكانيات كبيرة (المجالات الإستراتيجية للعمل (DAS) (domaine d'action stratégique¹)
- ت- القيام بدراسة محددة لكل من المجالات الإستراتيجية للعمل. من خلال مجموعة معايير لتحديد على أساسها النشاط المناسب للمنطقة..
- ث- تقييم اليد العاملة المتوفرة في الدولة (أو المنطقة) لكل من المجالات الإستراتيجية للعمل (DAS) و مصلحة كل منهم في مجال التنمية الإقليمية انطلاقا من تحليل متعدد المعايير دقيق.
- ج- تحديد حقيبة أولويات المجالات العمل الإستراتيجية. و الأعمال الإستراتيجية لكل منها بهدف زيادة في تنوع العرض للدولة المستهدفة بغرض الاستثمار بها.

2-3 المنهج الاقتصادي الجزئي. " العرض الإقليمي المعقد"

بالنسبة لهذا المنهج. يجب معرفة أفضل منطقة أو مكان أو دولة لتموقع مشروع استثماري معين. فلا المنهج الذي يعتمد على المؤشرات الكلية و لا المنهج المعتمد على العروض المحلية المتنوعة يسمحان بإعطاء توقعات حول مردودية مشروع استثماري في منطقة أو بلد معين.

بغرض تقييم هذه المردودية، ينبغي إعادة تهيئة ظروف سيرورة المشروع بشكل أفضل باستعمال تقنيات مستوحاة من التحليل المالي. على سبيل المثال. استخدام مخططات الأعمال حيث تهتم بالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار في المؤسسة في سياق انجاز مشروع معين. حيث يحدد الجاذبية على أنها القدرة على الاستجابة لعدد كبير من المشاريع الاستثمارية الفردية على أساس باقة عوامل تستجيب بطريقة تنافسية لمتطلبات المؤسسات التي تريد الاستثمار في البلد. يمكن أن تعتمد على مخططات الأعمال إلى جانب السيناريوهات المحتملة بهدف جعل المستثمر يعيد النظر في منطق اختياره لموقع انجازه للمشروع الاستثماري من بين العديد من المواقع.

العديد من الدراسات أجريت حول اثر اختيار موقع المشروع الاستثماري حول سيرورة و نجاحه بالشكل التالي.

¹ Pierre CÉLIER, _____, CPGE-ECT à Nice.2014. sur <http://managestion.free.fr/p.604>.

يتم إعداد مجموع التقارير و الجداول المالية و حسابا الاستغلال للمؤسسة أو المشروع. تم يتم تحديد نموذج بالطريقة التي تسمح بجمع معطيات متعددة على أساس الظروف الفعلية التي تواجهها كل منطقة من المناطق المستهدفة بغرض انجاز المشروع الاستثماري بها. فيتم جمع معطيات خاصة بكل موقع محتمل. و يتم دمجها في النموذج بالطريقة التي تسمح بإعادة بناء الشروط الفنية و الاقتصادية للمشروع الاستثماري في منطقة أو بلد معين.

إذا هذا النموذج يوفر خصائص المردودية الخاصة بكل مكان متوقع انجاز المشروع به و الذي يمكن تحليله على أساس المعايير المالية المعتمدة و المعروفة (تدفقات الخزينة/ العائد على الاستثمار/ فترة الاسترداد...الخ). و بالتالي يتم ترتيب المواقع على أساس درجة المردودية التي يمكن إيجادها لنفس المشروع الاستثماري.

2-4 التكامل بين المناهج الثلاثة.

بعيدا عن تحديد من هو الأمثل بين هذه المناهج الثلاثة. فانه لا بد من تطبيقها بطريقة حيث تكمل بعضها البعض. من اجل تقييم جاذبية دولة ما للاستثمار بها من جوانب متعددة.

المنهج الكلي يساعد المنهجين الآخرين عن طريق توفير الإطار العام.

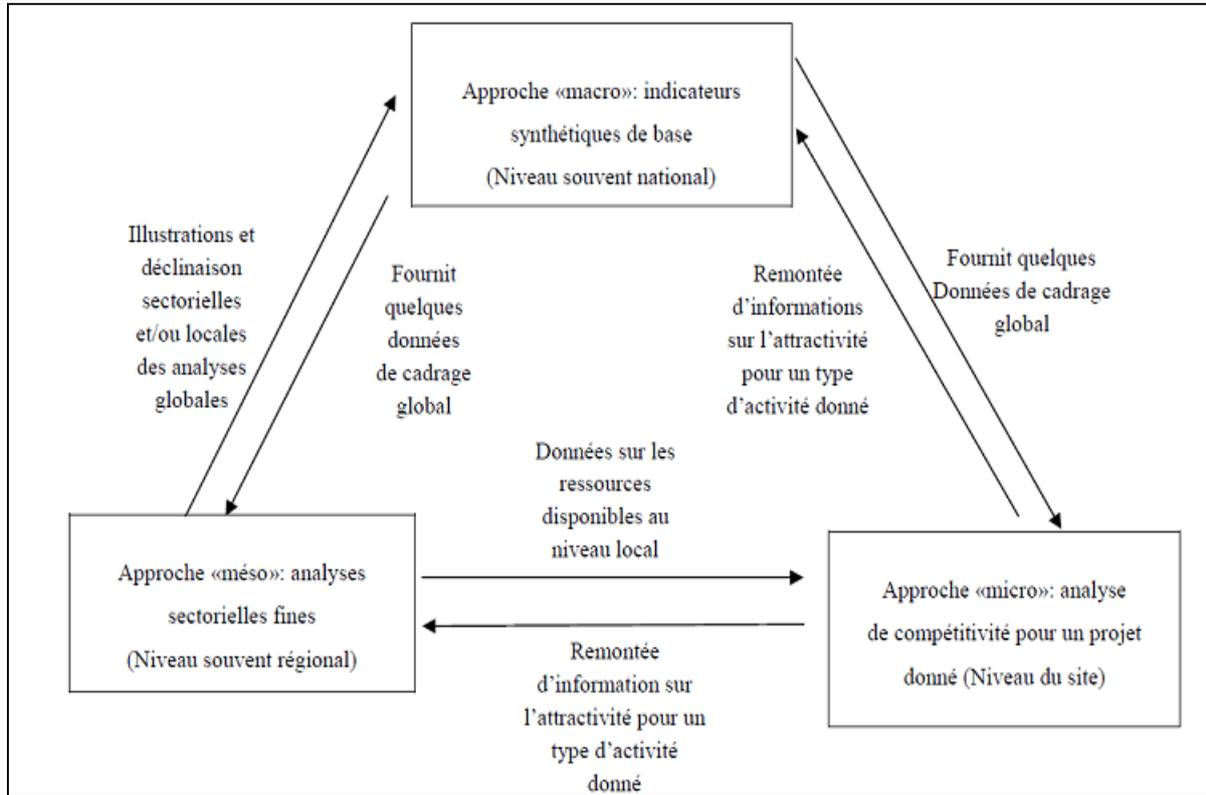
المنهج الجزئي بدوره يوفر معلومات بالموازاة مع المنهج العام. و لكن تكون خاصة و دقيقة حول تنافسية المنطقة أو الدولة المستهدفة للاستثمار بها و لكل نوع من أنواع المشاريع عن طريق تحليل دقيق و مفصل للفرص و التهديدات.

النتائج المتوصل إليها لمجموع القطاعات و المشروعات المدروسة يتم استعمالها في تشخيص جاذبية الدولة بصفة عامة و جاذبيتها في قطاع معين.

المنهج الوسطي يوفر أدوات تحليلية دقيقة و خاصة بقطاع أو منطقة معينة. هذه الأدوات يمكن استعمالها من جهة في التوضيح و التحليل على المستوى الكلي. و من جهة أخرى من اجل توفير معطيات الدراسات الجزئية بغرض المقارنة بين مختلف المواقع المستهدفة للاستثمار بها.

الشكل الموالي يوضح العلاقة التي تربط بين المناهج الثلاثة.

الشكل رقم (11) : التكامل بين المناهج الثلاثة التي تفسر جاذبية الدول للاستثمار .



Source. Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité territoriale, www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الجاذبية :

لقد حددت جاذبية بلد ما حسب قدرته على جذب الاستثمارات و الحفاظ على الاستثمارات

المتواجدة.

كما أن تحليل الجاذبية الإقليمية يتطلب البحث على مؤشرات مناسبة لتحليل ديناميكية الإقليم المعني، و

مع ذلك هنالك أساليب مختلفة لتصنيف المناطق وفقا لدرجة جاذبيتها.

1- النماذج الاقتصادية القياسية :

هذه النماذج تسمح بإقامة علاقة بين المؤشر الرئيسي للجاذبية وتطور معدل خلق فرص العمل في

المؤسسة (يمكننا أيضا استخدام معدل خلق فرص العمل في المؤسسات الجديدة) والمتغيرات التفسيرية التي تشكل

عوامل أو معايير التوقع. المتغيرات التفسيرية عادة ما تكون مؤشرات المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و

الديموغرافي وحتى المؤسسية. أو تجميع المؤشرات المستخدمة كما المتغيرات التفسيرية بالوكالة من النماذج النظرية.

نلاحظ أن الفائدة من هذه النماذج الاقتصادية أنها تسمح بتحديد المتغيرات الدالة على جذب الاستثمارات، مما يساعد على تفسير جاذبية المناطق المختلفة.

2- استطلاعات الرأي :

تتم هاته الاستطلاعات مع المستثمرين ، إذ يطلب منهم تصنيف معايير التمويع و إعطاء ترتيب نسبي لمختلف المناطق المضيفة المحتملة وفق هذه المعايير. وهذا ينطبق بصفة خاصة على مقياس جاذبية Ernst «¹Young»# ويتم نشر هذا الأخير سنويا، ويتم التحقيق مع مسيري الشركات المتعددة الجنسيات، هذا التحقيق يحصي عدد الوظائف المستحدثة، معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر المحقق، حصة كل قطاع (الخدمات والصناعة، ...) للاستثمارات الأجنبية المباشرة المحققة، أصل الاستثمارات الأجنبية والقطاعات الجاذبة لها.

3- المؤشرات التي وضعتها المؤسسات الدولية :

1.3- مؤشر "ممارسة أنشطة الأعمال" التابعة للبنك الدولي :

ويستند ترتيب البنك الدولي على 10 معايير تعمل على تحديد التسهيلات المقدمة للمستثمرين من أجل القيام بالأعمال التجارية بشكل عام.

يتم نشر مؤشر "ممارسة أنشطة الأعمال" من البنك الدولي سنويا، ويصنف الدول وفقا لنوعية بيئة الأعمال السائدة، ويتعلق هذا الترتيب ب185 دولة، بعض المؤسسات الأخرى تحدد مقاييس جاذبية على أساس جمع عدد كبير من المؤشرات التي تمكن من قياس التنافسية بين مختلف الأقاليم والجدول الموالي يوضح المعايير العشرة المستخدمة من قبل البنك الدولي :

الجدول رقم (08) المعايير العشرة المستخدمة من قبل البنك الدولي

المؤشرات	المعايير
الإجراءات، المدة (بالأيام)، التكاليف، الحد الأدنى لرأس المال المدفوع.	01 خلق المؤسسة
الإجراءات، المدة (بالأيام)، التكاليف (بالنسبة للدخل الفردي).	02 منح تراخيص البناء
الإجراءات، المدة (بالأيام)، التكاليف (بالنسبة للدخل الفردي).	03 إيصال الكهرباء
الإجراءات، المدة (بالأيام)، التكاليف (بالنسبة للدخل الفردي).	04 نقل الملكية

¹. Ernst and Young, **European attractiveness: the opportunity of diversity**, La Baule, Mai 2004. In <http://www.institut-numerique.org/section-i-lattractivite-territoriale-fondements-theoriques-et-indicateurs-de-mesure-5201ed217cf05>

05	الحصول على القرض	مؤشر موثوقية الحقوق القانونية (0-10)، المعلومات المبتغاة حول القرض، تغطية السجلات العامة، تغطية المكاتب الخاصة.
06	حماية المستثمرين	مؤشر الإفصاح عن المعلومات، مؤشر قياس مسؤولية المسيرين، مؤشر سهولة المتابعة القضائية من قبل المساهمين، مؤشر حماية المستثمرين.
07	دفع الضرائب	الدفع (عدد مرات الدفع في السنة)، المدة، الضرائب على الأرباح (%)، الضرائب والرسوم الاجتماعية (%)، رسوم أخرى (بالنسبة للأرباح)، إجمالي الدفع (إجمالي الأرباح).
08	التجارة عبر الحدود	الوثائق اللازمة عند التصدير (عددتها)، الموعد الضروري للتصدير (بالأيام)، تكاليف التصدير (\$ لكل حاوية)، الوثائق اللازمة للاستيراد (عددتها).
09	تنفيذ العقود	المدة (بالأيام)، التكاليف، الإجراءات.
10	القوانين المطبقة في حالة الإفلاس	المدة (بالأيام)، التكاليف (من قيمة العقار)، معدل الاسترجاع (سنتا لكل دولار).

Source=[les 10 critères de l'attractivité de la Banque Mondiale](http://www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013/08/les_10_criteres_de_l_attractivite_de_la_Banque_Mondiale) www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013/08/

4- خصائص الدولة للفئات المستهدفة:

4-1 الخصائص الهامة للتجار:

وفقا لتحليل الأدبيات الأكاديمية والتجريبية، معظم الدول تحاول جذب أعمال جديدة أو جلب مشاريع صناعية، والتي يمكن أن توفر فرص عمل جديدة لسكان هذه الدولة وتولد الدخل لها. وفقا لبيرغ¹ (Berg)، يجب أن يكون للدولة جاذبة (أو المدينة) إمكانية جيدة للوصول للتجار، أسعار الأراضي مقبولة، الضرائب المحلية والشروط القانونية كذلك مقبولة، وكمية ونوعية مناسبة من القوة العاملة. وهناك عوامل أخرى مثل حجم السوق، والبيئة المعيشية ونوعية الخدمات العامة مهمة جدا. يبحث رجال الأعمال والمستثمرين عن الخصائص الهامة في الدولة المضيفة مثل: الموقع، البيئة المبنية، اليد العاملة، الزبائن الحاليين والجدد العملاء والموردين، والتمويل، والشركاء.

4-2 الخصائص الهامة للمستثمرين:

الجاذبية للمستثمرين هو قدرة الدولة على أن توفر لهؤلاء المستثمرين شروط ملائمة لتنفيذ أنشطتهم وتشجيعهم على وجودها في المنطقة. هذه الجاذبية تعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي: خصائص الطلب من الشركات و المؤسسات التي تسعى لتطوير مشاريعها، خصائص المدينة نفسها وقدرة المنافسة بين دول أخرى¹.

¹ Alice Soini, **The Asian Boom and Australia's proximity. Attractiveness of a territory**, Comparison between South Australia and Autonomous Province of Trento, Trento University intern2010 , p11.

مدينة جذابة يمكن أن تجذب رؤوس الأموال والمعرفة والقدرة على المنافسة، وهذا يترتب عليه خلق مقارنة بين المؤسسات الأجنبية و المؤسسات المحلية. و علىية هذه المقارنة تحفز الشركات المحلية لتحسين قدرتها التنافسية. هناك العديد من العوامل الرئيسية المختلفة لتحسين جاذبية الاستثمار²:

- الهبات الطبيعية: ثقافة المؤسسة، البنيات التحتية، الرأس المال البشري، الثروة، التكنولوجيا.
- الصورة و السمعة.
- المنظمات: الإدارات العمومية، التعليم و التكوين، القانون، المالية، الصناعة.

وبالإضافة إلى ذلك، صورة وسمعة نظام إقليمي معين تعتمد على عوامل مختلفة: المعلومات التاريخية والمعلومات الحالية، السياحة، العمل، الحياة الاجتماعية، و صورة محددة تصنعها الهيئات المحلية.

المبحث الثاني : الشراكة الأجنبية كدعامة أساسية لنجاح انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية

إن سعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توقيعها على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها لتحرير تجارتها الخارجية يتطلب من مؤسساتها الاقتصادية أن تكون لها الإمكانيات اللازمة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية و مواجهة المنافسة الشديدة من طرف الشركات الأجنبية وخاصة الأوروبية منها. لذا يجب عليها تحسين محيطها الاقتصادي من خلال الشراكة الأجنبية التي تعد منفذا وفرصة هامة نظرا للامتيازات العديدة التي تقدمها خاصة في مجال نقل المهارات والتجارب التسييرية، وتخفيض التكاليف واقتسام المخاطر بين الشركاء، كما أنها تمثل حلا ملائما لمختلف المشاكل وذلك من حيث الحصول على مصادر التمويل والتكنولوجيا، كما تعتبر عاملا مهما للدخول إلى الأسواق الدولية.

لقد شكل التعاون الاقتصادي و التجاري بين المؤسسات حلقة هامة لتبادل المصالح و المنافع و لتسهيل المعاملات فيما بينهما ، حيث شكل الاستثمار الأجنبي قاعدة أساسية لإنشاء و مضاعفة الثروات ، و تحسين المستوى المعيشي خاصة في ظل العولمة و الانفتاح الاقتصادي ففي هذا الإطار نجد الشراكة الأجنبية التي تعد من أهم استراتيجيات الاستثمار و التي تساهم في تطوير المؤسسات في جميع أنشطتها ، و هي تمثل ضرورة حتمية تستوجب على المؤسسات التفاعل معها لدفع عجلة التنمية و التطور إلى الأمام و الاستفادة من الفرص التي تتيحها.

¹ Hubert Gerardin et Jacques Poirot, **L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel**, , De Boeck Supérieur - Mondes en développement, Vol.38-2010/1-n°149, p32 #n <http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-27.htm>

² Braun, E#, **City Marketing: Towards to an Integrated Approach** Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam, 2008. in <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/>

المطلب الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية

يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات الحساسة التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات المتنوعة محليا و دوليا و باختلاف الأهداف التي تسعى إليها هذه الشراكة ، و لقد تعددت التعاريف الخاصة بالشراكة و أهمها :

- التعريف الأول : "إنَّها إحدى مشروعات الأعمال التي يمتلكها أو يشارك فيها طرفان أو شخصيتان معنويتان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة و المشاركة هنا لا تقتصر على حصة من رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة بخبرة و براءة الاختراع و العلامات التجارية و كذا المساهمة في عملية الإنتاج وتوزيع مختلف أنشطة المؤسسات الأخرى " ¹ .

-التعريف الثاني: عبارة عن عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء و يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة ، و هذا التعاون لا يقتصر على مساهمة كل منهم من رأس المال فقط و إنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج و استخدام الاختراع و العلاقات التجارية و المعرفة التكنولوجية و المساهمة كذلك في كافة العمليات و مراحل الإنتاج و التسويق ، وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع و الأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية و الفنية².

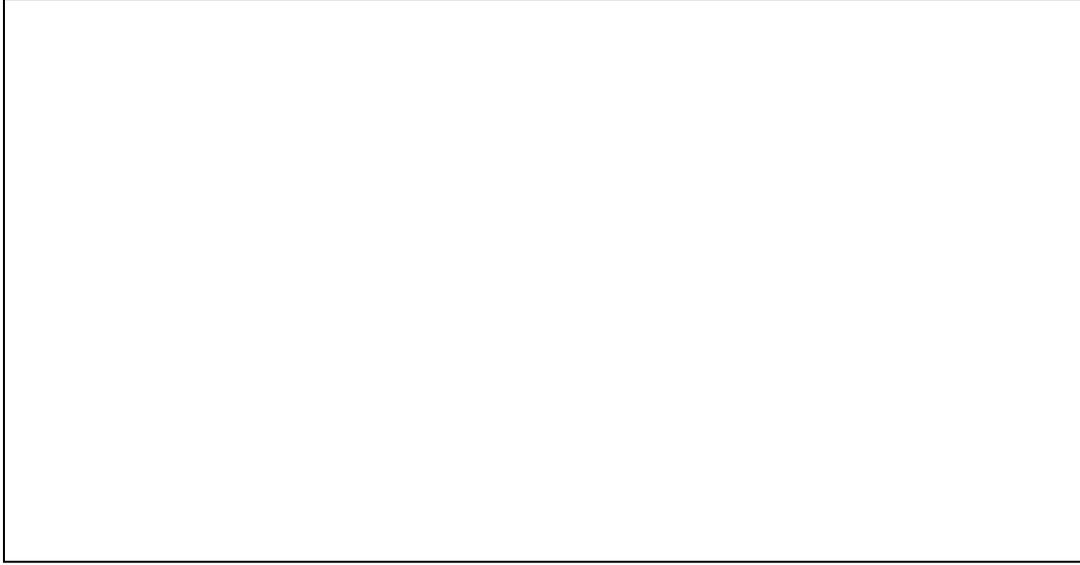
-التعريف الثالث : كما يعرفها الأستاذ "Burroagual" على أنَّها علاقة عمل بين شريكين على الأقل تنشأ على مبدأ الثقة و تقاسم المخاطر حتى يتم التعاون على تطوير نشاطات محددة لتحسين غاية مزدوجة بمساهمة تكنولوجية و تسييرية لضمان استقرار المؤسسة³.

¹ عبد السلام أبو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989 ص 24

² كمال رزيق، مسدور فارس، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الإتحاد الأوروبي ، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدة 2002، ص 05 .

³ Benani Burroagual , le Parteneriste une experience et des perspectives 3^{eme} journée scientifique et technique #ALGER ,20avril 1998 ,p 03 .

الشكل رقم (12): صورة الشراكة بين مؤسستين



وبالتالي يمكن القول بأنّ الشراكة هي شكل من أشكال التعاون و التقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين أو نشاط محدد أو اختصاص ما ، يتم توفير و تكييف الجهود و الكفاءات اللازمة و الإمكانيات الضرورية للمساعدة على تنفيذ المشروع و يحفظ لكل من المؤسستين مصلحتهما، مع تقسيم جميع الأعباء و المخاطرة و الأرباح بصفة متعادلة بين الشركاء .

1- الأسس النظرية للشراكة الأجنبية

لقد اهتم الفكر الاقتصادي بإستراتيجية الشراكة وصاغ لها نظريات عديدة قصد تنميتها من أجل العمل بها، وسنحاول في هذا العنصر أن نقدم عرضاً لأهم التفسيرات النظرية التي عالجت مسألة الشراكة الأجنبية ومن بين هذه النظريات نجد: نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الإنتاج الدولي وإستراتيجية العلاقات، نظرية الاحتكار الدولي ونظرية تبعية الموارد.

1-1 نظرية تكاليف الصفقات

إنّ ظهور مفهوم تكاليف الصفقات كان في سنة 1937 من خلال Ronald Coase*، لكن نظرية Coase# بقيت متجاهلة إلى أن طورها Oliver Eaton williamson** ما بين 1970 و 1980 .

و تركز هذه النظرية على أهمية التكاليف المرتبطة بتنسيق و تنظيم نشاطات المؤسسة في مجال الإنتاج و تعرف هذه التكاليف بتكاليف الصفقات، و هي تتعلق بالبحث عن المعلومات في وسط محيط غير كامل

المنافسة، و على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف التفاوض على الاتفاقية و كذا مراقبة و متابعة نشاطاتها و استخدامات مواردها.¹

وتأخذ تكاليف الصفقات ثلاثة أنواع من التكاليف و هي :²

تكاليف البحث و المعلومات

تكاليف المساومة أو التفاوض

تكاليف التنفيذ و المراقبة

إنّ نظرية تكاليف الصفقات هي نظرية اقتصادية توضح بأن المؤسسات الاقتصادية تنمو بشكل أوسع لأنها تستطيع أن تجري تعاملات في السوق الخارجية داخليا ، و بأقل تكلفة من خلال قيامها بإبرام عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية .

كما تستند هذه النظرية إلى ثلاث فرضيات هي³:

- هدف المؤسسة هو تعظيم أرباحها في سوق عالمية غير كاملة المنافسة.

- المؤسسة تخلق سوق داخلي خاص بها بغية تفادي النقائص في أسواق السلع الوسيطة.

- الدخول في أسواق جديدة لتحقيق دولية النشاط.

حيث أن دولية النشاط هي وسيلة هامة للحفاظ على الميزة التي تملكها المؤسسة في بلدها الأصلي أما الفروع التابعة لها فتدخل ضمن المؤسسة الأم من أجل تشكيل سوق داخلي في السلم العالمي.

و ذكر B.Aliouat⁴: أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة و قسمها إلى :

1-1-1 مرحلة التفاوض : و تتضمن تكاليف البحث ، تكاليف التفاوض و إعادة التفاوض حول السعر ،

تكاليف التنقل و الترجمة..... الخ .

* Ronald Coase: اقتصادي بريطاني من مواليد ديسمبر 1910 بإنجلترا يعتبر أب نظرية تكاليف الصفقات، حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1991، و يعتبر من الاقتصاديين الذين تناولوا التحليل الاقتصادي للمؤسسات و التحليل الاقتصادي للقوانين ، درس بمدرسة الاقتصاد بلندن و عمل كأستاذ بجامعة بريطانية ثم بجامعة أمريكية ، ثم بجامعة شيكاغو سنة 1964 ، اهتم بدراسة مشكل التكاليف الاجتماعية و تكاليف الصفقات .

** Oliver Eaton Williamson : من مواليد 27 سبتمبر 1932 كان طالبا عند Ronald Coase ، تحصل على دكتوراه في الإدارة من جامعة كارنجي ميلون Carnegie Mellon سنة 1963 ، عمل أستاذا في جامعة كاليفورنيا في مجال إدارة الأعمال و اهتم بدوره بنظرية الصفقات .

¹ Ferson Denis, Jean Luc Bricout, **L'investissement international** %édition Armand colin, Masson, paris, 1996 p66.

² Watkins Thayer, **The transaction cost approach to the theory of the firm**, San José state university economics department, www.sjsu.edu /faculty / Watkins / coase .htm .15/01/2007.

³ Denis Tersen, Jean Luc Bricout, **L'investissement international** , op.cit, 1996.p67.

⁴ Aliouat Boualam , **les stratégies de coopération industrielle**, Ed economica, paris, 1996,p 48.

2-1-1 مرحلة إنشاء العقد : تكاليف توحيد المعايير و إثبات جودة المنتجات ، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات.... الخ .

3-1-1 مرحلة تنفيذ العقد : تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة ، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية ، تكاليف معالجة النزاعات و مختلف العقوبات.... الخ .

انطلاقاً مما ذكرناه فإن العديد من المتعاملين في السوق يلجئون إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف ، و تعتبر الشراكة غالباً الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسط بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية و قيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها و هو ما يتطلب استثمارات ضخمة . لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميّزت بها و هي :

- يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأنّ من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً ، وصعوبة أو استحالة قياسها أحياناً أخرى
- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف .

و هذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج و ساكن ، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما و تختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى أو اندماجاً في حالة مغايرة و قد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولاً عن البقاء و تحسين القدرة التنافسية ، و بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجهة و ليس فقط شروط محددة يملئها المحيط في فترة زمنية معينة .

1-2 نظرية الإنتاج الدولي وإستراتيجية العلاقات :

وفقاً لهذه النظرية فإن الشراكة الأجنبية بين المؤسسات تتجلى في طريقتين هما¹:

- الشراكة الأجنبية هي طريقة لتفادي المنافسة مما يؤدي إلى تكوين إستراتيجية علاقات و ترابط بين الشركاء .
- الشراكة الأجنبية هي وسيلة لتوطيد امتياز تنافسي للمؤسسة بشكل يجعلها تقاوم منافسيها .

ولقد عرضت هذه النظرية من طرف John Dunning¹ كما تتمحور هذه النظرية حول ثلاث مفاهيم وهي²:

¹ محمد يعقوبي، لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 14، السنة الثانية أكتوبر 2004 تم التحميل بتاريخ 07 أكتوبر 2006، ص05.

- ميزة التنظيم الداخلي.
 - ميزة التفضيل بين مختلف اختيارات التوطين الممكنة.
 - ميزة المنافسة غير الكاملة.
- إن المؤسسة تقرر الاستثمار خارج حدودها إذا توفرت ثلاثة شروط وهي³:
- يجب على المؤسسة إن تمتلك وتحفظ بميزة محددة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها والتي تنشط في السوق الأجنبي.
 - على المؤسسة استغلال الميزة والإنتاج بنفسها بدلا من الترخيص للآخرين بذلك.
 - على المؤسسة إن تقوم بتعظيم الميزتين وذلك بالتفضيل بين مختلف اختيارات التوطين الممكنة وفقا للميزة المقارنة للأمم وتخصيصها بعوامل الإنتاج.
- ولقد انتقدت هذه النظرية حيث أنه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الطلب الداخلي للبلد

1-3 نظرية الاحتكار الدولي:

تعتمد هذه النظرية على توطيد التعاون بين المؤسسات الاقتصادية في شكل احتكاري وضرورة الاهتمام بجميع المجالات الحساسة في الاقتصاد العالمي والتي تعد مركز قوة وعامل في تماسك المؤسسات الاقتصادية ونجاحها ومنها نشاطات البحث والتطوير والتي تعد عاملا حساسا في تطور المؤسسات الاقتصادية وتجاوبها مع التطورات التكنولوجية⁴.

وطبقا لهذه النظرية فإن الاستثمار الأجنبي عندما يعمل خارج حدوده فإنه يعمل في ظروف غير مناسبة مهما أعطى من المميزات وهي ظروف تحيط بها مخاطر كثيرة فهو يستخدم العناصر المحلية وبيتعد عن مركز اتخاذ القرار ولا يخضع لرقابة دقيقة، ولكي يتغلب المشروع المشترك على هذه الصعوبات فلا بد أن يتمتع بقدرات غير عادية أو يتمتع بمستوى متميز لمواجهة التحدي الجديد، كما أن التميز يمكن أن يكون في التكنولوجيا المتطورة التي يجوزها أو في تقنيات الإدارة الحديثة التي يستعملها أو في القدرات المالية والسمعة وجودة المنتجات... كما أن توفر

¹ ohn Dunning# كاتب أمريكي من مواليد 09 جانفي 1942 ببروكلين بنيويورك اشتغل سنة 1964 في صحيفة The Denver Post، ترك العمل بالصحيفة سنة 1970 و قام بكتابة الروايات ثم توقف عن الكتابة سنة 1981 و في 1984 فتح مكتبة و منذ ذلك الوقت عمل ككاتب كتب.

² نشيدة معزز، دور التحفيزات الجبائية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2005، ص17.

³ Denis Tersen, Jean Luc Bricout., P'investissement international, op.cit. p68.

⁴ محمد يعقوبي، لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص05.

هذه العناصر المتميزة للمشروع يؤدي إلى تحقيق الانفرادية والقيادة والسيطرة على المنافسين أي انه بإمكان المشروع أن يكون محتكراً للسوق¹.

إن هذه النظرية تميز بين ثلاثة أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي كما يلي²:

1-3-1 احتكار الشركة الأولى للسوق :

إن المؤسسة التي تدخل إلى السوق أولاً في مجال إنتاج منتج معين ستكون وتبقى هي المؤسسة المتفوقة في السوق مهما حاولت المؤسسات المنافسة فرض سيطرتها، ولن تستطيع التأثير عليها وذلك لأسباب عديدة منها أن منازلة ومنافسة المؤسسة الأولى سيكلف المؤسسة الثانية كثيراً وقد تفوق تلك التكاليف ما يمكن أن تجنيه من دخولها ذلك السوق، إضافة إلى أن المؤسسة الأولى تعرف كل شيء عن السوق ولها حصة كبيرة فيه ومستهلكيها أكثر ولاء لمنتجاتها مما يصعب على أي مؤسسة أخرى تهديدها أو منافستها.

1-3-2 القوة الاحتكارية :

إن الدافع الرئيسي للاستثمار في الدول الأجنبية هو القوة الاحتكارية، وتفترض هذه النظرية أن ممارسة أي نشاط في دولة أجنبية له تكاليف مرتفعة لا تستطيع أن تتحملها إلا المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية مثل التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الحديثة والكفاءة في التسيير... ولكي تتمكن من تعويض تلك التكاليف فإن باستطاعتها ذلك إذا مزجت قدراتها وإمكاناتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على تحقيق أرباح طائلة في سوق أجنبية مع المحافظة على ميزتها، بل وإمكاناتها أن تهدد المنافسين المحتملين.

1-3-3 سلوك رد الفعل :

يقوم سلوك رد الفعل على فكرة أن المؤسسات تراقب نشاط بعضها البعض حيث يمكن أن يكون قرار الاستثمار في دولة أجنبية بناء على قرار اتخذته مؤسسة منافسة فتلجأ مؤسسة محلية إلى الشراكة الأجنبية نظراً لدخول مؤسسة أجنبية منافسة في السوق المحلية.

إلا أن هذه النظرية قد واجهت نقداً يقوم أساساً على فكرة أن المشروع الأجنبي يتمتع في البداية في السوق المحلي بمميزات وحواجز قد لا يحصل عليها المشروع الوطني أما تمتعه بشكل احتكاري فهو لا يتوقف فقط على إرادته دائماً وإنما يرتبط أيضاً بظروف السوق الداخلية وبالقواعد التنظيمية التي تسود السوق¹.

¹ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، العلاقات الاقتصادية والنقدية الدولية - الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال - اتفاقيات التجارة العالمية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص199.

² عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 170-172.

1-4 نظرية تبعية الموارد :

لقد ساهمت هذه النظرية في تحليل أهداف الشراكة، فالمؤسسة التي ليس بإمكانها استغلال ومراقبة كل عوامل الإنتاج تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع مؤسسات اقتصادية أخرى للعمل في مجال نشاطها. فمثلا الشركات البترولية العالمية غير المنتجة للمحروقات تسعى لاستغلال إمكانياتها وطاقاتها التكنولوجية المتطورة وذلك باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها في شكل آخر مع العلم أن عمليات التحويل والتصنيع للنظ الخام يمكن القيام بها في البلد الأصلي (المنتج) ولتدارك هذا الموقف غير العادل فإن الدول الأصلية (المنتجة) قصد استغلال إمكانياتها بصفة شاملة عمدت إلى منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص في تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا².

وهكذا فإن الشراكة الأجنبية تعتبر خيار استراتيجي تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة سنحاول توضيحها في العنصر الموالي كما سنتناول أهم أنواعها والآثار المترتبة عنها.

المطلب الثاني : الدوافع المؤدية للشراكة الأجنبية

تعتبر إستراتيجية الشراكة من بين الوسائل الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسة لتطوير إمكانياتها ورفع مستوى إنتاجها ماديا و ماليا ، ومن بين دوافع اللجوء لإبرام عقود الشراكة ما يلي :

1-1 دولية الأسواق :

يفرض نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللا محدود للتكنولوجيا على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور و محاولة التجاوب معه ، ومن جهة ثانية انفتاحا أكبر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها و ترويجها ، وتطوير كفاءاتها بكل ما أوتيت من إمكانيات .

تؤثر المشكلة الدولية ، المعاصرة بدون أدنى شك ، على الأولويات الإستراتيجية المختلفة للمؤسسات الاقتصادية لذلك فمن الواجب إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج ، وهذا يخلق محيطا مشجعا ودافعا للاستثمار على المدى الطويل ، لذلك فإنّ الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة لهذا المحيط المعقد و التنافسي ، وهذا كلّ يرجع للمؤسسة الاقتصادية التي تبادر بسرعة لإبرام عقود الشراكة ضمانا

¹ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، العلاقات الاقتصادية والنقدية الدولية - الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال - اتفاقيات التجارة العالمية، مرجع سبق ذكره، ص200.

² محمد يعقوبي، لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 04.05.

لنجاحها ، وفي هذا الإطار ولكي يتم إنعاش المؤسسة الاقتصادية فإنه يلزم تحقيق تنظيم تسيير استراتيجي و ضروري للوصول للأهداف المسطرة و التي يمكن إجمالها فيما يلي :¹

- معرفة السوق ، ووضع الكفاءات و المصادر الضرورية المؤهلة للاستغلال الأمثل .
- الحصول على التكنولوجيا الخارجية ، وممارسة النشاطات التجارية بكل فعالية .
- الاستثمار في نشاطات جديدة ، و التحكم في استثمارات المؤسسة الخارجية
- العمل على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة و مستقرة ، بغرض استغلال جميع المنتجات على المستوى العالمي .

- وضع برامج إستراتيجية دائمة لتقليص التكاليف الإنتاجية ، و الحصول على مكانة إستراتيجية تنافسية .
- تطوير الإمكانيات الإعلامية .

2- التطور التكنولوجي :

وهو عامل أساسي في تطور المؤسسة الاقتصادية ، و في رواج منتوجاتها ، وتفتحها على الأسواق الخارجية و نظرا لكون التطوير التكنولوجي عامل مستمر يوما بعد يوم ، فمن الصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تواكبه دوما ، نظرا للتكاليف التي قد تشكل عائق أمام المؤسسة ، مما يستدعي اللجوء إلى سياسة الشراكة الإستراتيجية لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية².

3- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير :

و هذا من خلال ظهور و تنامي ظاهرة العولمة ، و التي شملت المجالات المالية و التسويقية و الإنتاجية و التكنولوجية ، كما شملت أسواق السلع و الخدمات و العمالة ، وقد أصبح مسؤولوا المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية و السياسية و سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة³.

3-1 المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية :

يدفع نظام اقتصاد السوق بالمؤسسات إلى استخدام كل طاقتها في واجهة المنافسة المحلية و الدولية ، وذلك باللجوء إلى الشراكة باعتبارها وسيلة تعاون و اتحاد بين المؤسسات الاقتصادية و هذه المنافسة لم تكن عاملا

¹ بورغدة حسين، قصاص الطيب، الشراكة الأوروبية الجزائرية و آثارها على المؤسسات الجزائرية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير " سطيف 2006 ص 05 .

² محمد يعقوبي، لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 09 .

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة 2000، ص 58 .

سلبيا في حد ذاته إلا أنه يمكن الاستفادة من مميزات المنافسة باستغلال المؤسسة لإمكانياتها و التي تشكل نقلا لا بأس به و من هذه الإمكانيات نجد :

- التقدم و الابتكارات التكنولوجية ؛
- اقتحام الأسواق الجديدة ؛
- السيطرة أو التحكم بواسطة التكاليف ¹.

4- أهداف الشراكة الأجنبية :

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وبتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك فإن الشراكة الأجنبية تستهدف الدخول إلى الأسواق الدولية كونها تسمح بدولية النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتدفع بها إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، وكذا الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة مع الشركاء.

إن المؤسسات الاقتصادية التي تدخل في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية فإنها تنتظر عائدا منظورا من الموارد المالية أو غير منظور يتجلى في القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية².

وبالإضافة إلى هذه المزايا فإن الشراكة الأجنبية أسلوب يفيد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق جملة من الأهداف وأهمها ما يلي:

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب.
- المشاركة في المخاطر حيث يتسم العصر الحديث بحدة المنافسة، فلا تستطيع أي مؤسسة مهما كان وزنها في السوق أن تكون بمنأى عن منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة عند محاولتها الدخول إلى أسواق جديدة، لذا فتستخدم الشراكة الأجنبية كأسلوب يمكن المؤسسات الاقتصادية من تقليل المخاطر الناتجة عن المنافسة أو على الأقل الحد منها ومن آثارها السلبية، فعوض ما تتنافس المؤسسات فيما بينها على الحصة السوقية فإنها تلجأ إلى

¹ Bernard Garrette, Pierre Dussage, **les stratégies d'alliance**, ED. D'organisation, 1995, p 95.

2 - علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص472.

الشراكة و بالتالي توجيه الموارد والإمكانيات لزيادة فعالية الأداء ورفع الجودة بدلا من التركيز على محاولة إضعاف المنافس، وبذلك يصبح المنافس حليف وشريك للمؤسسة¹.

- تحقيق الكفاءة في الأداء حيث يعتبر الربح هو المحرك الأساسي لتبني منهج الشراكة الأجنبية².

فالشراكة الأجنبية تهدف إلى تنمية وتطوير واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل أكثر كفاءة وفعالية من أجل تحقيق معدلات أكبر للنمو الاقتصادي والاجتماعي ورفع مستوى الإنتاج والقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني في إطار تشريعي يعكس السياسات الاقتصادية التي ترسمها الدولة والتي تستهدف إيجاد بيئة اقتصادية واجتماعية مواتية وتهيئة الظروف لتوفير مناخ ملائم يساعد على تشجيع رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية على إقامة مشاريع استثمارية جديدة في مجالات إنتاج السلع والخدمات من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي³.

- إن الشراكة الأجنبية تستهدف الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى....

- كما تهدف الشراكة الأجنبية إلى الاستفادة من مزايا تآزر الموارد والإمكانيات، كما تعد وسيلة هامة لعملية التحويل التكنولوجي وعامل لزيادة فعالية التسيير وتطوير المشاريع الاقتصادية حيث أنها تجمع بين شريكين من بلدين مختلفين لكل منهما معلوماته ومعارفه الخاصة فتتجمع تلك المعارف والخبرات لتزيد في فعالية التسيير وتوسيع قاعدة المعارف والمعلومات لدى المشروع، كما تهدف الأطراف المتعاقدة ضمن اتفاقية الشراكة الأجنبية إلى استغلال الفرص الجديدة للسوق عن طريق التطور الداخلي للمنتجات والإمكانيات التكنولوجية الخاصة، وتوسيع الأنشطة سواء كان ذلك للشركة المحلية أو الأجنبية⁴.

- إن الشراكة الأجنبية أسلوب تستعمله المؤسسات الكبرى بصفة خاصة من أجل الانتشار حيث تقوم هذه الأخيرة بمشاركة المؤسسة الوطنية في المشروع سواء بالتكنولوجيا أو المعرفة أو الخبرة أو المعدات والعمالة أو برأس المال، ومن خلال هذه الشراكة تتحقق جملة من الفوائد ومن أهمها اكتساب الشريك المحلي للخبرة في التعامل مع

1 قلش عبد الله، أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.ulum.nl/b150.htm، العدد 29، السنة الرابعة، جويلية 2006، ص ص02-03.

2 معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، ألبانها، أنماطها، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، ماي 1999، ص 10.

3 رجب محمد شقلاوب، التعرف على أهمية وطبيعة الاستثمار في الجماهيرية العظمى، المؤتمر الوطني حول الاستثمار الأجنبي في الجماهيرية الليبية، طرابلس، 2006، ص 03.

4 قلش عبد الله، أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 02.

حالات المنافسة العالمية والثقافية و السياسية ونظم التسيير والإدارة، المشاركة في التكاليف والمخاطر مع الشريك الأجنبي ويتحمل المخاطر والخسائر حيث أن الشركات تضمن دعم الشركات العالمية لها لتحقيق النجاح¹.

- كما تلعب ديناميكية الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها حيث تهدف الشراكة الأجنبية إلى تحسين كفاءة الشركاء في إطار مشروع موحد من خلال التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض تكلفة الإنتاج وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم، كما تواجه المؤسسات تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضرورة تلبية الطلب النهائي مما يحتم عليها الدخول في شراكة مع مؤسسات تتوفر على ميزة نسبية لإنتاج سلع منافسة، وتنسيق جهود الشركات الأمانة بالأعمال في ميادين البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا واستخدامها في تحسين الإنتاج والكشف عن أسواق جديدة².

ويمكننا القول أن القيام بعمليات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية يكون بغرض تحقيق جملة من الأهداف منها تعزيز الوضعية التنافسية وتخفيض التكاليف والدخول إلى الأسواق والاقتراب منها، حيث أن جزء هام من اتفاقيات التعاون والشراكة بصفة خاصة يتعلق بالاختراع والابتكار التكنولوجي حيث ازدادت أهمية المنافسة العالمية ومع ارتفاع تكاليف البحوث والتطوير فتلجأ المؤسسات إلى عقد وتوقيع اتفاقيات وعقود شراكة وفي غالب الأحيان تكون الشراكة الأجنبية الوسيلة الوحيدة لاكتشاف والنفذ إلى أسواق جديدة³.

المطلب الثالث: التطورات الخارجية في المحيط الدولي واستجابة الجزائر لها

يشهد العالم اليوم تنامي ظاهرة العولمة وما يصاحبها من تحرير التجارة واحتدام التنافس الدولي للدخول إلى الأسواق العالمية واجتذاب الاستثمارات الأجنبية، ولقد سعت الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي وانتهاج سياسة اقتصاد السوق، وقصد تفعيل هذا المسعى قامت باتخاذ مجموعة من التدابير من أجل تمكين اقتصادها من مواجهة تحديات المنافسة العالمية، حيث سعت جاهدة إلى التفاوض للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ثم دخلت في اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وتسعى الجزائر من خلال ذلك إلى اللحاق بالركب الاقتصادي ومواجهة التحديات التي أفرزتها المتغيرات الحالية التي اتسم بها عصر العولمة.

1- العولمة

1 أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 269.

2 عبد الرحمن بن جدو، المناولة الصناعية: مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، ندوة حول دور المناولة و الشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة، أبو ظبي، 29-30 مارس 1998، موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، www.arifonet.org.ma/Data/subcontracting/mounawala/a.htm ص08.

أضحى مفهوم العولمة متداولاً كثيراً خاصة في الآونة الأخيرة وبالضبط بعد سقوط الاتحاد السوفياتي كقوة اشتراكية عظمى من جهة واندلاع حرب الخليج من جهة ثانية ومع كل هذا فإن ظاهرة العولمة ليست حديثة العهد بقدر ما تدل على حداثة المصطلح.

إن إعطاء تعريف دقيق للعولمة يعتبر من الأمور الصعبة نظراً لتعدد الجهات والآراء حول مفهوم العولمة، فهناك من يعتبر العولمة ظاهرة إيجابية على عكس البعض الآخر والذي ينظر إليها على أنها ظاهرة سلبية وأنها أحد الأشكال الجديدة للهيمنة الرأسمالية، كما يراها البعض على أنها مفهوم يعمل على الترويج لظاهرة اقتصاد السوق، كما أن هناك من يرى بأن العولمة هي ظاهرة اقتصادية وسياسية وتقنية ومعلوماتية وتاريخية ظهرت لإحكام السيطرة على العالم بأسره لصالح الطرف القوي ضد مصالح الأطراف المسيطر عليها¹.

كما يعبر مصطلح العولمة عن تجاوز الحدود الراهنة للدول إلى آفاق أوسع تشمل العالم بأسره، حيث تأخذ الأنشطة والعلاقات والمعاملات طابع عالمي يتجاوز الحدود، سواء تعلق الأمر بطبيعة تلك العلاقات والأنشطة أو بخصائصها².

رغم تعدد التعاريف الخاصة بالعولمة إلا أنها لا تخرج عن كونها السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين والقائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول نحو آليات تحرير الأسواق وتعميق الثورة التكنولوجية التي حولت العالم إلى قرية متنافسة الأطراف تحتفي فيها الحدود السياسية ويتفق في إطارها الدول والتكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات على قواعد لخلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية العالمية بين الأطراف المختلفة³.

¹ مقدم عبيرات، عبد المجيد قدي، العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، موقع الكتروني، www.ouargla-univ.dz/rc/4keddi.pdf العدد الأول سنة 2002، ص 37.

² قلش عبد الله، بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، مجلة علوم إنسانية، موقع الكتروني، www.tlum.nl/c7.htm، العدد 32 السنة الرابعة، جانفي 2007، ص 02.

³ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظمتها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص 31.

1-1 ملامح العولمة :

تبدو الملامح الاقتصادية للعولمة من خلال¹:

- الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التكنولوجية.
- بروز ظاهرة القرية العالمية، وتقليص المسافات نتيجة لتطور وسائل النقل والمواصلات.
- تطور وسائل الإعلام وتعظيم دور المعلوماتية وتداول بعض المشكلات الاقتصادية كالفقر والتنمية المستدامة، وحماية البيئة والتوجه العالمي لتنسيق عمليات معالجة هذه المشاكل.
- تجسيد الخدمات في شكل سلع مما يزيد من قابليتها للتداول على المستوى العالمي مثل تعبئة برامج الكمبيوتر في أسطوانات مرنة سهلة التبادل.
- إمكانية تبادل الخدمات عن طريق الاتصال عبر شبكة الانترنت مثل التعليم عن بعد وعقد المؤتمرات العلمية والندوات وكذا إمكانية الاتصال بالأسواق المالية والحصول منها على المعلومات الضرورية وإتمام الصفقات.
- من أهم سمات العولمة هو تعظيم دور الشركات متعددة الجنسيات واتساع أسواقها وهذا ما ساهم في توحيد أنماط الإنتاج والاستهلاك حيث تؤثر هذه الشركات بقوة على الاقتصاد العالمي من خلال نشاطاتها المتمثلة أساساً في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما أن هذه الشركات ذات الإمكانيات التمويلية الهائلة تلعب دور العائد في الثورة التكنولوجية التي نقلت الفن الإنتاجي إلى أن يصبح فناً إنتاجياً كثيف المعرفة وبالتالي فهي تعمق الاتجاه نحو العولمة².

1-2 أنواع العولمة

إن العولمة ظاهرة انتشرت على كافة المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية إلا أن العولمة الاقتصادية تعتبر الأساس الذي تنبثق منه كل الأنواع الأخرى للعولمة وتشمل العولمة الاقتصادية مستويات مختلفة وتضم أنواع عديدة منها³:

- العولمة الإنتاجية: وتحقق أساساً من خلال الشركات متعددة الجنسيات وتأخذ بعدين أساسيين وهما التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر.

¹ بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005. ص ص282.283.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظمتها - شركاتها - تداعياتها، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ قلش عبد الله، بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 02.

- العولمة الإدارية: وتعبّر عن الانتشار الواسع والعالمي للأساليب والثقافات الإدارية.
 - العولمة المالية: وتمثل الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي مما يؤدي إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، وتظهر العولمة المالية من خلال تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات و تطور حجم النقد الأجنبي على الصعيد العالمي.

وهكذا فإن تنامي ظاهرة العولمة بشتى أنواعها في السنوات الأخيرة شجعت وحتمت على الدول والمؤسسات الاقتصادية انتهاج الشراكة الأجنبية كأداة ووسيلة لمواجهة ظاهرة العولمة وما أفرزته من تحديات مختلفة، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التعاون فيما بينها سواء في نطاق الأسواق العالمية أو المحلية لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات ولضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرات اللازمة لاختراق أسواق جديدة¹.

إن الجزائر وقصد اندماجها في الاقتصاد العالمي ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة قد فتحت الباب على السوق الدولي و سعت إلى تشجيع عمليات الشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة حتمية في ظل التغيرات والظروف الحالية.

2- توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي:

سعى الاتحاد الأوروبي منذ منتصف السبعينيات إلى توسيع نفوذه وهيمنته في المنطقة المتوسطية من خلال عقد اتفاقيات للتعاون بينه وبين الشركاء المتوسطيين ولقد بقيت هذه الاتفاقيات سارية المفعول إلى غاية عقد مؤتمر برشلونة سنة 1995 والذي يعتبر بمثابة نقطة تحول رئيسية في العلاقات بين دول الاتحاد والدول المتوسطية وظهر مفهوم شراكة الأنداد ليحل محل مفهوم التعاون المشترك².

تندرج هذه الاتفاقية في إطار مشوار برشلونة الذي دعت إليه المجموعة الأوروبية بغرض تطوير علاقات التعاون مع بلدان الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط و بغرض إنشاء "منطقة ازدهار مشتركة" على المدى الطويل.³

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999. ص30.
² عبد السلام النعيمات، بزن البخت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، الجمعية العلمية الملكية، الأردن،

2005، الموقع الإلكتروني، www.rss.gov.jo/eco-impacts.doc، ص01.

³ **#PRESENTATION DE L'ACCORD D'ASSOCIATION**, article publier au site du ministère du commerce, (visité le 21/08/2016).

تلك الاتفاقية التي تم الإمضاء عليها في فالنسيا (اسبانيا) بتاريخ افريل 2002 لا تنحصر على إنشاء منطقة التبادل الحر فحسب بل تشمل كذلك جوانب اقتصادية (فرع تجاري، تعاون اقتصادي و مالي، تدفقات استثمارية) و جوانب سياسية و اجتماعية و ثقافية ضرورية لتنمية مستدامة.¹

تتمثل أهمية هذه الاتفاقية بالنسبة للجزائر في التعاملات التجارية الخارجية التي تبلغ نسبة 60 % مع المجموعة الأوروبية. فقد أبدت الجزائر نيتها في الانضمام إلى مسار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وقد تم التوقيع الأولي لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في 19 ديسمبر 2001 أما التوقيع النهائي للاتفاق فكان في 22 أفريل 2002 وذلك قصد تحقيق جملة من الأهداف محددة ضمن الاتفاق.²

و دخلت اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 و لم ترد أي مشكلة ذات صعوبة تذكر عند وضعها حيز التطبيق بفضل التحضير الجيد الذي قامت به الحكومة بشأن هذا الملف من خلال إقامة لجنة دائمة مكلفة بتحضير و متابعة تنفيذها (التي تشرف عليها وزارة الخارجية) بتاريخ 30 ديسمبر 2004 كما قامت وزارة التجارة بخصوص التحضير لوضع حيز التنفيذ اتفاقية الشراكة مع المجموعة الأوروبية بإعداد " دليل الكتروني " يمكن تصفحه عبر شبكة معلوماتية و الموجه لعناية رؤساء المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين كما تم إيداع نسخ منه للصحافة.

2- 1 أسباب توقيع اتفاق الشراكة

ترجع الأسباب الرئيسية لاهتمام الاتحاد الأوروبي بدول حوض البحر الأبيض المتوسط بصفة عامة إلى القرب الجغرافي إضافة إلى الروابط والعلاقات التاريخية والاقتصادية بينهما.³

أما الأسباب التي أدت بالجزائر إلى توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي فقد تمثلت فيما يلي:⁴
- يعتبر الاتحاد الأوروبي الشريك التجاري الأول للجزائر كونه يضم المجموعة الاقتصادية، ففي سنة 2004 بلغت الصادرات الجزائرية نحو دول الاتحاد الأوروبي نسبة 57% من إجمالي الصادرات في حين بلغت الواردات الجزائرية من دول الاتحاد الأوروبي نسبة 55,5% من إجمالي الواردات.

¹ Ibid.

² Mimoune Lynda, Kheladi Mokhtar, **Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes**, Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? » Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26-27 mai 2006.p05.

³ عبد السلام النعيمات، زين البخيت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، مرجع سبق ذكره، ص02.

⁴ Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir), Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.p 10.

- إن الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة من طرف الجزائر تحتم ضرورة تأهيل مختلف الأجهزة التنظيمية والاقتصادية للتكيف مع التحديات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

2-2 أهداف اتفاق الشراكة

تسعى الجزائر من خلال توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني من خلال الاستفادة من المزايا التي تتمتع بها دول الاتحاد الأوروبي وتقليل المنافسة التي تهدد الاقتصاد الوطني، ويمكن تلخيص أهداف اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي فيما يلي¹:

- توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الطرفين يسمح بتعزيز علاقتهما وتعاونهما.
- توسيع التبادلات وضمنان تنمية العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة بين الطرفين وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال.
- تشجيع التبادلات في المجال البشري لا سيما في إطار الإجراءات الإدارية.
- ترقية التعاون في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والمالي.
- تشجيع الاندماج المغربي بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة المغاربية وبين هذه الأخيرة والمجموعة الأوروبية والدول الأعضاء فيها.

2-3 مضمون اتفاق الشراكة

- تمثلت المحاور الرئيسية لاتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والاتحاد الأوروبي فيما يلي²:
- الحوار السياسي الذي يسمح بإنشاء روابط دائمة تساهم في ازدهار المنطقة المتوسطة واستقرارها وأمنها وخلق مناخ من التفاهم والتسامح بين الثقافات.
- حرية انتقال السلع مع الإنشاء التدريجي لمنطقة التبادل الحر خلال فترة أقصاها 12 سنة وذلك بداية من تاريخ دخول الاتفاق حيز التنفيذ (بداية من سنة 2005).
- تجارة الخدمات حيث تمنح المجموعة الأوروبية ودولها الأعضاء للجزائر نفس المعاملة التي هي مقيدة بها بناء على الاتفاق العام حول تجارة الخدمات.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 05-195 المؤرخ في 27 أبريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية والاتحاد الأوروبي، الجريدة الرسمية بتاريخ 30 أبريل 2005، العدد 31، ص 04.

² Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir), Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.p10.

- المدفوعات ورؤوس الأموال و المنافسة وأحكام اقتصادية أخرى، حيث يلتزم الطرفان بترخيص كل المدفوعات الجارية المتعلقة بصفقة جارية بعملة قابلة للتحويل كما تضمن المجموعة الأوروبية والجزائر التداول الحر لرؤوس الأموال الخاصة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر، كما يسعى الطرفان إلى تسهيل تداول رؤوس الأموال بينهما والتوصل إلى تحريره تحريراً تاماً، ويتعارض مع الاتفاق كل ما من شأنه منع المنافسة أو تحديدها أو تعطيلها، كما يسعى الطرفان إلى تحقيق التعاون الإداري في تنفيذ التشريعات المتعلقة بالمنافسة و ضمان حماية حقوق الملكية الفكرية والصناعية والتجارية.

- التعاون الاقتصادي الذي يهدف إلى تدعيم عمل الجزائر من أجل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وخلق مناخ مناسب لتدفق الاستثمارات.

- التعاون الاجتماعي والثقافي من خلال إلغاء التمييز بين العمال ذوي الجنسية الجزائرية العاملين في دول الاتحاد الأوروبي وبين عمال الاتحاد فيما يتعلق بظروف العمل ودفع الأجور والفصل، كما تمنح الجزائر نفس النظام للعمال من أصل دول الاتحاد الأوروبي العاملين في الإقليم الجزائري.

- التعاون المالي من خلال تسهيل الإصلاحات وتأهيل البنية التحتية الاقتصادية وترقية الاستثمار الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار آثار الإنشاء التدريجي لمنطقة التبادل الحر على الاقتصاد الجزائري.

- التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية حيث يمنح الطرفان أهمية خاصة لتعزيز المؤسسات في مجال تطبيق القانون وسير العدالة وكذا تعزيز دولة القانون واحترام حقوق مواطني كلا الطرفين دون تمييز على إقليم الطرف الآخر.

2-4 عراقيل و معوقات تنفيذ اتفاق الشراكة

إن أهم العقبات والعراقيل التي تحول دون قيام هذه الشراكة هي الاختلافات أو الفروقات الاقتصادية، وارتباط دول الجنوب أكثر بدول الشمال من حيث تدفق حجم الاستثمارات الأجنبية، وكذا حجم المديونية التي أثقلت كاهل هذه الدول، وعدم تمكنها من تحقيق مستويات نمو مقبولة، إضافة إلى التكنولوجيات والابتكارات والمنتجات ذات القيمة المضافة العالية التي تأتي من دول الشمال.

2-4-1 العراقيل المرتبطة بتباين مستويات التنمية بين الدول الأوروبية والدول المتوسطة

سبق الإشارة إلى أن السياسة المتوسطة الجديدة للإتحاد تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل وتحرير المبادلات، غير أن الإشكال القائم هو أن هذه الشراكة ستقام بين دول متقدمة وأخرى نامية، تتميز بتباين واختلاف كبيرين في مستويات النمو والتنمية والتي تزداد اتساعاً من وقت لآخر، ولاستدراك هذا الفارق الذي يفصل بين دول الإتحاد

الأوروبي ودول المغرب العربي ينبغي على هذه الأخيرة أن تحقق معدلات نمو سنوية بـ 5% للدخل الفردي ولمدة 50 سنة، مقابل معدل نمو لا يتجاوز 1% لأوروبا.¹

وما يمكن ملاحظته أن مستويات النمو ما بين الدول المتوسطة في الجنوب والدول المتوسطة في الشمال سجلت خلال الثلاث عقود الماضية تطورات جد مختلفة، حيث عرف الناتج المحلي الإجمالي الأوروبي في سنة 1996 قيمة 6744 مليار أورو أي 28 مرة أعلى من الناتج المحلي الإجمالي لأوروبا الوسطى والشرقية (PECO)، و50 مرة أعلى من دول جنوب البحر الأبيض المتوسط، وبالتالي فإن الإشكال المطروح حاليا بالنسبة للدول المتوسطة يتعلق بمعرفة محددات النمو الاقتصادي، إذ حاول العديد من الاقتصاديين شرح العلاقة بين النمو الاقتصادي على المدى البعيد والتطورات الاجتماعية والاقتصادية والإجراءات المتخذة في هذا الإطار، فمن هؤلاء الاقتصاديين نجد مثلا (Paul Romer 1986)

- انخفاض أسعار الواردات نتيجة للتخفيض التدريجي للرسوم الجمركية مما يؤدي إلى تقليص تكاليف استهلاك المؤسسات الجزائرية من السلع الوسيطة و سلع التجهيز.

2-5-2 الآثار السلبية

- إن اتفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية يخلق مجموعة من الآثار السلبية و أهم هذه الآثار نجد:
- إن تخفيض الرسوم الجمركية يؤدي إلى انخفاض الموارد الجبائية الجزائرية، إضافة إلى تخفيض أسعار السلع المستوردة وبالتالي ارتفاع الطلب عليها مما يعرض الميزان التجاري إلى خسائر.
 - زوال المؤسسات الناشئة التي تتميز بعدم قدرتها على المنافسة ونقص جودة منتجاتها مقارنة بالمؤسسات الأوروبية وهذا ما يؤدي إلى زيادة البطالة بسبب تسريح العمال.
 - إغراق السوق الجزائرية بالمنتجات الأوروبية نتيجة لإزالة القيود الجمركية مما يؤثر سلبا على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بسبب عدم تكافؤ القوى الأوروبية والجزائرية.
 - إن الجزائر وعلى غرار أغلب الدول المتوسطة هي دولة نامية تعاني من مشاكل الديون الخارجية ومن المشاكل الاجتماعية من فقر و بطالة و تحلف تكنولوجي و ضالة معدلات الاستثمار الأجنبي المباشر، لذا فهي تنظر إلى الشراكة مع الاتحاد الأوروبي كطوق نجاة يساعدها في زيادة تنافسيتها واستغلال اقتصاديات الحجم بالشكل الأمثل ومن أجل جذب الشركات الأجنبية والاستفادة من التكنولوجيا.

3- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة

إن رغبة الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي، وبناء على قناعتها الراسخة في ضرورة التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، فقد سعت جاهدة من أجل ضمان الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك من خلال تقديمها لطلب الانضمام ودخولها في مفاوضات عديدة.

3-1 تعريف المنظمة العالمية للتجارة :

أنشأت المنظمة العالمية للتجارة في 01 جانفي 1995 وذلك قصد استكمال الأركان الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ويمكننا تعريف هذه المنظمة بأنها منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة، تعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على

إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية وزيادة التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي¹.

ويمثل تحرير التجارة الخارجية مبدأً أساسياً من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة العالمية للتجارة حيث تعمل على محاربة مختلف أشكال القيود الكمية وتحولها في مرحلة أولى إلى قيود تعريفية وتعمل في مرحلة ثانية على الاتجاه بها نحو الانخفاض².

3-2 مفاوضات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

لقد تقدمت الجزائر بطلب الانضمام لأول مرة إلى الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية (الجات) في سنة 1987، لكن الصعوبات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر آنذاك حالت دون تحقيق الانضمام، وبعد تأسيس المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 واستخلافها للجات فقد تقدمت الجزائر للمرة الثانية بطلب الانضمام سنة 1996، واشترط عليها تقديم وثيقة تحتوي على معلومات شاملة عن الحالة الاقتصادية والقوانين الجزائرية، ويعتبر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة قدر مرغوب تفرضه التحديات الجديدة والمتمثلة فيما يلي³:

- عدم إمكانية ممارسة العزلة في المحيط الدولي.
 - إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة هو بمثابة شهادة لحسن السلوك.
 - إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من شأنه أن يقدم صورة إيجابية للمستثمرين الأجانب.
- وبعد تقديم الجزائر لطلب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وقصد استكمال مسار الانضمام فقد دخلت في مفاوضات متعددة الأطراف وأخرى ثنائية الأطراف ونلخصها فيما يلي⁴:

3-2-1 المفاوضات متعددة الأطراف

يشارك في المفاوضات متعددة الأطراف جميع أعضاء المنظمة حيث يتم من خلالها معالجة نظام التجارة الخارجية والنظام الاقتصادي للدولة التي تقدمت بطلب الانضمام والبحث في مدى توافقهما مع اتفاقية المنظمة، ولقد تلقت الجزائر 174 سؤالاً وذلك في 05 جويلية 1997 موزعة على دول الاتحاد الأوروبي، سويسرا، اليابان، أستراليا وإسرائيل. ثم تلتها مجموعة أخرى من الأسئلة والاستفسارات طرحت من طرف الولايات المتحدة الأمريكية

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماً - شركاتها - تداعياتها، مرجع سبق ذكره، ص 93.92.

² عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 249.

³ ملتنقى حول مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، الموقع الإلكتروني للمجلس الشعبي الوطني الجزائري، www.apn.dz/arabic/omc.htm تم التحميل بتاريخ 24 فيفري 2007.

⁴ كمال رزقي، فارس مسدور، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002، ص 215.213.

وكان عددها 170 سؤال وكان الهدف من هذه الأسئلة هو معرفة إمكانيات الجزائر وآفاقها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ثم تلت المجموعتين الأوليتين من الأسئلة مجموعة ثالثة تتكون من 121 سؤال، وكانت موجهة من الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد انعقد أول اجتماع لمجموعة العمل المكلفة بدراسة ملف الجزائر على مستوى المنظمة العالمية للتجارة بتاريخ 22-23 أبريل 1998 بجنيف برئاسة الأرجنتين، حيث تم خلال هذا الاجتماع الإجابة عن بعض الأسئلة شفويا من طرف الوفد الجزائري وتركت أسئلة أخرى للإجابة عنها كتابيا.

3-2-2 المفاوضات ثنائية الأطراف

بعد نهاية مرحلة المفاوضات متعددة الأطراف دخلت الجزائر مرحلة جديدة من المفاوضات الثنائية وذلك بداية من أكتوبر 2002 ويتم خلالها التفاوض حول مجموعة من التنازلات تخص تحرير تجارة السلع والخدمات، ويترجم ذلك في تقديم قوائم على شكل جداول وتتفاوض من خلالها الدولة المعنية بالانضمام مع كل عضو من المنظمة على حدا.

3-3 آثار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

إن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة له عدة آثار ايجابية وأخرى سلبية وأهمها ما يلي¹:

3-3-1 الآثار الايجابية

- تتمثل أهم الآثار الايجابية الناتجة عن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة في الآتي:
- الاستفادة من المزايا الممنوحة للدول الأعضاء بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة.
- فتح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية مما يؤدي إلى اكتساب التكنولوجيا الحديثة وبالتالي تحديث النسيج الصناعي و تخفيض تكاليف إنتاج المؤسسات الجزائرية.
- إن تحرير المبادلات خاصة في مجال الأجهزة الفلاحية سيساعد الجزائر على تخفيض أسعار عوامل الإنتاج في القطاع الزراعي وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج والحصول على منتجات فلاحية ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة نسبيا ومن ثم تقليل التبعية الخارجية.
- توسيع نطاق التصدير وترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

¹ زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص ص 92.91.

- جلب الاستثمارات الأجنبية من خلال اعتماد أنظمة التفضيل التجاري.

3-2 الآثار السلبية

إن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة له عدة آثار سلبية و أهمها:

- انخفاض إيرادات الخزينة العمومية نتيجة للتفكيك الجمركي.
- تعرض المنتجات الجزائرية لمنافسة شديدة من طرف المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية مما يؤثر على المؤسسات الجزائرية وبالتالي تفاقم مشكلة البطالة.
- إن توسيع نطاق تحرير المبادلات مع تخفيض الإعانات المقدمة لصادرات المنتجات الزراعية من طرف الدول المصدرة لها سيرفع من تكلفة فاتورة الواردات الغذائية للجزائر.
- و من أجل التخفيف من حدة الآثار السلبية الناجمة عن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة فإنه يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها تأهيل المؤسسات الجزائرية لإعطائها القدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية وبالتالي مراجعة أنظمة التسيير والتنظيم¹.
- ورغم الشوط الطويل الذي قطعه المفاوضات فإن الجزائر قد استفادت كثيرا على مستوى الدبلوماسية التجارية، حيث سمحت لها بالتحكم في التجارة الخارجية والفوضى التي كانت تعيشها مختلف الموانئ الجزائرية من خلال تصويب المنظومة التشريعية وتكييفها مع المنظومة العالمية، لكن الانضمام الرسمي لن يتم إلا بعد مصادقة البرلمان على اتفاقية الانضمام وهذا شرط أساسي من شروط المنظمة العالمية للتجارة، إلى جانب اشتراط قانون ينظم حماية التجارة الخارجية يتوافق مع شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة².

¹ كمال رزيق، فارس مسدور، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره. ص 217.

² جلال بوعاتي، مفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة الجزائر تنتظر تحديد موعد الجولة الأخيرة، جريدة الخبر، العدد 4838، بتاريخ 19 أكتوبر 2006، ص 13.

المبحث الثالث: اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية كأساس للنجاح دوليا

المطلب الأول : مفهوم الجودة و أهم أهدافها

1- الخلفية التاريخية للجودة :

سوف نحاول التعرض إلى الخلفية التاريخية للجودة إلى مفهومها وتطوره عبر الزمن:¹

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك .وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول ورغم ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها. وفي الحضارة الإسلامية على وجه الخصوص نلاحظ أن هناك دلالات كثيرة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة قد اهتمت بالجودة ومن بين هذه الدلالات مبدأ الشورى والذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات بناء على التشاور مع أفراد المجتمع.

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء والإسلام أيضا يبحث العامل المسلم على إتقان عمله وان يكون مسئولا عن جودته وسلامته من العيوب، بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته، حيث أن هذا المبدأ يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

كان لإسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا من "Fredrick Taylor" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه و "Henri Fayol" صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام و "Elton Mayo" ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إسهامات كل من "Shibba" " ووصولاً إلى العلماء اليابانيين وغيرهم "Juran" و Crosby و "Shewhart" الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور "Taguchi" و "Ishikawa" وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه .

¹ احمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008/2007 ، ص ص 03.04.

إلا انه تشير اغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة في أمريكا كان على يد الدكتور "Edward Deming" لكن ذلك لم يلق اهتماما هناك. وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة 1931 اهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي .

2- مفهوم الجودة :

لقد آثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، اذ انه يمكننا القول بأن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها. و من هذا المنظر فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي.¹ كما إن موضوع الجودة بات الآن يحضاً باهتمام متزايد في كل المنظمات و في كافة أنحاء العالم لذلك تعددت التعاريف الخاصة بها فنجد من بينها :

- " الجودة هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء " ².
- حدد كل من فوهل « vohl » و جيرجوري « Gregory » المولية في الجودة في ثلاث نقاط :³
 - أن تغطي كل العمليات داخل المؤسسة سواء كانت عمليات أساسية او مساعدة.
 - أن تغطي كل وظيفة داخل المؤسسة فلا تركز على وظيفة دون الأخرى، بل يجب أن تشمل جميع الوظائف بدا من المدير و الرؤساء و المرؤوسين.
 - أن تشمل كل فرد داخل عناصر النظام من الموردين و العاملين و نهاية بالمستفيدين من الخدمة و أن يكون كل فرد مسئول عن جودة عمله، و عن عمل المجموعة التي يعمل معها.
- كما حدد ايشياكوا « ishikawa » الجودة الشاملة بأنها تشمل ما يلي :
 - جودة المنتج أو الخدمة.
 - جودة المعلومات.
 - جودة أماكن العمل.

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية " دراست حديثة"، ط1 ، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006 م، ص 254.

² شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2009 ، ص24.

فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، المنهل 2014، ص16.

جودة الأفراد بما فيهم العاملين و المديرين بكل مستوياتهم الإدارية.

جودة الأهداف الموضوعية.

جودة طريقة الأداء.

جودة العملية الإنتاجية.

أي أن الجودة يجب أن تشمل كل شيء بداية بالمدخلات و العمليات و نهاية بالمخرجات التي تحقق رغبات المستفيدين.

- "الجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال يهدف الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع و خدمات الأفراد العاملين فيها العمليات التي تقوم بها و حتى البيئة المحيطة التي تعمل فيها".¹

- و تعرف الجودة بأنها "مجملة مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة" حسب المعايير البريطانية.²

- أما الباحث **Bradly T. Gale** فقد ميز بين أربع مستويات للجودة على النحو التالي:³

جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛

إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات؛

القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛

إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/ عميل).

فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف الجودة على أنها مجمل الصفات و الخصائص التي يجب مراعاتها في إنتاج

سلعة ما أو توفير خدمة معينة ترضي و تحقق رغبات و احتياجات العملاء و أفراد المجتمع سواء من ناحية النوعية

أو التكلفة بينما تقلل من الخسائر و تزيد من القدرة التنافسية للمنتج (سلعة/خدمة).

¹ شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 24.

² خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص70.

³ Brilman Jean, **les meilleurs pratiques du management : au coeur de la performance.** édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, p91

3- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، لكن يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف و ذلك من خلال تنفيذها في الوقت المناسب و في الاتجاه الصحيح ، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة¹، فلقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية يفرضها تراكم المشكلات المترتبة عن استخدام أنظمة غير فعالة و احتدام المنافسة في المحيط الاقتصادي المنفتح .

أما الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:²

" تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم " هذا الهدف الرئيسي للجودة يشتمل على ثلاث فوائد رئيسية مهمة هي :

أ- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة، بالطريقة الصحيحة من أول مرة، و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف، و مراقبتها، و بالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما اثر تأثيراً سلبياً على العميل.

ت- **تحقيق الجودة:** و ذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكوى المستفيدين من الخدمات.

كما تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات و العمليات الداخلية، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها لتلبية رغبات الزبون.³

¹Daft, R.L., **Organization Theory & Design**, 4th ed., New York: West Publishing Co, 2001,P.1841

² حامد عبدالله السقاف ، من كتاب المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة مطبعة الفرزدق، السعودية.1998، ص 03.

³ قاسم نايف الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات المنهل 2006 ص32

المطلب الثاني : المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة الايزو 9000:

قبل التطرق إلى تفاصيل المواصفات الدولية الايزو 9000 حري بنا أن نصحح معلومة خاطئة كثيرا ما يتم تداولها بين الأوساط الأكاديمية، و الهندسية، و الإدارية، وهي بخصوص كلمة (ISO) إذ انه من المعتقد الخاطئ أنها اختصار لاسم الهيئة الدولية للمقاييس " international organization of standarization " و الأصح أنها مشتقة من الكلمة الإغريقية (ISOS) و التي تعني التساوي، و من مفهوم المواصفات الدولية الايزو فان كلمة (ISO) تعني تساوي الشيء مقارنة مع المواصفات الدولية.¹

1- تعريف التقييس:

يعتبر التقييس (la normalisation) طريقة لإيجاد النقطة المشتركة بين عدة متعاملين في مختلف المجالات. حيث نجد (مقاييس للأغذية – مقاييس للسيارات فنجد من بين تعاريفه مايلي:

- يعرف قاموس " Larousse % التقييس بأنه : مجموعة القواعد التقنية الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستهلكين، وهذه القواعد موجهة كذلك للتحديد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني² .

- قاموس المنهل : ضبط – من ضوابط – تسوية – توحيد – توحيد المنتوجات الصناعية.

- أما المنظمة العالمية للمواصفات ISO فقد عرفت التقييس كما يلي³ :

أ – التقييس هو نشاط يعطي حولا ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في الحقل العامة والتكنولوجيا والاقتصاد وذلك بهدف تحقيق أكبر درجة من النظام.

ب - التقييس هو مجموعة خصائص عامة مقبولة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التقييس على أنه مجموعة خصائص – شروط –

قواعد عامة في مجال ما مع تلقيها بالقبول من قبل المتعاملين

¹ محمد أحمد عيشوني، أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية آيزو 9000، العبيكان للنشر، 2011 ص51.

² Le petit Larousse. Larousse ;France,2007.p702

³ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة. 2014/2015 ص 62.

2 - مستويات التقييس: تتمثل مستويات التقييس فيما يلي¹:

- **المستوى الدولي**: المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) هي المسؤولة عن التقييس وإعداد المواصفات والتي تعبر عن اتفاق مجموعة الدول ذات المصالح المشتركة تحت هذا التنظيم.
- **المستوى الإقليمي**: ومثال ذلك الدول الإفريقية ودول الاتحاد الأوربي حيث يتولى كل من المنظمة الإفريقية للتقييس (ARSO) واللجنة الأوروبية للمواصفات (CEN) إعداد مثل هذه المواصفات الإقليمية.
- **المستوى الوطني**: على مستوى حكومات الدول يوجد هيئات وطنية خاصة بإعداد مواصفات وطنية بعد عرضها وموافقة الأهداف ومثال ذلك المعهد الجزائري للتقييس (AFNOR) والمعهد الأمريكي للتقييس (ANSI)
- **المستوى المؤسسي**: تقوم المؤسسات بصياغة المعايير الخاصة بها بهدف تحسين وضبط الجودة وتعتبر هذه العملية مرجعاً لإعداد المواصفات الوطنية.

3- ما هو نظام الإيزو؟²

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً ، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسساً وضوابط ومقاييس لعامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين العمانيين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات العمانية في الحصول على الشهادة.

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناعمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة.

• تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004، وتعتبر مصدراً

¹ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره. ص24.

² Arab British Academy for Higher Education#p.1.2. from : www.abahe.co.uk

لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

• إن الإيزو 9001 هي اشملة وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

• يطبق ايزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة.

• يطبق ايزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

• يعرف ايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

تسلم الشركات شهادة ايزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس ايزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف ، وقد أصبحت الإيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزماً إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية . فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة . ومن الجدير بالذكر أن الإيزو 9000 ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية وأسواق حوض الباسفيكي وقد تم إدراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان عام 1991 والتي تمت المصادقة عليها أيضاً في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية ، كما وأقدم عدد من الشركات الأوروبية على التسجيل في الإيزو 9000 . يوفر الحصول على الإيزو 9000 منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضاً للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوى الزبائن.

كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوباً منهم أيضاً أن يحملوا شهادة ايزو 9000 . ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الإيزو 9000 تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول على الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضاً هذه الشهادة يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة ايزو 9000 عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من 6 إلى 12 شهر . ويرى الكثيرون أن الكلفة تفوق المكاسب

والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي. قد لا تكون شهادة ايزو 9000 مطلوبة دائما للمنتج المراد تصديره لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية والخارجية ثم يضع خطة وقد يحتاج لرأى خبير في هذا المجال.

4- أهمية الإيزو¹ :

تكمن الأهمية في تطبيق نظام ISO9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس و إدخال أنظمة و إدارة جودة الإيزو كفاءة وفعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية كان حاسما ومهما، و أن عوامل و أدوات إدارة الجودة الشاملة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل .

ويمكن القول أن أهمية تطبيق معايير الايزو في المؤسسة تكمن في :

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة و اكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
- زيادة الربحية وضمان الاستقرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة، فاعلية وكفاءة عالية.
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.
- رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
- تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الايزو.

5- نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو:²

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من شركة الى أخرى ومن بلد إلى آخر بينما تطبيق احدى سلاسل الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فان الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليلا لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بان شهادات الايزو تمثل احد متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال كل ما تطرقنا له فان الايزو تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل وبناءا عليه فإنهما ليسا متعارضين بل متكاملين ومن منظور واحد .

¹ عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2013 ص58.

² المرجع السابق، ص 75.

المطلب الثالث : الايزو و التدويل

استغرقت جولة الاورغواي سبع سنوات متصلة من النقاش والدراسة كانت تتمحور حول المصالح الاقتصادية للدول الكبرى ، وبالتالي فإن ما تضمنته الاتفاقية يعكس توازن القوى والمصالح بين هذه الدول ويراعي الصراع القائم بين التكتلات الاقتصادية ، كما أنه يساهم في دعم وتسريع عمليات تدويل الاقتصاد التي تقودها الشركات المتعددة الجنسيات من وراء الستار لجعل العالم سوقاً دولية واحدة على صعيدي الإنتاج والتسويق كما أن الدول الكبرى هي وحدها القادرة على إعادة ترتيب أوضاع وقوانين التجارة الدولية ضمن إطار النظام العالمي الجديد..ويمكن القول بالتالي أن الاتفاقية لا تحقق العدالة والمساواة في المكاسب بين الدول الغنية والدول النامية ، وليس سراً أن إبرام اتفاقية "الغات" لم يكن سهلاً بل رافقته الخلافات والضغط الكبير، و تخللته المساومات بين الدول المتقدمة ومصالحها بعين الاعتبار كلياَ هناك ولم يكن للدول النامية دور فاعل ولم تؤخذ رغبا. ¹

كما انه و لا شك أن بلوغ عدد المنظمات المشهود عليها في العالم حوالي مليون منظمة يدفع إلى التساؤل حول العوامل والأسباب التي ساهمت في انتشار وتداول سلسلة المواصفات ISO 9000 بهذا الشكل وإن كان يمكن رد البعد الدولي الذي أخذته سلسلة المواصفات ISO 9000 إلى العديد من العوامل كتطور مفاهيم الجودة، ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة، تطور الوعي بالجودة مجتمعيًا وإلى تطور التشريعات القانونية ، فإن العامل الذي يبدو تأثيره واضحا ومباشرا على تدويل سلسلة المواصفات ISO 9000 هو بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.

إنّ حركة تدويل المبادلات التجارية أو ما يسمى حاليا بالعولمة ليست بظاهرة حديثة وإّما تعود إلى عقود مضت، غير أنّ بروزها بشكل جلي وواضح كان مع نهاية الحرب العالمية الثانية، لتتطور بعدها بشكل متسارع في سنوات التسعينات أين تضاعفت المبادلات التجارية والخدمية بنسبة 55 % في الفترة ما بين 1990 و 1998 أغلبها يتم من طرف مؤسسات متعددة الجنسيات، هذه الأخيرة تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى يلخصها C. Freidheim فيما يلي:

- أنّها تنظم نشاطاتها على نطاق عالمي، حيث تتبادل فروعها المنتشرة جغرافيا مختلف المنتجات، التكنولوجيا والمواد،

- أنّها تنسق بين هذه الفروع انطلاقا من مركز أو أكثر ما يجعل منها مؤسسات مركزية، هذه المراكز لا تتواجد بالضرورة في البلدان الأصلية،

¹ Arab British Academy for Higher Education#p.p.1.2. from : www.abahe.co.uk

- أُنما تتفاعل مع التطورات التي تعرفها الأسواق المحلية بسرعة فائقة وبإمكانها أن تتحلل بسرعة من أي التزام، وأن تظهر في أي نقطة من المعمورة كلما بدت لها الفرصة مواتية،

- أخيرا وبدافع الرشادة، فهي تعتمد إلى إنتاج سلع تلقى قبولا في كافة الأسواق وقابلة للإنتاج في كامل أنحاء المعمورة، وقد ساعد على هذا التوجه نحو تنميط المنتجات لجوء المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تشكيل تحالفات فيما بينها من أجل تخفيض مصاريف البحث والتطوير وتسهيل الدخول إلى الأسواق.

و بروز الحاجة إلى ضمان الجودة في هذه الشبكات العالمية سواء من الداخل (الفروع) أو من الخارج (المقاولون من الباطن)، من جهة، وصعوبة تطبيقها وارتفاع تكلفتها بسبب تعدد مناطق الإنتاج للموردين والمبادلات، من جهة أخرى، جاءت سلسلة المواصفات ISO 9000 استجابة إلى ضرورة تحديد مستوى قياسي وعلى نطاق عالمي للجودة.

إن وجود مواصفة دولية للجودة على أساسها تمنح شهادات المطابقة يسمح للشركات متعددة الجنسيات بتطبيق تنظيم موحد للجودة على جميع فروعها ومقاوليها من الباطن المنتشرين في العالم والتأكد من ذلك بواسطة أدلة مادية تتمثل في شهادات المطابقة الممنوحة من طرف هيئات مستقلة وذلك بأقل تكلفة ممكنة عن طريق اختزال تكاليف التدقيق والمراقبة التي تقوم بها للتحقق من مستوى أنظمة إدارة جودة مقاوليها من الباطن في تكلفة واحدة هي تكلفة الإشهاد من طرف ثالث يتحملها هؤلاء المقاولون من الباطن.¹

1- أثر ISO 9000 في التدويل:

إن الرقم 9000 يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في التنظيمات المتعددة، وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم و الإهتمام العالمي، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة كما تعد مواصفات ISO 9000 من أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية.

كما تساهم المواصفة ISO 9000 في عملية التدويل ايجابيا من خلال تحقيق رضا العملاء وثقتهم واحترام معايير الجودة العالمية إضافة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة.

¹ منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: التقنيات الكمية في التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2009/2010، ص 27، 28.

كما بينت الدراسة السابقة للمركز البريطاني لمنح الشهادة ISO 9000 أن 44 % من المؤسسات محل الدراسة أكدت أن شهادة ISO 9000 سهلت لها فتح أسواق جديدة كانت مغلقة¹. وهو ما تؤكد دراسات مختلفة أخرى حول دوافع تبني المؤسسات لمواصفات ISO 9000 لكل من Deloit et Touche ودراسة Skrbec et autres وأخرى ل Weston. Jr احتوت نتائج الدراسات على التدويل واعتباره دافعا لسعي المؤسسات من اجل الحصول على شهادة ISO 9000 وان كانت عبرت عنه بمفردات أخرى مثل (تحسين مستقبل التصدير) و(الانتشار العالمي) و(تحسين صورة المؤسسة في السوق) و(المتطلبات الحكومية للمجموعة الأوروبية) إلا أنها كانت تصب كلها في مفهوم التدويل في المؤسسات الاقتصادية.

2- أثر شهادة ISO 14000 على التدويل:

كما سبقت الإشارة إليه فان التطبيق الفعال لمتطلبات المواصفة العالمية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المؤسسة يجعلها في وضع تنافسي قوي من خلال التأثير الايجابي على مختلف أبعاد الميزة التنافسية. بالمقابل فان حصول المؤسسة على شهادة ISO 14000 الخاصة بالنظم البيئية يعد اعترافا دوليا بمدى التزام وتطبيق المؤسسة لكل ما من شأنه تحسين سلوكها البيئي و ذلك من خلال الاهتمام بالمعايير البيئية في كل مراحل العملية الإنتاجية وصولا إلى مرحلة ما بعد الاستعمال النهائي للمنتج (إعادة التدوير). كما يتأكد ذلك من خلال إنتاج المؤسسة لمنتجات خضراء صديقة للبيئة والعمل وفق مزيج تسويقي اخضر (سعر اخضر- ترويج اخضر)...

إن ترويج جهود المؤسسة البيئية بحصولها على شهادة ISO 14000 يمنحها اعتراف وتقدير الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية وهو ما يزيد من رضا الزبائن وتحسين سمعتها وبالتالي زيادة نجاح فرصها في الانتشار العالمي.

3- أثر مواصفات ISO 18000 على التدويل:

تعتبر السلامة والصحة المهنية هاجسا بالنسبة للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بظروف عمل أفرادها وبيئة العمل الداخلية ككل. إضافة إلى الضغوطات الممارسة من قبل النقابات العمالية وهو ما يؤثر على سمعة المؤسسة محليا ودوليا.

¹ Corbett Lawrence, Culter Denise, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**, #international journal of operations and protection management, 2000, P: 2.

وهنا تظهر أهمية مواصفات ISO 18000 الخاصة بالسلامة والصحة المهنية حيث ان حصول المؤسسة على شهادة ISO 18000 يعني امتلاكها لنظام فعال يزيد من سلامة عمالها وتوفير مستوى مقبول من السلامة والصحة المهنية ، كما أن الشهادة تعتبر اعترافا دوليا بذلك وهو ما يحقق لها تقديرا من قبل العمال والنقابات العمالية وحتى الهيئات الدولية.

يساعدها كذلك حصولها على الشهادة في تحسن سمعتها وصوتها على الصعيدين المحلي والدولي خاصة بالدول المضيفة وسهولة استقطابها للكفاءات والمهارات الدولية بالنسبة لفروعها¹.

خلاصة الفصل:

إن نجاح المؤسسات في تدويل نشاطها و مزاولته دوليا تحكمه العديد من العوامل، أهمها كما ذكرناه آنفا، تحكم المؤسسة و حسن تعاملها مع مكونات كل من المحيط الخارجي للدولة الأم و المحيط الخارجي للدولة المضيفة (الدولي)، غير أنه هنالك عوامل أخرى مرتبطة بالمحيط الذي تعيش به المؤسسة، لها هي الأخرى دورها و مساهمتها في نجاح أو فشل نشاط هذه المؤسسات دوليا، شملناها في عقود الشراكة الأجنبية للدولة الأم، و امتلاك المؤسسات لشهادات جودة عالمية أو إقليمية و جاذبية الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية، هذه المتغيرات أطلقنا عليها اصطلاحا المتغيرات البيئية الداعمة لعملية التدويل.

¹ Arab British Academy for Higher Education#p.p.1.2. from : www.abahe.co.uk

الفصل الرابع

دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية

المصدرة

تمهيد.

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة الأولى إلى المفاهيم العامة حول التدويل و النظريات المفسرة لسلوك انفتاح المؤسسات على الأسواق الأجنبية، و كذا المتغيرات الأساسية و الداعمة لنجاح عملية تدويل المؤسسات بما في ذلك الجزائرية.

سوف نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة مع مواجهة هذه الأخيرة لعدة تحديات على المستوى الدولي كانت نتيجة التوجهات الاقتصادية للدولة الجزائرية أهمها عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، ما يعني مواجهة المؤسسات الجزائرية منافسة شرسة ليس فقط على المستوى الدولي و إنما مواجهتها للمنافسة الدولية بالسوق المحلية.

و بغرض تحقيق هذا الهدف ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، خصصنا المبحث الأول لإلقاء نظرة على التوجه الاقتصادي للدولة الجزائرية دوليا، و ذلك من خلال برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و أهم الهيئات المساعدة على ترقية الصادرات خارج المحروقات، و خصص المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني و كذلك وصف و تحليل إحصائي لبيانات عينة الدراسة، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان، و أخيرا و في المبحث الرابع سوف نتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تعزيز مكانة الجزائر ومصالحها على الساحة الدولية

جاء قرار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة في واقع الأمر كنتيجة حتمية لإجراء سابق يتمثل في التزام الجزائر بتطبيق برنامج التعديل الهيكلي، والذي ينص بصريح العبارة على توظيف بعض الآليات التي تؤثر على عنصر العرض خصوصا (كالتعديل الجبائي، الخوصصة، تشجيع الاستثمارات، تحرير الأسعار والمبادلات التجارية من وإلى الأسواق الجزائرية). فالسلطة الجزائرية تراهن على تحقيق الإصلاح الاقتصادي بشقيه الكلي والجزئي انطلاقا من برنامج التعديل الهيكلي، والذي يتزامن مع سنة 1998 يعني انتقال الاقتصاد الجزائري إلى ركب الاقتصاديات التي تعتمد على آليات السوق وتحقيق الأهداف التالية:

-تحرير المبادلات التجارية.

-قابلية العملة الوطنية للتحويل.

-الاستمرار في خوصصة المؤسسات العمومية.

-ترشيد النفقات العمومية.

وباستثناء التوازنات الاقتصادية الكبرى المتمثلة في تحرير المبادلات التجارية وتحرير الأسعار ورفع الدعم عن مواد الاستهلاك والشروع في خصخصة المؤسسة العامة التي كانت محور التنمية في العهود السابقة، فإن المحللين الاقتصاديين الوطنيين والدوليين يجمعون على أن التوازنات الاقتصادية الجزائرية وعلى مستوى الجهاز الإنتاجي تبقى عالقة وبدون تسوية. فتحرير المبادلات التجارية في غياب أو ندرة المنتج الجزائري وما يعانيه من مصاعب على المستويين الكمي والنوعي، نجم عنه تدفقات سلعية أجنبية غزيرة إلى الأسواق الوطنية والتي تحمل علامات تجارية متنوعة.

إن هذا التحرر التجاري غير المتكافئ برزت آثاره السلبية على المدى القصير بحيث أصبحت السلع الأجنبية بديلا منافسا للمنتجات الوطنية، ولا نندعش إذا قلنا أن كثيرا من المؤسسات الإنتاجية العمومية والمتخصصة في النسيج وتحويل المواد الكيماوية وغيرها تعرضت إلى هزات عنيفة أدت بها في النهاية إلى الحل والتصفية أو إلى الخصخصة.

إن انفتاح السوق الجزائرية على الشركات الأجنبية قد يؤدي إلى إشراك المؤسسات الجزائرية في امتحان صعب وبدون تحضير تكون نتيجته في النهاية إلزام المؤسسة الإنتاجية الجزائرية على طرح وبيع منتجاتها في الأسواق العالمية تحت علامة منتج جزائري. لكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات بمختلف أشكالها صغيرة، متوسطة، كبيرة، خاصة أو عامة لا يسمح بتحقيق هذه الأهداف الطموحة جدا.

مما سبق يتبين لنا أن الجهاز الإنتاجي للاقتصاد الجزائري وبمختلف مكوناته يفتقد إلى الكفاءة التنافسية أو التنافسية الدولية التي تؤهله لأن ينافس ويكتسب في الأسواق المحلية والدولية. إن هذه العوامل ساهمت في إنعاش اقتصاديات الدول المتقدمة ومكنتها في المحافظة على تفوقها الإنتاجي و التوزيعي وعملت على تطوير قدراتها التنافسية على المستوى الدولي.

إن هذا التحفظ لا يعني الرجوع إلى السياسة الاقتصادية التقليدية والتي تركز سياسة الحماية وغلق الأسواق واحتكار السلطات العمومية للتجارة الخارجية، بل أنه من الضروري توفير الحد الأدنى من الشروط والظروف التي تمكن الاقتصاد الوطني من الإقلاع ودفع بقوة جهازي الإنتاج والتوزيع لأن يقوم بما هو منوط بهما. فمن أجل تفعيل المؤسسة الإنتاجية في النشاط الاقتصادي الوطني وتحضيرها للألفية الثالثة لمواجهة التحديات والضغوطات الناجمة عن قرار الجزائر بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يقتضي بالضرورة توافر جملة من العوامل:

- تشكيل وتوسيع البنية التحتية التي تساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسة وتساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية لها (مطارات، طريق سريعة، موانئ، ورش إنتاج قطع غيار...).
 - استحداث مكاتب متخصصة في التنشيط الوظيفي للمؤسسات والتي تستخدم أحدث تقنيات التسيير المطبقة على المستوى العالمي.
 - ربط المؤسسة بالمكاتب والمخابر التقنية المتخصصة في الأبحاث الصناعية والتي تقوم بتسويق نتائج أبحاثها للمؤسسات الإنتاجية.
 - مكافأة وتشجيع المؤسسات الرائدة والمتفوقة في مجالي الإنتاج والتوزيع.
 - تشجيع إنجاز النشاطات الإنتاجية وفقا لما اتفق عليه بالإنجاز بالباطن والتي تقوم بها مؤسسات متخصصة تتميز بالكفاءة والخبرة في الأداء.
 - إلزام المؤسسات بعقود الكفاءة والتي تجبر المؤسسات العامة لأن ترقى نشاطاتها الإنتاجية والتوزيعية وفقا لما يتلاءم وتحقيق أهدافها بفاعلية كبيرة.
 - إلزام عقود الشراكة في الإطار الإقليمي والجهوي والقاري للاستفادة من الكفاءة والتجربة والتخصص الذي يميز نشاط وتسيير هذه المؤسسات.
 - تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة لما لها من أهمية في توطين التكنولوجيا وخلق فرص عمل وتلبية الاحتياجات الاستهلاكية والإنتاجية.
- إن هذه الإجراءات لا يمكن تحقيقها إلا في إطار إستراتيجية حمائية انتقائية تستفيد منها المنتجات الوطنية لفترة زمنية محدودة تتمكن من خلالها المؤسسة من اكتساب المناعة الكافية لتجاوز عقبات المنافسة الأجنبية¹.

1- تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي في ظل المستجدات الأخيرة.

إن نتائج سياسة التعديل الهيكلي كانت محدودة ومكلفة اجتماعيا، فلو مكنت هذه الإصلاحات الجزائر من تحقيق بعض التوازنات على مستوى الاقتصاد الكلي فإنها لم تثمر على صعيد النمو والاستثمار، حيث لم تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن كانت هذه الإجراءات محدودة الأثر على قدرة الاقتصاد الجزائري على التكيف.

¹ بلعياش ميادة. جوامع لبية. واقع الاقتصاد المالي و الاقتصادي في الجزائر في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. واقع و رهانات المستقبل. جامعة الطارف. نوفمبر 2014. ص ص 14.15.

لذلك فإن المسألة هنا هي مسألة إدراك طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها و هياكلها، ومن تم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة اقتصاديا بمواجه فعالة لهذه التحديات، وذلك بصياغة البدائل الفعالة، وإعداد الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تحضير وتأهيل الاقتصاد الجزائري أن يندمج في الاقتصاد الدولي وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية.

في هذا الإطار نقدم مجموعة من التصورات والاقتراحات التي برأينا تمكن الجزائر من ذلك:

1- جذب الاستثمارات الأجنبية ومحاولة إرجاع الاستثمارات العربية والجزائرية الموجودة بالخارج، وذلك بالعمل على تهيئة بيئة استثمارية مستقرة وثابتة، منها تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد لجنة أو وكالة واحدة لتوجيه وتقييم هذه الاستثمارات، وبالتالي الرد الموضوعي السريع على أصحاب الملفات، إلى جانب تطوير التشريعات والقوانين المنظمة لعمليات الاستثمار الأجنبي، وإزالة القيود أمامها محولين قدر الإمكان أن تتجه مشروعات هذا الاستثمار إلى المجالات الأكثر أهمية في الاقتصاد¹.

2- تنشيط بورصة الجزائر، ونهج سياسة إعلامية ناجحة ووضع برامج إعلامية كاملة للترويج عن مجالات وأدوات الاستثمار في الجزائر، وتوفير المعلومات المالية والإحصائية اللازمة للمستثمرين.

3- إصلاح المنظومة البنكية وذلك بابتعادها عن التسيير الإداري وإتباعها الأدوات وقواعد التسيير البنكي المتعارف عليها دوليا، فلا يعقل أن تبقى 2800 ملف طلب قروض مشاريع في البنك الوطني الجزائري معلقة بسبب أن دراسة هذه الملفات يستغرق أكثر من سنة؛

4- بما أن أغلب مؤسساتنا الصناعية تعاني من اهتلاك وتقادم التجهيزات التي تعود إلى السبعينات، الشيء الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة منتجاتها وانخفاض جودتها، لذلك يجب تأهيل هذه المؤسسات في إطار الشراكة مع مؤسسات أجنبية، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، تحسين جودتها، وبالتالي قدرة هذه المؤسسات في التوجيه للتصدير، كما على الدولة أن تسهر على عملية تأطير وتسهيل عقود الشراكة هذه؛

5- تقديم الدعم إلى بعض الصناعات، حيث أن ترتيبات النظام الجديد للتجارة، تسمح بتقديم أنواع عديدة من الدعم الصناعية خاصة الدعم المقدم لبرامج البحث والتطوير، حيث لا تتجاوز نسبة نفقات البحث والتطوير في الجزائر إلى الناتج الوطني الإجمالي % 0.3 وهي نسبة ضعيفة جدا، لذلك يجب تشجيع مشاريع البحث والتطوير والابتكار، وأن لا تبقى هذه المشاريع في إدراج المكاتب أو رفوف مكاتب الجامعات، بل لا بد أن تلقى طريقها

¹ محمد راتول، العولمة الاقتصادية وتحولات الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي الأول حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية. جامعة سكيكدة 2001.

إلى التطبيق، وذلك بتوطيد العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات والإدارة الاقتصادية، الشيء الذي يمكننا من التحكم واستعمال التكنولوجيا الحديثة؛

6- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لهذه المؤسسات من أهمية في عملية التنمية الاقتصادية وامتصاص البطالة إلى جانب قيام هذه المؤسسات بإعادة تأهيل وتنمية مواردها البشرية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة، الشرط الأساسي لتطور هذه المؤسسات وتطور الاقتصاد الجزائري¹؛

7- يجب إعادة الاعتبار لقطاع الزراعة من خلال سياسة استثمارية جريئة، وذلك بإنشاء السدود الشيء الذي يساعد على تنشيط مختلف المنتجات الزراعية خاصة الحبوب إلى جانب تشجيع البحث الزراعي وزيادة الدعم المقدم لهذا القطاع، حيث أن الجزائر لا تقدم سوى 5% من الدعم إلى الزراعة، في حين أن المنظمة العالمية للتجارة تسمح بدعم أقصى قدره 10 % ، وأن بعض الدول أعضاء فيها تطبق نسب تجاوزت بكثير هذا المستوى، وصلت في بعض الحالات 50 %.

8- أن يكون قرار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مبنيا على ما نحسره أو ما نجنه في حالة الانضمام أو عدمه وأن لا يكون ذلك تحت تأثير ضغط كبار المضاربين، وأن توظف لصالحها النصوص المعتمدة حديثا من قبل المنظمة، مثل إجراءات الإنقاذ برسم المادة 19 لحماية القطاعات الحساسة والضعيفة، وتدابير الدعم والتعويض وإجراءات مكافحة الإغراق برسم المادة الرابعة².

وبما أن بعض التحديات التي يفرضها النظام الجديد للتجارة الدولية ذات بعد إقليمي، فإن مواجهتها تفرض أن تكون السياسة الاقتصادية ذات بعد إقليمي، وذلك بإنشاء التكتلات الاقتصادية والتجارية الجهوية، الاتحاد المغاربي، اتحاد الدول العربية، الشيء الذي يمكن هذه الدول من زيادة التجارة فيما بينها، وخلق التكامل الاقتصادي بينها بشروط تفضيلية لا تتوفر في ظل انضمام كل بلد على انفراد إلى المنظمة العالمية للتجارة.

2- الهيئات المساعدة على ترقية الصادرات خارج المحروقات :

جندت الدولة في سبيل ترقية الصادرات خارج المحروقات ترسانة من الهيئات والمنظمات تعمل على تحسين وضعية التجارة بصفة عامة والصادرات خارج المحروقات بصفة خاصة³.

¹ عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1999 #

² بوقرة رابح. محو رزقة. آلية تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي في ظل المستجدات الأخيرة. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. واقع و رهانات المستقبل. جامعة الطارف. نوفمبر 2014. ص 13.

³ بن جلول خالد. الاقتصاد الجزائري و تحديات تنوع مصادر الدخل في مطلع الألفية الثالثة

أولا: وزارة التجارة

تعتبر وزارة التجارة من أهم الهيئات الحكومية الملمة بأعمال التجارة والتي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 94-207 و المؤرخ في 16.07.1994، وحسب المادة 08 من نفس المرسوم يتولى وزير التجارة في مجال العلاقات التجارية المهام التالية:

- ينشط ويحفز الأعمال التجارية الثنائية والمتعددة الأطراف وذلك من خلال الاتصال مع الدوائر الوزارية والهيئات المعنية.
 - يسهم في إعداد الاتفاقيات التجارية والتفاوض في شأنها وذلك بالتعاون مع الهيئات المعنية ويتولى متابعتها وتنفيذها.
 - تشجيع الصادرات وترويج الإنتاج الوطني من السلع والخدمات في الأسواق الخارجية.
- من خلال المهام التي يتولاها وزير التجارة نجد أن وزارة التجارة لها الدور الأساسي من حيث التنظيم وتنسيق وترقية التجارة الخارجية حيث لا تنحصر المهام في الحدود الخاصة للوزارة بل تتعداها إلى الهيئات التي تعمل تحت وصايتها، زيادة على ذلك تحاول ومن خلال اتخاذ إجراءات أكثر أهمية وفعالية للتسيير الحسن في مجال الصادرات خارج المحروقات لتحقيق النسبة المرجوة.
- ثانيا: الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI).

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة. تأسست الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 93-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 وكانت تعرف سابقا باسم الغرفة الوطنية للتجارة، وهي تقوم بكل عمل يهدف إلى ترقية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وتنميتها وتوسيعها لاسيما في مجال الأسواق الخارجية، حيث تتكفل الغرفة ببعض المهام الموضحة من خلال المادة 05 من نفس المرسوم المتضمن إنشاء الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة والمتمثلة في:

- القيام بدراسة الوضعية الاقتصادية للبلاد وتقديم سبل معالجة الإختلالات وتنمية النشاط الاقتصادي وترقيته.
- التنظيم والمشاركة في تنظيم جميع اللقاءات والتظاهرات الاقتصادية داخل الوطن وخارجه، لاسيما المعارض والندوات والأيام الدراسية والمهام التجارية، التي يكون غرضها ترقية النشاطات التجارية الوطنية والمبادلات التجارية مع الخارج وتنميتها.

- إنجاز كل الأعمال والدراسات التي تساعد على ترقية المنتجات والخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية، واقتراح التدابير الرامية إلى عمليات تصدير المنتجات والخدمات الوطنية وترقيتها.
- كما أسندت للغرفة مهام أخرى جديدة نذكرها في النقاط التالية:
- تمثيل الجزائر في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الرسمية التي تنظم في الخارج .
- تنظيم مقابلات بين رجال الأعمال الجزائريين والأجانب والبحث عن شركاء أجنب .
- تسوية النزاعات الوطنية والدولية في المجال التجاري وذلك بناء على طلب المتعاملين .

ثالثا: الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير (SAFEX)

يرجع إنشاء الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير إلى سنة 1971 حيث كانت تسمى المكتب الوطني للأسواق الدولية و التصدير، و قد استحدثت بموجب الأمر 61-71 المؤرخ في 05 أوت 1971 ليصبح بعد ذلك الديوان الوطني للمعارض، الذي اسند إليه مهمة تسيير قصر المعارض وتمثل مهمته الرئيسية في تنظيم المعارض الدولية في الخارج.

وفي سنة 1987 تغير اسمه ليصبح الديوان الوطني للمعارض والتصدير الذي أنشئ بموجب المرسوم رقم 87-63 المؤرخ في 03 مارس 1987، حيث أصبحت مهمته وذلك بعد إعادة الهيكلة تنحصر في العمل على ترقية الصادرات خارج المحروقات. وفي 24 سبتمبر 1990 تقرر تغيير اسم الديوان إلى الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير وذلك بعد إجراء تعديلات على مستوى الديوان.

الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية وزارة التجارة بعد أن كانت تنفرد عن الغرفة الوطنية للتجارة، وتتخذ شكل شركة مساهمة برأس مال قدره 360.000.000 دج. ومن أهم مهام الشركة نجد ما يلي:

- تنظيم المعارض والتظاهرات بالجزائر وخارجها.
 - ترقية المبادلات التجارية بمساعدة المؤسسات المصدرة .
 - تعطي المقاييس الاقتصادية والمالية المناسبة المنتوج المطلوب للتصدير .
- وفي السنوات الأخيرة أصبحت مهمة الشركة تتمثل في إقامة المعارض والصالونات داخل وخارج الوطن، وذلك بعد قيام الحكومة بهيكلتها حيث أصبحت متخصصة في هذا المجال، ومنذ 1993 تقيم معارض وطنية دولية ولدول صديقة.

رابعا : الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية:

تم إنشاء الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-327 المؤرخ في 01 أكتوبر 1996، حيث جاء في المادة الأولى منه تنشأت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية.

وفي سنة 2004 تم تحويل الديوان إلى وكالة، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 يونيو 2004 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية وتنظيمها وتسييرها، وهي مؤسسة عمومية تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة الخارجية.

وتتمثل مهام الوكالة في:

- المشاركة في تطوير إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية والمساهمة في تطبيق سياسة وطنية للمبادلات التجارية.
 - تنشيط برنامج لتأمين المبادلات الدولية في مجال التجارة خصوصا، وهذا لتطوير الصادرات خارج المحروقات، ويتم ذلك تحت رعاية الوزير المكلف بالتجارة وتساهم أيضا في سياسة دعم الصادرات.
 - ملاحظة وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق الدولية، بهدف تسهيل وزيادة الطلب الخارجي على المنتجات الوطنية.
 - وضع جهاز لرصد الأسواق الخارجية حتى يسمح بمساعدة المتعاملين الاقتصاديين .
- ومن خلال كل هذا تعتبر الوكالة المركز المناسب للاستكشاف والدراسة والاقتراح من أجل المساعدة في إعداد وإرساء سياسة وطنية في مجال المبادلات التجارية وذلك بالاستعانة بخبراء وأشخاص أكفاء ذوي الاختصاص في مجال التجارة.

خامسا: الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات. SAGEX

نظرا للمخاطر التي تتعلق بعملية المبادلات الخارجية وخاصة التصدير منها قامت الدولة بتأمين الصادرات، و أسندت المهمة لشركات التأمين في بداية الأمر مثل CAAR , CAAT ولقد تم إنشاء الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات في 03 ديسمبر 1995 بموجب عقد توثيقي، ثم تم اعتمادها بالمرسوم التنفيذي رقم 96-235 الصادر في 02 جويلية 1996 طبقا للمادة 04 ، المتعلق بتأمين القرض عند التصدير حيث ينص على إنشاء شركة بالأسهم ذات رأس مال 450.000.000 دج موزعة بصفة متساوية.

وتقوم الشركة بتغطية المخاطر الناتجة عن التصدير و ضمان الدفع في حالة التمويل وتعويض وتغطية الديون، مع مساعدة المصدرين لترقية الصادرات وتأسيس بنك للمعلومات في المجال الاقتصادي. وتتكفل بتأمين التصدير وتأمين القرض عند التصدير إما لصالح الشركة الخاصة وتحت رقابة الدولة، حيث تستعمل أموالها الخاصة (الأخطار التجارية) أو لحساب الدولة وتحت رقابتها (الأخطار السياسية وأخطار عدم التحويل وأخطار الكوارث).

سادسا: الصندوق الخاص لترقية الصادرات .

أنشئ هذا الصندوق طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 205-92 المؤرخ في 05 جويلية 1996 وينص على إنشاء صندوق خاص لترقية الصادرات، حيث تقوم مختلف الهيئات العمومية والخاصة بالمساهمة في إعانة هذا الصندوق، وذلك من خلال تقديمها لعطاءات ومنح مختلفة كما تساهم خزينة الدولة بالإعانة عن طريق العوائد الناجمة عن الرسم الخاص الإضافي وذلك بنسبة 10% . ويقدر الإيراد السنوي لهذا الصندوق ما بين 50 إلى 60 مليون دينار.

كما تمنح الدولة إعانات عن طريق الصندوق الخاص لترقية الصادرات لفائدة أي شركة مقيمة، تقوم بإنتاج ثروات أو تقدم خدمات، و لكل تاجر مسجل بصفة منتظمة في السجل التجاري و ينشط في مجال التصدير، ويتم تحديد مبلغ إعانة الدولة المتاحة بإشراف وزارة التجارة و حسب نسب تحدد مسبقا وفقا للموارد المتوفرة.

سابعا: الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين. ALGEX

تعتبر أحدث هيئة أنشئت لترقية الصادرات خارج المحروقات وتسهيل الإجراءات المرتبطة بتصدير المنتجات الجزائرية، ولقد تأسست الجمعية من قبل مسؤولي المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة في 10 جوان 2001 محدد بموجب القانون رقم 90-31 المؤرخ في 24 ديسمبر 1990، هي ممولة من طرف مساهمة الأعضاء وحقوق المنتمين وعوائد النشاطات والهبات والتبرعات المحلية، وكذا إعانات مالية تقدم من طرف الدولة.

وتقوم الجمعية على تنفيذ المهام التالية:

- الاهتمام بالتسويق وترقية الصادرات .
- المشاركة في وضع إستراتيجية لترقية الصادرات .
- حماية المصالح المعنوية والمادية للمصدرين على المستوى الوطني والدولي.

- برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

- أهداف برنامج التأهيل:

إن برنامج التأهيل لا يتعلق فقط بالجانب الخاص بالمؤسسة من إدارة أو تسيير الموارد، بل يتعداه إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة و المتعاملة مع المؤسسة، و تأهيل المحيط يشمل الجانب القانوني التنظيمي، إصلاح المنظومة المصرفية، تطوير شبكة الاتصالات، المناطق الصناعية و النشاط، ...إلخ.

ويهدف البرنامج إلى¹:

على المستوى الكلي: يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة في ما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية في النقاط التالية :

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم و الحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.

- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.

- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.

- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات .

على المستوى القطاعي : البرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها،

وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها. ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات .

على المستوى الجزئي: إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة،

أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات. فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي

قد تصطدم بها المؤسسة، ويهدف هذا لبرنامج إلى:

-تحديث وسائل الإنتاج.

¹ عبد الرحمن بن عنتر - واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة و آفاقها المستقبلية - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف الجزائر , العدد 01 .2002. ص167.

-تطوير أساليب التنظيم والتسيير والإنتاج.

-تطوير التكوين والنوعية و الوظيفة التجارية وكذا البحث عن منافذ و أسواق للسلع.

-منح و صرف المساعدات المالية : تم إنشاء صندوق لترقية التنافسية الصناعية

" le fonds de promotion de la compétitivité industrielle " بموجب المادة 92 من قانون المالية

لسنة 1999 لتمويل جزء من عمليات تنفيذ برنامج التأهيل للمؤسسات، و هذا في شكل مساعدات مالية و

تتمثل معدلات المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية في :

-المساعدة بـ 70% من تكلفة التشخيص الإستراتيجي الشامل و وضع مخطط التأهيل في حدود 3 مليون دينار،

-المساهمة بـ 15% من قيمة الاستثمارات العادية الممولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة،

-المساهمة بـ 10% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القرض،

-المساهمة بـ 50% من قيمة الاستثمارات غير المادية أو المعنوية (التكوين، التنظيم، ...).

3-2 مبادئ برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية⁽¹⁾:

أ- المبدأ الأول: يهدف إلى توجيه السياسات العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وذلك فيما يخص هيكلة

القطاع الصناعي ويكون هذا عن طريق النقاط التالية:

- وضع برنامج تأهيل للمؤسسات والمحيط الذي تنشط فيه.

- وضع برنامج تحسسي وإعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين.

- وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مدعم ومساعد لبرامج الإسناد.

ب- المبدأ الثاني: تتمثل مهمة برنامج تأهيل المؤسسات في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهوداتها

لإعادة هيكلة مصالحتها ويكون ذلك عن طريق:

- تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة.

- تنظيم تسيير المناطق الحرة.

- إشراك البنوك والمؤسسات المالية.

ج- المبدأ الثالث: يعد برنامج التأهيل مسار تحسين قدرات المؤسسة عن طريق إدخال مناهج وطرق جديدة

لدى المؤسسات.

¹ - ناصر بوعزيز. الشراكة الأوروبية متوسطة و تأهيل المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. شعبة اقتصاد التنمية. جامعة عنابة. 2010.

كما سبق وأن أشرنا أن برنامج التأهيل ليس إجباري وإنما على المؤسسة أخذ زمام المبادرة وتقديم طلبها للانضمام في هذا البرنامج حيث تتمثل العمليات المستهدفة في:

- الدراسات الإستراتيجية والتشخيص الذاتي أو خارجي ورسم مخطط التأهيل.
 - الاستثمارات في الموارد المادية (تجهيزات الإنتاج، الإعلام الآلي، التخزين والشحن، المخابر...إلخ).
- 3-3 هيكله برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية⁽¹⁾:**

- يتطلب برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تدخل عدة هيئات منها: المديرية العامة للهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، البنوك ومصالح الإسنا، والمرافقة متمثلة في المراكز التقنية المتخصصة ومكاتب الدراسات، ولكن سنركز اهتمامنا على ثلاثة هيئات أساسية متمثلة فيما يلي:
- أ- المديرية العامة للهيكلة الصناعية:** تقوم بعدة مهام موكلة إليها من بينها:
- التنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية.
 - تبيان الشروط التنظيمية لبرنامج التأهيل.
 - إبراز الهيئات المختلفة المشاركة في عمليات التأهيل.
 - وضع برنامج إعلام وتكوين للأخصائيين المشاركين في برنامج التأهيل.
 - إبراز الاحتياجات في مجال المعلومات بالنسبة للمؤسسات.
 - يمكن القول أن المديرية العامة للهيكلة الصناعية تعد بمثابة سكرتير اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
 - تضع تحت تصرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية للمؤسسات العمليات القادرة على توفير ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات.
- ب- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:** تنشط اللجنة الوطنية تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وهو الأمر أيضا ومسير الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية وهي مشكلة من:
- ممثل عن الوزارة مكلف بالتجارة.
 - ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.
 - ممثل عن وزارة المالية.
 - ممثل عن وزارة التعاون الدولي.

¹ - Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

- مختلف الممثلين عن جمعيات أرباب العمل وغرف التجارة والبنوك... الخ.
- تمثل المهام المسندة للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية فيما يلي:
- وضع اتفاق نموذجي بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة.
- اقتراح أي عملية أو نشاط تراه مناسبا يساعد في تحسين التنافسية الصناعية.
- تقييم ومراقبة برنامج عمل صندوق ترقية التنافسية الصناعية.
- دراسة الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في إطار العمليات الخاصة بتحسين قدراتها التنافسية.
- تحديد شروط انضمام المؤسسات في برنامج المساعدات المالية ومعدلاتها ومبالغها.
- تشخيص طلبات تمويل النفقات المتعلقة بتحسين المحيط الإنتاجي للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة.
- ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية:** شهد قانون المالية لسنة 2000 خلق الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية بهدف مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها.
- وتتمثل المساعدات المالية المقدمة للمؤسسات في:
- الاستثمارات غير المادية (التشخيص والتقييم).
- الاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات).
- التشخيص الاستراتيجي العام مخطط التأهيل.
- تمثل المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة في النفقات المتعلقة بما يلي:
- جميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية.
- جميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.
- العمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المؤسسة خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقه بالقطاع الصناعي لا سيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير.
- وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.
- يجدر الإشارة إلى أن هناك صناديق خاصة مرتبطة بالمؤسسة مثل⁽¹⁾:
- صندوق التهيئة العمرانية.

¹ - تشام كمال. تشام فاروق، "دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، أفريل 2006.

- صندوق تنمية المناطق الجنوبية.
- صندوق الضبط والتنمية الفلاحية.
- الصندوق الوطني للبيئة.
- صندوق ترقية التدريب.
- صندوق التكوين الحرفي المتواصل.
- الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة.
- صندوق ترقية الصادرات.
- الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

3-4 نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية:

مما تقدم يمكن تلخيص أهم النتائج ومدى تطور و تقدم برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

أ- انضمام المؤسسات إلى برنامج التأهيل وكتلة المنح المصروفة: لقد انطلق هذا البرنامج في بداية 2000 تحت اسم " برنامج الاندماج لتحسين التنافسية الصناعية وتدعيم إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية " بمبلغ إجمالي قدره 11.4 مليون دولار، و في نهاية 2000 منحت ايطاليا دعما قدره 1 مليون دولار لعشرة مؤسسات، 8 خاصة و 2 عمومية تنشط في مجال النسيج والصناعات الغذائية و 3 مراكز مرافقة حيث كان من المقرر الانتهاء من هذا المشروع في السادسي الثاني من 2001 .

وقد كانت هناك مرحلة ثانية انطلقت في السادسي الثاني من 2001 ممولة من طرف ايطاليا ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمبلغ وصل 200.000 دولار لفائدة 11 مؤسسة صناعية منها 8 مؤسسات خاصة و 3 مؤسسات عمومية، وتقرر الانتهاء من هذه المرحلة في السادسي الأول من 2002 حيث قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمرافقة 21 مؤسسة صناعية 16 مؤسسة خاصة و 05 مؤسسات عمومية. دون أن ننسى مساهمة كل من فرنسا ومنظمات عالمية أخرى في تمويل مشاريع تأهيل لفائدة مؤسسات جزائرية بمبالغ قدرها على التوالي 9.5 مليون فرنك فرنسي و 258000 دولار حيث كانت موجهة هذه المشاريع أساسا للحصول على شهادة المقاييس العالمية ايزو.

كما شهدت سنة 2002 عملية انطلاق مشروع برنامج تأهيل مسجل ضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي بغلاف مالي بلغ 4 مليار دينار منها 2 مليار وضعت تحت تصرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية ممتد على مدى 3 سنوات و 2 مليار الأخرى موجهة لتحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى. وقد

ساهم صندوق ترقية التنافسية الصناعية في تمويل برنامج تأهيل 180 مؤسسة بمعدل 10 مليون دينار لكل واحدة منها، وفيما يلي جدول يظهر مدى مساهمته ما بين 2002-2003.

الجدول رقم (09) : مساهمة صندوق ترقية التنافسية الصناعية في برنامج التأهيل

السنوات	2002	2003
مساهمة الصندوق	90 مليون دج	900 مليون دج
عدد المؤسسات	90	110

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

وواصل صندوق ترقية التنافسية الصناعية في تمويل برنامج التأهيل حتى بلغ عدد المؤسسات المستفيدة 200 مؤسسة ما بين 2002-2003 .

ب- استفادة المؤسسات الجزائرية من برنامج التأهيل: لغاية سبتمبر 2002 شهد برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية انضمام 89 مؤسسة منها 45 مؤسسة خاصة، حسب القطاعات فان قطاع الصناعات الغذائية هو القطاع أكثر انضمام في برنامج التأهيل وهذا حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (10): تطور قبول ملفات الانضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002

القطاع	صناعات غذائية	الميكانيك	مواد البناء	البلاستيك	الورق	لكيميا	خدمات	نسيج	كهرباء	مجموع
عدد المؤسسات	17	12	11	10	09	08	08	07	07	89
النسبة%	19.10	13.483	12.359	11.235	2 10.11	8.988	8.988	7.865	7.865	100

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

وبشكل عام وحسب وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فمنذ انطلاق برنامج التأهيل سنة 2001 وإلى غاية نهاية ديسمبر 2006 تمثلت حصيلته فيما يلي (1) :

تقدمت 406 مؤسسة (منها 235 عمومية و 171 خاصة) بطلبات الانخراط منها 290 مؤسسة (155 عمومية و 135 خاصة) تم قبولها من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

ولقد وقعت 137 مؤسسة اتفاقيات مع وزارة الصناعة منها:

117 مؤسسة للاستفادة من الإعانات برسم دراسة التشخيص وتنفيذ مختلف عمليات التأهيل المادية واللامادية أي بعدد إجمالي للعمليات يبلغ 1844 بمعدل يقارب 16 عملية لكل مؤسسة.

¹ - برنامج وجهاز تأهيل المؤسسات الصناعية، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، 2007.

20 مؤسسة استفادت من إعانة مقتصرة على دراسة التشخيص.

ويبلغ العدد الإجمالي لعمليات التأهيل 1864 عملية منها 1102 عملية لا مادية.

إن برنامج التأهيل في الجزائر يشهد تأخرا كبيرا وهذا راجع إلى ضعف القطاع الإنتاجي المبني أساسا على قطاع المحروقات حيث أكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال، فلا يوجد هناك تنوع في مصادر جذب المستثمرين الأجانب مما يقيي الجزائر بلد ريعي معتمد كلية على قطاع المحروقات وضعف التشريع الجزائري في مجال التحكيم الدولي وثقل المنظومة البنكية.

- برنامج التعاون الأورومتوسطي من أجل إنشاء منطقة التبادل الحر بين الدول الأعضاء في الاتحاد

الأوروبي و دول البحر الأبيض المتوسط في آفاق ¹ مييدا لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية بأبعادها الثلاث السياسي، الاجتماعي والاقتصادي، وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج.

لقد تعاهدت الجمعية الأوروبية لوضع هذا البرنامج الطموح لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هذا البرنامج يهدف إلى تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح وتكيفه مع متطلبات اقتصاد السوق.

-أهداف البرنامج

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وعلى هذا

الأساس يرتكز برنامج الدعم على ثلاثة محاور وهي:

أ- تحسين التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينتظر من البرنامج الشروع في إجراءات تغطي أولا التشخيص و التموضع الإستراتيجي للمؤسسات من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير : الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، قوة البيع، الإجراءات التسويقية، النشاط التجاري، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، تنظيم المعلومات والاتصالات.

فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر دورات تكوينية مناسبة وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية.

ب- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي هي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها.

ج- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

- توجهات البرنامج : يستفيد من البرنامج كل من:

أ- الأعران الخواص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يقصد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس نشاطها في القطاعات التالية: المواد الغذائية و الفلاحية، الصناعات المائية، الصيدلة، مواد البناء، السلع المصنعة، ويستثنى منها قطاعات الزراعة، التجارة والخدمات.

ب- الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص: تتمثل هذه الهيئات في البنوك والهيئات المالية والمشرفين والخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وباستخدام أدوات جديدة مثل القرض الايجاري، رأسمال المخاطر،... الخ.

ج- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية أو الخاصة التي لها القدرة على الترقية و التأطير والمساندة تحت الأشكال التالية: أجهزة الدعم التقني والتكنولوجي، الإدارات المركزية الاقتصادية، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات، غرف التجارة والصناعة، بورصة المناولة والشراكة، جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني / وصف و تحليل إحصائي لبيانات عينة الدراسة.

1- الاجراءات المنهجية للبحث الميداني.

1-1 مجتمع الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (بمختلف مجالات أنشطتها خارج قطاع المحروقات) التي تقوم بتسويق منتجاتها وخدماتها بأسواق الدول الأجنبية. وبلغ عدد هذه المؤسسات بتاريخ 2014/12/12 536 مؤسسة (الملحق رقم 02). على أساس الشهادات المقدمة من طرف la caci و مختلف الغرف التجارية و الصناعية الجهوية. تنقسم أنشطة هذه المؤسسات على القطاعات التالية.

الجدول رقم (11): المؤسسات الجزائرية الدولية (خارج قطاع المحروقات) وفق طبيعة النشاط

	nombre	%
	84	16.87
	85	17.07
	20	04.02
	11	02.21
	05	01.01
	36	07.29
	39	07.83
	20	04.02
	30	06.02
	14	02.81
	28	05.62
	11	02.21
	20	04.02
	29	05.82
	03	00.60
	16	03.21
	12	02.41
	06	01.20
	29	05.82
	498	100.00

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الموقع الرسمي لوزارة التجارة

الجدول رقم (12): توزيع المؤسسات الجزائرية الدولية (خارج قطاع المحروقات) وفق مكان تواجدها بالجزائر

النسبة المئوية%	عدد المؤسسات	الجهة
39.76	198	الوسط
41.36	206	الشرق
15.66	78	الغرب
03.22	16	الجنوب
100.00	498	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الموقع الرسمي لوزارة التجارة

نلاحظ من خلال الجدولين أن معظم المؤسسات التي تقوم بعملية التصدير متواجدة بشرق و وسط البلاد (81.12)، كما أن القطاعين المعنيين بعملية التصدير هما قطاعي الفلاحة و المنتجات الفلاحية-الصناعية ما نسبته 33.94%، كما أن منتجات الفنون و الحرف التقليدية و الصناعات البيتروكيميائية تعتبر كأضعف القطاعات من حيث تواجدها بالأسواق الدولية حيث بلغت على الترتيب ما نسبته (0.06 %، 01.20% و 01.01%).

1-2 تقديم عينة الدراسة:

حاولنا اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسوق منتجاتها و خدماتها بالأسواق الدولية، حيث تم توزيع 70 استمارة تم استرجاع و الأخذ بعين الاعتبار 44 استمارة فقط، و تم توزيع جزء منها شخصا و جزء آخر عن طريق البريد الإلكتروني و عن طريق وسائل أيضا.

1-3 تصميم و بناء الاستمارة:

تعتبر استمارة الاستبيان الطريقة الأكثر استعمالا في هذا النوع من البحوث، و هي استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها من طرف أفراد العين قيد الدراسة، تكون متعلقة بمتغيرات البحث التي اعتمدت في صياغتها على مقياس ليكرت الشهير، و قد تم تصميم استمارة الاستبيان باللغتين العربية و الفرنسية. و تم وضع قسمين: الأول وضعنا فيه رسالة تضمن التعريف بعنوان البحث و الهدف منه و المعلومات الشخصية، و أكدنا على سرية المعلومات التي نجمعها من المبحوثين و استعمالها بأغراض علمية محضى.

أما القسم الثاني فترك للبيانات العامة و الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

و تكونت استمارة الاستبيان من 67 فقرة، و قد تكون سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات

(حسب مقياس ليكرت الخماسي) موزعة كما يلي:

الجدول رقم (13): مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1	التقييم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مصادر سابقة.

كما تم تقسيم مقياس ليكرت ذي الخمس درجات إلى ثلاثة مجالات من أجل تحديد درجة التقييم للمتوسط الحسابي في التحليل الوصفي، والتعرف على درجة الاتجاه ومستوى الأهمية النسبية لكل فقرة، وذلك بناء على المعادلة الآتية:

أ-#تحديد المدى: وهو عبارة عن الفرق بين حدها الأعلى وحدها الأدنى، أي:

$$L_i = T_{i+1} - T_i = 5 - 1 = 4$$

حيث: L_i : المدى، T_{i+1} : الحد الأعلى للفئة، T_i : الحد الأدنى للفئة.

ب-#تحديد طول خلايا المقياس:

$$L = L_i \setminus N = 4 \setminus 3 = 1.33$$

حيث: L : طول الخلية، L_i : المدى، N : عدد الفئات.

وبالتالي، يكون مجال الفئة الأولى في هذا المقياس [1-2.33]، ثم مجال الفئة الثانية [2.34-3.66]، ثم

مجال الفئة الثالثة [3.67-5]، كما يمكن تفصيله في الجدول (14) الموالي:

الجدول (14): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

مستوى الأهمية	المجال
منخفض	[2.33-1]
متوسط	[3.66-2.34]
مرتفع	[5-3.67]

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة.

4-1 متغيرات الدراسة:

تضمن الاستبيان على متغيرات مستقلة و متغير تابع كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): متغيرات الدراسة و فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	اسم المتغير	نوع المتغير
10	التدويل	تابع
10	البيئة الداخلية للمؤسسة	
10	البيئة الخارجية الخاصة	

06	البيئة الديمغرافية	البيئة الخارجية العامة	مستقل
05	البيئة الاقتصادية		
05	البيئة السياسية		
05	البيئة القانونية		
05	البيئة الاجتماعية/الثقافية		
05	البيئة التكنولوجية		
05	البيئة الايكولوجية		
05	الشراكة الأجنبية	البيئة الداعمة	
05	جاذبية الدول		
05	معايير الجودة		

1-5 ثبات و صدق أداة القياس

قبل القيام باختبار الفرضيات قمنا بالتأكد من موثوقية مادة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية

درجة ثبات أداة القياس المستخدمة و اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ . **cronbach's alpha**

استعملنا ألفا من أجل معرفة مدى ثبات أداة القياس على مستوى الاتساق الداخلي، و أعطت مخرجات

النظام الإحصائي المستخدم spss 23 قيمة معامل ألف 0.897 (كما يوضحه الجدول الموالي)، مما يدل على

أن الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة 67 قوية حيث أنها أكبر من 0.55 الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا

حسب **sekaran**.

الجدول رقم (16): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس ألفا كرونباخ)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.97	67

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نظام SPSS23

2- مجال الدراسة:

يكمن الهدف الأساسي من البحث في محاولة دراسة ومعرفة مدى تأثير نشاط المؤسسة في الانتقال إلى

الأسواق الدولية بالمتغيرات المحيطة بها محلي و دوليا.

لذلك وتدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تم إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من

الحدود المكانية والزمنية.

2-1 الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كانت الحدود المكانية للدراسة تتمثل في زيارة مختلف المؤسسات الاقتصادية التي تمارس نشاطها على المستوى الدولي. حيث شملت جميع مناطق الوطن و مختلف القطاعات الاقتصادية وتم التركيز على المديرية العامة لكل مؤسسة. حيث تم توزيع الاستبيان على مديري المؤسسات أو مديري مصلحة التسويق و مديري المصلحة التجارية.

2-2 الحدود الزمنية:

استغرقت فترة الدراسة الميدانية ثمانية أشهر، حيث تم من خلالها إجراء مقابلة مع مسعولي المؤسسة، وخاصة مع مسعولي مصلحة التسويق و مسعولي المصلحة التجارية، وذلك خلال فترة زمنية محدودة، امتدت من أكتوبر 2015 إلى غاية ماي 2016.

2-3 المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن طبيعة الموضوع والدراسة هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، لذلك سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من أجل وصف وتقييم أثر المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة على عملية تدويل نشاطها، من خلال المسح الميداني للمؤسسات مدار البحث.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها وتحليلها وربطها بالظواهر الأخرى، فخلال هذه الدراسة اعتمدنا على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبيان، الذي تم إعداده بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة. واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: وذلك من خلال إعداد الاستبيان وتوزيعه من أجل دراسة عينة البحث وتجميع البيانات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة؛

البيانات الثانوية: تمثلت البيانات الثانوية في الرجوع إلى الكتب والمجلات والمواقع الالكترونية والمراجع الحديثة باللغتين العربية والأجنبية، وكذلك الإحصائيات والدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع البحث. كما استخدمت في الدراسة الميدانية الأدوات التالية:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين في علوم التسيير و في الإحصاء و البرمجة، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم على اثر ذلك تعديل وحذف و إضافة ما يلزم، و قمنا أيضا بإجراء

دراسة إختبارية ميدانية أولية للاستبيان مع تعديل حسب ما يناسب (دراسة استكشافية)، و أخيرا تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة.

2-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل ومعالجة بيانات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية منها والتحليلية، وذلك استعانة بالبرنامج الإحصائي spss ذات الإصدار 23، حيث تمثلت هذه الأساليب في:

اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لمعرفة مدى قدرة الأداة (استمارة البحث) على تحقيق هدف الدراسة؛

أساليب الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية): وذلك لوصف خصائص مفردات الدراسة، ومعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة المقدمة؛

اختبار (ت) T-test لعينتين مستقلتين: لمعرفة دلالة الاختلافات بين مجموعتين؛

اختبار تجانس التباين بين المجموعات (Homogeneity of Variances test)؛

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة دلالة الاختلافات بين المجموعات؛

الاختبارات الإحصائية للمقارنات البعدية المتعددة (Post Hoc Test): لتحديد مصدر الاختلاف بين المجموعات؛

معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لمعرفة مدى الارتباط.

تحليل الانحدار البسيط: للتحقق من وجود أثر لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطها.

كما تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert) لقياس الاستبيان حسب الجدول (13)،

بغية التعرف على آراء واتجاهات المستجوبين، وأعتمد كذلك على مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05)، والذي يقابله مستوى الثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

3- وصف و تحليل إحصائي لبيانات عينة الدراسة

3-1 توزيع و جمع البيانات حسب تواجد المؤسسة جغرافيا.

تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية المصدرة و المتواجدة عبر القطر الوطني كما هو

موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): الاستبيانات الموزعة و المسترجعة حسب التوزيع الجغرافي.

الجهة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة و المقبولة	نسبة الاستبيانات المسترجعة و المقبولة	نسبة العينة
الوسط	17	13	76.47	29.54
الشرق	21	07	33.33	15.90
الغرب	25	23	92.00	52.28
الجنوب	07	01	14.92	2.28
المجموع	70	44	62.86	100.00

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 62.86% من الاستمارات الموزعة (والتي كان عددها 70 استمارة) تم استرجاعها و أخذها بعين الاعتبار في تحليل نتائج الدراسة عن طريق معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي، و تعد المؤسسات من الغرب الجزائري أكبر نسبة تم توزيع و استرجاع البيانات بها حيث قدرت ب 52.28% من العينة، تم يليها وسط الجزائر بنسبة 29.54% تم الشرق بنسبة 15.90% و الجنوب بمؤسسة واحدة بنسبة 2.28%

3-2 الوصف الإحصائي لخصائص الدراسات وفق الخصائص الشخصية

سوف نقوم في هذا الجزء بتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان و المتعلق بالخصائص الشخصية حول المستجيب و هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي و المنصب الوظيفي.

3-2-1 الجنس: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة الجنس
79.55	35	ذكر
20.45	09	انثى
100.00	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة كبيرة على العنصر الذكري في تقليد المناصب العليا (مدير عام/ مدير مصلحة التجارة/مديرة مصلحة التسويق)، حيث بلغ نسبة 79.55 و

نسبة الإناث 20.45، و هذا راجع إلى أن هذه المناصب حساسة و صعبة التعامل معها الشيء الذي يتناسب و القدرات الذكرية.

3-2-2 السن: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال السن في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية المتصاعدة	النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة / السن
2.27	2.27	01	أقل من 30 سنة
25.00	22.73	10	من 31 الى 40 سنة
72.73	47.73	21	من 41 الى 50 سنة
100.00	27.27	12	أكثر من 51 سنة
	100.00	44	المجموع

من خلال الجدول ألاه يتضح أنه نسبة 75 % من أفراد عينة الدراسة تفوق أعمارهم 41 سنة، تم تليها الفئة العمرية 31-40 بنسبة 22.73%، تم الفئة العمرية لأقل من 30 سنة بنسبة 2.27 % و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعين الأفراد ذوي الأعمار أكبر من 41 سنة في مناصب المسؤولية (مدير عام/مدير مصلحة التجارة/مدير مصلحة التسويق) و ذلك نظرا للخبرة التي يكتسبها هؤلاء.

3-2-3 المستوى التعليمي: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال المستوى التعليمي في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة / المستوى التعليمي
61.36	27	ليسانس
22.73	10	ماستر
15.91	07	ماجستير
100.00	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 61.36 من الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا بالمؤسسات المبحوثة متحصلون على شهادة ليسانس، و 22.73 متحصلون على شهادة ماستر، و 15.91 متحصلون على شهادة

ماجستير، و هي كلها شهادات و مستويات تعليمية تؤهل حاملها إلى أن يتقلد منصب عالي في مؤسسة اقتصادية.

3-2-4 المنصب الوظيفي: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال المنصب الوظيفي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة المنصب الوظيفي
15.91	09	مدير عام
59.09	24	مدير تجاري
25.00	11	مدير تسويق
100.00	44	المجموع

من الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 59.09 من المستجيبين هم مدراء تجاريين، و 25.00 هم مدراء تسويق، و 15.91 هم مدراء عامون أجابوا على الاستمارات المقدمة لهم، و هذا شيء منطقي نظرا لالتزامهم و مهامهم كمدراء عامون، في حين أنه من طبيعة مهام مدراء التجارة و بدرجة أقل مدراء التسويق الاستجابة للمحيط الخارجي و متطلباته.

3-3 الوصف الإحصائي لخصائص الدراسات وفق خصائص المؤسسة

يتم التعرف على خصائص المؤسسات قيد الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان حول العناصر: تصنيف المؤسسة حسب الملكية، تصنيف حسب الحجم و التصنيف حسب العمر.

3-3-1 تصنيف المؤسسة حسب الملكية: يمكن توضيح خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق طبيعة الملكية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق طبيعة الملكية

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة طبيعة الملكية
2.27	01	عامة
93.19	41	خاصة
4.54	02	مختلطة
100.00	44	المجموع

تمثل المؤسسات الخاصة نسبة 93.19 من مجموع مؤسسات عينة الدراسة، في حين تمثل المؤسسات المختلطة نسبة 4.54 و المؤسسات العامة نسبة 2.27 من عينة الدراسة، هذا ما يوضحه الجدول السابق و عليه فان المؤسسات الخاصة تلقى نموا لافتا و تواجدتها بنسبة كبيرة جدا على المستوى الاقتصادي الوطني و الدولي.

3-3-2 تصنيف المؤسسة حسب الحجم: يمكن توضيح خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق الحجم وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق الحجم

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة حجم المؤسسة
9.09	04	صغيرة جدا
47.73	21	صغيرة
27.27	12	متوسطة
15.91	07	كبيرة
100.00	44	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المؤسسات قيد الدراسة هي مؤسسات صغيرة الحجم (عدد العمال ما بين 10 و 49 عامل وفق معايير تصنيف المشرع الجزائري لحجم المؤسسات) بنسبة 47.73، تم تليها المؤسسات المتوسطة الحجم (عدد العمال ما بين 50 و 249 عامل) بنسبة 27.27، تم الكبيرة (أكثر من 250 عامل) بنسبة 15.91، تم الصغيرة جدا (أقل من 09 عمال) بنسبة 9.09، و هذا ما يفسر اختلاف النظريات التي تطرقت لعلاقة حجم المؤسسة بعملية التدويل.

3-3-3 تصنيف المؤسسة حسب عمرها: يمكن توضيح خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق عمرها وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): خصائص المؤسسات قيد الدراسة وفق عمرها

النسبة المئوية	عدد المشاهدات	العينة حجم المؤسسة
00	00	أقل من سنة
27.27	12	من سنة إلى خمس سنوات
18.18	08	من ستة إلى عشر سنوات
54.55	24	أكثر من عشر سنوات
100.00	44	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد المؤسسات قيد الدراسة التي يزيد عمرها عن عشر سنوات تمثل نسبة 54.55، و عدد المؤسسات التي يبلغ سنها ما بين السنة الواحدة و الخمس سنوات تمثل 27.27 من عينة الدراسة، و عدد المؤسسات الذي يتراوح سنها ما بين ستة سنوات و عشر سنوات يمثل نسبة 18.18، و عليه فكلما زاد عمر المؤسسة كلما زادت قابليتها لتدويل أنشطتها.

المبحث الثالث : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

سوف نقوم في هذا المبحث بالقيام بالتحليل الوصفي لنتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها و ذلك باستخدام التكرار و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

1- مفهوم التدويل لدى المؤسسة

تختلف النظرة إلى مفهوم التدويل من مؤسسة إلى أخرى، و ذلك راجع إلى عدة أسباب من بينها الاختلاف في حجم المؤسسة و إمكانياتها و القطاع الذي تنشط به و الأهداف المسطرة... الخ
سوف نحاول في هذا القسم تحديد نظرة مؤسسات عينة الدراسة إلى مفهوم التدويل و ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا القسم و كذلك حساب الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي للقسم ككل.

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمفهوم التدويل لدى المؤسسات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25) : نتائج التحليل الوصفي لمفهوم التدويل لدى المؤسسات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	النحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تواجدكم بدولة أجنبية واحدة على الأقل يعني أن مؤسستكم دولية	3.68	1.15	مرتفع
2	تمر عملية تدويل أنشطة المؤسسة بمراحل عدة آخرها إقامة وحدة إنتاج بالخارج.	3.90	0.80	مرتفع
3	تواجه عملية التدويل عدة مشاكل و معوقات أهمها المرتبطة بالمنافسة.	4.20	0.55	متوسط
4	عند القيام بعملية التدويل تستفيد المؤسسات الجزائرية من عقود الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية مع الدول و الهيئات الأجنبية.	4.22	0.67	متوسط
5	عند القيام بعملية التدويل لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تضمن مستوى جودة معين لمنتجاتها و طرق تسييرها و إنتاجها.... الخ (حيث تتطابق مع معايير معينة)	4.18	1.04	مرتفع
6	إن نجاح المؤسسات بسوقها المحلي يعتبر كمحفز أساسي و مهم لقيام بعملية تدويل نشاطها.	4.47	0.62	متوسط
7	تختار المؤسسات الجزائرية في الأساس تدويل أنشطتها إلى الدول القريبة جغرافيا.	3.84	1.16	متوسط
8	كلما كان حجم المؤسسة أكبر كلما كان هناك فرصة أكبر لنجاح عملية التدويل و نجاح المؤسسة بالخارج.	3.90	1.13	مرتفع

9	تختار مؤسساتكم تدويل نشاطها إلى أسواق الدول التي تربطها علاقة شراكة مع الجزائر.	3.65	1.19	متوسط
10	تختار مؤسساتكم تدويل أنشطتها إلى الدول الأكثر جاذبية للاستثمار الأجنبي المباشر.	4.40	0.54	متوسط
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات		3.44	0.50	متوسط

يتضح من الجدول أعلا أن العبارة " إن نجاح المؤسسات بسوقها المحلي يعتبر كمحفز أساسي و مهم لقيام بعملية تدويل نشاطها." جاءت في الترتيب الأول و بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.47 و الانحراف المعياري لها 0.62 تم تأتي العبارات الأخيرة (6، 4، 9) و بمتوسطات حسابية ذات مستوى أهمية متوسط على التوالي (2.13، 2.88، 2.95) .

إن معدل المتوسطات الحسابية المقدر ب 3.44 ذات الأهمية المتوسطة و بانحراف معياري قدر ب 0.50 تدل على أن أغلبية أفراد العينة قيد الدراسة توافق بدرجة متوسطة على أنه نجاح المؤسسات بسوقها المحلي يعتبر كمحفز أساسي و مهم لقيام بعملية تدويل نشاطها .

2-مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج التحليل الوصفي لمكونات الداخلية للمؤسسة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	الوضع المريح للمؤسسة يسمح لها بتدويل نشاطها	4.659	0.60	مرتفع
2	الإمكانيات البشرية المؤهلة بالمؤسسة تحفزها على تدويل نشاطها	4.136	1.091	مرتفع
3	استعمال المؤسسة لتكنولوجيا متقدمة يساعدها في عملية تدويل نشاطها	3.522	1.337	متوسط
4	مرونة المؤسسة لمتطلبات السوق عنصر أساسي لنجاح عملية التدويل	2.886	1.466	متوسط
5	الصورة الجيدة للمؤسسة في المجتمع الذي تعيش به تساعدها على التدويل	3.840	1.199	مرتفع
6	الاستجابة السريعة للمؤسسة لمتطلبات المستهلكين وتطوير منتجاتها تساعدها على نجاحها بالأسواق الدولية	2.136	1.339	متوسط
7	السياسات التسعيرية تساعدها في نجاح المؤسسة في تدويل نشاطها إذا ما كانت تلي احتياجات المستهلكين بالدولة المضيفة	3.545	1.284	متوسط
8	نجاح المؤسسة دوليا يعتمد بصفة كبيرة على عملية الاتصال	3.727	1.207	مرتفع
9	إيصال منتج المؤسسة في الوقت و المكان المناسبين يساعدها على نجاحها في تسويق منتجاتها بالأسواق الدولية	2.954	1.429	متوسط
10	أساس نجاح المؤسسة بالأسواق الدولية هو صياغة مزيج تسويقي يشبع حاجات المستهلكين بذلك السوق	3.000	1.524	متوسط

مرتفع	0.30	4.050	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات
-------	------	-------	--

يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 01 " الوضع المريح للمؤسسة يسمح لها بتدويل نشاطها" قد جاءت في المركز الأول و بمستوى أهمية مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.659 و بانحراف معياري 0.60، و تأتي في المراتب الأخيرة العبارات (6،9،4،10،7) و بمتوسطات حسابية (2.886، 2.954، 2.136، 3.000، 3.545) على الترتيب.

أغلبية أفراد العينة توافق و بدرجة مرتفعة على أن مكونات البيئة الداخلية تلعب دور مهم في نجاح المؤسسة في عملية تدويل نشاطها، أي أن هنالك اهتمام مرتفع و هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية و الذي قدر ب 4.050 و بانحراف معياري قدر ب 0.30.

2- مكونات البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية):

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الخارجية الخاصة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الخارجية الخاصة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تعتبر البيئة التنافسية للدولة المستقبلية المحرك الرئيسي لتوجه المؤسسة نحو تدويل نشاطها.	2.613	1.16	متوسط
2	تعدد مصادر المنافسة بالسوق المضيفة يؤثر على إمكانية دخول المؤسسة إليها	4.045	0.83	مرتفع
3	يؤثر هيكل السوق في الدولة المستقبلية على نجاح او فشل عملية تدويل المؤسسة لنشاطها	2.447	1.19	متوسط
4	إن توافر الموردن بالدولة المضيفة و بالصورة التي تتوافق و متطلبات المؤسسة يزيد من جاذبيتها لهذه الأخيرة	3.977	0.92	مرتفع
5	لا بد على المؤسسة أن تقيم علاقات تحالفية مع الوسطاء التسويقيين في البلد المضيف	3.295	1.28	متوسط
6	إن تواجد شبكة فعالة للتوزيع و اللوجستيك بالدولة المضيفة يساهم في جذب المؤسسة التي تريد دخول الأسواق الدولية	4.090	0.96	مرتفع
7	يعتبر توافق متطلبات الزبون مع منتجات المؤسسة عامل أساسي لنجاح عملية التدويل	4.090	0.77	مرتفع
8	تختلف درجة نجاح المؤسسة في عملية تدويلها وفق اختلاف أسواق الزبائن التي تستهدفها	4.113	0.61	مرتفع
9	يعتبر سوق العمل للدولة المستهدفة أساسي و مهم لنجاح المؤسسة في نشاطها بهذه الدولة	3.977	1.17	مرتفع
10	إن الدولة التي تقدم تسهيلات كبيرة للدخول الجدد للصناعة تعتبر غير جذابة لعملية	3.909	0.77	مرتفع

			التسويق و الاستثمار بها
متوسط	0.32	3.659	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات

يشير الجدول أعلاه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 4.113 و هي المقابلة للفقرة 8 و المتمثلة في "تختلف درجة نجاح المؤسسة في عملية تدويلها وفق اختلاف أسواق الزبائن التي تستهدفها" و بمستوى أهمية مرتفع، و جاءت العبارات (3،1،5) في الأخير بمتوسطات حسابية (2.447، 2.613، 3.295) على الترتيب.

تدل هذه النتائج أن معظم مؤسسات عينة الدراسة لها اهتمام متوسط بالبيئة الخارجية الخاصة (الجزئية)، كما كانت نسبة الاهتمام بالبيئة الخارجية الخاصة منخفضة مقارنة بالاهتمام بالبيئة الداخلية، و هذا ما يؤكد المعدل العام للمتوسط الحسابي المقدر ب 3.659 و بانحراف معياري 0.32.

4- أثر مكونات البيئة الخارجية العامة على التدويل:

4-1- مكونات البيئة الديمغرافية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الديمغرافية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28) نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الديمغرافية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	إن الدولة التي بها عدد السكان كبير تكون أكثر جاذبية لتسويق المنتج بها.	3.909	0.98	مرتفع
2	الدولة التي تكون بها معدل نمو السكان مرتفع تكون أكثر جاذبية للدخول إليها.	4.000	0.77	مرتفع
3	الدولة التي يكون بها توزيع السكان بصفة منتظمة تكون أكثر قبولا للدخول إليها.	2.295	1.04	منخفض
4	إن الدولة التي يكون بها توزع السكان على الفئات العمرية منتظم تكون أكثر قبولا للدخول إليها.	2.045	0.80	منخفض
5	الدولة التي يكون بها كثافة سكانية عالية و تركز عال للسكان في منطقة معينة تكون أكثر جاذبية للدخول إليها مقارنة بالدول الأخرى.	3.931	0.84	مرتفع
6	الدول التي يكون بها عدد الذكور أكبر من عدد الإناث (او العكس) تكون أكثر قبولا للدخول إليها من قبل المؤسسات	1.818	0.49	منخفض
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	3.000	0.39	متوسط

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 2 و هي "الدولة التي تكون بها معدل نمو السكان مرتفع تكون أكثر جاذبية للدخول إليها" جاءت في المركز الأول و بمستوى أهمية مرتفع، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر

ب 4.000 و الانحراف المعياري المقدر ب 0.39، أما العبارات (6، 4، 3) جاءت هي الأخيرة و ذات متوسطات حسابية (1.818، 2.045، 2.295)

كما يتضح أيضا أن المتوسط الحسابي العام لمكونات البيئة الديمغرافية مساوي للقيمة 000.3 أي بمستوى أهمية متوسط، يعني أن معظم وحدات العينة قيد الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أن الدولة التي تكون بها معدل نمو السكان مرتفع تكون أكثر جاذبية للدخول إليها.

4-2- مكونات البيئة الاقتصادية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الاقتصادية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29) نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الاقتصادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	إن هيكل الصناعة لدولة ما يؤثر بشكل كبير على جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.	2.272	1.14	منخفض
2	ينعكس مستوى متوسط دخل الأسر في دولة ما على درجة جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.	4.250	0.81	مرتفع
3	إن الدولة التي تدرج ضمن الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام تكون أكثر جاذبية للمؤسسات الأجنبية للدخول إليها.	3.681	1.11	مرتفع
4	ارتفاع معدل التضخم في دولة ما يقلل من جاذبيتها لدخول المؤسسات الأجنبية إليها.	3.840	1.18	مرتفع
5	ارتفاع نسبة البطالة في دولة ما ينعكس سلبا على عدد المؤسسات الأجنبية للدخول إليها.	3.886	1.20	مرتفع
6	النظام النقدي و البنكي في الدولة متغير أساسي يتم على أساسه اتخاذ القرار بتحويل نشاط المؤسسة منها و إليها.	3.3090	1.36	منخفض
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	3.664	1.25	منخفض

يتبين من الجدول السابق أن العبارة رقم "2" و هي " ينعكس مستوى متوسط دخل الأسر في دولة ما على درجة جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية" جاءت في الترتيب الأول و بمستوى مرتفع كما يبينه قيمة المتوسط الحسابي و هي 4.250، و كانت قيمة الانحراف المعياري 0.81. تم تأتي آخر عبارات و هي العبارات (1، 6، 3) في المستويات الأخيرة بمتوسطات حسابية (2.272، 3.090، 3.681) على الترتيب.

و تدل هذه النتائج على أن أغلبية وحدات العينة توافق بدرجة متوسطة على أن مستوى الدخل لدى الأسر بدولة ما ينعكس على مدى جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية، و ذلك ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي و المقدرة ب 3.664، و بانحراف معياري قدر ب 1.25.

4-3- مكونات البيئة السياسية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة السياسية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30) نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة السياسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	إن التوجه الاقتصادي لنظام الحكم في بلد ما يؤثر على تدويل المؤسسات الاقتصادية.	2.318	1.11	متوسط
2	الخلافات السياسية الداخلية يكن إن تؤثر على تدويل المؤسسات الاقتصادية.	3.886	0.99	مرتفع
3	يعتبر الاستقرار السياسي للبلد المستهدف احد أهم المتغيرات التي تضمن للمؤسسات الدخول إليها بغرض الاستثمار بها.	3.977	0.99	مرتفع
4	إن النظام السياسي القائم في بلد ما يعيق (او يسهل) عملية الدخول إليه من قبل المؤسسات للاستثمار.	3.159	1.21	متوسط
5	تؤثر طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للمؤسسة و بين الدولة المضيفة على عملية التدويل.	4.500	0.79	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	3.568	0.40	مرتفع

يتضح من الجدول أن أعلى متوسط حسابي كانت قيمته (4.500) و هو مقابل للفقرة الخامسة و المتمثلة في " تؤثر طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للمؤسسة و بين الدولة المضيفة على عملية التدويل." و بمستوى أهمية مرتفع. كما جاء البعد الخاص بالتوجه الاقتصادي لنظام الحكم في بلد في آخر ترتيب بمتوسط حسابي (2.318) و انحراف معياري 1.11.

و تدل هذه النتائج على أن معظم وحدات العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن المتغيرات السياسية تلعب دور مهم جدا في التأثير على عملية تدويل أنشطة المؤسسات على المستوى الدولي، و هذا تؤكد قيمة المتوسط الحسابي العام و المقدرة ب 3.568 و بانحراف معياري قدر ب 0.40.

4-4- مكونات البيئة القانونية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة القانونية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة القانونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	إن مجموع القوانين للدولة الأم تسهل (أو تصعب) عملية تدويل المؤسسة لنشاطها.	4.181	0.79	مرتفع
2	إن قانون فرض الضرائب على الأرباح و الاستثمارات الأجنبية السائد في الدولة المستهدفة له اثر على عملية تدويل المؤسسة.	4.431	1.08	مرتفع
3	إن قانون حماية البيئة بالدولة المستهدفة يؤثر إيجابا أو سلبا على عملية تدويل أنشطة المؤسسة إليها.	3.318	0.69	متوسط
4	إن القوانين التي تحكم إمكانية تحويل الأرباح إلى بلد المؤسسة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي تؤثر على عملية التدويل.	4.227	1.41	مرتفع
5	إن تجاهل أو عدم معرفة مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسة بالدولة المضيفة يمكن أن يكون سببا لفشل عملية التدويل.	4.545	1.00	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات		4.151	0.43	مرتفع

يتضح من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تساوي 4.545 و هي مقابلة للعبارة " إن تجاهل أو عدم معرفة مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسة بالدولة المضيفة يمكن أن يكون سببا لفشل عملية التدويل" و بانحراف معياري مساوي ل 1.00، و جاء البعد الخاص بقانون حماية البيئة بالدولة المستهدفة في آخر ترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.318 و انحراف معياري قيمته 0.69. أما الأبعاد الأخرى فكانت بدرجة أهمية متوسطة و هي متعلقة بقانون الضرائب و قوانين تحويل الأموال و القوانين المحلية للدولة الأم التي تحكم نشاط المؤسسات على المستوى الدولي.

و تدل هذه النتائج على أن معظم وحدات العينة توافق بدرجة أهمية مرتفعة على أن مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسات محليا و دوليا لها تأثير كبير على درجة و نجاح تدويل المؤسسات، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الاجمالي ذات الأهمية المرتفعة و ذات القيمة 4.151. و بانحراف معياري قدره 0.43.

4-5- مكونات البيئة الثقافية/الاجتماعية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الثقافية/الاجتماعية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الثقافية/الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------

متوسط	1.40	3.454	إن التطورات التي تحدث في القيم و العادات الاجتماعية و الأنماط الاستهلاكية لدى المستهلكين لها اثر على درجة جاذبية الدولة.	1
مرتفع	0.92	4.181	الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بقضايا الصحة و البقايا البدنية و البيئة... الخ لها اثر على عملية تدويل المؤسسات.	2
متوسط	1.39	3.363	اللغة هي مرآة المجتمع و المفتاح لفهم ثقافته بغرض دخول المؤسسة إليه.	3
مرتفع	1.00	4.227	إن معرفة الذوق العام و الأنماط الاستهلاكية و نوعية المنتجات المرغوب بها في دولة ما يسهل عملية دخول المؤسسة إليها.	4
مرتفع	0.53	4.636	إن معرفة و تحديد الديانات و المعتقدات في دولة ما يؤثر على عملية تدويل المؤسسة إليها.	5
مرتفع	0.60	3.972	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة " إن معرفة و تحديد الديانات و المعتقدات في دولة ما يؤثر على عملية تدويل المؤسسة إليها." مقابلة لأكبر قيمة للمتوسط الحسابي و بمستوى أهمية مرتفع و ذات انحراف معياري 0.53، و "العبارة اللغة هي مرآة المجتمع و المفتاح لفهم ثقافته بغرض دخول المؤسسة إليه" جاءت في آخر مرتبة بمتوسط حسابي 3.363 و انحراف معياري 1.39 و ذات أهمية متوسطة.

تدل هذه النتائج على أن مجمل وحدات العينة قيد الدراسة توافق و بدرجة مرتفعة على أن المتغيرات الثقافية /الاجتماعية لها أهمية كبيرة في عملية تدويل أنشطة المؤسسات، و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب 3.972 و هي ذات درجة أهمية مرتفعة و ذات انحراف معيار مساوي ل 0.60.

4-6- مكونات البيئة التكنولوجية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة التكنولوجية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33) نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة التكنولوجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	سرعة التقدم العلمي في البلد المستهدف له اثر على عملية تدويل المؤسسة لأنشطتها.	3.340	1.07	متوسط
2	إن الإبداع و الابتكار الذي تتميز به الدولة المضيفة له اثر على جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.	2.522	1.21	متوسط
3	إن درجة التقدم التكنولوجي في الوسائل الفنية المستخدمة في بيئة أعمال الدول المستهدفة يؤثر على عملية دخول المؤسسة إليها.	2.613	1.10	متوسط
4	الاستثمارات المطلوبة لاكتساب التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج و التسويق	3.795	1.32	مرتفع

			في الدولة المستهدفة لها اثر على عملية دخول المؤسسة	
مرتفع	0.96	4.250	إن درجة استعمال التكنولوجيا من قبل القوى العاملة للدولة المستهدفة يفرض على المؤسسة استعمال تكنولوجيا معينة تتوافق و متطلبات الدولة المستهدفة.	5
متوسط	0.55	3.304	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	

يتضح من خلال الجدول أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (4.250) مقابلة للعبارة "إن درجة استعمال التكنولوجيا من قبل القوى العاملة للدولة المستهدفة يفرض على المؤسسة استعمال تكنولوجيا معينة تتوافق و متطلبات الدولة المستهدفة." و بانحراف معياري مقدر ب 0.96 و بدرجة أهمية مرتفعة، أما العبارات رقم (2، 3، 1) جاءت في الترتيب الأخير و بمتوسطات حسابية (2.522، 2.613، 3.340) على التوالي و بدرجات أهمية متوسطة.

و يدل هذا على أن مجمل المؤسسات قيد الدراسة بالعينة تتوافق و بدرجة أهمية متوسطة على أن العامل التكنولوجي له دوره في تدويل و نجاح أنشطة المؤسسات بالأسواق الدولية، هذا ما يتضح من خلال قيمة متوسط المتوسطات الحسابية و المقدر ب 3.304 ذات درجة الأهمية المتوسطة.

4-7- مكونات البيئة الايكولوجية:

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الايكولوجية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج التحليل الوصفي لمكونات البيئة الايكولوجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية
1	الموارد الطبيعية في الدولة المستقبلية تؤثر على درجة جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.	2.931	1.45	متوسط
2	إن ندرة أو نفاذ المواد الأولية في الدولة المستقبلية يؤثر سلبا على درجة جاذبية هذه الدولة للمؤسسات الأجنبية.	4.454	0.97	مرتفع
3	زيادة أسعار الطاقة و المواد الأولية في الدولة المستهدفة يعيق عملية تدويل المؤسسة.	2.863	1.40	متوسط
4	تؤثر درجة تلوث البيئة لدولة ما على دخول المؤسسات الأجنبية لها.	2.295	1.09	متوسط
5	التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية و مجموع قوانين حماية البيئة لدولة ما يؤثران على جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.	3.000	1.27	متوسط

متوسط	0.63	3.109	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات
-------	------	-------	--

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي 4.454 و هي مقابلة للعبارة "إن ندرة او نفاذ المواد الأولية في الدولة المستقبلية يؤثر سلبا على درجة جاذبية هذه الدولة للمؤسسات الأجنبية." و بدرجة أهمية مرتفعة و ذات انحراف معياري بقيمة 0.97، و جاءت في الأخير العبارات (4، 3، 1) و بمتوسطات حسابية (2.295، 2.863، 2.931) على الترتيب و بدرجة أهمية متوسطة.

و هذا يدل على أن مجمل مؤسسات العينة توافق و بدرجة أهمية متوسطة على أن المتغيرات المتعلقة البيئة الايكولوجية تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية تدويل، و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي العامة المقدرة ب 3.109 و قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب 0.63.

تقدر قيمة المتوسط الحسابي لمجموع المتغيرات الخارجية الكلية 3.538، و بانحراف معياري مقدر ب 0.61، و عليه فاننا نستنتج أن مجمل مؤسسات العينة قيد الدراسة توافق و بدرجة أهمية متوسطة على أهمية المتغيرات البيئية الكلية في تدويل نشاطاتها.

5- أثر مكونات البيئة الخارجية الداعمة على التدويل

5-1- أثر الشراكة الأجنبية على التدويل

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لأثر الشراكة الأجنبية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج التحليل الوصفي لأثر الشراكة الأجنبية على التدويل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية
1	يمكن الاستفادة من شراكة الدولة الجزائرية بغرض الدخول إلى الأسواق الدولية.	3.431	1.33	متوسط
2	فرص نجاح المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية تكون أكبر عن طريق الشراكة.	3.113	1.40	منخفض
3	يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تستفيد (أو تتحمل أعباء) الصورة الحسنة (أو السيئة) للمؤسسة الشريكة بالدولة المضيفة.	3.568	1.20	متوسط
4	ان نجاح أو فشل المؤسسة الشريكة بالدولة المضيفة يمكن أن يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نجاح المؤسسة الجزائرية بالأسواق الخارجية.	3.772	1.15	مرتفع

متوسط	1.43	3.386	تؤثر عقود الشراكة الأجنبية للدولة الجزائرية بالإيجاب أو بالسلب على نشاط المؤسسات الجزائرية دوليا.	5
متوسط	0.65	3.454	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت 3.772 و هي مقابلة للعبارة " ان نجاح أو فشل المؤسسة الشريكة بالدولة المضيفة يمكن أن يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نجاح المؤسسة الجزائرية بالأسواق الخارجية."، و بانحراف معياري قدره 1.15، و جاءت العبارة " فرص نجاح المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية تكون أكبر عن طريق الشراكة." في اخر مرتبة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.113. و منه فانه مجموع المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة توافق و بدرجة أهمية متوسطة على أن للشراكة الأجنبية دور في عملية تدويل أنشطة المؤسسات و نجاحها بالأسواق الدولية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المتوسطات 3.454.

5-2- أثر جاذبية الدول على التدويل

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لأثر جاذبية الدول على عملية التدويل كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): نتائج التحليل الوصفي لأثر جاذبية الدول على التدويل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية
1	تعتبر جاذبية الدول المتغير الأساسي و المهم لاختيار الدولة المضيفة.	3.068	1.40	متوسط
2	لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط و المعايير في الدولة المضيفة حتى ترفع من مستوى جاذبيتها.	4.113	0.75	مرتفع
3	جاذبية الدول الأجنبية تعني جاذبيتها للمؤسسات و الأفراد.	3.681	1.11	مرتفع
4	ترتكز جاذبية الدول على الوضع الأمني و السياسي و مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسات	4.022	1.21	مرتفع
5	يمكن لجاذبية دولة ما أن تكون محفز لاتخاذ القرار بتدويل نشاطات المؤسسة.	2.447	1.33	منخفض
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	3.472	0.53	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت 4.113 و هي مقابلة للعبارة " لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط و المعايير في الدولة المضيفة حتى ترفع من مستوى جاذبيتها." و بانحراف معياري

قيمته 0.75، ثم تلتها العبارة الرابعة و المتمثلة في " تركز جاذبية الدول على الوضع الأمني و السياسي و مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسات " بقيمة متوسط حسابي قدره 4.022.

و منه فانه معظم المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة تتفق و بدرجة أهمية متوسطة على أهمية جاذبية الدول المضيفة في تدويل أنشطة المؤسسات و نجاحها دوليا، حيث بلغت قيمة متوسط المتوسطات للقسم 472.3 و بانحراف معياري قدره 0.53.

5-3- أثر اكتساب معايير جودة عالمية (و/أو إقليمية) على التدويل

يمكن تحديد نتائج التحليل الوصفي لأثر اكتساب معايير جودة عالمية (و/أو إقليمية) على التدويل كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): نتائج التحليل الوصفي لأثر اكتساب معايير جودة عالمية (و/أو إقليمية) على التدويل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الأهمية
1	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية يساعد على نجاحها بتدويل نشاطاتها.	4.227	1.33	متوسط
2	عدم اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية لا يعني فشلها في تدويل نشاطاتها.	3.772	0.91	مرتفع
3	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية لا يعني بالضرورة نجاحها في التدويل.	3.522	1.28	
4	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية يمكن أن يكسبها ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها.	2.931	1.51	
5	لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية من شأنه أن يفتح أسواق جديدة كانت مغلقة.	3.340	1.42	
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات	3.559	0.64	متوسط

من الجدول السابق يتضح أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت 4.227 وهي مقابلة للعبارة "اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية يساعد على نجاحها بتدويل نشاطاتها" و بانحراف معياري قيمته 33.1، و جاءت العبارات (4، 3، 2) في آخر ترتيب بمتوسطات حسابية (2.931، 3.522، 3.772) على التوالي. و هذا يدل على أن معظم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة توافق و بدرجة أهمية متوسطة على أهمية اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية في نجاح عملية تدويل أنشطتها، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.559، و قيمة الانحراف المعياري 0.64.

في الأخير بلغة قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات المكونة للبيئة الداعمة لعملية التدويل 3.495 و بانحراف معياري قيمته 0.44، و هذا يدل على أن مجمل المؤسسات قيد الدراسة توافق بدرجة متوسطة على دور و أهمية البيئة الداعمة للمؤسسة في نجاح تدويل نشاطاتها.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في البداية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، التي يمكن أن تساعد على تفسير وقبول أو رفض الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

محتوى الفرضية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمتغيرات الشخصية.

وبهدف الوصول إلى اختبار شامل وإعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل الجنس.

قبل اختبار صحة الفرضية لابد من توضيح حجم مجموعتي الجنس وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما، من أجل مقارنة بين المتوسطات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجنس

المتغير	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	ذكر	35	3.39	0.532
	أنثى	09	3.62	0.370

من خلال الجدول (38) أعلاه، يتبين أن هناك فارق جد ضئيل بين متوسطي الجنس، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال إحصائيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (39.3) والانحراف المعياري (0.532)، بينما بلغ متوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.62) وانحراف معياري (0.370). ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-test لعينتين مستقلتين من أجل معرفة دلالة الاختلافات بالنسبة للجنس، وجاءت النتائج في الجدول (39) كما يلي:

الجدول رقم (39): اختبار (ت) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الجنس

اختبار (ت) لتساوي المتوسطات		اختبار (Levene) لتساوي التباين		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	F	
0.234	42	1.206-	0.195	افتراض تساوي التباين
0.153	17.610	1.493-		افتراض عدم تساوي التباين

من خلال الجدول يتضح أن التجانس غير دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.195) و هي أكبر من القيمة المفترضة (0.05)، و بالتالي فان التباين متجانس بين مجموعتي الجنس، و بما أن T-test غير دال إحصائيا في حالة تساوي التباين حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (234.0) و هي أكبر من القيمة المفروضة (0.05)، فاننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى حيث: " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05))، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل الجنس."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05))، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل لعامل السن.

بهدف التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لابد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الأربع حسب السن مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	السن	المتغير
0.321	3.51	01	أقل من 30 سنة	العوامل المؤثرة في اتخاذ
0.523	3.27	10	من 30 إلى 40 سنة	

0.498	3.17	21	من 41 إلى 50 سنة	القرار بالتدويل
0.529	3.42	12	أكبر من 51 سنة	
0.468	3.34	44	المجموع	

من خلال الجدول (40) أعلاه، يتبين أن هناك اختلافات ضئيلة بين المتوسطات الحسابية لفئات السن، و قد يكون هذا مؤشرا على أن الفرق غير دال إحصائيا.

و لاختبار معنوية هذه الاختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لابد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (41) الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (41): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل السن

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
0.352	3	38	0.798

من الجدول (41) أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت (0.798)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وهذا يدل على أن التباين بين المجموعات متجانس. لذلك يمكن إتمام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (42) الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب

عامل السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.264	3	0.398	1.466	0.562
داخل المجموعات	10.087	38	0.265		
المجموع	11.351	41			

نلاحظ من الجدول أن الاختبار غير دال إحصائيا حيث بلغة قيمة المعنوية المحسوبة (0.562)، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية حيث: " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل السن." اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمستوى التعليمي.

بهدف التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لابد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الثلاث حسب السن مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	ليسانس	27	3.43	0.547
	ماستر	10	3.49	0.425
	ماجستير	07	3.41	0.534
	المجموع	44	3.44	0.508

من خلال الجدول (43) أعلاه، يتبين أن هناك اختلافات ضئيلة بين المتوسطات الحسابية، وهذا يشير أنه الفرق غير دال إحصائيا.

و لاختبار معنوية هذه الاختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لابد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (44) الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(44): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بالمستوى التعليمي.

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
0.741	2	41	0.483

الاختبار غير دال معنويا حيث بلغة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.483) و بالتالي التباين بين المستويات التعليمية متجانس، لذلك يمكن إتمام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (45) الموالي:

الجدول رقم(45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب

المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.032	2	0.016	0.060	0.942
داخل المجموعات	11.074	41	0.270		
المجموع	11.106	43			

من الجدول نلاحظ أن الاختبار غير دال إحصائيا حيث بلغة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.942)، و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة حيث: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمستوى التعليمي." اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل المنصب الوظيفي.

يهدف التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لا بد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الثلاث حسب المنصب الوظيفي مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل في الجدول (46) الموالي:

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المنصب الوظيفي

المتغير	المنصب الوظيفي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	مدير المؤسسة	09	3.23	0.526
	مسؤول مصلحة التسويق	11	3.57	0.434
	مسؤول المصلحة التجارية	24	3.34	0.619
	المجموع	44	3.44	0.508

من خلال الجدول (46) أعلاه، يتبين أن هناك اختلافات ضئيلة بين المتوسطات الحسابية، حيث كانت أكبر المتوسطات الحسابية لمسؤولي مصلحة التسويق (3.57)، وهذا يشير أنه يمكن أن لا يكون الفرق دالا إحصائيا.

ولاختبار معنوية هذه الاختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لا بد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (47) الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (47): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل المنصب الوظيفي

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
2.065	2	41	0.140

من الجدول (47) أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت (0.140)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وهذا يدل على أن التباين بين المجموعات متجانس. لذلك يمكن إتمام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (48) الموالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب المنصب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.949	2	0.475	1.916	0.160
داخل المجموعات	10.157	41	0.248		
المجموع	11.106	43			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المعنوية المحسوبة تساوي (0.160)، و هي أكبر من المستوى المطلوب و عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة حيث: " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل المنصب الوظيفي."

من خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه: "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمتغيرات الشخصية."

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

محتوى الفرضية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لصنف المؤسسات المبحوثة.

من أجل الوصول إلى اختبار شامل وإعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها وعلى النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لطبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة. من أجل التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لا بد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الثلاث حسب ملكية المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية في الجدول (49) الموالي:

الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤسسات	طبيعة الملكية	المتغير
0.965	4.32	01	عامة	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل
1.116	3.51	41	خاصة	
1.025	2.48	02	مختلطة	
1.035	3.44	44	المجموع	

من خلال الجدول (49) أعلاه، يتضح أن هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية، حيث كانت أعلى المتوسطات تمثل المؤسسات العامة، وهذا يبين أنه قد يكون الفرق دالاً إحصائياً.

ولاختبار معنوية هذه الاختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لا بد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (50) الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (50): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
0.881	2	45	0.522

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان

من الجدول (50) أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت (0.522)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وهذا يدل على أن التباين بين المجموعات متجانس. لذلك يمكن إتمام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (51) الموالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الاختلافات حسب

طبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	10.601	2	6.236	4.369	0.019
داخل المجموعات	53.563	45	1.256		
المجموع	64.164	47			

يلاحظ من خلال جدول (51)، أن قيمة الاختبار (ف) (4.368)، وقيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت (Sig=0.019)، وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بحيث نقول أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لطبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لحجم المؤسسات المبحوثة.

من أجل التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لابد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الأربع حسب حجم المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل في الجدول (52) الموالي:

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب عدد عمال المؤسسات المبحوثة

المتغير	حجم المؤسسة	عدد المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	صغيرة جدا	07	3.24	0.386
	صغيرة	31	3.49	0.558
	متوسطة	06	3.41	0.318
	كبيرة	00	0.00	0.000
	المجموع		44	3.44

من خلال الجدول (52) أعلاه، يتضح أن هناك اختلافات ضئيلة جدا بين المتوسطات الحسابية، حيث بلغت أكبر قيمة (3.49) التي تمثل المؤسسات الصغيرة وأقل قيمة (3.27) و التي تمثل المؤسسات الصغيرة جدا، وهذا يبين أنه يمكن أن يكون الفرق دالا إحصائيا. ولاختبار فيما إذا كانت هذه الاختلافات معنوية أي دالة إحصائيا تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لا بد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (53) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (53): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل حجم المؤسسات المبحوثة

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
1.455	2	41	0.245

من الجدول (53) أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.245) هي أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وهذا يدل على أن التباين بين المجموعات متجانس، و عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية حيث أنه: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لحجم المؤسسات المبحوثة." اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعمر المؤسسات المبحوثة. من أجل التعرف على وجود اختلافات بين آراء العينة من عدمها، لا بد من توضيح حجم كل مجموعة من هذه المجموعات حسب عمر المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل في الجدول (54) الموالي:

الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب عمر المؤسسات المبحوثة

المتغير	عمر المؤسسة	عدد المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	من سنة إلى 5 سنوات	12	3.36	0.678
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	3.40	0.443
	أكثر من 10 سنوات	08	3.73	0.243
	المجموع	44	3.44	0.508

من خلال الجدول (54) أعلاه، يتبين أن هناك اختلافات طفيفة جدا بين المتوسطات الحسابية، حيث كانت أعلى قيمة (3.73) للمؤسسات التي يتراوح عمر نشاطها أكثر من عشر سنوات، وهذا يشير أنه قد يكون الفرق دالا إحصائيا.

ولاختبار فيما إذا كانت هذه الاختلافات معنوية أي دالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الاختبار لابد من استخدام اختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (55) الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (55): اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل عمر المؤسسات المبحوثة

اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
4.296	2	41	0.020

من الجدول (55) أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.020) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05) عند قيمة الاختبار (4.296)، وهذا يبين على أن التباين بين المجموعات غير متجانس. مما يدل على أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعمر المؤسسات المبحوثة.

وعليه سيتم استخدام اختبار تامهان (Tamhane's T2) (T2 de Tamhane) للمقارنات المتعددة الذي يستخدم في حالة عدم تجانس التباين بين المجموعات، وذلك لتحديد اتجاه الاختلافات بين هذه المجموعات، وتوضيح أي من المجموعات الثلاث تختلف عن المجموعات الأخرى، حيث تم الاستغناء عن المجموعة التي تمثل المؤسسات التي عمر نشاطها أقل من سنة لعدم وجودها في العينة، والجدول (56) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار تامهان (Tamhane's T2) لتحديد جهة الاختلافات حسب متغير عمر المؤسسات

المتغير	عمر المؤسسة (أ)	عمر المؤسسة (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل	من سنة إلى 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.038-
		أكثر من 10 سنوات	0.367-
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	0.038
		أكثر من 10 سنوات	0.328-
	أكثر من 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	0.367
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.328

من خلال الجدول (56) أعلاه، تبين أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطي المجموعة التي تمثل المؤسسات التي عمر نشاطها أكثر من عشر سنوات والمجموعة التي تمثل المؤسسات التي تزاوّل نشاطها ما بين سنة و 5 سنوات، حيث بلغ الفرق (0.367) وهو لصالح المؤسسات التي عمر نشاطها أكثر من 10 سنوات، و كذلك تبين أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطي المجموعة التي تمثل المؤسسات التي عمر نشاطها أكثر من عشر سنوات

والمجموعة التي تمثل المؤسسات التي تزاوّل نشاطها ما بين 5 سنوات و 10 سنوات، حيث بلغ الفرق (0.328) وهو لصالح المؤسسات التي عمر نشاطها أكثر من 10 سنوات وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على أنه: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05))، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل لعمر المؤسسات المبحوثة."

انطلاقا من النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسة الثانية جزئيا و التي تنص على أنه: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لصنف المؤسسات المبحوثة."

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05))، بين مكونات بيئة المؤسسة و تدويل نشاطاتها.

كما هو الحال بالنسبة للفرضيتين السابقتين وبهدف الوصول إلى اختبار شامل وملم وإعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية، لابد من اختبار الفرضيتين الاثنتين المنبثقة عنها وعلى النحو التالي: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05))، بين مكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.

للتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل بيرسون Pearson لمعرفة مدى علاقة عملية تدويل نشاطات المؤسسة بمكونات البيئة الخارجية الكلية، والجدول (57) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.

البيئة الخارجية الكلية			
المتغيرات	الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
المتغيرات الديمغرافية	0.025	0.435	غير معنوي
المتغيرات الاقتصادية	0.251	0.050	معنوي
المتغيرات السياسية	0.063	0.340	غير معنوي
المتغيرات القانونية	0.252	0.049	معنوي
المتغيرات الاجتماعية/الثقافية	0.143	0.177	غير معنوي
المتغيرات التكنولوجية	0.383	0.005	معنوي
المتغيرات البيئية	0.010	0.473	غير معنوي

معنوي			كل المؤشرات الستة
-------	--	--	-------------------

من الجدول (57) أعلاه، يتبين أن معظم معاملات الارتباط بين المتغيرات الخارجية الكلية و تدويل نشاطات المؤسسة موجبة، وبمستويات معنوية أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، (إلا المتغيرات الديمغرافية و السياسية و الاجتماعية/الثقافية و الايكولوجية) فهي بمستويات معنوية أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات الخارجية الكلية وكل المؤشرات الستة (0.321)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الخارجية الكلية و تدويل نشاطات المؤسسة، والارتباط بين المتغيرين ضعيف وطردي، أي كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بالمتغيرات الخارجية الكلية كلما زادت قدرة نجاح عملية تدويل نشاطات المؤسسة.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين مكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة و تدويل نشاطاتها ".
اختبار الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين مكونات البيئة الداعمة للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.

ولاختبار صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل بيرسون Pearson لمعرفة مدى ارتباط مكونات بيئة المؤسسة الداعمة بعملية تدويل نشاطاتها، والجدول (58) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson للعلاقة بين البيئة الداعمة للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.

البيئة الداعمة			
المتغيرات	الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
الشراكة الأجنبية	0.140	0.182	غير معنوي
جاذبية الدول	0.369	0.007	معنوي
معايير الجودة	0.358	0.008	معنوي
كل المؤشرات الثلاث	0.392	0.004	معنوي

من الجدول (58) أعلاه، يتبين أن معظم معاملات الارتباط بين البيئة الداعمة و تدويل نشاطات المؤسسة موجبة، وبمستويات معنوية أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، (إلا متغير الشراكة الأجنبية فهي بمستوى

معنوية أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيرات البيئة الداعمة وكل المؤشرات الثلاث (0.392)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الداعمة و تدويل نشاطات المؤسسة، والارتباط بين المتغيرين ضعيف وطردى، أي كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بمتغيرات البيئة الداعمة كلما زادت قدرة نجاح عملية تدويل نشاطات المؤسسة.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين مكونات البيئة الداعمة للمؤسسة و تدويل نشاطاتها".
و عليه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطاتها".

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطاتها.

كما هو الحال بالنسبة للفرضيات الثلاث السابقة ومن أجل الوصول إلى اختبار شامل وملم وإعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها كما يلي:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها، والجدول (59) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (59): مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	ملخص نموذج الانحدار	
					معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
0.028	1	0.028	0.107	0.745	0.050	0.003
11.078	42	0.264				
11.106	43					

من خلال الجدول (59) أعلاه، يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت (R²=0.003) وهذا يدل على أنّ المتغير المستقل المتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة يفسر ما نسبته (0.3%) من العوامل المؤثرة على عملية تدويل نشاط المؤسسة، والباقي (99.97%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.107)، وبمستوى معنوية (0.745) أكبر من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05)، وهذا يبين أن النموذج غير معنوي.

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط وتوضيح شكل النموذج في الجدول (60) الموالي:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	3.104		3.010	0.004
مكونات البيئة الداخلية	0.083	0.050	0.327	0.745
معادلة الانحدار	التدويل = 3.104 + 0.083 مكونات البيئة الداخلية			

يوضح الجدول (60)، أن قيمة الثابت بلغت (3.104) وقيمة t المقابلة لها (3.010) بمستوى معنوية (0.004) أقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05)، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع (التدويل).

بلغت قيمة معامل الانحدار (0.083) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.050) وقيمة (t) المحسوبة (0.327)، وهي غير معنوية إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig=0.745) أكبر من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05). وهذا يشير إلى أنه ليس هناك أثراً معنوياً بين مكونات البيئة الداخلة للمؤسسة و بين عملية تدويل نشاطاتها.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط من أجل التعرف على أثر لمكونات البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها، والجدول (61) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (61): مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

مجموع المربعات	نتائج تحليل تباين الانحدار			ملخص نموذج الانحدار	
	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)
0.104	1	0.104	0.395	0.533	معامل التحديد (R ²) 0.009
11.003	42	0.262		0.097	
					الخطأ

					43	11.106	المجموع
--	--	--	--	--	----	--------	---------

من خلال الجدول (61) أعلاه، يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.009$) وهذا يدل على أنّ المتغير المستقل و المتمثل في البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة يمثل ما نسبته (0.9%) من العوامل المؤثرة على عملية تدويل نشاط المؤسسة، والباقي (99.91%) يرجع إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.395)، وبمستوى معنوية (0.533) أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، وهذا يبين أن النموذج غير معنوي.

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط وتوضيح شكل النموذج في الجدول (62) الموالي:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	2.895		3.319	0.002
مكونات البيئة الخارجية الخاصة	0.194	0.097	0.629	0.533
معادلة الانحدار	التدويل = 2.895 + 0.194 مكونات البيئة الخارجية الخاصة			

يوضح الجدول (62) أعلاه، أن قيمة الثابت بلغت (2.895) وقيمة t المقابلة لها (1.319) وهذا بمستوى معنوية (0.002) وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05)، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع (التدويل).

كما يتضح أيضاً، أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.194) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.097) وقيمة (t) المحسوبة (0.629)، وهي غير معنوية إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig=0.533) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يشير إلى أنه ليس هناك أثراً معنوياً بين مكونات البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها ".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود لمكونات البيئة الخارجية

الكلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها، والجدول (63) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (63): مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج الانحدار		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.103	0.321	0.034	4.817	1.143	1	1.143	الانحدار
				0.237	42	9.964	الخطأ
					43	11.106	المجموع

يتضح من خلال الجدول (63)، أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.103$)، وهذا يدل على أنّ المتغير المستقل المتمثل في المتغيرات الخارجية الكلية يفسر ما نسبته (10.30%) من العوامل المؤثرة على تدويل نشاطات المؤسسة، والباقي (89.7%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.817)، وبمستوى معنوية (0.034) أقل من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05)، وهذا يبين أن النموذج معنوي.

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار وتوضيح شكل النموذج في الجدول (64) الموالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.636		1.980	0.054
مكونات البيئة الخارجية الكلية	0.510	0.321	2.195	0.034
معادلة الانحدار	التدويل = 1.636 + 0.510 مكونات البيئة الخارجية الكلية			

يوضح الجدول (64) أعلاه، أن قيمة الثابت بلغت (1.636) وقيمة t المقابلة لها (1.980) بمستوى معنوية (0.054) أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ليس له أثر معنوي على المتغير التابع (التدويل).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.510)، والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.321) وقيمة (t) المحسوبة (2.195)، وهي معنوية إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة ($Sig=0.034$) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يشير إلى أنّ هناك أثراً معنوياً لمكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الداعمة للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود لمكونات البيئة الداعمة للمؤسسة على تدويل نشاطاتها، والجدول (65) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (65): مؤشرات ونتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

مجموع المربعات	نتائج تحليل تباين الانحدار			ملخص نموذج الانحدار	
	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)
1.711	1	1.711	7.647	0.008	0.392
9.396	42	0.224			
11.106	43				
					معامل التحديد (R ²)
					0.154

من خلال الجدول (65) أعلاه، يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت (R²=0.154) وهذا يدل على أنّ المتغير المستقل المتمثل في مكونات البيئة الداعمة يفسر ما نسبته (15.40%) من العوامل المؤثرة على عملية تدويل نشاطات المؤسسة، والباقي (84.60%) راجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.647)، وبمستوى معنوية (0.008) أقل من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05)، وهذا يبين أن النموذج معنوي.

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط وتوضيح شكل النموذج في الجدول (66) الموالي:

الجدول (66): نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.860		3.227	0.002
مكونات البيئة الداعمة	0.452	0.392	2.765	0.008
معادلة الانحدار	التدويل = 0.452 + 1.860 * مكونات البيئة الداعمة			

يوضح الجدول (66) أعلاه، أن قيمة الثابت بلغت (1.860) وقيمة t المقابلة لها (3.227) بمستوى معنوية (0.002) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع (التدويل).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.452) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.392) وقيمة (t) المحسوبة (2.765)، وهي معنوية إحصائياً لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig=0.008) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يشير إلى أنّ هناك أثراً معنوياً لمكونات البيئة الداعمة للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.

وبهذه النتائج نقبل جزئياً الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات البيئة الداعمة للمؤسسة على تدويل نشاطاتها".

انطلاقاً من النتائج السابقة نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنصّ على أنّه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطاتها".

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار جميع فرضيات الدراسة

الجدول رقم (67): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

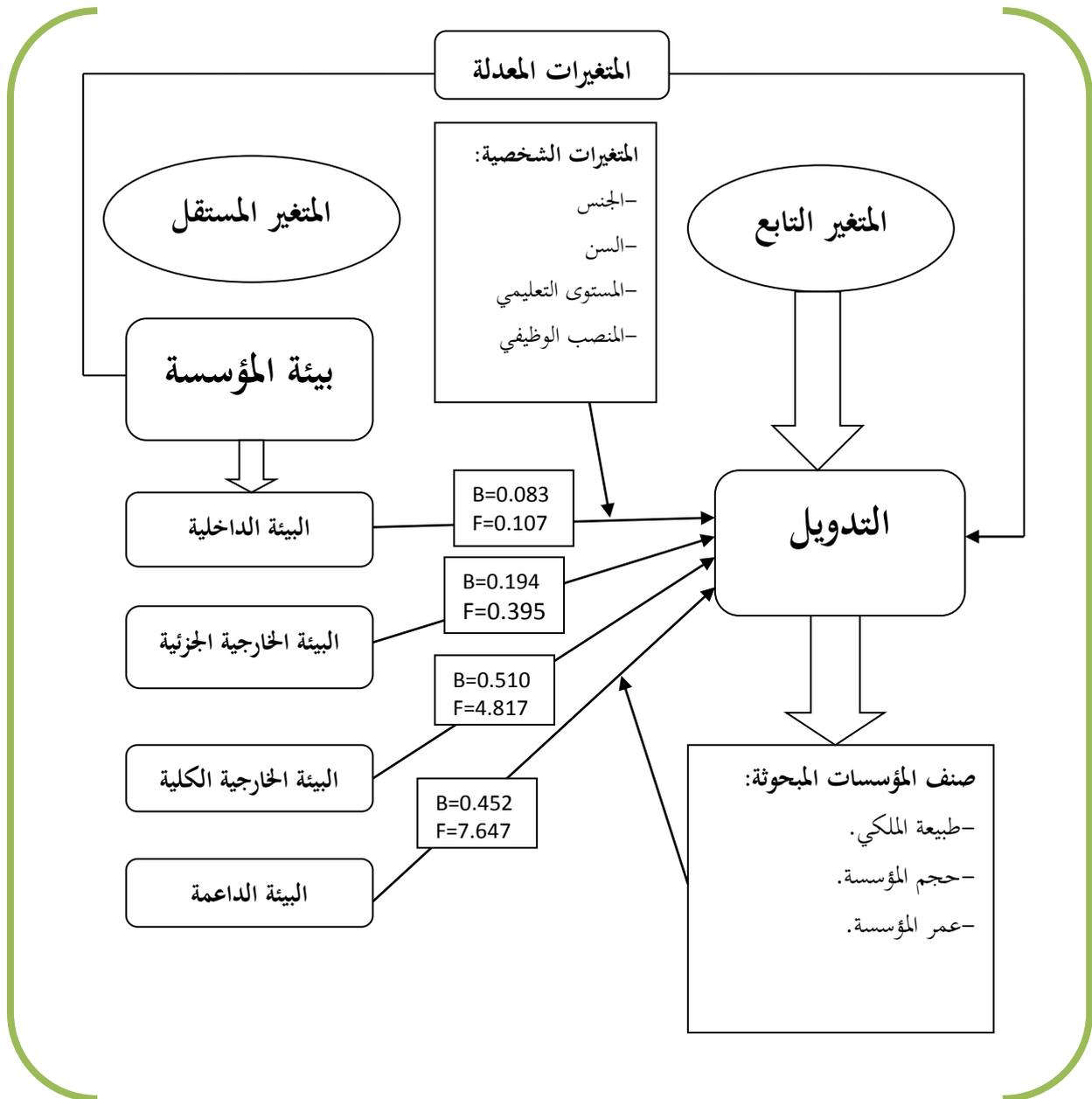
النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمتغيرات الشخصية.	الفرضية الرئيسية الأولى
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل الجنس.	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل السن.	الفرضية الفرعية الثانية
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمستوى التعليمي.	الفرضية الفرعية الثالثة
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعامل المنصب الوظيفي.	الفرضية الفرعية الرابعة
محققّة جزئياً	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لصف المؤسسات المبحوثة.	الفرضية الرئيسية الثانية
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لطبيعة ملكية المؤسسات المبحوثة.	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لحجم المؤسسات المبحوثة.	الفرضية الفرعية الثانية
محققّة	توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لعمر المؤسسات المبحوثة.	الفرضية الفرعية الثالثة
محققّة	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين مكونات بيئة المؤسسة و تدويل نشاطاتها.	الفرضية الرئيسية الثالثة

محققة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين مكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الأولى
محققة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين مكونات البيئة الداعمة للمؤسسة و تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الثانية
محققة جزئيا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطاتها.	الفرضية الرئيسية الرابعة
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الثانية
محققة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الثالثة
محققة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات البيئة الداعمة للمؤسسة على تدويل نشاطاتها.	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الباحث .

و في الأخير نقترح شكل للنموذج بعد اختبار الفرضيات.

الشكل رقم (14): النموذج المقترح بعد اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الدولية (التي تقوم بعملية التصدير)، فقمنا بتوزيع 70 استمارة استبيان ثم الأخذ بعين الاعتبار 44 استمارة فقط، و قمنا بتحليل النتائج باستعمال برنامج SPSS النسخة 23 بغرض اختبار الفرضيات المطروحة في بداية هذا العمل.

تضمن هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة كانت موزعة على أربعة أجزاء رئيسية، و تضمن أيضا على مجموعة من المتغيرات، المتغير المستقل و تمثل في التدويل، و المتغيرات التابعة و تمثلت مجموع مكونات بيئة المؤسسة المساهمة في عملية تدويل نشاطاتها (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية الجزئية، البيئة الخارجية الكلية، البيئة الداعمة)

اتضح من خلال نتائج هذه الدراسة بأن المؤسسات تولي اهتمام متوسط و مقبول بدور هذه المتغيرات السابقة الذكر في عملية التدويل، حيث جاءت مكونات البيئة الداخلية و مكونات البيئة الخارجية الخاصة بدرجة اهمية ضعيفة، في حين تهتم هذه المؤسسات بدور مكونات البيئة الخارجية الكلية و مكونات البيئة الداعمة (و المتمثلة في الاستفادة من الشراكة و اهمية جاذبية الدولة أو الدول المضيفة و ضرورة اكتساب معايير للجودة معترف بها دوليا و /أو إقليميا) و ترى أنها الركائز الأساسية لنجاح عملية تدويل المؤسسة لنشاطاتها.

و تعتبر عملية التدويل فرصة لتعظيم و تنويع مداخل المؤسسة و ضمانا لاستمراريتها و اكتسابها لخبرات دولية، و كذا الرفع من مستوى تنافسيتها لتطور من منتجاتها و من طريقة عملها و تسييرها.

الخاتمة العامة

إن التحولات الاقتصادية الراهنة فرضت على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها و مجالات نشاطها أن تعيد النظر في طريقة تفكيرها و إيديولوجيتها، حيث تلاشت فكرة محلية الأسواق و ذلك نظرا لتلاشي الحدود الجغرافية لعمل الأفراد و المؤسسات بين الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة و دول الاتحاد الأوروبي... الخ، هذا إضافة إلى انفتاح المستهلكين في كافة مناطق العالم على التغيرات الجارية في الأخير، فأصبح بإمكان أي شخص في أي منطقة من الكرة الأرضية أن يسافر إلى أي مكان آخر دون عناء التنقل و هذا ما وفرته تكنولوجيات للإعلام و الاتصال و التي تتسارع و تتطور يوما بعد يوم، ضف إلى ذلك منطلق التحالفات السياسية و العسكرية بين الدول و ما يترتب عنها من مصالح اقتصادية و تجارية للدول و الأطراف ذات المصلحة.

كل هذه التغيرات و أخرى فرضت على المؤسسات الاقتصادية في أي بلد و في أي مجال نشاط و التي تطمح للبقاء و النمو و الاستمرار أن تتماشى و ت و هذه التغيرات الجديد، و التي إن يرى إليها على أنها تحديات و عواقب تواجه المؤسسات الاقتصادية فانه إن تم استغلالها بطريقة ذكية و ايجابية فسوف تتحول إلى فرص لهذه المؤسسات تساعد و تنعكس عليها بالإيجاب.

انتقال المؤسسة من العمل بالسوق المحلي إلى العمل على مستوى الأسواق الدولية أو ما يطلق على هذه العملية اصطلاحا "التدويل" يعتبر القرار الصائب و المثالي لمواجهة العقبات السابقة الذكر و تحويلها إلى فرص للاستفادة منها، غير أنه انتقال المؤسسات إلى الأسواق الدولية لا يتم بسهولة و بسرعة، و ليس بمحض الصدفة أو نتيجة لقرارات ارتجالية، و إنما يسبق هذا القرار و هذه العملية مجموعة من الدراسات و التحليل لمجموعة من المتغيرات، انطلاقا من متغيرات محيط الدولة الأم، و اختيار طريقة للانتقال و إستراتيجية للدخول، وصولا إلى دراسة متغيرات محيط الدول أو الدولة المضيفة.

كل ما تم ذكره سابقا تم دراسته في الفصول النظرية لهذا البحث، و سبق ذلك صياغة إشكالية البحث و التي تمحورت حول أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات، فتم التطرق إلى مختلف الدراسات الأدبية التي تناولت موضوع التدويل بمختلف جوانبه، بما في ذلك النماذج النظرية المفسرة لهذه الظاهرة، و كذلك تم التطرق إلى مختلف الدراسات التي تناولت مواضيع المتغيرات البيئية للمؤسسات الاقتصادية و التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في نجاحها دوليا، بما في ذلك المتغيرات البيئية الداعمة لعملية التدويل و التي حصرناها في الاستفادة من

الشراكة الأجنبية، و أهمية جاذبية و تنافسية الدول المضيفة و كذلك ضرورة اكتساب المؤسسة لمعايير جودة معترف بها دوليا حتى تلقى منتجاتها و خدماتها و نشاطها القبول دوليا.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية، و كذا قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات و الاقتراحات لتستفيد منها ربما المؤسسات التي تستهدف الدخول إلى الأسواق الدولية كما يلي:

✓ يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تدويل نشاطها، منها التجارية و المالية و البيئية، كما تواجه عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها، منها مخاطر تجارية و مخاطر سوء التقدير الجيد للتكاليف.

✓ لا بد على أي مؤسسة كانت 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.

✓ لدخول السوق الدولية، يجب أن لا تكون نقاط ضعف المؤسسة الجزائرية في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكّمها في عناصر النجاح هذه، و هي تعتبر العلاقة التي تربط المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي.

✓ إن نجاح المؤسسات الجزائرية بالأسواق المحلية لا يعني بالضرورة نجاحها بالأسواق الدولية، لأن المتغيرات الخارجية المحيطة تتغير من دولة إلى أخرى، و بالتالي كان لزاما على هذه المؤسسات دراسة مكونات محيط الدولة المضيفة جيدا و بدقة و محاولة التأقلم معها.

✓ تمر عملية تدويل المؤسسات 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.

✓ يتم اختيار طريقة للدخول إلى الأسواق الأجنبية وفق عدة معايير أهمها أهداف المؤسسة من عملية التدويل، و إمكانياتها، و درجة المنافسة بالسوق المستهدف، و العوائق الموضوعية للدخول إلى الصناعة.... الخ

✓ لا بد على الدولة الجزائرية أن تتعامل بطريقة خاصة مع المؤسسات الاقتصادية التي تريد تدويل نشاطها خاصة مع انخفاض مداخيل الجزائر من العملة الصعبة نتيجة تراجع مبيعات المحروقات و التي تعتبر المصدر الوحيد للعملة الصعبة بنسبة تفوق 98 بالمائة من المداخيل العامة.

✓ يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تستفيد من عقود الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية مع الهيئات و المنظمات الدولية، و كذا الاتفاقات البينية مع بعض الدول الحليفة، هذا ما من شأنه أن يسهل عملية تدويل نشاطاتها.

✓ لا يمكن للمؤسسات الجزائرية الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بها، لكن يمكنها أن تغير في مكونات بيئتها الداخلية بما يتلاءم و يساعدها على التقليل من حدة هذه المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة لها دوليا.

✓ يتم اختيار دولة أجنبية بغرض الانتقال لمزاولة النشاط بها على أساس دراسات متعددة و بالاعتماد على مؤشرات اقتصادية تعكس درجة جاذبية هذه الدولة للاستثمار و الانتقال إليها و إلى تنافسيتها، هذا ما يساعد المؤسسات الجزائرية الراغبة في التدويل على اختيار الدولة المضيفة.

✓ إن توافر كل الظروف الملائمة للمؤسسة لنجاح عملية انتقالها إلى الأسواق الدولية و نشاطها دوليا لا يعني بالضرورة نجاحها بهذه المهمة ما لم تتوفر المؤسسة على معايير جودة في منتجاتها و تسييرها و مزاولة أنشطتها متعارف عليها دوليا و/أو إقليميا وفق مكان انتقال المؤسسة.

✓ لقد فرضت العولمة منطقتها على جميع دول العالم في جميع المجالات و بدرجة أكبر الجانب الاقتصادي، و هو ما دفع بالجزائر بالإسراع بالاندماج في هذا المسعى عن طريق انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، الأمر الذي تطلب القيام بمجموعة من الإصلاحات على المؤسسات الاقتصادية لتواكب الوضع الجديد المفروض عليها و تسهيل اندماجها دوليا، و ذلك عن طريق برامج التأهيل و إجراء عقود الشراكة الدولية، ما وفر أمام المؤسسات الجزائرية فرص لدخولها للأسواق الدولية.

✓ إن استراتيجيات التأهيل التي قامت بها الدولة الجزائرية للمؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين مستوى أدائها و الرفع من درجة تنافسيتها، و خلق لها مكانة في الأسواق الدولية خاصة مع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الأمر الذي يترتب عنه تجسيد فعلي لمنطقة التبادل الحر الأورو جزائري، حققت هذه الاستراتيجيات البعض من أهدافها، أهمها تحصل ما يفوق 460 مؤسسة جزائرية على شهادة الجودة العالمية ISO.

✓ إن أغلبية المؤسسات الجزائرية الدولية تشغل في مجال منتجات الصناعات الزراعية و الزراعة بما نسبته 33.94%.

✓ تتمركز المؤسسات الجزائرية التي تداول نشاطاتها على المستوى الدولي بكل من وسط و شرق الجزائر بما نسبته 81.12%.

✓ لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع للمتغيرات الشخصية.

✓ توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بصفة جزئية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العينة حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بالتدويل ترجع لصنف المؤسسات المبحوثة.

✓ يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين مكونات بيئة المؤسسة و تدويل نشاطاتها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لمكونات بيئة المؤسسة على تدويل نشاطاتها.

نتائج اختبار الفرضيات:

✓ الفرضية الأولى و التي تنص على "في ظل التحولات في محيط أعمال المؤسسات الجزائرية خاصة ما يتعلق باتفاقيات الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية بما في ذلك مشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، فانه اختيار المؤسسات الجزائرية لتدويل أنشطتها يكاد يصبح ضرورة حتمية، و ذلك بغرض مواجهة المنافسة الدولية المرتقبة و المتنامية." تعتبر محققة، حيث أنه وفق الدراسات التي تم التطرق إليها، فإنه مزاولة المؤسسة الجزائرية لأنشطتها على المستوى الدولي أصبح ضرورة حتمية أملت مختلف التحولات التي جرت على مستوى الاقتصاد الوطني، و أهم هذه التحولات عقود الشراكة التي أجرتها الدولة الجزائرية مع مختلف التكتلات الاقتصادية و كذلك العقود الثنائية، ضف إلى ذلك الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ما يعني بدرجة كبيرة مواجهة المؤسسات الجزائرية لمنافسة من قبل مؤسسات هذه الدول محليا ما يترتب عن ذلك عدم كفاية الأسواق المحلية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تدفع المؤسسات الجزائرية إلى تدويل أنشطتها منها البحث غلة الحجم للاستفادة من الاقتصاديات السلمية.

✓ الفرضية الثانية و التي تنص على "تتأثر المؤسسات الجزائرية بالمتغيرات الأساسية التي تعتبر مكونات المحيط للدولة الأم و الدولة المضيفة، و المتغيرات الداعمة المكتملة لنجاح تدويل نشاطها تأثيرا ايجابيا إذا ما توفرت فرص تتوافق و إمكاناتها و أهدافها." غير محققة، و ذلك لأنه مكونات المحيط الخارجي للمؤسسات الجزائرية لازالت لم ترقى إلى المستوى الذي يمكنها من إعطاء الدفع الايجابي للمؤسسات الجزائرية بغرض انتقالها إلى الأسواق الدولية، و ذلك نظرا لعدم وضوح الرؤية فيما يخص السياسة العامة التي تنتهجها الدولة إزاء هذه المؤسسات و نشاطاتها دوليا رغم كل الجهود المبذولة من هذه الأخيرة.

✓ الفرضية الثالثة و التي تنص على " إن نجاح المؤسسات قيد الدراسة في تدويل نشاطها يرجع بدرجة أكبر إلى تحكمها في المتغيرات البيئية المرتبطة بذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة و التقليل من حدة التهديدات." تعتبر محققة جزئيا، إذ أن البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسات قيد الدراسة لا تساعدها على النجاح دوليا، غير أنه مكونات البيئة الخارجية الكلية المحلية و الدولية، و مكونات البيئة الداعمة لها الأثر الايجابي على نشاط هذه المؤسسات.

الاقتراحات و التوصيات:

✓ لا بد على الدولة الجزائرية من اتخاذ إجراءات من شئها حماية مؤسساتها من المنافسة الدولية المحتملة في خضم انفتاحها على الاقتصاد العالمي.

✓ إن نجاح عملية تدويل أنشطة المؤسسات الجزائرية دوليا لا يتوقف فقط على تحكم هذه الأخيرة في المتغيرات البيئية المحيطة بها، و لكن لا بد من توفر شروط أخرى تتعدى صلاحياتها و تتعلق بدور الدولة في هذه العملية. عند التفكير بتدويل أنشطتها، لا بد على المؤسسات الجزائرية من اختيار السوق المستهدف بعناية و بالاعتماد على دراسات و معايير علمية، و لعله أنسب الأسواق الدولية للمؤسسات الجزائرية هي أفريقيا، ثقافيا و نفسيا، لغة، و التي تربطها بالدولة الجزائرية شراكات بينية أو ضمن تجمعات اقتصادية.

✓ لا بد أن تسعى المؤسسات الجزائرية إلى الرفع من مستوى جودة خدماتها و ممارسات نشاطاتها، و ذلك عن طريق السعي إلى امتلاك شهادات لمعايير الجودة عالمية و/أو إقليمية، الأمر الذي سوف يساعد في نجاحها على المستوى المحلي و الدولي و كذلك يسهل اندماجها دوليا.

✓ يمكن للمؤسسات الجزائرية دخول الأسواق الدولية عن طريق اندماجها في شبكات مؤسسات بالدولة المضيفة، و ذلك حتى تكتسب خبرة و تمرن بالأسواق الدولية، و كذا للتقليل من الأخطار المحتملة في حالة فشل عملية التدويل.

✓ لا بد أن يكون للمؤسسة قسم خاص بالنشاط الدولي ضمن هيكلها التنظيمي، يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي، و يكون مكون بصفة عامة من مسئول تسويق، مسئول إنتاج، بحوث تسويقية و مالية، تخطيط و تسيير للكفاءات.

✓ يجب على الدولة الجزائرية أن تولي اهتمام خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك نظرا لأهمية هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات الدول من حيث حجمه و مساهمته في اليد العاملة الشاغلة، و في الناتج المحلي الخام... الخ، و عليه لا بد من توفير المرافقة لهذه المؤسسات لتأهيلها محليا و دوليا.

✓ إن طريقة انتقال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأسواق الدولية تختلف عن طريقة انتقال المؤسسات الكبيرة الحجم، و ذلك للاختلاف في الخصوصيات و الإمكانيات و الخبرات بين هاذين النوعين، و لعله أنسب طريقة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لتدويل أنشطتها هي إتباع إستراتيجية التخصص أو النمو بالتنوع و ذلك يرجع إلى طبيعة القطاع الذي تشغل به.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000.
2. أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة 2000.
4. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
5. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2009.
6. برنامج وجهاز تأهيل المؤسسات الصناعية، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، 2007.
7. ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار البيازوري، الأردن، 2006.
8. داني الكبير أمعاشو، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر 2009.
9. رجب محمد شقلابو، التعرف على أهمية وطبيعة الاستثمار في الجماهيرية العظمى، المؤتمر الوطني حول الاستثمار الأجنبي في الجماهيرية الليبية، طرابلس، 2006.
10. رضا وقيعة، نظرة علوم الاقتصاد إلى المؤسسات الصغرى و المتوسطة، تونس 2005.
11. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007.
12. زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009.
13. زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، العلاقات الاقتصادية والنقدية الدولية - الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال - اتفاقيات التجارة العالمية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البيازوري، عمان 2007.
15. عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
16. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، 2002.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999.
18. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006.
19. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، جامعة بيروت العربية 2001.
20. عبد السلام النعيمات، زين البخيت، دراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لاتفاقية الشراكة بين الأردن والاتحاد الأوروبي، الجمعية العلمية الملكية، الأردن، 2005.
21. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
22. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006.
23. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2003.
24. علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار الغريب، القاهرة 1999.
25. علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
26. عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
27. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008.

28. غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008.
29. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
30. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، 2000.
31. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، سوريا، 2002.
32. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
33. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
34. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، 2005.
35. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2003.
36. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن 2003.
37. هوارد روثمان، خميس شركة غيرت العالم، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، مصر 2002.
38. يحي سعيد علي غنيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997.
39. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية " درسا ت حديثة"، ط 1 ، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006 .
40. شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار زهران للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2009 .
41. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، المنهل 2014.
42. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
43. حامد عبدالله السقاف ، من كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998 .
44. قاسم نايف الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات و تطبيقات، المنهل 2006 .
45. محمد أحمد عيشوني، أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية آيزو 9000، العبيكان للنشر، 2011 .

المجلات العلمية و المنتقيات و رسائل الدكتوراه:

46. بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، أفريل 2006 .
47. شوقي جبار، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة أم البواقي 2013.
48. بلعياش ميادة، جوامع لبية، واقع الاقتصاد المالي و الاقتصادي في الجزائر في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، واقع و رهانات المستقبل، جامعة الطارف، نوفمبر 2014.
49. بن جلول خالد، الاقتصاد الجزائري و تحديات تنوع مصادر الدخل في مطلع الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، واقع و رهانات المستقبل. جامعة الطارف، نوفمبر 2014.
50. بن سعيد محمد، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
51. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة. 2014/2015

52. بورغدة حسين، قصاص الطيب، الشراكة الأوروبية جزائرية و آثارها على المؤسسات الجزائرية الاقتصادية، المنتدى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير " سطيف 2006.
53. بوقرة رابح، محو رزيقة، آلية تأهيل الإقتصاد الجزائري للاندماج في الإقتصاد الدولي في ظل المستجدات الأخيرة، المنتدى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، واقع و رهانات المستقبل، جامعة الطارف، نوفمبر 2014.
54. تشام كمال، تشام فاروق، " دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب"، المنتدى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، أبريل 2006.
55. تقرير السداسي الأول لسنة 2009 لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحرف التقليدية على الموقع الإلكتروني للوزارة.
56. جلال بوعاتي، مفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة الجزائر تنتظر تحديد موعد الجولة الأخيرة، جريدة الخبر، العدد 4838، بتاريخ 19 أكتوبر 2006.
57. رشيدة أوبختي و محمد بن بوزيان، دورا لصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية في الدول النامية، دفاتر MECAS ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، العدد 4 ديسمبر 2008.
58. زايري بلقاسم، الآثار الاقتصادية على الإقتصاد الجزائري لتكوين منطقة التبادل الحر ما بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2003-2004.
59. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلي، آفاق انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003.
60. عبد الرحمن بن جدو، المناولة الصناعية: مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، ندوة حول دور المناولة و الشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة، أبو ظبي، 29-30 مارس 1998.
61. عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 01، سطيف الجزائر 2002.
62. قلش عبد الله، أثر الشراكة الأوروبية على تنافسية الإقتصاد الجزائري، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، السنة الرابعة، جويلية 2006.
63. كمال رزيق، فارس مسدور، انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، المنتدى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.
64. كمال رزيق، مسدور فارس، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الأقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الإتحاد الأوروبي، محاضرات المنتدى الوطني الأول حول اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2002.
65. لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، المنتدى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.
66. محمد راتول، العولمة الاقتصادية وتحولات الإقتصاد الجزائري، المنتدى الدولي الأول حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية. جامعة سكيكدة 2001.

67. محمد يعقوبي، لخضر عزي، الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية العدد 14، السنة الثانية أكتوبر 2004.
68. المرسوم الرئاسي رقم 05-195 المؤرخ في 27 أبريل 2005 المتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية والاتحاد الأوروبي، الجريدة الرسمية بتاريخ 30 أبريل 2005، العدد 31.
69. معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها، أبحاثها، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، ماي 1999.
70. مقدم عبيرات، عبد المجيد قدي، العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الأول سنة 2002.
71. ملتقى حول مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، الموقع الإلكتروني للمجلس الشعبي الوطني الجزائري، 24 فيفري 2007.
72. ناصر بوعزيز، الشراكة الأورو متوسطية و تأهيل المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة اقتصاد التنمية، جامعة عنابة 2010.
73. نشيدة معروز، دور التحفيزات الجبائية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة.
74. يسعد عبد الرحمان، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للحد من البطالة، رسالة ماجستير علوم تجارية تخصص: اقتصاد دولي، جامعة مستغانم 2007-2008.
75. احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007/2008.
76. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة. 2014/2015.
77. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2013.
78. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : التقنيات الكمية في التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2009/2010.

المراجع باللغة الفرنسية:

79. A. Barelier) autres, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997
80. A. Hassel, M. Höpner, A. Kurdelbusch, B. Rehder and R. Zugehör, Two Dimensions of the Internationalization of Firms, Journal of Management Studies, May 2003.
81. Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne (ce que vous devez savoir), Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Algérie, octobre 2005.
82. Agora, "Territoires & Projets 2008, Notre méthode de développement d'un projet".

83. Albertini Jean-Benoît, **De la DATAR à la nouvelle DIACT : la place des questions économiques dans la politique d'aménagement du territoire**, *Revue française d'administration publique* 3/2006 (n° 119). <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2006>.
84. Serge Amabile & autres, **les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes**, Au site= <http://www.medeu.org/>
85. Pers Peclive, **Revue international d'investissement de l'OCDE**, 2006.
86. Alice Soini, **The Asian Boom and Australia's proximity, Attractiveness of a territory**, Comparison between South Australia and Autonomous Province of Trento, Trento University intern2010.
87. Aliouat Boualam , **les stratégies de coopération industrielle**, Ed economica, paris, 1996.
88. Arab British Academy for Higher Education#
89. Barrelier .A et autres, **Exporter pratique du commerce international**, les Editions Foucher 2002.
90. Benani Burroagual , **le Parteneriste une experience et des perspectives**, 3^{eme} journée scientifique et technique ,ALGER ,20avril 1998.
91. Berg, L. Van der Meer J. and Otgaar A. H. J , **The attractive city: catalyst of sustainable urban development**.
92. Bernard Garrette et Pierre Dussage, **les stratégies d'alliance** .Ed d'organisation, Paris 1995
93. Blandine Ageron, **La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar**, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la PME*, Volume 14, numéro 2, 20011
94. Bradly j. condon and tapen sinha. **Drawing lines in sand and snaw. Border security and north american economic integation**. Library of congress cataloging-in-publication data. Usa.
95. Brahim Allali, **Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel**, 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal, Octobre 2002.
96. Bros-Clergue Myriam, **Différencier les territoires : quels outils de management ?**, http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap7_Bros.pdf.
97. Charle Croue, **Marketing International**, DE Boeck, 4^e Edition, Bruxelles, 2003.
98. Corbett Lawrence, Culter Denise, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**,#international journal of operations and protection management, 2000
99. 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.
100. **Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité terrotoriale**, www.institut-numerique.org/wp-content/uploads/2013.
101. Corin ne Pasco-B, Hélène Le Ster-B, **Marketing International**, Dunod, Paris, 2007.

102. Corinne Pasco-Berto, **Marketing International**, Dunod, Paris 4 Edition, 2002. Corin
103. Corinne Pasco-Berto, Hélène Le S-B, **Marketing International**, Dunod, Paris 2007. Corin
104. Czinia Kota, **The Export Marketing Imperative**, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 20041
105. Denis Lindon, Frédéric Jallat, **Le marketing**, Dunod, 4  dition, Paris 2004.
106. Denis Tersen, Jean Luc Bricout, **l'investissement international**, op.cit, 1996.
107. Department for Transport, Government of the United Kingdom, **Transport Investment and Urban Attractiveness**, in http://www.dft.gov.uk/pgr/scienceresearch/social/coll_transport_
108. Document de Service de la commission européenne, **Etude sur le libre échange et la transition économique dans la région méditerranéenne**, avril 1999, p(01). <http://www.Euromed.net.htm>
109. Ernesto Tapia Moore, Pierre-Xavier Meschi, **Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME**, Revue Management international, Paris Dauphine, 2010
110. Ernst and Young, **European attractiveness: the opportunity of diversity**, La Baule, Mai 2004. In <http://www.institut-numerique.org/section-i-lattractivite-territoriale-fondements-theoriques-et-indicateurs-de-mesure-5201ed217cf05>.
111. European Commission in http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com_
112. Fabio Antoldi, Daniele Cerrato, Donatella Depperu, **Export Consortia in Developing Countries**, Springer, Berlin 2011
113. Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère de l'industrie et de la restructuration
114. Fontgallant E, **Intelligence des Marches et développement International**, Hermes Science, Paris 2005.
115. Francois Cusin ET Julien Damon, **Les villes face aux défis de l'attractivité : Classements, Enjeux et Stratégies Urbaines 1** ;, in http://www.futuribles-revue.com_
116. Greg Clark, **Local development benefits from staging global events**. Oecd.
117. Imane Khayat, **L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative**, 7  me Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier 27, 28 et 29 Octobre 2004.
118. Issam MEJRI, **L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances**, EDHEC Business School – Campus de Nice, France.
119. Jan Johanson & Finn Wiedersheim-Paul, **The internationalization of the firm: four Swedish cases**, the journal of management studies, october 1975
120. Jan Johanson & Erik Vahlne, **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**, Journal of International Business Studies, December 2009, Volume 40
121. Jean-Claude Papillon, **Le rôle de la taille de la firme=les spécificités des petites et moyennes entreprises**, Revue Problèmes   conomiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005

122. John-ren Chen, **International Institutions and Multinational Enterprises**, CheltenhamUK, Northampton, MA, USA, 20041
123. Jublot Guillaume , **Attractivité territoriale : rôle des incitations et des institutions et conditions de l'innovation**, P21, thèse de doctorat, Ecole doctorale « Sciences de l'homme et de la société », Université François-Rabelais de Tours#

http://www.mecibs.dk/Artikler/Conf3_presentations/Konference_presentations/Irma%20N.

140. P. Joffre, **Comprendre la mondialisation de l'entreprise**, Economica, 1994
141. Paola Conconi, Andre SAPIR, Maurizio, **The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI**, Juin 2013.
142. Pasco Berho, **Marketing international**, 3 édition, Dunod, Paris, 2000
143. Patricia Coutelle-Brillet, Véronique de GARTES, **Marketing**, PEARSON et ENODE, France, 2004.
144. 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.
145. Patrizia Ingallina, **L'Attractivité des territoires, dans L'Attractivité des territoires, Regards croisés**, actes séminaires, février-juillet 2007.
146. Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Pearson Education, 12 édition, France 2006.
147. Philip Gummert, **Globalization and Public Policy**. CheltenhamUK: Brookfield, 1996
148. Pierre CÉLIER, **Domaine D'activité stratégique**, CPGE-ECT à Nice.2014. [sur http://management.free.fr](http://management.free.fr).
149. Reuven Glick, Kenneth Rogoff, **Global versus country-specific productivity shocks and the current account**, Journal of Monetary Economics, 1995
150. Rico Baldegger, **Une perspective entrepreneuriale sur l'internationalisation des PME**, SEES / Revue Economique et Sociale, Dossier: L'Entrepreneuriat, numéro 3 septembre 2009.
151. Rico J. Baldegger, Mathias Rossi, Patrick E. Schueffel, **Internationalisation rapide versus progressive= Une perspective entrepreneuriale**, REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE, Dossier: L'entrepreneuriat, septembre 2009
152. Root, F, R, **Strategic planning for export marketing**, copenhagen Elhar hareks forlag, 1964
153. Satre Buisson Joël, **L'attractivité territoriale : Constats et leviers pour agir localement**, in <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/NotionsCles/LattractiviteterritorialeConstatsetlevierspouragirlocalement>.
154. Simon Shufeng Xiao, Insik Jeong, Jon Jungbien Moon, Chris Changwha Chung, Jaiho Chung, **Internationalization and Performance of Firms in China: Moderating Effects of Governance Structure and the Degree of Centralized Control**, Journal of International Management 2013.
155. Terson Denis, Jean Luc Bricout, **l'investissement international** %édition Armand colin, Masson, paris, 1996 p66.
156. Thierry Verstraete, Louis Jacques Filion, **L'entrepreneuriat= une perspective internationale**, Editorial de la revue Management International, France 2001
157. Torrès, O, **Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie**, Rapport d'Habilitation à diriger des recherches. 2004
158. United Nations, **Conference on Trade and Development**, United nations. New york and geneva.
159. Valerie Boronad et autres, **Commerce International Marketing et Négociation**, BREAL, Paris2001.

160. Vinciane Servantie, **Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce**, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 20071
161. Vintila Denisia, **Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories**, European Journal of Interdisciplinary Studies, Volume 2, Issue 2, December 2010.
162. Virginia Bodolica, Martin Spraggon, **Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves**, **Journal of small businiss and intreprenuership**, Québec2007. sur les sites web www.jsbe.com et www.thefreelibrary.com
163. Watkins Thayer, **The transaction cost approach to the theory of the firm**, San José state university economics department, www.sjsu.edu/faculty/Watkins/coase.htm .15/01/2007.
164. Yung-Chul Kwon, Michael Y. Hu, **Internationalization and International Marketing Commitment**, Journal of Global Marketing, Volume 15, 2011
165. Hubert Gerardin et Jacques Poirot, **L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel**, De Boeck Supérieur - Mondes en développement, Vol.38-2010/1-n°1491
166. Braun, E# ,**City Marketing: Towards to an Integrated Approach**, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam, 2008.
167. Brilman Jean, **les meilleurs pratiques du management : au coeur de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème}#édition, Paris, 2011
168. Daft, R.L., **Organization Theory & Design**, 4th ed., New York: West#Publishing Co, 20011
169. Le petit Larousse. Larousse ;France,20071
170. Arab British Academy for Higher Education#p.p.1.2. from : www.abahe.co.uk

#

المواقع الالكترونية: #

181. www.arifonet.org.ma/Data/subcontracting/mounawala/a.htm

182. www.rss.gov.jo/eco-impacts.doc

183. www.ulum.nl/b150.htm

184. www.ouargla-univ.dz/rc/4keddi.pdf

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية. التسيير و العلوم التجارية.

الاستبيان

سيدي الكريم: السلام عليكم.

الاستبيان الذي أمامكم يتضمن مجموعة من المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة بصدد تحضير رسالة الدكتوراه في الاقتصاد حول: "دراسة لأثر المتغيرات البيئية حول تدويل المؤسسات الجزائرية" و تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد التأثير التبادلي بين كل من المتغيرات البيئية و عملية تدويل المؤسسات الجزائرية.

الرجاء منكم سيدي الإجابة على كل الفقرات بموضوعية، فالتعبير عن رأيكم موضوع ثقة كبرى لدينا، وسوف يحاط بالسرية التامة، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة كلما كان طريق الوصول إلى النتائج المرغوبة سهلا. و نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

كما لا يفوتنا أن ننبه للملاحظات التالية:

1. سوف تجدون أمام كل عبارة خمسة اختيارات، المطلوب اختيار بديل واحد فقط يتطابق مع وجهة نظركم.

2. الاستمارة مخصصة لغرض البحث العلمي، وسوف تحاط بالسرية التامة.

3. لكم الاختيار في ذكر اسمكم من عدمه.

سوف نوافيكم بالنتائج المتوصل إليها إن أردتم ذلك، وعن كل استفسار أو تواصل نضع بين أيديكم

بريدنا الإلكتروني. abdel.ben11@gmail.com

الباحث

بن حمو عبد الله

القسم الأول. معلومات عامة حول المستجوب.

1- الجنس. ذكر.... انثى.....

2- السن.

• اقل من 30 سنة.....

• من 30 الى 40 سنة.....

• من 41 الى 50 سنة.....

• اكبر من 51 سنة.....

3- المستوى التعليمي.

• ثانوي.....

• تقني سامي.....

• ليسانس.....

• ماستر.....

• ماجستير.....

• دكتوراه.....

4- المنصب الوظيفي.

• مدير المؤسسة.....

• مسؤول المصلحة التجارية.....

• مسؤول مصلحة التسويق.....

القسم الثاني. معلومات حول المؤسسة.

1- اسم المؤسسة.....

2- تصنيف المؤسسة حسب الملكية.

• عامة.....

• خاصة.....

• مختلطة.....

3- تصنيف المؤسسة حسب الحجم.

- صغيرة جدا.....
- صغيرة.....
- متوسطة.....
- كبيرة.....

4- تصنيف المؤسسة حسب عمرها.

- اقل من سنة.....
- من سنة الى 5 سنوات.....
- من 6 الى 10 سنوات.....
- اكثر من 10 سنوات.....

القسم الثالث. اثر مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة على عملية التدويل.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الوضع المريح للمؤسسة يسمح لها بتدويل نشاطها					
2	الإمكانيات البشرية المؤهلة بالمؤسسة تحفزها على تدويل نشاطها					
3	استعمال المؤسسة لتكنولوجيا متقدمة يساعدها في عملية تدويل نشاطها					
4	مرونة المؤسسة لمتطلبات السوق عنصر أساسي لنجاح عملية التدويل					
5	الصورة الجيدة للمؤسسة في المجتمع الذي تعيش به تساعدها على التدويل					
6	الاستجابة السريعة للمؤسسة لمتطلبات المستهلكين وتطوير منتجاتها تساعدها على نجاحها بالأسواق الدولية					
7	السياسات التسعيرية تساعد في نجاح المؤسسة في تدويل نشاطها إذا ما كانت تلبى احتياجات المستهلكين بالدولة المضيفة					
8	نجاح المؤسسة دوليا يعتمد بصفة كبيرة على عملية الاتصال					
9	إيصال منتج المؤسسة في الوقت و المكان المناسبين يساعد على نجاحها في تسويق منتجاتها بالأسواق الدولية					
10	أساس نجاح المؤسسة بالأسواق الدولية هو صياغة مزيج تسويقي يشبع حاجات المستهلكين بذلك السوق					

القسم الرابع. مفهوم التدويل لدى المؤسسة.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تواجدكم بدولة أجنبية واحدة على الأقل يعني أن مؤسستكم دولية.					
2	تمر عملية تدويل أنشطة المؤسسة بمراحل عدة آخرها إقامة وحدة إنتاج بالخارج.					
3	تواجه عملية التدويل عدة مشاكل و معوقات أهمها المرتبطة بالمنافسة.					
4	عند القيام بعملية التدويل تستفيد المؤسسات الجزائرية من عقود الشراكة التي تبرمها الدولة الجزائرية مع الدول و الهيئات الأجنبية.					
5	عند القيام بعملية التدويل لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تضمن مستوى جودة معين لمنتجاتها و طرق تسييرها و إنتاجها.... الخ (حيث تتطابق مع معايير معينة)					
6	ان نجاح المؤسسات بسوقها المحلي يعتبر كمحفز أساسي و مهم لقيام بعملية تدويل نشاطها.					
7	تختار المؤسسات الجزائرية في الأساس تدويل أنشطتها إلى الدول القريبة جغرافيا.					
8	كلما كان حجم المؤسسة أكبر كلما كان هناك فرصة أكبر لنجاح عملية التدويل و نجاح المؤسسة بالخارج.					
9	تختار مؤسستكم تدويل نشاطها إلى أسواق الدول التي تربطها علاقة شراكة مع الجزائر.					
10	تختار مؤسستكم تدويل أنشطتها إلى الدول الأكثر جاذبية للاستثمار الأجنبي					

القسم الخامس. اثر مكونات البيئة الخارجية الخاصة على تدويل المؤسسة.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر البيئة التنافسية للدولة المستقبلية المحرك الرئيسي لتوجه المؤسسة نحو تدويل نشاطها.					
2	تعدد مصادر المنافسة بالسوق المضيفة يؤثر على إمكانية دخول المؤسسة إليها					
3	يؤثر هيكل السوق في الدولة المستقبلية على نجاح أو فشل عملية تدويل المؤسسة لنشاطها					
4	إن توافر الموردين بالدولة المضيفة و بالصورة التي تتوافق و متطلبات المؤسسة يزيد من جاذبيتها لهذه الأخيرة					
5	لا بد على المؤسسة إن تيم علاقات تحالفية مع الوسطاء التسويقيين في البلد المضيف					
6	إن تواجد شبكة فعالة للتوزيع و اللوجستيك بالدولة المضيفة يساهم في جذب المؤسسة التي تريد دخول الأسواق الدولية					
7	يعتبر توافر متطلبات الزبون مع منتجات المؤسسة عامل أساسي لنجاح عملية التدويل					

					تختلف درجة نجاح المؤسسة في عملية تدويلها وفق اختلاف أسواق الزبائن التي تستهدفها	8
					يعتبر سوق العمل للدولة المستهدفة أساسى و مهم لنجاح المؤسسة في نشاطها بهذه الدولة	9
					إن الدولة التي تقدم تسهيلات كبيرة للداخلون الجدد للصناعة تعتبر غير جذابة لعملية التسويق و الاستثمار بها	10

القسم السادس. اثر مكونات البيئة الخارجية العامة (الكلية) على التدويل

المتغيرات الديمغرافية					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	إن الدولة التي بها عدد السكان كبير تكون أكثر جاذبية لتسويق المنتج بها.				
2	الدولة التي تكون بها معدل نمو السكان مرتفع تكون أكثر جاذبية للدخول إليها.				
3	الدولة التي يكون بها توزيع السكان بصفة منتظمة تكون أكثر قبولاً للدخول إليها.				
4	أن الدولة التي يكون بها توزع السكان على الفئات العمرية منتظم تكون أكثر قبولاً للدخول إليها.				
5	الدولة التي يكون بها كثافة سكانية عالية و تركز عال للسكان في منطقة معينة تكون أكثر جاذبية للدخول إليها مقارنة بالدول الأخرى.				
6	الدول التي يكون بها عدد الذكور أكبر من عدد الإناث (أو العكس) تكون أكثر قبولاً للدخول إليها من قبل المؤسسات				

القسم السابع. المتغيرات الاقتصادية

1	إن هيكل الصناعة لدولة ما يؤثر بشكل كبير على جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.				
2	ينعكس مستوى متوسط دخل الأسر في دولة ما على درجة جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.				
3	ان الدولة التي تدرج ضمن الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام تكون أكثر جاذبية للمؤسسات الأجنبية للدخول إليها.				
4	ارتفاع معدل التضخم في دولة ما يقلل من جاذبيتها لدخول المؤسسات الأجنبية إليها.				
5	ارتفاع نسبة البطالة في دولة ما ينعكس سلباً على عدد المؤسسات الأجنبية للدخول إليها.				
6	النظام النقدي و البنكي في الدولة متغير أساسي يتم على أساسه اتخاذ القرار بتدويل نشاط المؤسسة منها و إليها.				

القسم الثامن. المتغيرات السياسية

1	إن التوجه الاقتصادي لنظام الحكم في بلد ما يؤثر على تدويل المؤسسات				
---	---	--	--	--	--

					الاقتصادية.
					2 الخلافات السياسية الداخلية يكن إن تؤثر على تدويل المؤسسات الاقتصادية.
					3 يعتبر الاستقرار السياسي للبلد المستهدف احد أهم المتغيرات التي تضمن للمؤسسات الدخول إليها بغرض الاستثمار بها.
					4 إن النظام السياسي القائم في بلد ما يعيق (أو يسهل) عملية الدخول إليه من قبل المؤسسات للاستثمار.
					5 تؤثر طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للمؤسسة و بين الدولة المضيفة على عملية التدويل.
القسم التاسع. المتغيرات القانونية					
					1 إن مجموع القوانين للدولة الأم تسهل (أو تصعب) عملية تدويل المؤسسة لنشاطها.
					2 إن قانون فرض الضرائب على الأرباح و الاستثمارات الأجنبية السائد في الدولة المستهدفة له اثر على عملية تدويل المؤسسة.
					3 إن قانون حماية البيئة بالدولة المستهدفة يؤثر إيجابا أو سلبا على عملية تدويل أنشطة المؤسسة إليها.
					4 إن القوانين التي تحكم إمكانية تحويل الأرباح إلى بلد المؤسسة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي تؤثر على عملية التدويل.
					5 إن تجاهل أو عدم معرفة مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسة بالدولة المضيفة يمكن إن يكون سببا لفشل عملية التدويل.
القسم العاشر. المتغيرات الثقافية/الاجتماعية					
					1 إن التطورات التي تحدث في القيم و العادات الاجتماعية و الأنماط الاستهلاكية لدى المستهلكين لها اثر على درجة جاذبية الدولة.
					2 الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بقضايا الصحة و اللياقة البدنية و البيئة... الخ لها اثر على عملية تدويل المؤسسات.
					3 اللغة هي مرآة المجتمع و المفتاح لفهم ثقافته بغرض دخول المؤسسة اليه.
					4 إن معرفة الذوق العام و الأنماط الاستهلاكية و نوعية المنتجات المرغوب بها في دولة ما يسهل عملية دخول المؤسسة إليها.
					5 إن معرفة و تحديد الديانات و المعتقدات في دولة ما يؤثر على عملية تدويل المؤسسة إليها
القسم 11. المتغيرات التكنولوجية					
					1 سرعة التقدم العلمي في البلد المستهدف له اثر على عملية تدويل المؤسسة لأنشطتها.

					2 إن الإبداع و الابتكار الذي تتميز به الدولة المضيفة له اثر على جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.
					3 إن درجة التقدم التكنولوجي في الوسائل الفنية المستخدمة في بيئة أعمال الدول المستهدفة يؤثر على عملية دخول المؤسسة إليها.
					4 الاستثمارات المطلوبة لاكتساب التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج و التسويق في الدولة المستهدفة لها اثر على عملية دخول المؤسسة
					5 إن درجة استعمال التكنولوجيا من قبل القوى العاملة للدولة المستهدفة يفرض على المؤسسة استعمال تكنولوجيا معينة تتوافق و متطلبات الدولة المستهدفة.

القسم 12. المتغيرات الايكولوجية

					1 الموارد الطبيعية في الدولة المستقبلية تؤثر على درجة جاذبيتها للمؤسسات الأجنبية.
					2 إن ندرة أو نفاذ المواد الأولية في الدولة المستقبلية يؤثر سلبا على درجة جاذبية هذه الدولة للمؤسسات الأجنبية.
					3 زيادة أسعار الطاقة و المواد الأولية في الدولة المستهدفة يعيق عملية تدويل المؤسسة.
					4 تؤثر درجة تلوث البيئة لدولة ما على دخول المؤسسات الأجنبية لها.
					5 التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية و مجموع قوانين حماية البيئة لدولة ما يؤثران على جاذبيتها للمؤسسات الاجنبية.

القسم 13. أثر الشراكة الأجنبية على تدويل المؤسسات الجزائرية.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمكن الاستفادة من شراكة الدولة الجزائرية بغرض الدخول إلى الأسواق الدولية.					
2	فرص نجاح المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية تكون أكبر عن طريق الشراكة.					
3	يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تستفيد (أو تتحمل أعباء) الصورة الحسنة (أو السيئة) للمؤسسة الشريكة بالدولة المضيفة.#					
4	إن نجاح أو فشل المؤسسة الشريكة بالدولة المضيفة يمكن أن يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نجاح المؤسسة الجزائرية بالأسواق الخارجية.					
5	تؤثر عقود الشراكة الأجنبية للدولة الجزائرية بالإيجاب أو بالسلب على نشاط المؤسسات الجزائرية دوليا.					

القسم 14. أثر جاذبية الدول على تدويل المؤسسات الجزائرية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر جاذبية الدول المتغير الأساسي و المهم لاختيار الدولة المضيفة.					
2	لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط و المعايير في الدولة المضيفة حتى ترفع من مستوى جاذبيتها.					
3	جاذبية الدول الأجنبية تعني جاذبيتها للمؤسسات و الأفراد.					
4	ترتكز جاذبية الدول على الوضع الأمني و السياسي و مجموع القوانين التي تحكم نشاط المؤسسات					
5	يمكن لجاذبية دولة ما أن تكون محفز لاتخاذ القرار بتدويل نشاطات المؤسسة.					

القسم 15. أثر اكتساب معايير جودة عالمية (أو إقليمية) على تدويل المؤسسات الجزائرية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية يساعد على نجاحها بتدويل نشاطاتها.					
2	عدم اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية لا يعني فشلها في تدويل نشاطاتها.					
3	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية لا يعني بالضرورة نجاحها في التدويل.					
4	اكتساب المؤسسة لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية يمكن أن يكسبها ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها.					
5	لمعايير جودة عالمية و/أو إقليمية من شأنه أن يفتح أسواق جديدة كانت مغلقة.					

Questionnaire

Le présent questionnaire qui est devant vous comporte un ensemble des variables relative au thème « étude de l'impacte des variables environnementaux su l'internationalisation des entreprises Algériennes », et ce dernier constitue nôtre thème de doctorat dont nous sommes entrain de la préparer.

Et cette étude a pour objectif de trouver l'influence réciproque entre les variables environnementaux et l'opération de l'internationalisation des entreprises Algériennes.

Veillez, Monsieur répondre a tous les paragraphes en toute objectif, Car l'expression de votre humble avis fera l'objet de notre confiance, et ca sera revêtu d'un caractère strictement confidentiel, et tant que votre réponse sera minutieuse et méticuleuse et exhaustive dont le moindre délai ne sera pas omis, tant que l'aboutissement aux résultats assignés sera aisé.

Et nous saisissons cette opportunité pour vous remercier préalablement pour notre excellente collaboration.

Nous attirons vôtres attention sur les observations suivantes:

- 1- Vous trouvez devant toute expression Cinq choix, et vous serez sollicité d'opter pour une seule substitution qui sera conforme à votre point de vue.
- 2- Le formulaire est consacré à la recherche scientifique, et il sera revêtu d'un caractère strictement confidentiel.
- 3- C'est à vous de choisir de citer votre nom ou ne pas le citer.

Nous vous ferons connaitre les résultats obtenus, si vous le souhaitez.

Pour tous renseignements ou contacts, nous mettrons à votre disposition notre adresse mail: abdel.ben11@gmail.com

Le chercheur

Abdellah BENHAMMOU

La première partie : des renseignements généraux concernant le questionnaire.

1- **le Sexe** Homme Femme

2- **L'Age** :

- Moins de 30 ans.....
- De 30 a 40 ans.....
- De 41 a 50 ans.....
- Plus de 51 ans.....

3- **Le niveau d'instruction** :

- Lisien.....
- Technicien supérieur.....
- Licence.....
- Master.....
- Magister.....
- Doctorat.....

4- **Le poste de fonction**

- Le Directeur.....
- Responsable du service commercial
- Responsable du service marketing

La seconde partie : des renseignements concernant l'entreprise.

1- **La dénomination de l'entreprise**.....

2- **La classification de l'entreprise selon la propriété** :

- Publique.....
- Privée.....
- Mixte.....

3- **La classification de l'entreprise selon le volume** :

- Très petite (micro).....
- Moyenne.....
- Grande.....

4- **La classification de l'entreprise selon sa durée prévue** :

- D'un a 5 ans.....

- De 6 a 10 ans.....
- Plus de 10 ans.....

La troisième partie : L'influence (l'impact) des composants de l'environnement intérieur de l'entreprise sur l'opération de l'internationalisation.

Num	Les termes	Je refuse	Non d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
1	La situation confortable de l'entreprise permet à l'internationalisation de son activité.					
2	Les moyens humains qualifiés motivent l'entreprise à l'internationalisation de son activité.					
3	L'usage d'une technologie avancée aide l'entreprise à internationaliser son activité.					
4	La souplesse de l'entreprise aux besoins du marché est un élément majeur (primordial, fondamental, essentiel, capital) pour assurer le succès de l'opération de l'internationalisation.					
5	La bonne réputation de l'entreprise au sein de la société dont elle vit l'aide à l'internationalisation et rapide					
6	la satisfaction express de l'entreprise des besoins des consommateurs et l'amélioration de ses produits contribuent à son succès .					
7	Les politiques tarifaires contribuent au succès de l'entreprise dans l'internationalisation de son activité si elle ne répond pas aux besoins des consommateurs au pays accueillant.					
8	Le succès international de l'entreprise repose d'une manière accrue sur l'opération de communication.					
9	La livraison du produit de l'entreprise au temps et aux lieux adéquats contribue à son succès dans la commercialisation de ses produits aux marchés internationaux.					
10	La base du succès de l'entreprise aux marchés internationaux est la formulation d'un amalgame de marketing qui satisfait aux besoins de consommateurs au dit marché.					

La quatrième partie : l'influence (l'impact) des composants de l'environnement extérieur spécial sur l'internationalisation de l'entreprise

1	L'environnement concurrentiel du pays					
---	---------------------------------------	--	--	--	--	--

	accueillant est considéré comme le moteur principal orientant l'entreprise vers l'internationalisation de son activité.					
2	La pluralité des sources de la concurrence au marché accueillant influe sur la possibilité d'accès pour l'entreprise à ce-ci.					
3	La structure du marché au pays accueillant a de l'influence sur le succès ou l'échec de l'opération de l'internationalisation de l'entreprise de son activité.					
4	La disponibilité des importateurs au pays accueillant et au aspect qui conforme aux besoins de l'entreprise doit impérativement instaurer des relations d'alliance avec les médiateurs de marketing au pays accueillant.					
5	L'entreprise doit impérativement instaurer des relations d'alliance avec les médiateurs de marketing					
6	La disponibilité d'un réseau efficace et efficient de distribution et de logistique au pays accueillant contribue à l'attraction de l'entreprise comptant accéder aux marchés internationaux.					
7	La compatibilité des besoins du client avec les produits de l'entreprise et considérée comme le facteur primordial et principal contribuent à la réussite (au succès) de l'internationalisation.					
8	Le degré de la réussite de l'entreprise dans l'opération de son internationalisation varie en fonction de la diversité des marchés des clients dont elle vise.					
9	Le marché du travail du pays ciblé est considéré comme fondamental et important au succès de l'entreprise dans son activité au sein de ce pays (dans ce pays).					
10	Le pays qui présente des facilités de taille au profit des nouveaux intégrants à l'industrie est considéré comme non attractive aux opérations du marketing et d'investissement.					

La sixième partie : l'influence des composants de l'environnement extérieur général (total) sur l'internationalisation (les variables démographiques).

1	L'état qui présente une densité de population importante sera plus attractif pour le					
---	--	--	--	--	--	--

	marketing.					
2	L'état qui dispose d'un taux de croissance démographique élevé sera plus attractive pour son accès.					
3	L'état qui présente une répartition régulière de la population sera plus admissible pour son accès.					
4	L'état qui présente une régulière répartition de la population sur les catégories d'âge sera plus admissible pour son accès.					
5	L'état qui présente une densité de population élevé et également une concentration élevée de la population dans région déterminée sera plus attractive pour son accès comparativement aux autres états.					

La septième partie : les variables économiques.

1	La structure de l'industrie d'un état quelconque à beaucoup sur attraction des entreprises étrangères.					
2	Le niveau revenu moyen des familles dans état quelconque se répercute sur leur degré d'attraction des entreprises étrangères.					
3	L'état qui figure parmi les économies exportant des matières brutes sera plus attractives des entreprises étrangères pour son accès.					
4	L'augmentation du taux d'inflation dans un état quelconque minimise l'attraction des entreprises étrangères pour son accès.					
5	L'augmentation du taux de chômage dans un état quelconque représente négativement sur le nombre des entreprises étrangères souhaitant le rejoindre.					
6	La décision de l'internationalisation de l'activité de l'entreprise (de et pour) est prise sur la base du système monétaire et bancaire qui est considéré comme un variable fondamentale dans l'équation économique.					

La huitième partie : les variables politiques

1	L'orientation économique du système de gouvernance (du régime de gouvernance) dans un pays quelconque influe sur l'internationalisation des entreprises					
---	---	--	--	--	--	--

	économiques.					
2	Les différents politiques internes peuvent influencer sur l'internationalisation des entreprises économiques.					
3	La stabilité politique du pays visé est considérée comme l'un des variables importants qui assure l'accès aux entreprises en vue de l'investissement.					
4	Le système politique mis en place dans un pays quelconque entrave ou facilite son accès pour les entreprises d'investissement					
5	La nature de la relation entre l'état mère de l'entreprise et l'état accueillant influe sur l'opération de l'internationalisation.					

La neuvième partie : les variables juridiques

1	L'ensemble des lois du pays mère (pays d'origine) facilitent ou compliquent (rendent difficile) l'opération de l'internationalisation de l'entreprise de son activité.					
2	La loi d'imposer des impôts sur les bénéfices et les investissements étrangers qui est en vigueur dans l'état visé influence l'opération de l'internationalisation.					
3	La loi de protection de l'environnement au pays visé (ciblé) influe négativement ou positivement sur l'opération de l'internationalisation des activités de l'entreprise.					
4	Les loi régissent la possibilité du transfert des bénéfices au pays d'origine de l'entreprise et la possibilité de procéder à la conclusion des transactions en devise influent sur l'opération de l'internationalisation.					
5	L'ignorance ou le non savoir de l'ensemble des lois régissent l'activité de l'entreprise au pays accueillant peut entraîner l'échec de l'opération de l'internationalisation.					

La dixième partie : les variables culturels/socials

1	Les développements survenant dans les valeurs, les habitudes sociales, les modes de consommation chez les consommateurs ont de l'influence sur le degré de l'attraction de l'état.					
2	L'engouement accru par les consommateurs					

	aux questions de la santé, la condition physique, l'environnement influe sur l'opération de l'internationalisation des entreprises.					
3	La langue et le miroir de la société et la clé de pour la compréhension de sa culture afin de permettre l'accès de l'entreprise.					
4	La connaissance du gout général, les modes de consommation, la qualité des produits requis dans un pays quelconque facilite l'accès de l'entreprise.					
5	La connaissance des religions et des croyances dans un pays quelconque influe sur l'opération de l'internationalisation.					

La onzième partie : Les variables technologiques

1	La vitesse de l'avancée scientifique dans le pays visé (ciblé) influe sur l'opération de l'internationalisation de l'entreprise de ses activités.					
2	L'invention et l'innovation dans le pays accueillant ce caractérise influent sur son attraction des entreprises étrangères					
3	Le degré de l'avancée technologique dans les moyens artistiques employés à l'environnement des travaux des pays visés (ciblés) influe sur l'opération de l'accès de l'entreprise.					
4	Les investissements requis en vue de l'acquisition de la technologie employée dans la production et dans le marketing au sein du pays ciblé (visée) a une certaine influence sur l'opération d'accès de l'entreprise.					
5	Le degré de l'usage de la technologie par la main d'œuvre du pays visé (ciblé) implique l'entreprise à utiliser une technologie bien déterminée afin qu'elle soit en harmonie avec les besoins du pays visé.					

La douzième partie : les variables écologiques

1	Les ressources naturelles dans le pays accueillant influent sur son degré d'attraction des entreprises étrangères.					
---	--	--	--	--	--	--

2	La rareté est l'épuisement des matières premières dans le pays accueillant influent négativement sur son degré d'attraction des entreprises étrangères.					
3	La hausse des prix de l'énergie et des matières premières dans le pays visé (ciblé) entrave l'opération de l'internationalisation de l'entreprise.					
4	Le degré de la pollution écologique d'un pays quelconque influe son l'accès des entreprises étrangères.					
5	L'organisation gouvernementale de l'utilisation des sources naturelles ainsi que l'ensemble des lois de la protection de l'environnement influent sur son attraction des entreprises étrangères.					