



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري للمؤسسات الجزائرية  
دراسة حالة شركة سبتكس للنسيج \_ شلغوم العيد -ميلة-

المشرف	إعداد الطلبة	
برني ميلود	عومارة عقبة	1
	بوعبدالله أيوب	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هولي رشيد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ركيمة فارس

السنة الجامعية 2022/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري للمؤسسات الجزائرية  
دراسة حالة شركة سبتكس للنسيج \_ شلغوم العيد -ميلة-

المشرف	إعداد الطلبة	
برني ميلود	عومارة عقبة	1
	بوعبدالله أيوب	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هولي رشيد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ركيمة فارس

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل 19  
الحمد لله الذي من ووفق لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث والإلمام.  
أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الذي تفضل

**"برني ميلود"**

نشره علي جهوده القيمة وإرشاداته وتوجيهه ومتابعته لنا في هذا البحث،  
فقد كان عوننا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وبارك الله لك في  
علمك وعملك.

ثم شكرنا لجميع أساتذة على التسيير وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على  
منحنا شرف مناقشتهم لنا.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأهل أن نستمر  
والشكر من قبل ومن بعد الله رب العالمين..

## إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى  
الدرع الواقى والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام  
الاستحقاق إلى **أبي** أطال الله عمرك .  
رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ،  
أنت **أمي** الغالية أطال الله عمرك .  
إلى **إخوتي** وكل **أفراد عائلتي** أدام الله نورهم في حياتي  
إلى رفيق مشواري الذي قاسمني خلاوة البحث "**عقبة**"  
إلى من استوطنوا داخل القلب وتركو بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان  
**أصدقائي الأعزاء**.  
وفى الأخير يا رب  
يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل  
ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

أيوب

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى التي زرعت في روحي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح ومن كانت ولا زالت شمعة تذوب لتضيء لي ظلمة هذه الحياة هدتني وأنا صغير ونصتني وأنا كبير ودفعت عمرها وصحتها لتدسيني على بر الأمان، إلى أهم وأرق امرأة في الوجود هي وحدها دون سواها تتبرج لي عرش القلب أشهد أن الكلمات تعبر عن السمو إلى مكانها مالكة قلبي وحيي الأبدى **أمي** الغالية باركها الله وأطال عمرها في عمرها.

إلى من تحمل أعباء الحياة ليريحني لم يدخر جهدا وهالا ليسعدني إلى من أشعل سنين عمره شموعا كلما انطفئ غاما أشعل غاما آخر لينير دربي إلى فترة عيني وتاج راسي وسندي في الحياة **أبي** العزيز أطال الله في عمره.

إلى الورود التي زرعت بجانب نبضات قلبي **إخوتي**.

إلى من استوطنوا داخل القلب وتركو بصمات لا تمحوها ذاكرة زمان

**أصدقائي الأعزاء.**

وإلى من ساندني في مشواري الدراسي ومنحني الشجاعة وكان بمثابة الأخر

**"أيوب"**

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

**عقبة**

# المخلص



### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري لمؤسسة "سبتكس" للنسيج، وللوصول إلى نتائج معبرة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي أو الوصفي لتناسبه مع الطبيعة الاستطلاعية لها. تم اللجوء إلى المقابلة الفردية مع مسؤول المؤسسة لجمع مختلف بيانات الدراسة، كما تم الاعتماد على تحليل المحتوى من أجل تحليل نتائج المقابلة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

❖ أن إستراتيجية التدويل ساهمت بشكل كبير في نجاح النشاط التصديري لمؤسسة "سبتكس" للنسيج، وتوسيع نشاطها في الأسواق الدولية.

❖ أن عوامل نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات تصنف إلى ثلاث أصناف من العوامل منها ما هو متعلق بصفات المسيرين وأخرى متعلقة بخصائص المؤسسة نفسها وعوامل متعلقة بالمحيط الخارجي بها.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الدولي، إستراتيجية التدويل، عوامل النجاح، التصدير، مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

### Abstract:

This study aims to determine the contribution of the internationalization strategy to the success of the export activity of the "Sptex" Textile Corporation, and to reach expressive results, this study relied on the qualitative or descriptive approach to suit its exploratory nature. The individual interview with the official of the institution was used to collect the various data of the study, and the content analysis was relied upon to analyze the results of the interview. This study reached a set of results, the most important of which are:

- ❖ That the internationalization strategy contributed greatly to the success of the export activity of the "Sptex" Textile Corporation, and the expansion of its activity in the international markets.
- ❖ The success factors of the strategy of internationalizing the activity of the institutions are classified into three types of factors, including those related to the characteristics of the managers, others related to the characteristics of the institution itself, and factors related to the environment. exterior out.

**Keywords:** international marketing, internationalization strategy, success factors, export, "Sptex" Textile Corporation.

# فهرس المحتويات


## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرهان
	إهداء
II	ملخص الدراسة
V - IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
ب - ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات</b>	
2	تمهيد
7 - 3	المبحث الأول: ماهية تدويل نشاط المؤسسات
4 - 3	المطلب الأول: تعريف تدويل نشاط المؤسسات
4	المطلب الثاني: أهداف تدويل نشاط المؤسسات
7 - 4	المطلب الثالث: دوافع تدويل نشاط المؤسسات
14 - 8	المبحث الثاني: نظريات ومراحل تدويل نشاط المؤسسات
11 - 8	المطلب الأول: نظريات تدويل نشاط المؤسسات
14 - 11	المطلب الثاني: مراحل تدويل نشاط المؤسسات
17 - 15	المبحث الثالث: أخطار تدويل نشاط المؤسسات
15	المطلب الأول: الأخطار التجارية والمتعلقة بالمنافسة
17 - 15	المطلب الثاني: الأخطار السياسية والقانونية الدولية
17	المطلب الثالث: الأخطار الاقتصادية (أخطار الصرف)
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها</b>	
20	تمهيد
24 - 21	المبحث الأول: إستراتيجية التصدير
21	المطلب الأول: مفهوم التصدير

## فهرس المحتويات

22 - 21	المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه
24 - 23	المطلب الثالث: أهم نظريات التصدير
50 - 25	المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية
31 - 25	المطلب الأول: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية
38 - 31	المطلب الثاني: أنماط الدخول للأسواق الدولية
50 - 39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة اختراق على اختراق الأسواق الدولية
60 - 51	المبحث الثالث: عوامل نجاح استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات
56 - 51	المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالمؤسسة
58 - 56	المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالمسيرين
60 - 58	المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة "سبتكس" للنسيج شلغوم العيد - ميلة-	
63	تمهيد
66 - 64	المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سبتكس" للنسيج
64	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66 - 65	المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة
68 - 67	المبحث الثاني: واقع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج
67	المطلب الأول: دوافع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج
68 - 67	المطلب الثاني: إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس" للنسيج
68	المطلب الثالث: معوقات تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج
78 - 69	المبحث الثالث: مقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج
70 - 69	المطلب الأول: الأسئلة المطروحة في المقابلة
74 - 70	المطلب الثاني: الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة
78 - 74	المطلب الثالث: تجميع وتحليل نتائج المقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
87 - 83	النتائج والتوصيات
90 - 89	قائمة المراجع



**قائمة الأشكال  
والجداول**

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
12	مراحل تدويل نشاط المؤسسة	1-1
33	العوامل المؤثرة على اختيار نمط الدخول للأسواق الأجنبية	1-2
42	العناصر المكونة لثقافة دولة ما	2-2
45	الحقل السوسيوثقافي واستراتيجيات التسويق الدولي	3-2
55	المخطط التسويقي للتصدير	4-2
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سبتكس"	1-3

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
27	مزايا استراتيجيات التنميط والتكيف	1-2
31	البدائل الإستراتيجية بحسب الانتشار والتركيز	2-2
48	الأخطار السياسية وأثرها على الشركات الدولية	3-2
64	أهم البيانات الخاصة بمؤسسة "سبتكس"	1-3
67	إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس"	2-3
70 - 69	نموذج الأسئلة المطروحة في المقابلة والمتعلقة بكل عامل من عوامل النجاح	3-3
73 - 70	الإجابات المتحصل عليها من طرف مدير مؤسسة "سبتكس"	4-3

# مقدمة



## ❖ تمهيد

إن التغيرات السياسية والاقتصادية التي عرفها النظام العالمي خاصة ظاهرة عولمة الأسواق، قد ساهمت في خلق العديد من الفرص بالنسبة للشركات، كما وضعتها أمام الكثير من التحديات. فقد أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية، في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية المنظمة العالمية للتجارة واشتداد المنافسة محليا ودوليا، أو ما يعرف بالعولمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت إلى تسارع ظاهرة التدويل.

إن هذه التطورات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على استراتيجيات تسيير الشركات التي وجدت نفسها في مواجهة منافسة شديدة في أسواقها المحلية، مما أجبرها على مساندة هذه التحديات والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق. ونظرا للفوارق الاقتصادية التي تميز كل دولة عن أخرى، والمؤسسات عن بعضها البعض، وفي ظل اقتصاد السوق وتوسع الاستثمارات وتطور المنافسة الاقتصادية بين الشركات فقد لجأت العديد من هذه الأخيرة إلى سياسة التدويل، إلا أن هذه السياسة ما لبثت أن تحولت إلى إستراتيجية تتبناها معظم الشركات كآلية للنمو والتوسع الخارجي. فالتدويل أصبح اليوم أمرا واقعا ومآلا منطقي للشركات الاقتصادية كوسيلة للدخول للأسواق الدولية، أي تحقيق النمو اللازم بالنسبة لهذه الشركات، مما يسمح لها بمواجهة المنافسة، سواء كانت محلية أو أجنبية. والمؤسسات الجزائرية، كغيرها من الشركات ليست في منأى عن هذه الظروف السابقة الذكر، بل أنها تجد نفسها في وضعية أكثر تعقيدا نتيجة لتسارع ظروف المنافسة المحلية والدولية، وبالنظر إلى مميزاتها ونقص إمكانياتها التي تجعلها عرضة للتأثيرات السلبية للعولمة الاقتصادية، أي أنها تجد نفسها عرضة لمخاطر أكبر مقارنة مع الشركات العالمية التي تمتلك الموارد والإمكانيات اللازمة للتكيف مع ظروف المنافسة الشديدة في الواقع تمتلك المؤسسات الجزائرية إمكانيات محدودة، سواء تعلق الأمر بالموارد التسييرية أو المالية، التي لا تسمح لها بالتنوع في منتجاتها، مما يجعل نجاحها دوليا مربوطا بعدد قليل من المنتجات إن لم يكن منتجا واحدا. هذا بالإضافة إلى أن نقص الإمكانيات ينعكس على جوانب عديدة من رغبة هذا النوع من الشركات في خوض غمار التدويل، كصغر حجم الهياكل غياب اليد العاملة المؤهلة، نقص التجربة الدولية للشركة التعقيدات في إجراءات التصدير، صعوبة الحصول على المعلومة، ضعف إمكانيات البحث والتطوير وغيرها من العراقيل التي تواجه أية مؤسسة جزائرية ترغب في تسويق منتجاتها خارج حدودها الوطنية.

ونظرا للدور المهم الذي يمكن أن تلعبه للمؤسسات الجزائرية في تنمية الصادرات وتنويعها، وقع اختيارنا على موضوع هذا البحث الذي يهدف إلى إبراز مساهمة إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري ومختلف المحددات والعوامل التي يمكن لها أن تزيد من تأهيل ونجاح المؤسسات الجزائرية في تدويل نشاطها والدخول إلى الأسواق الدولية، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

❖ إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري لمؤسسة "سبتكس" للنسيج ؟  
التساؤلات الفرعية:

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم الفرص والأسباب التي تدفع المؤسسات الجزائرية للتوجه نحو الأسواق الدولية، وماهي أهم المخاطر التي تواجهها في هذه الأسواق؟

- ما هي أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية المصدرة؟

- ماهي مختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية ؟ وماهي أهم العوامل المؤثرة عليها ؟

- ما هي أصناف عوامل نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية ؟

❖ فرضيات الدراسة:

بههدف الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المطروحة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- يسمح تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية بالاستفادة من العديد من الفرص المتاحة في الأسواق الدولية كما يعرضها للعديد من المخاطر.

- تواجه المؤسسات الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والعراقيل.

- تختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية. وهناك عدة عوامل تؤثر عليها.

- تختلف عوامل نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية بين عناصر مرتبطة بالمسيرين، وبمعايير أخرى.

❖ أهمية الدراسة:

كما هو معروف يعاني الاقتصاد الجزائري من التبعية المفرطة لقطاع المحروقات، إذ تعتمد مداخيل الدولة بشكل كبير على هذا القطاع، كما أن حوالي 95 بالمائة من الصادرات الجزائرية تابعة لهذا القطاع. وتشكل هذه التبعية خطرا كبيرا على الاقتصاد الوطني بسبب التذبذب المستمر لأسعار المحروقات وما لذلك من تأثير سلبي على الموارد المالية للدولة والمؤشرات الاقتصادية الكلية. وللتخلص من هذه الوضعية، تسعى الدولة الجزائرية إلى تنويع الاقتصاد الوطني عن طريق الزيادة في الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث برز مؤخرا اتجاهها واضحا في السياسات الاقتصادية يهدف إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية للتوجه نحو الأسواق الدولية عن طريق وضع العديد من برامج التأهيل، بالإضافة إلى هيئات ومرافق الدعم المختلفة والتي تقدم مجموعة من التسهيلات للمؤسسات الجزائرية الراغبة في تصدير منتجاتها نحو الأسواق الأجنبية. وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة السلوك الذي تعتمده المؤسسات الجزائرية المصدرة، بالإضافة إلى محاولة اكتشاف العوامل التي من شأنها أن تجعل التجربة الدولية لهذا النوع من الشركات تجربة ناجحة.

❖ أهداف الدراسة:

- من خلال هذا البحث، حاولنا التوصل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- محاولة معرفة كيف ساهمت إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري لمؤسسة "سبتكس".
- محاولة الإلمام بمفهوم التدويل بصفة عامة وتدويل المؤسسات بصفة خاصة.
- محاولة اكتشاف أهم الأسباب والفرص التي تدفع بالمؤسسات للتوجه نحو الأسواق الدولية.
- إبراز أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات الجزائرية في الأسواق الأجنبية.
- محاولة التعرف على مختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية، والعوامل المؤثرة عليها.
- محاولة اكتشاف أهم العوامل التي تسمح للمؤسسات الجزائرية بالنجاح في تدويل نشاطها.
- المساهمة في الجهود الأكاديمية والاقتصادية الهادفة للدفع بالشركات الجزائرية للتفكير بجدية في تسويق منتجاتها خارج الحدود الوطنية وما يعود من ذلك بالفائدة على هذه الشركات من جهة، وعلى الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

❖ أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب وعوامل تدفع لاختيار هذا الموضوع، منها:
- تعاضم الأهمية الأكاديمية والاقتصادية لمواضيع البحث حول تدويل نشاط المؤسسات .
- الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الجزائرية في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- الأهمية الكبيرة لتدويل النشاط والصادرات في تحقيق النمو الاقتصادي.
- سعي السلطات العمومية الجزائرية إلى تنويع الاقتصاد الوطني عن طريق زيادة الصادرات خارج قطاع المحروقات، وما يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تلعبه في هذا المجال.

❖ صعوبات الدراسة:

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت سير هذا البحث فيما يلي:
- نقص عدد المؤسسات الجزائرية المصدرة، مما انعكس على تشكيل عينة الدراسة.
- غياب بعض الإحصائيات المتعلقة بمساهمة المؤسسات في الصادرات، وحتى إن وجدت، فهناك تضارب بين البيانات الصادرة عن مختلف الوزارات والإدارات العمومية.
- غياب الاستجابة والتعاون من طرف بعض مسيري المؤسسة التي كانت مدعوة للمشاركة في هذه الدراسة.

❖ المنهج المستخدم:

- من أجل دراسة موضوع البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج النوعي أو الوصفي ، حيث يسمح هذا النوع من المناهج بالتعمق في التحليل للموضوع المدروس، وهذا ما كان هدف هذه الدراسة. في هذا الإطار، كانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة استكشافية ذات طابع وصفي حيث يسمح هذا النوع من البحوث بتوضيح إشكالية الدراسة ومعرفة بدقة مساهمة إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري.

ومن خصائص هذا النوع من البحوث أيضا، عدم تفعيل منطق السببية الخاص بالبحوث الكمية، بل أنه ينسجم أكثر مع المنطق البحثي الاستقرائي ، مما يسمح للباحث بالانطلاق من ملاحظة مجموعة من التجارب للوصول إلى استقراء مقترحات عامة. أما عن تقنية الدراسة، فقد تم اللجوء إلى تقنية دراسة الحالة لمؤسسة جزائرية مصدرة، أي الناشطة في الأسواق الدولية. وتعتبر تقنية دراسة الحالة أكثر تقنية ملائمة لهذا البحث لأنها تسمح بالتحليل المكثف الموضوع الدراسة، كما تسمح بالمعرفة العميقة للتنظيم أو وحدة التحليل بهدف معالجة الفاعلين في ميدان التدويل في حالة هذا البحث ضمت العينة مؤسسة جزائرية لديها نشاط تصديري، مما يسمح للباحث باكتشاف العوامل التي تسمح لها بالنجاح في الأسواق الدولية. فيما يخص طريقة جمع البيانات، فقد تم تبني المقابلات نصف الموجهة مع مدير المؤسسة المكونة للعينة. والدافع لاختيار هذا النوع من المقابلات لأنه يسمح بظهور العفوية من طرف الأشخاص المستجوبين لأنه يتيح لهم الإجابة المباشرة عن الأسئلة المطروحة دون الخروج عن الإطار العام. تجدر الإشارة هنا إلى أن إجابات الشخص المستجوب قد تم تسجيلها عن طريق مسجلة الكترونية قصد إخضاعها للتحليل، هذا بالإضافة إلى أخذ الملاحظات أثناء القيام بالاستجواب. عن طريقة تحليل البيانات، حيث أنه وبعد تسجيل المقابلات مع المسيرين تمت إعادة نسخها ورقيا وإخضاعها لتحليل المحتوى الذي يسمح بدراستها بطريقة مفصلة. كما أن طريقة تحليل المحتوى تتيح للباحث بتحديد المعاني والترابطات والنوايا التي لا يمكن إدراكها بشكل مباشر بواسطة القراءة البسيطة للوثائق، أي تحليل المحتوى الظاهر والضمني، مما يسمح للباحث باستقراء مختلف العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسة في عملياتها التصديرية.

#### ❖ الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية موضوعا جديدا نوعا ما، ويمكن القول أن الدراسات السابقة في هذا المجال تعتبر قليلة مقارنة بأهمية الموضوع. وفي هذا الصدد تذكر على سبيل المثال:

- دراسة شوقي جباري وحزمة العوادي بعنوان: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، وهو عبارة عن مقال صادر في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الصادرة عن جامعة أم البواقي العدد 04 في ديسمبر 2013، حاول الباحثان من خلال دراسة ميدانية ضمت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية الجزائر تسليط الضوء على أهم الفرص التي يمكن أن تخدم عملية التدويل بالنسبة لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى المخاطر التي تعترض هذه العملية ، وركز الباحثان على الإسهامات الفكرية والعلمية المعاصرة في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح القواعد المتعارف عليها دوليا.

- دراسة فارس ركيمة بعنوان: عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تمت مناقشتها على مستوى جامعة الجزائر 3 للسنة الجامعية 2021-2022، حيث أكد الباحث من خلال هذه الدراسة على أن تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بثلاثة أصناف من العوامل منها ما هو مرتبط بصفات المسيرين، وأخرى متعلقة بخصائص المؤسسة نفسها وعوامل

متصلة بالمحيط الخارجي لها، كما أكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مطالبة بالاهتمام بوظيفة التسويق الدولي، وتكوين موظفين مؤهلين لدراسة الأسواق الدولية إذا أرادت النجاح في هذه الأسواق.

- دراسة عبد الناصر بوثلجة وعبدالله بن حمو بعنوان: شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري، وهو عبارة عن مقال صادر في مجلة دفاتر بوداكس الصادرة عن جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - العدد 1 في أكتوبر 2012، حيث حاول الباحثان من خلال دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم دراسة إمكانية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والعوامل والمتطلبات الكفيلة بإنجاحها في الأسواق الأجنبية وهذا من أجل الوقوف على أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات غير المصدرة بمستغانم تستبعد العمل على المستوى الدولي.

- دراسة نوح فروجي بعنوان: الانتقال باتجاه الدولية، ماهي استراتيجية التدويل المناسبة في ظل معالم الأسواق الدولية؟، وهو عبارة عن مقال صادر في مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة الصادرة عن جامعة باتنة المجلد 3 العدد 3 في سبتمبر 2020، حيث حاول الباحث من خلال دراسة حالة مجمع سيفيتال إبراز كيفية اختيار المؤسسة لإستراتيجية التدويل المناسبة للدخول والتواجد في الأسواق الدولية من خلال التطرق إلى خصائص ومكونات الأسواق الدولية، وكذلك عملية تدويل النشاط وأهم الاستراتيجيات المتبعة.

- دراسة سوزان وودوارد وروبرت بيترز بعنوان: "التدويل وتحول الاقتصادات الوطنية: مفاهيم وآفاق"، وهو عبارة عن كتاب صادر عن دار النشر Palgrave Macmillan في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2005، حيث توصلت الدراسة إلى أن التدويل يؤدي إلى تحوّل الاقتصادات الوطنية من النظم المغلقة إلى النظم المفتوحة، وذلك عن طريق زيادة حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات عبر الحدود. ويمكن أن يؤدي التدويل إلى تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين فرص العمل في بعض البلدان، ولكنه قد يزيد من التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية في أخرى.

- دراسة سوزان مارتين غريفينس بعنوان: "التدويل والعمولة: مقاربات نظرية وتجربة واقتصادية"، وهو عبارة عن كتاب صادر عن دار النشر Wiley-Blackwell في المملكة المتحدة سنة 1999، حيث تشير الدراسة إلى أن التدويل ليس عملية ذات تأثير موحد على البلدان، بل يعتمد على سياق كل بلد ومتغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتشير بعض النماذج النظرية إلى أن التدويل يمكن أن يعزز التنمية الاقتصادية ويؤدي إلى رفاهية اجتماعية أفضل، ولكن هذا يعتمد على السياسات والإصلاحات المرافقة.

#### ❖ تقسيمات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات

المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة كما يلي:

✚ مقدمة من خلالها تم عرض حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث.

الفصل الأول: كان بعنوان الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات تضمن هذا الفصل مبحث أول عن ماهية

تدويل نشاط المؤسسات، أما المبحث الثاني فخصص لنظريات ومراحل تدويل نشاط المؤسسات وتطرق المبحث الثالث لأخطار تدويل نشاط المؤسسات.

✚ الفصل الثاني: كان بعنوان استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها وتضمن المبحث الأول إستراتيجية التصدير أما المبحث الثاني فخصص لاستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية فيما شمل المبحث الثالث عوامل نجاح استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات.

✚ الفصل الثالث: كان بعنوان دراسة حالة مؤسسة "سبتكس Sebtex" للنسيج شلغوم العيد -ميلة- وتضمن المبحث الأول تقديم للمؤسسة أما المبحث الثاني تم فيه التعرف على واقع تدويل نشاط المؤسسة وتطرق المبحث الثالث إلى مقابلة مع المؤسسة وتحليل نتائج المقابلة وتحديد عوامل النجاح.

✚ وانتهى هذا البحث بخاتمة تضمنت الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات.

**الفصل الأول:  
الإطار النظري  
لتدويل نشاط  
المؤسسات**

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

### تمهيد:

لقد أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة واشتداد المنافسة محليا ودوليا أو ما يعرف بالعولمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت إلى تسارع ظاهرة التدويل لدى الشركات، فالتدويل أصبح اليوم أمرا واقعا ومآل منطقي للشركات الاقتصادية كوسيلة للدخول للأسواق الدولية، لذلك ارتأينا تخصيص هذا الفصل لمعالجة مسألة تدويل نشاط المؤسسات.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية تدويل نشاط المؤسسات.

المبحث الثاني: نظريات ومراحل تدويل نشاط المؤسسات.

المبحث الثالث: أخطار تدويل نشاط المؤسسات.



### المبحث الأول: ماهية تدويل نشاط المؤسسات

إن عملية التدويل، أصبحت اليوم أمرا واقعا، و مآل منطقي للمؤسسات كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة وتكتلات إقليمية، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. لذلك ارتأينا أن نخصص المبحث الأول من هذا الفصل لتعريف تدويل نشاط المؤسسة والتعرف على أهدافه، ومعرفة الدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى تدويل نشاطها.

#### المطلب الأول: تعريف تدويل نشاط المؤسسات

سننتظر في هذا المطلب إلى مختلف تعاريف تدويل نشاط مؤسسة.

يعرف التدويل بأنه زيادة اندماج الشركة في الأنشطة الدولية، وما يترتب عن ذلك من تغيير في الخطط والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والإداري والموارد المالية والبشرية للشركة، بما يتلاءم مع البيئة الدولية التي تنشط بها.<sup>1</sup>

أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء".<sup>2</sup>

أما فيما يخص مفهوم عالمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة «Globalisation des PME» فهي مرحلة متقدمة من التدويل حيث يكون فيها حجم إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية أكبر منه من السوق المحلية، بالإضافة المؤسسات في هذه المرحلة تكون قد تغلبت عن المشاكل الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الدول والأسواق.<sup>3</sup>

بالنسبة للمفهوم الثالث، والمتعلق بعالمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة «Mondialisation des PME»، فيقصد به دخول هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية، وتشابه هذا المفهوم مع مفهوم عولمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أن هذه الأخير يكون حجم إنتاجها في الخارج، أكبر من إنتاجها في الأسواق المحلية، ويكمن الاختلاف بين المفهومين في بقاء وأهمية المشاكل المتعلقة بالاختلافات الثقافية بالنسبة لمفهوم عالمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن تدويل نشاط المؤسسات هو عملية تتم عبر مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة والمعرفة اللازمة للتواجد في الأسواق الدولية، كما أن هذه المؤسسات لا تقتحم

<sup>1</sup> - جوامع اسماعين، "مساهمات الاندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014، ص 117.

<sup>2</sup> - عبد الناصر بوتلجة، عبدالله بن حمو، "شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم"، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 1، أكتوبر 2012، ص 108.

<sup>3</sup> -Bouchet et autres, "la globalisation", E1 éducation, Paris, 2005, P: 51.

<sup>4</sup> -Bernard Grulhun, "les firmmes globales", economica, Paris, 1998, P: 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

الأسواق الدولية عشوائياً، بل لابد من تمرين إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق متقارب جغرافياً أو ثقافياً من السوق المحلي، أو عن طريق وسطاء أو وكلاء أجنبى في الأسواق المستهدفة.

### المطلب الثاني : أهداف تدويل نشاط المؤسسات

سنتناول في هذا المطلب أهداف تدويل نشاط المؤسسات.

تهدف المؤسسات إلى تدويل نشاطها بغرض تحقيق عدد من الأهداف نذكر أهمها كالتالي<sup>1</sup>:

- زيادة حجم إنتاجها وكذا أرباحها تزامناً مع دخولها لأسواق جديدة؛
- تخفيض التكاليف من خلال التوسع في الإنتاج "اقتصاديات الحجم؛
- تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات السعرية الغير متوقعة، فالنشاط في أسواق متعددة يضمن لها تقليص الخسائر، فانخفاض الأسعار في سوق ما قد يقابله ارتفاعها في سوق أو أسواق أخرى؛
- اكتساب التكنولوجيا والنتائج عن الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية والتعاون معها؛
- إيجاد فرص تمويلية جديدة بالأسواق المستهدفة؛
- استغلال انخفاض تكاليف الإنتاج في البلد المضيف وبالتالي الرفع من تنافسيتها.

### المطلب الثالث: دوافع تدويل نشاط المؤسسات

سنتعرف في هذا المطلب على الدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى تدويل نشاطها.

ويتمثل أهمهما في ما يلي:

#### أولاً: استغلال تحرير الأسواق

إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مضمرة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للانفتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الاتصالات، البنوك والتأمينات... إلخ، مما يتيح فرص هائلة للشركات الدولية في مختلف هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك فإن تغير النظم الاقتصادية وتحرير الاقتصاديات في دول المعسكر الاشتراكي قد أدى إلى خلق فرص جديدة للنمو وتوسع الشركات الدولية.<sup>2</sup>

#### ثانياً: البحث عن النمو

إن النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بانفتاح شبه تام للدول اتجاه ظاهرة العولمة الليبرالية، مما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة (مثل: الو.م.أ، اليابان، الاتحاد الأوروبي) ورغم أنها تمثل 15% من نسبة السكان في العالم وهيمنتها على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصاداتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع الشركات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع. وكما هو معروف فإن معدل النمو في دولة

<sup>1</sup>- خليل (2020/03/1)، "تدويل نشاط مؤسسة"، تم الاطلاع عليه في 2023/03/30 (نسخة الكترونية)، رابط الموقع: <https://taairaf.blogspot.com>

<sup>2</sup>- غول فرحات، "التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية"، دار الخلدونية، الجزائر، 2002، ص8.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

ما له تأثير كبير على الاستهلاك في هذه الدولة. فمعدلات النمو المرتفعة في الدول النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للشركات الدولية خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية، إضافة إلى أسواق منتجات الاستهلاك الواسع، نظراً لتمتع هذه الدول بأعداد سكان عالية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تحقيق وفورات الحجم

لقد أدت ظاهرة العولمة إلى ظهور حركة تجانس للمعايير والثقافات حتى ولو كانت نسبية. فتخفيف الحواجز الجمركية وغير الجمركية عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تسهيل المبادلات التجارية الدولية، مما أدى طلب حاجات المستهلكين بطريقة نمطية نسبياً. كل هذا سمح بإمكانية الاعتماد على أوجه التشابه بين الأسواق من أجل تحقيق وفورات حجم على مستوى تكاليف الإنتاج وكذلك على مستوى الجهود التسويقية المتبعة والمطبقة بطريقة منظمة من طرف الشركات الدولية، وبذلك تحقق هذه الشركات مزايا تنافسية من حيث التكاليف ومن حيث الأسعار. كما أن تدويل نشاط الشركة يسمح أيضاً بتخفيض تكاليف البحث والتطوير الضرورية للشركة في عدد كبير من الوحدات الإنتاجية مما يسمح بتخفيض سعر إطلاق المنتج.<sup>2</sup>

### رابعاً: تمديد دورة حياة المنتج

إن الشركات في عملية توجيهها إلى الأسواق الدولية لا يمكن أن تعتمد فقط على أوجه التشابه بين الأسواق البيئية القانونية، والثقافية...، بل يمكن أيضاً أن تعتمد على أوجه الاختلاف بين الأسواق الدولية وخاصة فيما يتعلق بمراحل تطور دورة حياة المنتج الدولية وذلك بهدف تمديد مدة حياته على المستوى العالمي. فنظرية دورة حياة المنتج الدولية المقدمة من طرف فرنون "vernon" (1966)، تبين كيف لمنتج ما يتم تصنيعه في دولة ما وبعد ذلك يتم إعادة تصديره، ليتم بعد ذلك إعادة نقله إلى دول أخرى لإنتاجه وتصديره انطلاقاً من هذه الأخير بسبب تطور العملية الإنتاجية عوامل المنافسة وكذلك العوامل المتعلقة بالطلب. فطبقاً لهذه النظرية فالمنتجات الجديدة يتم صنعها في الدول المتطورة تكنولوجياً لمستهلكين ذوي قدرة شرائية عالية، تم تقوم الشركات بعد ذلك بتصدير هذه المنتجات من أجل تخفيض تكاليف البحث والتطوير والتكاليف التجارية. فعندما تصل هذه المنتجات إلى مرحلة النضج، تصبح التكنولوجيا الخاصة بها متاحة للمنافسين مما يؤدي إلى ظهور المنافسة في الأسواق الأجنبية، فتقوم الشركة صاحبة الاختراع بخلق فروع إنتاجية في الخارج من أجل خدمة أفضل لهذه الأسواق الأجنبية. من جهة أخرى، فإن التصدير يسمح بتمديد حياة منتج ما نظراً لاختلاف مراحل التطور الاقتصادي وعادات الشراء من دولة إلى أخرى.<sup>3</sup>

### خامساً: تطوير ميزات تنافسية

إن مواجهة الشركة لمنافسة شديدة وواسعة على المستوى الدولي تسمح لها بتطوير واستغلال ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، للتخفيف من حدة المنافسة. ومن بين هذه الميزات التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة نتيجة توجيهها للأسواق الدولية ما يلي:

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص 145.

<sup>2</sup>- Pasco-Berho, "marketing international", 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2002, p:30.

<sup>3</sup>- Pasco-Berho, op cit, p:29.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

- التحكم في التكاليف المنخفضة؛
  - التكنولوجيا بصفة عامة وكذلك القدرة على تحويل الخبرات وبراءات الاختراع، وسائل الإنتاج، العمال... إلخ؛
  - الموارد المالية المخصصة لتطوير الأسواق الأجنبية أو تمويل الزبائن؛
  - اليد العاملة وكفاءاتها الخبرة المعارف،... إلخ؛
  - طرق التسيير الحديثة ونظم المعلومات؛
  - الموارد التسويقية (تعدد الأسواق واستغلالها بطريقة تسمح بتحقيق أثر التآزر "l'effet de synergie" الاقتراب من الأسواق...)
  - العلاقات والشبكات الدولية فالعلاقات التي تنميها الشركة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية (تسويق الأعمال)؛
  - الوقت: فالتواجد أولاً في سوق أجنبي ما قد يمكن الشركة من وضع حواجز دخول لمنع منافسين جدد من الدخول لهذا السوق والاستفادة من المزايا التي حققتها الشركة.<sup>1</sup>
- سادساً: التقرب من الموارد الرخيصة

إن المواجهة مع الشركات الكبيرة (الروسية الهندية والصينية) في المنافسة الدولية يبين لنا أن التحدي اليوم يتعلق بالربط بين الربحية والتنافسية. فبعض الشركات ورغم أنها تتمتع بمكانة كبيرة في سوقها المحلي إلا أنها تقتصر إلى التنافسية على المستوى الدولي. ولذلك فتدويل نشاط الشركة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر. فالموارد مثل اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط الشركة. فالتجارة الدولية تسمح أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطين فروع لها في أوروبا والو.م.أ من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول.<sup>2</sup>

### سابعاً: الاستفادة من الظروف المميزة لنشاط اقتصادي في دولة ما

- بالإضافة إلى تخفيض التكاليف كما تم ذكره، فإنه من الحوافز التي تدفع الشركات إلى تدويل نشاطها وجود امتيازات تنظيمية في بعض الدول التي تسمح بالاستفادة من حرية اقتصادية كبيرة. فبعض أنماط التواجد أو الدخول إلى هذه الدول كالشراكة، الشركات المختلطة (joint-venture) أو التحويلات التكنولوجية، تكون عادة مصحوبة في بعض الدول ذات الطلب العالي على رؤوس الأموال بامتيازات نشاط كبيرة نذكر منها:
- الاستفادة من الإعفاء الضريبي لعدة سنوات.
- بيئة قانونية مناسبة (فيما يتعلق بالقانون التجاري أو قانون المنافسة، قانون الشركات القانون الجبائي، حقوق الملكية الصناعية...)

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 146، 147.

<sup>2</sup>- كوثر حميدة، شهيناز قردوح، "العوامل المؤثرة في نجاح الشركات المصدرة: دراسة حالة شركة سبتكس للنسيج"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2022/2021، ص 14.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

- بيئة لوجستية تقدم البني التحتية اللازمة للقيام بعمليات حديثة ذات معايير عالمية.  
كما أن المناطق الحرة تضمن أيضاً ظروف جيدة بالمقارنة مع الأسواق الأصلية للشركات، ومن أمثلة الدول التي تقدم ظروف مناسبة لاستقطاب الشركات الدولية نجد مثلاً الصين.<sup>1</sup>

### ثامناً: إثراء الكفاءات التنظيمية والتسييرية للشركة

إن عملية التدويل تكون لها دوماً تغذية عكسية تتمثل أساساً في إثراء كفاءات الشركة بصفة عامة. فالشركة المدولة أو الدولية هي شركة قابلة للتعلم، فهي تقوم بتطوير خبرتها البشرية عن طريق الاحتكاك بالأسواق الأجنبية ومع تطور عملية تدويلها وفي هذا الإطار يمكننا ذكر النقاط التالية:

- ملاحظة واكتشاف منتجات جديدة وطرق استهلاك جديدة؛

- تكوين وخبرة اليد العاملة الدولية للشركة، الذي يمكن نقله إلى مجموع الفروع الأجنبية للشركة، بالإضافة خبرتها الدولية؛

- المواجهة مع قواعد تنافسية جديدة وأشكال مختلفة من ظروف التوزيع؛

- التعلم فيما يخص مختلف الثقافات والذي يسمح بتطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق؛

- توسيع وتنويع الكفاءات التقنية على عدد كبير من الوظائف الشراء، البيع، إدارة البيع... إلخ.<sup>2</sup>

### تاسعاً: توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق

إن تدويل نشاط الشركة يسمح بتدنية أهم الأخطار المتعلقة بنشاط الشركة، وذلك بتوزيع جغرافي للعرض الثنائي منتج، سوق بلد (couple produit,marché). ويتعلق الأمر بضمان المرونة اللازمة وبتعرض أقل إلى الأخطار (التجارية، المالية، السياسية، القانونية والثقافية).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- كوثر حميدة، شهيناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup>- كوثر حميدة، شهيناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص، ص 14، 15.

<sup>3</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

### المبحث الثاني: نظريات ومراحل تدويل نشاط المؤسسات

لقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى أهم نظريات تدويل نشاط المؤسسات و في المطلب الثاني سنتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسات في تدويل نشاطها

#### المطلب الأول: نظريات تدويل نشاط المؤسسات

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم نظريات تدويل نشاط المؤسسات وهي كالآتي:

##### أولاً: نظرية عدم كمال السوق

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة أو الدول النامية، بالإضافة إلى نقص العرض من السلع فيها، كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الأجنبية أو الإنتاجية المختلفة أو فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة الدولية ( توافر الموارد المالية، التكنولوجي، المهارات الإدارية ...) بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية، أو بمعنى آخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا ، سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول النامية.

وفي هذا الشأن يرى هود وينج أنه في حالة سيادة المنافسة الكاملة في أحد الأسواق الأجنبية، فإن هذا يعني انخفاض قدرة الشركة الدولية على التأثير أو التحكم في السوق، حيث توجد الحرية الكاملة أمام أي مستثمر للدخول في السوق، كما أن السلع والخدمات المقدمة (النواتج) وكذلك مدخلات الإنتاج المستخدمة تتصف بالتجانس ومن ثم فإنه قد لا توجد مزايا تنافسية للشركة الدولية في مثل هذا النوع من نماذج السوق.

وأخيرا بخصوص الانتقادات الموجهة لنظرية عدم كمال السوق يرى روبروك وسيموندس ما يلي:

- أن هذه النظرية تفترض إدراك ووعي الشركة الدولية بجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج وهذا غير واقعي من الناحية العملية.

- أنها لم تقدم أي تفسير مقبول حول تفضيلات الشركات الدولية للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار الإنتاجية كوسيلة لاستغلال جوانب القوة والمزايا الاحتكارية لهذه الشركات في الوقت التي يمكنها تحقيق ذلك من خلال أشكال أخرى للاستثمار أو العمليات الخارجية كالتصدير أو عقود التراخيص الخاصة بالإنتاج أو التسويق....<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خالد راغب الخطيب، "التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص، ص152، 154.

### ثانياً: نظرية الحماية

ظهرت هذه النظرية نتيجة للخلل الذي شاب الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق، فضمن الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار الدولي بما يتواءم وأهداف الشركات الدولية لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات والشركات الوطنية أو المضيفة. ويقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات الدولية لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموماً إلى أسواق الدول المضيفة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس تعظيم عوائد الشركة من ابتكارات ونتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة، وذلك إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة.<sup>1</sup>

تقوم نظرية الحماية على افتراض عدم تكافؤ المنافسة بين الشركة الوطنية والأجنبية بالدولة المضيفة لا يضمن الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار، بالإضافة إلى ضمان تعظيم العوائد من الابتكارات والتميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث والتطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة، وفي هذا الشأن يرى هود وينج ضرورة احتفاظ الشركة الدولية بأحد الأصول (المعرفة، الخبرة، الاختراعات...) التي تحقق لها التميز المطلق بدلاً من تصديره أو بيعه للشركات الأخرى في الدول الأجنبية لكي تحقق الحماية المطلوبة لاستثمارها. وبخصوص جدوى هذه النظرية في مساعدة الشركات الدولية النشاط لبلوغ أهدافها، يلاحظ أن ممارسات الحماية (من النمط أو النحو السابق ذكره من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الآن قد تكون أكثر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات الدولية، على سبيل المثال يوجد الآن ضوابط لحماية براءات الاختراع بمختلف أنواعها على مستوى العالم، فضلاً عن هذا نجد أن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع الحماية للشركات الدولية وضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخلياً (أي داخل الشركة الأم أو بين الشركة الأم والفروع) ومن ثم فهي تعطي اهتماماً أقل إلى الإجراءات أو الضوابط والسياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة بالاستثمارات الأجنبية والممارسات الفعلية الحالية أو المرتقبة للشركات الأجنبية، هذه الإجراءات والسياسات الحكومية قد تؤدي إلى تقليل جدوى ممارسات وإجراءات الحماية التي تمارسها الشركة الدولية وكذلك على مدى تحقيقها للأهداف التي تسعى لبلوغها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: نظرية دورة حياة المنتج الدولي

تتناول هذه النظرية أسباب انتشار ظاهرة الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية بصفة خاصة والدول المتقدمة بصفة عامة، كما أنها تلقي الضوء على دوافع الشركات الدولية من وراء الاستثمارات الأجنبية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنها توضح كيفية وأسباب الابتكارات والاختراعات الجديدة خارج حدود الدولة الأم بصفة عامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 53.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 72، 73.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

وبالرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي، بالإضافة إلى ما سبق فإن نظرية دورة حياة المنتج الدولي لم تقدم تفسيراً واضحاً لأسباب قيام الشركات الدولية بالاستثمار المباشر بدلاً من الاستثمار الغير مباشر في الدول المضيفة.<sup>1</sup>

### رابعاً: نظرية الموقع ونظرية الموقع المعدلة

#### أ- نظرية الموقع

إن محور اهتمام نظرية الموقع يرتبط بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً لاستثمار أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية... الخ الخاصة بالشركة الدولية، أو بمعنى آخر أنها تركز على المحددات والعوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة الدولية في الدول المضيفة التي ترتبط بالعرض والطلب.<sup>2</sup>

من واقع هذه النظرية وما أشارت إليه الكثير من الدراسات الميدانية، أن العوامل الموقعية تؤثر على كل من قرار الشركة الدولية للاستثمار في الدول المضيفة وكذلك على قرارها الخاص بالمفاضلة بين الاستثمار وبين التصدير لهذه الدولة أو غيرها من الدول الأخرى المضيفة، وهذه العوامل يمكن أن تكون:

- عوامل تسويقية مثل: درجة المنافسة، منافذ التوزيع، حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة التقدم التكنولوجي، احتمالات التصدير لدول أخرى... الخ. العوامل المرتبطة بالتكاليف مثل: القرب من المواد الخام والمواد الأولية، مدى توافر الأيدي العاملة، مدى توافر رؤوس الأموال،... الخ؛

- الإجراءات الحمائية ضوابط التجارة الخارجية مثل التعريفات الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى المفروضة على التصدير والاستيراد؛

- العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي مثل مدى قبول الاستثمارات الأجنبية، الاستقرار السياسي، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها مدى ثبات أسعار الصرف... الخ.

وفي الأخير نأتي على الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وهي أن نظرية الموقع لم تفرق بين الشرطية والعوامل الدافعة والعوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد كما أنها تقتصر إمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيف.<sup>3</sup>

#### ب- نظرية الموقع المعدلة

تتشابه هذه النظرية مع نظرية الموقع السابق عرضها، غير أنها تضيف بعض المحددات أو العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستثمارات الأجنبية، هذه العوامل تنقسم إلى أربع مجموعات هي:

- العوامل الشرطية: تتضمن خصائص المنتج أو السلعة أي حدثاتها مثلاً الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل: الموارد وتكاليف الإنتاج والعلاقات الدولية مع الدول الأخرى؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> - خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 74، 75.



## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

- العوامل الدافعة: مثل الخصائص المميزة للشركة والمركز التنافسي؛
- العوامل الحاكمة: الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل: القوانين.... والخصائص المميزة الأم مثل سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال والضمانات التي تقدمها؛
- العوامل الدولية : كالاتقادات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم والمبادلة الدولية بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة.<sup>1</sup>

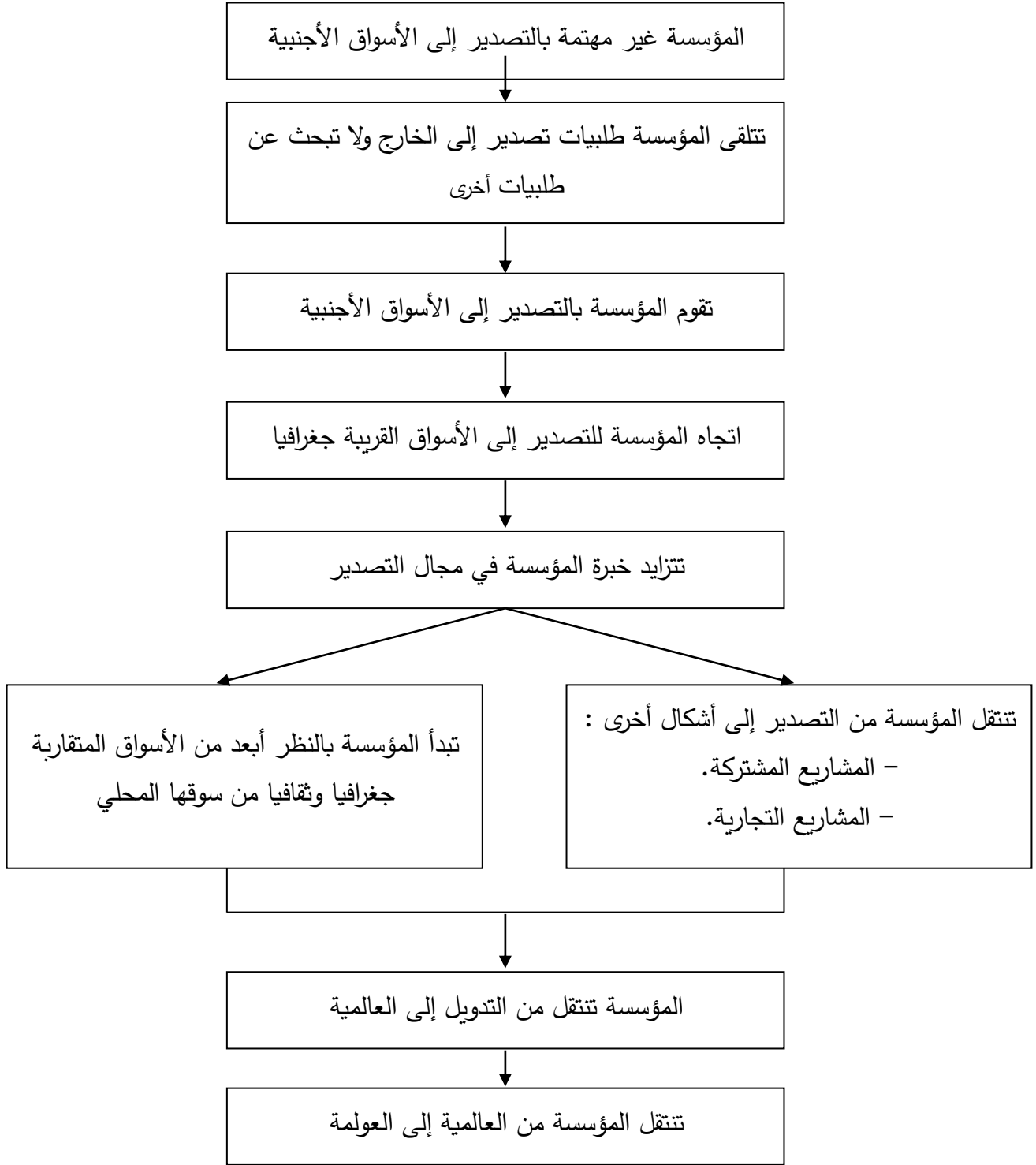
### المطلب الثاني: مراحل تدويل نشاط المؤسسات

عمليا هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية فهناك مؤسسات تفضل العمل في الأسواق الأجنبية لما تمتاز به من بساطة وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة وتجنب المنافسة من جهة أخرى، وفي هذا الإطار فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل عادة ما تمر بمراحل متوakبة يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

الشكل رقم (1-1): مراحل تدويل نشاط المؤسسة



المصدر: فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

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

- الاهتمام بالأسواق الدولية ضعيف، والاكتفاء بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛
- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية في شكل طلبيات؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

- نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا واقتصاديا مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير؛  
- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ على شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة على السلع التي ستجري تصديرها للأسواق الخارجية بما يتناسب مع أذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛

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

- في المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقا مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجيا كجزء هام من استراتيجياتها التسويقية.

إذن يمكن القول أن عملية تدويل نشاط المؤسسات تمر بعدة مراحل هذه المراحل نوجزها على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- اتخاذ القرار بالتدويل:

وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة.

### 2- اختيار السوق المستهدفة:

نظرا لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية وتسويق منتجاتها فيها، اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية وقدرتها المالية على الدفع أو قلة المخاطر وملاءمتها لنشاط الشركة ومنتجاتها ومن بين أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير وهي: النشاط المرتقب ومردودية السوق للمؤسسة، وقابلية الدخول إلى السوق والمخاطر المواجهة.

### 3- اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي:

عند اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها بصورة عامة هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية، ومن بين الأكثر استخداما في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر وغير المباشر بالإضافة إلى الاتفاقيات التعاقدية.

### 4- انجاز مخطط تسويق دولي:

وهنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، ويتعلق الأمر بالقرارات التالية: قرار تنويع أو تبسيط المنتجات قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

<sup>1</sup>- شوقي الجباري، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 108.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

---

### 5- اختيار طريقة التنظيم:

يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين، وتتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

### المبحث الثالث: أخطار تدويل نشاط المؤسسات

على الرغم من الفرص التي تتاح للشركات نتيجة توجهها للأسواق الدولية، إلا أن البيئة التسويقية الدولية تتضمن كذلك مجموعة من الأخطار تكون مرتبطة بنشاط تجاري، فالصفقات الدولية تولد مجموعة من الأخطار. لذلك قمنا بتخصيص هذا المبحث لذكر خمسة أنواع من الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط المؤسسات وهي الأخطار التجارية والأخطار المتعلقة بالمنافسة، الأخطار السياسية والقانونية الدولية و أخيرا الأخطار الاقتصادية (أخطار الصرف).

#### المطلب الأول: الأخطار التجارية و المتعلقة بالمنافسة

سننظر في هذا المطلب إلى الأخطار التجارية و المتعلقة بالمنافسة.

##### أولاً: الأخطار التجارية

تتمثل المخاطر التجارية أساساً في:

عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع بالآجال، يؤدي إلى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الآجال المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع القطاعات و كذلك حسب المنطقة، بالإضافة إلى نقص التموين بالمواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة المستوردة وارتفاع أسعارها، ضالة النسب المحققة في مجال التصدير و التي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المعلومات و البيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط.<sup>1</sup>

##### ثانياً: الأخطار المرتبطة بالمنافسة

والتي تتمثل أساساً في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأسواق على غرار السوق الأوروبية بين الشركات المتواجدة بالسوق المستهدف و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ يمتلك الطرف الأول الكفاءة العالية، الإنتاجية المرتفعة و القدرة التنافسية، التكنولوجية الإدارية و التسويقية الكبيرة، بينما يعاني الطرف الثاني من محدودية الإمكانيات على كافة المزايا التي يتمتع بها الطرف الأول.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: الأخطار السياسية و الأخطار القانونية الدولية

سننظر في هذا المطلب إلى الأخطار السياسية و الأخطار القانونية الدولية.

##### أولاً: الأخطار السياسية الدولية

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد العوامل، فالنسبة للشركة هو الخطر الناتج من جهة عن تصرف أو عدم التصرف من طرف الدولة المضيفة اتجاه الشركات الأجنبية العاملة مع أو في هذه الدولة.

<sup>1</sup>- شوقي الجباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup>- شوقي الجباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدويل نشاط المؤسسات

فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد للشركات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية حالات الحرب الفساد الإداري... إلخ. كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للشركات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من الشركات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبي اتجاه هذه الشركات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات الشركة التأميم، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب... إلخ. فبالنسبة للشركة، الخطر السياسي الدولي يتمثل في التباين بين توقعات أو أهداف الشركة من وجودها في سوق ما وما قد يحدث في هذا السوق، كتغير مفاجئ للبيئة هذا السوق بصفة غير مقبولة مثل: انهيار أسعار الصرف، تغير جذري في البيئة الاقتصادية أو نشوب حرب في هذا البلد. ويرى الباحثون أيضاً أن نوع النظام السياسي القائم في الأسواق المستهدفة يلعب دوراً في تشجيع أو إعاقة دخول الشركات الدولية لهذا البلد. فالأنظمة الشيوعية مثلاً كانت تفرض عراقيل ضخمة على الشركات الأجنبية الناشطة في أسواقها. بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة الشعوب في البلدان المستهدفة لحكومات الشركات الدولية قد تجعل من المستحيل تواجد هذه الشركات في دول هذه الشعوب، وكمثال على ذلك الشركات الأمريكية ودول مثل إيران وكوبا.

كما أن العلاقات بين الدولة المضيفة والدولة الأم للشركة تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه الشركات أو فشلها في هذه الدول.<sup>1</sup>

### ثانياً: الأخطار القانونية الدولية

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للاندماج القانوني الدولي وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط الشركات الأجنبية. ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها الشركات الدولية بعين الاعتبار؛ التنوع في قوانين الشركات القانون التجاري وقوانين المنافسة القوانين الجبائية القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية. كما أن تحرير العقود الدولية يجب أن يتمشى مع حذر كبير خاصة فيما يتعلق باللغة التي يجب استعمالها، وماذا يجب العمل في حالة وجود خلافات تجارية دولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>2</sup> - فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

### المطلب الثالث: الأخطار الاقتصادية (أخطار الصرف)

سننظر في هذا المطلب إلى الأخطار الاقتصادية.

إن مسؤولي التسويق الدولي في الشركة يجب أن يأخذوا في عين الاعتبار الخصائص الرئيسية للصفقات الدولية، فالبيع الدولي لعرض ما (سلعة - خدمة) من طرف مصدر يكون مقابل دفع ثمن هذه الصفقة من طرف مستورد ما. ولذلك فالصفقة لا تعتبر كاملة عند تسليم المنتج، ولكن عند إكمال عملية الدفع.

وخطر الصرف ينتج عن انخفاض في سعر صرف العملة التي يدفع فيها الزبون للشركة أو ارتفاع في سعر صرف العملة التي تدفع فيها الشركة للموردين.

ويمكن ذكر عدة أنواع من أخطار الصرف منها:

- خطر الصرف المحاسبي أي خطر دفع أكبر بالعملة الوطنية بالنسبة للمشتري، أو خطر قبض أقل بالعملة الوطنية بالنسبة للبائع.

- خطر الصرف الاقتصادي والذي ينتج عن التضخم، فالتضخم يولد انخفاض في سعر صرف العملة بالمقارنة مع العملات الأخرى.

- خطر الصرف الناتج عن شراء عملة أجنبية يمكن أن تفقد قيمتها مع الوقت.

وعموماً فإن خطر سعر الصرف ينتج عن عدم التأكد من تطور الاختلافات في سعر الصرف بين وقت إمضاء الصفقة ووقت الدفع من طرف الزبون. كما أنه مرتبط بالعملة التي تتم على أساسها فوترة الصفقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- كوثر حميدة، شهبيناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

### خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن عملية التدويل تعرض العديد من الفرص لهذه المؤسسات، كما أنها تطرح العديد من المخاطر التي يمكن أن تصف بها وبنشاطها. لذلك يجب على المؤسسات الراغبة في خوض مغامرة التدويل التأكد من إمكانياتها جيدا وأن تعمل على التزود بالعوامل التي تسمح لها بالنجاح في هذه التجربة. كما يتوجب على المؤسسات الراغبة في التوجه نحو الأسواق الأجنبية تحليل تلك الأسواق من أجل إعداد الإستراتيجيات المناسبة التي تسمح لها باغتنام مختلف الفرص التي تتيحها تجربة التدويل.



**الفصل الثاني:**  
**استراتيجيات تدويل**  
**نشاط المؤسسات**  
**وعوامل نجاحها**

### تمهيد

إن الاتجاه المتزايد نحو التدويل العالمي لنشاط الشركات يؤثر على النظام الاقتصادي العالمي تأثيراً بالغاً إلى الحد الذي يؤدي بالبعض إلى مقارنته بتأثير الثورة الصناعية ووصفه بالثورة الصناعية الثانية، و الواقع أن تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة و منهاج عمل في معظم الشركات، و ممارسته خارج الحدود الوطنية لها، أدى إلى تكثيف الجهود للبحث عن استراتيجيات تتلاءم و مستجدات المحيط الذي تعمل فيه وعليه، يتناول هذا الفصل الثاني أهم استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و كذلك أهم عوامل نجاح هذه الاستراتيجيات، لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: إستراتيجية التصدير.

المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية.

المبحث الثالث: عوامل نجاح استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات.

### المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التصدير

تعتبر إستراتيجية التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى الأسواق الخارجية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التصدير، أهميته وأهدافه، وأهم النظريات التي ساهمت في تطوير التصدير.

#### المطلب الأول: مفهوم التصدير

سنتناول في هذا المطلب مختلف التعاريف المتعلقة بالتصدير.

للتصدير تعاريف عديدة، نذكر منها:

يعرف هيثم حمود الشبلي ومحمود عواد ازبيادات التصدير بأنه: " التواجد المستمر في الأسواق الخارجية، والقدرة على المنافسة للحصول على أكبر حصة سوقية فهذا التواجد يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في الأسواق الخارجية من حيث تكنولوجيا الإنتاج وتطوير المواصفات الفنية واستخدام وسائل ترويج أكثر تأثيراً".<sup>1</sup>

وقد عرفه فريد النجار التصدير على أنه: "مدى قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية سياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية أخرى، وهذا من أجل تحقيق أرباح وقيمة مضافة".<sup>2</sup>

وتناول Corinne Pasco التصدير في إطار تشخيصه بأنه: "ذلك التدويل المتعلق بالخيار الاستراتيجي للمؤسسة، فهذا التدويل يتوقف على مدى الإمكانيات التي هي بحوزة المؤسسة".<sup>3</sup> من خلال ما سبق يمكن تعريف التصدير بأنه: "إنتاج السلع أو الخدمات في بلد وبيعها أو تداولها في بلد آخر".

#### المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التصدير وأهدافه.

##### أولاً: أهمية التصدير

تكمن أهمية التصدير فيما يلي:<sup>4</sup>

- التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض في طاقات الإنتاج وفي المخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي؛
- إن تنويع الصادرات فضلاً عن كونه هدفاً بذاته يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري ويقلل العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية؛

<sup>1</sup> - هيثم حمود الشبلي، محمود عواد ازبيادات، "استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> - فريد النجار، "التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 15.

<sup>3</sup> - Corinne Pasco, "commerce international", 6 édition, dunod, Paris, 2006, p: 1.

<sup>4</sup> - كوثر حميدة، شهيناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص، ص 37، 38.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

- تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد إلى حد كبير على استيراد الخامات والمواد والمعدات من الخارج وهذا الاستيراد ينبغي أن يقابله تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملات القابلة للتحويل؛
- مواجهة ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في استحواذ على أكبر نصيب في حجم التجارة الدولية؛
- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعي الشركات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية؛
- ينظر دائما للتصدير على أنه قاطرة النمو الاقتصادي.

### ثانيا: أهداف التصدير

تتمثل أهداف التصدير فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الأهداف المرتبطة بالإستراتيجية التجارية وهي:

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة؛
- توزيع جغرافي للمخاطر؛
- التكيف مع المنافسة؛
- التواجد في السوق الدولية.

#### 2. الأهداف المرتبطة بالجانب المالي وهي:

- الزيادة في رقم الأعمال؛
- رفع هوامش المردودية والإيرادات المالية؛
- رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- تسمح المنافسة من الرفع من فعالية التسيير المالي للمؤسسة.

#### 3. الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج وهي:

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة؛
- استغلال الامتيازات المتوفرة؛
- خفض الكلفة الإنتاجية؛
- رفع من جهود البحث.

<sup>1</sup>- حمشة عبد الحميد، "دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 51.

### المطلب الثالث: أهم نظريات التصدير

سنتعرف في هذا المطلب على أهم النظريات التي ساهمت في تطوير عملية التصدير.

إن أهم النظريات التي ساهمت في تطوير عملية التصدير هي كالاتي:<sup>1</sup>

#### أولاً: سياسة التصدير عند التجار

أكد التجار على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق الأرباح من المعادن النفيسة (الثروة) للأمة هي التجارة الخارجية كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية ولم تقتصر مطالبهم بتدخل الدولة في التجارة وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية لضمان نجاح التجارة، كما طالبوا كذلك بتدخل الدولة من أجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى وذلك لأن التجارة تجلب أكبر قدر من الثروة للدولة وتقلل من الخسائر الناجمة عن هذه التجارة، حيث رأى التجار أن تحقيق قدر كبير من المعادن النفيسة يأتي من خلال الميزان التجاري، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات وتقليل من الواردات وأعتبر التجار أن التجارة الخارجية والتصدير أداة فعالة لزيادة الثروة وقد تمثلت سياسة التصدير لديهم في تشجيع الصادرات من السلع الصناعية بكافة الوسائل والعمل بشكل مستمر على توسيع وإيجاد واكتساب الأسواق الخارجية الجديدة بالإضافة إلى تقديم الدعم والمعونة المالية لبعض الصناعات التصديرية لمواجهة المنافسة الخارجية وإنشاء المستودعات الكبيرة للسلع الجاهزة للتصدير وتشجيع عمليات التصدير ودعمها ومن هنا وجد التجار في التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة أداة فعالة لزيادة الثروة.

#### ثانياً: الصادرات في الفكر الكلاسيكي

حسب نظرية حرية التبادل تعتبر التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة عامل لتحقيق الرفاهية الجماعية حيث أن أنصار هذه النظرية يعارضون تماماً آراء النظرية التجارية، فأحد رواد الفكر الكلاسيكي وهو آدم سميث فإن تقسيم العمل يجبر الدولة على أن تخصص في إنتاج السلع التي تملك فيها ميزة تنافسية ثم تقوم بتوزيع الفائض أي تقوم بتبادل الفائض لديها بين الدول الأخرى.

وحسب هذه النظرية فإن الصادرات تلعب دوراً هاماً في توسيع القاعدة الإنتاجية في الاقتصاد وتحقيق الغلة المتزايدة وتحريك الاستثمار يضمن الحصول على أكبر كفاية ممكنة من استخدامات الموارد المحلية إلى جانب اجتذاب رؤوس الأموال الخارجية للاستثمار في ميدان إنتاج السلع التصديرية، وحسب هذه النظرية فإن التجارة الخارجية وخاصة الصادرات بأنها لم تكن مجرد أداة لإعادة تخصيص الموارد أو تحقيق التوزيع الأمثل لها، بل تعتبر عندهم قوة محرّكة للنمو.

#### ثالثاً: الصادرات في الفكر الحديث

ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين إزاء دور الصادرات منهم Marx، Myrdal، Nurks، حيث أشار

<sup>1</sup>- وصاف سعيد، 'تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات'، مجلة الباحث، العدد 1، جامعة ورقلة، 2002، ص، ص 06،

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

Marx إلى استحالة قيام التجارة الخارجية بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الضعيفة، أما Myrdal فإنه يرى أن التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين، ويرى أن الأسواق لكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلاً بصناعة قوية مقابل ضعفها في الدول النامية، أما Nurks فإنه يرى أن التجارة الخارجية أداة لانتشار النمو الاقتصادي فضلاً عن كونها وسيلة لتوزيع الموارد توزيعاً أكثر كفاءة، وضرب مثالا على ذلك بالدور الذي لعبته التجارة الخارجية في البلدان الحديثة مثل كندا وأستراليا وجنوب إفريقيا والأرجنتين، كما أكد على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب في الدول وذلك النامية خاصة عندما تكون ظروف الطلب الخارجي على مواد التصدير وسلعة غير مواتية وإزاء ذلك بين تشاؤمه بما يتعلق بإمكانية قيام التجارة الخارجية بدور إنمائي للدول النامية وذلك نتيجة ما تواجه صادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة من عقبات عديدة هذا ما يجعل اللجوء إلى تنمية.

### المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

سننتظر في هذا المبحث إلى مختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية والعوامل المؤثرة عليها بالإضافة إلى أنماط الدخول للأسواق الدولية

#### المطلب الأول: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

سننتظر في هذا المطلب إلى استراتيجيات اختراق الأسواق المتبعة بحسب درجة التكيف والتنميط وبحسب درجة تطور الأسواق.

#### أولاً: الاستراتيجيات المتبعة بحسب درجة التكيف والتنميط

##### 1- إستراتيجية التنميط "stratégie de profilage":

إن إستراتيجية التنميط تعبر عن تسويق الشركة لمنتوج ما عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد، و ترتكز إستراتيجية التنميط على النظرة المتجانسة للأسواق الدولية و كذلك على عدد من الفرضيات ذات طابع عالمي "universaliste" منها:

- التجانس المتنامي للحاجات الدولية، و التي تضع محل شك، وضع مزيج تسويقي معدل أو مكيف لكل سوق أجنبي؛

- الاتجاه العالمي لتفضيل المنتجات ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة؛

- الحاجة لتعظيم وفورات الحجم بالنسبة للإنتاج و كذلك التسويق والتي يتم تقاسمها بين عدة دول أو أسواق؛

- الحاجة بالنسبة للشركات التي وصلت إلى مرحلة العالمية للبحث عن أثر التآزر "Teffet de synergie"، وكذلك إلى تنسيق أفضل لنشاطاتها التسويقية الدولية.

فخيار التنميط يكون يتناسب أكثر مع الشركات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها و التكاليف المنخفضة. ففي العموم إستراتيجية التنميط تزيد من احتمال الترشيح على المستوى الدولي، للمراحل الأولى من سلسلة نشاطات الشركة (الإنتاج، التمويل، اللوجيستكية)، و لأن المزيج التسويقي لا يتغير من بلد إلى بلد آخر، فإن تطبيق الإستراتيجية التسويقية يكون أسهل فمثلاً: مراقبة الجودة تكون أحسن، كما أن عمليات التوزيع الترويج و الاتصال على المستوى الدولي سوف تكون سهلة التطبيق، بحيث تسمح إستراتيجية التنميط بعدم تأثر تكاليف التسويق الدولي (من الدراسة وحتى المزيج التسويقي)، بالازدواجية في العمل أو التكرار (doublons).

كما أن إستراتيجية التنميط تناسب أكثر الشركات التي تقترح منتج موحد يستند على صورة تجارية دولية موحدة (مثلاً علامة Levis)، أو عندما لا يكون ممكناً تعديل أو تكييف المميزات الفيزيولوجية للمنتوج مثل التسجيلات الموسيقية، اللوحات الفنية الكتب السينما، ... إلخ. كما قد يكون من الضروري تقديم خدمة زبائن موحدة ومتجانسة مثلاً في حالة المنتجات الموجهة إلى زبائن متحركين (بطاقات الائتمان، تصليح شاحنات النقل الدولي... إلخ). وأخيراً، هناك بعض المنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية والتي يطلق عليها بالمنتجات الحرة "culture free" ، بحيث يمكن اقتراحها أو عرضها بصفة موحدة ونمطية على المستوى

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

الدولي (مثل: المنتجات ذات الطابع الصناعي التكنولوجي، منتجات الاستهلاك الواسع الموجهة لقطاعات متجانسة من المستهلكين الدوليين، كالمراهقين مثلا).<sup>1</sup>

### 2- إستراتيجية التكيف "stratégie d'adaptation":

تعتمد إستراتيجية التكيف على إدخال تعديلات على العرض التسويقي للمؤسسة بما يتناسب والبيئة السائدة في الأسواق الأجنبية المستهدفة. وفيما يتعلق بعالمية الحاجات، فإن ملاحظة الاختلافات الثقافية بين الدول فيما يتعلق بمستويات الثقافة الضمنية أو المعنوية "culture implicite" مثل: القواعد القيم الدلالات ... (إلخ)، وحتى فيما يخص المنتجات ذات الطلب العالمي، فمن الضروري تعديل عرض الشركة بما يتماشى مع الإطار البيئي والثقافي للدولة المضيفة (العادات والتقاليد الدلالات فيما يتعلق بالمنتجات التطلعات وموانع الشراء، سلوك الشراء إلخ). لذلك، فإن فرضية عالمية الحاجات هي مجرد فرضية إيديولوجية أكثر منها واقعية، حيث تخط بين عالمية الحاجات والعالمية فيما يخص طرق إشباع هذه الحاجات، ضمن نظرة نمطية تستند إلى الجودة المقبولة أو المتوسطة المقترنة بالأسعار المنخفضة. بالإضافة إلى التكيف الإجباري لعرض الشركة بما يتماشى والإطار التنظيمي والتشريعي لكل بلد مستهدف، فإن المزايا التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التكيف على المستوى الدولي عديدة نذكر منها:

- إن هذه الإستراتيجية تكون أفضل بالنسبة للمنتجات التي يكون استعمالها مرتبط بالبيئة الثقافية؛
  - أن هذه الإستراتيجية تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص والمتطلبات الكيفية والكمية للأسواق الأجنبية، كما تسمح على العموم بتحقيق أكبر حصة سوقية؛
  - تسمح إستراتيجية التكيف بتقديم عرض (منتجات) يكون له هوية أفضل على المستوى المحلي للأسواق المضيفة، بحيث يكون مدعما بسياسة اتصال محلية، ويزيد من إمكانية إعادة الشراء أو تكرار الشراء.
  - من ناحية الرسوم، تسمح إستراتيجية التكيف بمرونة أكبر واستغلال أحسن للاختلافات بين القدرة الشرائية للمستهلكين بين مختلف الأسواق الأجنبية.<sup>2</sup>
- والجدول التالي يبين مزايا كل من إستراتيجية التنميط والتكيف

<sup>1</sup>فارس ركيمة، "الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص، ص 69، 70.

<sup>2</sup>فارس ركيمة، "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 167، 168.



## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

### جدول رقم(2-1): مزايا استراتيجيات التتميط والتكيف

مزايا إستراتيجية التتميط	مزايا إستراتيجية التكيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تبسيط الاجراءات والقرارات</li> <li>✓ سهولة التطبيق</li> <li>✓ منتج موحد</li> <li>✓ علاقة تجارية دولية موحدة</li> <li>✓ خدمة زبائن متماسكة ومتجانسة</li> <li>✓ مراقبة أفضل للجودة</li> <li>✓ عدم وجود تكرارات</li> <li>✓ الحد من تقسيم الأسواق</li> <li>✓ القضاء على الارتباك بين المستهلكين، الموزعين والعمال</li> <li>✓ الفعالية في التنفيذ الناتجة عن وفورات الحجم</li> <li>✓ تناسب الثنائيات "منتج-سوق" الدولية، المستهلكين الدائمي الحركة والمنتجات "culture free"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إمكانية حصة سوق أكبر</li> <li>✓ زيادة إمكانية تكرار الشراء</li> <li>✓ المتطلبات التشريعية</li> <li>✓ المرونة فيما يتعلق بالرسوم (إمكانية التنوع في الكميات والجودة من سوق لأخر)</li> <li>✓ هوية محلية (في الدول المضيفة) أحسن للمنتجات</li> <li>✓ سياسة اتصال ذات دلالة وفعالية أكبر على المستوى المحلي للأسواق الأجنبية</li> <li>✓ استغلال الاختلافات بين الدول بالنسبة للمنتجات المرتبطة بالثقافة المحلية للأسواق الأجنبية "produit culture bound"</li> </ul>

**Source:** Nathalie Prime et autre, "marketing international : développement des marchés et management multicultural", 2<sup>ème</sup> edition, vuibert, Paris, 2004 ,p : 95.

### 3- الإستراتيجيات المختلطة:

في الواقع العملي، إن المفاضلة بين المنطق الاقتصادي للتتميط المبرر لإستراتيجية تسويقية منمطة والمنطق الثقافي التكيفي لا تتم إلا بصفة كاريكاتورية. فالتسويق الدولي بين الثقافات المتخلفة لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية، خاصة إذا كان ضمن إطار إستراتيجية كونية. فالمفاضلة بين إستراتيجية تتميطية أو تكيفية هي في الحقيقة غير مجدية، إذ يجب تجاوز العقائد الإيديولوجية للتذكير بأن التسويق الدولي كامتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين وتحقيق الفعالية التنظيمية للشركة.

إن إستراتيجية التسويق الدولي الناجحة يتوجب عليها تنميط مكونات العرض (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكنا من أجل تسهيل تحقيق وفورات حجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة وتحقيق البساطة في التنظيم. لكن يتوجب عليها أيضا التكيف إذا كان ذلك ضروريا كما هو الشكل في الحالات التالية:

- التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للدول المضيفة.  
 - التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية ودافع وموانع للاستهلاك، سلوك الشراء والاستهلاك ... إلخ).

فالتحليل المتضمن للتكيف أو التتميط يجب أن يتم على مستوى كل مكونات العرض (التموقع والمزيج التسويقي)، في إطار صياغة المبادئ والسياسات الخاصة بتطبيق إستراتيجية التسويق الدولي للشركة.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

وفي الأخير، فإن تطوير احتمالات التوزيع أو البيع الإلكتروني يسمح بتجاوز المفاضلة بين إستراتيجية التتميط أو التكييف عن طريق الجمع بين مزايا كل هاتين المقارنتين.<sup>1</sup>

### ثانيا: استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق

إن إستراتيجية التسويق الدولي كمحرك لإستراتيجية تدويل نشاط الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بمرحلة تطور الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها الشركة ويمكن التمييز بين ثلاثة مراحل رئيسية للتدويل، ويتعلق الأمر الدخول الأولي والتوسع المحلي في الأسواق الأجنبية وكونية أو عالمية النشاط التسويقي.

**1- إستراتيجية الدخول الأولي للأسواق الأجنبية:** والهدف العام من هذه الإستراتيجية هو تحديد فرص التطور خارج السوق الأصلي للشركة. فالمرحلة الأولى من تدويل نشاط الشركة هي مرحلة حرجة، بحيث أن أية أخطاء في القرارات أو الأداء قد يؤدي إلى فشل المغامرة الدولية للشركة مما ينجر عنه أعباء وتكاليف باهظة تكاليف مالية، تشوه العلامة التجارية، إلخ). لذلك فمن المهم أولا معرفة ما تريده الشركة من وراء تدويل نشاطها.

فالعوامل التي قد تدفع الشركة إلى تدويل نشاطها عديدة، قد تكون خارجية تشبع السوق المحلي، تدويل نشاط الزبائن، دخول منافسين أجنبى إلى السوق المحلي، ... إلخ)، أو قد تكون داخلية (مثل: البحث عن تصريف فائض الإنتاج... إلخ).<sup>2</sup>

**2- استراتيجيات التوسع في الأسواق المحلية للدول المضيفة:** إن المرحلة الثانية من تدويل نشاط الشركة تستند إلى عدة عوامل تساعد على تطوير الهدف العام للإستراتيجية التسويقية نحو التطور في الأسواق المحلية للدول المضيفة، أكثر منه نحو محاولة الدخول إلى أسواق أجنبية جديدة. ومن بين هذه العوامل نذكر: الحاجة إلى مواجهة المنافسة في هذه الأسواق (تنظيم المبيعات والبنية التحتية للتوزيع وبناء علاقات على المستوى المحلي في هذه الأسواق، مواجهة العوائق والتحديات المفروضة بواسطة حواجز للدخول إلى هذه الأسواق (مثل الطبيعة الرسوم ... إلخ)، العامل المتعلق بتطور وزيادة الطلب المحلي في هذه الأسواق.<sup>3</sup> ومن بين الوسائل التسويقية التي يمكن استعمالها في هذا النوع من الإستراتيجية ما يلي:<sup>4</sup>

- **سياسة المنتج:** كالقيام بتعديلات وتكيفات لمنتجات الشركة لإطلاق منتجات جديدة، توسيع حافظة (gamme) منتجات الشركة تطوير منتجات جديدة مكيفة أو موجهة بصفة خاصة للأسواق المحلية في الدول المضيفة.

- **سياسة التسعير:** إتباع إستراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية (أسعار منخفضة).

- **سياسة الاتصال:** ترويج والإشهار للمبيعات على المستوى المحلي في الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق نكره، ص 169.

<sup>2</sup>- Nathalie Prime et autre, "marketing international : développement des marchés et management multiculturel", 2<sup>ème</sup> édition, vuibert, Paris, 2004, p : 115 .

<sup>3</sup>- Nathalie Prime et autre, *op cit*, p : 120.

<sup>4</sup>- Charles Croué, "Marketing international : un consommateur local dans un monde global", 5<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2006, p : 225.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

- سياسة التوزيع: تعزيز التواجد والكفاءات المحلية في هذه الأسواق.

3- استراتيجيات التسويق الكوني (global): إن المرحلة الثالثة من تدويل نشاط الشركة تبدأ عندما يصبح ضروريا الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع، والتي ينتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول وكذلك تكاليف إضافية (تكاليف التكرار "doublon") بالنسبة للشركة، بطريقة تمكن من تعظيم وفورات الحجم واستغلال المزايا التنافسية المكتسبة (مثل: اسم العلامة وغيرها).

إذن فصياعة إستراتيجية تسويقية دولية هي منهج متطور يجب تكيفه بحسب درجة الخبرة ودرجة التطور في الأسواق الأجنبية. فالأولويات، القرارات الرئيسية ووسائل التطبيق تختلف بحسب العوامل السابق ذكرها مثل تركيز "Centralizer" الوظائف الإستراتيجية (البحث والتطوير، التموين أو تسيير المالية أو السيولة الدولية)، أو القيام باجتماعات دورية لتنسيق الجهود التسويقية بين مختلف الأسواق المتواجدة فيها الشركة.<sup>1</sup>

- صياغة إستراتيجية تطوير كوني:<sup>2</sup> وذلك عن طريق نظرة كونية لأهداف الشركة، تقسيم الأسواق، استهداف الأسواق، التكامل بين أنشطة الشركة في مختلف الأسواق المتواجدة فيها.

فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع الفعالية الاقتصادية بالحد من التعديلات والتكيفات والبحث عن أثر التآزر الكوني (تحويل أحسن المنتجات والأفكار بين مختلف الأسواق). وعرض الشركة يجب أيضا أن يشجع على تطوير الفرص على المستوى الدولي (الإبداع). وكذلك في التعرف على كيفية الجمع بين كل من مزايا التنميط والتكيف في آن واحد ضمن نظرة دولية والتوجه الاستراتيجي المسيطر في إستراتيجية التسويق الفكري هو التوجه إلى تعظيم الموارد ضمن مقارنة منسقة جيدا على المستوى الدولي. وفي هذه المرحلة من التطور (التسويق الكوني)، يجب على الإستراتيجية التسويقية المتعلقة باختيار الأسواق (الدول) أو بتطوير بعض الأسواق، أن تأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من أثر التآزر الناتج عن الطبيعة المتعددة الجنسيات أو الكونية لنشاطات الشركة.

فالشركة الكونية تلجأ عادة إلى التقسيم الاستراتيجي للدول في حافظات توطين ( Prote feuilles d'implantation) وبالتالي يمكن تطبيق المصفوفان الإستراتيجية من طرف هذه الشركات وذلك لمعالجة مشكلة التنوع الجغرافي.

كما يساعد على تطوير هذا النوع من الاستراتيجيات (استراتيجيات التسويق الكوني) عوامل خارجية خاصة فيما يتعلق بظهور فرص لتحويل المنتجات خدمات أو أفكار من بلد إلى آخر وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية.

- بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر، يرى بعض الباحثون أنه يمكن أيضا الاختيار بين إستراتيجية التركيز أو الانتشار في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، "الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

❖ الاختيار بين إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الانتشار:<sup>1</sup> وفي هذه الحالة يمكننا التمييز بين نوعين من الشركات:

- النوع الأول من الشركات (**les enracines**): والتي تطبق إستراتيجية التركيز أو تركيز الأسواق، والتي تتميز بتخفيض الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق. ويكون هدف هذه الشركات هو الحصول على حصة سوقية مهمة ودائمة في الأسواق المستهدفة.

- النوع الثاني من الشركات (**les voltigers**): والتي تطبق إستراتيجية الانتشار الجغرافي، أي أنها تقوم بتوزيع جهودها التسويقية على عدة دول أو أسواق بحيث يكون عملها في السوق سريع ولكن مركزها في هذه الأسواق يكون غير مستقر، فالأسواق في هذه الحالة تكون أقل ربحية لأنها مهمشة.

وفي دراسة بريطانية قامت بها المنظمة البريطانية للبحث في مجال التجارة والتصدير، من أجل البحث عن أفضل بديل ممكن للنجاح في الأسواق الخارجية، أجريت على عينة مكونة من 25% من الشركات البريطانية، استخلصت هذه الدراسة ما يلي:<sup>2</sup>

لإستراتيجية التركيز عدة مزايا منها:

- إمكانية السيطرة والرقابة على الأسواق؛

- تحقيق معرفة ودراية كاملة بالأسواق والمستهلكين؛

- تحقيق كفاءة أداء كبير وتخصص أفضل في تلك الأسواق؛

- توفير قوة بيع متخصصة وإدارة أفضل؛

- تحقيق نمو في الصادرات ولفترة طويلة؛

- إمكانية اكتساب المعرفة من خلال الاتصال المباشر والشخصي؛

- إمكانية أكبر للحفاظ على الأسواق بسبب تقديم خدمات متعددة كالصيانة والإصلاح والتعليم وتقديم

خدمات الائتمان... إلخ؛

- إمكانية أكبر لمواجهة المنافسة على أسس غير سعرية.

يمكننا الحصول على أربعة صيغ إستراتيجية مختلفة بالأخذ بعين الاعتبار للبدائل الممكنة بين إستراتيجية الانتشار والتركيز من حيث عدد الدول وكذلك من حيث القطاعات السوقية في كل دولة، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup>- عادل المهدي، "التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص، ص 101، 102.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

### الجدول رقم (2-2): البدائل الإستراتيجية بحسب الانتشار والتركيز

الانتشار	التركيز	القطاع السوقي الدولة
استراتيجية جيوتركيزية Strategie géocentrique	التركيز المضاعف Double concentration	التركيز
التنوع Diversification	تقسيم عابر للحدود Segmentation transnational	الانتشار

**Source:** Pasco-Berh, *op cit*, p:34.

فإستراتيجية التركيز المضاعف تناسب أكثر مع الشركة التي تنشط في قطاعات مهمة جدا كما أنها مستقرة. و بالنسبة لإستراتيجية التنوع فهي تقترح موارد مهمة للتواجد في عدد كبير من الدول، وهذه الإستراتيجية تتناسب فقط مع الشركات الدولية الكبيرة.

أما الإستراتيجية الجيوتركيزية "Géocentrique" فهي تعبر عن تواجد قوى للشركة في عدد صغير من الدول. وهي تتناسب غالبا مع المراحل الأولى للتدويل نشاط الشركة. أما إستراتيجية تقسيم الأسواق العابر للدول "Segmentation transnational" فهي تتناسب مع الشركات المتخصصة والتي لها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.

وعلى العكس من إستراتيجية التركيز، فهناك من يدافع عن إستراتيجية الانتشار، وترتبط حجة الدفاع عن إستراتيجية الانتشار بمعدل تكلفة الجهود التسويقية المطلوبة لتحقيق حجما معيناً من المبيعات. ومن المهم الذكر أنه مع مرور الوقت، فكل من إستراتيجية التركيز والانتشار يمكن أن يؤدي إلى نفس عدد الأسواق التي تتواجد فيها الشركة. فإستراتيجية الانتشار تؤدي بعد عملية التوسع في كل الاتجاهات إلى التخلي عن الأسواق غير المربحة. فيما أن إستراتيجية التركيز تتميز بزيادة تدريجية لعدد الأسواق وبصفة منتظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط الدخول للأسواق الدولية

من بين أول وأهم القرارات التي يجب على المؤسسات المصدرة اتخاذها هو ما يتعلق بكيفية بيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية. لذلك سنتناول في هذا المطلب أنماط الدخول للأسواق الأجنبية المتاحة أمام المؤسسات التي ترغب بالتواجد في السوق الدولي.

### أولاً: العوامل المؤثرة على اختيار نمط الدخول المناسب

يرتبط اختيار نمط الدخول المناسب بعدة معايير، والتي يمكن تجميعها حول أربعة محاور رئيسية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- Pasco-Berho, *op cit*, p:34.

<sup>2</sup>- Charles Croué, *op cit*, p : 312.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

1- الإمكانيات الداخلية للمؤسسة: والتي يمكن تحديدها عن طريق القيام بفحص قدرة المؤسسة على التصدير، وتتمثل هذه العناصر في:

- القدرات الإنتاجية فالمؤسسة المصدرة يجب أن تكون قادرة على مواجهة زيادة الطلب الناتج عن أوامر الطلب المتأتية من الأسواق الخارجية؛

- قدرة المؤسسة على توفير يد عاملة مؤهلة من أجل الإشراف على عمليات التصدير؛

- قدرة المؤسسة على توفير ميزانية خاصة بالمصاريف الناتجة عن العمليات مع الأسواق الأجنبية؛

- قدرة المؤسسة على القيام بعمليات تمويل طويلة الأمد لمختلف الاستثمارات اللازمة لتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية فروع تجارية ، فروع إنتاجية .... إلخ).

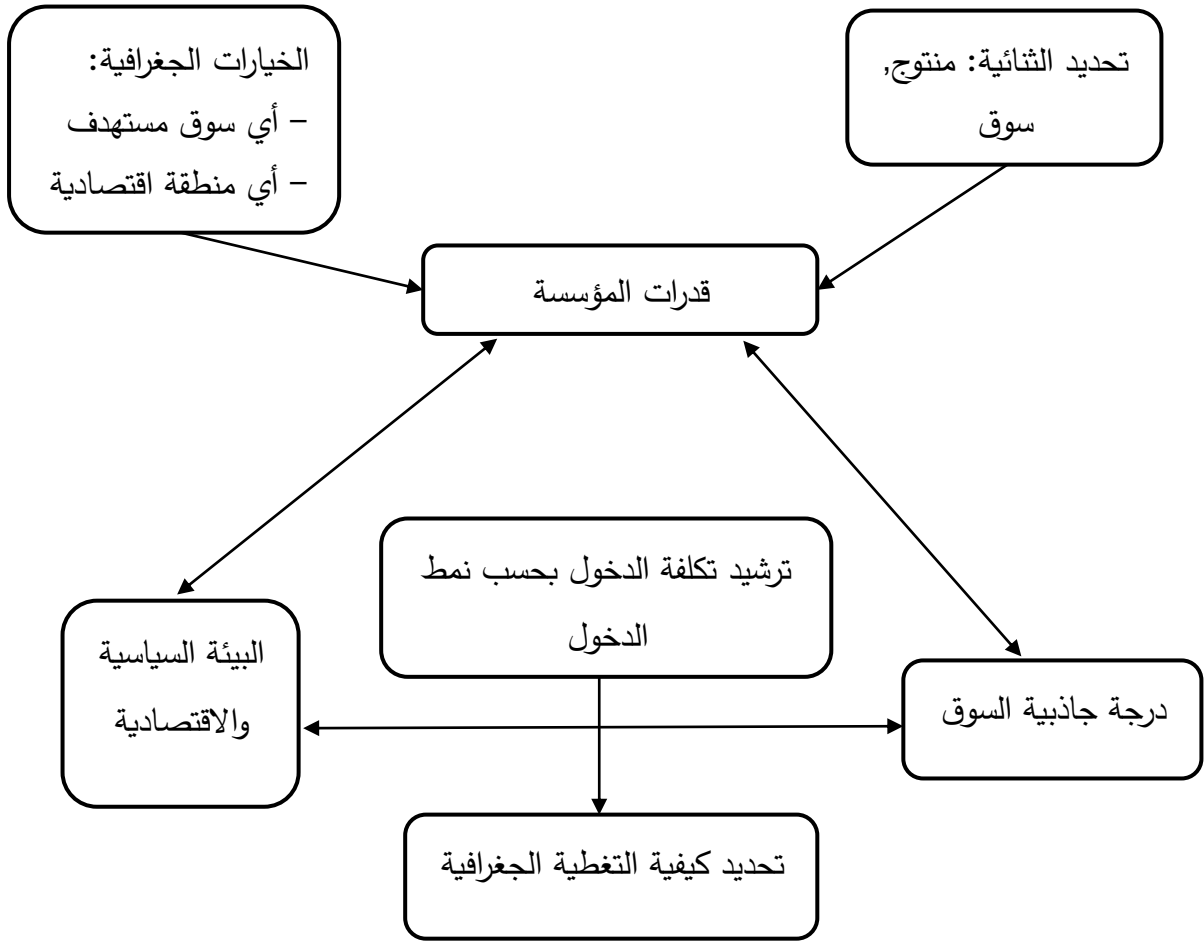
2- البيئة السياسية والاقتصادية للسوق المستهدف: تلعب البيئة السياسية والاقتصادية للسوق المستهدف دورا مهما فهناك دولا فقيرة جدا وأخرى في طريق التطور، كما توجد أسواق متطورة. لذلك فعلى الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في هذه الأسواق من أجل تكييف نمطالدخول مع ما يتناسب مع هذه الظروف.

3- درجة جاذبية السوق المستهدف: تختلف درجة جاذبية الأسواق بحسب الشركات فالنقارب الجغرافي والثقافي كلها عوامل تكون في مصلحة الشركة المصدرة. كما أن عوامل مثل التكلفة المنخفضة للدخول إلى السوق، حجم السوق، تطور النسيج الصناعي والتوزيعي للسوق المستهدف، كلها عوامل تزيد من جاذبية السوق المستهدف. كل هذا يستوجب على الشركات الراغبة في الدخول إلى سوق أجنبي معين أن تقوم بدراسة هذا السوق مسبقا من أجل اكتشاف مدى جاذبيته.

4- المؤشرات الثقافية ودرجة نضج السوق المستهدف: تعتبر الثقافة إسمنت كل مجتمع فالعوامل الثقافية لسوق معين هي التي تحدد دوافع وموانع الشراء، أوقات الشراء، كيفية استهلاك المنتجات وغيرها من العناصر التي تؤثر على تسويق منتجات الشركة في هذا السوق. لذلك يجب على كل شركة أن تحترم الرموز الثقافية للمجتمع المكون للسوق المستهدف من أجل أن تلقى منتجاتها القبول في هذا السوق. والشكل التالي يوضح كيفية تأثير مختلف هذه العوامل على اختيار نمط الدخول:

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة على اختيار نمط الدخول للأسواق الأجنبية



Source: Charles Croué, *op-cit*, p : 312.

نلاحظ من الشكل السابق بأن العوامل السابقة الذكر ليس لها فقط التأثير على نمط الدخول، وإنما يمتد تأثيرها إلى تكلفة الدخول إلى الأسواق الأجنبية وكذلك إلى حجم التغطية الجغرافية لهذه الأسواق، مما يلزم الشركات الراغبة في تسويق منتجاتها في هذه الأسواق أن تأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

### ثانياً: أنماط الدخول الاقتصادية économiques

ويتعلق الأمر بتعويض تسيير عمليات التصدير الخاصة بالمؤسسة لشركاء في الأسواق المستهدفة، أو القيام بالتسويق المباشر لمنتجات الشركة في هذه الأسواق بواسطة أنظمة إلكترونية (الانترنت، التلفزيون... الخ).

ومن أهم هذه الأنماط نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- مدير التصدير بوقت مشترك le directeur export à temps partagé:** حيث يقوم مدير التصدير في هذه الحالة بالعمل لصالح العديد من الشركات تكون في غالب الأحيان عبارة عن شركات صغيرة ضعيفة التصدير في هذه الحالة يقوم مدير التصدير بعمليات التنقيب والاستكشاف والبيع في عدة

<sup>1</sup>- Charles Croué, *op-cit*, pp : 322, 328.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

أسواق أجنبية لصالح عدة شركات يكون العدد الأمثل هو 3 شركات في الغالب). بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات التي تتقاسم مدير تصدير مشترك واحد أن تنتمي إلى نفس القطاع الاقتصادي دون أن تكون متنافسة فيما بينها وبالرغم من أن هذا النمط للدخول إلى الأسواق الأجنبية يكون مناسباً للشركات الصغيرة التي تكون في المراحل الأولى للتدويل إلا أنه يجب أن يبقى مرحلة انتقالية، بحيث يجب على الشركة أن تعتمد في المراحل اللاحقة على أنماط دخول أكثر تطوراً وأكثر حصرية.

### 2- الوسطاء التجاريين للتصدير غير المباشر: Les intermediaries commerciaux de l'export indirect

يتعلق الأمر هنا بوسطاء تجاريين يكمن عملهم الرئيسي بالقيام بالصفقات التجارية،

أو بعبارة أخرى العمل عن طريق أوامر الطلب. ومن بين هؤلاء الوسطاء نذكر ما يلي:

- شركات التصدير أو الاسترداد الكائن مقرها في البلد الأم للشركة المصدرة؛

- مكاتب الشراء؛

- متعاملين بالعمولة؛

- عملاء شحن وطنيين أو أجانب والذين يعملون لصالح زبائنهم؛

- شركات تسيير الصادرات.

وهنا يجب على الشركات التي تعتمد على هؤلاء الوسطاء أن تستغل هذه الفرصة من أجل تكوين موظفيها في مجال التصدير والقيام فيما بعد بخلق مصلحة التصدير الخاصة بها.

### 3- التسويق عن بعد: يوجد أربعة أنواع من التسويق عن بعد وهي:

- التسويق التلفزيوني؛

- البيع عن طريق الكتالوج؛

- البيع عبر الأقمار الصناعية؛

- البيع عبر الأنترنت.

ورغم التطور التكنولوجي الحاصل إلا أن هذا النوع من التسويق في الأسواق الأجنبية لا يزال يواجه العديد من المشاكل الخاصة بتطبيقه كالحواجز الثقافية وصعوبة تطوير خدمات ما بعد البيع.

### 4- المتعامل التجاري الحصري: يعتبر المتعامل التجاري الحصري من أهم الأنماط المستعملة من طرف

الشركات المصدرة. حيث يعمل هذا الأخير بالتعاون التام مع الشركة المصدرة خاصة إذا كان مدعماً بزيارات دورية لمدير التصدير أو مسؤول السوق في الشركة المصدرة. ويتعلق الأمر في غالب الأحيان بشخص طبيعي من جنسية البلد أو السوق المستهدف.

في هذه الحالة قد تكون الحصرية التجارية مطلقة أو نسبية:

تكون الحصرية مطلقة عندما يكون المتعامل التجاري يعمل فقط مع الشركة المصدرة دون اللجوء للتسويق منتجات شركات أخرى.

وتكون الحصرية نسبية إذا كان:

- السوق مغلق أو أن حجم المبيعات غير كاف.



## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

- السوق كبير جدا، حيث تلجأ الشركة المصدرة إلى تقسيمه بين العديد من المتعاملين.
- الشركة للسوق تشكيلية منتجاتها تحت تسميات مختلفة، هنا يتوجب على الوسطاء في ظل قطاعات إنتاجية أو توزيعية مختلفة.
- يتوجب على الشركة المصدرة أن تحترم القوانين المحلية للسوق المستهدف خاصة فيما يتعلق بالتوزيع الانتقائي.

**5- المستورد الموزع L'importateur distributeur:** يتميز هذا النوع بعلاقات تجارية وتسويقية معقدة بين كل من الشركة المصدرة والمستورد الموزع أكثر مما هو عليه الحال فيما يتعلق بالمتعال الحصري ويتمتع المستورد الموزع بجميع مزايا الفرع التجاري مع اختلاف وحيد وهو أن الشركة المصدرة ليست لها السلطة على قوة البيع في هذه الحالة. ويحتوي العقد الذي يربط بين الشركة المصدرة والمستورد الموزع على العديد من النقاط أهمها:

- احترام صورة الشركة
- التمويع الخاص بتشكيلة المنتجات.
- الميزانية الترويجية السنوية.
- التزامات مصلحة خدمات ما بعد البيع.
- التزامات تنشيط الشبكة التجارية.
- الالتزامات التكوينية فيما يخص التكنولوجيات الحديثة.
- طبيعة نظام المعلومات التسويقي ( القيام بدراسة السوق).
- أهداف الحصص السوقية.

**6- الموزع الحصري Le distributeur exclusif:** يتشابه هذا النمط كثيرا مع المستورد الموزع ويتم اللجوء إلى الموزع الحصري إذا كانت الشركة تريد أن تكتفي بعد قليل من نقاط البيع في السوق المستهدف، وتتركز مراكز التوزيع في هذه الحالة في المدن الكبيرة.

وغالبا ما يتم اللجوء إلى هذا النوع من التوزيع من طرف شركات الحواسيب، أو إذا كان الطلب على منتجات الشركة مركزا، وتكون التغطية الجغرافية للسوق هنا ذات أهمية أقل.

### ثالثا : أنماط الدخول بالتواجد المباشر للشركة في السوق المستهدف

إذا كان السوق المستهدف يتمتع بجاذبية كبيرة، فإن التواجد المباشر للشركة في هذا السوق يعطيها أكثر شرعية للنشاط في هذا السوق، كما يمنحها مصداقية أكثر في تعاملها مع الشركاء المحليين. ومن أهم أنماط التواجد المباشر للشركة في الأسواق الأجنبية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 163-165.

### 1- مكتب التمثيل Le bureau de representation

عادة ما تضع الشركات أو وكلاء البيع والشراء مكاتب لتمثيلها في الأسواق الأجنبية، وتقوم هذه المكاتب بمراقبة السوق والقيام بربط الاتصال مع مقدمي الخدمات والموزعين في هذه الأسواق. في هذه المرحلة الشركة لم تقرر الشركة بعد تسويق منتجاتها في السوق المستهدف، حيث يمكنها في أول الأمر الاحتفاظ بهذا المكتب أو خلق آخر من أجل القيام بالعمليات التجارية. وتلجأ الشركات إلى هذا النمط عند القيام بمفاوضات مهمة مع زبائن كبار من أجل تأكيد حسن نيتها عن طريق التواجد الفعلي في هذه الأسواق.

ويعتبر مكتب التمثيل حلا غير مكلف يمكن الشركة المصدرة من الاستفادة من عنوان محلي في السوق الأجنبي من أجل استقبال الرسائل الواردة. كما يمنح الشركة إمكانية توفير خدمات هامة للزبائن المحتملين في السوق المستهدف، كخدمات الأمانة العامة لخدمات الترجمة، توفير الوثائق الخاصة بالشركة، وهذا ما يضفي شعورا لدى الزبائن بالتواجد الفعلي للشركة في سوقهم. تسمح مكاتب التمثيل بمراقبة السوق المستهدف لمدة تتراوح بين 6 إلى 18 شهرا، والقيام بدراسة لهذا السوق من أجل التأكد من مدى حجم وجاذبيته تمهيدا لاتخاذ قرار بخلق فروع للشركة من عدمه.

### 2- الفرع التجاري Le filial commerciale

يتمثل قرار خلق فرع تجاري للشركة المصدرة بإنشاء مؤسسة قائمة تخضع للقوانين المحلية للسوق المستهدف، وتقوم هذه المؤسسة بتمثيل الشركة الأم في هذا السوق عن طريق امتلاكها لشبكة تجارية، مخازن ووسائل لتوزيع المنتجات، كما يمكن للشركة الأم أن تقوم بالتفويض لفروعها التجارية في الخارج القيام بتحديد السياسة التسويقية للسوق المتواجدة فيه. كما يمكن لهذه الفروع وعن طريق التنسيق مع الشركة الأم القيام بإدخال تعديلات أو تكييفات على المنتجات بما يتناسب مع رغبات الزبائن في السوق المتواجدة فيه، يمكن أيضا لهذه الفروع تحديد سياسة التسعير المتبعة اختيار الطريقة الأفضل للقيام بالحملات الاتصالية في هذا السوق.

### 1- الفروع الإنتاجية أو ورشات التركيب

يعتبر قرار بناء فرع إنتاجي في الخارج قرارا مهما وذو عواقب ثقيلة على الشركات التي ترغب بالدخول إلى سوق أجنبي، ويتعلق هذا القرار بأن تقوم الشركة بخلق، وحدها أو بالشركة من شركاء محليين مصنعا لإنتاج واحد أو أكثر من منتجاتها التي سبق وتم تسويقها في السوق المعني عن طريق الفروع التجارية التابعة لها. وتأخذ الفروع الإنتاجية في الغالب عدة أشكال مثل القيام بالإنتاج المتكامل لأحد منتجات الشركة في السوق الأجنبي عن طريق مصنع أو عدة مصانع عن طريق التعاون مع شركاء محليين أو دوليين. فمن الناحية التسويقية يدعم الإنتاج المحلي لمنتجات الشركة في الأسواق الأجنبية صورتها سواء تعلق الأمر بالزبائن الموزعين أو حتى مع السلطات المحلية في هذه الأسواق نتيجة لمساهمتها في عملية التنمية عن طريق التوظيف و دفع الضرائب والرسوم وغيرها، كما يسمح لزبائن الشركة في هذه الأسواق بالاستفادة من الخدمات التالية:

- خدمات الضمان؛

- خدمات ما بعد البيع؛
- توفير قطع الغيار؛
- توفير المراقبة التقنية.

### 4- إنشاء فرع تابع للشركة الأم في السوق الأجنبي: *La succursale*

بخلاف الفرع التجاري، لا يتمتع هذا النمط بشخصية قانونية مستقلة، بل تكون تابعا مباشرة للشركة الأم أو لأحد فروعها في الخارج. ويسمح هذا النوع من أنماط الدخول للشركة بالاستفادة من هيكل محلي في السوق الأجنبي أكثر أهمية من الوكيل التجاري ويتم اللجوء عليه بالأخص إذا كان قطاع النشاط يتميز بالتكنولوجيا الدقيقة.

### رابعا: أنماط الدخول عن طريق الشراكة مع شركات أخرى: *Les modes associés*

تنبثق هذه الأنماط عن طريق الشراكة بين عدة مؤسسات مصدرة من أجل تقاسم الامتيازات والقيود الناتجة عن العملية التصديرية نفسها، وتسمح هذه الأنماط بوضع إستراتيجية تسويقية مشتركة بين عدة شركات من أجل الدخول إلى سوق أجنبي معين. ومن أهم هذه الأنماط ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تجمع المصالح الاقتصادية للتصدير: *Le groupement d'intérêt économique à l'export*

يسمح هذا النمط لعدة مؤسسات باستثمار جزء من رأسمالها لخلق شركة تجارية مشتركة من أجل تطوير تسويق منتجاتهم في الخارج، وعادة ما تلجأ إلى هذا الخيار المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية. وتتميز المؤسسات التي تطبق هذا النمط بآرائها على نفس مجال النشاط دون أن تكون متنافسة بينها.

### 2- حق الامتياز للتصدير *La franchise export*

عادة ما يتم استعمال حق الامتياز من طرف المؤسسات الصناعية ويتمثل خصوصا في التنازل عن رخصة إنتاج منتج من منتجات الشركة أو إحدى علاماتها التجارية لصالح مؤسسة تنشط في السوق الأجنبي المستهدف. ويسمح عقد الامتياز بإنتاج منتجات الشركة وتسويقها والاستفادة من التكنولوجيا الخاصة بها في السوق المستهدف مقابل تحصلها على إتاوات على كل منتج مباع في هذا السوق، بشرط أن يكون التموقع التسويقي والتكنولوجيا المستعملة مطابقين لما هو متعلق بالمنتج الأصلي. وللتأكد من احترام بنود العقد، تقوم المؤسسة الأصلية بإيفاد لجان لمراقبة مدى احترام شروط الإنتاج والتسويق في السوق الأجنبي.

### 3- التصدير على طريقة الكنغر: *L'exportation kangourou*

يقوم هذا النمط على مبدأ الشراكة التجارية بين مؤسستين. ويسمح هذا النموذج بتمثيل المؤسسة المصدرة بواسطة مؤسسة أخرى غالبا ما تكون محلية في السوق المستهدف تتميز بامتلاكها لشبكة توزيع عامة مقابل تحصلها على عائدات من نشاطها هذا. ومن أمثلة التصدير على طريقة الكنغر نجد عقود الحمل *le*

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص، ص165، 166.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

(contrat de portage)، حيث تقوم إحدى الشركات التي لها خبرة كبيرة في مجال التدويل بتوزيع منتجات مؤسسة صغيرة في الأسواق الأجنبية عن طريق فروعها المنتشرة في هذه الأسواق. ورغم أن هذا النمط يعتبر مريا على الورق، إلا أنه لا توجد حالات لتطبيقه أعطت نتائج مقنعة.

### 4- عقود التسيير Le contrat de gestion

انتشر استعمال عقود التسيير بكثرة في السنوات الأخيرة، ويسمح هذا النوع من العقود لشركة ما بالقيام باستثمار في بلد أجنبي وتسليم تسييره وإدارته لشركة محلية بالإضافة إلى عمليات الإشهار، التوظيف وتأطير اليد العاملة.

ويختلف عقد الإدارة عن حق الامتياز في أن ملكية المصنع أو المؤسسة مع استقادة الشركة المسيرة من إتاوات عادة ما نحسب عن طريق نسبة من رقم الأعمال المحقق تتراوح ما بين 10 و20.

### خامسا: أنماط الدخول المطورة: Les modes élaborés

عادة ما تستفيد المؤسسات الداخلة أولا إلى سوق أجنبي معين من مزايا عديدة. ونتيجة للعولمة انفتحت العديد من الأسواق الناشئة أمام المؤسسات المصدرة مما يدفع لهذه الأخيرة على تطوير أنماط دخول مرنة ومكلفة إلى هذه الأسواق ومن أهم هذه الأنماط نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- شراء شركة للتوزيع:** تتميز بعض الأسواق الأجنبية بشبكات توزيع معقدة تلتزم الشركات المصدرة إليها بالشراكة أو القيام بشراء شركات توزيع من أجل تسويق منتجاتها في هذه الأسواق. يسمح هذا النمط بالتغلب على مشكلة المنافسين في الأسواق الأجنبية عن طريق تملك مجموعة من المحلات التجارية، شراء شركة توزيع الدخول كمساهم مع المستورد وغيرها من الأشكال الأخرى. وغالبا ما تسبق هذه الخطوة قيام المؤسسة المصدرة بفتح فروع لها في السوق المستهدفة.

### 2- إرسال قوة بيع للسوق المستهدف:

في إطار انفتاحها على الأسواق الأجنبية، يمكن للمؤسسة القيام بإرسال موظفين لديها إلى هذه الأسواق، سواء كان الأمر مؤقتا من أجل الإشراف على إنجاز مشروعا ما، أو بصفة دائمة من أجل تأطير، تحفيز أو مراقبة شركائها التجاريين في هذه الأسواق.

### 3- بيع الخبرة أو المعرفة الفنية:

يمكن لمؤسسة ما أن تقوم بإطار توسعها الدولي ببيع خبرتها أو معرفتها الفنية إلى مؤسسة أخرى تتشط في سوق أجنبي، وعادة ما تكون عملية البيع هذه مرفوقة بالتخلي عن علامة تجارية لصالح الزبون، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار عادة من طرف الشركات الناشطة في قطاعات المنتجات الراقية العطور، منتجات التجميل وغيرها. وتسمح عمليات البيع هذه الشركة بالاستفادة من عوائد مهمة وسريعة بدون القيام باستثمارات ضخمة.

<sup>1</sup>- Charles Croué, *op-cit*, pp : 342, 345.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على استراتيجيات اختراق السوق الدولي

إن الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لاختراق الأسواق الدولية تتأثر بالعديد من العوامل قد تكون داخلية أو خارجية وقد خصصنا هذا المطلب للتعرف على هذه العوامل.

#### أولاً: العوامل الداخلية

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية الشركة على المستوى الدولي: إمكانيات الشركة و أهدافها من عملية التدويل.

#### 1- القدرة الإنتاجية:<sup>1</sup> ويقصد بالقدرة الإنتاجية مدى إمكانية الشركة على الاستجابة للطلب على منتجاتها في

مختلف الأسواق المتواجدة فيها أو المستهدفة، فمن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة قدرتها على تلبية الطلب على منتجاتها. حيث أن كل شركة تريد الاتجاه إلى الأسواق الدولية، أول ما يجب عليها التأكد منه هو مدى قدرتها على إشباع الطلب سواء كان نابعاً من سوقها المحلي أو الأسواق الأجنبية. فتوفر فائض في الإنتاج لا يكفي وحده كشرط لنجاح الشركة على المستوى الدولي، فالأمر لا يتعلق ببيع مناسباتي لفائض الإنتاج بل يتعدى ذلك إلى ضرورة القدرة على إنتاج الكميات الكافية لتموين الأسواق المختلفة للشركة وعلى المدى الطويل. حيث أن عدم القدرة على الوفاء بمثل هذا الالتزام قد يضع الجهود المستقلة للشركة في خطر في الأسواق الأجنبية و نفس الأمر بالنسبة لاستراتيجيات في هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركة التأكد من مدى ملائمة تجهيزاتها الإنتاجية مع الأسواق التي تنشط فيها وكذلك مدى قدرتها على تخزين المنتجات الموجهة إلى الأسواق الخارجية. ولمواجهة هذا النوع من الطلب، يمكن للشركة اللجوء إلى نقل إنتاجها "délocalisation" إلى الخارج، مما قد يؤدي إلى استفادتها من مزايا تنافسية، لأن الانتشار الجغرافي لمراكز الإنتاج قد يسمح للشركة بتموين جيد لأسواقها (بأقل التكاليف)، و إمكانية تخفيض الأسعار لربح حصص سوقية أكبر.

#### 2- الإمكانيات المالية:<sup>2</sup> تعتبر الإمكانيات المالية من أهم العوامل التي تحدد فشل أو نجاح الإستراتيجية الدولية للشركة. فلنجاح هذه الإستراتيجية أن تكون الشركة قادرة مالياً على:

- الاستثمار وخاصة في وسائل الإنتاج مجالات التسويق، قنوات التوزيع في الخارج و غيرها.
- توفير رأس المال العامل: فالتدويل يستوجب زيارة القدرة على التخزين و القدرة على التعامل مع خطر الائتمان (عدم الدفع أو طول عملية الدفع من طرف الزبائن).
- القدرة على مواجهة الأخطار المالية: مثل خطر الصرف مثلاً.

#### 3- اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة التنظيمية:<sup>3</sup> من العوامل أيضاً التي تؤثر على الإستراتيجية الدولية للشركة

مدى توفرها على يد عاملة مؤهلة في مجال التسويق الدولي وكفاءتها التنظيمية فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية. فالقيام بعمليات التصدير المفاوضات التجارية ومعالجة الطلبات و دراسة السوق الدولية، كل

<sup>1</sup>- Lise Plourd, "l'internalisation et les PME", These de Doctorat, université de Québec à Chicoutimi, 2007, p p:84-87 .

<sup>2</sup>- Pasco-Berho, **op cit**, p:38.

<sup>3</sup>- Pasco-Berho, **op-cit**, p:39.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

هذه الوظائف تتطلب وجود يد عاملة وموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية. ومن الناحية التنظيمية، ففجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية قد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي للشركة مثل خلق مصلحة للتصدير أو إدارة للتسويق دولي.

### 4- الكفاءات التسويقية و اللوجيستية: <sup>1</sup> فعوامل مثل:

- موقع الشركة في سوقها المحلي، وكذلك في الأسواق الأجنبية؛
  - وضعيتها بالنسبة للمنافسين الرئيسيين في هذه الأسواق؛
  - صورة الشركة؛
  - التحكم في شبكات التوزيع؛
  - سياسة الاتصال المطبقة؛
  - خصائص نظام المعلومات التسويقية الدولي للشركة؛
  - القدرة على التحكم في عمليات كالتغليف التخزين، تموين الأسواق الأجنبية، النقل... إلخ.
- كل هذه العوامل لها تأثير كبير على إستراتيجية الشركة في الأسواق الدولية، حيث أن قدرتها على التحكم في مثل هذه العمليات قد تضمن نجاح هذه الإستراتيجية.

5- إمكانيات الشركة فيما يخص البحث و التطوير: <sup>2</sup> إن قدرات الشركة في مجال البحث و التطوير تعتبر من أهم العوامل الذي قد تؤثر على استراتيجيه المؤسسة في الأسواق الدولية. فالبحث و التطوير يمثل شرط مسبق لنجاح الشركة في السوق الدولي، حيث أن العولمة قد أدت إلى اشتداد المنافسة وبالتالي الحاجة إلى التحسين المستمر و التحديث للعمليات الإنتاجية للشركة.

6- الخبرة الدولية للشركة: <sup>3</sup> كلما كانت خبرة الشركة في الأسواق الدولية كبيرة كل ما زاد احتمال نجاحها في صياغة إستراتيجية تسويق فعالة وخاصة فيما يتعلق بالأمور التالية:

- الأسواق المستهدفة كتحديد الأسواق المحتملة حماية المنتجات و العلامة التجارية، الحصة السوقية، المنافسة... إلخ؛
- المنتجات الموجهة للأسواق الأجنبية: منتجات مكيفة بما يتماشى مع الطلب و البيئة في الأسواق الخارجية، ... إلخ؛
- تكييف وسائل الإنتاج: القدرة ، التكاليف، المهل... إلخ؛
- العوامل المالية: حصة الأسواق الأجنبية من الأرباح، ربحية هذه الأسواق... إلخ؛
- التنظيم و التحكم في تكاليف العمليات الدولية؛
- الأخطاء المرتكبة في السابق و إمكانية التعلم منها.

<sup>1</sup>- Pasco-Berho, **op-cit**, p p:39-40.

<sup>2</sup>- Lise Ploudre, **op-cit**, p 88.

<sup>3</sup>- فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

7- **المزايا التنافسية للشركة:**<sup>1</sup> بالنسبة لـ "بورتر" Porter، لخلق مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنافسين، يجب على الشركة إما أن تقترح قيمة لزيائنها يمكن مقارنتها . مع تلك الخاصة بالمنافسين و لكن بفعالية أكبر في الإنتاج ( السيطرة عن طريق السعر). أو عن طريق القيام بنشاط فريد "Unique" من نوعه يمكنه أن يولد قيمة نهائية أكبر مما يسمح بوضوح أسعار بيع مرتفعة ومبررة (إستراتيجية التمييز "differentiation").

وهذا ينطبق أيضاً على مستوى الأسواق الدولية، حيث يجب على الشركة أن تخلق مزايا تنافسية في الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها. كما يجب عليها إتباع استراتيجيات تسمح لها بخلق مزايا تنافسية تسمح لها بالتميز عن المنافسين.

8- **أهداف الشركة:**<sup>2</sup> إن لأهداف الشركة من عملية تدويل نشاطها أثر كبير على إستراتيجية التسويق الدولية، فعلى الشركة التي تريد التوجه إلى الأسواق الدولية أن تحدد بدقة أهدافها من هذه العملية سواء تلك على المدى القصير أو على المدى البعيد.

حيث أن الشركة تصوغ استراتيجياتها من أجل تحقيق أو الوصول إلى أهداف محددة مسبقاً. لذلك فطبيعة الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها من وراء نشاطها تحدد بصفة جزئية الإستراتيجية المتبعة على مستوى السوق الدولي.

فإذا كانت الشركة تضع كهدف لها من وراء غزو الأسواق الخارجية تحقيق وفورات حجم مهمة فعليها إذا أن تتبنى إستراتيجية تميل إلى التتميط أكثر منها إلى التكييف.

أما إذا كان هدف الشركة مثلاً هو التموين الجيد لمختلف الأسواق المتواجدة فيها فعليها أن تتبع إستراتيجية الانتشار الجغرافي لأنشطتها بدلاً من إستراتيجية التركيز.

**ثانياً: العوامل الخارجية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية)**

### 1- العوامل المتعلقة بالبيئة الثقافية

إن النجاح في رسم الاستراتيجيات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على فهم و تفهم الثقافة وذلك من خلال طبيعة الأفراد وسلوكهم في كل سوق أجنبي تتواجد فيه الشركة.

إن الاختلافات السوسيوثقافية هي نتيجة للتباين في الإدراك و الفهم بين ثقافة السوق الأصلي للشركة و ثقافة الأسواق المستهدفة و الإستراتيجية التسويقية الدولية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات عند صياغة المزيج التسويقي بالنسبة لكل سوق مستهدف.

ويمكن التمييز بين معايير يتم على أساسها تحديد الحقل السوسيوثقافي لسوق أجنبي ما وهي: المناخ و التضاريس، القانون، عادات الاستهلاك، مستوى التطور الاقتصادي، تأثير المعتقدات و الديانات، الظروف التاريخية لتشكيل المجتمعات و أخيراً الثقافات الفرعية و الأعراف المكونة للمجتمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

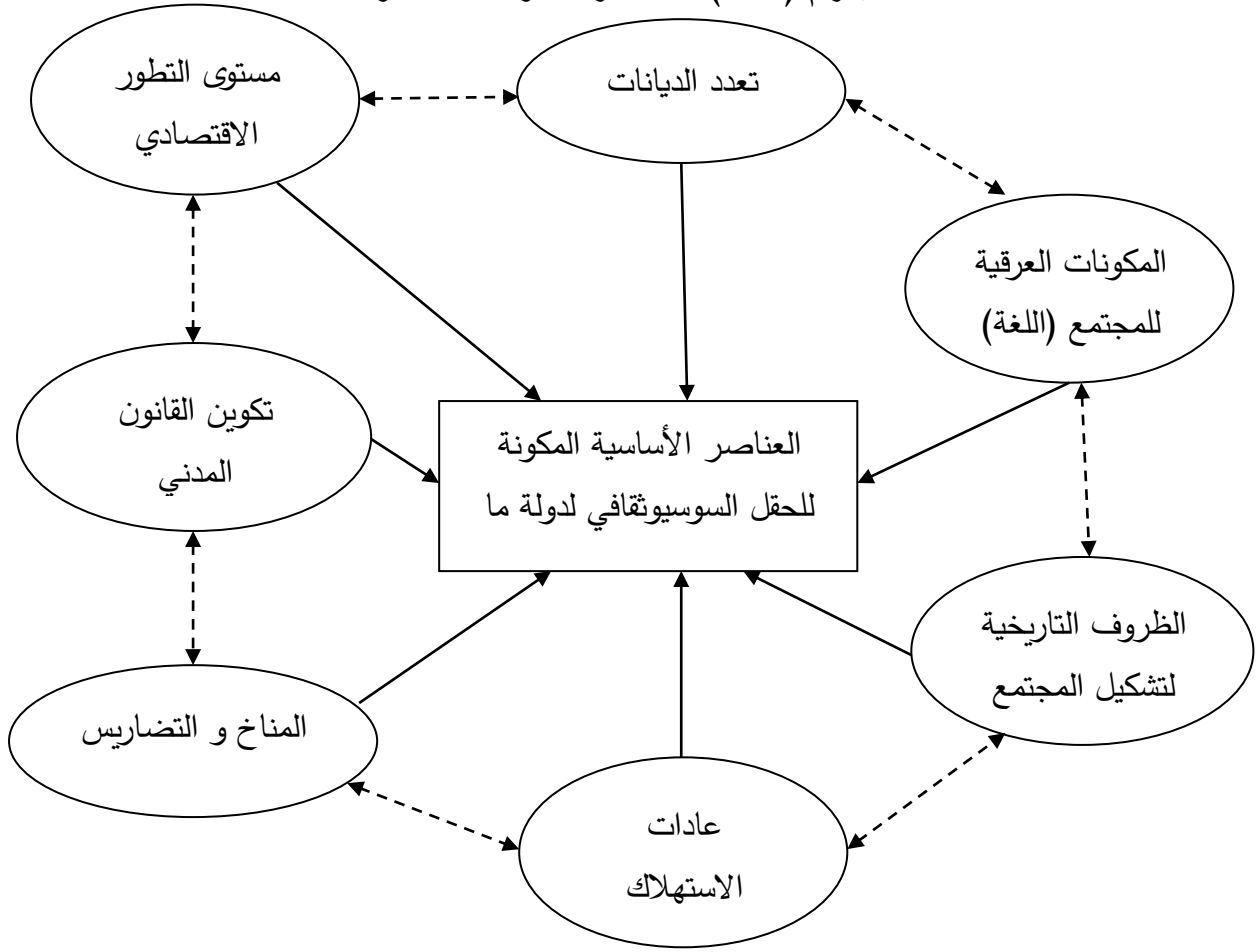
<sup>2</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup>- Charles Croué، op-cit، p : 74.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية المكونة لثقافة دولة:

الشكل رقم (2-2): العناصر المكونة لثقافة دولة ما



Source : Charles Croué, op cit, p : 77.

(أ) المناخ و التضاريس: إن البيئة الجغرافية لدولة ما تؤثر على سلوك قاطنيها. ففي الدول ذات التضاريس الجبلية مثلاً، يكون سكانها مقاومين للظروف القاسية وقادرين على القيام بالأعمال الشاقة ونفس الأمر فيها يخص الدول ذات المناخ البارد. أما في الدول المشمسة فتكون ظروف المعيشة أكثر نعومة بحيث تؤثر في طرق العيش بالنسبة للسكان. و غالباً ما تكون الحرارة مرافقة بصفة عامة للفقر. ففي أوروبا مثلاً، يفرق رجال التسويق بين نوعين من الثقافات ثقافة الدول الشمالية البراغمانية و ثقافة أوروبا الجنوبية اللاتينية. فالمناخ و التضاريس يؤثر على ثروات الدول، و بالتالي على وجود و درجة تطور الأسواق في هذه الدول. حيث أن الشمس ودرجة الحرارة مثلاً لهما تأثير مباشر على استهلاك المشروبات، أجهزة تجفيف الملابس، أجهزة التكييف و العطور. ففي دول أوروبا الشمالية يميل المستهلكين إلى العطور القوية، وعلى العكس من ذلك يميل سكان أوروبا الجنوبية إلى العطور ذات الرائحة الخفية. لذلك يجب على مديري التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات بين الدول فيما يخص المناخ و التضاريس عند صياغتهم للاستراتيجيات التسويقية لاستهداف الأسواق الأجنبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 88.



## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

(ب) القانون إسمنت المجتمع: لكل مجتمع قواعد وضوابط تحكمه، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة. في بعض الدول الإسلامية مثلاً القانون المطبق هو الشريعة الإسلامية. والشريعة الإسلامية تعالج القضايا الخاصة بالإيديولوجية والإيمان والسلوكيات وطريق العيش اليومية.<sup>1</sup>

(ج) عادات الاستهلاك: من وجهة النظر التسويقية، تعتبر عادات الاستهلاك معيار مهم جداً فهي تحدد درجة قبول المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية على المدى القصير و البعيد في نفس الوقت. حيث أن التقاليد الغذائية مثلاً تتغير بصفة مستمرة وسريعة. فمثلاً: بالنسبة للدول الآسيوية الغداء الرئيسي هو الأرز، ومنتجات كالحليب و مشتقاته لم تكن معروفة في هذه الدول إلا منذ مدة قصيرة. رغم ذلك قامت شركة "دانون" الفرنسية بالمخاطرة وتسويق منتجاتها في السوق الصيني. وبعد العديد من السنوات والجهود التسويقية انسحبت الشركة من السوق الصيني رغم الخسائر و التكاليف التي تكبدتها من أجل تطوير هذا السوق.<sup>2</sup> لذلك فعادات الاستهلاك تعتبر عاملاً مهماً يجب الانتباه له جيداً عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي.

(د) مستوى التطور الاقتصادي: إن مستوى التطور الاقتصادي هو المؤشر الأول لتطور الثقافة كما أن تطور مستوى الدخل مرتبط أيضاً بتطور الثقافة. فظهور فئة متوسطة هو الذي يزيد من الاستهلاك الواسع. كما يؤدي إلى ظهور متطلبات وحاجات جديدة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى الراحة و تحسين مستوى المعيشة.<sup>3</sup>

(هـ) تأثير الديانات: إن تأثير الديانات هو بلا شك المعيار الأهم الذي يؤثر على طرق الاستهلاك. حيث أن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا و تطلعاتنا للحياة وعلى سلوكنا الشرائي و انتظام أفعالنا. فالإسلام مثلاً يحرم أكل لحم الخنزير و المشروبات الكحولية و الهندوسية تحرم أكل لحم البقر. لذلك على مديري التسويق الدولي أن يدرسوا هذه الناحية و أن يقدموا منتجات تتناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف.<sup>4</sup>

(و) التكوين العرقي و تشكيل المجتمع: إن ثقافة دولة ما تتطور مع مرور الوقت، فالصعوبات و الأزمات تعيد ترتيب موازين القيم. حيث أن قيم مجتمع ما تتطور مع التيارات المختلفة وطرق العيش، حيث أن تاريخ أي دولة يلعب دوراً مهماً في التجانس أو عدم التجانس الثقافي. كما يسمح بتفسير الاختلافات السوسيوثقافية بين الدول، وعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت الدولة (السوق) المستهدف تظهر تجانساً أو اختلافات على المستوى الثقافي و العرقي وترجمة ذلك عند صياغة استراتيجياتهم التسويقية بالنسبة لكل سوق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- Cedomir Nestrovic, "marketing en environnement islamique", édition Dunod, Paris, 2009, pp : 19-20 .

<sup>2</sup>- كوثر حميدة، شهبناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>- كوثر حميدة، شهبناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup>- رضوان محمود العمر، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 31.

<sup>5</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

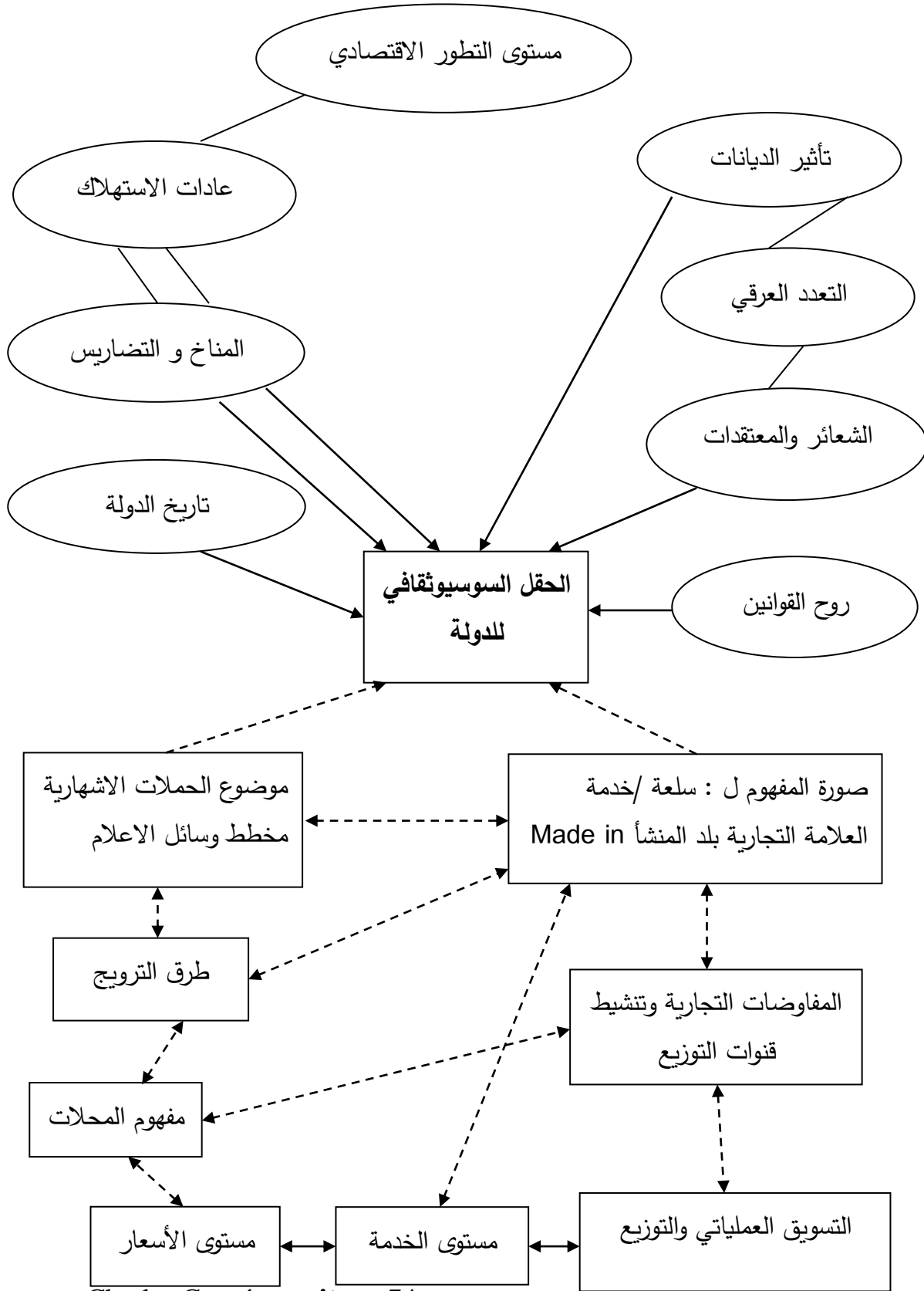
## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

(ي) اللغة: اللغة هي وسيلة الاتصال الأولية بين أفراد أي مجتمع فهي من أكثر عناصر الثقافة أهمية. و تستخدم اللغة كوسيط في ترجمة الأفكار و الرسائل من اللغات الأخرى. لذلك يجب استخدام اللغة بدقة حتى لا تقود في النهاية إلى تفسيرات غير سليمة أو فهم خاطئ للرسائل الصادرة إلى رجل التسويق. و على رجل التسويق الدولي إن كان لا يتقن اللغة المستعملة في السوق الذي يعمل فيه عليه الاستعانة بمترجم أو وسيط حتى لا يقع في أخطاء الفهم للجمل و المعاني التي يتضمنها البرنامج التسويقي. وهناك العديد من الأفكار التي يصعب التعبير عنها باستخدام لغات مختلفة، فإن وجدت درجة مرتفعة من التماثل في طريقة تفكير السوق المستهدف لابد وأن يكون هناك تماثل كبير في اللغة المستخدمة مع هذه السوق.<sup>1</sup> كل هذه الأمور يجب الاهتمام والإلمام بها عند صياغة إستراتيجية التسويق الدولي. والشكل التالي يوضح كيفية تأثير المكونات السوسيوثقافية لثقافة سوق ما على الإستراتيجية التسويقية المتبعة في هذا السوق:

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

الشكل رقم (2-3): الحقل السوسيوثقافي واستراتيجيات التسويق الدولي



Source: Charles Croué, op-cit, p : 74.

2-العوامل المتعلقة بالبيئة الاقتصادية

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

إن العمل في الأسواق الدولية يجعل الشركة تتفاعل مع اقتصاديات دول مختلفة و متنوعة من حيث درجة التطور، الانفتاح على الشركات الأجنبية، القوانين المنظمة للأسواق القانون لا تجاري، قانون المنافسة... إلخ). لذلك فعلى مديري التسويق الدولي القيام بدراسة دقيقة للبيئة الاقتصادية للأسواق المستهدفة من طرف الشركة. فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يمكنهما التأثير على الاستراتيجيات التسويقية للشركة في سوق ما، كما يحددان بصفة عامة مدى جاذبية هذا السوق. العامل الأول يتعلق بحجم السوق، أما الثاني فيتعلق بطبيعة هذا السوق.

(أ) **حجم السوق**<sup>1</sup>: وهو العامل الأهم بالنسبة لاستراتيجيات التسويق الدولي. فالشركة أول ما تقوم به عند استهداف سوق أجنبي ما هو تحليل حجم المبيعات المحتمل في هذا السوق، فهذا من شأنه أن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد اللازمة لتطوير هذا السوق مع ضمان الفعالية القصوى لهذه الموارد وكذلك فيما يخص تحديد جاذبية السوق. وللوصول إلى تحديد أكثر دقة لحجم سوق أجنبي . معين عادة ما يتم اللجوء إلى مجموعة من المؤشرات تذكر منها :

- **مؤشرات ديموغرافية**: فمؤشر مثل عدد السكان يعتبر مؤشر مهم خاصة فيما يتعلق ببعض النشاطات الاقتصادية كمواد الاستهلاك الواسع (المواد الغذائية، الأدوية... إلخ). فبافتراض ثبات العوامل الأخرى، توجد هناك علاقة طردية بين عدد السكان في دولة ما وحجم المبيعات. رغم أن فرضية ثبات العوامل الأخرى غير ممكنة، لذلك يبقى حجم السكان مؤشر غير كافٍ لتقدير حجم السوق. كما أن السكان يعتبر مؤشراً مهماً يمكن الاستعانة به لاتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية التسويقية المهمة ( الحفاظ على سوق ما أو التخلي عنه)، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى كالأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن و الجنس و الكثافة السكانية. حيث أن زيادة معدل النمو السكاني له أثر إيجابي إذا ما أدى إلى زيادة الطلب على السلع وله أثر سلبي بالنسبة لمديري التسويق الدولي في حالة وقوع انفجار سكاني مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين النمو الديمغرافي و النمو الاقتصادي.

- **مؤشرات خاصة بالدخل**: فمؤشرات مثل توزيع الدخل بالنسبة لشرائح المجتمع، متوسط الدخل الفردي و إجمالي الدخل القومي تعتبر مؤشرات غاية في الأهمية بالنسبة لمديري التسويق الدولي، خاصة فيما يتعلق ببعض القرارات التسويقية الإستراتيجية. بحيث يتم اللجوء عادة إلى المقارنة بين الأسواق المستهدفة على أساس هذه المؤشرات. كما يستخدم مؤشر متوسط الدخل الفردي كمقياس لوصف الحالة الاقتصادية، إضافة إلى استخدامه في تقييم درجة التقدم في مجالات مختلفة كالصحة و التعليم. وهذا راجع بالأساس إلى سهولة حساب هذا المؤشر وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

(ب) **طبيعة السوق**<sup>2</sup>: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص الأخرى للأسواق المستهدفة عند القيام بصياغة إستراتيجية التسويق الدولي، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

- البنية الطبيعية مثل الموارد الطبيعية و التضاريس و المناخ السائد في الأسواق المستهدفة.
- طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المستهدف ( هل هو ذو توجه صناعي، زراعي، وخدماتي).
- البنية التحتية للدولة و التي تشمل على كل من شبكة المواصلات الطاقة، وسائل الاتصال و النقل وغيرها.

كما يضيف باحثون آخرون مؤشر فيما يخص البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي وهو الهيكل الصناعي، أو بعبارة أخرى مرحلة التطور التي يمر بها السوق أو البلد المستهدف. وهنا يميز الباحثون بين أربعة أنواع من المراحل أو الهياكل الصناعية:

✓ **اقتصاديات الاكتفاء:** ففي هذه الأنواع من الأسواق يعتمد الأفراد بصفة عامة على الزراعة العامة ويشكلون فرص تسويقية ضئيلة.

✓ **الاقتصاديات المصدر للموارد الخام:** تعتمد هذه البلدان على تصدير المواد الخام المستخرجة من أراضيها، و تتميز هذه البلدان يجذب الاستثمارات الأجنبية في مجالات المواد الخام و التواجد المكيف للشركات الدولية. ومن أمثلة ذلك دول الخليج العربي.

✓ **الاقتصاديات السائرة في طريق النمو:** تشهد اقتصاديات هذه البلدان تطوراً مستمراً في مجال الصناعة، و ارتفاع نسب الناتج القومي الخام. مما يجعلها تتوجه إلى استيراد الكثير من المواد الخام. كما تتميز بتواجد قليل للشركات الأجنبية فيها. ومن أن أمثلة هذه الدول نجد مثلاً : البرازيل، الهند، باكستان... الخ.

✓ **الاقتصاديات المصنعة:** تعتبر البلدان مصدرة للعديد من المنتجات المصنعة للأسواق الأجنبية. ومن أمثلة هذه الدول كندا، الو.م.أ، اليابان والدول الأوروبية المتقدمة. و تتميز أسواق هذه الدول لظروف منافسة شديدة.

كل هذه العوامل المتعلقة بالبيئة الاقتصادية للتسويق الدولي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة.

### 3- العوامل المتعلقة بالبيئة السياسية:

تعتبر البيئة السياسية من أهم العوامل أو المتغيرات التي يمكن أن تكون لها تأثير كبير على إستراتيجية التسويق في سوق أجنبي معين، فالتواجد في سوق أجنبي يعرض الشركة إلى العديد من الأخطار السياسية نظراً لعدم قدرتها على السيطرة أو التحكم في البيئة السياسية لهذا السوق الأجنبي.

والجدول التالي يبين أهم الأخطار السياسية التي يمكن أن تواجهها الشركة في سوق أجنبي ما و تأثيرات هذه الأخطار على نشاط الشركة في هذا السوق:

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

### الجدول رقم (2-3): الأخطار السياسية وأثرها على الشركات الدولية

نوع الخطر	الأثر على نشاط الشركة
- المصادرة.	- خسارة الأرباح المستقبلية.
- الانتزاع.	- خسارة أصول الشركة.
- الحملات ضد المنتجات الأجنبية.	- خسارة في المبيعات، زيادة تكاليف العلاقات العامة لتحسين صورة الشركة.
- الميل إلى تشجيع العمالة المحلية.	- زيادة تكاليف العمليات.
- الاختطافات، الاعتداءات الإرهابية... الخ.	- خسارة في الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، زيادة تكاليف الإدارة العليا، انخفاض الإنتاجية.
- الحروب الأهلية.	- تدمير الممتلكات، خسارة في المبيعات، تخزين الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، إنتاجية منخفضة.
- التضخم.	- زيادة حجم تكاليف العمليات.
- القيود على تحويل رؤوس الأموال.	- عدم القدرة على تحويل الموارد المالية بحرية.
- تدنية قيمة العملة.	- تقليل قيمة الأرباح المحققة.
- انخفاض الأرباح الصافية.	- انخفاض الأرباح الصافية.

**Source:** W.griffin and others, **international Business environnement**, 4<sup>TH</sup> édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005, p : 73.

فكل شركة تريد الدخول إلى سوق أجنبي ما يجب عليها الإلمام، ولو بشكل قاعدي، بالهيكل أو البيئة السياسية لهذا السوق وهذا فيما يتعلق بالأمور التالية:<sup>1</sup>

- إذا ما كان النظام ديمقراطياً أو دكتاتورياً وفيما إذا كانت السلطة مركزة في يد شخص واحد أو حزب معين؟

- هل ينتهج البلد سياسة السوق الحرة أو الاقتصاد المخطط تحكم الحكومة؟ ما مدى مساهمة القطاع الخاص في المساعدة على توصل الحكومة إلى الوصول إلى أهدافها الاقتصادية؟ و ما إذا كانت موقف الحكومة من الشركات الأجنبية؟؛

- هل زبائن الشركة من القطاع الخاص أو العام؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تشجع الحكومة في البلد المضيف المنتجين المحليين؟ هل ينتمي منافسو الشركة إلى القطاع العام أو الخاص؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تسمح الحكومة للشركات الأجنبية بمنافسة قطاعها العام في الصفقات؟؛

- عندما تقوم الحكومات بتغيير سياساتها، هل تقوم بذلك بصفة عشوائية أم في إطار القوانين الجارية التطبيق؟

<sup>1</sup> - W.griffin and others, **international Business environnement**, 4<sup>TH</sup> édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005, p : 73.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

- ما مدى استقرار الحكومة الموجودة؟ وعند حصول تغير في السلطة، هل يرافقه تغير جذري في السياسات المتبعة أم تتواصل نفس المجهودات بالنسبة للحكومة الجديدة.

وبناء على العوامل السابقة ، فالبيئة السياسية للتسويق الدولية هي بيئة معقدة جداً، ويمكن أن تقرر نجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة. كذلك فعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل السابقة في صياغتهم لهذه الاستراتيجيات.

### 4-العوامل المتعلقة بالبيئة القانونية و التشريعية

إن الشركات المحلية تكون مجبرة على إتباع قانون الدولة التي تنتمي إليها، أما الشركات الدولية فتكون في مواجهة مجموعة من القوانين و التشريعات الناتجة عن تنوع الإطار القانوني و التشريعي من دولة إلى أخرى، حيث يجب عليها الخضوع ليس فقط لقانون أو تشريع الدولة الأم، بل كذلك لكل قوانين الدول المضيفة. فكل من قوانين الدولة الأم للشركة وقوانين الدولة المضيفة تؤثران على الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة هذه القوانين تحدد الأسواق المستهدفة، الأسعار المطبقة، تكاليف الإنتاج و اليد العاملة.

هناك عدة عوامل متعلقة بالبيئة القانونية للتسويق الدولي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي، نذكر منها:<sup>1</sup>

- تنوع الأنظمة القانونية و اختلافها من دولة لأخرى لأسباب تاريخية، ثقافية، سياسية ودينية؛
- التفريق بين قوانين الدول ذات الثقافة الأنجلوسكسونية وقوانين الدول ذات الثقافة اللاتينية؛
- تأثير الديانات على القوانين في مختلف الدول؛
- ما إذا كانت القوانين بيروقراطية أو لا؛
- التوجهات المحلية للقوانين: ففي بعض الدول تكون القوانين موجودة لتنظيم الاقتصاد المحلي ومثل هذه القوانين تؤثر على نشاطات الشركة في هذه الدول من حيث تسير اليد العاملة التوظيف، التعويضات و قوانين العمل)، الجوانب المالية وغيرها ... إلخ؛
- إن القوانين يمكن أن تؤثر على التجارة بين الدول: كفرض حصار جماعي أو دولي على التجارة مع دولة ما (الو.م.أ وكوبا مثلاً)؛
- أن القوانين في بعض الدول لا تخدم مصالح الشركات الأجنبية ( العوائق القانونية لملكية الأجانب)؛
- دور القانون الدولي: فالقانون الدولي له أهمية خاصة بالنسبة للشركات الدولية. حيث توجد العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية التي يتم تطبيقها و تحظى بالقبول في العديد من الدول، خاصة فيما يتعلق بقوانين حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع؛
- كما يجب على مديري التسويق الدولي الإدراك التام للقوانين المنظمة للسوق المحلي الذي ينشطون فيه مثل: قانون المنافسة، القانون التجاري... إلخ.

1- W.griffin and others, **op-cit**, p : 73.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن القوانين المتعلقة بحماية البيئة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الإستراتيجيات الدولية للشركة، كما أنه يجب على الشركات مراعاة هذه التشريعات إن وجدت خاصة و أن مثل هذه العوامل لها أهمية كبيرة بالنسبة للرأي العام بصفة عامة.

كل هذه العوامل يجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة

### 5- العوامل المتعلقة بالبيئة التكنولوجية

من بين أهم العوامل التي قد تؤثر على استراتيجيات التسويق الدولي، العوامل المتعلقة بالبيئة التكنولوجية للبلد المضيف، فالانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا و خاصة في ميدان الاتصالات و نظام المعلومات. كما أن هذا التغيير سيستمر في المستقبل، فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في البلدان النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات الدولية التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجالات الاتصال و خدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق، بل يمتد إلى تغير هيكل العمالة و الصناعة و تحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. ويتجلى تأثير التكنولوجيا على نشاط الشركات الدولية فيما يلي:<sup>1</sup>

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية و التي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة، الطب و الصناعات المرتبطة بها.

- الأقمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيساً في مجال التعليم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.

- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى و التي تؤدي بسهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.

- تطور طرق الدفع الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية و الصناعية.

- تطور طرق الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا و إفريقيا.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على مديري التسويق الدولي التحري و الاهتمام عن ظروف وقوانين حماية الملكية الصناعية و الفكرية في الأسواق المستهدفة.

كل هذه العوامل يجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة وفي عملية استهداف وغزو الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، "مبادئ التسويق الدولي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 61.



### المبحث الثالث: عوامل نجاح استراتيجيات تدويل المؤسسات

إن التحليل المتعلق بعوامل نجاح استراتيجيات التدويل للمؤسسات أثبت تقارب بين مختلف أقوال الباحثين، سمح هذا الإحصاء بنقد 14 عاملا والتي تعتبر مؤشرات دلالية، ما يمكنها من المساهمة في إنجاز استراتيجيات تدويل المؤسسات.

وصنفت مؤشرات النجاح هذه حسب (03) أبعاد، عوامل متعلقة بالمؤسسة، عوامل متعلقة بالمسيرين، وأخرى متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالمؤسسة

وتتدرج هذه العوامل وفق الآتي:<sup>1</sup>

##### أولاً: الموارد البشرية المؤهلة

أحد العوامل الذي يعتبر مساهم في نجاح المؤسسات التي هي في طريق التدويل هو وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة غالبا ما تهمل المؤسسة هذا المعيار لعدة أسباب ولا سيما لصغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحدودية مواردها حيث تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة متنوعة من العناصر المتعلقة بمشاكل تنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من بينها عدم وجود كفاءة بشرية مؤهلة ومختصة في تسيير عمليات التصدير إذ يرتبط هذا المشكل مباشرة بمميزات هذا النوع من المؤسسات سواء تعلق الأمر بحجمها أو بمواردها المحدودة.

فجناح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها المتعلقة بالتصدير، يجب عليها الاعتماد على طاقم مؤهل، لذلك يجب عليها إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وتكييفه لخلق مصلح خاصة بالتصدير التصدير. في هذا الإطار، يجب إيجاد مسؤول عن تسيير طلبات التصدير لأن مدير المؤسسة لا يملك الوقت لأداء هذه المهمة فالتصدير يزيد من حاجة المؤسسة للمؤهلات، إذ لا يجب الاستعانة بالمهندسين في هذه الحالة لان البعد الدولي للأعمال يتطلب العديد من المؤهلات كالمعرفة بالأسواق الأجنبية، الممارسات التجارية والتنظيمات والقوانين السائدة في هذه الأسواق وغيرها من المعارف الخاصة بالتسويق الدولي. وجب القيام بتكوين موظفين تكون مهمتهم القيام بالأشرف على العمليات الدولية للمؤسسة.

لذلك وجب إعطاء عناية خاصة بالموارد البشرية بالنظر إلى الحاجات الخاصة بشبكة التصدير، فالتصدير ليس له وقت محدد، وعلى الأقل يجب تخصيص شخص من المؤسسة ليس بالضرورة المقاول، هذا الشخص يمكن أن يكون من داخل المؤسسة وإلا وجب عليها توظيف شخص مكلف بهذا الجانب. وعلى الرغم من عدم توفر غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موارد بشرية مؤهلة للقيام بالعمليات الدولية إلا انه يجب عليها أن توفر ولو موظفا واحدا للتفرغ لهذه العمليات سواء من داخل المؤسسة أو عن طريق اللجوء إلى التوظيف الخارجي أو حتى الاستعانة بالتعاقد مع مستشار للتصدير من خارج المؤسسة بالرغم من ارتفاع

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 185، 189.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

تكلفة هذا الخيار فقد بينت مختلف الدراسات الميدانية الدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التجربة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا: توفر المؤسسة على ميزات تنافسية للمؤسسة**

لتمتلك المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها عليها أن تقترح قيمة مضافة مماثلة لنظيراتها في السوق مع وجود فعالية في الإنتاج (التحكم في التكاليف أو خلق نشاطات فريدة من نوعها تمكنها تعطي قيمة نهائية أعلى تمكنها من اعتماد أسعار عالية (استراتيجية التمييز).

لتكون المؤسسة رائدة في السوق وجب عليها معرفة مصادر مزاياها التنافسية قبل استغلالها. يجب على المؤسسة أن تملك ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، ومع تحليل نقاط قوتها وضعفها يمكن أن تبرز هذه المزايا، وبصفة أدق نقاط القوة التي تجعلها تتميز عن غيرها.

في هذا الإطار، يجب على المؤسسة أن تحدد ما هي كفاءتها المميزة التي تميزها عن غيرها وهذا ما يجعلها فريدة في السوق التنافسي وهو ما يمكنها من القدرة على اتخاذ القرارات بالطريقة المثلى وتطبيقها حاضرا ومستقبلا".

زيادة المنافسة العالمية تلزم المؤسسات بتطوير ميزاتها التنافسية وهكذا تكون في موقع قوة. وهنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزات تنافسية بنوية وهي تلك المرتبطة بتكوين أو تركيبة المؤسسة وأيضا بكيفية ممارستها لنشاطها. أما النوع الثاني فيتعلق بالممارسات التسويقية للمؤسسة في أسواقها. كما يمكن أن تنتج الميزة التنافسية من الاختيار الأمثل للأسواق المستهدفة، خاصة فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية. في حالات أخرى يمكن أن تنتج الميزة التنافسية عن خدمات خاصة مرتبطة بالمنتج، وفي أخرى تتجم عن السعر كما هو موضح فيما يلي:

- التحكم في التكاليف؛

- التكنولوجيا والقدرة على تطبيقها في هذا المجال؛

- الموارد المالية الممنوحة لتطوير الأسواق الخارجية؛

- الأشخاص وكفاءتهم؛

- طرق التسيير الحديثة وأساليب الحصول على المعلومة.

كما يمكن أن تتأتى الميزة التنافسية من وجود مصلحة فعالة لخدمات ما بعد البيع أو عن طريق إنتاج منتج أو خدمة مختلفة ومتميزة عن المنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق.

في الأخير، يمكننا القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تنتج عن عدة عوامل سواء تعلق الأمر بالتكلفة، وقت الإنجاز، خدمات ما بعد البيع، الاختيار الأمثل للسوق، توفير منتجات جديدة وغيرها من العامل التي من شأنها أن تجعل من عرض المؤسسة مختلفا ولا يمكن توفره لدى المنافسين و أن الميزة التنافسية تعتبر من أهم عوامل نجاح تدويل المؤسسة، لذلك يجب أن تحرص هذه الأخيرة على امتلاكها لميزة أو عدة مزايا تنافسية من أجل مواجهة منافسيها.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

### ثالثا: القدرة على الإنتاج

يقصد بالقدرة الإنتاجية في هذه الحالة إمكانية المؤسسة على الاستجابة لطلبات الإنتاج الاستثنائية الناتجة عن أوامر الطلب الزبائن من الأسواق الأجنبية. لذلك، وقبل القيام بغزو الأسواق الدولية يتوجب على المؤسسة التأكد من قدراتها الإنتاجية

في هذا الإطار، يجب عليها أن تكون قادرة على تلبية الطلبات المتأتية من السوق المحلي والأسواق الأجنبية المستهدفة في آن واحد لأن وقوع أي خلل في إمداد هذه الأسواق يمكن أن يضع مجهوداتها التسويقية في مهب الريح وهنا لا يكفي أن تمتلك المؤسسة فائضا إنتاجيا لنجاحها في الأسواق الدولية، بل يجب عليها توفير الإمكانيات اللازمة لنتاج كميات كافية على المدى الطويل لأن الأمر لا يتعلق بعمليات بيع مؤقتة للفائض الإنتاجي.

فقبل التوجه نحو الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة تقييم قدراتها الإنتاجية عن طريق ما يسمى بالتشخيص للتصدير للتأكد من توفرها على الإمكانيات اللازمة للاستجابة للطلبات الجديدة للزبائن في هاته الأسواق. كما يجب على المؤسسة التأكد من مدى مطابقتها وسائلها الإنتاجية مع متطلبات هؤلاء الزبائن ومدى توفرها على إمكانيات التخزين لهذه المنتجات. وتتوفر أمام المؤسسات العديد من الحلول لتلبية الطلب المتأتي من الأسواق الأجنبية كاللجوء إلى إعادة توطين (délocaliser) إنتاجها في هاته الأسواق أو التعاقد مع مقاولين من الباطن من أجل توفير الكميات الإنتاجية المناسبة للطلب الأجنبي رغم ما يطرحه هذا الخيار من سلبيات قد تضر بسمعة المؤسسة.

### رابعا: القدرة على البحث والتطوير

إن تبني تكنولوجيات صناعية متطورة أو متقدمة يعتبر منذ زمن طويل كأحد العوامل المفتاحية في تنافس المؤسسات الصناعية، لأن هذه التكنولوجيات تسمح بإنتاجية أكبر إحداث تطورات فيما يخص نوعية المنتجات وأيضا خفض نسب رفض المنتجات كل هذه العناصر يمكن اعتبارها ركائز أساسية للنجاح سواء تعلق الأمر بالسوق الداخلية أو السوق الأجنبية. يمكن للبحث والتطوير أن يكون من بين أهم العوامل المساهمة في تطوير تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فسواء كان شكلي أو غير شكلي، فهو يمثل شرط مسبق لا يمكن الاستغناء عنه، فالتدويل يعني تطور المنافسة ومنه مواصلة جهود تحديث طرق الإنتاج، ولذا يتضح أن المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الخارجية هي التي تقوم بعمليات البحث والتطوير وتملك تكنولوجيا مواكبة. فالمؤسسات وللحفاظ على تنافسيتها في الأسواق العالمية وجب عليها بدل جهود دائمة في مجال البحث والتطوير لأن وظيفة البحث والتطوير لا يمكن الاستغناء عنها لتطوير الإنتاج. تعتبر المؤسسات المصدرة أكثر إبداعا وابتكارا من غيرها، لأنها تحقق أكثر بحثا وتطورا، ومن هذا نستخلص أن نشاطات البحث والتطوير تلعب دورا مهما في دخل وإيراد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، وإن التصدير يرتبط بقوة بالإبداع والابتكار والبحث والتطوير في الأخير، يمكن اعتبار القدرة على البحث والتطوير من بين العوامل التي تساهم في نجاح التجربة الدولية للمؤسسة. فهذه الميزة تسمح للمؤسسة بالاستفادة بشكل كبير من مزايا التدويل عن طريق التحسين المستمر لمنتجاتها و القدرة على مواجهة المنافسة.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

### خامسا: القدرة على التمويل

تعتبر القدرة على التمويل عنصر مهم في نجاح نشاطات التصدير، حيث يشكل الجانب التمويلي أكبر الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في خوض غمار تجربة التدويل نظرا لتمييز هذه الأخيرة بقلّة الموارد المالية.

فسواء تمت عن طريق التبادلات التجارية أو بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، تعتبر عملية التدويل مكلفة جدا ونادرا ما تدر أرباحا آنية في حين أنّ أغلبية المؤسسات الصغيرة تكون في حاجة الى عوائد سريعة نتيجة لضعفها من ناحية رأس المال الخاص لذلك وجب على مثل هذه المؤسسات تحصين نفسها ماليا قبل خوض غمار تجربة التدويل.

كما أنّ التسيير المالي لنشاطات التصدير معقد مقارنة بالنشاطات الوطنية، وبالتالي من الضروري الاختيار الأمثل لمشاريع التصدير بالتحليل الجيد لمداخلها، حيث أنّ هذه المشاريع تتطلب موارد مالية متيسرة ويجب تقييم مستوى الخطر الموجود في كل مشروع، كما أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة يجب أن يكون لديها إمكانيات مالية إضافية لعقودها في مجال التصدير، وهو ما يعني الحاجة الإضافية للتمويل الخاص بالتصدير .

وفي نفس يتوجب على المؤسسة أن تخصص موارد لتمويل احتياجاتها على المدى المتوسط والبعيد، وان يكون لديها خزينة قادرة على مواجهة التكاليف والمصاريف التي تسببها عمليات التصدير .

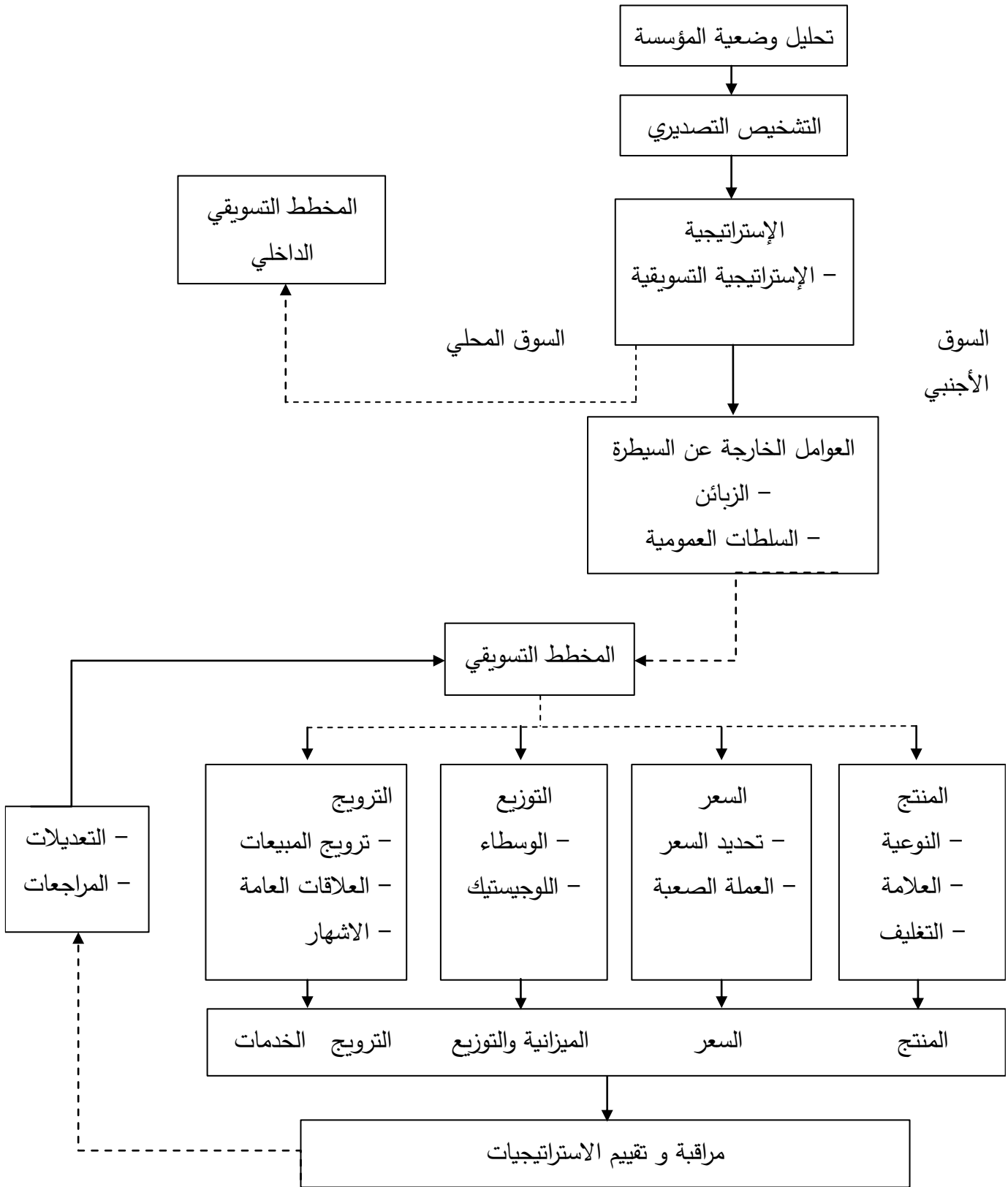
### سادسا: وجود استراتيجيات مزيج تسويقي

من وجهة نظر المؤسسات وخاصة الصغيرة منها ، يعتبر التدويل كقفزة نحو المجهول لذلك يتوجب على المؤسسة اعتماد مقربة تسويقية لتسيير نشاطاتها التجارية التي تمتد لما وراء الحدود الوطنية. ولهذا، فكل مؤسسة ترغب في دخول غمار التصدير يلزمها وضع إستراتيجية لهذا الغرض تأخذ بعين الاعتبار كل من حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة والبيئة التجارية والتنافسية السائدة في هذه الأسواق. وتتضمن أي إستراتيجية تسويقية أربعة عناصر وهي المنتج، السعر التوزيع والترويج. في هذه الحالة، يمكن اعتبار المخطط التسويقي جيدا إذا كان يستعمل هذه العناصر الأربعة من أجل توفير منتج ما في المكان الصحيح وبأحسن سعر ومدعوما بحملات ترويجية محددة للوصول إلى الزبون المستهدف.

والشكل التالي يوضح طريقة عمل المخطط التسويقي للتصدير :

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

الشكل رقم (2-4) : المخطط التسويقي للتصدي



المصدر : فارس ركيمة, "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة

حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة", مرجع سبق ذكره, ص 169.

يوضح الشكل السابق أهم مراحل وضع المخطط التسويقي للتصدير والمتمثلة في: تحليل وضعية المؤسسة،

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

القيام بتشخيص القدرات التصديرية وإعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة مع تحديد الأهداف المرجوة منها وتوفير الميزانية المناسبة لمتطلبات السوق المستهدف. بالإضافة إلى ذلك، يحدد هذا المخطط القوى الخارجية التي تنشط في البيئة الخاصة بهذا السوق وهي الزبائن، المنافسين، السلطات العمومية، الظروف الاقتصادية السائدة والاتجاهات الاستهلاكية الرائجة. فبعد توفير كل المعلومات عن العناصر السابقة الذكر، يمكن للمؤسسة تركيز جهودها على المكونات الأربعة للمزيج التسويقي بتحديد أولوياتها فيما يخص كل عنصر من عناصر هذا المزيج، لتقوم بعد ذلك بتخصيص الميزانيات المناسبة ومواعيد تطبيقها في الأخير، يجب القيام بتقييم ومراجعة الاستراتيجيات الموضوعة والتي من شأنها ان تخضع للتعديلات الضرورية.

مما سبق يتضح أن وضع مزيج تسويقي يراعي البيئة السائدة في الأسواق المستهدفة يسمح للمؤسسات بتوفير عرض تسويقي يتماشى مع رغبات ومتطلبات المستهلكين في هذه الأسواق مما يتيح للمؤسسة بتحقيق النجاح في تجربتها الدولية.

### المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالمسيرين

وتندرج في خمسة عوامل وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مواقف وتوجهات المسيرين

فيما يتعلق بمواقف وتصورات المسيرين، يجب أن يكون قرارا التصدير استراتيجيا للشركة، وأن يجد مبرراته في الرغبة في اقتحام السوق الأجنبي لتوسيع السوق التقليدي والشروع في عملية التدويل. فالتصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ينفصل عن بقية الأنشطة وخاصة الرؤية الشاملة للمسيرين. في هذا الإطار، إن ما يميز إدارة المؤسسة التي تتأهب للتصدير هو الإرادة والتفرغ التام المواصلة ما بدأته.

وهنا فانه كثيرا ما ينظر إلى المديرين على أنهم العامل المحدد في اتجاه الشركة. وفي هذا الصدد، يجب أن يمتلك المسير عدة خصائص من بينها ما يلي: رؤية للأعمال وللأهداف تتجاوز السوق المحلية، تصور إيجابي للصادرات وتأثيراتها الآنية والمستقبلية على الأعمال التجارية وكذا أسلوب تسيير بولي أهمية للتخطيط والحاجة إلى المعلومات والبحث والتطوير. نكتشف مما سبق أنه يجب على مسير المؤسسة التي تريد التدويل أن يملك الرغبة في اختراق الأسواق الأجنبية، الإرادة والالتزام التام إضافة إلى رؤية للأعمال وللأهداف تتجاوز حدود السوق المحلية.

#### ثانياً: الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية

إن أحد مفاتيح النجاح في سوق جديدة هو إظهار الصبر والمثابرة. في بعض مناطق العالم غالبا ما تتطلب قرارات الشراء وقتا أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية، وقد تبدو عملية اتخاذ القرار بطيئة ومحبطة. لذلك فإن افتقاد الإدارة للعزيمة هو أحد الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تعوق غزو الأسواق الأجنبية. في هذا الإطار، يجب على المدير الذي يريد التصدير امتلاك بعض الصفات من بينها: الديناميكية والإبداع والقدرة على الابتكار والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية. يجب أيضا على الشركة التي تريد مباشرة عمليات

<sup>1</sup>- فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 191، 194.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

التصدير أن تكون متحفزة، وأن يكون مجلس إدارتها مقتنعا بمزايا هذا القرار " بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة النجاح في التصدير إذا كان مسيرها أكفاء ومنفتحون على الصادرات. يشترك المسيرين على الأقل في ثلاث صفات هي بمثابة مفاتيح نجاحهم على مستوى أسواق التصدير: الصبر، المثابرة والدافعية الضرورية للانخراط بشكل كامل في عملية تصدير مربحة. وقد بينت دراسة أجريت عن عشرين شركة من جميع القطاعات التي تصدر منتجاتها بنجاح لمدة خمس سنوات على الأقل والذين يحققون رقم أعمال يصل إلى أكثر من 10 مليون دولار، فجاء في مقدمة نتائج هذه الدراسة أن كل المسيرين كانوا ملتزمين جدا بعملية التصدير حتى أن بعضهم تعلم لغة البلد المصدر له ووفقا لما سبق تؤكد هذه الدراسة على أنه يجب بذل جهود كبرى ليصبح المسيرين والمديرون التنفيذيين للشركات ثنائيي اللغة. وعلاوة على ذلك تشير نفس الدراسة إلى أنه في الوقت الراهن تشكل اللغة حاجزا، فهي بمثابة فرامل للنمو الدولي للمؤسسات وخاصة الصغيرة منها. وفي هذا الجانب يجب على مدير أو إدارة الشركة التي تسعى للتدويل امتلاك بعض الصفات منها: الصبر والمثابرة والعزيمة والدافعية، والكفاءة والانفتاح والديناميكية، والإبداع والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية.

### ثالثا: تخطيط إستراتيجية التدويل

يجب أن تقوم الشركة بالتخطيط الجيد لقرار التصدير، لأنه يمكن لأي عثرة في طريق التدويل ان تثبط عزيمة أي مؤسسة وخاصة الصغيرة منها. فقبل التفكير في التصدير يجب على الشركة أن تعي التحديات والقيود المرتبطة به كي تتخذ قرارا مدروسا من جهة أخرى، فإن امتلاكها لخطة محددة في متناول اليد تمثل الخطوة الأولى للنجاح في تجربة التدويل".

في هذا الإطار، يمكن لقرار التصدير أن يكون هدفا إستراتيجيا لمدير مؤسسة صغيرة أو متوسطة. فمنذ البداية يتم تنفيذ عملية التخطيط وخطة العمل وفقا للأهداف التجارية الأخرى للمؤسسة (أو لمسيرها المسئول). لذلك، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي النسيج الحقيقي للاقتصاد، فإنها مدعوة إلى بذل المزيد من الجهود للتصدير من خلال وضع إستراتيجية تدويله حقيقية. وإذا تغير حجم أنشطتها، يجب أن يكون نهج التدويل محددا وطوعيا ولا يمكن أن يقتصر على مجرد فرص وليدة الصدفة.

### رابعا: الخبرة التي تسبق التدويل

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

فهناك مجالان من مجالات المعرفة يعدان أمرين حاسمين للنجاح الاستراتيجي للشركة قيد التدويل من ضمنهما: "المعارف التجريبية التي لا يمكن اكتسابها إلا من خلال تجربة خاصة مع الأسواق الخارجية، إذ تعد رسمتها مهمة جدا. هذا ما سيشكل مفتاح نجاح، حتى إنه سيكون أصلا ميزة تنافسية. 3 فالتجربة أكثر من لازمة لأنه على الرغم من إعدادها بأكبر قدر ممكن من الدقة، ستكون هناك دائما مشاكل وصعوبات في الإستراتيجية التسويقية الدولية يمكن للخبرة وحدها أن تتنبأ بها أو تمنعها. ومن الأفضل للمرء أن يستفيد من

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات و عوامل نجاحها

تجربة الآخرين قدر الإمكان. فالتجربة التي تكتسبها المؤسسة في الأسواق الأخرى يمكن الاستفادة منها عند استهداف أسواق أجنبية جديدة خاصة فيما يتعلق بالعوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها. فغياب التجربة الدولية لدى المؤسسة يمكن أن يشكل عائقا كبيرا فيما يخص بتخطيط المبيعات وتحديد الأهداف.

### خامسا: المشاركة في شبكات الدعم أو الاتصال

يمكن اعتبار شبكات الدعم والاتصال شكلا مرنا من أشكال التواصل بين الأفراد أو الجماعات، مما يمكن من تنفيذ الإجراءات بطريقة منسقة في أماكن وفي أوقات مختلفة بتكيف مرن مع البيئة السائدة. ومنه فإن الشبكة هي أكثر من مجرد تتابع بسيط للمعلومات، فهي آلية اجتماعية حقيقية تثبت وجودها واتساقها في مجال الاتصالات وتداول المعلومات وفي تبادل أكثر منه في نقل الكفاءات والخبرات وفق تدفق متعدد وفائض في آن معا، ويتم ضبطها من خلال إجراءات وسلوكيات العناصر الاقتصادية المختلفة لأن الشبكة تعتبر عنصر أساسي في تنظيم استراتيجيات المشاريع وفي العلاقات بين الشركات، وهي أيضا عامل قادر على هيكله الديناميكيات الإقليمية عبر روابط محلية ناتجة عن استراتيجيات التدويل. وتعتبر الشبكة التجارية والاجتماعية أحد الأصول الهامة لنجاح الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، ففي كثير من الحالات، يتعامل العملاء مع أفراد وليس مع شركة. فرغم صعوبة بناء مثل هذه الشبكات إلا أنها تعتبر عاملا مهما في تنظيم الاستراتيجيات المقاولاتية والعلاقات بين الشركات كما تسمح الشبكات التجارية والاتصالية بالحصول على المعلومات الإستراتيجية. لذلك فالمشاركة في هذه الشبكات يعد عاملا مهما من عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة إذا عرفنا أهمية الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق الأجنبية في نجاح التجربة الدولية لهذه المؤسسات.

### المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة

تدرج في ثلاثة عوامل تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أولاً: امتلاك المعلومات الإستراتيجية

يعتبر امتلاك معلومات إستراتيجية شرطا أساسيا لمتابعة الأعمال التجارية الدولية وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بالبلد المضيف. فمن المهم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل القيام باستكشاف صفقة ما في بلد معين، وتعميق هذه المعرفة بالبيئة السائدة في السوق المستهدف منذ المراحل الأولى للمشروع. وتتصل هذه المعلومات بالتشريع والأنظمة الظروف المعيشية، العادات الإدارية وأساليب العمل ومعرفة الأشخاص العاملين في قطاعات النشاط المختارة.

كما أن قرار تدويل شركة أو غزو بلدان جديدة يجلب تغييرات كبيرة في البيئة الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ويحتاج إلى معلومات وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين رئيسيين: المعلومات التي تتعلق بطرائق عمل التصدير من جهة، والتي يمكن وصفها بالروتينية. أما من الجهة الأخرى فيتعلق الأمر ما

<sup>1</sup>- كوثر حميدة، شهيناز قردوح، مرجع سبق ذكره، ص، ص 76، 78.



## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

يسمى بمعلومات التنمية لأنها تغطي تساؤلات الشركة حول الفرص التي يتيحها البلد قيد الدراسة لبيع منتجاتها.

تعتبر المعلومات المنتمية للنوع الثاني مفيدة لكونها معلومات إنمائية أو معلومات إستراتيجية. وهذا النوع من المعلومات التنموية تلعب دورا حيويا في نجاح عمليات الشركات الدولية. ويرتبط الحصول عليها بفتح الأسواق، واستيعابها ومعالجتها بعقلانية تعتمد على استقرار النشاط الدولي". ويمكن أن تؤثر المعلومات الإنمائية على البلدان المستهدفة أو الشروط العامة لمبيعات المنتجات في الخارج أو المعلومات المتعلقة بالشبكات التجارية. هذه المعلومات تهملها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا ترى فيه أن إيجاد المعلومات يتطلب جهودا من جانب المديرين، لأن المعلومات هي في صميم جميع الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية. وهذه هي بالتأكيد المشكلة الأولى التي تواجهها هذه الشركات عند المباشرة في عمليات التصدير أو عند الانتقال إلى بلد جديد. إن تبني سياسة نشطة للحصول على المعلومات والحرص على الفعالية في هذا المجال غير المادي وغير القابل للتصرف تتطلب من مسؤولي الشركات أن يكون لديهم قدرة قوية على التغيير، تقريبا لتعلم مهنة جديدة. وللتغلب على هذه الصعوبات، توجد طرق لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تعتبر المشاركة في المعارض التجارية الدولية وسيلة هامة جدا للحصول على المعلومات. علاوة على ذلك ينظر إلى البعثات التجارية التي تضاف إلى جهود التسويق العامة بوصفها مساعدة قيمة في مراحل تغلغل المؤسسة في سوق أجنبية، وبالتالي المساهمة في تسهيل الاتصالات مع هذه الأسواق الأجنبية.

### ثانيا: دعم البرامج الحكومية

تعتبر برامج الدعم الحكومية مصدرا للعديد من المزايا للشركات التي لها أعمال تجارية في الخارج. ومن هذا المنطلق فإنه من المهم معرفة المساعدة التي يمكن الاعتماد عليها في المراحل الأولى من العمليات التجارية الدولية. كذلك فإن الدعم الحكومي بالإضافة إلى كونه نافعا للمؤسسات على الصعيدين المالي والمعلوماتي، فهو ضمان للمصداقية في المشروع، لأن هذا الدعم يلهم عموما الثقة للمفاوضين الأجانب في هذا الصدد، يمكن للشركات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم حيث تتاح لهم المعلومات والمشورة والحلقات الدراسية والدورات والمساعدات المالية، فضلا عن خدمات المكاتب الاقتصادية الموجودة في جميع أنحاء العالم لمساعدة المصدرين في جهودهم. مع هذا، يجب أن تتدرج برامج دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم تحت الإستراتيجية العامة للشركة وغالبا ما تقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة للمعلومات الخاصة بهذه البرامج أو أنها تعتبر بأن المجهودات المبذولة للاستفادة منها كبيرة جدا. كما أن نقل المعاملات الإدارية للاستفادة من هذه البرامج يوجب على المؤسسات الصغيرة تخصيص موظفا على الأقل لهذه الأعمال وهو أمر صعب بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات التي تتميز بشح وقلة مواردها البشرية. وفي الأخير، يمكن اعتبار برامج الدعم الحكومية كمصدر مساعدة للمؤسسات التي تمتلك أنشطة في الأسواق الأجنبية. كما أنها تضيف نوع من الثقة على أعمال المؤسسة في هذه الأسواق. مع هذا، تبقى الاستفادة من هكذا برامج تعترضها العديد من الصعوبات نظرا لنقل المعاملات الإدارية وقلة المعلومات الخاصة بها.

## الفصل الثاني استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات وعوامل نجاحها

### ثالثا: الحصول على المواد الأولية

من الضروري للمؤسسة تأمين مصادر إمداداتها على المدى المتوسط والطويل ضمن شروط محددة قدر المستطاع نظرا لندرة أو صعوبة الوصول إلى بعض المواد الخام فضلا عن تقلب أسعارها. لذلك يتوجب على الشركة ضمان انتظام جزء كبير من مورديها سواء من حيث وقت التسليم أو من حيث نوعية المواد من أجل عدم الاضطرار إلى تحمل أي اختلال من جانبهم فضمن العالمية والتدويل، وفي ضوء حاجة الشركات إلى تحسين قدرتها على المنافسة، وتحقيقا لهذه الغاية يتمثل أحد الإجراءات التي يتعين تنفيذها في تحسين مراقبة مشتريات الشركة. فمن المهم تأمين مصادر توريد المواد الخام وتحسينها. وينبغي أن يكون هناك نهج للبحث عن موردين جدد محتملين لتفادي حالة التبعية التي قد تكون ضارة للشركة إذا انسحب ولو مورد واحد وهنا تظهر أهمية اختيار الموردين وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم. وعلى الرغم من التركيز على الحصول على الموارد الأولية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة لا تستطيع أن تكون مكتفية ذاتيا من السوق المحلي، وإنما يجب عليها أيضا الاعتماد على الأسواق الخارجية أو الدولية للإمدادات. إن المؤسسات التي تمتلك أنشطة في الأسواق الأجنبية تبحث دائما على تحسين قدراتها التنافسية. في هذا الإطار، يعتبر التحكم في إمدادات المؤسسة من المواد الأولية ونوعيتها من بين أهم مصادر الحصول على ميزات تنافسية.

### خلاصة الفصل

- من خلال معالجتنا في هذا الفصل لمختلف إستراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات التي تتبعها الشركات في الأسواق الأجنبية وعوامل نجاحها يمكن استخلاص الأمور التالية:
- ✓ أن أهم إستراتيجية من إستراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات والتي تتبعها أغلب الشركات هي إستراتيجية التصدير لأن التصدير يعد أبسط طريقة للدخول إلى الأسواق الأجنبية.
  - ✓ أن أهم العوامل الداخلية بالنسبة للشركة التي يمكن أن تؤثر إستراتيجياتها في الأسواق الدولية نجد كل من أهداف الشركة من التوجه لهذه الأسواق وكذلك الإمكانيات المادية و البشرية و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة.
  - ✓ أن ثقافة البلد أو السوق المستهدف أو المضيف متغير مهم يجب التكيف بحسب اتجاهات تغيره لضمان نجاح تواجد الشركات الأجنبية في هذه الأسواق.
  - ✓ أن دراسة السوق الدولية تكون أكثر تعقيدا على المستوى الدولي و أنه يجب على الشركات الدولية التمكن من امتلاك المعلومات الضرورية و التحكم في عملية معالجتها قبل المغامرة في الأسواق الدولية.
  - ✓ أن الإستراتيجيات التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق المضيفة تختلف بحسب درجة التكيف و التتميط. و كذلك بحسب درجة تطور هذه الأسواق.
  - ✓ أنه توجد أنماط عديدة و متنوعة للتواجد في الأسواق الأجنبية للشركة بحسب حجم نشاطها في هذه الأسواق و درجة حجم و نمو هذه الأخيرة و إمكانيات الشركة في نفس الوقت.
  - ✓ أن عوامل نجاح استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات صنفت حسب (03) أبعاد، عوامل متعلقة بالمؤسسة، عوامل متعلقة بالمسيرين، وعوامل متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة شركة  
"سبتكس Sebtex"  
للنسيج شلغوم العيد  
-ميلة-

## تمهيد

يتناول هذا الفصل نتائج البحث الميداني من خلال التطرق إلى دراسة حالة واحدة لمؤسسة جزائرية مصدرة، وهي مؤسسة "سبتكس" للنسيج. وفي دراسة حالة هذه المؤسسة، نجد النتائج موزعة على ثلاثة نقاط رئيسية. تتناول الأولى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمتحصل عليها من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها. أما في الثانية فتتناول معلومات عامة حول واقع تدويل نشاط المؤسسة محل الدراسة، في حين تتناول النقطة الثالثة تحليلاً للمقابلة من أجل تأكيد وجود عوامل النجاح المذكورة في الجانب النظري، وما إذا وجدت عوامل نجاح جديدة خارج إطار العوامل المحددة مسبقاً (عوامل نجاح خاصة فقط بالمؤسسة محل الدراسة). وذلك وفق الباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

المبحث الثاني: واقع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

المبحث الثالث: مقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سبتكس" للنسيج

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة المدروسة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، ونشاطها الاقتصادي والإنتاجي.

### المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

تأسست مؤسسة "سبتكس" للنسيج سنة 2007، وتخصصت في استخراج الصوف الصناعي من النفايات البلاستيكية من أجل تحويله إلى ألياف البوليستر.

تقع مؤسسة "سبتكس" في المنطقة الصناعية بدائرة "شلغوم العيد" ولاية ميلة، برأس مال قدره 112100000.00 دج، وتوظف 100 عامل.

وتعتمد شركة "سبتكس" على جمع النفايات البلاستيكية وخاصة القوارير من أجل استخراج مادة أولية نسيجية، أو ما يسمى بالصوف الصناعي، أو ألياف البوليستر، والتي لها استعمالات عديدة في المجال الصناعي، بدءا بصناعة الزرابي، الأغذية، الملابس بجميع أنواعها، صناعة الأدوية وأشغال البناء. والجدول التالي يوضح أهم المعلومات الخاصة بمؤسسة "سبتكس" للنسيج.

### الجدول رقم(3-1): أهم البيانات الخاصة بمؤسسة "سبتكس"

المعلومات	البيان
الاسم التجاري	ش.ذ.ش.و.ذ.م.م. سبتكس
رأس المال	112 100 000.00 دج
تاريخ التأسيس	2007/05/30
الصيغة القانونية	ش.ذ.م.م. EURL
الموقع	المنطقة الصناعية شلغوم العيد ولاية ميلة
عدد العمال	100
المنتجات	ألياف البوليستر

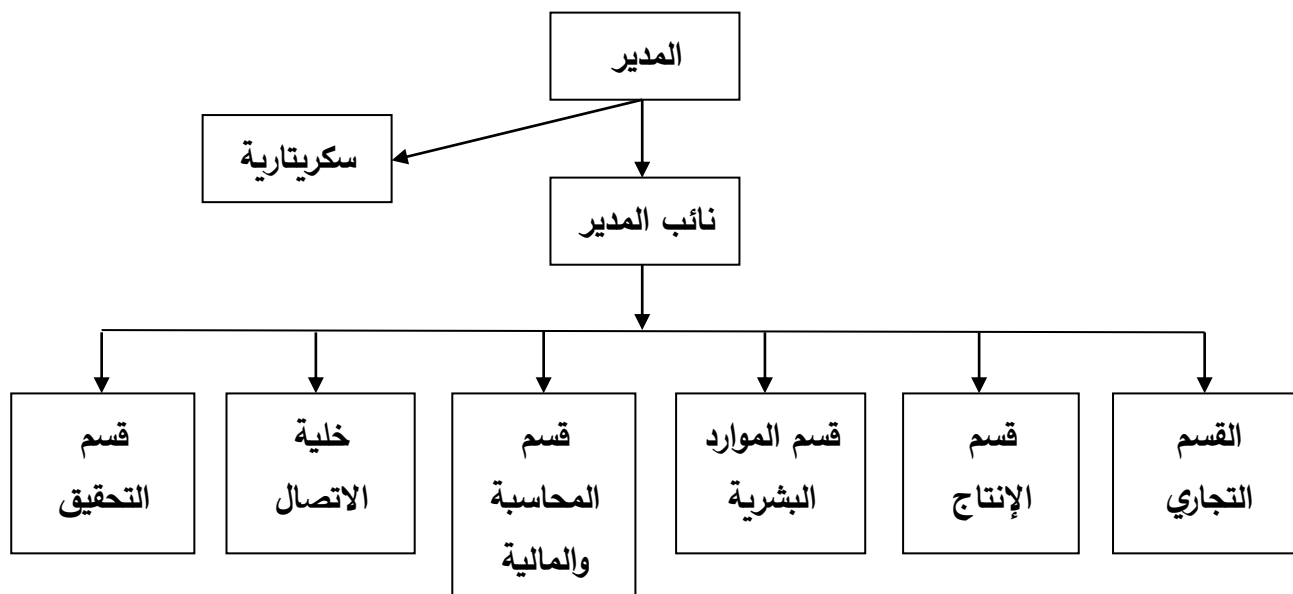
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

وتعتبر مؤسسة "سبتكس" مؤسسة مصدرة بامتياز، حيث تقوم بتصدير أغلبية إنتاجها للعديد من الدول في القارات الثلاثة، أوروبا، إفريقيا وآسيا. في هذا الإطار، تقوم مؤسسة "سبتكس" بتدوير مليون و 200 ألف قارورة بلاستيك يوميا، وتنتج منها 30 طن من ألياف البوليستر، يستخدم نصفها في صناعة المنتجات ويصدر الباقي إلى الخارج.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة "سبتكس" للنسيج من عدة أقسام كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سبتكس" للنسيج



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

- المدير وهو صاحب ومالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي لها والمسؤول عن جميع أنشطة المؤسسة وله سلطة اتخاذ القرار؛
- نائب المدير وهو ثاني مسؤول بعد المدير يحل محله في فترة غيابه وتخول له سلطة اتخاذ القرار في تلك الفترة، وله اتصال مباشر مع الأقسام الأخرى؛
- القسم التجاري: هو المسؤول عن الأمور التسويقية والتجارية على المستوى المحلي والدولي؛
- قسم الإنتاج: المسؤول عن العمليات الإنتاجية للمؤسسة؛
- قسم الموارد البشرية: يهتم بخدمة الموارد البشرية بالإضافة إلى خدمة الأجور والتكوين؛
- قسم المحاسبة والمالية: خاص بعمليات المحاسبة؛
- خلية الاتصال: خلية خاصة بعملية الاتصال وعلاقات المؤسسة؛
- قسم التحقيق: يشمل الأرشيف المتعلق بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة

تعد مؤسسة "سبتكس" من أبرز الشركات المختصة في صناع وتصدير المنسوجات نظرا لاحتلالها المراكز الأولى من حيث قيمة وجودة منتجاتها سواء محليا أو دوليا، وتمتلك مؤسسة خاصة بجمع النفايات البلاستيكية (زجاجات البلاستيك) من أجل إعادة تدويرها واستخراج الصوف الصناعية منها التي تعتبر المادة الأولية لصنع منتجاتها.

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

وتعمل مؤسسة "سبتكس" للتصدير على إنتاج الأقمشة وألياف البولبيستر، منتجات التطريز، الحشو، الأغطية والأفرشة، كما تعمل أيضا على تصدير ألياف البولبيستر و الحشو إلى العديد من الأسواق والدول في ثلاثة قارات مختلفة.



## المبحث الثاني: واقع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج

كما تم ذكره سابقا، تعتبر مؤسسة "سبتكس" للنسيج مؤسسة مصدرة بامتياز، حيث تقوم بتصدير ما يفوق عن 50% من حجم إنتاجها إلى الخارج، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الدوافع التي أدت بمؤسسة "سبتكس" إلى تدويل نشاطها، وإحصائيات صادراتها، ومختلف المعوقات التي واجهته في تدويل نشاطها.

### المطلب الأول: دوافع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج

- تبعاً لرغبة مالكي ومسيري مؤسسة "سبتكس" للنسيج، اتجهت هذه المؤسسة مبكراً نحو التصدير إلى الأسواق الأجنبية، وفيما يلي بعض الدوافع التي أدت بهذه المؤسسة لاقتحام مجال التصدير:
- صغر حجم السوق المحلي للنسيج، خاصة مع غلق العديد من المؤسسات العمومية، مما أدى بالمؤسسة للتفكير في اقتحام الأسواق الأجنبية من أجل توسيع وتنويع أسواقها؛
  - زيادة وتطوير رقم أعمال المؤسسة، عن طريق زيادة حجم المبيعات في الخارج؛
  - مواقف وتوجهات مسيري المؤسسة ومالكها والتي أثرت بشكل كبير إلى التجربة التصديرية لها؛
  - الرغبة في المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني عن طريق المساهمة في المساعي الهادفة إلى تنويع مداخل الدولة من العملة الصعبة، وعدم الاعتماد بشكل حصري على صادرات المحروقات؛
  - وجود طلب دولي على ألياف البوليستر في الأسواق الخارجية، وخاصة في الدول المتطورة والتي تتعدد فيها مجالات استعمال هذه المادة؛
  - الرغبة في تنويع رقم أعمال المؤسسة، وعدم الاعتماد فقط على مبيعات السوق المحلية.

### المطلب الثاني: إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس" للنسيج

تقوم مؤسسة "سبتكس" بتصدير ما يفوق عن نصف حجم منتجاتها نحو العديد من الدول، في ثلاثة قارات مختلفة، والجدول الموالي يوضح بعض الإحصائيات عن صادرات هذه المؤسسة:

الجدول رقم (3-2): إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس"

السنة	المنتج المصدر	وجهة التصدير	الكمية بالكغ	القيمة باليورو
2015	ألياف البوليستر	ألمانيا، المغرب، بلجيكا، تونس، فرنسا، لبنان	309 295 كغ	252 279 يورو
2016	ألياف البوليستر	بلجيكا، تونس، فرنسا	359 920 كغ	309 009 يورو
2017	ألياف البوليستر	الأردن، مصر، تركيا، تونس، لبنان	728 751 كغ	639 160.36 يورو
2018	ألياف البوليستر	تونس	581 995 كغ	498 793 يورو
2019	ألياف البوليستر	تونس	584 925 كغ	564 833 يورو
2020	ألياف البوليستر	إيطاليا، تونس	478 275 كغ	473 821 يورو

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

نلاحظ من الجدول السابق بأن مؤسسة "سبتكس" للنسيج تقوم بمجهودات كبيرة في مجال التصدير، حيث نجد المؤسسة تصدر ما يفوق نصف منتجاتها نحو العديد من الدول في ثلاثة قارات مختلفة. رغم ذلك، تواجه هذه المؤسسة بعض العراقيل والعقبات في جريتها التصديرية، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

### المطلب الثالث: معوقات تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج

رغم النتائج الجيدة المحققة في مجال التصدير من طرف مؤسسة "سبتكس" للنسيج، إلا أنها تبقى تواجه بعض العراقيل والعقبات تتجلى فيما يلي:

- الصعوبات في ميدان النقل والنواحي اللوجستكية الناجمة عن ضعف وعدم ملائمة البنى القاعدية، وعدم التنوع في شركات الملاحة والشحن، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار النقل وعدم ملاءمتها؛
- ضعف التنسيق بين مختلف الهيئات والمتدخلين في عمليات التجارة الخارجية (البنوك، الجمارك، التأمينات، ...) مما يؤدي إلى وجود بعض الإجراءات والعراقيل البيروقراطية على مستوى هذه الإدارات؛
- التغير المستمر وعدم الاستقرار فيما يخص التشريعات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وخاصة ما تعلق منها بالتوطين البنكي لعمليات التصدير، والصرف وغيرها؛
- عدم وجود حرية للمصدرين في التصرف في العائدات بالعملة الصعبة الناتجة عن تصدير منتجات المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة منها في تطوير المؤسسات وزيادة تنافسيتها؛
- نقص الأفراد والموظفين المختصين في دراسة الأسواق الخارجية؛
- تعقد وبطء إجراءات التصدير وسوء البرامج من السلطات العمومية لترقية الصادرات؛
- تذبذب الطلب على مادة ألياف البوليستر في الأسواق الخارجية، وخاصة في أسواق الدول المتطورة منها بسبب أزمة كورونا العالمية وتباطؤ نمو الاقتصاد العالمي؛
- تأخر الحصول على عائدات المنتجات المصدرة في العديد من الحالات من طرف البنوك الموطنة لملف التصدير، مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات الخزينة.

### المبحث الثالث: مقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج

سنتناول في هذا المبحث إلى الأسئلة المطروحة في المقابلة، والأجوبة المتحصل عليها، بالإضافة إلى تحليل للأجوبة المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: الأسئلة المطروحة في المقابلة

الجدول رقم(3-3): نموذج الأسئلة المطروحة في المقابلة والمتعلقة بكل عامل من عوامل النجاح

عوامل النجاح	الأسئلة المطروحة
- الموارد البشرية المؤهلة	- ماهي الموارد البشرية ضمن مؤسستكم المتخصصة في تصدير منتجاتكم نحو الأسواق الخارجية؟
- الميزات التنافسية للمؤسسة	- ما الذي يميز منتجكم (الجودة، السعر، التصميم، التميز...الخ) عن منتجات المنافسين؟
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة	- هل يمكن لمؤسستكم الاستجابة السريعة للزيادات المعتبرة للطلب على منتجاتكم؟
- القدرة على البحث والتطوير	- ماهي أهمية البحث والتطوير بالنسبة لمؤسستكم؟ وماهي نسبة رقم الأعمال المخصصة لهذه العملية؟
- القدرات المالية للمؤسسة	- هل تملك مؤسستكم ميزانية خاصة موجهة لتمويل مشاريع تصدير منتجاتكم نحو الأسواق الخارجية؟
- وجود إستراتيجية للمزيج التسويقي	- ماهي الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف مؤسستكم (منتج، سعر، توزيع، ترويج) لتصدير منتجاتكم؟
- مواقف وتوجهات المسيرين	- ماهي نظرتكم الجغرافية للسوق أو الأسواق الأجنبية؟
- المميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية	- ماهي أهم العناصر المرتبطة بشخصيتكم والتي دفعتمكم لخوض في مجال الأعمال والتصدير خارج السوق المحلي؟ وماهي اللغات التي تتقنونها؟
- تخطيط إستراتيجية التدويل	- كيف تمت صياغة إستراتيجية تدويل منتجاتكم؟ وهل هي مستمرة ومتطورة؟
- الخبرات السابقة للتدويل	- منذ متى وأنتم تنشطون في مجال التدويل؟
- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال	- هل تنتمي مؤسستكم لجمعيات أو شبكات (وطنية أو دولية) التي تجمع رجال الأعمال أو الشركات؟
- امتلاك المعلومات الإستراتيجية	- ماهي نوعية المعلومات التي تبحثون عنها عند عملية التدويل نحو الأسواق الأجنبية؟ وماهي الأهمية التي تولونها لهذه المعلومات؟
- دعم البرامج الحكومية	- ماهي فعالية برامج الدعم الحكومية للصادرات بالنسبة لكم؟

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد ميلة-

الوصول على الموارد الأولية	- هل تواجهون صعوبات في التموين بالمواد الأولية الداخلة في صنع منتجاتكم؟
----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطلبة.

### المطلب الثاني: الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة

يبين الجدول التالي الإجابات المتحصل عليها من جراء إجراء مقابلة مع مدير شركة "سبتكس" للنسيج:

#### الجدول رقم (3-4): إجابات مدير مؤسسة "سبتكس"

عامل النجاح	الشخص المستجوب	عدد مرات ظهور العامل	طبيعة الإجابة
- الموارد البشرية المؤهلة	المدير	0	- القسم التجاري وموظفيه بالإضافة إلى أنا شخصيا من نتكفل بكل الأمور التسويقية والتجارية على المستوى المحلي، كما على المستوى الدولي. فنحن لا نملك فريقا أو موظفين خصيصا للقيام بالأعمال والإجراءات المتعلقة بالتصدير أو الأسواق الأجنبية.
- الميزات التنافسية للمؤسسة	المدير	02	- ما يميزنا هو أننا نتحكم في كل مراحل الإنتاج، بحيث أننا نمتلك مؤسستنا الخاصة بجمع النفايات البلاستيكية (زجاجات البلاستيك) من أجل إعادة تدويرها واستخراج الصوف الصناعية منها، وهذا ما يجعلنا في منأى عن عدم توفر المادة الأولية. بالإضافة إلى ما سبق، نتميز عن منافسينا في الأسواق الخارجية هو أسعارنا المنخفضة مقارنة بأسعار المنافسين وهذا راجع في معظمه إلى انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري من تكاليف العمل وغيرها.
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة	المدير	01	- تتمتع مؤسستنا بقدرات إنتاجية لا بأس بها تسمح لنا بالاستجابة السريعة لأية طلبات استثنائية قادمة من مستهلكينا في الأسواق الخارجية. في هذا المجال، تقدر بـ 30 طن يوميا، نصدر نصفها إلى الأسواق الخارجية ويتم تصريف النصف الباقي في السوق الوطنية. ولهذا فنحن نتمتع بمصداقية وثقة كبيرة لدى زبائننا لعدم حصول أي مشاكل معهم.

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

<p>- لدينا على مستوى المؤسسة مجموعة من الموظفين مكلفين بالتأكد من جودة المنتجات التي تخرج من سلسلة الإنتاج. أما فيما يخص البحث والتطوير، فنحن لا نملك قسما أو مخبرا، بهذا المعنى، مخصصا لهذه الوظيفة. فنحن نتعامل مع منتجات بسيطة غير معقدة، ومع تكنولوجيا إنتاج عادية أيضا.</p>	0	المدير	- القدرة على البحث والتطوير
<p>- نعم ، نتمتع بقدرات مالية لا بأس بها على مستوى مؤسستنا تمكننا من مواجهة المصاريف أو التكاليف الاستثنائية الناتجة عن نشاطنا في الأسواق الخارجية، كما أننا نحوز على مقدره للحصول أو الوصول لخدمات القروض والدعم التي توفرها الدولة في هذا المجال.</p>	01	المدير	- القدرات المالية للمؤسسة
<p>- يعتبر منتجنا عبارة عن منتج نصف مصنع يدخل في إنتاج العديد من المنتجات النهائية، فمنتجنا عبارة عن صوف صناعية نستخرجها من الزجاجات البلاستيكية، فهو منتج عادي لا يتطلب أمور معقدة أو تصميمًا أو شيء آخر. بالنسبة للتسعير، فنحن نعتمد أسعارا نوعا ما منخفضة مقارنة بأسعار منافسينا في الأسواق الأجنبية. وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الإنتاج   في السوق الجزائري، فيما يتعلق بالترويج، فنحن نحاول المشاركة في التظاهرات التجارية من معارض وصالونات المنظمة في قطاع النسيج سواء كانت على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، فيما يخص التوزيع، نعتمد على التصدير المباشر لمنتجاتنا نحو الزبائن في الأسواق الأجنبية.</p>	02	المدير	- وجود إستراتيجية للمزيج التسويقي
<p>- يعتمد تطور وبقاء مؤسستنا على التصدير، لذلك نهدف دائما إلى الحصول على أسواق جديدة في دول جديدة، وعدم الاكتفاء بالزبائن الحاليين للمؤسسة. في</p>	01	المدير	- مواقف وتوجهات المسيرين

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

<p>هذا الشأن نحاول دائما التوجه للأسواق الواعدة والتي تضم صناعة نسيجية متطورة.</p>			
<p>- من خلال عملنا ضمن هذه المؤسسة، نسعى دائما كمسيرين إلى تطويرها ودفعها نحو الأفضل من خلال تطوير تواجدها في العديد من الأسواق الدولية، وعدم الاكتفاء بالتواجد في السوق الوطنية. كما أننا نحاول دائما اكتشاف أسواق   وزبائن جدد للمؤسسة من أجل زيادة مبيعاتنا وأرباحنا في هذا الإطار، لا يجب الاكتفاء والنظر فقط للنتائج المحققة، بل يجب دائما البحث عن المزيد. من ناحية أخرى، فأنا شخصا أحب السفر والتنقل من دولة إلى دولة، سواء في إطار العمل أو في إطار شخصي، فأحاول دائما اكتشاف فضاءات وآفاق جديدة بالنسبة للغات، فأنا أتكلم اللغة العربية الفرنسية بالإضافة إلى القليل من اللغة الإنجليزية، والتي أحاول دائما تحسين تحكمي بها.</p>	03	المدير	-المميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية
<p>- نظرا لتذبذب الطلب العالمي على منتجاتنا، بسبب أزمة وباء كورونا التي أدت إلى تباطؤ النمو العالمي والطلب بصفة خاصة، فإننا نسعى حاليا إلى الحفاظ على مستوى متوسط مبيعاتنا، والحفاظ على زبائننا في الأسواق الأجنبية كأولوية في انتظار عودة الأمور إلى طبيعتها إن شاء الله.</p>	0	المدير	- تخطيط إستراتيجية التدويل
<p>- تمتلك مؤسساتنا خبرة لا بأس بها في مجال التصدير. فنحن نصدر للأسواق الأجنبية منذ سنة 2011م، وهذا ما يجعل خبرتنا تمتد على مدى 10 أعوام، كما أننا متواجدون في العديد من الأسواق والدول في ثلاثة قارات مختلفة.</p>	01	المدير	- الخبرات السابقة للتدويل
<p>- في هذا المجال، نحن نستفيد من الخدمات التي تقدمها غرفة الصناعة والتجارة لولاية ميلة وهيئات الدعم الحكومية. أما إذا كنت تقصد شبكات دعم والاتصال</p>	0	المدير	- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

تتكون من مؤسسات أخرى، فنحن لا ننتمي لأيّة شبكة، رغم وجود شبكات، وإن كانت قليلة، فلا نرى أيّة فائدة من الانضمام إليها سوى ربما زيادة المصاريف.			
- نحاول دائما تحديد حجم السوق المستهدف والمتعاملين الاقتصاديين الناشطين فيه، حيث أننا وبحكم خبرتنا، فنحن على إطلاع برغبات وحاجات الزبائن في الأسواق التي تنشط فيها. فنحن نتبع لقطاع النسيج، لذلك نبحت دائما على المعلومات المتعلقة بهذا القطاع في الأسواق المستهدفة.	01	المدير	- امتلاك المعلومات الإستراتيجية
- نستفيد من مختلف البرامج والدعم التي توفرها الحكومة الجزائرية للمصدرين، سواء عن طريق غرفة الصناعة والتجارة، عن طريق الوزارة أو عن طريق باقي الهيئات، وفي مختلف المجالات مثل النقل، التكوين أو مختلف التعويضات التي نتحصل عليها.	01	المدير	دعم البرامج الحكومية
- تتميز مؤسستنا بقدرات جيدة في الحصول على المادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية)، حيث أننا نمتلك مؤسستنا الخاصة لجمع النفايات البلاستيكية من أجل إعادة رسكلتها واستخراج الصوف الصناعي منها من أجل تحويله إلى ألياف البولستر. هذا بالإضافة إلى اعتمادنا على التعاون مع عدة جامعين للنفايات البلاستيكية، من أجل تزويدنا بالمادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية).	01	المدير	- الحصول على الموارد الأولية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات مدير المؤسسة.

من خلال الإجابات المعبر عنها من طرف مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج ، اتضح وجود وغياب عوامل النجاح التالية:

### 1- العوامل المحققة:

- المميزات التنافسية للمؤسسة: عدد مرات الظهور مرتين (02).
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).
- القدرات المالية للمؤسسة : عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).

- وجود إستراتيجية للمزيج التسويقي: عدد مرات الظهور مرتين (02).
- مواقف وتوجهات المسيرين: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).
- الميزات الشخصية للمسيرين: عدد مرات الظهور ثلاثة مرات (03).
- الخبرات السابقة للتدويل: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).
- امتلاك معلومات إستراتيجية: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).
- دعم البرامج الحكومية: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).
- الحصول على المواد الأولية: عدد مرات الظهور مرة واحدة (01).

## 2- العوامل الغير محققة:

- الموارد البشرية المؤهلة.
- قدرات المؤسسة فيما يخص البحث والتطوير.
- تخطيط إستراتيجية التدويل.
- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال.

## 3- العوامل الجديدة: لا يوجد

## المطلب الثالث: تجميع وتحليل نتائج المقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج

من خلال تحليل المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج يمكن التعليق على النتائج كما يلي:

### أولاً: العوامل المحققة

#### 1- الميزات التنافسية للمؤسسة: (مرتين)

من خلال جدول الإجابات على أسئلة المقابلة، والموضحة في الجدول السابق، يمكن الإشارة إلى أن مؤسسة "سبتكس" للنسيج تتمتع بميزتين تنافسيتين، تميزها على باقي المنافسين في هذا المجال. ترتبط الميزة الأولى بتحكم هذه المؤسسة في كل مراحل سلسلة الإنتاج الخاصة بقطاعها. في هذا الإطار، تمتلك مؤسسة "سبتكس" للنسيج فرعاً خاصاً مهمته تجميع النفايات البلاستيكية (الزجاجات البلاستيكية)، والتي يتم استخراج منها للصوف الصناعي، الذي بدوره يتم تحويله إلى ألياف البولستر. وتمكن هذه الميزة المؤسسة من ضمان الحصول على مدخلات العملية الإنتاجية دون التعرض إلى تذبذبات في الإنتاج، مما يمكنها من تأمين الطلبات العادية لزبائنها في الأسواق الأجنبية، المحافظة مع على سمعة المؤسسة لدى هؤلاء الزبائن. من ناحية أخرى تسمح هذه الميزة لمؤسسة "سبتكس" للنسيج بالاستجابة للطلبات الاستثنائية، سواء كانت من الزبائن الحاليين، أو من زبائن أو أسواق جدد مما يتيح لها إمكانية تطوير تواجدها في الأسواق الأجنبية. وتتعلق الميزة التنافسية الثانية التي تتمتع بها مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بالحصول على منتجاتها بسعر تكلفة منخفض نوعاً ما، وهذا ينتج عن انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري، من تكاليف اليد العاملة، إلى تكاليف الطاقة والمباني وغيرها من التكاليف، مما يسمح للمؤسسة باعتماد أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك ما يؤدي بالمؤسسة للحفاظ على زبائنها الحاليين، ولما لا اكتساب زبائن وأسواق جديدة.



### 2- القدرات الإنتاجية للمؤسسة: (مرة واحدة)

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج أن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات إنتاجية محترمة. وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 30 طن من ألياف البولستر يوميا. ويمكن زيادة هذه الطاقة الإنتاجية مع مرور الوقت. تجدر الإشارة إلى أنه يتم تصدير نصف هذا الحجم الإنتاجي إلى الأسواق الأجنبية، في حين يتم استهلاك الباقي على مستوى السوق الوطنية في صناعة الزرابي والأغطية وغيرها من المنتجات النسيجية ويرجع هذا الأمر إلى تحكم المؤسسة في سلسلة الإنتاج، بدءا بالمدخلات وحتى الحصول على المنتج النهائي، في هذا الإطار، تمتلك مؤسسة "سبتكس" للنسيج فرعا خاصا مهمته جمع المادة الأولية المتمثلة في الزجاجات البلاستيكية، بالإضافة إلى تعاملها مع جامعي النفايات الخواص والمفرغات العمومية من ناحية أخرى تملك المؤسسة وحدتين إنتاجيتين تقع الأولى على مستوى المنطقة الصناعية بشلغوم العيد، ولاية ميلة، أما الثانية فتقع على مستوى ولاية البليلة.

امتلاك المؤسسة لمثل هذه الطاقة الإنتاجية يمكنها من مواجهة الطلب أو الطلبات الاستثنائية سواء من السوق المحلي، أو من الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها الشركة.

### 3- القدرات المالية الشركة: (مرة واحدة)

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج بأن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات مالية محترمة، نتيجة لتحكمها في التكاليف والتطور السنوي الحاصل من رقم أعمالها والأرباح المحققة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع مؤسسة "سبتكس" بسمعة جيدة على المستوى المحلي والوطني، مما يمكنها من الحصول على الخدمات المالية بصفة سهلة نوعيا كل هذا يسمح لهذه المؤسسة. بالقدرة على مواجهة المصاريف والتكاليف الاستثنائية التي يمكن أن تتحملها نتيجة لنشاطها التصديري، من مصاريف الشحن، التأمين النظاهرات والمعارض التجارية وغيرها من التكاليف، وكنتيجة لكل ما سبق، تستطيع المؤسسة الحفاظ على تدفق منتجاتها نحو الزبائن في الأسواق الأجنبية دون حصول مشاكل أو تذبذبات، مما يساهم في الحفاظ على العلاقات الجيدة التي تجمع المؤسسة بزبائنها وتحقيق وفائهم.

### 4- وجود إستراتيجية للمزيج التسويقي: (مرتين)

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تحقق عنصرين من عناصر المزيج التسويقي التي تمارسه هذه الأخيرة، ويتعلق العنصر الأول بسياسة التسعير التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي تميل إلى إتباع أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين الآخرين، ويرجع هذا الأمر إلى انخفاض سعر تكلفة المنتج بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج على مستوى السوق الجزائري، واعتماد أسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين يسمح للمؤسسة بالحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين، والذهاب إلى اكتساب زبائن وأسواق جديدة، وحتى في دول جديدة، ويرتبط العنصر الثاني بسياسة الترويج المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تعتمد بشكل رئيسي على المشاركة في المعارض والصالونات الخاصة بقطاع النسيج، على المستوى المحلي والدولي، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف ومراقبة المتعاملين الاقتصاديين الناشطين في الأسواق التي تتواجد فيها، والإطلاع على المستجدات الحاصلة في قطاع نشاطها، أما فيما يخص العنصرين الآخرين للمزيج

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

التسويقي، فنلاحظ غياب سياسة للمنتوج باعتبار منتوج المؤسسة منتوجا نصف مصنعا يدخل في إنتاج منتجات نهائية أخرى، إذ يتعلق الأمر بالصوف الصناعية المستخرجة من النفايات البلاستيكية، والتي تعتبر منتوجا عاديا وبسيطا أما فيما يخص سياسة التوزيع، فالمؤسسة تعتمد على التصدير المباشر لمنتجاتها استجابة للطلبات القادمة من زبائنها في الأسواق الأجنبية، دون الاعتماد على مكتب لتمثيلها أو على وسطاء أو موزعين حصريين في هذه الأسواق.

### 5 مواقف وتوجهات المسيرين: (مرة واحدة)

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تأثير موقف مسيري هذه المؤسسة على التوجه الدولي لها، فمنذ تأسيس هذه الأخيرة، كان الطموح دائما متوجها للتصدير، خاصة مع صغر حجم السوق المحلي للنسيج، وارتفاع الطلب على ألياف البولستر في الأسواق الأجنبية خاصة تلك التي تعرف تطور صناعة النسيج فيها، كل هذا دفع بملاك ومسيري مؤسسة "سبتكس" للنسيج إلى اعتماد مقاربة التصدير نحو هذه الأسواق والبحث الدائم عن تطوير التواجد التجاري للمؤسسة في أسواقها الحالية، بالإضافة إلى البحث الدائم عن زبائن وأسواق.

### 6- الميزات الشخصية للمسيرين: (ثلاث مرات)

يتجلى من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مسؤول مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن ملاك ومسيري هذه المؤسسة يمتازون بصفات شخصية ساهمت في نجاح التجربة التصديرية لها، فالبحث الدائم لمسيري المؤسسة على زيادة حجم الإنتاج ورقم الأعمال دفعهم إلى التوجه نحو الأسواق الأجنبية تجنباً لصغر حجم السوق المحلي للنسيج، والاعتماد على التواجد في الأسواق الخارجية التي تعرف تطورا كبيرا لصناعة النسيج. كما أن مدير المؤسسة شخصيا صرح بحبه للسفر واكتشاف ثقافات وعادات الدول الأخرى، مما يجعله متفتحا على الذهاب إلى الأسواق والزبائن القابعين في دول أخرى، بالإضافة إلى ذلك يتمتع مسؤولي المؤسسة بميزة التحكم في اللغات الأجنبية، بالإضافة إلى اللغة العربية، يتقن مدير المؤسسة كل من اللغة الفرنسية والإنجليزية التي تعتبر لغة المال والأعمال في العالم.

### 7- الخبرات السابقة للتدويل: (مرة واحدة)

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج أنها تمتلك خبرة كبيرة في مجال التصدير. في هذا المجال تنشط هذه الأخيرة في تصدير ألياف البولستر منذ سنة 2011، أي أنها تمتلك خبرة تمتد على مدى 10 سنوات، بالإضافة إلى تنوع وتعدد أسواقها الأجنبية المنتشرة على مستوى ثلاثة قارات مختلفة (أوروبا آسيا وإفريقيا)، وحتى أنها تنشط في أسواق دول متطورة مثل بلجيكا وفرنسا وغيرها، مما يجعلها متحكمة في كل نواحي العملية التصديرية، وبالتالي الحفاظ على العلاقات الجيدة التي تربطها مع زبائنها في مختلف الأسواق.

### 8- امتلاك المعلومات الإستراتيجية: (مرة واحدة)

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، وبحكم الخبرة المعتبرة التي تتمتع بها هذه الأخيرة في مجال التصدير، بحثها الدائم عن المعلومات المتعلقة بالأسواق والزبائن المستهدفين،

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

والمعاملين الاقتصاديين الناشطين في هذه الأسواق، فالمؤسسة على إطلاع دائم برغبات وحاجات الزبائن في الأسواق التي تنشط فيها، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بقطاع نشاط المؤسسة، أي قطاع النسيج.

### 9- دعم البرامج الحكومية: (مرة واحدة)

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج بأن هذه الأخيرة تستفيد من مختلف البرامج والدعم الذي توفره الحكومة الجزائرية للمصدرين، سواء عن طريق غرفة الصناعة والتجارة لولاية ميلة عن طريق الوزارة أو عن طريق باقي الهيئات والصناديق، وتساعد هذه البرامج المؤسسة على مواجهة مختلف المصاريف والتكاليف الناتجة عن النشاط التصديري، خاصة ما تعلق منها بمختلف التعويضات التي تتحصل عليها المؤسسة في مجال النقل والتي يمكن أن تصل إلى 80% من فاتورة النقل في مجال التكوين، والتي يمكن أن تصل إلى 50%، في مجال المشاركة في التظاهرات التجارية في الخارج، والتي يمكن أن تصل بدورها إلى 80%.

### 10- الحصول على المواد الأولية: (مرة واحدة)

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات جيدة في مجال الحصول على المادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية) الداخلة في إنتاج ألياف البوليستر، في هذا الإطار، تمتلك المؤسسة فرعا خاصا بها مهمته جمع النفايات البلاستيكية التي يتم استعمالها لاستخراج الصوف الصناعي، إضافة إلى ذلك، تلجأ المؤسسة إلى التعامل مع جامعي النفايات الخواص والمفرغات العمومية من أجل تموينها بالمادة الأولية، كل ذلك يسمح للمؤسسة بتأمين مدخلاتها من المواد الأولية، وبالتالي الحفاظ على حجم الإنتاج الذي يمكنها من الاستجابة لطلبات الزبائن الحاليين وحتى للطلبات الاستثنائية، مما يجعلها في مركز جيد للحفاظ على ولاء الزبائن واكتساب آخرين جدد.

### ثانيا: العوامل الغير محققة

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج غياب أربعة عوامل نجاح التدويل، وهي:

### 1 غياب عامل الموارد البشرية المؤهلة:

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة للنسيج، عدم وجود فريق من الموظفين المتخصصين في تطوير والإشراف على النشاط الدولي للمؤسسة وبعد هذا الأمر عاملا مشتركا بين أغلب المؤسسات الجزائرية المصدرة، ويمكن إرجاع هذا الغياب إلى قيام مدير مالك المؤسسة في أغلب الأحيان، أو بالتعاون مع المصلحة التجارية، بمتابعة الإجراءات الخاصة بعملية التصدير، هذا من جهة من جهة أخرى، يشككي أغلب مدراء المؤسسات الجزائرية المصدرة من ندرة الأفراد المختصين في عمليات دراسة الأسواق الدولية، بالإضافة إلى غياب ثقافة التكوين لدى هذه المؤسسات بالرغم من التسهيلات التي تقدمها الهيئات الرسمية في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بالتعويض بنسبة 50% عن الدورات التكوينية الخاصة بتقنيات التصدير، مما يجعل المؤسسات المعنية لا تلجأ إلى مثل هذه الحلول ويمكن لغياب الموارد البشرية المؤهلة في مجال التصدير ودراسة الأسواق الدولية لدى المؤسسات الناشطة دوليا، أن يؤثر على نجاح هذه الأخيرة في

## الفصل الثالث : دراسة حالة شركة "سبتكس" Sebtex للنسيج شلغوم العيد -ميلة-

الأسواق الأجنبية، من خلال فقدان الحصة السوقية في الأسواق التي تتواجد فيها، أو عدم القدرة على اكتشاف أسواق وزبائن جدد.

### 2- غياب عامل القدرة على البحث والتطوير

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج بأن هذه الأخيرة لا تملك مصلحة أو موظفين مكلفين بمهام البحث والتطوير أو بإدخال تعديلات أو تحسينات على منتجات المؤسسة ولا تختلف مؤسسة "سبتكس" كثيرا في هذا الأمر على باقي المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال التصدير، والتي تقوم في معظمها بتصدير مواد أولية خام، أو منتجات نصف مصنعة في أحسن الأحوال، بالإضافة إلى عدم إعطائها أهمية كبيرة لوظيفة البحث والتطوير. وغياب الاهتمام بهذه الوظيفة الحساسة على مستوى المؤسسة يمكن أن يعرض نشاطها في الأسواق الأجنبية للخطر، خاصة مع التطور المستمر لرغبات وحاجات المستهلكين في هذه الأسواق، والتطور المستمر لتقنيات وتكنولوجيات الإنتاج، بالإضافة إلى احتداد شدة المنافسة في الأسواق الدولية.

### 3 غياب عامل تخطيط عملية التدويل:

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج غياب عملية التخطيط للتواجد الدولي لهذه الأخيرة، ويرجع هذا الأمر لغياب مصلحة داخل المؤسسة مكلفة بمتابعة وتطوير العملية التصديرية، بالإضافة إلى القيام بعمليات دراسة الأسواق وتحليلها من أجل اكتشاف زبائن جدد والإطلاع على التوجه العام لتطور هذه الأسواق.

### ثالثا: العوامل الجديدة

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، ظهور عامل جديد من عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة المصدرة وهو:

### 1- المصداقية والثقة:

من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تبين بأن هذه الأخيرة، ونتيجة لطول مدة التعامل مع زبائنها، وعدم حصول أية مشاكل معهم، أصبحت تتمتع بمصداقية وثقة كبيرة في مجال التصدير، ويرجع هذا الأمر كما تم ذكره سابقا إلى عدم حصول أية مشاكل في جميع تعاملات المؤسسة مع مختلف زبائنها في الأسواق التي تنشط فيها سواء تعلق الأمر بجودة ونوعية المنتجات المصدرة، الدقة في مواعيد إيصال الطلبات وعدم التلاعب في الأسعار المعتمدة، كل ذلك أكسب المؤسسة سمعة جيدة بين المتعاملين معها في الأسواق الدولية، ويمكن لمثل هذه الأمور أن تساعد على الحفاظ على ولاء العملاء والتوسع في أسواق أخرى.

### خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على كيفية مساهمة إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري للمؤسسات الجزائرية، وكذا معرفة أهم عامل نجاح التجربة الدولية له المؤسسات، قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية أشملت على دراسة مؤسسة جزائرية مصدرة وهي مؤسسة "سبتكس" للنسيج.

وتبين من خلال هذه الدراسة أن هذه المؤسسة، وبالرغم من برامج الدعم والمرافقة التي توفرها مختلف الهيئات الحكومية مركزية كانت أو محلية، تبقى هذه المؤسسة تعاني من العديد من المشاكل والعراقيل التي تواجهها هذه الأخيرة في تجربتها التصديرية.

بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تقوم بتصدير منتجات خام وغير مصنعة، كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة "سبتكس" للنسيج تشمل على أغلب عوامل النجاح المذكورة في الدراسة النظرية، باستثناء بعض العوامل مثل الموارد البشرية المؤهلة، القدرة على البحث والتطوير وتخطيط عملية التدويل.

الخاتمة

أصبحت المؤسسات المصدرة تلعب دورا مهما وأساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، حيث أنها باتت تمثل الغالبية العظمى من النسيج المؤسساتي فيها، بالإضافة إلى الأدوار التنموية الكبيرة التي تلعبها في جميع مجالات التنمية المحلية من تنمية اجتماعية، اقتصادية، تشغيلية وغيرها.

وفي ظل هذه التحولات الاقتصادية التي عرفها ويعرفها العالم، خاصة ما تعلق منها بالعولمة الاقتصادية وترابط اقتصاديات الدول، أصبح من الصعب على المؤسسات المصدرة المحافظة على وجودها والحفاظ على حصصها السوقية أو زيادتها في الأسواق الدولية.

وقد ساهمت إستراتيجية التدويل في نجاح النشاط التصديري لمؤسسة "سبتكس" للنسيج وتوسيع نشاطها في الأسواق الدولية في القارات الثلاث.

بناء على ما سبق، يتوجب على المؤسسات المصدرة أن تكون مستعدة لمواجهة هذه التحديات التي يمكن أن تشكل خطرا على وجودها واستمرارها. من خلال التوجه نحو الأسواق الدولية من أجل توسيع أسواقها وضمان استمرار نشاطها.

في هذا المجال، تسمح إستراتيجية التدويل للمؤسسات المصدرة بالاستفادة من عديد الفرص المتاحة في الأسواق الدولية من زيادة الحصص السوقية، زيادة حجم رقم الأعمال، تحقيق وفورات الحجم، زيادة حجم الأرباح، إثراء الثقافة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، الاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة في الأسواق الأجنبية وغيرها من الفرص إلا أن التوجه نحو الأسواق الدولية يمكن أن يعرض هذا النوع من المؤسسات إلى العديد من المخاطر السياسية، الاقتصادية، التجارية الائتمانية، الثقافية وغيرها من المخاطر التي تنتج في العموم عن تنوع وتعقيد البيئة السائد في الأسواق الدولية.

# النتائج والتوصيات



### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج النظرية

- إن سيطرة المؤسسات المصدرة في الوقت الحالي على الجزء الأكبر من المؤسسات الاقتصادية في الدول على المستوى العالمي. حتم عليها الانخراط في عملية عولمة الاقتصاد العالمي، هذه الأخيرة ومثل ما توفر العديد من المزايا والفرص، يمكن أن تشكل مصدراً للعديد من السلبيات والمخاطر.
- اقتنعت الجزائر حالياً بأهمية المؤسسات المصدرة للاقتصاد الوطني، لذلك أصبحت تضعها في قلب الإستراتيجية التنموية الوطنية، خاصة مع ظهور الأزمات المتتالية وتدهور مداخل الدولة من عائدات المحروقات، وتوجيه السياسة الاقتصادية للتنوع الاقتصادي مع التركيز على المؤسسات الناشئة والمبتكرة وضرورة التوجه نحو التصدير.
- رغم الجهود المبذولة من طرف الحكومات المتعاقبة من أجل تذليل العقبات أمام المؤسسات المصدرة، إلا أن هذه الأخيرة مازالت تعاني من العديد من المشاكل.
- يعتبر تدويل النشاط بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة من أهم الحلول التي يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تتبناها لتجاوز مختلف التحديات التي تواجهها، وتوسيع حصصها السوقية واستمرارية نشاطها.
- يوفر تدويل النشاط العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات المصدرة: كزيادة حجم رقم الأعمال، تحقيق وفورات الحجم، توسيع أسواقها، وزيادة الحصص السوقية وزيادة حجم الأرباح، إثراء الكفاءة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، توزيع المخاطر على العديد من الدول والأسواق، التنوع في هيكل رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة وغيرها، إلا أن التدويل يمكن أن يضع هذا النوع من المؤسسات أمام العديد من المخاطر السياسية، الاقتصادية، التجارية، الثقافية، والتي يمكن أن تنتج عن التعدد والتعقيد السائد في بيئة الأسواق الدولية.
- توجد عدة أنماط للدخول إلى الأسواق الدولية، مع وجود عدة استراتيجيات لاخترق هذه الأسواق سواء بحسب درجة التتميط أو التكيف أو بحسب درجة تطور الأسواق، مع وجود العديد من العوامل المؤثرة عليها سواء داخلية كانت أو خارجية.
- هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات. ومن هذه العوامل ما يتعلق بالمسيرين وصفاتهم، ومنها ما يتعلق بالخصائص الداخلية للمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

#### ثانياً: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

- 1- الفرضية الأولى: يسمح تدويل نشاط المؤسسات بالاستفادة من العديد من الفرص المتاحة في الأسواق الدولية كما يعرضها للعديد من المخاطر، والتي حاولنا من خلالها دراسة واكتشاف أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة المصدرة للتوجه نحو الأسواق الدولية، بالإضافة إلى أهم المخاطر التي يمكن أن

## النتائج والتوصيات

تواجهها في هذه الأسواق. ومن خلال تطرقنا إلى هذه المسائل في كل من الفصل الأول والفصل التطبيقي، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتنوع الدوافع والأسباب التي تدفع بالمؤسسة الجزائرية للتوجه نحو الأسواق الأجنبية. ومن بين هذه الأسباب نجد: صغر حجم السوق المحلي، اشتداد المنافسة في السوق المحلي، الرغبة في توسيع وتنويع أسواق المؤسسة الرغبة في زيادة حجم الأعمال وأرباح المؤسسة، الطلبات من زبائن أجنبية، جاذبية السوق الأجنبي المستهدف.

- يمكن أن يشكل التوجه للأسواق الدولية العديد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة المصدرة، والتي يمكن أن تشكل تهديدا صريحا لها ومن أهم هذه المخاطر نجد خطر عدم الدفع مقابل البضائع المصدرة، أو ما يسمى بالخطر الائتماني، بالإضافة إلى ذلك تواجه هذه المؤسسات مخاطر أخرى متنوعة مرتبطة بالبيئة السياسية، الاقتصادية، التجارية، القانونية والثقافية.

### 2- الفرضية الثانية : تواجه المؤسسات الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والعراقيل، توصلنا في

الفصل التطبيقي من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة المكونة للعينة، إلى النتائج التالية:

- توفر الدولة الجزائرية العديد من التسهيلات والمساعدات للمؤسسة الجزائرية المصدرة، بالرغم من الجهود المبذولة، تواجه المؤسسة الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والصعوبات منها ما يتعلق بالجوانب اللوجستكية مثل عدم تنوع وسائل النقل الدولي وغلاء أسعارها، بالإضافة إلى ضعف إمكانيات التخزين على مستوى الموانئ والمطارات ومنها ما يرتبط بالجوانب القانونية والتشريعية المتصلة بتشريعات الصرف والتي لا تمنح الحرية المطلقة للمؤسسة للتصرف في عائدات العملية التصديرية من العملة الصعبة.

- تواجه المؤسسة الجزائرية المصدرة صعوبات في الحصول على موظفين مؤهلين يمكنهم القيام بدراسات السوق الدولية والإشراف على النشاط الدولي للمؤسسة. ويرجع هذا الأمر بالدرجة الأولى إلى عدم توافق مخرجات مؤسسات التكوين مع حاجيات سوق العمل في مجال التصدير، بالإضافة إلى عدم لجوء المؤسسات إلى عمليات تكوين موظفيها في هذا المجال رغم التسهيلات والتعويضات التي توفرها الدولة في هذا الجانب.

- تعاني المؤسسات الجزائرية المصدرة من غياب شبكات الدعم والاتصال المتكونة من جمعيات تضم المؤسسات المصدرة والتي يمكن أن تشكل دعما قويا في مجال تبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالأسواق الأجنبية.

### 3- الفرضية الثالثة: تختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية. وهناك عدة عوامل تؤثر عليها، والتي

حاولنا من خلالها دراسة واكتشاف مختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليها. ومن خلال تطرقنا إلى هذه المسائل في الفصل الثاني، توصلنا إلى مايلي:

- تتمثل استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية في إستراتيجية التتميط وإستراتيجية التكيف، والاستراتيجيات المختلفة.

## النتائج والتوصيات

- تتمثل استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية بحسب درجة تطور الأسواق في إستراتيجية الدخول الأولي للأسواق الأجنبية، إستراتيجية التوسع في الأسواق المحلية للدول المضيفة، وإستراتيجية التسويق الكوني.

- بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة تبين وجود استراتيجيات أخرى لاختراق الأسواق الدولية هي إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الانتشار.

- تتمثل العوامل المؤثرة على استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية في عوامل داخلية متمثلة في القدرة الإنتاجية الإمكانيات المالية اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة التنظيمية الكفاءات التسويقية و اللوجيستية إمكانيات الشركة فيما يخص البحث و التطوير الخبرة الدولية للشركة المزايا التنافسية للشركة أهداف الشركة وعوامل خارجية متعلقة بالبيئة الثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، بالبيئة القانونية و التشريعية، والعوامل المتعلقة بالبيئة التكنولوجية.

**4- الفرضية الرابعة: تختلف عوامل نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات بين عناصر مرتبطة بالمسيرين، وبمعايير أخرى، والتي حاولنا من خلالها دراسة مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح التواجد التجاري للمؤسسة الجزائرية في الأسواق الأجنبية. ولقد تطرقنا إلى هذا الموضوع من خلال الفصل الثاني والفصل الثالث (الفصل التطبيقي)، عبر المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير المؤسسة المكونة للجنة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:**

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمسيرين، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

✓ أفضت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أقوى عامل من عوامل النجاح المرتبطة بالمسيرين، والذي يمكنه التأثير على نجاح المؤسسة في الأسواق الأجنبية هو الميزات الشخصية للمسيرين بـ 03 مرات في عدد مرات الظهور في إجابات المدير المستجوب من المؤسسة المكونة للجنة. ويمكن إرجاع أهمية هذا العامل إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية والتي في معظمها عبارة عن مؤسسات عائلية يكون فيها المدير هو المالك نفسه، مما يؤدي إلى تأثيره بصفة على السياسة العامة المتبعة من طرف المؤسسة، وخاصة في مجال التوجه نحو الأسواق الدولية.

✓ العامل الثاني من العوامل المرتبطة بالمسيرين هو مواقف وتوجهات المسيرين بعدد مرات الظهور وصل إلى 01 مرة واحدة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى تأثير رغبة المسيرين على توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية.

✓ العامل الثالث من العوامل المرتبطة بالمسيرين هو الخبرة السابقة للتدويل بـ 01 مرة واحدة في عدد مرات الظهور في الإجابات. ويمكن إرجاع التأثير المتواضع لهذا العامل على نجاح التجربة الدولية للمؤسسات المصدرة إلى أن توفر هذه الأخيرة على ميزات تنافسية قوية يمكن أن يعوض نقص الخبرة التجارية في الأسواق الدولية.

✓ تم تسجيل غياب عامل تخطيط إستراتيجية التدويل ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى غياب نظرة طويلة الأمد للتواجد التجاري للمؤسسة في الأسواق الأجنبية بسبب التذبذب الحاصل في الطلب على المستوى الدولي،

## النتائج والتوصيات

بالإضافة إلى افتقار المؤسسة الجزائرية المصدرة إلى مصالحي أو أقسام خاصة بالتصدير على مستوى هيكلها التنظيمي تكون مدعمة بفرق من الموظفين المؤهلين يمكن أن يقوموا بدراسات وبحوث للأسواق الدولية.

✓ تم تسجيل غياب، أو عدم ظهور عامل شبكات الدعم والاتصال. ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى عدم وجود تعاون وتضامن بين المؤسسات الجزائرية المصدرة، بالإضافة إلى غياب الثقة من طرف هذه المؤسسات في مثل هكذا شبكات وجمعيات بسبب الخوف من كشف أسرارها التجارية والصناعية وانتشارها بين المنافسين.

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ العامل الأقوى تأثيراً من بين هذا الصنف هو: **وجود مزيج تسويقي بـ 02 مرتين** في عدد مرات الظهور ضمن الإجابات ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أن وجود تناغم بين مختلف عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة المصدرة من شأنه أن يسمح لها بتحقيق نتائج جيدة في الأسواق الأجنبية وقد أشار المدير عند استجوابه في هذا الإطار إلى أهمية عاملي السعر والترويج عن طريق المشاركة في المعارض والصالونات والتظاهرات الدولية لنجاح المؤسسة في الخارج.

✓ العامل الثاني من العوامل المرتبطة بخصائص المؤسسة هو **الميزات التنافسية للمؤسسة نفسها بـ 02 مرتين** ظهور في الإجابات ويمكن تفسير هذا التأثير على نجاح المؤسسة إلى أن امتلاك ميزات تنافسية يسمح للمؤسسة بكسب حصص سوقية في الأسواق المستهدفة والحفاظ على ولاء الزبائن.

✓ العامل الثالث من العوامل المرتبطة بالمؤسسة هو **القدرات الإنتاجية وقدرات التمويل للمؤسسة بـ 01 مرة** واحدة ظهور بالتساوي بين العاملين. ويمكن تفسير التأثير الضعيف لهذين العاملين إلى خصائص المؤسسات المصدرة نفسها والتي تتسم بصغر الحجم وضعف إمكانياتها المادية والمالية، رغم أن غياب هذه القدرات من شأنه أن يضع مثل هذه المؤسسات أمام صعوبات ومشاكل كبيرة في الأسواق الدولية، وعدم القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن في هذه الأسواق، وعدم القدرة كذلك على مواجهة التكاليف الاستثنائية الناتجة عن عمليات التصدير.

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة: يمكن الإشارة إليها كما يلي:

✓ العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة المكونة للعينة هو **الحصول على معلومات استراتيجية بـ 01 مرة** واحدة في عدد مرات الظهور في الإجابات، ويرجع ذلك إلى أهمية المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الأسواق الدولية. فمن يملك المعلومة في الوقت المناسب يمكنه تحقيق النجاح، خاصة فيما تعلق برغبات وحاجات الزبائن والظروف المحيطة بالأسواق المستهدفة.

✓ العامل الثاني من العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة هو: **دعم البرامج الحكومية بـ 01 مرة** واحدة ظهوراً في الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بأهمية هذه البرامج بالنسبة للمؤسسة المصدرة، خاصة ما تعلق منها بالمساعدات والتعويضات المالية المختلفة والتي توفرها الدولة الجزائرية.

## النتائج والتوصيات

- ✓ العامل الأخير من العوامل المرتبطة بمحيط المؤسسة هو : الحصول على المواد الأولية بـ 01 مرة واحدة في عدد مرات الظهور، لم تعاني المؤسسة من صعوبات في الحصول على المواد الأولية.
- بالنسبة للعوامل الجديدة: أي العوامل الغير مذكورة في تعداد عوامل نجاح إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات في الجانب النظري، والتي ظهرت في مؤسسة العينة، وهي:
  - ✓ ظهور عامل مصداقية وسمعة المؤسسة في الأسواق الأجنبية وهو عامل نجاح مؤسسة "سبتكس" للنسيج، حيث أن طول مدة التعامل مع الزبائن في الأسواق الأجنبية يصنع نوع من الثقة بين المؤسسة وزبائنها، وبالتالي الحفاظ على ولاء هؤلاء الزبائن.

### ثالثا: التوصيات

- انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي للمذكرة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ استحداث مصالح وأقسام للتصدير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصدرة تكون مهمتها القيام ببحوث التسويق ودراسة الأسواق الأجنبية المستهدفة.
  - ✓ السعي إلى توظيف أشخاص مؤهلين يمكنهم القيام بدراسات وبحوث السوق الدولية من أجل اكتشاف الأسواق الواعدة والظروف السائدة فيها، أو اللجوء إلى تكوين موظفي المؤسسة في هذا المجال.
  - ✓ الحرص على التواجد المستمر في المعارض الدولية المتخصصة، باعتباره وسيلة فعالة للنجاح في الأسواق الأجنبية، مع ضرورة تنسيق الجهود مع الملحقات التجارية بسفاراتنا بالأسواق المستهدفة.
  - ✓ ضرورة توجيه المؤسسات الجزائرية إلى التصدير نحو الأسواق القريبة جغرافيا وثقافيا من السوق الجزائري، مثل الأسواق العربية والإفريقية بدل التركيز على أسواق الدول الأوروبية والمتطورة والتي تتميز باشتداد المنافسة فيه، والتعقيد في المعايير والقوانين الخاصة بالجودة والتصديق على المنتجات.
  - ✓ ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات المصدرة من أجل تكييف منتجاتها مع رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، أو اقتراح منتجات جديدة تتناسب مع هذه الأسواق.
  - ✓ السعي إلى إنشاء جمعيات للمؤسسات المصدرة تكون في شكل شبكات للدعم والاتصال من أجل تبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالأسواق الدولية.
  - ✓ ضرورة التخطيط الاستراتيجي لعملية تدويل نشاط المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتصدير من أجل تطوير التواجد التجاري أو حتى الصناعي لهذه المؤسسات في الأسواق الدولية.
  - ✓ تفعيل دور التمثيليات الدبلوماسية الجزائرية في الخارج من أجل التعريف بالمؤسسات والمنتجات الجزائرية عن طريق تكثيف تنظيم التظاهرات التجارية كالمعارض والصالونات.
  - ✓ السماح للمؤسسات المصدرة بالتصرف بحرية في عائداتها من العملة الصعبة الناتجة عن عمليات التصدير.
- ضرورة معالجة مشاكل النقل الدولي التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية المصدرة عن طريق تنويع وسائل النقل والتفكير في طريقة لتخفيض أسعارها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. خالد راغب الخطيب، التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
2. رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
3. عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2002.
4. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001.
5. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2002.
6. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
7. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002.
8. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008.

ب-المجلات

1. جوامع اسماعين، مساهمات الاندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014.
2. شوقي الجباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
3. عبد الناصر بوتلجة، عبدالله بن حمو، شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 1، أكتوبر 2012.
4. هيثم حمود الشبلي، محمود عواد ازيادات، استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، 2009.
5. وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، العدد 1، جامعة ورقلة، 2002.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

1. حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013.

## قائمة المصادر والمراجع

2. فارس ركيمة، "عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.

3. فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

4. كوثر حميدة، شهيناز قردوح، "العوامل المؤثرة في نجاح الشركات المصدرة: دراسة حالة شركة سبتكس للنسيج"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصفوف ميلة، 2022/2021.

### المراجع باللغة الاجنبية

1. Bernard Grulhun, **les firmmes globales**, economica, Paris, 1998.
2. Bouchet et autres, **la globalisation**, E1 éducation, Paris, 2005.
3. Cedimir Nestrovic, **marketing en environnement islamique**, édition Dunod, Paris, 2009.
4. Charles Croué, **Marketing international : un consommateur local dans un monde global**, 5<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2006.
5. Corinne Pasco, **commerce international**, 6<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 2006.
6. Lise Plourd, **l'internationalisation et les PME**, These de Doctorat, université de Québec à Chicoutimi, 2007.
7. Nathalie Prime et autre, **marketing international : développement des marchés et management multiculturel**, 2<sup>ème</sup> édition, vuibert, Paris, 2004.
8. Pasco-Berho, **marketing international**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2002.
9. W.griffin and others, **international Business environnement**, 4<sup>TH</sup> édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005.

### المواقع الالكترونية

1. خليل (2020/03/1)، تدويل نشاط مؤسسة، تم الاطلاع عليه في 2023/03/30 (نسخة الكترونية)، رابط الموقع: [./https://taairaf.blogspot.com](https://taairaf.blogspot.com).