



الموضوع

دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف:

أ.د/ محمد العربي ساكر

من إعداد الطالب:

نوح فروجي

لجنة المناقشة

- أ.د/ الطيب داودي جامعة بسكرة رئيسا
- أ.د/ محمد العربي ساكر جامعة بسكرة مشرفا
- أ.د/ رقية حساني جامعة بسكرة مناقشا
- د/ شراف عقون المركز الجامعي ميله مناقشا
- د/ فاتح مجاهدي جامعة الشلف مناقشا
- د/ فيروز قطاف جامعة بسكرة مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



الموضوع

دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف:

أ.د/ محمد العربي ساكر

من إعداد الطالب:

نوح فروجي

لجنة المناقشة

- أ.د/ الطيب داودي جامعة بسكرة رئيسا
أ.د/ محمد العربي ساكر جامعة بسكرة مشرفا
أ.د/ رقية حساني جامعة بسكرة مناقشا
د/ شراف عقون المركز الجامعي ميله مناقشا
د/ فاتح مجاهدي جامعة الشلف مناقشا
د/ فيروز قطاف جامعة بسكرة مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على ما رزقني به من صبر وتيسير لإتمام هذا العمل المتواضع

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وعليه اتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرف "ساكر محمد العربي" بتفضله

الإشراف على هذا العمل

كذلك شكر مسبق لأعضاء لجنة المناقشة على تقبلهم وتفضلهم لمناقشة هذه

الاطروحة

والشكر موصول ايضا لكل من قدم يد العون والدعم المادي والمعنوي

شكرا للجميع مرة اخرى

الإهداء

الى روح الوالد رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

الى والدتي حفظها الله واطال في عمرها

الى اخوتي وابناء اختي واخي

الى جميع الاصدقاء والزملاء في طلب العلم

الى من ذكرت ومن لم اذكر

اهدي هذا العمل المتواضع

نوح

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
V	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
XIV	الملخص باللغة العربية
XV	الملخص باللغة الفرنسية
(أ - ط)	مقدمة
	الفصل الأول: استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية السوق الدولية
03	المطلب الاول: مفهوم الأعمال الدولية
03	الفرع الاول: تعريف الأعمال الدولية
05	الفرع الثاني: الانتقال باتجاه العالمية والتدويل
09	المطلب الثاني: مفهوم السوق الدولية
09	الفرع الأول: تعريف السوق الدولية والأطراف المتعاملة فيها
10	الفرع الثاني: خصائص السوق الدولية
13	الفرع الثالث: اسباب الدخول الى الأسواق الدولية
15	المطلب الثالث: تصنيف الأسواق الدولية
15	الفرع الاول: تصنيف ليفنجستون
16	الفرع الثاني: من حيث درجة التقدم
17	الفرع الثالث: التصنيف وفقا للدخل، هيكل التصنيع والنمو الاقتصادي
18	الفرع الرابع: التصنيف على اساس المنافسة
19	الفرع الخامس: تصنيف مختلط
21	المبحث الثاني: اسباب النمو المتزايد في الاعمال الدولية (دوافع تدويل النشاط)
22	المطلب الاول: نظرية دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية والنظرية الاحتكارية للسوق الدولية

22	الفرع الاول: نظرية دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية
25	الفرع الثاني: النظرية الاحتكارية للسوق الدولية
26	المطلب الثاني: نظرية الموقع و نظرية عدم اكتمال السوق
26	الفرع الاول: نظرية الموقع
27	الفرع الثاني: نظرية عدم اكتمال السوق
28	المطلب الثالث: نظرية الحماية والنظرية الانتقائية
29	الفرع الاول: نظرية الحماية
29	الفرع الثاني: النظرية الانتقائية
31	المبحث الثالث: التطورات العالمية واثرها في تدويل النشاط
31	المطلب الاول: العولمة الاقتصادية واثرها في تدويل النشاط
33	المطلب الثاني: المنظمة العالمية للتجارة (OMC) واثرها في تدويل النشاط
38	المطلب الثالث: التكتلات الاقليمية واثرها في تدويل النشاط
38	الفرع الاول: مفهوم التكتلات الإقليمية
41	الفرع الثاني: امثلة على بعض التكتلات الاقليمية
47	المطلب الرابع: الشركات متعددة الجنسيات واثرها في تدويل النشاط
47	الفرع الاول: تعريف الشركة متعددة الجنسيات
48	الفرع الثاني: خصائص الشركات متعددة الجنسيات
54	المبحث الرابع: انواع استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية
54	المطلب الاول: استراتيجية التصدير
54	الفرع الاول: مفهوم استراتيجية التصدير
55	الفرع الثاني: انواع التصدير
57	الفرع الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التصدير
57	الفرع الرابع: الاجراءات التصديرية
63	المطلب الثاني: استراتيجية الترتيبات التعاقدية
63	الفرع الأول: التحالفات الاستراتيجية
67	الفرع الثاني: استراتيجية الترخيص والامتياز
69	الفرع الثالث: عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح
72	المطلب الثالث: استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر
72	الفرع الاول: مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر
74	الفرع الثاني: انواع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر
84	خلاصة

	الفصل الثاني: تحليل البيئة التسويقية الدولية
86	تمهيد
87	المبحث الاول: ماهية البيئة التسويقية الدولية
87	المطلب الاول: مفهوم البيئة التسويقية
87	الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية
89	الفرع الثاني: مفهوم تحليل البيئة التسويقية
92	الفرع الثالث: أوجه الاختلاف بين البيئة التسويقية المحلية والدولية
94	المطلب الثاني: دوافع تحليل البيئة التسويقية ومدائل دراستها
94	الفرع الأول: دوافع تحليل البيئة التسويقية
97	الفرع الثاني: مدائل دراسة البيئة التسويقية
102	المبحث الثاني: مكونات البيئة التسويقية الدولية
102	المطلب الاول: البيئة التسويقية العامة (الكلية)
102	الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية العامة
103	الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية العامة
116	المطلب الثاني: البيئة التسويقية الخاصة
116	الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية الخاصة
117	الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية الخاصة
119	المطلب الثالث: البيئة التسويقية الداخلية
119	الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية الداخلية
120	الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية الداخلية
137	المبحث الثالث: بعض ادوات تحليل البيئة التسويقية الدولية
137	المطلب الاول: تحليل SWOT
138	الفرع الأول: نقاط القوة والضعف (S-W)
141	الفرع الثاني: الفرص والتهديدات (O-T)
142	المطلب الثاني: تحليل PEST
146	المطلب الثالث: تحليل قوى المنافسة
146	الفرع الاول: المنافسون داخل القطاع
148	الفرع الثاني: تهديد الداخلون الجدد

149	الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة
150	الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء
151	الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين
153	المطلب الرابع: تحليل سلسلة القيمة
153	الفرع الاول: الانشطة الاساسية (الأولية)
154	الفرع الثاني: الانشطة الثانوية (المساعدة)
155	المبحث الرابع: مساهمة تحليل البيئة التسويقية الدولية في تحديد استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية
155	المطلب الاول: انتقاء وتقييم الأسواق الدولية
155	الفرع الاول: انتقاء الأسواق الدولية
158	الفرع الثاني: تقنيات تقييم الأسواق الدولية
164	المطلب الثاني: كيفية التعامل مع المخاطر
164	الفرع الاول: المخاطر السياسية
169	الفرع الثاني: المخاطر التجارية
171	المطلب الثالث: دور تحليل البيئة التسويقية في تحديد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية
173	الفرع الاول: دور تحليل البيئة التسويقية الخارجية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية
177	الفرع الثاني: دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية
182	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع سيفيتال
184	تمهيد
185	المبحث الاول: عرض عام لمجمع سيفيتال (CEVITAL) - الجزائر -
185	المطلب الاول: المقابلة
185	الفرع الاول: تعريف المقابلة
186	الفرع الثاني: مميزات المقابلة
187	المطلب الثاني: نظرة حول مجمع سيفيتال
187	الفرع الاول: التعريف بمجمع سيفيتال -CEVITAL-
189	الفرع الثاني: اقطاب مجمع سيفيتال

190	اولا: قطب السيارات والخدمات
192	ثانيا: قطب توزيع المنتجات الزراعية
196	ثالثا: القطب الصناعي
207	المبحث الثاني: تدويل نشاط مجمع سيفيتال
207	المطلب الاول: فلسفة مجمع سيفيتال في تدويل نشاطه
207	الفرع الاول: دوافع دخول سيفيتال الأسواق الدولية
208	الفرع الثاني: اهداف مجمع سيفيتال في الأسواق الدولية
208	الفرع الثالث: دراسة السوق المستهدفة
208	المطلب الثاني: الأسواق الدولية لمجمع سيفيتال واستراتيجيات الدخول المتبعة
215	المبحث الثالث: تحليل البيئة التسويقية لمجمع سيفيتال باستعمال نموذج SWOT
215	المطلب الاول: البيئة التسويقية الداخلية
215	الفرع الاول: قيم مجمع سيفيتال
216	الفرع الثاني: مميزات بعض فروع مجمع سيفيتال
221	المطلب الثاني: البيئة التسويقية الخارجية لمجمع سيفيتال
221	الفرع الاول: البيئة التسويقية المحلية
229	الفرع الثاني: ملامح البيئة التسويقية لبعض اسواق سيفيتال الخارجية
233	الفرع الثالث: لمحة حول البيئة الخارجية الخاصة لمجمع سيفيتال
237	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات
237	الفرع الاول: نقاط القوة والضعف
239	الفرع الثاني: الفرص والتهديدات
244	خلاصة
245	الخاتمة
252	قائمة المراجع
268	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	تصنيف الأسواق الدولية حسب نوع المنافسة	(1-1)
30	بدائل تدويل نشاط المؤسسات حسب النظرية الانتقائية	(1-2)
46	بعض التكتلات الاقليمية	(1-3)
52	اكبر عشرة شركات النفط والغاز مساهمة في الإنتاج العالمي	(1-4)
65	اهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية	(1-5)
68	مزايا وعيوب استراتيجية الترخيص	(1-6)
82	المقارنة بين الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كليا والمشارك	(1-7)
101	مستويات البيئة التسويقية	(2-1)
131	موارد المؤسسة	(2-2)
132	تصنيف الموارد الملموسة	(2-3)
133	تصنيف الموارد غير الملموسة	(2-4)
138	مفهوم التحليل الثنائي	(2-5)
139	امثلة عن عناصر القوة والضعف في المؤسسة	(2-6)
140	تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة	(2-7)
144	بعض مكونات تحليل PEST	(2-8)
145	نموذج تحليل عناصر البيئة الخارجية	(2-9)
152	عيوب التحليل التنافسي والاجراءات الادارية	(2-10)
166	قياس المخاطرة السياسية	(2-11)
170	مواقع الانترنت للهيئات المتخصصة في تقديم معلومات عن المخاطر	(2-12)
195	منتجات CEVITAL AGRO-INDUSRIE	(3-1)
197	فروع القطب الصناعي لمجمع سيفيتال	(3-2)
228	اهم المتعاملين التجاريين للجزائر	(3-3)
241	مصفوفة (SWOT) لاختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية	(3-4)
243	مثال حول كيفية اختيار استراتيجية اكتساب Brandt	(3-5)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية	(1-1)
60	الانكوترمز 2010	(1-2)
62	انواع المعوقات الاجرائية التي تواجه المؤسسات عند التصدير	(1-3)
88	علاقة المؤسسة ببيئتها التسويقية	(2-1)
91	مكونات البيئة التسويقية	(2-2)
97	مداخل دراسة البيئة التسويقية	(2-3)
100	تصنيف البيئة التسويقية وفق درجة الاستقرار والتعقيد	(2-4)
110	علاقة المجتمع بالمؤسسة	(2-5)
117	البيئة التسويقية الخاصة للمؤسسة	(2-6)
122	الهيكل التنظيمي على اساس القسم الدولي	(2-7)
123	الهيكل التنظيمي على اساس المناطق الجغرافية	(2-8)
124	الهيكل التنظيمي على اساس المنتجات	(2-9)
125	الهيكل التنظيمي المصنوفي	(2-10)
126	الهيكل الشبكي	(2-11)
127	النموذج الافتراضي	(2-12)
129	اهمية الثقافة التنظيمية	(2-13)
143	تأثير وتأثر عوامل البيئة التسويقية الكلية	(2-14)
146	ديناميكية القطاع	(2-15)
153	تحليل سلسلة القيمة	(2-16)
160	مصنوفة BCG	(2-17)
189	الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال	(3-1)
190	علامات Sodi Automotive	(3-2)
193	احد محلات UNO	(3-3)
196	احد مواقع CEVI-AGRO	(3-4)
198	شاحنات NUMILOG	(3-5)
199	منتجات MFG	(3-6)
200	منتجات baticompos	(3-7)
201	منتجات CEVITAL ENTREPRISES	(3-8)

202	بعض مواقع CEVITAL MINERALS	(3-9)
203	صور حول بعض مشاريع PCA	(3-10)
205	مقطع عرضي لنافذة OXXO	(3-11)
210	مواقع OXXO في السوق الفرنسية	(3-12)

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة	1
الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي	2
اعضاء APEC	3
الانكوترمز 2010	4

الملخص باللغة العربية:

تحاول إشكالية بحثنا الكشف عن كيفية مساهمة تحليل البيئة التسويقية في اختيار إستراتيجية مناسبة للدخول الى الأسواق الدولية، خاصة في ظل التطورات المستمرة، الامر الذي ادى الى تعدد وتشابك متغيرات البيئة التسويقية الدولية وعدم استقرارها، كما هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية والاستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية وما تمتاز به هذه الاخيرة، بالإضافة الى محاولة الوقوف على حقيقة تواجد المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية، وعليه تمت الدراسة الميدانية في مجمع سيفيتال نظرا لمكانته في السوق الجزائرية وتواجده في اسواق دولية عديدة، وقد توصلت هذه الدراسة الى انه بقدر ما تخفيه الأسواق الدولية من مخاطر الا انها تحوي فرصا كبيرة تمكن المؤسسات من تدويل نشاطاتها، وعمليا لا يمكن تحليل جميع العوامل المكونة للبيئة التسويقية الخارجية بسبب عددها الكبير وعليه تقتصر المؤسسة في تحليلها على بعض العوامل التي تراها مهمة، كما انه من بين النتائج المهمة وجود علاقات شخصية خارجية تساهم في اختيار الصناعة والتواجد في الأسواق الدولية، بينما المؤسسات الجزائرية يبقى تمثيلها في الأسواق الدولية محتشم وتواجدها يقتصر على التصدير فقط.

الكلمات المفتاحية: البيئة التسويقية الدولية- تحليل البيئة التسويقية- الأسواق الدولية- إستراتيجية الدخول.

الملخص باللغة الفرنسية:

Notre problématique Essaie d'indiquer comment contribue l'analyse de l'environnement marketing dans le choix d'une stratégie appropriée pour entrer au marchés internationaux, en particulier à la lumière des développements en cours, ce qui a conduit à la multiplicité et la complexité des variables instables de l'environnement marketing internationales, comme cette étude visait à faire la projection sur les concepts de base liés à l'environnement marketing et diverses stratégies d'entrer sur les marchés internationaux et ses caractéristiques, en plus d'essayer de se tenir sur le fait que la présence des entreprises algériennes dans les marchés internationaux, et sur le fait de l'étude établie dans le groupe Cevital en raison de sa position sur le marché algérien et sa présence dans de nombreux marchés internationaux, cette étude a conclu que, autant que les marchés internationaux cachent des risques, mais ils contiennent aussi de grandes opportunités permettent aux entreprises d'internationaliser leurs activités, et pratiquement on ne peut pas analyser tous les facteurs de l'environnement marketing extérieur en raison du grand nombre c'est pour cela l'entreprise est limitée sur certains facteurs qu'elle juge important. L'un des résultats importants est de trouver des relations personnelles étrangères contribuent au choix de l'industrie et de la présence sur les marchés internationaux, tandis que les entreprises algériennes restent timidement représentées sur les marchés internationaux et sa présence est limitée à exporter seulement.

Mots-clés: Environnement marketing international - Analyse de l'environnement marketing - marchés internationaux - stratégie d'entrée.

مقدمة

مقدمة:

عرفت بيئة الأعمال تطورات وتغيرات جذرية أدت الى رسم حالة عدم التأكد، الأمر الذي جعل المؤسسة تتموقع في محيط كثير الاضطرابات، وهو مافرض عليها اتخاذ التدابير اللازمة القادرة على التكيف بهدف ايجاد مكان مناسب لها وكذا تنمية حصتها في السوق، خاصة في ظل اتساع نطاق المنافسة والتسارع التكنولوجي أضف الى ذلك عوامل أخرى ساهمت بدورها الى ضرورة بروز حاجة ملحة للمعرفة اللازمة من اجل فهم مناخ وأساليب التكيف مع عناصر ومتغيرات البيئة التسويقية وخصائصها سواء ما تعلق بالبيئة التسويقية المحلية او الدولية، فبالنسبة للبيئة الاولى لا يمكن في الأصل النظر اليها على انها بيئة تسويقية محلية بحتة فهو بمثابة تجاهل لإحدى الحقائق والمتمثلة في العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، اين فتحت الدول اسواقها على العالم الخارجي من خلال التوسع الكبير في المعاملات والاتفاقيات الاقتصادية وغيرها، حيث باتت الحياة مستحيلة بمعزل عن هذه الظاهرة، فتجاهل مثل هذه الاوضاع يمكن ان يؤدي الى تعثر وانسحاب الكثير من المؤسسات من اسواقها المحلية التي تعد جزءا من البيئة التسويقية الدولية.

وفي مرحلة ما قد ترغب المؤسسة وتطمح في التوسع من خلال الانتقال من سوقها المحلية الى سوق او اسواق خارجية، في محاولة منها لاستغلال فرص خارج حدود البلد الام، هنا ستجد المؤسسة نفسها امام تحد جديد وعوامل يصعب التحكم والسيطرة عليها في بيئة تمتاز باللاحدود وعالم المنافسة الشرسة وكثرة متغيرات البيئة التسويقية وتشابكها، ومنه محاولة التكيف الايجابي معها، ولكن المشكلة لا تكمن هنا في هذه المرحلة بل في مرحلة تسبقها والمتمثلة في طريقة النفاذ او الدخول الى تلك الأسواق، بمعنى استراتيجية دخول الأسواق الدولية، فاختيار هذه الاستراتيجية لن يكون بضربة حظ بل عن طريق تحليل مختلف عناصر البيئة التسويقية الدولية، من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف الموجودة داخلها وكذا تحليل بيئة المنافسة سواء المحلية او الدولية والتي تعد من اهم مكونات البيئة التسويقية الواجب معرفة عناصرها، اضافة الى تحليل مختلف عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة سواء السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والطبيعية على المستوى المحلي والدولي لاكتشاف الفرص والتهديدات التي تفرزها هذه البيئة.

ان اختيار الطريقة او الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية يعد من القرارات الحاسمة لدى المؤسسة، فهو قرار واسع النطاق يعتمد على اهداف المؤسسة المتعلقة بحجم الأعمال التي ترغب فيها ومدى التغطية الجغرافية والزمنية لهذه الأسواق، وعليه فان استراتيجيات الدخول الى الأسواق

الدولية تتصف بالتعدد والتباين من حيث الأهمية والخصائص المميزة لكل استراتيجية، فبقدر هذا التباين تتباين أيضا اختيارات وتفضيلات كل مؤسسة في تبني استراتيجية أو أكثر حسب طبيعة السوق المستهدفة من جهة وطبيعة وقدرات المؤسسة وكذا القطاع الذي تنشط فيه من جهة أخرى، فقد تستعمل المؤسسة في البداية استراتيجية معينة كوسيلة للتعرف على السوق مثل استراتيجية التصدير، ومن ثم تقرر اما الاستمرار بهذه الاستراتيجية أو اتخاذ نوع آخر كالشراكة أو فتح بعض الفروع أو الانسحاب من تلك السوق، فهذا التعدد والتنوع في استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية يتيح لكل منها مزايا وسلبات والمهم هو الاختيار الافضل للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية مناسبة للدخول الى الأسواق الدولية؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الاسئلة التالية:

- ماهي الاستراتيجيات الممكن اتباعها للدخول الى الأسواق الدولية؟
- ماهي اهم خصائص الأسواق الدولية؟
- فيما تتمثل مكونات البيئة التسويقية الدولية؟
- هل تقوم المؤسسات الجزائرية بتحليل بيئتها التسويقية؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية عموما ومجمع سيفيتال خصوصا للدخول الى الأسواق الدولية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية السابقة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- تعد استراتيجية الشراكة من افضل استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ؛
- يكفي تحليل بيئة المنافسة الدولية لتحديد استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية ؛
- تعتمد معظم المؤسسات الجزائرية على استراتيجية التصدير، في حين تنتوع الاستراتيجيات المتبعة من قبل مجمع سيفيتال للدخول الى الأسواق الدولية ؛

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع خاصة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة في جميع المجالات.
- تعدد وتباين استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ومنه محاولة التعرف عليها وعلى مميزاتها.
- تعدد وتشابك متغيرات البيئة التسويقية الدولية وعدم استقرارها، الامر الذي ادى الى ضرورة الاهتمام بهذه المواضيع أكثر من أي وقت مضى.
- وجود مؤسسات جزائرية تتوفر لديها قدرات تمكنها من العمل في الأسواق الدولية.

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في تطرقها لعدة نقاط وجوانب انشغل بها الكثير من الباحثين، وتأتي كإضافة الى مجهودات اخرى سواء في جانب البيئة التسويقية او الاستراتيجيات المختلفة للدخول الى الأسواق الدولية، حيث تبرز اهمية هذه الدراسة من خلال:

- الدور المهم الذي تقوم به مختلف استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية والتي تسمح للمؤسسة بالانتقال والتواجد وممارسة نشاطها في الأسواق الدولية المختلفة.
- الدور الذي يلعبه تحليل البيئة التسويقية في المؤسسة، خاصة تواجد هذه الاخيرة في بيئة مضطربة تسودها منافسة قوية سواء في الأسواق المحلية او الدولية، فهذا التحليل بمثابة ركيزة اساسية للمؤسسة من اجل معرفة التغيرات الحاصلة في بيئتها التسويقية وكذا تزويدها بمختلف المعلومات التي تحتاج اليها.

اهداف الدراسة:

إن التطرق إلى هذا الموضوع كان من اجل:

- ابراز وتوضيح مختلف استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية واهميتها في وضع المؤسسة على المسار الصحيح.
- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية وكيفية التعامل مع متغيراتها حتى يكون اداء المؤسسة اكثر فاعلية.

- الوقوف على حقيقة المؤسسات الجزائرية في تتبع وتحليل بيئتها التسويقية ومدى اختيارها للاستراتيجيات المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

- محاولة إعطاء تصور حول وضعية وعمل المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية.

- نقل البحث العلمي الى الميدان العملي ولفت انتباه المؤسسات بوجود اساليب علمية تسويقية تسمح لها بمسايرة الاحداث وتحقيق اهدافها.

- اثراء المكتبة الوطنية بمراجع علمية تضاف الى الجهود السابقة للبحث في اطار هذا الميدان.

منهج الدراسة:

ان تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة الوصول اليه وكذا على طبيعة الموضوع، وللإحاطة بجميع جوانبه والاجابة على الإشكالية المطروحة، سنعتمد على كل من المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: لإلقاء الضوء على مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- المنهج التحليلي: والذي سنعتمده في محاولة تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- المنهج التاريخي: ويبرز من خلال التطرق الى سرد بعض الاحداث والتطورات التاريخية والاشارة ايضا الى بعض الاحداث الخاصة ببعض المؤسسات.

- منهج دراسة الحالة: من خلال اسقاط الجوانب النظرية للموضوع على الدراسة الميدانية، اين ستنتم على مجمع سيفيتال.

متغيرات الدراسة:

في ضوء اشكالية البحث واهدافه قمنا بإبراز وتوضيح متغيرات الدراسة، حيث تتمثل في:

➤ المتغيرات التابعة: وتتمثل في استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية من خلال درجة السيطرة، المخاطرة، الوقت.

➤ المتغيرات المستقلة: تتمثل في البيئة التسويقية من خلال تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية بحيث تخص الثنائية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

صعوبات البحث:

في الحقيقة لا يكاد يخلو أي بحث علمي من صعوبات وعوائق تختلف وتتعدد من بحث الى اخر حسب خصائصه، وبالنسبة لبحثنا هذا، فقد واجهتنا العديد من الصعوبات التي كانت عائقا في مراحل انجازه، الا ان اكثر ما اثر فيه هو:

- مثل هذه المواضيع خاصة فيما يتعلق بالبيئة التسويقية، فكثيرا ما يتيه فيها الباحث نتيجة لتعدد وترابط متغيراتها، الامر الذي ادى الى التغيير المستمر لهيكل البحث واستلزم منا المراجعة المستمرة لكل خطوة نقوم بها.
- على غرار بعض البحوث التي تعاني من قلة المراجع، عانينا في بحثنا من كثرتها، فالكم الهائل من المراجع والدراسات اظهرت نوعا من التناقض والاختلاف حول بعض المفاهيم او تقسيماتها... الخ، الامر الذي استدعى التركيز والمقارنة بينها.
- صعوبة ايجاد واجراء دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالخصوص المؤسسات الخاصة والتي لها وزن في الاقتصاد الوطني كمجمع سيفيتال وفي حالة قبول اجراء الدراسة هناك مشكلة في الحصول على بعض المعلومات.

الدراسات السابقة:

قمنا باطلالة على مجموعة من البحوث والدراسات التي كان لها السبق في تناول هذا الموضوع بصفة جزئية، من خلال تطرقها الى بعض النقاط والجوانب الخاصة بموضوعنا، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- اطروحة دكتوراه من اعداد نوري منير المقدمة تحت عنوان "التسويق الاستراتيجي واهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي)", جامعة الجزائر 2004-2005. وتمثلت اشكالية الدراسة في: كيف يساهم التسويق الاستراتيجي في جعل الشركات عموما والعربية خصوصا قادرة على مسيرة العولمة الاقتصادية؟ حيث تطرق الباحث في هذا الموضوع الى بيئة التسويق الاستراتيجي في الوطن العربي وكذا تحليل البيئة التسويقية المحلية والدولية اضافة الى تحديد مجال الاعمال والمنافسة والسوق، ومن اهم ما توصل اليه من نتائج هو وجود عوائق تفصل بين السوق المحلية والسوق العالمية، اضافة الى ان العولمة تؤثر بشكل ملموس على كافة عناصر البيئة الاقتصادية ويبقى الاستقرار على مستوى العالم غير مضمون، كما توصل ايضا الى ان المتغيرات الدولية الجديدة

تتطلب وجود اليات اقتصادية قادرة على مواجهتها والتعامل معها، اضافة الى ان التوسع العالمي لبعض المؤسسات المنخرطة في المنافسة العالمية يمثل طريق لكسب عائدات اكبر، كما ان هناك اختلاف في الدول العربية من ناحية سهولة النفاذ والخروج من اسواقها.

- اطروحة دكتوراه بعنوان "اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية"، من اعداد فارس فضيل، جامعة الجزائر 2004. وبرز السؤال الرئيسي للدراسة في: ما مدى اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في دفع عجلة النمو الاقتصادي؟ وما مدى استجابة الدول العربية له؟ وهل تفاوتت كل من الجزائر، مصر والمملكة السعودية من حيث حصيلته في كل منها بكل المقاييس ومن حيث سياساتها تجاهه؟ حيث تناولت هذه الدراسة ماهية الاستثمار المباشر الاجنبي واشكاله، دوافعه ومحدداته وعلاقته بالشركات متعددة الجنسيات، وكذا التطورات والتوجهات المختلفة لتدفقاته عالميا، كما تناولت ايضا كلا من اثاره واهميته، اتجاهاته وسياساته في المنطقة العربية، ومن اهم ماتوصلت اليه الدراسة ان هناك عدم توافق بين اهداف المؤسسات واهداف الدول المضيفة، وكذا التزايد المدهش لتدفق الاستثمار المباشر الاجنبي بسبب التغير التكنولوجي وتحرير السياسات العامة للكثير من الدول النامية، كما توصلت الدراسة ايضا الى ان القوانين الجديدة التي تبنتها الجزائر، مصر والمملكة السعودية هي قوانين اكثر تحريرية.

- اطروحة دكتوراه تحت عنوان "التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت)"، من اعداد زغدار احمد، جامعة الجزائر 2004-2005. حيث تمثلت اشكالية الدراسة في: ما هي احسن الاستراتيجيات الممكنة للشركة الوطنية للتبغ والكبريت التي يمكن تبنيها في ظل امكانياتها المتاحة، واخذا بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية العالمية والوطنية التي تخص قطاع التبغ والكبريت؟ حيث تناول الباحث في هذه الدراسة التحولات الاقتصادية الدولية واثارها على المنافسة، متطرقا الى العولمة الاقتصادية واثارها على المؤسسات الاقتصادية وكذا الاستثمار الاجنبي والشراكة واثرها على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، اضافة الى المواصفات القياسية الدولية ودورها في تنظيم المنافسة العالمية، واهم نتيجة توصل اليها الباحث هي دخول الشركة في التحالفات الاستراتيجية مع شركات عالمية سيكون مفيدا للشركة الوطنية، فقد يمكنها الاستفادة من القدرات التسويقية للشركات الكبرى في دخول اسواق جديدة.

- اطروحة دكتوراه بعنوان "الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية"، من اعداد حشماوي محمد، جامعة الجزائر، 2006. اما اشكالية الدراسة فكانت اشكالية مركبة من مجموعة من

الاسئلة منها ماهي الاتجاهات الجديدة للتجارة في ظل النظام التجاري العالمي الجديد وما رافقه من تقسيم عالمي جديد للعمل؟ هدفت الدراسة الى تقصي اثار النظام التجاري الجديد على طبيعة واتجاهات التجارة الدولية، بحيث تطرق الباحث الى نشأت وتطور النظام العالمي الجديد والعولمة الاقتصادية ومظاهرها كما تطرق ايضا الى العوامل المؤثرة في اتجاهات التجارة الدولية والاستثمار الدوليين، ومن بين النتائج المتوصل اليها، تنامي وتعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية وتأثيراتها على اتجاهات التجارة الدولية والاستثمارات الاجنبية المباشرة، فهذه الشركات تمتلك قدرة على احتكار الأسواق والتكنولوجيا وتم التوصل ايضا الى تناقص دور البلدان النامية في التجارة الدولية وضعف تدفقات الاستثمار اليها بسبب المنافسة الشديدة من قبل الدول المتقدمة.

- اطروحة دكتوراه من اعداد غول فرحات بعنوان "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، جامعة الجزائر، 2005-2006. جاءت اشكالية الدراسة كما يلي: ما هي المؤشرات أو العناصر أو المهارات والمزايا التنافسية التي من شأنها أن تسمح للمؤسسات من تنمية تنافسياتها محليا وعالميا ومنه ضمان البقاء والاستمرار والنمو في سوق تميزه المنافسة الشرسة على الصعيد العالمي؟ وتطرق الباحث في هذه الدراسة الى مجموعة من النقاط كالعولمة الاقتصادية والمؤسسات المديرة لها، المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات في عصر العولمة، اسباب التوجه العالمي للمؤسسة، وتطرق ايضا الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة اضافة الى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبعض ملامح بيئتها التسويقية، وقد خلصت الدراسة الى وجود منافسة عالمية شديدة، كما ان المؤسسة في عصر العولمة تقف امام فرص كثيرة من جهة وتهديدات من جهة اخرى، اضافة الى انه يتحتم على المؤسسات الراغبة في التنافس عالميا التمتع برؤية بعيدة تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، وخلصت الدراسة ايضا الى ان نتائج الإصلاحات التي قامت بها الجزائر كانت سلبية وهو ما يلزمه الجميع من خلال عدم تحسن أوضاع المؤسسات والاقتصاد الجزائري، حيث لم ترقى هذه المؤسسات إلى المستوى المطلوب في عصر العولمة الاقتصادية وما تفرضه من اسلحة جديدة للتنافس هذا ماقلل من حظوظ نجاحها في اقتحام الأسواق العالمية، بل حتى الدفاع عن مكانتها في السوق المحلية.

- اطروحة دكتوراه من اعداد عرباني عمار تحت عنوان "اثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس"، جامعة الجزائر، 2008-2009. وجاءت اشكالية الدراسة على النحو التالي: الى اي مدى يمكن ان تؤثر عناصر المحيط الدولي على

استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية؟ حيث تطرق الباحث الى مجموعة من النقاط منها الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، العوامل البيئية المؤثرة في التسويق الدولي، عوامل المحيط الدولي وتطرق الباحث ايضا الى نموذج SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن بين ما خلصت اليه الدراسة هو تغير محيط المؤسسة وتوسعه بظهور متغيرات وعوامل جديدة ذات بعد عالمي قلصت الفوارق الزمنية بين الدول والغت الحدود الجغرافية حيث اصبح العالم قرية صغيرة، كما ان هذه التغيرات في جانبه الاقتصادي دفع بالجزائر الى الاسراع للاندماج في هذا المسعى من خلال القيام بمجموعة من الاصلاحات على المؤسسات الاقتصادية بغية تكييفها وتسهيل اندماجها في الوضع العالمي الجديد، كما توصلت الدراسة ايضا الى انه بانضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة ستحقق بعض الامتيازات وفي المقابل ستواجه المؤسسات الجزائرية منافسة قوية وغير عادلة.

- دراسة ابو عيدة عمر محمود، تحت عنوان "الدخول الى الأسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)"، مقدمة في الملتقى الاقتصادي حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012. تمثلت اشكالية الدراسة في: ماهي اهم العقبات والموانع التي تواجه المصدر الفلسطيني في الدخول الى الأسواق الخارجية؟ حيث تطرقت الورقة البحثية الى مكونات البيئة المؤثرة على الدخول الى الأسواق الخارجية، طرق الدخول الى هذه الأسواق، الاستراتيجية التنافسية الدولية واهمية الدخول الى الأسواق الخارجية، ومن بين اهم ما خلصت اليه الدراسة انه تواجه عملية الدخول الى الأسواق الخارجية مجموعة من العقبات والموانع الخاصة بالقدرة على دخولها والتي تعود الى المناخ الاقتصادي والسياسي، كما ان الحصة السوقية التي يغطيها او يمكن تغطيتها من السوق الخارجي صغيرة وبالتالي لا يمكن لهذه الحصة ان تقف امام المنافسة الشديدة والحادة خاصة من طرف الشركات الكبرى التي تتفوق على المؤسسات الفلسطينية تقريبا في جميع المجالات، بالإضافة الى غياب الحوافز والتسهيلات التي تساعد المصدر الفلسطيني وتحفزها على تسويق منتجاته في الخارج.

هيكل البحث:

حتى يكون هذا البحث متكاملًا من حيث الطرح والسيطرة تم تقسيمه الى ثلاثة فصول على النحو

التالي:

- الفصل الاول خاص باستراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية، والذي تطرق الى السوق الدولية وتقسيماتها اضافة الى نظريات تدويل نشاط المؤسسة وكذا التطورات الدولية واثرها في تدويل النشاط

وفي الاخير تطرق هذا الفصل الى الانواع المختلفة لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية مبرزاً في ذلك مزايا وعيوب كل استراتيجية.

- الفصل الثاني متعلق بتحليل البيئة التسويقية الدولية والذي تناول كلا من المفاهيم الاساسية حول البيئة التسويقية وخصائصها مبرزاً اهم الفروقات بين البيئة التسويقية المحلية والدولية، كما تناول ايضا تقسيمات البيئة التسويقية الدولية ومكوناتها وفي الاخير تطرق الى بعض ادوات تحليل البيئة التسويقية ثم ابراز مساهمة تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية.

- الفصل الأخير خصص للدراسة الميدانية، محاولاً بذلك اسقاط الجانب النظري على مجمع سيفيتال، من خلال التطرق الى الاسلوب الذي تم من خلاله جمع البيانات والمعلومات والمتمثل في المقابلة ثم التعريف بمجمع سيفيتال ومختلف اقطابه وتحليل البيئة التسويقية الدولية للمجمع مبرزاً نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، وتطرق ايضا الى الأسواق الدولية التي يتواجد فيها المجمع والاستراتيجيات التي اتبعها.

الفصل الاول

استراتيجيات الدخول الى الأسواق
الدولية

تمهيد:

ان ظهور الحاجة الى التبادل الدولي سواء بين الدول او المؤسسات وارتباط كل دولة بأخرى من اجل تعويض النقص في احتياجاتها، وكذا التطور والنمو في نشاط المؤسسات ووجود فرص للنجاح يمكن تحقيقها خارج الحدود الجغرافية، أعطى نوعا من الرغبة لدى المؤسسات في زيادة توسيع نشاطها من المحلية الى الدولية، بإستغلال طاقات وقدرات انتاجية غير مستغلة وفوائض انتاجية غير مسوقة هذا ما ادى الى ظهور اسواق دولية كثيرة تتصف بالتعدد والتباين، لذلك تحاول كل مؤسسة المشاركة في هذه الأسواق وتحقيق اهدافها في بيئة دولية معقدة يزداد فيها اتجاه المؤسسات الى النمو والتوسع من خلال التصدير او اقامة تحالفات او امتلاك وشراء مؤسسات أخرى لإعتبرات اقتصادية، بهدف تكوين مؤسسات جديدة اكثر قوة وقدرة على المنافسة، ولإلرتباط والوصول الى هذه الأسواق تختار المؤسسة من بين الاشكال او الاستراتيجيات المختلفة من حيث النوع والأهمية والخصائص ما يمكنها من تحقيق اهدافها.

ونظرا لهذا التعدد في استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية، يعد اختيار الإستراتيجية المناسبة من الأمور الاكثر اهمية بالنسبة للمؤسسة الراغبة في الدخول وخدمة الأسواق الدولية، حيث يتعين عليها امتلاك او تكوين إستراتيجية خاصة بدمج نظرتها المحلية مع نظرتها الدولية بحيث تمكنها من الدخول بنجاح الى هذه الأسواق.

وسيتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- ✓ ماهية السوق الدولية
- ✓ اسباب النمو المتزايد في الاعمال الدولية (نظريات تدويل النشاط)
- ✓ التطورات العالمية واثرها في تدويل النشاط
- ✓ انواع استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

المبحث الاول: ماهية السوق الدولية

يشهد العالم اليوم توسعا كبيرا للأعمال الدولية الناتج عن التطورات المتسارعة في الأسواق الدولية من جهة ورغبة المؤسسات في النمو والتوسع من جهة اخرى، الامر الذي تولد عنه نوع من الصراع بين مختلف المؤسسات التي ينصب اهتمامها على الأسواق الدولية، بهدف غزوها والسيطرة عليها محافظة بذلك على مصالحها.

المطلب الاول: مفهوم الأعمال الدولية

سوف يتطرق هذا المطلب الى نقطتين، الاولى تتمثل في اعطاء تعريف للاعمال الدولية اما الثانية فتخص الانتقال باتجاه العالمية والتدويل.

الفرع الاول: تعريف الاعمال الدولية

تغطي الأعمال الدولية مساحة واسعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة المتعلقة بالانتاج والتصدير، التسويق والاستثمار الاجنبي وكذا الانشطة الدولية الاخرى، ومفهوم للأعمال الدولية فهي تعني كل الأعمال والفعاليات التي تقوم وتنتشر بين دولتين واكثر. فرغم تعدد مسميات المؤسسات التي تباشر أعمالاً دولية، إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدى الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات السلع والخدمات، رأس المال، التكنولوجيا، المعلومات أو البيانات، العمالة ... الخ في دولة أو دول مضيضة أخرى.¹

ويشير هذا التعريف للعمل الدولي العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة، وهي تختلف عن تلك التحديات التي يواجهها مدراء المؤسسات المحلية وتنتج هذه التحديات نتيجة التعقد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية، حيث عدم تجانس البيئات والثقافات التي يتم التعامل فيها من حيث العملاء، القوانين، العادات، القيم، المعتقدات، مستويات الدخول، اللغات وغيرها.

وبناء على ما سبق تتم الأعمال الدولية خارج حدود الدولة الواحدة، أي تخص أكثر من دولة وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في نفس الوقت، وكلما تعددت البيئات والثقافات كلما تعقد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثالية الديناميكية المرنة.

¹ عصام عبد الغني علي، احمد عبد المنعم شفيق، ادارة الاسواق الدولية (الاستراتيجيات والدوافع وثقافات اتمام الصفقات وادارة المخاطر واتخاذ القرارات)، 2010، ص 41، متاح على: www.pdfactory.com، تاريخ التصفح: 2015/02/13.

اما بالنسبة للتطور التاريخي والممارسات الاولية للاعمال الدولية فقد يكون من الصعب جدا اثبات بداية التجارة والاعمال الدولية ولكن من الإنصاف الإشارة الى ان الفينيقيين والمصريين اسسوا شبكة للتجارة الدولية في منطقة البحر المتوسط وشمال افريقيا، الشرق الاوسط وفي بعض دول اوروبا، كما ازدهرت التجارة الدولية في عصر الرومان فقد سعت الحكومة والتجار نحو تحقيق الارباح والسيطرة من خلال توسيع نفوذهم الجغرافي واسواقهم، كذلك فان التجارة الدولية قد تم ممارستها في منطقة بحر البلطيق والصين ومناطق اخرى من الشرق الادنى وقبل ان يزاولها الرومان ومع ان التجارة قديما قد اخذت مجالها بين الصين واليابان والهند الا انها لم تأخذ الحيز الاوسع اذ اقتصر على ابرامها خلال مناسبات محدودة، وبعد انهيار الامبراطورية الرومانية تحول مركز التجارة الدولية الى القسطنطينية (تركيا)، حيث نشأت وتطورت افكار التجارة الدولية وقد اخذت اشكالا عدة مثل البيع بالاجل والاهتمام بشؤون التجارة واعمال التخزين وتداول بعض الاوراق المالية وكذا ممارسة عمليات الائتمان ومنح الفوائد وتمويل عمليات التجارة، وفي تلك المرحلة ظهر مايسمى بطريق الحرير وهو ممر تجاري يبدأ من تركيا والشرق الاوسط والشرق الادنى الى وسط وشمال الصين، ومنذ القرن السادس عشر نهضت اسبانيا بتوسيع احتلالها لاراضي الغير وسيطرت البرتغال على المحيط الهندي وفتحت مكاتب تجارية لها في كل من الهند والصين كما قلدت بريطانيا اسلوب اسبانيا في بسط نفوذها على المناطق حتى تجعلها مناطق تجارية وقد رخصت لبعض المؤسسات لتوسيع نشاطها التجاري في تلك المستعمرات، واحدى السياسات التي اعتمدها الحكومة البريطانية سياسة التوسع بعمليات التصدير وتخفيض حجم الاستيراد.¹

وخلال الثورة الصناعية، سعى الصناعيون والتجار الى تطوير شبكة دولية لمصادر المواد الاولية ومتطلبات الانتاج والأسواق وكذا شبكات اتصال جيدة وانظمة نقل مناسبة، فشرع الصناعيون من الدول المستعمرة والغالبية من اوروبا بالاستثمار في المستعمرات للتغلب عن المعادن والفحم والزراعة والصناعات المختلفة، وسعت ايضا القوى الصناعية في كل من اوروبا واليابان والولايات المتحدة لتطوير مفاهيم التنمية الصناعية بسبب التطور الحاصل في استخدام الكهرباء والبتترول والتطبيقات العلمية في الصناعة والنقل والاتصال، وبحلول القرن العشرين تمكنت اليابان من تطوير طاقاتها العسكرية والصناعية وتوجه ارباب الصناعة الامريكية الى استثمار اموالهم في الاوراق المالية وبعض الصناعات والسلع وفي بداية 1900 توسعت الدول الصناعية في استثماراتها وقدراتها الانتاجية وكانت اليابان وبريطانيا منشغلتين تماما في المجالات العسكرية وفي الولايات المتحدة غدت صناعة السيارات من الصناعات المهيمنة وبعد الحرب العالمية الثانية والدمار

¹شوقي ناجي جواد، ادارة الاعمال الدولية (مدخل تطبيقي)، الاهلية للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص ص22-24.

الذي خلفته خاصة في أوروبا، لم يبقى الحال كما هو بل عاودت كل من أوروبا واليابان بناء اقتصادياتهما بين عامي 1950 و1975 وبمعدلات افزعت العالم فكانت نتيجة ذلك ان استثمارات امريكية واسعة توجهت نحو الاقتصاد الاوروبي.¹

اما اليوم وأمام الدور المتعاظم لمؤسسات الأعمال ومشاركتها الدولية في اقتصاديات عديد من الدول، وتغطية أنشطتها لجميع القطاعات الاقتصادية، مثل إنتاج السلع، تقديم الخدمات، القطاعات المالية والتمويلية، النقل والمواصلات والاتصالات وغيرها، وجدت كثير من المؤسسات أنها تشارك بأصولها حول العالم وأن كثيرا من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية، وكثيراً من متحصلاتها متداولة أجنبياً، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر الجغرافية للدول التي توجد بها مؤسساتها.² وفي هذا المجال ايضا تتداول مجموعة من المصطلحات مثل اعمال دولية، عبر الوطن، اعمال عالمية، متعددة الجنسيات، فمهما تعددت المصطلحات الا انها تشترك في قيام المؤسسة باعمالها او جزء منها خارج الحدود الجغرافية لبلدها الام.

الفرع الثاني: الإنتقال باتجاه العالمية والتدويل

عرفت هذه الظاهرة تطورا ملحوظا خلال السبعينات حيث قامت الشركات المتعددة الجنسيات بالتوغل في جميع أوجه النشاط الاقتصادي حيث قامت هذه الشركات الكبرى بتوزيع نشاطها الإنتاجي والتسويقي جغرافيا عبر مختلف اسواق العالم مستفيدة في ذلك بمزايا الأجور المحلية وتوافر موارد الطاقة والقرب من مواقع التسويق... الخ.

ونتيجة تعاظم نشاط هذه الشركات تعمقت درجة تقسيم العمل الدولي بين البلدان الصناعية والبلدان النامية، وزادت ظاهرة التدويل هذه من درجة التشابك والترابط، كما هيأت التحولات المختلفة التي عرفها العالم الأساس لظهور التصنيع خاصة في الدول النامية وذلك من اجل الحيلولة دون تدهور بعض الصناعات وضبط عملية المواءمة الهيكلية التي يقصد بها تقليص بعض الأنشطة التي تلقى منافسة من الواردات المصنوعة في البلاد النامية مع نقل جزء من الطاقات الإنتاجية المختلفة إلى بلدان اخرى³. وبهذا اصبحت ظاهرة التدويل ظاهرة اساسية مميزة لهيكل الاقتصاد الدولي وتتمثل أهم سمات هذه الظاهرة في إطار العلاقة بين الدول المتقدمة فيما بينها و بين هذه الدول والدول النامية فيما يلي:⁴

¹ المرجع السابق، ص ص25-26.

² عصام عبد الغني علي، احمد عبد المنعم شفيق، مرجع سابق، ص 41.

³ حشماوي محمد، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 8.

⁴ نفس المرجع، ص 21.

- نقل مصانع وفروع صناعية من البلدان المتقدمة إلى البلاد النامية، وهكذا تتحول هذه الدول من إنتاج المواد الأولية أو الاستخراج إلى الإنتاج الصناعي التحويلي.
- يتم هذا التصنيع من خلال الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر والذي حل محل الاستثمار غير المباشر.
- سيطرة الاستثمار المباشر وتحديده للأنشطة الأخرى وفي مقدمتها التجارة ونقل التكنولوجيا التي أصبحت خاضعة له.
- بروز الشركات متعددة الجنسيات كأداة يتم من خلالها تدويل الإنتاج والاستثمار وبالتالي التجارة ونقل التكنولوجيا.

فقد عرف التدويل من قبل Poisson et Su على انه مجموعة الافعال المتناسقة وطرق لإختراق الأسواق الدولية المختلفة، واساليب استغلال الموارد المختلفة على المستوى الدولي.¹ فقد ركز هذا التعريف على البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الاساليب والطرق التي تتبعها المؤسسة خارج سوقها المحلية. و عرف التدويل ايضا على انه تطور في الارتباط المتزايد للمؤسسة في العمليات الدولية.² يبرز هذا التعريف ان المؤسسة عند تدويلها فهي في حالة نمو وتوسع وبهذا تزداد علاقاتها وارتباطاتها بتلك الأسواق من خلال فروعها.

كما ان هناك من يرى ان التدويل هو عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية.³ فيمكن اعتبار هذا التعريف تعريفا مبسطا وشاملا، فقد اشار الى توسع المؤسسة وتواجد انشطتها او بعضا منها في اسواق دول اخرى.

التعاريف السابقة، حتى وان حملت معها اختلافات بسيطة الا انها تصب كلها الى انتقال المؤسسة من سوقها المحلية والتواجد في اسواق الدول الاخرى، وببساطة تبقى عملية التدويل ما هي الا خروج المؤسسة من سوقها المحلية وخدمة سوق او مجموعة من الأسواق الدولية من خلال النقل الكلي لنشاطها او جزءا منه.

والسؤال المطروح ضمن هذا الاطار هو لماذا تلجأ المؤسسة الى التدويل؟ ببساطة يعد التدويل كاستراتيجية نمو وتوسع للمؤسسة ردا على تفكير بسيط هو ان الدافع الوحيد للمؤسسة هو زيادة قدراتها ومكاسبها، فالتوجه

¹ Lise Plourde, *P'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au saguenay*, these de doctorat, université du Québec, Canada, 2007, p42.

² Ibid, p42.

³ شوقي جباري، تدويل اعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، 2014، ص65.

الى الخارج يسمح بزيادة الارباح من خلال الوصول الى اسواق جديدة، تجاوز الحواجز الحمائية والقرب من العملاء لمعرفة احتياجاتهم المحلية وادواقهم، فضلا عن الوصول الى الموارد وعوامل الانتاج الاقل تكلفة، بالنسبة لبعض المؤسسات ترى ان هناك زيادة في الكفاءة الانتاجية الاجنبية نتيجة لزيادة انتاجية القوى العاملة وتوفر البنى التحتية وامكانية تحقيق وفورات الحجم، كل هذا يفسر اتجاه المؤسسة نحو تدويل نشاطها، كما ان هناك مؤسسات تتوسع في الخارج من اجل الحصول على الاصول الاستراتيجية كالتكنولوجيا او قدرات ابتكارية او موارد معقدة بالاضافة الى اكتساب الخبرة في تلك الأسواق.¹

كما يلاحظ ايضا ان الجانب المميز في ظاهرة التدويل هو عملية تدويل الانتاج وتتمثل في توزيع الانتاج بحيث اصبح المنتج النهائي ينتج في العديد من الدول تخصص كل منها في انتاج جزء منه، وبعدها تأتي عملية تجميع الاجزاء من كافة المصانع لكي يخرج في النهاية منتج اشتركت فيه العديد من الدول، ومثال ذلك السيارة الالمانية BMW التي يساهم في انتاجها اكثر من 280 مصنع على مستوى العالم.² ونفس الشيء بالنسبة لصناعة طائرة اليرباص حيث تشترك فيها مجموعة من الدول الاوروبية، والمثال الاخر هو مؤسسة بيجو لصناعة السيارات، حيث تتواجد في كل من ايران، تركيا، الصين والبرازيل اذ تتولى هذه المصانع تركيب السيارات بمختلف انواعها ويبقى الجزء المهم من السيارة كالمحرك من اختصاص المؤسسة الام المتواجدة في فرنسا، او حتى رونو مع داسيا ورونو كليو كلاسيك التي تنتج خارج مصانع رونو بفرنسا،³ وتبقى الامثلة على ذلك عديدة ومختلفة.

ان مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمؤسسة المحلية او الاعمال المحلية (Domestic Business) هي بمثابة مؤسسات الاعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. اما الاعمال الدولية (International Business) فهي المؤسسات التي تعمل وتقيم اساسا في دولة واحدة لكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها او تحصل على جزء من عوائدها او الإثنيين معا من دول اخرى وعادة ما تكون لهذا النوع من الاعمال جنسية واحدة وان كانت هذه المؤسسة تعمل في اماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث ان ايراداتها الرئيسية تأتي من امريكا بنسبة 90% والباقي من كندا. اما الاعمال متعددة الجنسيات (Multinational Business) فهي تلك المؤسسات التي تملك

¹ Pierre-Antonie Harvey, *Les entreprises multinationales et les politiques publiques (Enquete sur leur engagement institutionnel au Canada)*, These de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal, 2014, p82.

² سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط واثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، دون ذكر دار وبلد النشر، 2008، ص55.

³ عرباني عمار، اثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، اطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص75.

عمليات انتاج وتسويق دولية واسعة في اكثر من بلد حيث تقام مرافق الانتاج ودوائر التسويق في كل منها، وفي اطار ملكية هذه المؤسسات وجنسياتها يمكن ان نجد مؤسسات ثنائية الجنسية (Binominal) مثل شركة Shell الهندية البريطانية، حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين وقد تكون المؤسسة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فان عددا من الدول تتقاسم ملكية هذه المؤسسات، واخيرا الاعمال العالمية (Global Business) وهي الاعمال العابرة للحدود ولا ترتبط باي بلد او جنسية.¹

مما سبق يمكن القول انه عند دراسة تدويل المؤسسات لانشطتها، يمكن ملاحظة ان المؤسسة تعمل في اربعة حقول او اربعة مراحل تمر عليها عند عملية التدويل، انطلاقا من المحلية اين تركز المؤسسة فقط على سوقها المحلي، ثم تليها الدولية، في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بطرح نفس منتجاتها المقدمة في السوق المحلية الى سوق او اسواق اخرى متشابهة، وبعدها تعددية الجنسية، اين تقوم بالبحث عن تكييف منتجاتها حسب احتياجات الأسواق المختلفة وتتقبل خصائص كل سوق، وفي الاخير العالمية، اين تتبنى المؤسسة توجهها عالميا حيث تنظر الى العالم كسوق واحدة او بالاحرى بتقسيم العالم الى اقل عدد ممكن من الأسواق.

وفي نفس السياق، يلاحظ ان الشيء الجديد والاساسي قدم من قبل Levitt حيث اكد بان الاستراتيجية متعددة الجنسيات السائدة حتى الان اعطت نتائج قليلة مقارنة بالاستراتيجية العالمية التي تستند على معرفة وفهم بان الأسواق الدولية هي اكثر فاكثرتجانسا، حيث تستوجب تقديم منتجات نمطية كفاية من اجل استغلال اقتصاديات الحجم على المستوى الدولي "اذا اعتبرت المؤسسة العالم سوفا واحدة او سوقين مختلفتين، يمكنها خدمة السوق الدولية مع مزايا اقتصادية، فلا يمكنها الحصول على ذلك اذا اعتبرت العالم وكأنه ثلاثة او اربعة او خمسة اسواق مختلفة"²، فاستراتيجيات التدويل عموما تمثل استجابة لقرارات المؤسسة حتى لا تحد من نشاطها في السوق الدولية، وفي الحقيقة هناك صعوبة في فهم وتصنيف هذه المؤسسات وممارساتها في اطار الاعمال الدولية، اي ان هناك صعوبة في ايجاد حدود ذات رسم دقيق لهذا التصنيف لحظة خروج المؤسسة من سوقها المحلية.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص149.

²² Daniele Pederzoli, *élaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux*, these doctorat, université de rennes I, 2001, p52.

المطلب الثاني: مفهوم السوق الدولية

تحاول وترغب كل مؤسسة في التوسع خارج اسواقها المحلية، الا ان التواجد والعمل في الأسواق الدولية يختلف عما هو في السوق المحلية نتيجة للخصائص المميزة لها، لذلك سيحاول هذا المطلب التركيز على تعريف السوق الدولية والأطراف المتواجدة فيها، اضافة الى ابراز الخصائص التي تتسم بها هذه السوق.

الفرع الاول: تعريف السوق الدولية والأطراف المتعاملة فيها

اولا: تعريف السوق الدولية

ان مفهوم السوق من وجهة نظر المفهوم الحديث للتسويق هي " المكان الذي يلتقي فيه جانبا الطلب والعرض (المشترين والبائعين) بالنسبة لمنتجات معينة او مجموعة متكاملة من المنتجات، ولديهم الرغبة والقدرة والاستعداد لإتخاذ قرار التبادل".¹ اذن تعتبر السوق من وجهة النظر التسويقية المكان الذي تعرض فيه المؤسسة منتجاتها وتحاول التأثير على المشترين سواء افراد او مؤسسات باستعمال اساليب تسويقية.

وعرفت السوق بصفة عامة على انها " المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلع، وتتجمع فيه المنتجات المختلفة سواء الزراعية او المصنوعة ويتم فيها الجمع بين المشترين والبائعين".² فقد اشار هذا التعريف الى الجانب القانوني الذي يحدث في السوق اثناء عملية التبادل وانتقال ملكية المنتجات من البائع الى المشتري.

اما الأسواق الدولية فقد تم تعريفها بانها " تلك الأماكن التي تقع فيما وراء الحدود الدولية وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق او حتى تنتظم في الدفاع عن مصالحها".³ يبرز هذا التعريف ان هناك انتقال وتجاوز الحدود الجغرافية لسوق الدولة التي كانت المؤسسة تتعامل فيها الى حدود جغرافية لأسواق دول اخرى، كما يبرز التعريف ايضا وجود حالة صراع تتمثل في المنافسة الشرسة بين المؤسسات في السوق الدولية.

كما يمكن ايضا الاشارة الى انه في ظل التطور التكنولوجي وظهور ما يسمى بالتجارة الالكترونية برز معها مصطلح الأسواق الافتراضية وتتمثل في العمليات المختلفة سواء بيع او شراء او تبادل التي تتم عبر الانترنت.

¹ عصام الدين امين ابو علفة، التسويق الدولي (اتجاهات تسويقية معاصرة)، مؤسسة حورس الدولية ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص33.

² رايح رتيب، الدخول الى الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، 1996، ص209.

³ نفس المرجع، ص209.

ثانياً: الأطراف المتعاملة في السوق الدولية

ان اي اقتصاد محلي يتكون من عدة قطاعات ومؤسسات تمثل العارضين بالإضافة الى مجموعات استهلاكية تمثل الطلب، ثم الحكومة التي تقوم في بعض الاحيان بوظائف انتاجية (القطاع العام)، او تمثل المستهلك الرئيسي، وفي احيان اخرى يقتصر دورها في تحقيق التوازن بين قوى العرض والطلب او تصحيح اثار السوق، وعند الانتقال الى المعاملات الدولية، قد يعتقد البعض انها علاقات تبادلية تتم بين الدول فقط، والواقع ان هذه المعاملات تتم بين الدول وكذا بين المؤسسات المختلفة المقيمة في الدول بما فيها الشركات متعددة الجنسيات، اذن فالسوق الدولية تتضمن اولا مشروعات وطنية، قد تقوم بالتصدير او الاستيراد او اي شكل من اشكال التعامل في المجال الدولي، وهذه المشروعات او المؤسسات قد تكون تابعة للقطاع الخاص او مختلطة مع القطاع العام او مؤسسات اجنبية اخرى، اما الطرف الثاني في السوق الدولية فيتمثل في الحكومة، والتي قد تقوم هي بذاتها بالمبادلات الدولية، حيث تقوم بالتصدير والاستيراد او الاستثمار او غيرها وبهذا تتعامل في السوق الدولية مع المؤسسات والحكومات الاجنبية، وغالبا ما يكون دور الدولة في هذه العلاقات التصحيح والتكيف ووضع السياسات التجارية والنقدية وتحديد سعر الصرف اضافة الى الرقابة على الاستثمار الاجنبي... الخ، اما الطرف الثالث داخل السوق الدولية فيتمثل في الشركات متعددة الجنسيات، وهي اللاعب المسيطر على المعاملات الدولية من خلال استثماراتها المختلفة والمتعددة، فهي تمارس تحويلات نقدية وسلعية وتكنولوجية وكذا تحركات عمالية وادارية بين مختلف فروعها وبهذا فهي تؤثر في التجارة الدولية حتى اصبحت اليوم المتعامل الرئيسي في الأسواق الدولية.¹ من خلال ما سبق يمكن القول بان كلا من المؤسسات المحلية التابعة للقطاع الخاص والناشطة في مختلف القطاعات اضافة الى مؤسسات القطاع العام الممثلة للدولة فضلا عن المؤسسات المختلطة بين القطاعين (الخاص والعام) بالإضافة الى الشركات متعددة الجنسيات هم بمثابة المتعاملين الاساسيين في السوق الدولية.

الفرع الثاني: خصائص السوق الدولية

تتميز السوق الدولية بمجموعة من الخصائص اهمها:²

- السوق الدولية في الاساس هي سوق تنافسية، تتكون من عدد كبير من الاطراف المتعاملة، وصورة التنافس واضحة من خلال تقلبات الائتمان ورغبة كل اقتصاد في السيطرة، وتزداد حدة المنافسة كلما أزيلت العوائق

¹ مصطفى رشدي شبحه، الأسواق الدولية (المفاهيم والنظريات والسياسات)، دار الجامعة الجديدة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص ص 22-24.

² نفس المرجع، ص ص 24-26.

امام التجارة الدولية، ولكن هذه التعددية التنافسية يهددها في الوقت الحالي سيطرة بعض المؤسسات (متعددة الجنسيات بصفة خاصة) على التكنولوجيا والمعرفة وسيطرة بعض الدول على المواد الزراعية (الولايات المتحدة)، او على المواد الاولية وتكوين تكتلات دولية، الامر الذي ادى الى ظهور نوع من الاحتكارات.

- ومادام الحديث عن السوق الدولية التنافسية فلا بد من إدراك ان العمل الاداري هو الاساس في تنظيم السوق، فصفة الدولية التي تلحق بالمعاملات لا تعني وجود قواعد وقوانين وتنظيمات دولية تحكم المعاملات بين الاقتصاد الداخلي والاقتصاديات الخارجية، بل اصبحت قواعد المسؤولية الدولية تتعدى السيادة الوطنية والقوانين المحلية، اما صفة الدولية هنا تعود الى النشاط ذاته وطبيعته من حيث تواجد الأطراف الأجنبية.

ومن بين الخصائص الاخرى للسوق الدولية، هو جانب المخاطرة المتعددة بسبب:¹

- ❖ اتساع حجم السوق من حيث حجم الاعمال وقيمتها ونوعيتها.
- ❖ التطور التكنولوجي الرهيب في المعدات والمنتجات.
- ❖ تقلبات الطلب والقوة الشرائية.
- ❖ تحركات الاستثمارات.
- ❖ التنافس الحاد في تقديم الحوافز والضمانات.
- ❖ الظروف الطبيعية في بعض المناطق الجغرافية.

وبصفة عامة فإن البعد الجغرافي واختلاف القدرات التكنولوجية وتناقص المعلومات تبقى من اهم اسباب هذه المخاطر.

ومن ناحية اخرى يمكن ان نلاحظ ايضا السمات التالية حول السوق الدولية:²

- سيطرة الدول المتقدمة على السوق الدولية سواء كان ذلك بضخامة انتاجها ام اتساع اسواقها وتميز منتجاتها بفعل التطور التكنولوجي، من ثم التحكم في القدرات الفنية للسوق الدولية، سواء من حيث تركيز المشروعات او تمتعها بابتكار منتجات جديدة.

- وجود نوع من المنافسة بين الدول النامية والدول المتقدمة على ترويج المواد الاولية والوقود وتسويقها، وهذه السلع هي التي تستطيع الدول النامية المشاركة بها في السوق الدولية، وتحاول الدول المتقدمة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي على اقلال الاعتماد على هذه السلع وخلق بدائل محلها، وقد استطاعت الدول

¹ المرجع السابق، ص26.

² نشأت علي عبد العال، الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، صص312-313.

المتقدمة التحكم في اسعار السلع الاولية التي لا تنتجها وكذلك وضع ضوابط ومعايير فنية على تجارة الدول النامية، فالدخول الى السوق الدولية بالنسبة للدول النامية اصبح امرا في يد الدول المتقدمة.

- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على السوق الدولية، حيث اصبح راس المال وهو عنصر انتاجي شديد الاهمية ينتقل بسهولة وفي لحظات الى مواقع عديدة ومن ثم استطاعت هذه الشركات ان تنتج وتسيطر على التجارة في غالبية دول العالم، ومن هنا اصبح لها الدور القيادي في الاقتصاد الدولي.

- ظهور نوع جديد من التجارة الدولية الحديثة وهي التجارة الالكترونية وذلك في ظل وجود شبكات المعلومات المنتشرة في جميع انحاء العالم، حيث اصبح تسويق المنتجات وعمليات البيع والشراء تتم عن طريق هذه الشبكات، فهذه التجارة عملت على توسيع الاسواق سواء اكان ذلك من حيث المكان او الزمان، بالإضافة الى توفير كمية معلومات كبيرة عن السوق وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرار التجاري او الاستثماري سريعا.

- تشابك الأسواق الدولية خاصة اسواق المال التي اصبحت في حالة ترابط شديد خاصة في ظل التطور الهائل لوسائل الاتصال والمواصلات، وهو ما ادى الى عدم انفصال العمليات داخل هذه الأسواق وزيادة ترابطها.

وفي الاخير يمكن ان نورد سمة مهمة وواضحة تتميز بها السوق الدولية وتتمثل في عدم التكافؤ بين اطراف السوق الدولية، بناء على العلاقات التبعية لاقتصاديات الدول، حيث اصبحت العلاقات التجارية الدولية علاقات غير متكافئة نتيجة سيطرة الاقتصادات الصناعية التي استطاعت ان تجعل شروط التبادل التجاري لصالحها،¹ فقد تمكنت من فرض هيمنتها على السوق الدولية وفرض السياسات التي تخدم اقتصادياتها ومصالحها.

ومن خلال كل ماسبق يمكننا تقديم تعريف شامل للسوق الدولية من زاويتين، الاولى بالنسبة للمؤسسة المحلية فهي تنظر الى السوق الدولية على انها المكان الذي تعمل فيه هذه المؤسسة وتتنافس مع مؤسسات اجنبية مختلفة خارج الحدود الجغرافية لدولتها الام، اما من وجهة الباحثين فيمكن اعتبارها الحيز الذي تترابط وتلتقي فيه المعاملات الاقتصادية المختلفة للمؤسسات المحلية والاجنبية، وتعتبر هذه الأسواق اساسا لبناء العلاقات الاقتصادية الدولية.

¹ المرجع السابق، ص560.

الفرع الثالث: اسباب الدخول الى الأسواق الدولية

ان تعدد الأسواق الدولية واختلافها يتيح للمؤسسة المجال لدخولها والاستفادة من الفرص الكامنة فيها، حيث سمحت العوامل والظروف الاقتصادية والسياسية والتطور التكنولوجي وظروف اخرى على تسهيل عملية الدخول، وفي المقابل نجد ان هناك بعضا من المؤسسات تسعى عادة الحفاظ على سوقها المحلية وتعمل على السيطرة عليها ويظهر في سلوك تلك المؤسسات انها تفضل سوقها المحلية على الخارجية، وهناك عدة مبررات لهذا التفضيل يمكن تحديدها فيما يلي:¹

- حجم السوق المحلية واتساع نطاقها وما توفره من حرية الحركة والقدرة على المبادرة؛

- توفر عناصر الامان والبساطة والتجانس في السوق المحلية مقارنة بالسوق الاجنبية المعقدة؛

- احتمال الفشل في السوق الخارجية نتيجة ترابط وتشابك عوامل كثيرة في البيئة التسويقية للأسواق الخارجية؛

وعلى الرغم من هذه الاسباب نجد العديد من المؤسسات تهتم بالتعامل مع الأسواق الدولية، وقد زاد توجه الدول والمؤسسات نحو العمل في الأسواق الدولية المختلفة والسبب يعود الى مجموعة من العوامل المتداخلة الاثر والمتمثلة في:²

1- تحرر السياسات الحكومية من القيود: حيث انخفضت القيود التي تفرضها الحكومات على حرية التجارة الدولية وتحريك السلع والخدمات عبر الحدود دخولا وخروجا، وهذا ما يمكن المؤسسات من الحصول على ميزات تنافسية، ومن العناصر التي استفادت من هذا التحرر حرية تنقل العملة بين الدول وكذا راس المال والتكنولوجيا وغيرها، وتسعى الحكومات الى التقليل والحد من القيود المفروضة على حركة الاعمال الدولية بسبب المزايا التي يمكن الحصول عليها في هذا الشأن.

2- التوسع التكنولوجي: اصبحت اليوم الاعمال اكثر عالمية بسبب النقل الذي اصبحت اسرع من اي وقت مضى وكذا الاتصالات التي تمكن من الرقابة عن بعد، فالمتتبع لحركة التقدم التكنولوجي يجد انها كانت تمر ببطء شديد خلال القرون الماضية على عكس وقتنا هذا حيث تظهر وتتسارع الابتكارات في كل وقت وفي كل لحظة على مستوى العالم، فالتقدم التكنولوجي له تأثير فعال على الاعمال الدولية، فقد ادى الى زيادة الطلب على الخدمات والسلع وبزيادة الطلب تزداد صفقات الاعمال الدولية كما ان الرقابة على عمليات التشغيل في

¹ شريف علي الصوص، التجارة الدولية (الاسس والتطبيقات)، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 81.

² زاهد محمد ديري، ادارة الاعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص ص 26-27.

المؤسسات التي تعمل على النطاق الدولي قد تكون صعبة ومعقدة الا ان تحسين الاتصالات بكافة انواعها ادى الى زيادة قدرة المديرين الرقابة على تلك العمليات داخل المؤسسات الدولية.

وفي هذه النقطة بالذات، تمثل التجارة الالكترونية ظاهرة عالمية فرضت نفسها كاحد نتائج الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتشير التوقعات الى ان التجارة الالكترونية والتي تعتبر احدث الاساليب في اتمام الصفقات التجارية سوف تستحوذ على نسبة عالية من عمليات التجارة العالمية على حساب التعاملات التقليدية، وقد ساهم في تنامي هذه الظاهرة الاستخدام المتزايد لشبكة الانترنت الدولية، والتي تعد ثمرة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والحاسبات ووسائل الاتصال، وقد سمحت هذه الشبكة او بالاحرى التجارة الالكترونية للمؤسسات من الحصول على المعلومات الحديثة والاتصال الفوري الى جانب استخدامها كوسيلة اعلانية تتيح التعرف على المنتجات والاسعار وشروط التسليم اضافة الى انها تسمح بعقد واطماف الصفقات التجارية. وبهذا تعد التجارة الالكترونية وسيلة مثمرة للدخول الى الأسواق الدولية بسرعة مذهلة وبتكلفة منخفضة، فهي تمكن المؤسسات من تخطي الحواجز المكانية والوصول الى اسواق بعيدة ومتعددة، وتخطي الحواجز الزمنية بالتعامل مع العملاء او المؤسسات الاخرى على مدار الساعة، كما تساهم ايضا في اتساع فرص الاختيار بين المتعاملين مع المؤسسة.¹

3- وضع وتطوير الترتيبات المدعمة: ويتم اتحاذا هذه الترتيبات والاجراءات والنظم التي تسهل وتدعم التجارة الدولية من خلال الحكومات والمنظمات، فهي تؤدي الى تسهيل تدفق المنتجات وتخفيض المخاطر، وبالرغم من ان المقايضة والتبادل مازالا يحدثان بين الدول الا ان المقايضة تعد بطيئة ومستهلكة للوقت كما انها مرتفعة المخاطر، لذا يتزايد اعتماد الاعمال والمؤسسات على التسهيلات الممنوحة للتجارة الدولية ومنها الخدمات البنكية وتلك التي تقدمها شركات التأمين والخدمات البريدية، فالمنتجات يمكن شراؤها ودفع ثمنها في الحال من اي مكان في العالم.²

كل هذه الاسباب واخرى جعلت من المؤسسة تسعى الى الدخول والعمل في الأسواق الدولية المختلفة، كما تهدف المؤسسة من دخولها المجال الدولي الى تحقيق العديد من الاهداف نبرزها في النقاط التالية:³

- زيادة حجم الانتاج الذي يتوافق مع زيادة فعالية في حجم المبيعات نظرا لدخول المؤسسة في اسواق جديدة؛
- الانخفاض النسبي لعوامل الانتاج او جزء منها في بعض الأسواق؛

¹ عصام عبد الغني علي، احمد عبد المنعم شفيق، مرجع سابق، صص 29-31.

² سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، (دون ذكر دار النشر وبلد النشر)، 2009، صص 143.

³ علي ابراهيم الخضر، ادارة الاعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2007، صص 35-36.

- الاستفادة من تعدد وتنوع الأسواق ومصادر التوريدات بحيث يمكن للمؤسسة الاعتماد على مجموعة مصادر في تأمين احتياجاتها وهذا يجنبها بعض الاخطار كالتقلبات السعرية والظروف السياسية مثلا؛
- التعرف على مختلف الاساليب والطرق التسويقية السائدة في الأسواق الدولية والاستفادة منها؛
- توفير قاعدة اوسع وأدق من المعلومات عن الأسواق الدولية، تسهل على المؤسسة القراءات الصحيحة للتطورات الحالية والمرتبقة للأسواق المستهدفة؛
- الاستفادة من الطاقات الانتاجية المعطلة وغير المستغلة الناتجة عن عدم قدرة الأسواق خاصة المحلية على استيعاب كامل الانتاج مما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الانتاج، لهذا فان الدخول في اسواق جديدة يساهم في تخفيض التكاليف طبقا لمفهوم قانون اقتصاديات الحجم؛
- تحقيق المزيد من الارباح عن طريق الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية والخارجية من جهة وتخفيض تكاليف الانتاج من جهة اخرى؛
- امتداد دورة حياة المنتج؛

المطلب الثالث: تصنيف الأسواق الدولية

يختلف تصنيف او تقسيم الأسواق الدولية باختلاف الأسس المستخدمة في التصنيف، وفي هذا الإطار سنحاول تقديم مجموعة من التصنيفات.

الفرع الاول: تصنيف ليفنجستون

قدم ليفنجستون تصنيفا للأسواق الدولية على اساس التقدم الاقتصادي والنظام السياسي للدول، ويتمثل هذا التصنيف في:

اولا- الدول الغربية المتقدمة: وتشمل هذه الدول كلا من اوروبا الغربية واليابان اضافة الى الولايات المتحدة الامريكية، فهذه المجموعة تتميز بالتقدم التكنولوجي وارتفاع ونمو الدخل القومي والفردى، ومن مميزاتها ايضا ارتفاع النفقات الخاصة بالبحث والتطوير في المجالات الاقتصادية، كما تشهد هذه الدول ارتفاعا في درجة المنافسة داخل اسواقها، وتقوم هذه الدول بتصدير السلع الصناعية والاستهلاكية للأسواق الدولية الاخرى اما استيرادها فيقتصر على سلع الفاخر والسلع الفريدة فقط، وهذا ما توضحه السوق الامريكية، كما تتبنى هذه الدول النظام الاقتصادي الراسمالي او اقتصاد السوق، وجميع اشكال الاستثمار الاجنبي بشقيه المباشر وغير المباشر متاحة امام الاجانب.

ثانيا- الدول الغربية النامية: تعتبر اغلب هذه الدول مستعمرات سابقة لدول الصنف الاول، لذلك فهيكل انظمتها التجارية والاقتصادية مشتقة من الانظمة الاقتصادية لدول الصنف الاول، ومن امثلة هذه المجموعة نجد استراليا ونيوزلاند وجنوب افريقيا، وتعتبر هذه الدول غنية حيث يرتفع فيها متوسط دخل الفرد، الا ان اسواقها تمتاز بحجمها الصغير او المحدود مقارنة بالصنف الاول، كما تفضل هذه الدول الاستثمارات القادمة من الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا.¹

ثالثا- الدول النامية: تقع هذه الدول في اسيا وافريقيا وامريكا اللاتينية، تتميز باعتمادها على تصدير المواد الاولية والمواد الخام وتتميز ايضا بانخفاض مستوى المعيشة في الكثير منها، ولكنها في الوقت نفسه تتصف بكبر حجم اسواقها، اما من الجانب الاستثماري فهي تفضل في العادة الاستثمار المشترك كشكل مقبول من الناحية السياسية ووسيلة لتحقيق التقدم التكنولوجي، وهذا لايعني ان الاشكال الاخرى للاستثمار الاجنبي غير مرغوبة في هذه الدول فهي ايضا تدخل ضمن نطاق تفضيلاتها.

رابعا- الدول الشيوعية/الاشتراكية: وتتمثل في الدول التي تنتهج في نظامها الاقتصادي الاسلوب الموجه والمعروف بالاقتصاد المخطط المركزي، وعند مقارنة هذه الدول بدول المجموعات السابقة نلاحظ انها فقيرة نسبيا عن الاخرى، وفي هذا الصنف تظهر مشكلة وصعوبة امام المؤسسات الدولية في الدخول الى اسواق هذه الدول عن طريق الاستثمار المباشر، لذلك تلجأ الى بعض الاساليب الاخرى كالمعارض الدولية والتراخيص والإتفاقيات... الخ، اي الاساليب التي لا تنطوي على الملكية المطلقة في محاولة منها لدخول مثل هذه الأسواق.²

الفرع الثاني: من حيث درجة التقدم

فمعيار تقسيم الدول بين متقدمة وغير متقدمة، المتقدمة منها تتوفر فيها أعلى المستويات العالمية من حيث دخل الأفراد، استخدام التكنولوجيا المتقدمة، التعليم، الاتصالات، المواصلات، البحث العلمي، الصحة، الحصول على مياه الشرب النقية، توفر خدمات الصرف الصحي، المحافظة على البيئة والوقاية من التلوث، كما أضيفت فيما بعد معايير جديدة كحقوق الإنسان والديموقراطية وغيرها، أما الدول غير المتقدمة فهي التي تتوفر فيها الخدمات السابقة بدرجات أقل، وإذا كانت تلك المعايير الصارمة صالحة للتقسيم على الصعيد الأكاديمي، فإن اعتمادها على ارض الواقع يبدو مختلفا جذريا، لأن التقسيم التنموي يخضع لعوامل أخرى كالتحالفات السياسية

¹ عبد السلام ابو قحف، اساسيات ادارة الاعمال الدولية (الاصول العلمية والادلة التطبيقية)، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص ص 205-206.

² عبد السلام ابو قحف، الاقتصاديات والاستثمارات الدولية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2012، ص39.

والعسكرية والقواسم الأيديولوجية، أكثر مما يعتمد على معايير التنمية الاقتصادية الظاهرية والمجردة، على النقيض من تصنيف الدول حسب مستوى دخل الأفراد فيها، الذي يعتبر أكثر دقة ووضوحاً، ومع أن الكثير من الدول استطاعت عبر العقود الثلاثة الأخيرة اجتياز مرحلة التنمية إلى التنمية المستدامة بل حققت درجة من النمو أشبه ما تكون بالمعجزة، لكن يفرض عليها أن تقبع إلى مالا نهاية، ضمن قائمة الدول النامية، مثل كوريا الجنوبية وهونغ كونغ وسنغافورة، بينما دول أخرى كانت تصنف ضمن الدول النامية وما يزال واقعها التنموي الحقيقي يدور ضمن الدول النامية كبولندا وسلوفانيا، سلوفاكيا، هنغاريا، مالطا وقبرص، لكن بمجرد انضمامها إلى دول الاتحاد الأوروبي فقد صنفت في اليوم التالي لإنضمامها ضمن قائمة الدول المتقدمة، مما يثبت أن المعيار في تقسيم الدول قائم على اعتبارات سياسية وإيديولوجية، أكثر مما هو قائم على معايير الرقي والتطور الاقتصادي الحقيقي.¹

الفرع الثالث: التصنيف وفقاً للدخل، هيكل التصنيع والنمو الاقتصادي

ولأغراض التحليل الخاصة بالبيئة التسويقية الدولية فإنه يمكن إعادة التصنيف وفقاً لمستوى الدخل، هيكل التصنيع ومرحلة النمو الاقتصادي. وعليه يمكن تقسيم دول العالم إلى:²

أولاً - دول صناعية متقدمة

ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين لأغراض القرار التسويقي، المجموعة الأولى ذات هيكل تصنيعي متقدم ومتوسط دخل مرتفع وكثافة سكانية مرتفعة، الأمر الذي ينشئ سوقاً في تلك الدول ذات طبيعة محددة تفيد صانع القرار التسويقي في تحديد أهدافه التسويقية على نحو واضح، أما المجموعة الثانية وهي الدول الصناعية المتقدمة ذات القوة الشرائية المنخفضة فهي تتميز بهيكل صناعي متقدم ومتوسط الدخل مرتفع غير أن الكثافة السكانية منخفضة، الأمر الذي يضع مؤشراً لصانع القرار التسويقي في المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه الأسواق مفاده ارتفاع أخطار الدخول نتيجة لضعف مستوى الطلب الكلي في تلك الدول، وتقع الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، ألمانيا واليابان في المجموعة الأولى، وتقع كل من إيرلندا ونيوزيلندا، النمسا، بلجيكا، فنلندا، الدنمارك، السويد، النرويج وسويسرا في المجموعة الثانية، وهذه مجرد أمثلة تضع إطاراً عاماً يمكن الاسترشاد به عند تحليل هيكل الطلب في الأسواق المختلفة.

¹ بسام الكساسبة، معايير تقسيم الدول بين متقدمة ونامية، متاح على: <http://www.alrai.com/article>، تاريخ التصفح: 2014/08/11.

² نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي 1990_2000)، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2004/2005، صص 68-69.

ثانيا - الدول النامية

وتقسم أيضا إلى مجموعتين بحيث تتميز المجموعة الأولى بهيكل تصنيع منخفض ومتوسط دخل مرتفع وكثافة سكانية مرتفعة وهذه الخصائص قد تجعل منها سوقا كبيرة وحجم الطلب مرتفع ليس فقط على سلعة معينة ولكن على جميع السلع والخدمات كنتيجة لضعف الهيكل الصناعي بها، أما المجموعة الثانية فإنها مجموعة الدول ذات الكثافة السكانية المنخفضة ومتوسط الدخل منخفض إلى جانب ضعف الهيكل الصناعي أيضا، وتقع على سبيل المثال في المجموعة الأولى كل من الهند والصين، الباكستان، نيجيريا، مصر، المكسيك، البرازيل، إثيوبيا، إيران، الزائير، ليبيا، عمان، السعودية، الجزائر، الكويت والإمارات العربية المتحدة بينما تقع في المجموعة الثانية معظم دول إفريقيا جنوب الصحراء.

ثالثا - مجموعة الدول حديثة العهد بالتصنيع

فهي تتميز بمجموعة مختلفة من الخصائص ولعل أهمها تقدم الهيكل الصناعي وقوة شرائية مرتفعة، ونخلص مما سبق إلى أن هيكل السوق في كل مجموعة من الدول يختلف عن غيرها بدرجة تبرير اتخاذ قرارات تسويقية متباينة وصياغة استراتيجية تسويقية تناسب كل مجموعة على حدا.

الفرع الرابع: التصنيف على اساس المنافسة

بالنسبة الى تصنيف الأسواق الدولية حسب نوع المنافسة، فيمكن ايجازها في الجدول التالي:

جدول (1-1): تصنيف الأسواق الدولية حسب نوع المنافسة

الهيكل السوقي	عدد المنتجين والمستهلكين والقوة التفاوضية لكل منهما	نوعية المنتجات وقوتها التنافسية	حرية الدخول الى الصناعة والخروج منها
التنافس التام	- عدد كبير من المنتجين والمستهلكين الصغار. (انعدام القوة التفاوضية للمستثمرين والمجهزين)	- المنتجات متجانسة اي لها بدائل تامة. - انعدام المنافسة السلعية	- وجود حرية للدخول الى الصناعة او الخروج منها لعدم وجود معوقات مالية او مادية او قانونية او تكنولوجية
الاحتكار	- منتج واحد - منتج (احتكار ثنائي) - مشتري محكر وبائع محكر) وجود قوة تفاوضية	- السلعة متميزة ليس لها بدائل تامة - ضعف المنافسة السلعية بين المحكرين	- وجود عوائق دخول: مالية: رأس مال كبير مادية: تكنولوجيا ومهارات عمالية وادارية قانونية: حق الامتياز والاختراع

<p>- حرية الدخول الى الصناعة او الخروج منها</p>	<p>-منتجات لها بدائل مقارنة - يتمتع السوق بالتنوع - التمايز المظهري - التمايز بالخدمات - المنافسة السلعية عالية</p>	<p>- عدد ليس بالكبير ولا بالصغير</p>	<p>المنافسة الاحتكارية</p>
<p>- نفس المعوقات كما في الاحتكار اضافة الى: التكتلات او التواطؤ الظاهري او الضمني، الحروب السعرية، عولمة المنافسة</p>	<p>- سلع متميزة ولها بدائل مقارنة - سلع لها بدائل متجانسة توجد منافسة سعرية حادة</p>	<p>- قلة عدد المنتجين الكبار - وجود قوة تفاوضية عالية لكل من المنتجين والمستهلكين</p>	<p>احتكار القلة</p>

المصدر: قاسمي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-الجزائر، 2011-2012، ص104.

الجدول السابق يعكس ويوضح مميزات كل نوع من الأسواق حسب درجة المنافسة، فكل نوع خصوصياته التي تميزه، والواقع اليوم يعكس مختلف هذه الانواع، فاذا تم النظر الى قطاع المواد الغذائية وبالخصوص المشروبات الغازية فهو يختلف عن قطاع الادوية مثلا، ونفس الشيء يلاحظ بالنسبة للقطاعات الاخرى في صناعة الادوية، مواد التجميل، السيارات، الاسلحة، الفضاء... الخ، فكل سوق تمتاز بدرجة منافسة مختلفة.

الفرع الخامس: تصنيف مختلط

ومن جهة اخرى، هناك من يقسم الأسواق الدولية الى ثلاثة اصناف، ومن المهم معرفتها خاصة عند دراسة الأسواق واختيارها قبل استهداف العديد منها او احداها، فهذا التصنيف يبرز بعض الخصائص التي تمتاز بها الأسواق الدولية، وتتمثل هذه الاصناف في:¹

1- الصنف الاول: اقتصاديات ذات منافسة سريعة (مثلا الولايات المتحدة الامريكية، الدول الغربية للاتحاد الاوروبي).

¹ Ministre des Travaux Publics et Services Gouvernementaux, **Guide pas à pas à l'exportation**, Equipe Canada INC, 2005, pp 12-13.

- توزيع فعال للسلع او تقديم للخدمة بدون نقائص، رقابة ممتازة على النوعية وخطط تسويقية مفصلة، كل هذا بمثابة عناصر مفتاحية للنجاح؛
- في حالة عدم تمكن المؤسسة من تكلم لغة البلد بطلاقة، يمكن العمل مع شريك محلي من اجل تفادي المشاكل اللغوية والثقافية؛

2- الصنف الثاني: اقتصاديات مرتبطة بالازدهار قائمة على العلاقات الشخصية (مثلا بعض دول امريكا الجنوبية).

- قابليات الاتصال بين الاشخاص، حساسية نحو الثقافات المختلفة، يسر كامل في لغة البلدان كلها تمثل العناصر الاساسية لبناء علاقات جيدة مع شريك في تلك السوق؛
 - عند الانطلاق، الروابط السابقة لابد ان تؤسس وتوضع في اعلى مستوى؛
- 3- الصنف الثالث: اقتصاديات قائمة على تمويل مؤسسات تمويلية دولية (مثلا دول افريقيا).

- الاقتصاد في طور النمو او في الانتقال؛
- لابد من وقت من اجل نمو السوق؛
- الليونة في ممارسة السياسة فهي من الامور المهمة؛
- من المهم العمل مع منظمة تمويل مؤثرة كطرف ثالث كالبنك الدولي؛

انطلاقا من التصنيف الذي قدمه ليفنجستون والتقسيمات الاخرى، يمكننا تقديم او اقتراح تصنيف اخر للأسواق الدولية يقوم على أساس التكتلات الاقتصادية، فنجد مثلا الاتحاد الاوروبي، النافتا (امريكا-كندا-المكسيك)، الاسيان، منطقة التجارة الحرة العربية، مجلس التعاون الخليجي... الخ، كما انه يمكن ايضا اعتماد تقسيمات اخرى للأسواق الدولية اعتمادا على بعض المؤسسات والمنظمات الاقتصادية وحتى السياسية في تقسيماتها للاقاليم الجغرافية، فنجد مثلا: الشرق الاوسط، شمال افريقيا، شرق اسيا والمحيط الهادي، اوروبا واسيا الوسطى، المنطقة العربية، امريكا اللاتينية والكاربيبي، جنوب اسيا... الخ.

لقد مكننا هذا المبحث من معرفة الأسواق الدولية وما تمتاز به من خصائص تختلف عن الأسواق المحلية والاطراف الموجودة بها اضافة الى مختلف تصنيفات هذه الأسواق، كما تطرق ايضا الى ظاهرة تدويل النشاط وابرار اهم الاسباب التي تدفع بالمؤسسات الى التوجه نحو الأسواق الدولية وعموما حتى وان تعددت هذه الاسباب حسب طبيعة المؤسسة الا انها تتمحور حول اسباب داخلية واخرى خارجية.

المبحث الثاني: اسباب النمو المتزايد في الأعمال الدولية (دوافع تدويل النشاط)

يمكن ابراز اسباب النمو والتطور الهائل في الاعمال الدولية انطلاقا من النظريات المختلفة التي حاولت تفسير هذه الاسباب، فعجز النظرية الكلاسيكية في تفسير اسباب قيام التبادل الدولي بسبب التغير السريع في العوامل الدولية على جميع الاصعدة سواء الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية والتكنولوجية... الخ، كلها متغيرات ادت الى ضرورة اعتماد نظريات بديلة لسابقتها في اعطاء مبررات للتوسع الكبير في الاعمال الدولية.

وقبل التطرق الى اهم النظريات المعاصرة سوف نحاول القاء الضوء على اهم ماجاءت به النظرية الكلاسيكية، والتي تخص كلا من نظرية النفقات المطلقة لادم سميث ونظرية النفقات النسبية لدافيد ريكاردو ونظرية القيم الدولية لجون ستيوارث ميل.

فهذه النظرية (الكلاسيكية)، كان لها هدف في توضيح التقسيم الجغرافي للنشاطات الدولية كما لها هدف اعطاء تبرير حول فائدة المبادلات التجارية على المستوى الدولي، فادم سميث بنى اسباب قيام التبادل الدولي على اساس التكاليف المطلقة، اي انه حتى يقوم التبادل بين دولتين لابد ان تباع احدهما منتجاتها اقل من اسعار الدولة الاخرى، اما دافيد ريكاردو فقد انطلق من مبدأ التكاليف المقارنة وليست المطلقة، ويرى انه يمكن لدولتين ان تقوما بالتبادل التجاري بناء على تخصص كل دولة في انتاج معين، بحيث اذا كانت دولة معينة متخصصة في انتاج سلعتين مثلا وبتكاليف اقل فمن مصلحتها ان تتخصص في انتاج سلعة واحدة وتترك المجال للدولة الاخرى تتخصص في السلعة الثانية، اما جون ستيوارث ميل فكان له دور كبير في تحليل قانون النفقات النسبية وعلاقته بمعدل التبادل الدولي، اي ان نظريته حاولت استكمال ما عجزت عنه نظرية ريكاردو عن طريق تحديد معدل التبادل الفعلي الذي ستمت عنده التجارة طبقا لقوى العرض والطلب بين دولتين.¹

اما بالنسبة للنظريات التي تلت النظرية الكلاسيكية والتي حاولت بدورها تفسير اسباب قيام المؤسسة بتدويل نشاطها، تجدر الاشارة هنا الى ان هناك عددا كبيرا من النظريات، الا اننا سنقتصر على عرض النظريات الاكثر شيوعا دون الاخرى والسبب يعود الى ان التحليل الدقيق لاساس النظريات يوحى بوجود تداخل وبناء مشترك لبعض النظريات، لذلك نجد هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين في هذا الخصوص ومن بينهم عبد السلام ابو قحف، الذي اعتبر عرض كل النظريات هو بمثابة ضرب من ضروب الاسهاب والتكرار.

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 37-40.

وعليه سنحاول في هذه النقطة التطرق الى اهم النظريات المعاصرة التي جاءت لتفسير اسباب نمو الاعمال الدولية، ومن بين اهم هذه النظريات:

✓ نظرية دورة حياة المنتج والنظرية الاحتكارية للسوق الدولية

✓ نظرية الموقع ونظرية عدم اكتمال السوق

✓ نظرية الحماية والنظرية الانتقائية

المطلب الاول: نظرية دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية والنظرية الاحتكارية للسوق الدولية

سيحاول هذا المطلب ابراز دوافع تدويل النشاط بالتركيز على نظرية دورة حياة المنتج ونظرية احتكار السوق.

الفرع الاول: نظرية دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية

بسبب التقدم التكنولوجي السريع وظهور الشركات متعددة الجنسيات كلاعب رئيسي في التبادل التجاري الدولي، لم تعد النظريات التقليدية قادرة على استيعاب هذه التطورات الحاصلة والتكيف معها وايجاد التفسير المناسب الذي ينسجم وواقع التجارة الدولية، لذلك جاءت نظرية دورة حياة المنتج كنموذج مناسب ليس فقط لشرح اتجاهات التجارة بالسلع الصناعية وانما ايضا في التوسع بالمبيعات والاستثمارات الاجنبية.¹ ووفقا لهذه النظرية، فان المنتج الدولي يمر باربعة مراحل تتمثل في:

اولا- مرحلة التقديم: المنتج الجديد يقدم للسوق بعد بذل مجهود واستغلال المهارات والاستثمار في الوقت في اطار البحث والتطوير، بعد اتمام انتاج المنتج الجديد، يطرح في السوق باساليب مهمة وبسعر مرتفع كما يدر هذا المنتج عائدا خاصا من رأس المال يكون مرتفعا، فابتكار منتج هو استجابة لحاجة ملحوظة عند المستهلكين المحتملين في السوق المحلية، ويعطي هذا المنتج الجديد للمبتكر مستوى معين من قوة الاحتكار ومع منافع متزايدة، اذا احدث هذا المنتج نجاحا في بلد الاختراع فسيتم تصديره، ففي هذه المرحلة يعد بلد الاختراع هو البلد المصدر الوحيد للمنتج.

ثانيا- مرحلة النمو: في هذه المرحلة تزداد الصادرات في نفس الوقت مع الطلب الاجنبي، نجاح المنتج يتواصل ويجذب المنافسة من طرف المؤسسات على المستويين المحلي والدولي وهناك مؤسسات تقوم برد الفعل وتنتج منتجات مماثلة لحماية حصتها السوقية وتقوم المؤسسة صاحبة الاختراع بتكثيف انشطتها

¹يديع جميل قنوه، التسويق الدولي، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص50.

والحفاظ على المزايا المكتسبة، كما انها في هذه المرحلة تبحث عن اماكن للانتاج في البلدان التي تمتلك تكاليف قليلة الارتفاع في اطار عوامل الانتاج كاليد العاملة، وهو بداية أنشطة الاستثمارات المباشرة في الخارج، في هذه المرحلة تبدأ المؤسسات الاجنبية بتصنيعه وتبدأ صادرات البلد الاصلي بالانخفاض.¹

ثالثا- مرحلة النضج: في هذه المرحلة تنتشر التكنولوجيا في البلدان الاخرى المتطورة ثم البلدان في طور النمو، وفي البلد الاصلي للمنتج تكون السوق المحلية مشبعة هذا ما يدعو المنتجين في هذا البلد الى تحويل جزء من الانتاج للخارج للاستفادة من مزايا القرب من السوق والتكاليف المنخفضة للعمل قليل النوعية، وفي جهة اخرى، مؤسسات الدول المقلدة تطور اكثر فاكثر انتاجها مما يسمح لها بالتصدير نحوى البلد الاصلي للمنتج اين يصبح الاستهلاك من الان فصاعدا جزئيا يرضي مستوردي هذه المنتجات وكذلك باتجاه البلدان في طريق النمو. مثلا السيارات التي يسهل اليوم الوصول اليها من قبل المستهلكين في مختلف الدول وتعد ايضا جيدة الصنع جزئيا او كليا في بعض الدول في طريق النمو (كوريا الجنوبية: علامة Hyundai).

رابعا- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يتقدم المنتج وتصبح تكنولوجيته متقدمة ايضا، واليد العاملة غير المؤهلة تصبح العامل الاساسي في الانتاج ومنطقيا المؤسسة المبتكرة وكذا المقلدون في البلدان المتطورة يتوقفون عن الانتاج او يحولون جزءا من انتاجهم الى البلدان النامية اين تكون تكاليف العمل قليلة ضمن توطن الصناعة، والانتاج في هذه الدول يفوق احتياجاتها للمنتج عندئذ تقوم بالتصدير الى الدول الصناعية اين تصبح هذه الاخيرة بمثابة دول مستوردة. فمثلا صناعة النسيج التي كانت تخص بعض الدول المتقدمة كبريطانيا، اصبحت اليوم تمتاز بها بعض الدول الاخرى كالصين والهند وتونس.²

ففي سياق دورة حياة المنتج، يلاحظ وجود بلدين هما: **بلد الابتكار وبلد التقليد**، حيث تبدأ دورة حياة المنتج بإعداد المنتج الجديد الذي يحتاج انتاجه الى تكنولوجيا جديدة ثم ادخاله الى السوق، فقد افترض فرنون ان الغالبية من الابتكارات تتحقق في البلدان الغنية لانه في هذه البلدان بالذات تتوفر الظروف الملائمة للابتكار، وفي اسواق هذه البلدان ايضا تتوفر طاقة استيعابية للمنتجات المعقدة تكنولوجيا والمرتفعة السعر، كما ان الطلب السريع على المنتجات الجديدة يخلق بيئة ملائمة جدا للابتكارات، وانطلاقا من واقع اقتصاد ما بعد الحرب العالمية الثانية، اعتبر فيرنون عن حق بأن الولايات المتحدة الامريكية هي البلد الاكثر تأهيلا لتبوء موقع الزعامة تكنولوجيا اي انها بلد الابتكار نظرا لاملاكها قدرة انتاجية ومالية هائلة وموارد بشرية مؤهلة. اما بلدان التقليد، فيمكن ان تكون البلدان المتقدمة الاخرى وكذلك بعض البلدان النامية الاخرى، خصوصا ذات

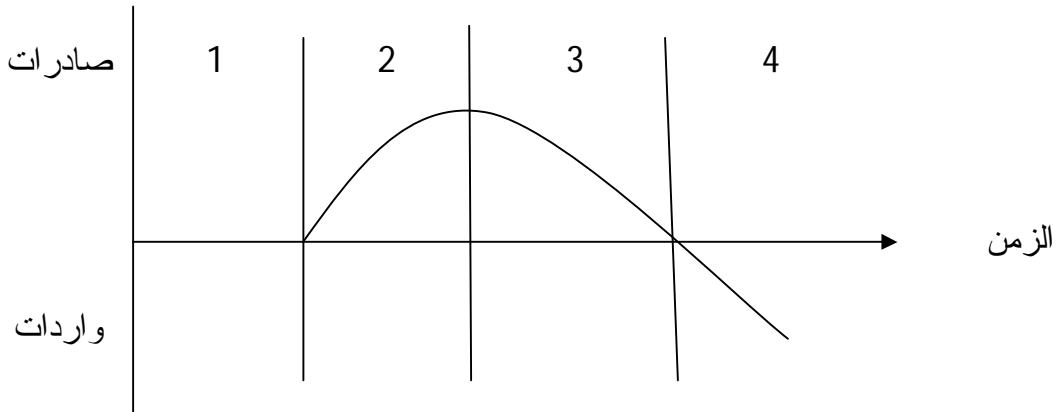
¹ Andrew Harrisson et autres, **business international et mondialisation**, traduit par Siméon Fongang, 1éd, Bruxelles, 2004, pp282-283.

² Lamia Ben jemia ktari, **relations économiques internationales**, centre de publication universitaire, Tunis, 2005,p23.

الاقتصاديات الناشئة، فيقدر ما تنتشر التكنولوجيا الجديدة وتدخل المنتجات طور التتميط فانها غالبا ما تنتقل بسهولة الى البلدان حيث كلفة اليد العاملة منخفضة، اذ ان انشاء الفروع الانتاجية ينجم عنها ارتفاع تكاليف الاستثمار (من بينها تدريب العمال)، ولكن ما ان تصبح التكنولوجيا نمطية تزول ضرورة استخدام اليد العاملة المتخصصة ذات مستوى الاجور العالي وكذا العمليات الانتاجية المتخصصة المكلفة، لذا فان تكاليف الانتاج تأخذ بالتراجع تدريجيا ومع بلوغ مرحلة التتميط تصبح عملية نقل التكنولوجيا الى البلدان الاخرى حيث تكلفة اليد العاملة متدنية واكثر سهولة نسبيا.¹

ومما سبق يمكن تمثيل مراحل دورة حياة المنتج في الشكل الموالي:

شكل (1-1): دورة حياة المنتج في الاعمال الدولية



المصدر: هجير عدنان زكي امين، الاقتصاد الدولي (النظرية والتطبيقات)، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص125.

من خلال الشكل يتضح ان هناك اربعة مراحل وهي:

1- مرحلة ظهور المنتج في السوق المحلية؛

2- مرحلة النمو في الصادرات؛

3- مرحلة انخفاض الصادرات مع قيام المؤسسات الاجنبية بالانتاج في اسواقها المحلية؛

4- المرحلة التي يصبح فيها البلد المصدر مستوردا للمنتج بعد انخفاض اسعاره؛

وتجدر الاشارة الى ان نظرية دورة حياة المنتج بالرغم من امكانية تطبيقها على بعض المنتجات الا ان هناك انواعا اخرى من المنتجات قد يصعب تطبيق هذه النظرية عليها، ومن امثلة ذلك السلع التي يطلق عليها

¹ محمد دياب، بسام الحجار، النظريات المحدثه للتجارة الدولية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012، ص ص178-179.

سبع الفاخر Prestigious goods مثل سيارات الرولز رويس او المنتجات التي يصعب على دول اخرى -غير الدول صاحبة الابتكار - تقليدها او انتاجها بسهولة.¹

الفرع الثاني: النظرية الاحتكارية للسوق الدولية

اهتمت هذه النظرية بتفسير اسباب قيام بعض المؤسسات من اقتحام الأسواق الدولية والسيطرة عليها سواء من جانب الانتاج او البيع او التوزيع... الخ، حيث يطلق على هذه الظاهرة في الأسواق الدولية "باحتمار القلة"، وتميز هذه النظرية بين ثلاث انواع من الاحتكار في السوق الدولية وهي:

اولا- احتكار المؤسسة الاولى للسوق: يعود سبب دخول المؤسسة الى السوق الدولية على اساس كون هذه المؤسسة هي الاولى في تقديم منتج معين، فمثلا احدى المؤسسات دخلت سوقا ما بمنتج جديد غير مسبوق في تلك السوق، اي ان المؤسسة هي من قدمت هذا المنتج اول مرة كما تحرص على تطويره باستمرار والترويج له كما تستخدم التكنولوجيا في الانتاج للوصول الى اقتصاديات الحجم وتقليل التكاليف، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية لمواجهة اي منافس محتمل وإن دخل هذا الاخير للسوق فلن يكون بمقدوره التأثير على المؤسسة الاولى، حتى وان كان هناك تأثير فسيكون عاديا في حدود السلوك الطبيعي للمنافسة، لان هذا المنافس مازالت تكاليفه كبيرة اضافة الى ان المؤسسة الاولى ذات معرفة اوسع بالسوق فالمستهلك قد تعود على منتجاتها واسعارها ونما لديه نوع من الولاء تجاه هذه المؤسسة.²

فمن هنا تأتي اهمية تحول المؤسسة المحلية الى الدولية عن طريق البحث على اسواق خارجية، فكلما كانت البداية مبكرة في دخول سوق ما كلما كان باستطاعة المؤسسة تحقيق النمو والسيطرة على تلك السوق.³

ثانيا- القوة الاحتكارية: يكون الدافع الاساسي وراء دخول المؤسسة للاستثمار في الأسواق الدولية هو هذا النوع من الاحتكار، حيث تفترض هذه النظرية ان ممارسة الاعمال الدولية في اسواق بعيدة عن البلد الام يعد من الممارسات ذات التكاليف المادية والاجتماعية والعاطفية العالية، فلا تجرؤ عليه الا المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية، كالتقنية المبتكرة واساليب العمل غير المعروفة وكذا امتلاكها للانضباط والكفاءة في الادارة، وحتى تتمكن من التغلب على العوائق السابقة الذكر، فإنه باستطاعة المؤسسة فعل ذلك اذا مزجت كل

¹ عبد السلام ابو قحف، نظريات التدويل (وجدوى الاستثمارات الاجنبية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001، ص65.

² علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص170.

³ نفس المرجع، ص171.

قدراتها في نسق جيد، وتصبح قادرة على تحقيق ارباح في السوق الدولية المستهدفة، والمحافظة على ميزتها المطلقة كما يمكنها تهديد المنافسين الموجودين حتى لو كانت المؤسسة الاقدم في مركز قوي.¹

ثالثا- نظرية سلوك رد الفعل: تراقب المؤسسات نشاط بعضها البعض، فاذا زادت اي مؤسسة من انتاجها وخفضت من اسعارها فان المنافس الثاني قد يقوم بخطوة مماثلة، وهكذا تتوالى الأفعال وردود الأفعال، ان هذا السلوك الاحتكاري من صفات المؤسسات الكبيرة ذات الطبيعة الاحتكارية، فالسبب الذي يدفع بالمؤسسة الثانية للاستثمار في الخارج هو قيام المؤسسة الاولى المحلية بالاستثمار في الخارج، وقد يكون الاستثمار رد فعل تقوم به مؤسسة محلية لعزم مؤسسة اجنبية الدخول الى سوق تحتكره المؤسسة الاولى في بلدها، لكن هذا النوع من الاحتكار لم يقدم تفسيراً لاسباب قيام المؤسسة الاولى بالاستثمار في السوق الاجنبية.²

المطلب الثاني: نظرية الموقع و نظرية عدم اكتمال السوق

سيتطرق هذا المطلب في اطار ابراز دوافع تدويل المؤسسات لأنشطتها، الى نظريتي الموقع ونظرية عدم اكتمال السوق.

الفرع الاول: نظرية الموقع

تركز هذه النظرية على الدوافع والعوامل التي تدعو المؤسسات الى اختيار الأسواق والاستثمار في الخارج، وهي الدوافع المتعلقة بالمزايا المكانية للدول المضيفة.

ان هذه العوامل الموقعية تؤثر على كل من قرار المؤسسة بالاستثمار الاجنبي المباشر في احدى الدول المضيفة وكذلك على قرارها الخاص بالمفاضلة بين هذا النوع من الاستثمار وبين التصدير لهذه الدولة او لغيرها من الدول المضيفة، وتتمثل هذه العوامل في:³

- العوامل المرتبطة بالسوق: مثل حجم السوق ومدى اتساعها ونموها في الدول المضيفة.
- العوامل التسويقية: مثل درجة المنافسة، مدى توافر منافذ التوزيع ووكالات الاعلان.
- العوامل المرتبطة بالتكاليف: مثل القرب من المواد الخام، مدى توافر الايدي العاملة وانخفاض تكلفتها، مدى انخفاض تكاليف النقل والمواد الخام والسلع الوسيطة والتسهيلات الانتاجية الاخرى.

¹ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (المدخل العام)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص157.

² نفس المرجع، ص158.

³ اميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الاجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية دراسة مقارنة (تركيا، كوريا الجنوبية، مصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004-2005، ص ص31-32.

- ضوابط التجارة الخارجية: كالتعريف الجمركية ونظام الحصص، القيود الاخرى المفروضة على التصدير والاستيراد.
- العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار: من بينها مدى قبول الاستثمارات الاجنبية والقيود المفروضة على ملكية الاجانب الكاملة للاستثمار، الاستقرار السياسي، مدى استقرار سعر الصرف، نظام الضرائب، البنية الاساسية، اضافة الى الحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمر الاجنبي.
- عوامل اخرى: مثل الارباح والمبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، القيود المفروضة على تحويل الارباح ورؤوس الاموال للخارج.

وقد تلت هذه النظرية نظرية اخرى هي بمثابة امتداد لنظرية الموقع وتتمثل في **نظرية الموقع المعدلة**، حيث تضيف هذه النظرية بعضا من المحددات والعوامل المؤثرة في الاستثمار وهي:¹

- العوامل الشرطية: وهي متعلقة بخصائص المنتج من حيث النوع واستخداماته ومتطلبات انتاجه، اضافة الى الخصائص المميزة للدولة المضيفة في نمط توزيع الدخل والتقدم الحضاري، وكذا العلاقات الدولية للدولة المضيفة.
- العوامل الدافعة: ومنها حجم المؤسسة، الامكانيات والخصائص المالية والبشرية والقدرة التنافسية.
- العوامل الحاكمة: وتشمل الخصائص المميزة للدولة الام مثل زيادة حدة المنافسة في اسواقها المحلية، ارتفاع تكاليف الانتاج، القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع الاستثمارات الاجنبية المباشرة.

الفرع الثاني: نظرية عدم اكتمال السوق

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في السوق، كما ان مؤسسات الدول المضيفة لا تستطيع منافسة المؤسسات الاجنبية التي تتمتع بقدرات وجوانب قوة في مجالات مختلفة كتوفر الموارد المالية، التكنولوجيا، المهارات الادارية... الخ، فهذه العوامل تدفع بالمؤسسات الدخول الى اسواق الدول المضيفة، وبمعنى اخر فان ايمان المؤسسات بعدم قدرة المؤسسات المحلية في الدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا او ماليا او اداريا... الخ يمثل احد المحفزات لدى المؤسسات الاجنبية باتخاذ قرار تدويل نشاطها والدخول الى اسواق الدول المضيفة.²

¹ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المشاركة الدولية (من التكتلات الاقتصادية حتى الكويز)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص42-43.

² عبد السلام ابو حقف، نظريات التدويل (وجدوى الاستثمارات الاجنبية)، مرجع سابق، ص ص53-54.

وحسب هذه النظرية فان انتقال المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية يلزمه شرطين اساسيين هما:¹

- ان تفوق الارباح المحققة في الخارج ما يمكن تحقيقه في الداخل.

-ان تتمتع المؤسسة داخل الدولة المضيفة بمزايا احتكارية (تكنولوجيا، موارد مالية...الخ) تمكنها من منافسة المؤسسات المحلية ويعوضها الخروج من الدولة الام.

اذن فإن انتقال المؤسسة للعمل في السوق الدولية يبرره الهروب من المنافسة الكاملة في السوق المحلية ويدعم هذا الهروب توفر بعض المزايا لدى المؤسسة والتي تسمح لها بمنافسة المؤسسات الاخرى داخل اسواقها.

وفيما يخص الخصائص او المزايا الاحتكارية التي تتوفر لدى المؤسسة، فيمكن ابرازها في:²

- الخصائص التكنولوجية: وتتمثل في مقدرة المؤسسة على ابتكار انواع جديدة من المنتجات وتوزيعها او اجراء بعض التحسينات عليها سواء في الشكل او التغليف...الخ.

- الخصائص المالية: وتشمل الاستخدام المكثف للتجهيزات والالات ومدى توفر رؤوس الاموال اللازمة للاستثمارات الاضافية والتوسع واجراء البحوث وتوفير كافة التسهيلات الانتاجية والتسويقية...الخ، فضلا عن القدرة على تحمل ومواجهة المخاطر التجارية عن طريق تنويع الاستثمارات.

- الخصائص التنظيمية والادارية: لا تقتصر فقط على توفر المهارات التنظيمية والادارية في مختلف المجالات، بل ايضا في امكانية نقلها الى الدول المضيفة، بالاضافة الى عقد برامج التدريب اللازمة لتنمية الموارد البشرية في تلك الدول.

- الخصائص التكاملية في مجالات الانشطة الوظيفية للمؤسسة كالتكامل الراسي الامامي نحو السوق والخلفي باتجاه المواد الاولية (المدخلات).

المطلب الثالث: نظرية الحماية والنظرية الإنتقائية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى نظريتين كانت لهما مساهمة في ابراز دوافع تدويل المؤسسة لأنشطتها، حيث يخص النظرية الحمائية والنظرية الانتقائية، فهذه الاخيرة تعتبر نظرية شاملة نوعا مقارنة بالنظريات السابقة.

¹ عبد الكريم بعداش، الاستثمار الاجنبي المباشر واثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص86.

² عبد السلام ابو حفص، نظريات التدويل (وجدوى الاستثمارات الاجنبية)، مرجع سابق، ص ص56-58.

الفرع الاول: نظرية الحماية

يقصد بالحماية الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الانتاج او التسويق او الادارة عموما الى اسواق الدول المضيفة من خلال قنوات اخرى غير الاستثمار الاجنبي المباشر او عقود التراخيص او اي شكل اخر وذلك لأطول فترة ممكنة، وهذا بهدف تعظيم عوائد المؤسسة من ابتكاراتها ونتائج بحوثها.¹

تقوم هذه النظرية على ان تقديم منتج جديد لا تعترضه صعوبات بفضل الحماية الفعلية لنظام براءات الاختراع الذي يضمن مردودية كافية للاستثمارات، غير ان تطوير المنتج وتحسينه لا يمكن لنظام براءات الاختراع حمايته بسبب المنافسة بين المنتجين واحتمال تقليده في مناطق عديدة من العالم، وهذا ما يدفع بالمؤسسة المالكة لحق الاختراع الانتقال الى الخارج والدخول الى اسواق الدول الاخرى بإنشاء فروع لها تسمح باستغلال اوسع لتلك الحقوق، وبذلك تساهم في الحد والتقليل من حالات التقليد غير المرخصة، وعدم تسرب الاسرار الصناعية، اي حصر المؤسسة لمعارفها بذاتها بدلا من بيع او ترخيص معارفها الى الأسواق الدولية وإن حصل ذلك فسيكون فقط تحت رقابتها.

فإحتفاظ المؤسسة وحماية حقوقها يحقق لها التميز عن غيرها ويضمن لها عدم دخول منافسين جدد وبالخصوص في الامد القصير، كما تمكنها هذه الحماية من كسر وتخطي بعض القيود التي تفرضها بعض الدول على اسواقها كنظام حصص الواردات والمبالغة في التعريف الجمركية... الخ، خاصة اذا كان هناك طلب متزايد على المنتجات التي لا يمكن انتاجها الا من طرف المؤسسة، الامر الذي سيؤدي الى ضرورة فتح الأسواق امامها ودخولها بالطريقة التي تضمن لها حماية اكبر لاختراعاتها واسرارها.

الفرع الثاني: النظرية الإنتقائية

تعد النظرية الإنتقائية لدننج نظرية شاملة في تفسير ظاهرة التدويل، فهي تجمع وتربط العناصر الاساسية للتفسيرات المختلفة والتي تعد تفسيرات جزئية في نظرية واحدة شاملة عرفت بنموذج الملكية/ الموقع/ الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية، وقد افترض دننج انه لا بد من توافر ثلاثة شروط اساسية حتى يتم اتخاذ قرار الدخول الى الأسواق الدولية، وتتمثل هذه الشروط في:²

¹ عبد الكريم بعداش، مرجع سابق، ص92.

² اميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص33-34.

- مزايا الملكية: او المزايا الاحتكارية التي تحوزها المؤسسة في الخارج مقارنة بالمؤسسات المحلية في الدولة المضيفة، ومن بين هذه المزايا التكنولوجية المتقدمة، القدرة على تنويع المنتجات، سهولة الوصول الى الأسواق، اقتصاديات الحجم...الخ.

- الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية: يمكن للمؤسسة ان تستغل مزاياها الاحتكارية الداخلية بصورة مباشرة افضل وانفع لها من الاستخدام الداخلي لتلك المزايا عن طريق البيع او منح تراخيص...الخ.

- مزايا الموقع: والمتمثلة في المزايا المكانية للدولة المضيفة كاتساع حجم السوق، الاستقرار السياسي، البنية الاساسية المناسبة...الخ.

حسب النظرية، فان دخول المؤسسة الى سوق دولة ما في فترة زمنية معينة يعتمد على مزايا الملكية والاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية لهذه المؤسسة وعلى المزايا المكانية للدولة المضيفة، كما ان هذه المزايا ديناميكية ويمكن ان تتغير عبر الزمن، فمزايا الموقع واختلافها بين الدول قد يدفع الى الاستخدام الداخلي للميزة الاحتكارية، وفي نفس الوقت قد يخلق الاستخدام الداخلي للميزة الاحتكارية مزيدا من مزايا الملكية.

وهذه النظرية سميت بالانتقائية لانها تفسر كيفية الاختيار والانتقاء بين ثلاث استراتيجيات رئيسية للعمل الدولي وهي الاستثمار الاجنبي المباشر والتصدير والترخيص، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (2-1): بدائل تدويل نشاط المؤسسات حسب النظرية الانتقائية

المزايا			صور الدخول الى الأسواق الاجنبية
مزايا احلال السوق (الاستخدام الداخلي)	مزايا التوطن (الموقع)	المزايا الاحتكارية	
+	+	+	الاستثمار الاجنبي المباشر
-	+	+	التصدير
-	-	+	الترخيص

المصدر: شوقي جباري، تدويل اعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، 2014، ص70.

فالنظرية الانتقائية لدننج اعتمدت على ثلاثة عوامل مجتمعة وهي الميزة الاحتكارية الخاصة، عوامل التوطن المقارنة، الاستغلال الداخلي للميزة الاحتكارية الخاصة، فهذه المزايا تختلف من مؤسسة الى اخرى

ومن دولة الى اخرى، فهي مزايا متكاملة فيما بينها وعلى اساسها تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية تدويل نشاطها من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر او التصدير او منح التراخيص، وهذا ما قام به دننج حيث دمج ثلاث مداخل جزئية مختلفة في نظرية واحدة فسرت الى حد كبير دوافع تدويل المؤسسات لجزء او كل نشاطها نحو الخارج.

من خلال هذا المبحث يمكن القول بانه مازال من غير الواضح اعتماد نظرية معينة واعتبارها بمثابة نظرية نهائية وفاصلة لدوافع تدويل نشاط المؤسسة، فهذا الجانب عموما لم يشهد اتفاقا حول اسباب ودوافع تدويل المؤسسات لانشطتها والدليل على ذلك العدد الهائل من النظريات التي طرحت في هذا الشأن.

المبحث الثالث: التطورات العالمية واثرها في تدويل النشاط

ان تتبع الأحداث العالمية بمختلف انواعها في البيئة الدولية قد عملت في احداث تغييرات جوهرية مست معظم جوانب البيئة التسويقية للمؤسسات، واذ اقتصرنا على التطورات الاقتصادية فهي تبرز مدى التطور الحاصل والسرعة التي تمر بها من جهة ومدى التأثير الذي تحدثه من جهة اخرى، فقد كان لهذه التطورات دور كبير في مساعدة المؤسسات من اجل تدويل نشاطها والانتقال للعمل في الأسواق الدولية، لذلك سنحاول ابراز اهم هذه التطورات.

المطلب الاول: العولمة الاقتصادية واثرها في تدويل النشاط

يعد مصطلح العولمة من المصطلحات الأكثر رواجاً فلا يمر اي خطاب سياسي او اقتصادي الا وذكرت فيه، فهي متعددة الأبعاد تمس جميع جوانب الحياة، لذلك لم يتفق الجميع على تعريف موحد للعولمة فهي تعني الانفتاح على العالم وانها حركة متدفقة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وتكنولوجيا لا يمكن تجنبها، جعلت من العالم قرية صغيرة تتلاشى فيها الحدود، ويبقى البعد الاقتصادي هو الجانب الأهم والبارز على الإطلاق في مفاهيم العولمة.

لذلك سوف نركز في بحثنا هذا على العولمة في جانبها الاقتصادي، فالعولمة الاقتصادية تعني اندماج أسواق العالم في حقول انتقال السلع والخدمات والرساميل والقوى العاملة ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق بحيث تصبح هذه الأسواق سوقا واحدة كالسوق القومية، فهي ايضا تدفع لتبني سياسات اقتصاد السوق التي تقوم على أساس تحرير التجارة ومساندة انتشار القطاع الخاص وإلغاء التخطيط الاقتصادي¹، وهناك من يرى

¹ رابح محمد باشا، ازمة التنمية والتخطيط في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-

ان العولمة الاقتصادية قد رسمت العالم في عمقه الانتاجي وهو ما يعكسه الميل الحالي ليس الى التبادل مع دول الاطراف بل الى الانتاج فيها¹ وهو ما تقوم به المؤسسات باستغلالها للاختلافات الموجودة في عوامل الانتاج داخل اسواق الدول المختلفة، وهناك من يركز على الجانب التجاري والمالي للعولمة، وهذا ما سنتطرق اليه انطلاقا من المحاور الاساسية التي تقوم عليها العولمة الاقتصادية والمتمثلة في:²

- **عولمة الانتاج:** وتتمثل في تخطي العملية الانتاجية للحدود الجغرافية الوطنية، حيث اصبحت العملية الانتاجية تنظم على المستوى الدولي، حيث اصبح المنتج النهائي ينتج في العديد من الدول تتخصص كل منها في انتاج جزء منه.

- **عولمة التجارة:** يقصد بها زيادة حجم شبكة الاعتماد المتبادل التجارية بين دول العالم، ويعود ذلك الى تخفيض وازالة القيود على التجارة الدولية.

- **العولمة المالية:** ويقصد بها زيادة درجة الاندماج بين الأسواق المالية وهذا بفضل حرية انتقال رؤوس الاموال عبر الحدود، مما ادى الى زيادة الترابط بين اسواق المال والبورصات العالمية التي ساعدت على تكامل الأسواق المالية.

والملاحظ اليوم ان هناك رأس مال يتحرك بغير قيود، بشر ينقل بدون حدود، معلومات تتدفق واحيانا تخرج عن طاقة الاستيعاب، ثقافات تداخلت واسواق تقاربت واندمجت، ومؤسسات تحالفت وتبادلت الاسواق والمعلومات والاستثمارات عبر الحدود، وعليه يمكن الوقوف على حقيقة العولمة الاقتصادية من خلال مظاهرها المتمثلة في:³

- تحرير التجارة واسواق رأس المال (تدفقات رؤوس الاموال) واتساع عمليات الشركات متعددة الجنسيات؛
- تنامي الاندماج الدولي لاسواق السلع والخدمات ورؤوس الاموال، وديناميكية المبادلات وحيويتها؛
- استراتيجيات التوزيع والتغيير التكنولوجي الذي يزيل بسرعة الحواجز التي تعترض امكانية التجارة الدولية وتطور الاستثمارات؛

- بروز تكتلات اقليمية عديدة ومختلفة للحفاظ على المصالح المشتركة؛

¹ عبد الامير سعد، العولمة...مقاربة في التفكير الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد02، جامعة سطيف، 2003، ص118.

² بكتاش فتيحة، دوافع توحيد المعايير المحاسبية الدولية في ظل العولمة (حالة الجزائر)، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص9.

³ عبد الله بلوناس، عولمة الاقتصاد (الفرص والتحديات)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد1، 2008، ص183.

وعليه يمكن القول ان العولمة ظاهرة ديناميكية تتجاوز الحدود، وهي بما تعنيه من زيادة الإرتباط والإعتماد المتبادل عبر الحدود الوطنية في المسائل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وحتى البيئية، واذ نظرنا الى جانبها الاقتصادي نلاحظ انه اكثر الجوانب وضوحا حيث يقوم على اساس ازالة الجواجز ومسح الحدود امام حركة التجارة والاستثمار والافراد، لذلك فالعولمة الاقتصادية فتحت الباب واسعا وأوجدت مناخا مناسباً للدول وللمؤسسات من اجل تدويل انشطتها الى اسواق دول اخرى وممارسة المزيد من الاندماج في الاقتصاد العالمي. ويمكن ايضا تقديم فكرة اكثر وضوحا وشمولية للعولمة الاقتصادية من خلال ما سيتم تناوله في النقاط اللاحقة.

المطلب الثاني: المنظمة العالمية للتجارة (OMC) واثرها في تدويل النشاط

تم انشاءها سنة 1995، هدفها تنظيم التجارة الدولية بتحريرها تدريجيا وقيادة العلاقات التجارية بين اعضائها في اطار مهماتها باستخدام ادوات قانونية، وتسوية الخلافات بينهم عن طريق المفاوضات، من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية للدول، وعدم التمييز بين المستثمرين الدوليين والاجانب لتشجيع الاستثمارات وحركة رؤوس الاموال.¹

جاءت OMC من أجل خدمة أهداف البلدان الأكثر تصنيعا في العالم، فشعار هذه المنظمة إلغاء الحواجز الجمركية امام المنتجات ورؤوس الأموال، وأصبحت رفقة صندوق النقد الدولي والبنك العالمي يشكلون ركيزة اساسية في النظام الاقتصادي العالمي.

وقد أسدى هذا النظام الكثير من المزايا والفوائد لمجموع الدول، فقد ارتفعت معدلات النمو الاقتصادي والدخول الوطنية، وازداد حجم التبادل التجاري العالمي، وانخفضت حدة التوترات والصراعات بظهور آلية لتسوية النزاعات وحلها، كما أن انفتاح الدول على الاقتصاد العالمي مكن حكوماتها من زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال فيها، والتشجيع لإقامة مشاريع كبرى في اسواق هذه الدول، وازدادت القدرة التفاوضية لجميع الأطراف وتخلصت من التعقيدات التي صاحبت الاتفاقيات الثنائية وأدت إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والأسعار واستفاد من ذلك المستهلك الذي تحسنت معيشته وتوسعت أمامه فرص اختيار السلع والخدمات المعروضة.² كما تطرقت المنظمة إلى قضايا جديدة خارج تجارة السلع والمنتجات الصناعية، لتتناول جانب الخدمات وحقوق الملكية.

¹ Mahfoud Lacheb, traduit par Mahmoud Zouaoui, **organisation mondiale du commerce (OMC)**, offices des publications universitaires, 2008, p17-21.

² بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص45.

ونظرا لما يتيح تحرير التجارة والانفتاح على اسواق العالم للاطراف المتعاملة، نجد اليوم تسارع مختلف الدول الى تقديم ملفاتها لقبول عضويتها في المنظمة العالمية للتجارة، حيث يشير الملحق رقم (1) الى وجود 162 بلدا عضوا كان اخر المنضمين دولة كزاخستان في 30 نوفمبر 2015، وتبقى القائمة مفتوحة.

اما بالنسبة للدول النامية، فبعدها امضت العديد منها عقودا من الزمن في وضع الحواجز والعقبات امام تجارتها الخارجية والاستثمار الاجنبي المباشر، سواء على الحصة المسموح امتلاكها من طرف المستثمر الاجنبي او نوع المشروع والأمثلة على هذه القيود كثيرة، وقد اسفرت هذه القيود بصفة عامة الى نتائج سلبية، وعليه كانت تلك الاجراءات محور نقاش في جولة اورجواي لتحرير التجارة فدعت الى الغائها كونها تؤدي الى تغيير مسار التجارة العالمية، وقد استفادت الدول حديثة التصنيع في شرق اسيا من الاندماج في السوق العالمي ومن تحرير التجارة ومن التدفقات العالمية للاستثمارات الاجنبية المباشرة لتحقق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة، وقد شجع ذلك دولا نامية اخرى من الاندماج في الاقتصاد العالمي وتعزيز قدراتها على جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة من خلال زيادة الحوافز وتخفيض القيود التنظيمية وتحرير الأسواق.¹

كما يمكن ايضا ومن خلال مبادئ المنظمة العالمية للتجارة ملاحظة الدور الذي تلعبه هذه المبادئ وتأثيرها في المؤسسات لتدويل نشاطها، وتتمثل هذه المبادئ في:²

- مبدأ الدولة الاكثر رعاية: يقضي هذا المبدأ على انه لا يجب التمييز بين الدول الأعضاء وعدم معاملة اي دولة معاملة تفضيلية على حساب الدول الاخرى، حيث اذا منحت اي دولة معاهدة معاملة تفضيلية لدولة متعاقدة اخرى او غير متعاقدة وجب تعميم هذه المعاملة على باقي الدول المتعاقدة تلقائيا.

- مبدأ المعاملة الوطنية: يأتي هذا المبدأ من اجل تحقيق المساواة في المعاملة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها الوطنية، فالمنتجات المستوردة من الدول الأعضاء في المنظمة لا بد ان تلقى نفس المعاملة السارية والمطبقة على المنتجات الوطنية.

- مبدأ الخفض العام والمتوالي للرسوم الجمركية: حيث تعد الرسوم الجمركية من اهم العقبات التي تقف امام انسياب التجارة بين الدول، لذا فان من اهم مبادئ المنظمة العمل على تخفيضها المتوالي والالتزام بعدم رفعها بعد ذلك الا وفقا لاجراءات محددة تنطوي على تقديم تعويضات الى الاطراف المتضررة.

¹ حسان خضر، الاستثمار الاجنبي المباشر: تعاريف وقضايا، سلسلة جسر التنمية، العدد 32، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004، ص ص14-16.

² غردي محمد، القطاع الزراعي الجزائري واشكالية الدعم والاستثمار في ظل الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص ص182-183.

- مبدأ حظر فرض القيود على الواردات والصادرات: تعد القيود الكمية (نظام الحصص) من اخطر العقبات التي تمنع من اتمام حرية التجارة الدولية، لذا جاء هذا المبدأ الذي يلزم بأن التعريف الجمركية هي الوسيلة الوحيدة للحماية، وعدم اللجوء الى القيود غير التعريفية، فهذا الالغاء بطبيعة الحال يسهل التجارة بين الدول الاعضاء.

- مبدأ الشفافية: يأتي هذا المبدأ مرسخا لهدف تحرير التجارة الدولية، فقد نصت اتفاقية مراكش بضرورة استعراض السياسة التجارية للدول الاعضاء، مع الالتزام بالشفافية كمبدأ موجه لها في معاملاتها التجارية، من خلال التزام الاعضاء بالنشر الفوري لكافة القوانين والنظم والاحكام القضائية والقرارات الادارية ذات التطبيق العام، على نحو يتيح للمتعاملين الاطلاع عليها.

هذه المبادي تهدف كلها الى تحرير التجارة الدولية ومحاولة ازالة العوائق التي تحول دون ذلك، وهو ما يعطي دافعا قويا لبعض المؤسسات التي ترغب في خدمة الأسواق الدولية وتدويل نشاطاتها فيها.

ومن بين الحقائق ايضا على تحرير التجارة والاستثمار انهما ساهما في تسريع اندماج اقتصادات الدول النامية في الاقتصاد العالمي مع تباين في نتائج الجهود المبذولة للاندماج، فوجد عددا من دول شرق اسيا كالصين والهند ودول شرق اوربا التابعة لاقتصادات التخطيط المركزي سابقا، قد حققت مشاركة ملحوظة في السنوات الاخيرة، بينما لم يتوصل عدد اخر من الدول الى المشاركة المطلوبة للاندماج في السوق العالمية، وتقع الدول العربية في المجموعة التي شهدت تباطؤا في اندماج اقتصادياتها في الاقتصاد العالمي، فعلى الرغم من انه تكاد هذه الدول العربية قد نفذت اصلاحات هامة في جانب تخفيض الرسوم الجمركية وتقليص الحواجز الكمية امام التجارة الخارجية، الا ان مسيرة اندماجها في التجارة العالمية لا تزال بطيئة.¹

فحجم التجارة من سنة 1995 وهي سنة انشاء المنظمة العالمية للتجارة الى نهاية عام 2010 قد نما بنسبة 220% اي من حجم يزيد قليلا عن 5 تريليون (5 الاف بليون) دولار الى حوالي 16 تريليون دولار، الا انه وبسبب مضاعفات الازمة المالية العالمية انخفض حجم التجارة، الا انها عادت واتخذت منحى تصاعدي، ونفس الملاحظة يمكن قولها بالنسبة للخدمات.² فقد شهد العقد الماضي استهدافا كبيرا لقطاع الخدمات نتيجة لموجة التحرر التي طالت هذا القطاع ليصل نصيبه من ارصدة الاستثمارات الاجنبية المباشرة في العالم بنهاية

¹ جمال زروق، تحرير التجارة الخارجية وفاق التشغيل في الدول العربية، دراسات اقتصادية، العدد 1، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2007، ص 6-7.

² احمد بلوافي، نظام فض المنازعات في منظمة التجارة العالمية: دراسة مسحية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التمسير، العدد 11، جامعة سطيف، 2011، ص 3.

سنة 2012 الى 63% مقارنة مع 26% فقط لقطاع الصناعة و 7% للقطاع الاولي و 4% للقطاعات الاخرى غير المصنفة¹، وهذا راجع بالتأكيد الى اسباب عديدة من بينها تخفيف القيود وانفتاح الأسواق امام السلع والخدمات، والخلاصة ان الجميع يشير ويؤكد على تطور تنامي نمو معدل التجارة الدولية وكذا الاستثمارات الاجنبية المباشرة بعد قيام المنظمة العالمية للتجارة.

وحسب المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، فقد شهد عدد الاستثمارات الاجنبية المباشرة في الدول العربية نموا من 464 عام 2003 الى 1338 عام 2008 ثم شهد اتجاها عاما للهبوط بسبب تداعيات الازمة المالية العالمية اعتبارا من 2009 حتى وصل الى 870 استثمارا عام 2013، كما تقدر عدد المؤسسات الاجنبية العاملة في الأسواق العربية بنحو 7423 مؤسسة بنسبة تصل الى 10% من اجمالي عدد المؤسسات المستثمرة خارج حدودها في العالم، كما ضمت قائمة اكبر 10 مؤسسات عاملة في الأسواق العربية اسماء مؤسسات عربية كبرى.²

ولا يمكن ايضا تجاهل الدور الذي قام به كلا من الصندوق الدولي والبنك الدولي فيما يخص تدويل المؤسسة لانشطتها وانتقالها الى الأسواق الدولية، فقد ازداد دور كل منهما من خلال ما يقومون بتطبيقه من برامج الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي التي شملت العديد من دول العالم.

فصندوق النقد الدولي مؤسسة نقدية دولية تختص بمهمة ادارة نظام النقد الدولي، حيث تعتبر برامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي احسن سياسة اقتصادية للصندوق بهدف تحقيق التوازنات النقدية والمالية التي تسهل مهمة الدولة للاندماج في الاقتصاد الدولي، فمن بين الاجراءات التي يقوم بها الصندوق لمعالجة الاختلالات في موازين مدفوعات الدول الاعضاء نجد ضرورة تحرير التجارة وتحرير اسعار الصرف وكذلك الغاء الدعم للاسعار لكل السلع والخدمات فضلا عن توفير المناخ الملائم للاستثمار الاجنبي، فهذه الاجراءات هي بمثابة الوصفة التي يفرضها الصندوق فهو لا يتعامل مع اي دولة الا اذا التزمت بشروطه، فخلفية هذه المؤسسة هي محاولة اعادة دمج الاقتصادات الضعيفة في حركية الاقتصادات القوية،³ كما يبحث في زيادة متوازنة للتجارة الدولية ومستوى عال للتشغيل وقدرة انتاجية عالية لكل الدول خاصة الاقتصاديات الانتقالية،

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية (مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار)، 2015، ص72.

² المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، الاستثمار الاجنبي في الدول العربية حسب التوزيع الجغرافي والشركات العاملة، العدد الفصلي الثاني 2014، ص9.

³ عبد الحليم عمار غربي، العولمة الاقتصادية (رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين)، ابي الفداء للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص85.

كما يشجع ترابط السياسات الاقتصادية بين الدول الصناعية وتحسين التنمية الاقتصادية ويقدم الصندوق مساعدات تمويلية وتقنية وتدريبية مهمة.¹

فاذا اخذنا مثالا عن دور صندوق النقد الدولي في دول الشرق الاوسط وشمال افريقيا، فهو يساند هذه الدول على اعتماد سياسات واصلاحات اقتصادية تهدف الى تقوية اداءها الاقتصادي ورفع مستويات معيشتها، وتتخذ هذه المساندة اشكالا مختلفة من مناقشات واسداء للمشورة، مساعدات فنية، تدريب بالاضافة الى الاقراض، كما يركز عمل الصندوق في هذه المنطقة على اصلاح القطاع العام وزيادة الشفافية وتشجيع سلامة الحكم والادارة، تطوير الاسواق المالية، تحرير التجارة واصلاح نظم اسعار الصرف، ويقوم ايضا بمعالجة اوضاع ما بعد الحرب كما هو بالنسبة لدولة فلسطين، اين قدم الصندوق مشورة بشأن السياسات والمساعدة الفنية بشكل مكثف في الضفة الغربية وغزة منذ انشاء السلطة الفلسطينية عام 1994، ونفس الشيء بالنسبة لدولتي افغانستان والعراق.²

وفي المقابل نجد البنك العالمي الذي يتكامل مع صندوق النقد الدولي، فالبنك يتكفل بالجانب الهيكلي من خلال استبدال سياسة التخطيط بسياسة السوق والقطاع العام بالخاص (من خلال تطبيق سياسة الخصخصة)، فالبنك العالمي يشجع تغلغل الشركات متعددة الجنسيات فهو يسخر قوته المالية لتشجيع راس المال الخاص الدولي بشتى الطرق منها العمل كوسيط لتدفق الاموال الى الخارج وتقديم مساعدات مباشرة الى شركات معينة متعددة الجنسيات والضغط من اجل زيادة الاعفاءات الضريبية للاستثمارات الاجنبية، كما يرفض اقراض الحكومات التي تؤمم الممتلكات الاجنبية،³ ويهدف الى تخفيض الفقر في البلدان المتوسطة الدخل والبلدان الأفقر بمنحها القروض، كما يهدف ايضا الى تشجيع الاستثمارات الاجنبية الخاصة والعمل على تنمية التجارة الدولية والمحافظة على استقرار موازين المدفوعات، كما يلعب البنك الدولي دورا مهما في تسوية المنازعات بين الدول الاعضاء فيه او هيئات تابعة لها او بينها وبين المستثمرين الاجانب، ففي عام 1951 تم تسوية الخلاف الناشيء عن تأميم ايران لشركة النفط الانجلو - ايرانية، وفي عام 1956 نجح ايضا في تسوية الخلاف بسبب تأميم قناة السويس بين المساهمين والحكومة المصرية، وفي سنة 1985 ساعد ايضا في تسوية النزاع بين مؤسسة غاز ارجنتينية وهندية.⁴

¹ Jacques Fontanel, *organisations économiques internationales*, 2^e masson, 1995, p75.

² السيد محمد احمد السريتي، محمد عزت محمد غزلان، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية (البنك الدولي - صندوق النقد الدولي - مؤسسة التنمية الدولية)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012، ص ص318-322.

³ عبد الحليم عمار غربي، مرجع سابق، ص ص91-93.

⁴ محمد احمد السريتي، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص323-328.

وفي الواقع يمكن القول بأن كلا من البنك والصندوق الدوليين ليسا بمثابة دعامة فقط للاقتصاد الدولي ولكن ايضا للسياسة الدولية، بحيث يلاحظ ان بنودهما تتعدى الى العديد من مجالات السياسة.

فكل ما جاءت به هذه المنظمات (المنظمة العالمية للتجارة، صندوق النقد الدولي، البنك العالمي) يهدف الى تحرير التجارة من كافة القيود التي تواجهها وبالخصوص القيود الجمركية والسعي لتخفيضها وفتح الأسواق الدولية امام منتجات وخدمات المؤسسات، والواقع يشير الى ان هناك زيادة في حركة تدفق السلع والخدمات ورؤوس الاموال والتكنولوجيا وكذلك تصاعد دور الشركات متعددة الجنسيات واتجاه بعضها نحو الاندماج وكل هذا ادى الى تدويل عمليات الانتاج والتسويق في اسواق دولية عديدة وفي صناعات مختلفة.

المطلب الثالث: التكتلات الإقليمية واثرها في تدويل النشاط

التكتلات الإقليمية ليست بالظاهرة الجديدة وانما الجدة فيها هي الاسباب والدوافع المؤدية الى قيامها، وعليه سيحاول هذا المطلب ابراز اثر هذه التكتلات في تدويل المؤسسة لنشاطها من خلال تطرقه الى مفهوم التكتلات واشكالها واهم دوافع التوجه نحوها كما سيتناول ايضا امثلة على بعض التكتلات الإقليمية الاقتصادية.

الفرع الاول: مفهوم التكتلات الإقليمية

تمثل التكتلات محاولة للاستفادة من مكاسب اقتصاديات الحجم وتنوع المنتجات ومكاسب زيادة الكفاءة وتنسيق السياسة، كما تركز الترتيبات التكاملية على مجالات جديدة مثل الاستثمار وسوق العمل وسياسات المنافسة والتكامل النقدي والمالي والتعاون العلمي والتكنولوجي والبيئي بالاضافة الى الاهداف السياسية، كما تؤكد التكتلات الإقليمية على اهمية الاستثمار الاجنبي كمحرك اساسي في اتجاه تحرير التجارة كهدف نهائي لاقامة التكتل الاقليمي، وعلى غير ما كانت عليه التكتلات القديمة، فان الترتيبات الإقليمية الجديدة تعتبر من وسائل جذب الاستثمار الاجنبي المباشر وتحقيق المنافسة العالمية في التجارة. وتتسم معظم الترتيبات الإقليمية الجديدة بسمة مشتركة تتمثل في كون الدول المعنية اعضاء في عدة تكتلات اقليمية في نفس الوقت،¹ فعلى سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية عضو في اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) وعضو ايضا في تجمع اسيا للباسيفيك (APEC)، كما ان هذا الاخير يدمج في عضويته دولا اعضاء في الاسيان، كذلك محاولة الاتحاد الاوروبي اقامة منطقة للتجارة الحرة مع الالبك، وعموما يرجع السبب في تعدد العضوية الى محاولة ضمان الدخول الى مزيد من الأسواق الإقليمية، خاصة تلك الأسواق التي تضع قيودا حمائية في مواجهة الدول غير الاعضاء بها، وكذا تنويع التجارة والاستثمارات في التكتل.

¹ علاوي محمد لحسن، الإقليمية الجديدة: المنهج المعاصر للتكامل الاقتصادي الاقليمي، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص 110.

وعموما هناك خمسة صور أو أشكال للتكتلات الاقتصادية بهدف تحقيق التكامل الاقتصادي وهي:¹

- منطقة التجارة الحرة: وفيها يتم إلغاء كافة القيود الجمركية والإدارية على حركة السلع والخدمات بين الدول الأعضاء في المنطقة، مع احتفاظ كل دولة عضو بتعريفاتها الجمركية مع باق دول العالم خارج المنطقة.

- الإتحاد الجمركي: تصبح حركة السلع فيما بين الدول الأعضاء في الإتحاد متحررة من أية قيود جمركية أو إدارية، وتقوم هذه الدول بتطبيق تعريف جمركية موحدة تجاه باقي دول العالم، وهو ما يعرف بالجدار الجمركي.

- السوق المشتركة: وهي درجة أعلى مقارنة مع منطقة التجارة الحرة أو الإتحاد الجمركي، فبالإضافة إلى حرية تنقل السلع والخدمات، وإنشاء الجدار الجمركي يتم إلغاء القيود على انتقال عناصر الإنتاج، كالعمل ورأس المال والتكنولوجيا بين الدول الأعضاء في السوق. وعلى ذلك تشكل الدول الأعضاء سوقا موحدة يتم في إطارها انتقال السلع والأشخاص ورؤوس الأموال بحرية تامة.

- الإتحاد الاقتصادي: هي مرحلة يضاف فيها زيادة على حرية حركة السلع والخدمات، وحرية انتقال عناصر الإنتاج، والتعريف الجمركية الموحدة، لتشمل أيضا الإجراءات المتعلقة بتنسيق السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، وكذلك السياسات الاجتماعية والضريبية وإعانات البطالة والفقير وما إلى ذلك.

- الاندماج الاقتصادي: هناك من يطلق عليه بالتكامل الاقتصادي أو الإتحاد الاقتصادي التام، وهذه هي المرحلة الأخيرة التي يمكن أن يصل إليها التكتل الاقتصادي، حيث تتضمن، بالإضافة إلى ما سبق ذكره ضمن المراحل الأربع السابقة، توحيد السياسات الاقتصادية كافة، وإيجاد سلطة إقليمية عليا، وعملة موحدة في التداول عبر بلدان المنطقة المتكاملة، وجهاز إداري موحد لتنفيذ هذه السياسات وتقليص نفوذ السلطة التنفيذية لكل دولة وخضوعها في كثير من المجالات للسلطة الإقليمية العليا.

وعند البحث عن تزايد الاتجاه نحو الإقليمية على صعيد كل من الدول النامية والمتقدمة، نجد ان دوافع كلا منهما مختلفة، فالدول الصناعية تسعى في هذا الإطار الى الاستفادة من عوائد الكفاءة الاقتصادية الناجمة عن ازالة العوائق المفروضة على الانشطة الاقتصادية القائمة، حيث ان الهياكل الصناعية لهذه الدول عادة ما تتسم بالاستقرار لعقود طويلة وبالتالي فان تغير هذه الهياكل سيكون استجابة للتكتل وبرامج التكامل سيكون له اثر ايجابي ملموس على الاداء الاقتصادي بوجه عام ويكسبه المزيد من الديناميكية والفعالية، اما بالنسبة للدول

¹ شريط عابد، دراسة تحليلية لواقع وافاق الشراكة الاقتصادية الاورو - متوسطة (حالة دول المغرب العربي)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،

النامية فهي عادة لا تحقق هذه المكاسب بنفس القدر من الفعالية والديناميكية الاقتصادية التي يفرزها التكامل، فهياكلها الصناعية تعد صغيرة بالنسبة للاقتصاد ككل او حتى بالنسبة لمخططات التنمية بوجه عام، وعليه فان اهداف الدول النامية من التكتل ليست اهدافا ديناميكية بقدر ما هي اهداف هيكلية تشمل تنمية صناعات جديدة من خلال التنسيق للاستفادة من اقتصاديات الحجم، نظرا لاتساع السوق وتنوع الامكانيات وهي الاقتصاديات التي يحميها التكتل الاقتصادي بشكل واضح.¹

وعموما تبقى دوافع التوجه نحو التكتلات مختلفة كالدوافع الاقتصادية ومنها:²

- تحقيق التنمية الاقتصادية الجماعية.
- توسيع السوق: يؤدي الاندماج الاقتصادي لمجموعة من الدول الى كبر حجم السوق وزيادة استيعابه للمزيد من الانتاج وتدفق السلع والخدمات.
- تدفق الاستثمارات: يحتاج الاستثمار الى بيئة ملائمة ليحقق الكفاءة الاقتصادية اللازمة واهمها وجود النظم القانونية والاقتصادية المشجعة على اقامة المشاريع المربحة، التي تؤدي الى القضاء على البطالة وزيادة النمو، وهو ما يتيح التكتل الاقتصادي باعتباره فضاء حرا لانتقال عناصر الانتاج.
- زيادة الكفاءة الاقتصادية: خاصة في القطاع الصناعي الذي يشهد منافسة متزايدة في كل دول العالم، لذلك يتيح التكتل امكانيات كبيرة لتحسين كفاءة القطاع الصناعي (كفاءة المؤسسات)، عن طريق التنسيق بين السياسات الاقتصادية لمواجهة منافسة العالم الخارجي.
- تقوية المركز التنافسي والتفاوضي: وتزداد اهمية هذا الجانب بالنسبة للدول المتخلفة (ولمؤسساتها ايضا) التي تعتمد على الخارج في تلبية حاجياتها الاساسية.
- كما لا يمكن ايضا تجاهل الدوافع السياسية والاجتماعية للتكتلات والتي قد تكون السبب الرئيسي في قيامه، ومن اهمها:³

- درع المخاطر الخارجية من خلال تشكيل قوة دفاعية امام العالم.

- مواجهة المخاطر الامنية وفي مقدمتها التهديدات مهما كانت انواعها.

¹ علاوي محمد لحسن، مرجع سابق، ص 111.

² حنيش الحاج، التقارب الاقتصادي العربي بين الفكر النظري والعائق الميداني، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص 33.

³ نفس المرجع، ص ص 33-34..

- الدوافع الوطنية، وهو السعي من اجل المحافظة على الكيانات القومية وبالخصوص الامم المتقاربة على أساس اللغة والدين... الخ.

الفرع الثاني: أمثلة على بعض التكتلات الاقليمية

عموما فقد وجدت بعض الدول في التكتلات الاقليمية الوسيلة والاداة لتحقيق النمو الاقتصادي وزيادة القدرة الاقتصادية والسيطرة، حيث ان التكتل يعني توسيع السوق وتحويل المشروعات الوطنية الى مشروعات كبيرة تستفيد من مزايا الانتاج الكبير، وهكذا تشجع التجارة الخارجية غير المحدودة، من مستوى الانتاجية والكفاءة والمنافسة، فالتكتل كفيل بتحقيق النمو والتوسع للمؤسسات، مع فرض عوائق كثيرة عن طريق التجارة الخارجية (الجمارك، الحصص، الرقابة... الخ) ضد المنتجات الواردة خارج التكتل،¹ فالتكتلات الاقليمية هي وسيلة لتوسيع نطاق السوق ومنه نمو المؤسسات وتوسعها ايضا، من خلال توفير اسواق وفضاءات اقتصادية هامة واسعة ومتنوعة. ومن بين اهم التكتلات الاقليمية الناجحة ولها وزن كبير في الاقتصاد العالمي نذكر:

اولا: الاتحاد الاوروبي

يعد الاتحاد الاوروبي من ابرز التكتلات الاقتصادية وانجحها، فهو يضم 27 دولة (بعد انسحاب بريطانيا) حسب الملحق رقم (2)، حيث تعد كرواتيا اخر المنضمين سنة 2013، وهناك دولا اخرى ترغب في الانضمام منها تركيا، وقد استطاع الاتحاد الاوروبي انشاء بنك مركزي واعتماد عملة موحدة تتمثل في اليورو (هناك من الدول في الاتحاد لا تعتمد اليورو)، كما اقام برلمان اوروبي يتولى تقديم الاستشارات في مختلف المجالات، اضافة الى قيام الاتحاد الاوروبي بتوسيع علاقاته الاقتصادية مع دول البحر الابيض المتوسط في ظل ما يسمى بالشراكة الاورو متوسطة، وبهذا يعد الاتحاد الاوروبي قوة اقتصادية كبيرة ذات تأثير كبير على الاقتصاد العالمي.

ثانيا: منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (النافتا)

تعتبر هذه التجربة شكلا من أشكال التكامل الاقتصادي المقيم حديثا مقارنة بتجربة الاتحاد الأوروبي، كما لا تقتصر هذه التجربة على دول ذات اقتصاديات متجانسة ومتقدمة، وإنما تجاوزت السعي لربط شبكات من التعاون أو الشراكة مع أطراف أقل نموا، ونجد قيام هذه الاتفاقية أملت مصالحي الولايات المتحدة الأمريكية التي ظلت ترفض الترتيبات الإقليمية، وفي بداية أوت من عام 1992 أبرمت كل من أمريكا وكندا والمكسيك اتفاقية تقضي بإقامة وإنشاء منطقة تجارة حرة تهدف الى تحرير وتنشيط التجارة الاقليمية بين الدول الاعضاء، وقد

¹ مصطفى رشدي شيبه، مرجع سابق، ص36.

دخلت حيز التنفيذ في أول جانفي 1994 بعد توقيعها من طرف برلمانات تلك الدول، وجاءت هذه الاتفاقية في الوقت الذي كان مشروع اوربا الموحدة يناقش سنة 1992، كما كانت تخشى امريكا من اتجاه اوربا إلى المذهب الحمائي هذا ما ادى بها الى الإسراع في عقد اتفاقية النافتا، اضافة الى رغبتها في ربط علاقاتها مع دول القارة الامريكية وانتهاج نمط فتح الأسواق بدلا من منح القروض مستغلة في ذلك القرب الجغرافي.¹

ثالثا: رابطة جنوب شرق اسيا (الاسيان)

ظهرت رابطة دول جنوب شرق آسيا عام 1967 وقد ركزت الرابطة في بداية نشأتها على التنسيق السياسي، وجاء إنشاء هذه الرابطة بمبادرة خمس دول هي ماليزيا وأندونيسيا، سنغافورة، تايلندا والفلبين، وقد انضمت إليهم كلا من بروناي وكمبوديا، ميانمار، لاوس، فيتنام، وتعتبر ماليزيا من أهم المتحمسين لهذا التكتل الذي بدأ يركز على التعاون الاقتصادي الإقليمي فيما بين الدول الأعضاء، في مجال توحيد سياسات التصنيع وتحرير التجارة البينية على أساس قوائم سلعية وتنفيذ سياسات وطنية لإحلال الواردات وحماية الصناعات الناشئة، خاصة بعد الأضرار الشديدة التي لحقت بها نظرا للحماية المطبقة من طرف الدول المتقدمة كأمریکا وأوربا تجاه صادرات تلك الدول. كما أن الدول الخمس المؤسسة لهذه الرابطة لم تلجأ إلى اتباع المنهج التقليدي للتكامل وفضلت عليه منهجا تعاونيا، فلم تحدد تاريخا محددًا لبلوغ مرحلة معينة من مراحل التكامل الاقتصادي، وفي 29 نوفمبر 2004 وقعت الصين اتفاقا تاريخيا مع زعماء دول جنوب شرق آسيا، فالأعضاء في رابطة الآسيان تقضي بإقامة أكبر منطقة تجارة حرة في العالم، كما ترغب بعض الدول كالهند واليابان وكوريا الجنوبية وأستراليا ونيوزيلندا في توثيق العلاقات مع دول الآسيان وإقامة منطقة تجارة حرة مماثلة، وبالتالي إقامة سوق اسيوية موحدة بحلول عام 2020.²

بعد الحرب العالمية الثانية كان التكامل الاقتصادي يتم وفق شروط منها التقارب الجغرافي والتقارب في مستوى النمو وتمائل المجتمعات وغيرها، وكان يسمى هذا النوع من التكامل الاقتصادي بالتقليدي، غير انه ظهرت صيغة جديدة وبديلة لا تخضع للشروط السابقة، تسمى بالاقليمية الجديدة، فهي تتعدى البعد الجغرافي والقيمي، أي انها تجمع بين عدد من الدول في درجة من درجات التكامل الاقتصادي لا تنتمي الى اقليم واحد ولا تربطها لغة او تاريخ او ثقافة واحدة كما انها تختلف في درجة تقدمها³، كما هو الشأن بالنسبة الى منتدى

¹ عبد الوهاب رميدي، التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عصر العولمة وتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية (دراسة تجارب مختلفة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص60.

² نفس المرجع، صص14-15.

³ ليليا بن منصور، الشراكة الاورو متوسطية ودورها في استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر في المغرب العربي (الجزائر- تونس- المغرب)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص46.

التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي (APEC) ويعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التي شهدتها الساحة الدولية على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والسياسي وغيرها في ظل العولمة، وتماشيا مع هذه التحولات فقد اولت الكثير من الدول اهتمامها للانضمام إلى التكتلات الإقليمية، لذلك تزايد عدد المناطق الحرة في العالم ليصل سنة 2013 إلى 258 منطقة حرة.¹

رابعاً: منتدى التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الباسيفيكي (APEC)

نظراً للتقدم التكنولوجي وما أفرزته العولمة الاقتصادية انتقلت حركة التكامل الاقتصادي من إطارها الإقليمي إلى نطاقها القاري، وقد ظهرت APEC للوجود في عام 1989 بناء على دعوة استراليا، التي قامت باستضافة الاجتماع الأول لرؤساء دول المنتدى الذي يضم في عضويته 21 دولة حسب الملحق رقم (3)، وتنتمي جغرافياً إلى منطقة المحيط الهادي وآسيا، إضافة إلى هذا فإن المنتدى يدمج في عضويته بين تكتلين اقتصاديين هما "النافتا" وأمريكا الشمالية و"اسيان" لدول شرق آسيا، ويعد من أكبر التكتلات والتجمعات الإقليمية ديناميكية ومرونة اقتصادية وتستحوذ اقتصاديات دول الأبيك على أكثر التكنولوجيات تقدماً وأسرع الأسواق نمواً كما أن تكثيف جهود الاتحاد الأوروبي باتجاه أوروبا الشرقية واقتراح إقامة منطقة تجارة حرة مع دول "الأبيك" يمثل توسيعاً لقاعدة الانطلاق الاقتصادية للاتحاد وتقوية مكانته الاقتصادية على المستوى العالمي.² إضافة إلى هذا، فإن هذا التكتل يهدف للتحول إلى أكبر منطقة حرة في العالم بحلول عام 2020، حيث يعتبر أكبر تجمع اقتصادي عالمي من حيث القوة السكانية والقوة الاقتصادية. ومن أهم المزايا التي تتمتع بها دول التكتل نجد:³

- الاستفادة من وفورات الحجم الكبير التي تنعكس في تخفيض التكاليف؛
- زيادة القدرة الإنتاجية للبلدان جراء تخفيف القيود المفروضة على الاستثمارات؛
- الرفع من القدرات التكنولوجية للدول جراء تبادل المعارف والبحث والتطوير؛
- استفادة الدول من العمالة المتدفقة من الدول التي توجد بها عمالة كبيرة ورخيصة؛
- إضافة إلى التكتلات العملاقة السابقة هناك تكتلات صاعدة يتوقع منها الكثير وهي:

¹ الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية، منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ميزان للتنمية ولمدى مواكبة التطور في النظام التجاري العالمي الجديد، التقرير 21، ماي 2014، صص 9-10.

² عبد الوهاب رميدي، مرجع سابق، صص 76-81.

³ شريط عابد، مرجع سابق، صص 72.

خامسا: مجموعة بريكس (BRICS)

وهي الحروف الاولى لأسماء الدول التالية: البرازيل، روسيا، الهند، الصين وجنوب افريقيا، ونظرا الى النمو الكبير والسريع الذي حققته المجموعة والذي بلغ 4% كمتوسط عام 2012 فان المجموعة مرشحة للتحوّل الى اقوى اقتصاد في العالم بحلول عام 2050، كما ان التجارة البينية بين دول المجموعة زادت بنسبة كبيرة بلغت 28%، وفي خطوة جريئة قررت بلدان بريكس اعتماد عملاتها الوطنية في التبادل التجاري فيما بينها بدلا من المرور بالدولار الامريكي او اليورو، كما يلاحظ ايضا ان هناك افق مشترك بين مجموعة بريكس ودول مجلس الخليج، فهناك نمو متسارع للعلاقات بينهما، حيث احتلت كل من الهند والصين المرتبتين الاولى والثانية في التجارة الخارجية لدول المجلس كما تعدان ايضا اكبر مستوردين للصادرات الخليجية، علما بان التبادل التجاري والتعاون الاقتصادي يسيران قدما مع بقية دول بريكس كروسيا والبرازيل وجنوب افريقيا، ولا سيما بعد ان فتحت دولة الامارات خطوط طيران مباشرة مع الدول الثلاثة، ومن هنا تكمن الاشارة الى اتجاهين يمكن لدول المجلس اتباعهما، إما توقيع اتفاقيات للتجارة الحرة مع مجموعة بريكس، مما سيؤدي الى تسهيل حركة صادرات الخليج الى اكبر اسواق واعدة في العالم، او الانضمام بصورة جماعية الى كتل بريكس وتعاد تسميته لتصبح "GBRICS"، وهذا يتوقع له ان يشكل اقوى كتل في العالم قبل عام 2050، فبالاضافة الى مجموعة بريكس المنطلقة بقوة فان ثمة تكتلات صاعدة اخرى في طريقها الى التشكل والتأثير في العلاقات الدولية واعادة اصطفاف القوى على المسرح العالمي كمجموعة "ميكت" اشارة الى اقتصادات كل من المكسيك، اندونيسيا، كوريا الجنوبية وتركيا،¹ وعليه يمكن القول بانه ستكون هناك تغييرات في موازين القوى الاقتصادية على المستوى العالمي يتم على ضوئها اعادة تشكيل الاقتصاد العالمي.

سادسا: منطقة التجارة الحرة العربية ومجلس التعاون الخليجي

اما من بين اهم التكتلات الاقليمية التي شهدتها المنطقة العربية نجد منطقة التجارة الحرة العربية ومجلس التعاون الخليجي.

1 - منطقة التجارة الحرة العربية

بدأ التطبيق الفعلي لاتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في اوائل شهر جانفي 2005، وتهدف الاتفاقية للوصول الى نسبة تخفيض جمركي تبلغ 100% بين 16 دولة عربية وهي: المملكة الاردنية

¹ محمد العسومي، مجموعة بريكس نموذجا للتغيرات الدولية، افاق المستقبل، العدد 19، سبتمبر 2013، ص ص65-67، متاح على:

http://ecssr.ac.ae/ECSSRECSSR_DOCDATA_PRO. تاريخ التصفح: 2015/11/05.

الهاشمية، الامارات العربية المتحدة، مملكة البحرين، تونس، السعودية، سوريا، العراق، سلطنة عمان، قطر، الكويت، لبنان، ليبيا، مصر، المغرب، السودان، فلسطين.¹ فهذه الدول وما تمتاز به من عوامل كالموقع والموارد ومقومات خاصة كوحدة الدين واللغة والثقافة من شأنها تفعيل التكامل الاقتصادي العربي وجعله في مواجهة تحديات العولمة والتكتلات الاقتصادية من جهة وسوقا دولية هامة من جهة اخرى، وبالرغم من وجود هذه العوامل الا ان هناك معوقات تحول من ذلك على رأسها غياب الارادة السياسية الواعية.

2- مجلس التعاون الخليجي

يضم ستة دول عربية، هي: السعودية، الامارات، البحرين، الكويت، عمان وقطر، تعتمد هذه المنطقة بشكل رئيسي على النفط.

وبعد الانتهاء من مرحلة اقامة منطقة للتجارة الحرة حيث تم الغاء الرسوم الجمركية على المنتجات الزراعية والحيوانية والصناعية ومنتجات الثروات الطبيعية ذات المنشأ الوطني اقرت دول المجلس الاعلان عن الاتحاد الجمركي بهدف توحيد التعريفات الجمركية ازاء العالم الخارجي، ويرى الملاحظون بشأن هذا القرار انه يعتبر في حد ذاته الانجاز الاهم لتحقيق الوحدة الجمركية، الامر الذي يترتب عليه تعزيز القدرة التفاوضية لدول المجلس مع التكتلات الاقتصادية الاخرى، وفي هذا الشأن تبرز المفاوضات الخليجية الاوروبية نحو اقامة منطقة للتجارة الحرة.²

فالمنطقة بجذورها التاريخية والحضارية المشتركة وخصائصها الاجتماعية المتماثلة الى حد كبير، تجمع قبائل وعائلات وعشائر ذات روابط، اضافة الى نظم سياسية واجتماعية واقتصادية متشابهة، باختصار فهي تمتلك ما يفرض اقصى درجات التنسيق والتكامل على جميع الاصعدة، انطلاقا من هذه المميزات، فهي كذلك تواجه تحديات ومخاطر محتملة، فعلى المستوى الخارجي هناك توتر سياسي-جغرافي بين الولايات المتحدة الامريكية وايران وانعكاس ذلك على الاقتصاد والمصالح الخليجية، اما داخليا، فهناك ضعف في التنوع الاقتصادي، ارتفاع معدل البطالة والاعتماد المتزايد على العمالة الوافدة اضافة الى تعثر او بطء عملية الاصلاح الشامل الذي نجم عنه ارتفاع نسبة الفقر وعدم تمكين المرأة من حقوقها، تفشي مظاهر الهدر والفساد وتجزر الإنتماءات القبلية... الخ.³

¹ السيد محمد احمد السريتي، محمد عزت محمد غزلان، مرجع سابق، ص 191.

² عباس بلفاطمي، جمال بلخباط، تحديات الاندماج الاقتصادي الخليجي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008، ص 3.

³ عبد الله رزق، اقتصادات ناشئة في العالم (نماذج تنموية لافتة)، دار الفارابي، لبنان، 2009، ص ص 271-272.

اضافة الى التكتلات السابقة، هناك تكتلات اقليمية اخرى تتفاوت في درجات ضعفها وفشلها فهي تكتلات ذات اوزان ضعيفة الأثر في الاقتصاد العالمي، وعليه سندرج بعضا منها باختصار في الجدول الموالي:

جدول (3-1): بعض التكتلات الاقليمية

اسم التكتل	النشأة	الدول الاعضاء
السوق الجنوبي (ميركوسور)	26 مارس 1991	الارجنتين، البرازيل، الباراجواي، الاوروغواي
مجموعة الاندين	1969	بوليفيا، كولومبيا، الاكوادور، بيرو وفنزويلا، (الشيلي التي انسحبت عام 1976)
السوق المشترك لامريكا الوسطى	تم انشاءها سنة 1969 وتم اعادة احياها في 1990	كوستاريكا، سلفادور، جواتيمالا، هندوراس، نيكاراغوا
السوق الكاريبي (كاريكوم)	1967 كاتفاقية محدودة للتجارة الحرة وفي عام 1973 لانشاء السوق	باربادوس وجويانا، جامايكا، ترينداد وتوباغ
اتحاد المغرب العربي	17-02-1989 وتقرر تجميد مؤسساته وهياكله عام 1995	تونس، المغرب، الجزائر، ليبيا، موريطانيا
مجلس التعاون العربي	1989	مصر، اليمن، الاردن، العراق
السوق المشتركة لدول شرق وجنوب افريقيا (الكوميسا)	1994-12-08	مصر، أنغولا، بوروندي، جزر القمر، جمهورية الكونغو الديمقراطية، جيبوتي، إريتريا، أثيوبيا، كينيا، مدغشقر، ليبيا، ملاوي، موريشيوس، رواندا، سيشل، السودان، سوازيلاند، أوغندا، زامبيا، وزيمبابوي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع.

الجدول السابق يحتوي بعضا من التكتلات الاقليمية المختلفة، بحيث التكتلات الاربعة الاولى كلها تكتلات قائمة في امريكا اللاتينية، كما يحتوي الجدول ايضا على تكتلات عربية، وباختصار فهذا الجدول يضم تكتلات

اقل ما يمكن القول عنها انها تكتلات ضعيفة جدا مقارنة بالتكتلات الاقليمية الاولى كالاتحاد الاوروبي او الاسيان وغيرها.

تتفاوت التكتلات فيما بينها من حيث القوة والانتاج والحجم ويأتي تكتل اليبك والاتحاد الاوروبي والنافتا من اكبر التكتلات سيطرة على التجارة الدولية حيث تضم غالبية الدول الكبرى كما ان هناك تنافس وصراع بينها لمحاولة السيطرة على الأسواق واكتساب اسواق جديدة والملاحظ ايضا ان هناك دولا تشترك في اكثر من تكتل بهدف ضمانها الدخول الى اسواق اخرى.

المطلب الرابع: الشركات متعددة الجنسيات واثرها في تدويل النشاط

الشركات متعددة الجنسيات ربما قبل ان تكون على ما هي عليه كانت في البداية مؤسسة محلية، واكثر من هذا ربما كانت مؤسسة صغيرة، لذلك فهذه التسمية (متعددة الجنسيات) ليست حكرًا على اي مؤسسة، فكل مؤسسة محلية ايا كان حجمها قد تصبح متعددة الجنسيات بتواجدها وعملها في عدد من اسواق دول العالم.

تقوم الشركات متعددة الجنسيات بالدور الرئيسي في عملية تدويل الانتاج والاستثمار والخدمات والتجارة كما انها تتحكم بالجوانب المتعددة للاقتصاد العالمي، من حيث الاسهام في استقرار الصناعات والتبادل والتوزيع وتحديد الاسعار وتيسير الحصول على السلع او تقييد الحصول عليها وانتقال رؤوس الاموال واحداث الازمات الاقتصادية او حلها، كما حدث في الازمات الاقتصادية في المكسيك ودول جنوب شرق اسيا، وقد بدا هذا الاتجاه نحو العالمية على يد الشركات الامريكية الكبرى، التي دابت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وبشكل خاص منذ الخمسينيات، على زيادة استثماراتها المباشرة خارج الولايات المتحدة بانشاء وحدات انتاجية تابعة لها في كندا ودول اوروبا وامريكا اللاتينية في اطار استراتيجية انتاجية عالمية، وسرعان ما حذت الشركات الاوروبية حذو سابقتها الامريكية بعد ان استرد اقتصاد دول اوروبا الغربية جزءا من قوته وبدأت بالانتقال الى الدولية، وبعد فترة جاء دور الشركات اليابانية.¹ ويلاحظ اليوم نهوض الشركات الصينية.

الفرع الاول: تعريف الشركة متعددة الجنسيات

عند البحث في مفهوم الشركات متعددة الجنسيات نلاحظ ان هناك اختلافا بين الكتاب والباحثين والمنظمات الدولية المهتمة بشؤون هذا النوع من المؤسسات، لم يقتصر هذا الاختلاف فقط على تحديد المقصود باصطلاح الشركة متعددة الجنسية بل امتد ايضا ليتضمن خلافا حول المسميات المختلفة الدالة على نفس المصطلح، فمنهم من ذهب الى استخدام الشركات دولية النشاط او الشركات الدولية في حين اطلق آخرون مصطلح الشركات

¹ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص 11.

متعددة الجنسيات، وهناك من استخدم مصطلح الشركات عابرة القارات وهناك فريق آخر استعمل عبارة الشركات فوق القومية، في حين لقبها البعض بالشركات الكروية او العالمية، وهناك من بالغ في استخدام العبارات الدالة على نفس المعنى واستعمل مصطلح الشركات الكونية ومن بين معايير التفرقة بين الشركات متعددة الجنسيات ودولية النشاط، انه اذا بلغ نصيب استثماراتها في الخارج 25% من استثمارات الشركة فهي متعددة الجنسيات، اما اذا تجاوز هذا النصيب 50% فهي ذات طابع دولي، بل ان هناك من الكتاب من يرى بان الشركة الدولية تتطلب لادراجها تحت هذه الصفة بلوغ نصيب استثماراتها الاجنبية على الاقل 75% من اجمالي استثماراتها.¹

وفي نفس السياق يظهر خلاف اخر حول تحديد جنسية هذه الشركات، اذ انه لم يتم الاتفاق على معيار واحد لتحديد هذه الجنسية، حيث يذهب البعض الى ان الشركة تكتسب جنسية الدولة التي تتأسس فيها، بينما يرى اتجاه اخر انه يجب ان تكتسب جنسية المساهمين او الشركاء او جنسية غالبية الاموال المستثمرة، ويذهب فريق ثالث الى ان جنسية الشركة تتحدد بجنسية الدولة التي يوجد فيها مركز الادارة الرئيسي والفعلي،² ويقصد به المركز الذي تصدر منه القرارات.

اما العلاقة بين الشركة الام والشركة الوليدة فتتمثل في علاقة تبعية وسيطرة، فالشركة الام ترغب دائما الى ان تمتلك كل شركاتها الوليدة ملكية كاملة، فان لم تتمكن من ذلك بسبب معارضة بعض التشريعات المحلية للملكية الاجنبية الكاملة، فانها تسعى ايضا الى تملك الاغلبية.

الفرع الثاني: خصائص الشركات متعددة الجنسيات

اصبحت الشركات متعددة الجنسيات في وقتنا الحالي اكثر انتشارا وفعالية في الاقتصاد الدولي، ويتضح ذلك من خلال سيطرتها على مختلف جوانب النشاط الاقتصادي فقد استطاعت هذه الشركات بفروعها المنتشرة في العالم ان تغير من نمط الانتاج الدولي وتفرض سيطرتها على الأسواق ويمكن التعبير عن سمات هذه الشركات في الاتي:³

- ضخامة الحجم: حيث تمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات الدالة على ذلك، حجم رأس المال، حجم استثماراتها وتنوع انتاجها، ارقام مبيعاتها والايادات التي تحققها، كذلك الشبكات التسويقية التي تمتلكها، اضافة الى حجم انفاقها في مجال البحث والتطوير فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة ادارتها، ويبقى اهم

¹ سامي عفيفي حاتم، التأمين الدولي، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1986، ص ص 204-205.

² دريد محمود علي، الشركة متعددة الجنسية (الية التكوين واساليب النشاط)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص ص 140-141.

³ عزام محمد علي وآخرون، تحليل النظم الاقتصادية العالمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص ص 176-180.

مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة هو المقياس الخاص برقم الاعمال، فالشركات متعددة الجنسيات تستحوذ على نحو 80% من حجم المبيعات على المستوى العالمي، كما ان نشاطها حقق معدلات نمو مرتفعة تجاوزت 10% سنويا.

- ازدياد درجة تنوع الانشطة: فسياستها الانتاجية تقوم على اساس وجود منتجات متنوعة ومتعددة، فقد قامت هذه الشركات باحلال وفورات النشاط محل وفورات الحجم والتي اعتمدتها الشركات الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية، ونتيجة لهذا تتشعب الانشطة التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات قطاعيا وجغرافيا وهو الامر الذي يؤدي الى تحقيق التكامل الافقي والرأسي.

- الانتشار الجغرافي (الأسواق): تتميز الشركات متعددة الجنسيات بكبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الام، وقد اهلها لذلك امكانياتها المختلفة وفروعها والمؤسسات التابعة لها في انحاء العالم، كما ساعدها هذا الانتشار التقدم التكنولوجي ولا سيما في مجال المعلومات والاتصالات، ويمكن الاشارة الى شركة ABB السويسرية حيث تسيطر على اكثر من 1300 شركة تابعة منتشرة في معظم انحاء العالم، مع العلم ان السوق السويسرية لا تستوعب الا نسبة قليلة من اجمالي مبيعات هذه الشركة، وقد ساعد على هذا ابداعات الثورة العلمية والتكنولوجية والاتصالات.

- القدرة على تحويل الانتاج والاستثمار على مستوى العالم: فهذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الاستثماري الواسع في العالم وكونها ايضا كيانات عملاقة متنوعة الانشطة تسودها عمليات التكامل الافقي والرأسي. وبالرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية لهذه الشركات فان اكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الامريكية ودول الاتحاد الاوروبي (بريطانيا سابقا، المانيا، فرنسا) وسويسرا واليابان، وهذا التركيز يعود الى العوامل التالية:

- توفر المناخ المناسب وال جذاب لمثل هذه الاستثمارات؛
- ارتفاع العائد على الاستثمار؛
- تزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة والتي تتحقق عادة من خلال توفر عنصر العمل وارتفاع مستواه التعليمي ومهاراته ونتاجيته؛
- توفر الطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي؛

- اقامة التحالفات الاستراتيجية: حيث تعتبر من السمات الهامة للشركات متعددة الجنسيات والتي تسعى دوما الى اقامة مثل هذه التحالفات من اجل تحقيق مصالحها المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية وهذه

التحالفات هي نتاج المنافسة المحتدمة والتي صارت سمة اساسية للأسواق المفتوحة و ثورة الاتصالات والمعلومات.

- تعبئة المدخرات العالمية والكفاءات: فالشركات متعددة الجنسيات تنظر الى العالم كسوق واحدة ومن ثم تسعى الى تعبئة المدخرات من تلك السوق، كما تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار موظفيها حتى في اعلى المستويات، فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة.

- التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي المنهج الملائم والاداة الاساسية التي تستخدمها الادارة الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

- المزايا الاحتكارية: تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من المزايا الاحتكارية وترجع هذه السمة الى ان هيكل السوق الذي تعمل فيه يأخذ شكل سوق احتكار القلة في الاغلب، وتتحدد المزايا الاحتكارية في اربعة مجالات هي التمويل والادارة، التكنولوجيا والتسويق، فالاولى تتبع من خلال توفر الموارد المالية وتمكنها ايضا من الاقتراض بأفضل الشروط، اما الثانية فتتمثل في وجود الهيكل التنظيمي والذي يكون على اعلى درجة من الكفاءة حيث يسمح باندفاع المعلومات وسرعة الاتصال مما يؤدي الى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، اما المزايا الاحتكارية التكنولوجية فتحصل عليه من خلال البحث والتطوير التكنولوجي المستمر ولذلك تحرص هذالشركات على التجديد والابتكار، اما المزايا التسويقية فتتمثل في شبكات التوزيع والتسويق التي تعمل على توفير منتجاتها بحالة جيدة وفي الوقت المناسب، وكذلك الاهتمام بابحاث السوق والتركيز على اساليب الترويج.

والاكثر من هذا يلاحظ ان الشركات متعددة الجنسيات تمتلك وسيلة تحقق لنفسها امتيازات كبيرة، وذلك عن طريق التأثير على صناعات القرار في الدول المتقدمة التي تتبعها هذه الشركات لانشاء منظمات دولية كمنظمة التجارة العالمية، ترعى مصالح هذه الشركات في المقام الاول او وضع اتفاقيات دولية تسهل وتضمن استثماراتها في الدول المضيفة، كما قد تلجا الى رشوة المسؤولين الحكوميين للحصول على امتيازات لا تستحقها كعقود استخراج البترول باسعار متدنية جدا، او الحصول على نسبة في الشركات المحلية العامة، فعلى الرغم من وجود قوانين تجرم تقديم مثل هذه الرشاوي الا ان الشركات ماتزال تقدمها تحت مسميات وطرق مختلفة، ومن اشهر القضايا الحديثة في هذا الامر، رشوة 78 مليون دولار التي قدمتها شركة Mobil الامريكية لمسؤولين في حكومة كزاخستان لتسهيل الحصول على 25% من اسهم شركة Tengiz oil field المملوكة لدولة كزاخستان، كما قد تأخذ الرشوة شكل اخر في الدولة المتقدمة، فقد تكون في صورة اسهام في الحملات

الانتخابية مهما كان نوعها، او في صورة مساعدة لأحد الاحزاب السياسية الكبيرة الموجودة على الساحة السياسية، والمقابل لن يكون بالطبع مجرد عقد انشاء مشروع معين، ولكن المقابل اثن من ذلك بكثير فقد يتمثل في تغيير بعض السياسات والقوانين التي تسهل عمل هذه الشركات، ففي الولايات المتحدة الامريكية قدمت 41 شركة من بينها جينرال الكتريك وميكروسوفت ووزني ما يقرب الى 150 مليون دولار للاحزاب السياسية والحملات الانتخابية في الفترة من 1991 الى 2001 وقد حصلت في مقابل ذلك على 55 بليون دولار في صورة اعفاءات ضريبية في ثلاث سنوات فقط، وكان لشركات الادوية نصيب الاسد في هذا المجال فقد قدمت ما يقرب 750 مليون دولار في الفترة من 1998 الى 2004 وهو ماجعل الحكومة الامريكية تضع مصالح هذه الشركات نصب عينيها في المفاضات التجارية الدولية، كما قدمت اكبر خمس شركات في مجال المحاسبة ما يقرب 29 مليون دولار في الفترة من 1989 الى 2001 وذلك لتجنب اصدار بعض التشريعات التي تحد من أنشطة هذه الشركات وكان هذا من بين الاسباب التي ادت الى ظهور فضيحة شركة انرون في مجال الطاقة.¹

تسعى الشركات متعددة الجنسيات الى المزيد من السيطرة والاحتكار، فقد اتبعت استراتيجية الاندماج لتحتكر التعامل في الكثير من المنتجات وتتحكم في اسعارها، ومن بين الحقائق على ذلك نجد:²

في عام 2006 على سبيل المثال، كانت اكبر 100 شركة تحوز على 16% من مجموع الاصول الاجنبية للشركات الدولية البالغ عددها 77000 شركة بعدد فروع 777000 فرع، وفي داخل المئة شركة الاكبر على مستوى العالم نجد ان الثلاث شركات الاولى وهي جينرال اليكتريك الامريكية، وفودافون الانجليزية وفورد الامريكية، تحوز ما قيمته 877 مليار دولار امريكي من الاصول الاجنبية بما يمثل 19% من اجمالي اصول المائة شركة.

وفي مجال النفط والغاز على سبيل المثال، تسهم اكبر عشرة شركات بما يقرب 41% من الانتاج العالمي، ومن بين هذه الشركات ما يوضحه الجدول التالي:

¹ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص ص18-19.

² نفس المرجع، ص ص34-43.

جدول (4-1): أكبر عشرة شركات النفط والغاز مساهمة في الإنتاج العالمي

اسم المؤسسة	البلد الام
Suadi Aramco	المملكة العربية السعودية
Gasprom	الاتحاد الروسي
NIOC	ايران
Exxon Mobil	الولايات المتحدة الامريكية
Pemex	المكسيك
BP	المملكة المتحدة البريطانية
Royal Dutch Shell	هولندا
CNPC	الصين
Total	فرنسا
Sonatrach	الجزائر

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط واثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، دون ذكر دار وبلد النشر، 2008، ص34.

وعلى مستوى السوق العالمية يسيطر عدد قليل جدا من الشركات متعددة الجنسيات على كثير من الصناعات، من ذلك صناعة الالمنيوم حيث تسيطر 10 شركات على 70% من هذه الصناعة، وتسيطر 7 شركات على صناعة التبغ في العالم، وتسيطر 13 شركة على 98% من صناعة الكمبيوتر، وتسيطر شركة IBM الامريكية وحدها على 61% من هذه الصناعة، وايضا شركة ينيليفر في الصناعات الغذائية على 80% من تجارة زيت النخيل.

كما تشهد السوق العالمية الان العديد من الامثلة على انحسار المنافسة في عدد قليل من الشركات العملاقة، ففي مجال صناعة طائرات الركاب التي تزيد سعتها على 100 مقعد يلاحظ ان السوق العالمية مقسمة بين شركتين هما Boeing وتبلغ حصتها من السوق 70% والثانية شركة Airbus تستحوذ على الباقي، وفي مجال صناعة المحركات النفاثة (Aero-engine) تستحوذ جينرال اليكتريك على 53% وتستحوذ شركة Rolls-Roys

على 34% من السوق العالمية، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات تستحوذ شركة ميكروسوفت على 85% من السوق، وفي الصناعة الدوائية تسيطر اكبر عشر شركات على 48% من السوق العالمية.

وفي مجال صناعة السيارات تستحوذ خمس شركات (جينرال موتورز، مجموعة فورد، دايمر كرسلر، تويوتا، نيسان) على ما يقرب 70% من السوق العالمية، وفي مجال صناعة الاطارات تستحوذ ثلاث شركات (Goodyears, Bridgestone, Michelin) على ما يقرب 51% من السوق العالمية لهذه الصناعة، كما تستحوذ شركة Gillette على 70% من سوق ماكينات الحلاقة.

هذه الامثلة وغيرها تدل على اتجاه السوق العالمية نحو التركيز الشديد، عن طريق التوسع والاستحواذ على المؤسسات الاخرى، فهذه الشركات متعددة الجنسيات نسجت شبكة تجارية دولية بينها وبين الفروع التابعة لها، فمن خلال الخصائص التي تمتاز بها وبالخصوص خاصية الهيمنة على الانتاج والتجارة الدولية فحجمها والامكانيات التي تحوزها من موارد مالية وتكنولوجية اهلها بطريقة مباشرة على اختيار الأسواق المناسبة لها وتدويل انشطتها كما ان خاصية السيطرة والاحتكار هذه تدفعها الى تدويل انشطتها في اسواق الدول الاخرى، ناهيك ايضا لو ربطنا ميول هذه الشركات الى الانتشار الجغرافي وتدويل نشاطاتها بنظرية سلوك رد الفعل وقيام الشركات الاخرى بالفعل نفسه فبالأكيد سيتولد نوع من المنافسة على الأسواق الدولية وكذلك علاقات وشبكات اكثر بين الشركات الام وفروعها.

ان الظواهر السابقة، انطلاقا من العولمة وبالخصوص الاقتصادية منها وكذلك الهيئات المكونة لما يسمى بالنظام العالمي الجديد والتكتلات الاقتصادية المختلفة اضافة الى الشركات متعددة الجنسيات وما تمتاز به، كلها تطورات ساهمت بطريقة او باخرى وبشكل كبير في تدويل نشاط المؤسسات الى اسواق عديدة، كما لا يمكن ايضا تجاهل التقدم التكنولوجي كاحد اهم التطورات التي ساهمت في عملية التدويل، فالتقدم التكنولوجي لعب ولا يزال يلعب دورا هاما في جعل المؤسسة تدول نشاطها في الأسواق الدولية، فقد ادى الى زيادة الطلب على الخدمات والسلع وبزيادة هذا الطلب تزداد صفقات الاعمال الدولية، اضافة الى انه مكن من تسهيل الرقابة والاتصال بين المؤسسات وفروعها، كما اثمر ايضا التقدم التكنولوجي في ظهور التجارة الالكترونية وما صاحبها من مزايا سمحت للمؤسسة بالاتجاه نحو تدويل نشاطها والدخول الى الأسواق الدولية بسرعة وبتكلفة منخفضة، كما اتاح ايضا انتقال المعلومات والتقدم في مجال الاتصالات ووسائل النقل الى زيادة تكامل الأسواق وترابطها، كل هذا يسمح للمؤسسات باتخاذ قراراتها وتخطي الحواجز المكانية والوصول الى اسواق بعيدة ومتعددة.

المبحث الرابع: انواع استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

في ظل التحولات التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية، اقتنعت الكثير من المؤسسات ان فكرة الاعتماد على سوقها المحلية لا يضمن لها البقاء والاستمرار لذلك فكرت في البحث عن اسواق دولية والعمل فيها، لكن هذه الأسواق الدولية دائماً ماترافقها تغييرات تطرح تحديات كبيرة امام المؤسسة وفي الوقت نفسه تسمح وتتيح هذه الأسواق الاستفادة من عروض وفرص، لكن اذا توفرت لدى المؤسسة نظرة تحليلية ومعلومات كافية عنها، فبعد تحديد السوق او الأسواق المراد العمل فيها يتم اختيار استراتيجية الدخول المناسبة.

إن دخول المؤسسات الأسواق الدولية يكون من خلال الاستراتيجيات المختلفة، ودائماً تعمل هذه المؤسسات على تحقيق اعلى العوائد، وعلية يكون من المهم جداً التعريف والتعرف على هذه الاستراتيجيات المتاحة امام المؤسسة لاتباعها كاستراتيجية مناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

حيث تعرف استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية بانها الوسيلة طويلة الاجل التي تتخذ من قبل المنتجين والمؤسسات للدخول الى الأسواق الاجنبية وعرض منتجاتهم بما يحقق اهدافهم.¹

ومن خلال هذا المبحث، سنحاول التطرق الى اهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات بمختلف انواعها بهدف الدخول الى الأسواق الدولية، كما سيتم ابراز اهم المزايا والعيوب المرافقة لهذه الاستراتيجيات.

المطلب الاول: استراتيجية التصدير

يمكن للمؤسسة ان تضع موطئ قدم لها في الأسواق الدولية من خلال استراتيجية التصدير التي غالباً ماتلجأ المؤسسات اليها في بداية نشاطها كما تعتبر من الاستراتيجيات الاكثر انتشاراً في الاعمال الدولية.

الفرع الاول: مفهوم استراتيجية التصدير

يعد التصدير الشكل التقليدي الاول للتدويل، فكل الاعمال الخاصة بتدويل المؤسسات اعتبرت التصدير بمثابة الشكل الاول لانشطة التدويل وهذا لبساطته.² كما تعد عملية التصدير دليل نجاح المشروعات في نشاطها الانتاجي والتسويقي رغم الاعتبارات الخاصة والحواجز التي تعترض نشاط التصدير والعمل في الأسواق الخارجية، ولقد كان ومازال التصدير احد اهم العوامل التي جعلت من اقتصاديات عدد من الدول النامية في مصاف الدول الصناعية والمتقدمة - الدول الصناعية الجديدة- (دول جنوب شرق اسيا وبعض دول امريكا

¹ عمر محمود ابو عيدة، الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012، ص12.

²Josée ST-PIERRE et autres, **mondialisation et internationalisation des PME: le comportement des PME manufacturières québécoise**, rapport de recherche présenté au CIRANO, institute de recherche sur les PME, 2011, p18.

اللاتينية) من خلال مظاهر النهضة الاقتصادية التي تشهدها هذه الدول، وتزداد أهمية تصدير المنتجات الوطنية لدرجة تجعل منه ضرورة ملحة لاعتبارات كثيرة منها:¹

- التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في مشروعات الانتاج، والا فإن السوق المحلية المحدودة ستقف حائلا دون استمرار هذا التوسع؛
- التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض الانتاج والمخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي؛
- ان تنويع الصادرات، فضلا عن كونه هدفا في حد ذاته، يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري ويجلب العملة الاجنبية؛
- تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد كثيرا على استيراد المواد الخام والمعدات من الخارج، وهذا الاستيراد ينبغي ان يقابله تصدير للمنتجات لتعويض اثار التمويل بالعملة الاجنبية؛
- مواجهة ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات ودورها في الاستحواذ على اكبر نصيب من التجارة الدولية؛
- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول وسعي المؤسسات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية حتى تستطيع الصمود امام المنافسة القوية؛

الفرع الثاني: انواع التصدير

تنقسم استراتيجية التصدير الى تصدير غير مباشر وتصدير مباشر.

اولا: التصدير غير المباشر

هو نوع من الاختراق غير المباشر تقوم به المؤسسة باللجوء الى هيكل توزيعي يعتمد على وسطاء يمتلكون موارد ومهارات اساسية في المجال التجاري، الثقافي واللغوي، اضافة الى الخبرة ومعرفة السوق، يتواجد هؤلاء الوسطاء بين المؤسسة المصدرة وقنوات التوزيع.² ومن اهم اشكال الوسطاء المتوفرين في التصدير غير المباشر:³

- **التاجر المحلي المصدر:** يقوم هذا الوسيط بشراء منتجات المؤسسة لحسابه الخاص ثم يتولى عملية تسويقها وبيعها على مسؤوليته في الخارج بهدف تحقيق الربح.

¹ وصاف سعدي، نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 2004.

² Olivier meie, guillaume schier, entreprises multinationales (stratégie- restructuration- gouvernance), Dunod, Paris, 2005, p94.

³ شريف علي الصوص، مرجع سابق، ص86.

- **الوكيل المحلي المصدر:** هناك انواع مختلفة من الوكلاء، فالوكيل في جميع الحالات يبحث ويتفاوض نيابة عن موكله ويتقاضى مقابل عمله عمولة تختلف حسب العقود التجارية بين الوكيل والموكل ونوع الوكالة.

- **المؤسسات التسويقية التعاونية:** تمثل المؤسسات التصديرية التعاونية نقطة عبور بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر، فهذا الاخير يحدث حينما تكون هذه المؤسسات مستقلة تماما وغير مرتبطة او مملوكة من قبل المؤسسة المنتجة، اما التصدير المباشر فيحدث حينما يمارس المنتج رقابة ادارية على السياسات العملية للمؤسسة التعاونية، وهناك نوعين من المؤسسات التعاونية هما:¹

➤ **الحاضنة التسويقية:** هذا النوع من المؤسسات يحدث حينما يقدم منتج ما "الحاضن" تسهيلات التوزيعية الخارجية لكي يبيع منتجات مؤسسة اخرى "المزود" بجانب منتجاته، ويستخدم هذا النوع من المؤسسات التعاونية منتجات مؤسسات غير منافسة، وبصورة عامة فان المؤسسة الحاضنة تأخذ شكلا من الخصم وهذا الخصم يختلف حيث يعتمد على السلع والخدمات التي يقدمها الحاضن.

➤ **الاتحادات التصديرية:** يستطيع المنتج ان يصدر بصورة تعاونية حينما يصبح عضوا في بعض انواع الاتحادات التصديرية، والتي يمكن تعريفها كاتحاد مستقل بصفة اقل او اكثر رسمية، وكمؤسسة اعمال منافسة، وعضوية تطوعية نظمت لغاية البيع للأسواق الاجنبية.

ثانيا: التصدير المباشر

بهذا الخيار تقوم المؤسسة نفسها مباشرة باعمال التصدير الى السوق او الأسواق الاجنبية دون الاستعانة بخدمات الوسطاء، وتتبع المؤسسات في تصدير منتجاتها مباشرة احدى الطرق التالية:²

- استحداث قسم التصدير للأسواق الخارجية: حيث يتطلب من المؤسسة انشاء قسم مستقل للتصدير ضمن هيكلها التنظيمي ليقوم بكافة مهام التصدير.

- انشاء فروع في الأسواق الخارجية: ويعني انشاء فرع يتولى مهام التصدير والتوزيع في السوق المستهدف، حيث يسمح بتحقيق رقابة افضل على نشاطاتها في ذلك السوق.

- ايفاد مندوبي مبيعات للخارج: يقومون بالبحث عن العملاء المحتملين في الأسواق المستهدفة والاتصال والتفاوض معهم بشأن عقد صفقات البيع.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، صص 363-364.

² شريف علي الصوص، مرجع سابق، ص 89.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التصدير

تتمثل اهم مزايا وعيوب التصدير المباشر وغير المباشر في:¹

اولا: مزايا وعيوب التصدير المباشر

يستخدم التصدير المباشر على نطاق واسع لانه يمثل بالنسبة للمؤسسة طريقة سهلة وسريعة ولا تحتاج لاستثمارات كبيرة، كما يسمح هذا الاسلوب بالدخول الى الأسواق الدولية والهيمنة على عمليات البيع والحضور والرقابة المباشرة داخل السوق.

لكن اذا كان التصدير المباشر مفيدا في دخول بعض الاسواق، الا انه لايمثل الالتزام الجاد للمؤسسة في التصدير ويكون في بعض الاحيان تصديرا عفويا او غير مقصود وغير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبات المؤسسات الاجنبية.

ثانيا: مزايا وعيوب التصدير غير المباشر

تتميز اساليب التصدير غير المباشر بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل، في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من تجربة احد الشركاء المقيمين بالخارج ومن معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون انتظار تأسيس وانشاء شبكة توزيع خاصة بها، وبهذا الاسلوب يتحمل الموزع الاجنبي عن المؤسسة ادارة المخزون بانتظام وكذا مخاطر عدم الدفع.

ويعاب على هذا الاسلوب انه لا يتوجب على الوسيط اعلام المؤسسة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، وبالتالي لا تتمكن المؤسسة الانفصال عن هذا الوسيط، كذلك عدم الالتزام بالبيع المتواصل يتضمن مخاطر لا يمكن اهمالها، فإبتعاد المؤسسة عن المستخدم النهائي للمنتج يمكن ان يؤدي الى عدم تكييف المنتجات واحتياجات الزبائن، اضافة الى عدم معرفة اسعار البيع وكذا ما يترتب عن التصرفات التي يقوم بها الوسطاء غير الأكفاء.

الفرع الرابع: الإجراءات التصديرية

يقصد بالاجراءات التصديرية اهم النقاط والامور التي يتوجب على المؤسسة او المصدر بصفة عامة معرفتها عند القيام بعمليات التصدير.

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص ص 137-141.

اولاً: العقد التجاري

في البداية، عند اتخاذ قرار التصدير على المؤسسة المصدرة او المصدر بصفة عامة التفاوض والفهم الجيد للعقد التجاري، الذي يعد بمثابة وثيقة قانونية مهمة تربط الطرفين (المصدر والمستورد)، فالمصدر عليه ان يكون يقظاً عند كتابة العقد من الجوانب التالية:¹

- الموضوع: لا بد من تدقيق طبيعة الصفقة والتعريف بالسلعة او الخدمة؛
 - السعر والنوعية: هيكل السعر بعد الاخذ في الحساب تكلفة المنتج، هامش الربح والمصاريف المختلفة، وكذلك بالنسبة الى مراجعة السعر وتحديد ما اذا كان السعر نهائي او يمكن مراجعته وتغييره، ففي هذه الحالة لا بد من الاشارة الى طرق المراجعة التي تكون اما خاصة او بدلائل مرجعية او مواقف لإتفاقية مشتركة؛
 - بالنسبة للإرسال، فلا بد من تحديد وجهة السلعة والتحديد الدقيق لمكان التسليم وتحويل المخاطر؛
 - شروط الدفع: على المصدر ان يكون حرصاً في الاشارة او اختيار طريقة الدفع المناسبة، مع الاخذ في الحساب درجة المخاطر المرتبطة بها، هنا على المصدر ان يحدد مكان التسديد ومدة التسديد انطلاقاً من تاريخ معين على سبيل المثال تاريخ ارسال البضاعة... الخ؛
 - صلاحية العرض: فهذه النقطة متبوعة بالدخول في مواجهة العقد عند تاريخ السريان وتنفيذه وفق الاجل المحدد سلفاً، حيث يمكن للمصدر تحديد اسباب توقيفية يتقبلها المستورد او اللجوء الى طرف ثالث حتى يكون العقد عملي مثلاً تصريح اداري او ضمان طرف ثالث؛
 - بالنسبة للقانون القابل للتطبيق والجهة المختصة، فيمكن للمصدر ان يحدد مع المستورد شرط التحكيم والهيئة التي يمكن الرجوع اليها لحل النزاع في حالة وجوده مثلاً الرجوع الى غرفة التجارة الدولية؛
- اما بالنسبة للوثائق المطلوبة عند التصدير فعموماً تتمثل في الفاتورة التجارية، شهادة المنشأ، قائمة تفصيلية للبضائع، شهادة التأمين، سند الشحن،² وبصفة عامة فان الفاتورة التجارية تتضمن المعلومات التالية:³
- اسم وعنوان البائع، تاريخ الاصدار، اسم وعنوان المستورد، رقم الفاتورة، (الكمية، مواصفات البضاعة، السعر، اي تكاليف اخرى لا يتضمنها السعر)، رمز ورقم الشحن، شروط التسليم والدفع، تفصيلات عن الشحن، اي معلومات اخرى تكون مطلوبة.

¹ Attijariwafa Bank, **guide du commerce extérieur**, www.attijariwafabank.com, 2010, p11.

² Write away, **guide pas-à-pas à l'exportation**, Canada, 2008, p33.

³ سعيد عبد العزيز عثمان، الاعتمادات المستندية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص56.

ثانيا: مصطلحات التجارة الدولية (INCOTERMS)

من الامور الهامة ايضا والتي ينبغي معرفتها عند القيام بالتصدير، معرفة مصطلحات التجارة الدولية او ما يسمى بـ INCOTERMS وهي مجموعة من القواعد التي تحدد مسؤوليات البائعين والمشتريين لتسليم السلع بموجب عقود البيع في التجارة الدولية، فهي توفر مجموعة مشتركة من القواعد لتوضيح المسؤوليات وتحديد الاليات والقواعد الواجب اتباعها كما أنها تقسم تكاليف النقل والمسؤوليات المرتبطة بتسليم البضائع بين المستوردين والمصدرين وتعكس ممارسات النقل في العصر الحديث، الانكوترمز تقلل إلى حد كبير من سوء الفهم بين التجار وبالتالي تقليل النزاعات التجارية والتقاضي، تم نشرها من قبل غرفة التجارة الدولية (ICC)، وتستخدم على نطاق واسع في المعاملات التجارية الدولية، صدرت أول قواعد عام 1936 وتلتها إصدارات اخرى، وحدث اصدار هو الانكوترمز 2010 أطلقت في سبتمبر عام 2010 وأصبحت سارية المفعول في 1 جانفي 2011 وقد وضعت الانكوترمز 2010 نتيجة لمراجعة شاملة لممارسات الشحن الحالية والاتجاهات في محاولة لمواكبة التوسع السريع في التجارة العالمية.¹

ومن بين اهم نقاط الاختلاف عند اصدار الانكوترمز 2010 مقارنة بالانكوترمز 2000 مايلى: ²

- هناك تغييرات جذرية في القواعد الجديدة فقد تم إلغاء أربع شروط من الانكوترمز 2000 وتم إضافة قاعدتان جديدتان؛
- تم تعديل تفاصيل مهمة فيما يختص بمسؤوليات البائع والمشتري للقواعد الأكثر استخداما مثل CIF و FOB؛
- قواعد جديدة خاصة بالشفافية والإفصاح فيما يتعلق بالمعلومات الأمنية عن البضائع المشحونة؛
- تحديث صفات مستند التأمين المطلوب في ظل قاعدتي CIP/CIF؛
- الانكوترمز الجديدة أصبحت صالحة للإستخدام في التجارة الداخلية فضلا عن التجارة الخارجية؛
- توضيح نقطة مهمة لطالما كانت مسار للخلاف وهي أن لكل وسيلة شحن قاعدة مناسبة من قواعد الانكوترمز 2010 فمثلا لا يجوز استخدام CIF في حالة الشحن البحري داخل حاويات؛
- التعامل مع ازدواجية مصاريف المناولة في الموانئ (التحميل والتفريغ والتستيف) لتفادي قيام المشتري بدفعها مرتين؛
- الاستعداد لعصر التجارة الالكترونية حيث تصدر المستندات بوسائط الكترونية؛

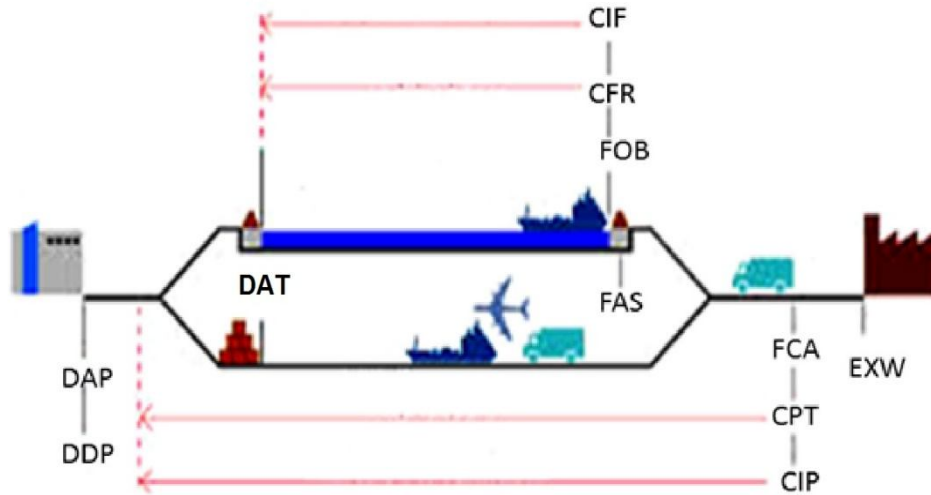
¹ <http://www.export.gov>, 26/09/2014.

² <http://www.iccsaudi Arabia.org>, 26/09/2014 .

- ابراز كيفية تحليل و دراسة أي سوء تفاهم أو نزاع قد ينشأ بين البائع والمشتري من خلال خمس ورش عمل يتم فيها مناقشة وتحليل عدة حالات عملية؛

فهذه الاحد عشر مصطلحا بمثابة المرآة التي توضح التزامات وحقوق كل من المصدر والمستورد (البائع والمشتري)، وازالة الغموض والتعارض الذي يمكن ان يقع فيه عند انتقال البضاعة من بلد المصدر الى بلد المستورد، حسب ما يوضحه الملحق رقم (4)، ويمكننا ايضا الاستعانة بالشكل الموالي لإعطاء توضيح اكثر حول الانكوترمز 2010.

شكل(2-1): الانكوترمز 2010



Source : <http://www.export.gov>, 26/09/2014.

من خلال الشكل يمكن ان نلاحظ وجود 11 مصطلحا (بدلا من 13 التي احتوتها نسخة 2000)، كما نلاحظ ايضا ان الشرط EXW يعد اقل التزام يقوم به المصدر على عكس DDP الذي يعد اقل التزام يقوم به المستورد.

ثالثا: تقنيات الدفع

من الامور الاكثر اهمية ايضا في عملية التصدير نجد تقنيات الدفع، وعليه سوف نقتصر على تقنيتين مع التركيز على الاعتماد المستندي بحكم انه التقنية الاكثر استعمالا في العالم، كما ان بعض الدول لا تعترف الا باستخدام الاعتماد المستندي.

1- التحصيل المستندي: يكتسب التحصيل المستندي أهمية بالغة في عمليات التجارة الدولية نظرا لما تتسم به من اعتبارات السرعة والمرونة والثقة، استجابة لطبيعة العمل التجاري الدولي وما يتطلبه من سرعة في ابرام وتنفيذ التعاقدات الخاصة بعدد من الصادرات ذات الطبيعة المميزة كصادرات الفواكه والخضروات، ويقصد بالتحصيل المستندي تلقي بنك ما امرا من مصدر ما بتحويل مستندات شحن الى مستورد في بلد اخر مقابل الحصول على قيمة هذه المستندات.¹

فالضمان بالنسبة لهذه التقنية بالطبع ضعيف، فالمصدر يرسل البضاعة ويترك المشتري او المستورد يتم اجراءات الدفع، ففي ظل غياب الضمان، يمكن للمصدر تحمل خطر هذه التقنية في الدفع واللجوء اليها في حالة الأقدمية والعلاقة بينه وبين المستورد (فهما كانت هذه العلاقة فهي غير كافية ويمكنها ان تتدهور)، او اللجوء الى حل بديل في تسيير المخاطر والركون الى احدى شركات التأمين.²

2- الاعتماد المستندي: فقد ورد في المرشد العلمي الذي وضعته غرفة التجارة الدولية بشأن الاعتماد المستندي (1978)، انه تعهد مصرفي مشروط بالوفاء، اي انه تعهد مكتوب من بنك يسمى فاتح الاعتماد يسلم للبايع (المصدر او المستفيد) وذلك بناء على طلب المشتري (الامر)، وبالمطابقة لتعليماته، يستهدف القيام بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة، في مقابل مستندات تتطلبها الاغراض التجارية كالفاتورة التجارية والتأمين، شهادة المنشأ، سند الشحن وسند النقل... الخ، ويحقق الاعتماد المستندي لطرفي العملية (المصدر والمستورد) قدرا كبيرا من الامان.³

فالاعتماد المستندي يستعمل في تمويل التجارة الخارجية، وهو يمثل في عصرنا الحاضر الاطار الذي يحظى بالقبول من جانب سائر الأطراف الداخليين في ميدان التجارة الدولية بما يحفظ مصلحة هؤلاء الاطراف جميعا من مصدريين ومستوردين، الا اننا سوف نركز على جانب المصدر الذي يكون لديه الضمان بأنه سوف يقبض قيمة البضائع التي يكون قد تعاقد على تصديرها وذلك فور تقديم وثائق شحن البضاعة إلى البنك الذي يكون قد أشعره بورود الاعتماد، ومن بين الفوائد التي تعود على المصدر مايلي:⁴

- يضاعف من صادراته ومبيعاته، بينما تقلل من مخاطره المالية، فهي تمكنه من:

¹ احمد غنيم، الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي، ط6، (دون ذكر دار النشر)، مصر، 1998، ص152.

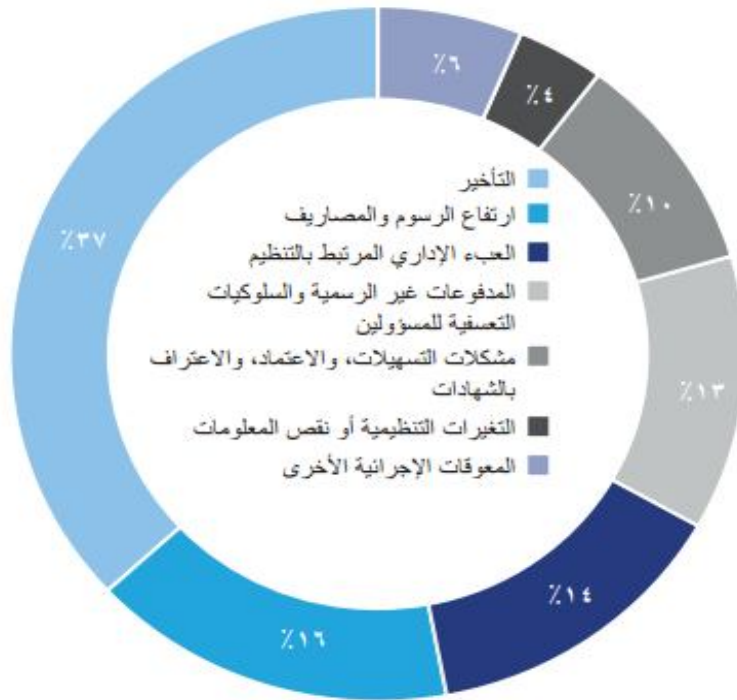
² Jacques paveau et autres, **exporter (pratique du commerce international)**, Foucher, France, 2005, p343.

³ سعيد احمد صالح فرج، الحكم الفقهي للاعتمادات المستندية في المعاملات المصرفية، المؤتمر الاول حول الصيرفة الاسلامية، جامعة المدينة العالمية ماليزيا، 23 ماي 2012، ص136.

⁴ كتوش عاشور، قورين حاج فويدر، دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية - حالة مؤسسة SNVI-، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل واثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006، ص5.

- ✓ تقليل أو إلغاء مخاطر الائتمان التجاري نظراً لأن الدفع مضمون من قبل البنك؛
 - ✓ يضمن الحصول على ثمن البضاعة، ففي حال عدم قيام المشتري بالدفع، فإن البنك، مصدر خطاب الاعتماد ملزم بالدفع؛
 - ✓ يعزز التدفقات النقدية، وخصوصاً إذا قام البنك بالخصم، مثلاً يستحق المبلغ بموجب الخطاب بعد ثلاثين يوماً، ولكن البنك يستطيع أن يدفع للمصدر مبلغ الخطاب اليوم نظير رسم خصم يقتطع من المبلغ الذي يستحق للمصدر فيما لو انتظر مدة الثلاثين يوماً؛
 - يوفر ضماناً أكبر للدفع، إذا قام البنك بتأكيدِه (حيث يتوجب على البنك الدفع في حال عدم قيام المشتري أو البنك مصدر الخطاب بالدفع). كما يعتبر وسيلة سريعة ومريحة لتسديد قيمة البضائع؛
- اما بالنسبة لمعوقات التصدير، وحسب التقرير السنوي لمركز التجارة الدولية لسنة 2013، فإنه من بين المعوقات الاساسية التي تواجه المؤسسات عند التصدير ما يبرزه الشكل الموالي:

شكل (3-1): انواع المعوقات الاجرائية التي تواجه المؤسسات عند التصدير



المصدر: مركز التجارة الدولية، التقرير السنوي، 2013، ص15.

من خلال الشكل، يتبين ان التأخير يعد السبب الاول المعيق للعملية التصديرية وهذا بنسبة 37% مقارنة بالمعوقات الاخرى ويليه في المرتبة الثانية ارتفاع الرسوم والمصاريف المتعلقة بالتصدير.

المطلب الثاني: استراتيجية الترتيبات التعاقدية

يقصد بالترتيبات التعاقدية وجود مجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها ابرام اتفاقيات بصيغ مختلفة بين المؤسسة وطرف او اطراف اخرى بحيث يختلف مضمون كل شكل من الترتيبات حسب نوع وطبيعة نشاط المؤسسة.

الفرع الاول: التحالفات الاستراتيجية

يعد مصطلح التحالف الاستراتيجي من بين المصطلحات الغامضة التي اثارت الكثير من الجدل بين الكتاب والباحثين ويبرز ذلك خاصة من خلال الاختلاف في الاشارة للمصطلح الى انواع اخرى من الترتيبات التعاقدية.

اولاً: تعريف التحالف الاستراتيجي

عرف التحالف الاستراتيجي على انه "تحالف بين اثنين او اكثر من المؤسسات او وحدات الاعمال لتحقيق اهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة فقد اصبحت حقيقة واقعة في دنيا الاعمال".¹ كما عرف ايضا على انه "احلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي الى خروج احد الاطراف من السوق، فالتحالف يؤدي الى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك الاطراف في المكاسب، كما ينطوي التحالف على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات".²

فالتحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون وتطوير هذا الاخير الذي يرتكز على الثقة المتبادلة التي تسمح الوصول الى اهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط من العلاقات الخاصة الذي في اطرافه تقوم المؤسسات المتحالفة بربط علاقة متينة على الامد الطويل تتجاوز اطار العلاقات التجارية العادية.³

ومن بين الأسس العامة للتحالفات الاستراتيجية نذكر:⁴

- هذه التحالفات عبارة عن اتفاقيات او عقود تبرم اختياراً أي انها غير مفروضة من طرف على طرف اخر؛
- تتسم هذه التحالفات بالمرونة وعدم تحديدها بدقة كما انها في الوقت نفسه معقدة وغير بسيطة؛

¹ مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل، الاردن، 2005، ص159.

² مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع

حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص3.

³ نفس المرجع، ص3.

⁴ مرقاش سميرة، خلوف زهرة، اقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع

حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة الشلف، ديسمبر 2012، ص10.

- قد تبرم لفترة طويلة او قصيرة او غير محددة؛

- الحافز من وراء التحالف هو اكتساب ميزة استراتيجية تنافسية في الاجل الطويل؛

- الهدف منه قد يكون تحقيق الربح او تنمية المنتج او دخول السوق، اكتساب المعارف وتبادلها، او تجنب المخاطر... الخ؛

من خلال قراءتنا لاحظنا ان هناك خلط وعدم اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم ومعنى التحالفات الاستراتيجية، واغلبية الباحثين يشيرون به الى استراتيجية الشراكة او الاستثمار المشترك، وقد اشار بن عزة محمد الامين في مقاله (التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ع2)، الى ان وضع تعريف موحد ومحدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من الامور الصعبة، فهناك ثراء لغوي لهذا المصطلح حيث يأخذ عدة مفاهيم منها التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، اتفاق، مرافقة، نشاور، اتفاق تعاقدية او تعاوني، مشروع مشترك... الخ.

وهناك ايضا من حصر التحالفات الاستراتيجية في ثلاثة انواع وهي التراخيص، المشاريع المشتركة، الاتحادات. كما ان هناك من يقصد بالتحالف الاستراتيجي كل انواع العقود كالتراخيص والامتيازات وعقود الادارة... الخ. وعليه، فالتحالف الاستراتيجي مصطلح شامل يمكن ان يكون في اطار علاقات خاصة غير ملزمة او اتفاقيات قانونية يلتزم بها اطراف التحالف، واحيانا ما تنتهي هذه التحالفات باندماج الاطراف المتحالفة في كيان واحد.

فالتحالفات الاستراتيجية تعطي استجابة مكيعة لتوسيع الأسواق (تدويل) وتقسيم الموارد (مالية، بشرية، تكنولوجية...) بالمشاركة في سياق المنافسة القوية، فالتحالف يمكن ان يمثل نوع من الخطر للمؤسسة اولا فهي تنتشر جزءا من معرفتها ومعلوماتها وكذا قاعدة البيانات وجزء اخر من مهاراتها والاساليب والاجراءات الى الشريك او الاطراف المتحالفة، ثانيا، يمكن ان تنشأ توترات بين المتحالفين مع الاخذ في الحسبان غياب سلطة الواحد (هناك سلطة مقسمة)، وعليه فالتحالف يرغم المؤسسة لمواجهة غير اكيده امام الطرف الاخر (كالتقليد والتزييف، التجسس الصناعي).¹ كما ان التحالفات لا تقتصر على الانتاج فحسب بل تمتد صيغه الى مجال التسويق وكذا البحث والتطوير.

¹ Michel Bisac, *diagnostic stratégique (évaluer la compétitivité de l'entreprise)*, 2^e éd, Paris, 2007, p84.

جدول (5-1): اهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية

التعاون بين اطراف التحالف	اهداف التحالفات
- تجنب التأخير - طرح بدائل جديدة - المشاركة في الخطط - الالتزامات المبكرة	خدمة العملاء في الوقت المناسب
- جمع الطاقات - تبادل الخبرات	الاداء الجديد
- المشاركة في التكاليف - تحسين اساليب الاستعمال - المشاركة في تحمل المخاطر	خض التكاليف والسيطرة على المخاطر
- تحسين اساليب الاستعمال - زيادة الفهم المتبادل	توفير قيمة اكبر للمستهلك
- تقديم منتجات جديدة - مساندة وخدمة العملاء - تسويق منتجات اضافية	تقديم خط منتجات اقوى
- ابتكار انماط استهلاكية جديدة	زيادة القدرات التسويقية
- الاعلانات مشتركة - التكامل بين الخبرات - التنسيق في البرامج	تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بعد التحالف وللسلعة بعد التعاون

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص307.

من خلال الجدول يمكن القول بأن التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات يترتب عنها قدر كبير من امكانية الوصول للأسواق ومنه الى العملاء، اضافة الى المزايا العديدة التي يمكن اكتسابها ذات منفعة خاصة داخل المؤسسة.

ثانيا: شروط التحالف الناجح

حتى يكون التحالف ناجحا ومحققا لالاهداف المرسومة بين اطرافه، لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط الهامة والمتمثلة في:¹

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح استشراف المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، التي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف استراتيجي.

¹ علاش احمد، منصورى الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في عصر العولمة، ص ص 6-7، متاح على:

http://www.google.com تاريخ التصفح: 2014/11/24.

- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمؤسسة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة.
- معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المسطرة، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.
- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة: إن التحالف لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لابد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة حتى يكون التحالف مفيداً للمؤسسة، وللتوضيح نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه.
- عدم الذوبان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل مؤسسة تستحوذ على أخرى، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها.
- الثقة المطلقة والقيادة الفعالة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسراراً وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له. وعندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدراً للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد المسؤولية في قيادة التحالف ويتطلب ذلك تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجالات التحالف.
- سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي إلى الشك في نوايا الآخر.

من خلال ماسبق، يمكن القول بان التحالف الاستراتيجي هو استراتيجية مهمة في ميدان الاعمال بغرض الدخول الى الأسواق الدولية والذي يتطلب وجود تعاون بناء ومثمر بين الاطراف المتحالفة.

الفرع الثاني: استراتيجية الترخيص والامتياز

يقصد بعقود التراخيص، أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص له)، باستعمال براءة اختراع، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج، حقوق النشر والتأليف... إلخ، وذلك في مقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين¹

طريقة الترخيص مرنة جدا وسهلة لدخول السوق الدولية، خاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياسا بقيمة السلعة، كما يمكن للمؤسسة تجنب المخاطر الكثيرة وغيرها من الصعوبات عن طريق الترخيص، فاكتر المصممين الفرنسيين يستخدمون أسلوب الترخيص لتجنب الاستثمار في الخارج، فقد رخصت مؤسسة دزني الامريكية لمؤسسة يابانية مقابل حصولها على 10% من قيمة تذاكر الدخول و5% من قيمة مبيعات الاطعمة والسلع، كما ان المؤسسة التي تملك اسما تجاريا لسلعة مشهورة قد تستفيد من أسلوب الترخيص بنشر هذا الاسم دون استثمار من المؤسسة الام، مثال ذلك الكوكاكولا التي رخصت باستخدام اسمها في اكثر من 3000 سلعة في بلدان كثيرة ولأكثر من 200 مرخص له.²

وعلى المؤسسات المانحة للترخيص أن تهتم باختيار بلدان المؤسسات التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص معها وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود الترخيص من النواحي التالية:³

- يجب أن تجري المؤسسة الدولية المانحة للترخيص مسحا وتقويماً دقيقاً للمؤسسات المرشحة لكي تمنح الترخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية؛
- قد تلجأ المؤسسة المانحة للترخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد الترخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق الممنوحة للمرخص له؛
- احتفاظ المؤسسة الدولية بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للمؤسسة المانحة وتجعله أكثر تقبلاً لشروطها؛
- عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لكي يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى مانح الترخيص؛

¹ Denis Pettegrew, Normand Turgeon, **Marketing**, 2^{ème} éd, Mc Grew-Hill, Paris, 1990, P 374.

² بديع جميل قنود، مرجع سابق، ص 178.

³ عبد السلام العدس، ادارة استراتيجية، متاح على: <http://www.google.dz>، تاريخ التصفح: 2015/5/5.

- أن يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن المؤسسة المانحة من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية الاستفادة المؤسسة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات؛

اما بالنسبة للمزايا والعيوب التي يمكن ان تبرز عند القيام بمنح التراخيص ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول (6-1): مزايا وعيوب استراتيجية الترخيص

العيوب	المزايا
- محدودية العائد المادي الذي تتحصل عليه المؤسسة مانحة الترخيص، حيث انه لا يتعدى عادة 5% الى اجمالي حجم المبيعات الكلية؛	- عدم الحاجة الى استثمارات خارجية؛
- عدم تمكن المؤسسات الدولية التي لا تمتلك اسما تجاريا براقا او ميزة تقنية فريدة من دخول الاسواق الدولية؛	- يمكن الدخول والعمل في بيئة عمل اجنبية غير معروفة؛
- قد يعود المرخص له منافسا شرسا في حال تمكنه من اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهله للانتاج والتسويق في الأسواق الخارجية؛	- سهولة الحصول على الموافقة من الحكومات بسرعة اكبر من الاستثمارات المباشرة ودون تحمل تكاليف عالية؛
- عدم تمكن المؤسسة من السيطرة على البرامج الانتاجية والتسويقية للمرخص له الا في حدود ضيقة؛	- التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول؛
	- التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عليها؛
	- قد يكون الترخيص في بعض الدول هو الاستراتيجية الوحيدة التي تمكن من دخول اسواقها؛

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على علي ابراهيم الخضر، ادارة الاعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2007، ص48.

الجدول يبرز مجموعة من المزايا والتي من خلالها تدفع المؤسسة الى اتباع استراتيجية منح التراخيص دون الاستراتيجيات الاخرى، ولكن بالرغم من هذه المزايا الا ان هناك في المقابل بعض العيوب التي تتخلل هذه الاستراتيجية.

اما الامتياز الدولي فيشبه الترخيص، وعادة ما يتم اتباع الترخيص اساسا من قبل المؤسسات الصناعية الا ان الامتياز فيستخدم كاستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات، فهو شكل من اشكال عقود الترخيص، فهناك

مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز ومنها على سبيل المثال مطاعم
McDONALDS وفنادق HILTON.¹

ومن اجل تفادي المخاطر التي قد تتجر من هذه العقود، على المؤسسة ان تختار وبغاية كلا من المرخصين
لهم ومن تمنح لهم الامتيازات والتركيز عند كتابة العقد، حيث يجب ان يشار في هذا العقد بوضوح الى
مايلي:²

- المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد - مدة العقد - المقابل المالي المدفوع - حماية اسرار الصناعة - التزام
المرخص له بحد ادنى من الاداء. وكمثال على ذلك:

- احتفاظ مانح الترخيص ببعض الأجزاء او المكونات الاساسية للانتاج وابقائها لديه عوض اعطاء
المرخص له حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة، حتى يبقى المرخص له في حاجة الى خبرة ومعرفة
مانح الترخيص.
- وضع معوقات امام استقلالية المرخص له عند نهاية مدة العقد من خلال ملكية جزء من استثمارات
طريق الشراء او بطريقة غير مباشرة بقبول ملكية جزء من استثمارات المرخص له عوض الحصول
على مقابل مالي نظير الحقوق الممنوحة.
- ان مساعدة المرخص له في حل المشكلات هي الوسيلة المثلى لتحسين ادائه وتقليل المخاطر المرتبطة
بالعقد.

ويبقى نجاح عقود التراخيص او الامتياز مرتبط بوجود سياسة وخطة واضحة من طرف المؤسسة المانحة له
اضافة الى وجود قسم او مسؤول عن هذه العقود يتولى متابعة ورقابة ما يحدث حتى لا يتعدى المرخص له
حدود وشروط العقد المبرم.

الفرع الثالث: عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح

سيترك هذا الفرع الى ثلاث انواع رئيسية من الترتيبات التعاقدية، بحيث يخص كلا من عقود التصنيع،
عقود الادارة وترتيبات تسليم المفتاح، وسيتناول مفهوم كل ترتيب واهم مميزاته.

¹ فرحات غول، التسويق الدولي (مفاهيم واسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص197.

² فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى
الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010،
ص18.

اولاً: عقود التصنيع

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الاجنبية واحدى المؤسسات الوطنية سواء عامة او خاصة بالدولة المضيفة، حيث يتم بمقتضاها ان يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الاول بتصنيع و انتاج سلعة معينة، أي انها اتفاقيات انتاج بالوكالة، وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الاجل ويتحكم الطرف الاجنبي في ادارة عمليات المشروع وانشطته.¹ كما ان الهدف من استراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة انتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذا البلد، وتجدر الاشارة الى ان عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في سوقها ولكن من اجل التصدير الى اسواق اخرى، وما يميز هذا النوع من العقود هو انها تحتاج الى راس مال محدود وعدم التعرض للمخاطر السياسية، الا انه يعاب عليها التضارب في المصالح بين الطرفين وقد يؤدي الى بروز مشاكل تنظيمية و انتاجية وتسويقية.²

ثانياً: عقود الادارة

عقود الادارة هي اتفاقيات مضمونها ان تقوم مؤسسة معينة بتقديم المساعدة الادارية او المعرفة التطبيقية والخدمات الخاصة الى مؤسسة اخرى خلال فترة محددة من الوقت بمقابل محدد، وفي بعض الاحيان يتضمن الاتفاق على ان تحصل المؤسسة الاولى على نسبة محددة من الارباح الصافية.³ أي ان هذه العقود بمثابة اعطاء الحق لمؤسسة اجنبية لادارة العمليات اليومية لاحدى المشروعات داخل الدولة المضيفة.⁴ ونذكر على سبيل المثال مؤسسة aramco وعقد الادارة الذي وقعته مع السعودية بعد ان قامت السعودية في نهاية السبعينات بتاميم aramco، حيث تولت نفس المؤسسة ادارة المؤسسة الجديدة، ومثال اخر على مؤسسات الطيران مثل Dejta, Air France تقوم في معظم الاحيان ببيع خبراتها الادارية الى مؤسسات الطيران الصغيرة في الدول النامية عن طريق عقود الادارة، وكذا سلسلة فنادق Hilton تقدم خدمات الادارة الفندقية الى المؤسسات الفندقية الاخرى وبعقود الادارة ايضا.⁵

¹ عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص33.

² طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، الاشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الاجنبي غير القائم على المساهمة في راس المال واثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، بسكرة، 2014، ص175.

³ سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار البازوري، الاردن، 2007، ص85.

⁴ فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مرجع سابق، ص21.

⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص86.

وعقود الادارة قد تستخدم كاستراتيجية لدخول الاسواق الدولية بادنى حد ممكن من الاستثمار وادنى حد من المخاطر السياسية، حيث يتميز هذا النوع بانه يساهم في التقدم الفني في ميادين الادارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة، ويقلل من الاثار السلبية والاقتصادية نتيجة عدم امتلاك المؤسسة الاجنبية حصة في رأس المال، ولكن تحكم العنصر الاجنبي ادارة نشاط وعمليات المشروع قد يخلق تعارضا في المصالح.¹

ثالثا: ترتيبات تسليم المفتاح

يطلق عليها ايضا المفتاح في اليد او عمليات ابني - شغل - حول، ومهما تعددت التسميات، يبقى يقصد بهذا الاسلوب من الاعمال الدولية انتهاء دور المؤسسة الاجنبية وقت الانتهاء من بناء المشروع وتسليم مفتاح تشغيله كما هو الحال في قطاع المنشآت والمباني والمصانع ومحطات الكهرباء والفنادق وغيرها، وقد يتم تغطية النفقات الاستثمارية هنا وقت تسليم المشروع او جدولة المدفوعات وفق خطة محددة حسب العقد المبرم بين الطرفين.² وحسب هذا النوع من الاستراتيجيات فان وجود المؤسسة في سوق الدولة المضيفة يكون مؤقتا.

اذن يستخدم هذا الاسلوب في اقامة وتجهيز المشاريع العملاقة التي تتطلب تكنولوجيا وعمليات بناء واسعة ومعقدة غير متوفرة في السوق المحلية ومنها ايضا معامل الحديد والصلب، معامل الإسمنت والأسمدة والكيماويات والمشاريع التي تتطلب تكنولوجيا متطورة كالمطارات والاتصالات، وبسبب الحجم الكبير لهذه المشاريع فان المؤسسة التي ستتولى تنفيذ المشروع تتوقع تحقيق ارباح كبيرة، ولذلك ستقدم المشروع جاهزا وكحزمة متكاملة وبشكل مغري وهذا ما تفعله المؤسسات اليابانية والاوروبية حيث تقدم عروضاً مغرية للتمويل، كما ان اليد العاملة المحلية يجب تدريبها لتشغيل المشروع، اضافة الى تقديم خدمات مابعد التسليم بموجب اتفاق لتوفير الصيانة المستقبلية للمشروع.³

في ظل استراتيجية تسليم المفتاح، تتمكن المؤسسة من الحصول على عائد مادي في شكل اتعاب او ارباح ناجمة عن بيع مستلزمات المشروع (الالات والتجهيزات اللازمة)، بالاضافة الى انخفاض درجة الاخطار السياسية والتجارية بصفة عامة، واذا برهنت المؤسسة على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف المحلي فمن الممكن ان تتوسع في اعمالها داخل الدولة المضيفة، اما من بين عيوب تسليم المفتاح نجد انها لا تتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم على وجه الخصوص، فضلا عن هذا نجد انها لا توفر للمؤسسة أي رقابة على

¹ طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص175.

² فريد النجار، الاستثمار الدولي والتسويق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص27.

³ بديع جميل قنؤ، مرجع سابق، ص86.

العمليات او السوق او الجودة بعد تسليم المفتاح ومن ثم فان أي خلل يحدث من جانب الطرف المحلي قد يسيء بطريقة مباشرة او غير مباشرة الى سمعة المؤسسة الاجنبية.¹

المطلب الثالث: استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر

ربما عجز الأسواق المحلية استيعاب انتاج المؤسسات وخاصة العملاقة او المنافسة الحادة بينها اضافة الى الثورة في جانب الاتصال والمواصلات وعوامل اخرى مهدت كلها ليصبح الصراع على الأسواق الدولية امرا حتميا من اجل ضمان الاستمرار وقد يفسر ذلك جزئيا لجوء المؤسسات الى التواجد الفعلي في تلك الأسواق من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر.

الفرع الاول: مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر

لقد تعددت وتوعدت التعاريف الخاصة بالاستثمار الاجنبي المباشر من قبل الاقتصاديين والكتاب، فقد عرف بانه "مساهمة المستثمر الاجنبي مباشرة في راس مال المؤسسة وادارتها في الدول المضيفة للاستثمار".²

وعرف ايضا بانه "ذلك الاستثمار الذي يتخذ عدّة أشكال يجريه مستثمر أجنبي ومن ثم يديره ويشرف عليه بشكل مستقل أو مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدّة صفات (عمومي، خاص، طبيعي أو معنوي) في البلد غير البلد الذي يقيم فيه بغرض تحقيق أهداف مختلفة، ويختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الاجنبي غير المباشر، حيث أنّ هذا الأخير يهدف إلى شراء أصول لتحقيق عائدات دون تحكم في الأصول".³

فهو نشاط يقوم به مستثمر مقيم في البلد A يحصل على منفعة ثابتة وسلطة معنية في تسيير وحدة ما في البلد B، فهذه العملية يمكن ان تؤدي الى انشاء مؤسسة جديدة تماما (استثمار بالتأسيس) او بتغيير قانون الملكية لمؤسسات قائمة (عن طريق الاندماج او الاكتساب).⁴

وفيما يلي تعاريف بعض المؤسسات والهيئات الدولية:⁵

¹ عبد السلام ابو قحف، الاشكال والساسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مرجع سابق، ص33.

² خزامي عبد العزيز الجندي، الاستثمار في الجمهورية العربية السعودية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص633.

³ فارس فضيل، اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص13-14.

⁴ Ministère de l'industrie de la PME et de la Promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique des études et de la prospective, **les investissements directs étrangers dans le monde**, document n 15, Algérie, aout 2010, p6.

⁵ عبد الكريم بعداش، مرجع سابق ص50.

*تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: عرفته على انه استثمار طويل الاجل ويتضمن مصلحة دائمة وسيطرة من كيان مقيم في اقتصاد ما على مشروع مقام في اقتصاد اخر .

*تعريف المنظمة العالمية للتجارة: يحدث الاستثمار الاجنبي المباشر عندما يمتلك مستثمر مقيم في بلد (البلد الام) اصلا انتاجيا في بلد اخر (البلد المضيف) بقصد ادارته.

*تعريف صندوق النقد الدولي: يعرف الاستثمار الاجنبي المباشر على انه مباشر حين يمتلك المستثمر 10% او اكثر من اسهم الشركة المساهمة او ما يساوي هذه النسبة في الشركة غير المساهمة.

*تعريف مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية: الاستثمار الاجنبي المباشر هو نوع من الاستثمار الدولي، وفي ظله يقوم مقيم في دولة ما بالمساهمة في او امتلاك مشروع في دولة اخرى، على ان تكون نسبة الملكية او القوى التصويتية 10% او اكثر.

وعليه يمكن القول بان الاستثمار الاجنبي المباشر يعني ان هناك موجودات للمستثمر الاجنبي او المؤسسة الام في البلد المضيف على المدى الطويل.

ويبقى معيار التفرقة بين الاستثمار الاجنبي المباشر وغير المباشر يكمن في مسألة التحكم الفعلي أي المراقبة الفعلية في المؤسسة او المشروع، ويتحدد هذا التحكم او المراقبة بمقدار المساهمة في راس مال المؤسسة ويتغير وفقا للقوانين المختلفة للدول.¹

يواجه الاستثمار الاجنبي في الدول المضيفة العديد من العقبات المرتبطة بتوفر مناخ استثماري ملائم والذي يبنى على عدة عوامل اقتصادية وغير اقتصادية، فاهم العوامل الاقتصادية اللازمة هو استقرار السياسة الاقتصادية الكلية وخاصة التحكم في العجز المالي والتجاري ومعدل التضخم بالاضافة الى ذلك فانه يعتمد على تحسين الاطار المؤسسي متمثلا على وجه الخصوص في اصدار القوانين الخاصة بتشجيع الاستثمار والتجارة كقوانين حماية الملكية الخاصة والملكية الفكرية وقوانين تشجيع المنافسة ومحاربة الاحتكار والقوانين الخاصة بالفصل في المنازعات التجارية، كما يرتبط المناخ الاستثماري بمجموعة اخرى من العوامل غير الاقتصادية والتي في مجموعها تحديات حقيقية امام المؤسسة المستثمرة، ومن اهمها مدى توفر الاستقرار السياسي والامن، الحرفية في الترويج، البنية التحتية الملائمة، خدمات ما بعد الاستثمار، تكلفة المعاملات المرتبطة

¹ مبارك بوعشة، نسرين برجى، الاستثمارات الاجنبية المباشرة وسبل تشجيعها في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، بسكرة، 2013، ص14.

بإجراءات الاستثمار ومدى التوافق بين اهداف المؤسسة الاجنبية واهداف الدول المضيفة،¹ اضافة الى البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية، حجم السوق، مستوى تطور الراسمال البشري، المسافة بين البلد المضيف والأسواق الدولية المهمة، تكاليف العمل، مدى الانفتاح امام التجارة الدولية... الخ.²

الفرع الثاني: انواع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر

عموما ينظر الى الاستثمار الاجنبي المباشر انه يتم اما باللجوء الى الشراكة او الامتلاك الكامل للمشروع من خلال إنشاء فرع او بالاندماج مع طرف او اطراف اخرى.

اولا: استراتيجية الشراكة (الاستثمار المشترك)

1- مفهوم استراتيجية الشراكة: وتسمى ايضا باستراتيجية الاستثمار المملوك جزئيا، حيث تعبر عن توسع او بداية عمل جديد في مؤسسة ما يشارك فيها مؤسستين او طرفين فأكثر احدهما اجنبي، بحيث يشارك كل منهم بحصة معينة، ولا تقتصر المشاركة في راس المال فقط بل يمكن ان تتعدى الى براءات الاختراع او الخبرة او العلامات التجارية... الخ.

بموجب هذه النوع من الاستراتيجيات، تقوم المؤسسة بالدخول في حصة مشاركة مع مؤسسة دولية اخرى لتنفيذ مشروع ما، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق، فقد تكون الحصة مناصفة في التكاليف والارباح، ويمكن ان تتنوع الحصص بين الخبرة الفنية وراس المال، وغالبا ما تظهر مشكلة ادارة المشروع في حالة كون الشركاء اكثر من طرفين، ويتم حل هذه المشكلة عن طريق ثلاث بدائل، الاول متعلق بالادارة المشتركة، الثاني يخص الادارة التي يهيمن عليها شريك واحد وهو صاحب الحصة الكبرى، البديل الثالث خاص بالادارة المستقلة (الحيادية) من خارج المشروع، ويعد البديل الاخير من اكثر الحلول نجاحا.³ وهذا النوع من الاستراتيجيات ينطوي على الجوانب التالية:⁴

- الاتفاق طويل الاجل بين طرفين استثماريين احدهما وطني والاخر اجنبي لممارسة نشاط معين داخل سوق البلد المضيف.

- الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام او الخاص.

¹ فريد احمد قبلاز، الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية (الواقع والتحديات)، دار النهضة العربية، مصر، 2008، ص325.

² Banque centrale des Etats de l'afrique de l'ouest, **Evolution des investissements directs étrangers dans les pays de l'UEMOA**, Sénégal, 2013, p7.

³ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، مرجع سابق، ص30.

⁴ عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مرجع سابق، ص16.

- ان قيام احد المستثمرين الاجانب بشراء حصة من مؤسسة وطنية قائمة يؤدي الى تحويل هذه المؤسسة الى استثمار مشترك.

- ليس بالضرورة ان يقدم احد الاطراف حصة في راس المال، بمعنى يمكن ان تكون المشاركة بتقديم الخبرة والمعرفة او العمل او التكنولوجيا... الخ.

فالشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا لاجل التعاون في مشروع معين او نشاط خاص، بتكثيف وتنسيق الجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والموارد الاساسية، اما اهداف الشراكة فهي لا تخرج عن تلك الاهداف المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والمبينة في الجدول رقم (5-1)، وعموما تنتظر المؤسسات الاقتصادية لاستراتيجية الشراكة على انها الوسيلة لتسهيل الدخول الى الأسواق الدولية وكذا المشاركة في تحمل المخاطر واكتساب التقنيات الحديثة فضلا عن المهارات الادارية.

ونظرا لبعض المعتقدات التي قد تترسخ لدى بعض الدول خاصة النامية منها، فهذه الدول غالبا ما تجد نفسها في تناقض، فهي ترغب في جلب الاستثمار الاجنبي المباشر اليها من جهة وتخوفها بخصوص التواجد الاجنبي فيها وانفراده بالمشروع من جهة اخرى، لذلك غالبا ما تلجأ الى استخدام الشراكة، بحكم ان هذا النوع من الاستثمار الاجنبي المباشر يقدم العديد من المزايا بالنسبة للدولة المضيفة نذكر منها:¹

- صيغة المشاركة تضمن للدولة المضيفة عدم انفرد المستثمر الاجنبي بقرارات الادارة والتشغيل، فمشاركة العنصر الوطني يعطيه حق الاشتراك والاطلاع على كافة القرارات الهامة والمؤثرة، وهذا ما يمكن الدولة المضيفة من فرض رقابتها على الشريك الاجنبي دون لجوءه الى اساليب لا ترضى عنها، كما يمكنها من الوقوف على البيانات الصحيحة عن الارباح.

- تتيح فرصة واسعة للعنصر البشري المحلي على اكتساب الخبرات الفنية والادارية من خلال الممارسة الفعلية للنشاط الاستثماري، فكلما زادت هذه الخبرات كلما قل اعتماد الدولة المضيفة على المستثمرين الاجانب وممكنها ذلك من تحقيق تنميتها الاقتصادية بأيدي ابنائها ومواردها المحلية.

- يقدم نظام المشاركة خدمة كبيرة للاقتصاد القومي للدولة المضيفة من خلال قيام هذه الاخيرة بتعبئة مواردها المحلية تعبئة سليمة تغري الطرف الاجنبي بالمشاركة والتوسع في اعماله الاستثمارية، وهذا الاجراء يضمن للدولة المضيفة فرصة الاستثمار.

¹ نزيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للاستثمارات الاجنبية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص42.

2- مزايا وعيوب استراتيجية الشراكة: يمكننا القول بان المؤسسات اليوم تتنافس من اجل اقامة شراكة وتعاون مع المؤسسات الاخرى، وللمشروعات المشتركة عدد من المزايا، **اولا** قد تشعر المؤسسة انه بمقدورها الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالاحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف، فضلا عن الثقافة والنظم السياسية والنظم الخاصة بالعمل، **ثانيا** عندما تكون التكاليف مرتفعة، فانه يمكن الركون للشراكة والاستعانة بشريك، **ثالثا** تقتضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كاستراتيجية وحيدة للعمل داخل البلد، وعلى سبيل المثال اكتشفت الكثير من المؤسسات الامريكية انه من السهل لها الحصول على تصريح بمزاولة نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن اكثر تلك المشروعات طويلة الاجل شهرة هو مشروع فوجي-زيروكس لانتاج الات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما بـ 50% من اسهم هذا المشروع المشترك والذي يضم مؤسسة زيروكس الامريكية لصناعة الات النسخ والتصوير ومؤسسة فوجي التي تعد اكبر صانع ياباني لمنتجات افلام التصوير.¹ والمثال الاخر حول استراتيجية الشراكة، قيام BMW بالدخول الى السوق الصينية وانشاء مصنع بالشراكة المتساوية (50-50) مع مجمع Brilliance في هونج كونج، يختص في انتاج وتوزيع حوالي 8000 الى 10000 سيارة من نوع série5 و série3.²

اما بالنسبة للعيوب المصاحبة المشروعات المشتركة، فهناك ثلاث عيوب رئيسية لها، **اولا** بالرغم انها تسمح باقتسام المخاطر والتكاليف الخاصة بتطوير العمل الجديد، الا انه يتطلب ايضا تقاسم الارباح في حالة نجاح المشروع الجديد، **ثانيا** ان المؤسسة التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر التفريط في مهارتها لصالح الشريك، الذي يمكن له ان يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المؤسسة مستقبلا، **ثالثا** على الشركاء تقاسم الرقابة والتحكم، فاذا كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الاخر او الاخرين فيما يتعلق بالنشاط، ففي هذه الحالة يمكن ان تبرز العديد من المشكلات والصراعات حول ادارة المشروع.³ وعليه ففي عصرنا الحالي الذي يمتاز بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فان قيام مؤسستان متنافستان تتشيطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون من شأنه ان يخفف من حدة المنافسة بينهما.

¹ شارلزهل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص435.

² Laurence billard, *analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise*, office des publications universitaires, France, 2006, p63.

³ شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص550.

ثانيا: استراتيجية الاستثمار الاجنبي المملوك كليا

الاستثمارات الاجنبية المباشرة تسمح باختراق الأسواق الدولية وتدويل الانشطة فيها، حيث يوجد اسلوبين لتحقيق ذلك، اما عن طريق الاكتساب الكلي لمؤسسة محلية قائمة او عن طريق انشاء مؤسسة جديدة قانونيا، مستقلة او غير مستقلة على سبيل المثال انشاء فرع.¹

تتمثل هذه الاستثمارات في قيام المؤسسات الاجنبية بصورة عامة بانشاء فروع للانتاج او التسويق او اي نوع اخر من النشاط الانتاجي او الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل.²

ويعتبر هذا الشكل من اكثر الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة، ورغم تخوف الدول خاصة النامية منه بسبب التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من اثار سلبية على الصعيدين الدولي والمحلي، الا انه بدأ حاليا الانفتاح على هذه الاستثمارات في العديد من الدول بتقديم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من اجل جلبها الى اسواقها بتوفير المناخ الاستثماري المناسب لها من جميع النواحي (السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...).

ولان هذه الاستراتيجية تتطلب احتفاظ المؤسسة بملكيتها الكاملة للمشروع الجديد وبحقها في السيطرة عليه، فانه توجد مؤسسات كثيرة وكبرى تفضل هذا النوع من الاستراتيجيات للتوسع ودخول الاسواق الدولية، ومن بين هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال Du pont chemical corporatio لجأت لهذا الاستثمار في 42 بلد لتصنيع وتسويق منتجاتها، كذلك مؤسسة Texaco استثمرت في مشاريع استكشاف النفط في عشرات الدول، Kodaks فتحت مختبرات للبحوث والتطوير في اليابان، كما قامت Honda بانشاء مصنع لتجميع السيارات في Ohio، واستثمرت Nissan في انجلترا،³ والأمثلة كثيرة للمؤسسات التي تعتمد على الاستثمار الاجنبي المباشر والمملوك كليا في الأسواق الدولية.

الملكية الكاملة تتميز بتحمل المؤسسة للمخاطرة بالكامل لذلك يستلزم تبني هذه الاستراتيجية دراسة مفصلة قبل تنفيذها، بحيث تشمل:⁴

*التأكد من قدرة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة على ادارة المؤسسة بطريقة الملكية الكاملة؛

¹Christian Hauser, les entreprises suisses investissent davantage en Europe centrale et orientale depuis la crise financière, la vie économique revue de politique économique, 10-2014, p42.

² فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص205.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص83-84.

⁴ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية(منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص153.

*توافر الامكانيات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع؛

*القدرة على تحمل المخاطرة الناجمة عن هذا الخيار وفي مقدمتها المخاطر السياسية؛

1- إنشاء فرع جديد: يعني هذا إنشاء وحدات او مؤسسات جديدة، حيث تسعى المؤسسات الدولية في بحثها عن الأسواق إلى التوسع والنمو وتحقيق أرباحا إضافية او التخلص من فوائض المخزون او من التكنولوجيا المتقدمة أو تفادي الضرائب المرتفعة في الدولة الام، و يتم ذلك عن طريق إنشاء فروع لها في اسواق دول أخرى، وبموجب هذا النوع من الاستثمار يتسنى لتلك المؤسسات من اختيار موقع إنشاءه وامتلاك حق الإشراف والتحكم في سير نشاطه وأهدافه، ومن ثم تحمل مسؤولية توفير رأسماله، والتقنيات التكنولوجية، وتحمل مسؤولية التخطيط، والأهداف المسطرة وكل ما يتعلق بنشاطه... الخ، إلى جانب هذا تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تضمن تبعية هذا الفرع لها فيما يخص كل الاختصاصات والتفويضات المتعلقة بمختلف الأنشطة (الإنتاج، التموين، التسويق... الخ) وذلك وفق ما تم الاتفاق عليه بينها وبين الدولة المضيفة، لكنه مع مطلع عقد التسعينات عرف هذا الشكل تراجعا ملحوظا والسبب في ذلك يعود للمدة التي تتراوح بين (ثلاثة وأربعة سنوات)، والتي يقضيها المستثمر الأجنبي لإنشاء الفرع مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى التي تسمح بالتوطن السريع، منها شراء مؤسسة موجودة مثلا، الأمر الذي يفضي إلى فقدان التنافسية للتكنولوجيا المستخدمة بسبب تمكين المنافسين من تجديد وسائل الإنتاج في نفس السوق من جهة، ومن جهة أخرى تمكين المنافسين الذين كانوا خارج السوق من اكتساب مؤسسات موجودة داخله.¹ وهذه الأخيرة لا تمثل استثمارات بالمفهوم الاقتصادي، اي لا تؤدي الى زيادة الطاقات الانتاجية في البلدان المضيفة لها وانما يمثل شراء المؤسسات الدولية او المستثمرين الاجانب لمؤسسات وطنية قائمة اصلا في البلدان المضيفة ضمن اطار برامج الخوصصة فيها، اي يمثل احلال الملكية الاجنبية محل الملكية الوطنية.² وهذا ما يسمى بالاندماج.

2- الاندماجات: في ظل الاندماجات، يمكن التمييز بين نوعين اساسين هما:³

1- الاندماج بطريق الضم او الابتلاع او الامتصاص: ويعرف ايضا بالاكْتساب، وهو التحام مؤسسة او اكثر بمؤسسة اخرى، فتزول الشخصية المعنوية للاولى وتنتقل اصولها وخصومها الى الثانية التي تبقى محتفظة بشخصيتها المعنوية، والاندماج بطريق الضم هو الاكثر حدوثا في العمل اذ عادة ما لا تكون المؤسسات المندمجتان على نفس القدر من الاهمية الاقتصادية، فتبتلع المؤسسة الاقوى المؤسسة الاقل قوة. اذن يقوم هذا

¹ فارس فضيل، مرجع سابق، ص ص24-25.

² نسرين عبد الحميد نبيه، الافتتاح الاقتصادي العالمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012، ص213.

³ محمود صالح قائد الارياني، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص ص37-38.

النوع من الاندماج على ادخال مؤسسة في مؤسسة اخرى فتتقضي احدهما نهائيا وتبقى الثانية محتفظة بوجودها.

ب- الاندماج بطريق المزج: هو اشبه ما يكون بالتأسيس لمؤسسة جديدة وعادة ما يطلق عليه بالإنصهار، وهذه الصورة تعد تفاعلا ايجابيا بين مؤسستين او اكثر استجابة لظروف اقتصادية او غيرها او رغبة في منافسة اكبر، ويحدث عندما تتفق مؤسستان او اكثر على توقفهما عن الوجود وانصهارهما معا في مؤسسة واحدة جديدة تمتلك جميع موجودات المؤسسات السابقة كما تتحمل ايضا ديون والتزامات تلك المؤسسات. اذن يحدث هذا النوع بإنهاء جميع المؤسسات الداخلة في الاندماج وتولد عنه مؤسسة جديدة وفي كثير من الاحيان يكون اسم هذه المؤسسة الجديدة تركيب لاسماء المؤسسات المندمجة.

عملية الاندماج هي عبارة عن استراتيجية تستخدمها المؤسسات بغرض التوسع وتهدف في كثير من الاحيان الى زيادة ربحيتها على المدى البعيد، وفي ادبيات عالم الاعمال يعني توحد مؤسستين في مؤسسة واحدة اكبر حجما، وينتج عنها تكوين مؤسسة باسم جديد (عادة ما يتكون هذا الاسم من اسمي المؤسستين)، وعلامات تجارية جديدة، وفي بعض الحالات يطلق مصطلح اندماج بدلا عن استحواذ لاسباب سياسية او تسويقية محضة.¹

كما ان اتجاهات الطبيعة القانونية للاندماجات قد اختلفت واثارت جدلا واسعا بحيث يتأسس الاندماج على انظمة قانونية اخرى لانهتم بنوع الاندماج او الدوافع الاقتصادية التي ادت اليه بل تهدف الى الوقوف على اثار الاندماج في مواجهة المساهمين واثاره على اموال المؤسسات المندمجة وعلاقتها ببعضها البعض وبالغير، كما انه ذو طبيعة عقدية فهو عبارة عن عقد يقوم على الارادة بين مؤسستين او اكثر بمقتضاها يتم اتفاقهما على وضع اعضاءها واموالها في مؤسسة واحدة وايا كانت طريقة الاندماج فانه يقوم على اربعة عناصر وهي:²

- مؤسستين او اكثر قائمتين قبل الاندماج؛
- اتفاقية اندماج تربط بين المؤسسات المعنية؛
- وضع كافة الشركاء لحصصهم في هذه المؤسسات في مجموع مشترك؛
- فناء الشخصية المعنوية لإحدى او كل المؤسسات المندمجة؛

¹ بن يوب فاطمة، الاندماج كعلاج لاضطرابات المناخ المالي الدولي الحديث، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 10، جامعة بسكرة، 2011، ص267.

² رابح عرابية، التسويق البنكي وافاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق (حالة القرض الشعبي الجزائري)، اطروحة دكتوراه فرع ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص142.

ويعتبر الاندماج ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ازدادت خلال عقد التسعينيات، وقد تميزت ببعض السمات الرئيسية الهامة ككبر حجم الأنشطة الخاصة بها، بدلالة عددها حيث زادت باكثر من خمس مرات خلال التسعينيات وبالخصوص النصف الثاني منها، وقد تركزت هذه العمليات جغرافيا في دول الاتحاد الاوروبي والولايات المتحدة الامريكية واليابان.¹ كما ان عمليات الاندماج يمكنها ان تتجسد بين مختلف المؤسسات، ونظريا المؤسسات ذات الجنسيات المختلفة يمكنها الاندماج، ولكن الاختلافات الموجودة في التشريعات الوطنية للدول تعد من اهم الاسباب التي تعرقل العملية.²

2-1- اسباب الاندماج

ان اكتمال عملية الاندماج لا يضمن نجاح المؤسسة الجديدة، فقد نتج عن العديد من عمليات الاندماج وفي بعض الصناعات خسارة صافية بسبب بعض المشاكل نتيجة لعدم التوافق سواء من جانب التقنية او المعدات او ثقافة المؤسسة حيث يؤدي الى تحول الموارد بعيدا عن الاستثمار الجديد، كما ان هذه المشاكل يمكن ان تتفاقم اكثر فاكثر، الا ان المؤسسات تلجأ الى عمليات الاندماج للعديد من الاسباب اهمها:³

- مزايا الحجم الكبير التي تشير الى حقيقة مفادها ان المؤسسة الناتجة عن عملية الاندماج يمكن ان تؤدي في كثير من الاحيان الى خفض عدد الادارات والعمليات التشغيلية المزدوجة مما ينتج عنه خفض تكاليف المؤسسة مقارنة بايراداتها.

- زياد حصة المؤسسة في السوق بحكم ان المؤسسة سوف تضم منافسا رئيسيا او منافسين وبالتالي سوف تزيد من حصتها السوقية بالحصول على حصة اكبر في السوق.

- تمكين المؤسسة من زياد قنواتها التسويقية والدخول الى الأسواق.

- انتقال الموارد عن طريق دمج وتفاعل الموارد للمؤسسات المندمجة.

- التنويع: فتتويع الأنشطة يمكن ان يحمي المؤسسة من الاخطار التي يمكن ان تحدث في صناعة ما.

ومن الامثلة على ذلك ما تم بين المجموعة دانون ومؤسسة جرجرة، فهذه الاخيرة لا تعاني مشاكل مالية بل كانت ترغب في الاستفادة من المزايا التنافسية والاستراتيجية لدانون بما في ذلك العلامة التجارية، المعارف، التكنولوجيا والحاجة الى اكتساب الخبرة في التسيير والتسويق، فقد كانت جرجرة تهدف الى تبني استراتيجية

¹ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص 132-133.

² Yanik d'inh, les fusions (scission et apports partils d'actif), Eska, Paris, 2000, p14.

³ بن يوب فاطمة، مرجع سابق، ص 268.

دفاعية في السوق الجزائري والدخول الى الأسواق الدولية من خلال اتباع القائد، اما دانون فقد كانت تهدف الى الاستفادة من الموقع الاستراتيجي لجرجرة واستغلال قنوات التوزيع في السوق الجزائرية، وقد انتقلت حصة المجموعة دانون في راسمال جرجرة من 51% سنة 2001 الى 95% سنة 2006، هذا ما يدل على ان مؤسسة جرجرة ستصبح مكتسبة كلياً من طرف المجموعة العالمية دانون.¹

2-2- مخاطر الاندماج وشروط نجاحه

الى جانب الاسباب والاهداف السابقة، يمكن ان تنشأ مخاطر جراء عملية الاندماج وبالتحديد في الاكتساب، تتلخص اهم هذه المخاطر في:²

*قيام المؤسسة بتحويل قدراتها الى شراء الابداع بدلا من انتاجه، وهذا قد يضر المؤسسة عبر سعيها للحصول على منفذ للابداع عن طريق الاكتساب وهذا يقترن بمخاطر التقليل من البحث والتطوير، كما يجعل المؤسسة تقدم منتجات جديدة بنسبة اقل في الأسواق.

*ضعف القدرة على التداؤب، مع صعوبات اخرى تحول دون تكامل المؤسسة الام مع المؤسسة التابعة، فضلا عن زيادة تركيز المديرين على استراتيجية الاكتساب والاعداد للدخول في صفقات اخرى.

*عدم اقتران عمليات الاكتساب في احيان كثيرة باعادة الهيكلة، وحينها يتدنى مستوى الاداء وتقل فرص الابداع لدى المؤسسة التي قامت بالاكتساب.

*اضافة الى انه في بعض الحالات قد لا تجد المؤسسة الاجنبية مؤسسة محلية تعتمد على تكنولوجيا واساليب ادارية ونتاجية حديثة، وهذا بدوره يحتم على المؤسسة الاجنبية اعادة النظر في هذا الشأن للتكيف مع طبيعة التطور الحاصل عالميا، وقد يحتاج ذلك الى تكاليف ووقت اضافيين لحين التشغيل النهائي.³

وفي الاخير يبقى تنفيذ عملية الاندماج تتطلب توفر شروط اكبر بكثير من مجرد الرغبات والاماني، ومن بين اهم هذه الشروط:⁴

*قوة وديناميكية القيادة الادارية ودرجة تجسيدها لقيم المؤسسة المحورية، وتوافقها مع العمل الجماعي وبالتالي مدى تأثيرها المباشر على الافراد.

¹ زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

² زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 147-148.

³ علي ابراهيم الخضر، مرجع سابق، ص 54.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 83.

*بيئة التغيير هي الشرط الثاني لنجاح عملية الاندماج والتي تعبر بالضرورة عن ثقافة المؤسسة، فشكل ومضمون بيئة التغيير الداخلية يتأسس في فضاء الثقافة التنظيمية ومن خلال انعكاس تحديات البيئة الخارجية، ويبقى الاثر الذي تتركه الادارة الاستراتيجية واضح بصورة كبيرة وبالخصوص عند نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات البيئة الخارجية، عندئذ ستضاف عناصر الثقافة التنظيمية والقيادة الادارية كقوى دافعة ومحفزة للانجاز في قطاع الصناعة او نشاط الاعمال المستهدف.

*قيم ومعتقدات الافراد الذين يتولون تنفيذ خطة التغيير الاستراتيجية تعتبر شرط جوهري لنجاح عملية الاندماج، فهذه القيم قد تقاوم التغيير باتجاه الاندماج لاسباب عديدة منها الطبيعة المحافظة لهذه القيم او الخوف على الاوضاع والمصالح.

على هذا الأساس، فان محاولة اعطاء التوازن بين ما كان قبل الاندماج وما سوف يكون جديدا بعد الاندماج، يعد من بين الشروط الهامة في نجاح العملية وتحقيق الاهداف المسطرة.

بالنسبة لأهم الفروقات بين استراتيجيتي الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كلياً والمشارك، فيتم ابرازها في الجدول الموالي:

جدول (7-1): المقارنة بين الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كلياً والمشارك

الاستثمار الاجنبي المشترك	الاستثمار الاجنبي المملوك كلياً	
قد يشارك في الادارة وهذا يخضع لحق السيطرة ونسبة المشاركة وهذا ما يؤدي الى بروز تعارض في اتخاذ القرار.	انفراد المستثمر الاجنبي بادارة المشروع وهذا ما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرار.	الادارة
قد يمكن اتخاذ قرار يتعارض مع اهداف المؤسسة الام في الخارج.	تسهيل عملية اتخاذ القرار بصورة تحقق مصالح المؤسسة.	اتخاذ القرار
يتم العمل في ظل وجود عدد من المحددات.	يتم انجاز الاعمال بصورة لا تتعارض والاهداف الخاصة للمؤسسة الام.	اسلوب العمل
عدم التحكم الكامل في نمط التكنولوجيا لاسيما الشريك الاجنبي يزوده بما يمتلك.	التحكم في التكنولوجيا والاسرار البحثية بصورة احتكارية.	نمط التقنية

البحوث والتطوير	تقوم على قدم وساق بما يخدم مصالح المؤسسة الأم المستقبلية.	قد لا تهتم المؤسسة ببحوث التطوير.
الجودة	هو معيار التقييم والابتكار للمنتج الخاص لتحقيق السمعة التجارية والمحافظة على العلاقات التجارية والاسم التجاري الذي يميزها.	قد لا يكون مقياسا للتقييم في المشروع فقد يكون الهدف هو احلال الواردات في السوق المحلية وليس بهدف التصدير.
الاعفاءات والامتيازات	الحصول على الاعفاءات المحدودة في حين تصر المؤسسة الام على عودة الارباح الى الدولة الام وتكون الاعفاءات في الاجل القصير.	تحصل على امتيازات واعتمادات متعددة بطول فترة المشروع المشترك.

المصدر: ابراهيم الاخرص، دور الشركات عابرة القارات في الصين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2012، ص248.

من خلال الجدول، يتضح ان هناك فروقات كثيرة بين استراتيجيات الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كليا واستراتيجية الشراكة من زوايا عديدة انطلاقا من الادارة واتخاذ القرارات الى غاية الاعفاءات والامتيازات التي تمتاز بها كل استراتيجية.

من خلال هذا المبحث يمكن القول بان المؤسسات تدخل الأسواق الدولية بدرجات متفاوتة، فبعضها يميل الى السيطرة والمخاطرة وبعضها يقتصر على التواجد باقل المخاطر والتكاليف، فهناك انواع مختلفة من استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ولكل منها مزايا وعيوب، حيث تعد استراتيجيات التصدير كاستراتيجية للتعرف واختبار السوق، كونها تتضمن اقل نسبة من المخاطر فهي تخدم السوق من الخارج، كما تمثل ايضا اقل مستوى التزام للمؤسسة بينما يمثل الاستثمار الاجنبي المملوك كليا اعلاها سيطرة ومخاطرة.

خلاصة:

ان التطورات الراهنة التي تشهدها الساحة العالمية تشير الى تزايد الاعتماد المتبادل وهذا من خلال التزايد المستمر في التجارة الدولية والاستثمارات الاجنبية المباشرة وحجم المعاملات بشتى انواعها اضعف الى ذلك سرعة انتشار التكنولوجيا فهناك بصورة عامة تداخل وترابط بين مختلف اسواق العالم، لذلك فالمؤسسة في سعيها الدخول الى الأسواق الدولية قد يصادفها الكثير من المشاكل والعراقيل باختلاف انواعها والتي قد تختلف بدورها من سوق الى اخرى تبعا لاختلاف الدول والمواقع التي تتواجد بها اسواق هذه الدول من جهة، واختلاف اسباب ودوافع المؤسسات للدخول وخدمة هذه الاسواق من جهة اخرى، ومهما تعددت هذه الاسباب تبقى بيئة الاعمال الدولية جد معقدة، فعندما ترغب المؤسسة الارتباط بالأسواق الدولية، فانها تختار من الاستراتيجيات المختلفة ما يناسبها، انطلاقا من التصدير الذي غالبا ما يعد الخطوة الاولى للتواجد في السوق الدولية وقلها مخاطرة، او الاعتماد على التحالفات بمختلف انواعها كالشراكة او منح العقود المختلفة او اي شكل يدخل ضمن التحالفات الاستراتيجية، فكلما زادت مشاكل السوق وكلما زادت حالة عدم التاكيد الموجودة به قوي ميل المؤسسات الى الدخول في مثل هذه التحالفات، كما يمكن للمؤسسة التي ترغب في السيطرة والمخاطرة الركون الى الاستثمار الاجنبي المباشر والمملوك كليا من خلال انشاء فروع جديدة او الاندماج والاستحواذ على مؤسسات اخرى، فمهما تعددت هذه الاستراتيجيات يبقى لكل منها مزاياها وعيوبها.

الفصل الثاني

تحليل البيئة التسويقية الدولية

تمهيد:

مما لا شك فيه ان البيئة التسويقية أصبحت تتغير بسرعة، الامر الذي يؤثر على عمل المؤسسات التي تحرص على تحقيق النجاح وتوفير جو يتلاءم واستقرارها وكذا نموها وتدعيم مركزها التنافسي في اسواق لم تعد قادرة على استيعاب كل ما يعرض من قبل هذه المؤسسات، لذلك زاد ارتباط هذه الاخيرة بالأسواق الدولية، التي يسودها التعقيد والغموض وعدم التأكد في متغيرات بيئتها التسويقية، ومن هنا تبرز الحاجة الى معرفة وتحليل مختلف عناصر البيئة التسويقية الدولية.

وحتى يكون التفاعل بين المؤسسة وبيئتها التسويقية مجديا، يتطلب الامر استخدام طرق وادوات تحليلية تمكن المؤسسة من فهم جيد لبيئتها التسويقية وتكوين ادراك ونظرة شاملة لجميع المتغيرات الخارجية والداخلية من خلال تحليل العناصر الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة وكذا تحليل المكونات الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة اخرى.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- ✓ ماهية البيئة التسويقية الدولية
- ✓ مكونات البيئة التسويقية الدولية
- ✓ ادوات تحليل البيئة التسويقية
- ✓ مساهمة تحليل البيئة التسويقية الدولية في تحديد استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

المبحث الاول: ماهية البيئة التسويقية الدولية

ان تحديد ومعرفة متغيرات البيئة التسويقية الدولية وكذا التطورات الحاصلة فيها يعد من الامور الحيوية والمسائل الضرورية بالنسبة للمؤسسة التي ترغب او تراول عملها في تلك البيئة التسويقية، لان عوامل هذه الاخيرة متعددة وغير مستقرة وهو ما سيؤثر حتما على عمل المؤسسة، لذلك سيتطرق هذا المبحث الى توضيح مفهوم البيئة التسويقية وعملية تحليل عوامل هذه البيئة ثم ابراز الاختلافات الموجودة بين البيئة التسويقية المحلية والدولية كما سيتطرق ايضا الى اهم دوافع تحليل البيئة التسويقية ومداخل دراستها او تصنيفاتها.

المطلب الاول: مفهوم البيئة التسويقية

في الواقع ليس هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين، حول مفهوم محدد للبيئة التسويقية، نتيجة لتعدد وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة إيجاد تعريف محدد، إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقا لأهداف الباحث، ومن هذا المنطلق نشأ الجدل والخلاف حول مفهوم البيئة التسويقية بصفة عامة.

الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية

ينظر الى البيئة التسويقية على انها مفهوم يصعب تعريفه من الجانب العملي، كما لايمكن دراستها مباشرة، فهو تعبير فقط من خلال التأثير الإيجابي او السلبي الذي تمارسه على المؤسسة.¹ وعليه يمكن القول بان متغيرات البيئة التسويقية لا يمكن دراستها بطريقة مباشرة وانما بدراسة التأثير الذي تحدثه على المؤسسة سواء لصالحها او ضدها.

وقد عرفت البيئة التسويقية في ظل إسهامات أمري وترست على أنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها".² تلاحظ ان هذا التعريف ركز على الجانب السلوكي للمؤسسة كرد فعل منها اتجاه متغيرات البيئة التسويقية.

وعرفت ايضا على انها "كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة ادارة التسويق بالمنظمة ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية والحفاظ على معاملاتها الناجحة مع عملائها في اسواقها المستهدفة".³ فهذا التعريف ركز على متغيرات البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة دون المتغيرات الاخرى، كما ربطها بادارة التسويق دون الادارات الاخرى.

¹ Nadia Benitok et autres, **Développement de l'unité commerciale**, Dunod, Paris, 2005, p164 .

² عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الاعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص106.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص116.

وفي موضع آخر عرف Proctor البيئة التسويقية على أنها "بحر وان المنظمة ماهي الاسفينة بداخله".¹ حيث يشير هذا التعريف الى تواجد المؤسسة في بيئة غير مستقرة تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر، وهذه المؤسسة تحاول اعداد الخطط المناسبة للتكيف مع الاوضاع السائدة.

كما يمكن النظر إلى البيئة التسويقية على أنها "العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنشأة في الحصول على المدخلات ومدى قدرتها على توليد المخرجات، والمدخلات يمكن أن تشمل المصادر البشرية، المالية والمواد الأولية والمعلومات، أما المخرجات يمكن أن تشمل عناصر المزيج التسويقي: السلعة، التوزيع، الترويج والتسعير".² من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح على بيئته التسويقية، أي أنها تتفاعل معها وتخضع لمحدداتها، فكل مدخلات المؤسسة تأتيها من بيئتها وكل مخرجاتها تعود إليها، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (1-2): علاقة المؤسسة ببيئتها التسويقية

موارد مالية / مادية / معلوماتية / بشرية ... الخ



المصدر: نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص73.

من خلال الشكل يمكن القول بأن علاقة المؤسسة ببيئتها هي علاقة تأثير وتأثر وهو المنظور الذي ينبغي أن تفهمه وتعيه المؤسسات.

مما سبق من التعاريف، يمكن ان نخلص الى التعريف التالي للبيئة التسويقية، فهي "مجموعة من المتغيرات والقوى سواء الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي تستوجب التفاعل والتكامل معها".

اما بالنسبة للبيئة التسويقية الدولية، فهي البيئة التي تتم فيها نفس الممارسات والانشطة التسويقية التي تمارس في البيئة التسويقية المحلية، هذا يعني ان مبادئ تحليل البيئة التسويقية واحدة سواء في البيئة التسويقية

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص32.

² زكريا عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، عمان، 2008، ص69.

المحلية او الدولية، لكن الاختلاف يكمن في تباين الظروف والمتغيرات من دولة لاخرى، ومن هنا تجدر الإشارة الى ان نجاح المؤسسة على الصعيد المحلي لا يعني بالضرورة تحقيقه على الصعيد الدولي.

وعليه فقد تم تعريف البيئة التسويقية الدولية على انها "المناخ العام الذي يواجه الشركات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء او لكامل انتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه الشركة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيئة".¹ الملاحظ من هذا التعريف انه تعريف غير شامل لانه ركز على المتغيرات الخارجية للبيئة التسويقية الدولية دون التطرق الى المتغيرات الداخلية، كما ركز ايضا على الجانب البيعي لمنتجات المؤسسة دون الوظائف الاخرى.

كما عرفت ايضا على انها "مجموع كل المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة واستمرارها وتطورها".² ان هذا التعريف يمكن اعتباره شاملا، فقد اشار الى جميع متغيرات البيئة التسويقية، حيث ميز بين المتغيرات الداخلية والخارجية التي تشكل البيئة التسويقية الدولية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلي:

- تتكون البيئة التسويقية من متغيرات داخلية واخرى خارجية.
- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمتغيرات البيئة التسويقية.
- تمتاز البيئة التسويقية الدولية بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد.
- تمتاز متغيرات البيئة التسويقية الدولية بالتعقيد والتغيير المستمر.
- وجود اختلاف بين البيئة التسويقية المحلية والدولية.

وقبل ابراز اهم الاختلافات الموجودة بين البيئة التسويقية المحلية والدولية، سوف نتطرق الى تعريف تحليل البيئة التسويقية.

الفرع الثاني: مفهوم تحليل البيئة التسويقية

بما أن البيئة التسويقية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة، ولكي يتم فهم هذه المتغيرات بشكل افضل، تقوم المؤسسة بدراستها وتقييمها بهدف فهم وتفسير كيفية تأثيرها عليها في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص29.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص37.

لذلك يطلق على عملية جمع البيانات من البيئة التسويقية بالمسح البيئي، بينما يطلق على عملية تحليل البيانات المتأتية من المسح البيئي بالتحليل البيئي.¹

اذن لابد من التفرقة بين مسح البيئة التسويقية الذي يعتبر كعملية جمع المادة الخام، وتحليل البيئة التسويقية الذي يعد مكملا للعملية الاولى بتحليل المادة الخام للبيانات وجعلها في صورة معلومات مفيدة.

ويعرف تحليل البيئة التسويقية على انه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"² يبين هذا التعريف ان تحليل البيئة التسويقية يتعلق اساسا بفهم المركز التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة من خلال المعرفة اللازمة لمتغيرات البيئة التسويقية الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية للمؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة التسويقية أنه "مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية، فالبيانات والمعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف".³ هذا التعريف يعتبر تحليل البيئة التسويقية من بين الادوات التي تستخدم لتقييم الأوضاع القائمة في البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات، وتشخيص الظروف داخل المؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.

فالتحليل البيئي هو "آلية نظامية ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية ومرتبطة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتبقة أو ممكنة كذلك".⁴ فهذا التعريف اكثر شمولاً من سابقه، فالإضافة تتمثل في كون التحليل البيئي آلية مستمرة، هدفها التعرف على ماتفرزه البيئة التسويقية للمؤسسة (داخلية، خارجية) في الحاضر والمستقبل.

¹ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص76.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص71.

³ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص50.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر،

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي لتحليل البيئة التسويقية، فهو مجموعة العمليات التفاعلية والأساليب المستمرة، تستعين بها المؤسسة لتحديد وإبراز نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية من جهة والكشف عن الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية.

وتصنف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات هي:

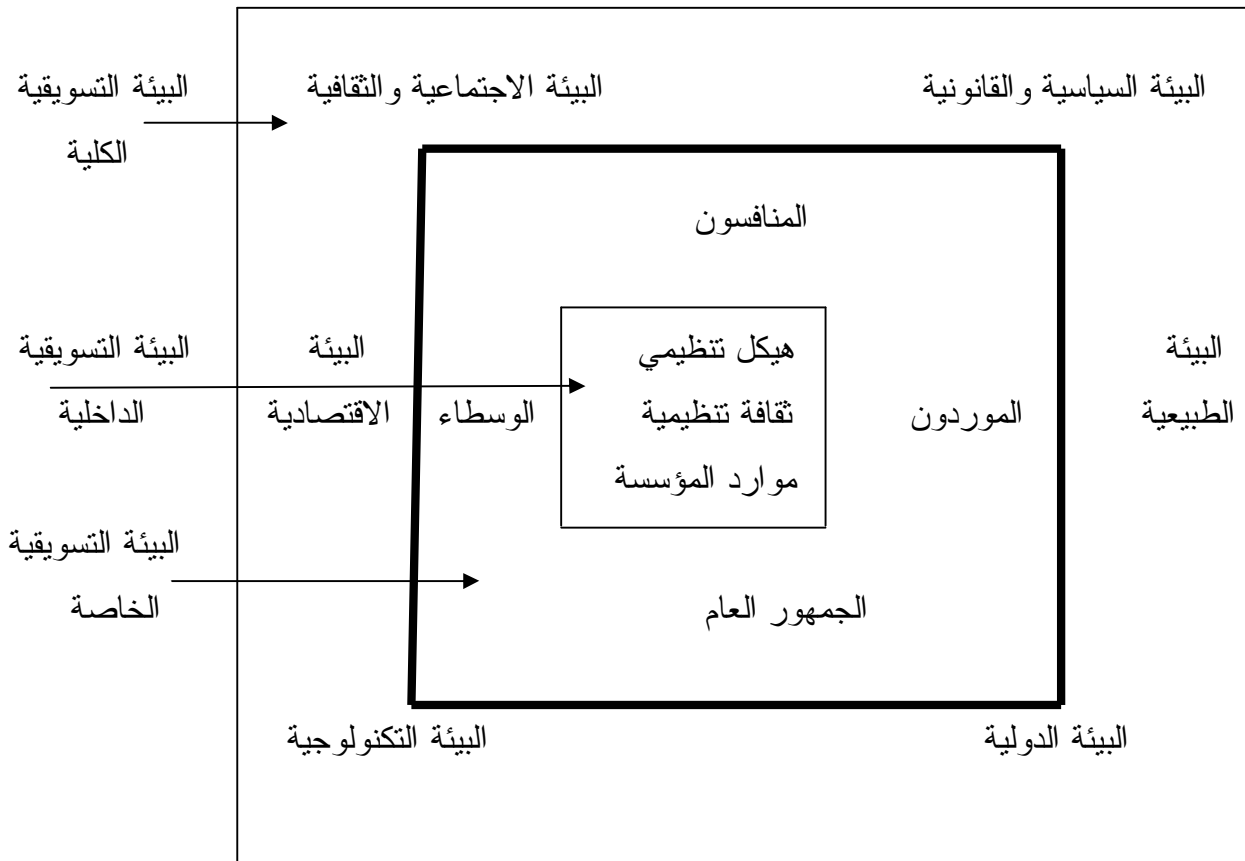
- تحليل عوامل البيئة التسويقية الخارجية العامة؛

- تحليل عوامل البيئة التسويقية الخارجية الخاصة؛

- تحليل عوامل البيئة التسويقية الداخلية؛

والشكل الموالي يوضح اهم العناصر المكونة للبيئة التسويقية الدولية:

شكل (2-2): مكونات البيئة التسويقية



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع.

من خلال الشكل السابق يتبين ان البيئة التسويقية الدولية بصفة عامة تتكون من ثلاث بيئات تسويقية، كل

منها تتكون من مجموعة من العوامل او المتغيرات على النحو التالي:

- ✓ البيئة التسويقية الخارجية العامة: تتكون من البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة التكنولوجية والدولية.
- ✓ البيئة التسويقية الخارجية الخاصة: تتضمن كلا من المنافسين، الموردين، الوسطاء والجمهور العام.
- ✓ البيئة التسويقية الداخلية: تتكون من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثقافة المؤسسة، الموارد المختلفة للمؤسسة.

وسوف نتطرق لمختلف هذه البيئات التسويقية بالتفصيل في المبحث الثاني.

الفرع الثالث: أوجه الاختلاف بين البيئة التسويقية المحلية والدولية

كما سبق واشرنا الى وجود بعض الفروق الأساسية بين البيئة التسويقية المحلية والدولية، وعادة ماتكون هذه الفروق بالغة الاهمية، بحيث تؤثر بصورة مباشرة في عمل المؤسسات، فهذه الاخيرة التي تعمل في البيئة التسويقية الدولية تواجه ظروفًا ومتغيرات وتحديات تختلف عن تلك التي تعمل في البيئة المحلية. وتتمثل هذه الاختلافات في:¹

- القيم المختلفة للمتغير: بالرغم من تشابه المتغيرات في بلدين الا ان قيمها غالبًا ما تختلف بشكل واسع واحيانًا اخرى متعارضة تمامًا، وعليه فان تأثيرها سوف يختلف على الاهداف الواجب القيام بها حتى تتمكن المؤسسة من التكيف معها.

- صعوبة تقدير التغيرات: متغيرات البيئة التسويقية الدولية قد يصعب تقديرها، وبالخصوص المتغيرات القانونية والسياسية، فقد يصدر قانون ذو طبيعة متطرفة لغرض ارضاء شريحة او طائفة معينة، وقد يفهم من هذا القانون ان الحكومة تبدو غير مشجعة للاستثمار الأجنبي وهو في الحقيقة عكس ذلك. وخير مثال على ذلك المكسيك اين كان فيها قانون يمنع على الاجانب امتلاك الاغلبية في المؤسسات المكسيكية، الا انه كانت هناك فقرة في هذا القانون تسمح بالإستثناء اذا كان الاستثمار الاجنبي يساهم في رفاهية الشعب.

- الترابط بين المتغيرات: على الرغم من اختلاف المتغيرات الا انها مترابطة فيما بينها كما تختلف ايضا من حيث درجة ونوع الترابط الذي يحدث.

- التعقيد في اتخاذ القرار: المؤسسة التي يجب عليها اتخاذ القرارات المتعلقة والمؤثرة في فروعها المتواجدة في بلدان مختلفة، فليس على مدرائها الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوطنية فقط وانما عليهم الاخذ في الحسبان تأثير بيئات البلدان الأخرى.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 40-43.

ومن الأمثلة كذلك على هذه الاختلافات نذكر:¹

- اختلاف الوحدات السياسية بين الدول: العلاقات الداخلية بين الافراد والمؤسسات داخل حدود الدولة الواحدة تخضع لقوانين ولوائح واجراءات ونظم تجارية واحدة، بينما المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية فهي تابعة لدول مختلفة، تخضع كل منها الى قوانين وانظمة اقتصادية وتشريعية وسياسية مختلفة.

- اختلاف الثقافة: تؤثر كل من القيم والتقاليد في النظرة للعمل والسلطة الادارية وكذا طبقة تنظيم العمل، كما تؤثر ايضا على المستهلكين ونظرتهم لمنتج المؤسسة، بالإضافة الى تأثير اللغة على اساليب الاتصال، فقد يكون لسلوك ما عدة دلائل مختلفة في البلدان المختلفة.

- اختلاف السياسات الوطنية والنزاعات القومية: هناك شعور بالإنتماء والولاء للوحدة السياسية، فكل وحدة سياسات تهدف الى تحقيق اهداف قومية لصالح مواطنيها لذلك لا تفرق بينهم او بين مؤسساتها، عكس الأجانب والمؤسسات الأجنبية، كما قال الاقتصادي فريدريك لست "التجارة الداخلية تتم بيننا، اما التجارة الخارجية فتتم بيننا وبينهم". اذن هناك افضلية وولاء للمنتجات المحلية على حساب الاجنبية وهو ما يلاحظ اليوم بين الولايات المتحدة الامريكية واليابان.

- اختلاف النظم النقدية والمصرفية: كما هو معلوم لكل دولة عملتها الخاصة بها في التبادل الداخلي، ولكن عند المبادلات الخارجية تظهر مشكلة بين سعر العملة المحلية والأجنبية، فسعر هذه العملات معرض للارتفاع والانخفاض، اضافة الى التعاملات بين البنوك المحلية والمؤسسات الاجنبية فيما يخص بالتمويل حيث تكون هذه المعاملات غالبا مشددة مقارنة بالمؤسسات المحلية.

- اختلاف الأذواق والأسواق: بالإضافة الى اختلاف الأذواق هناك اختلاف في الطبيعة وجغرافية البلدان وكذا اختلاف الإجراءات والمواصفات في السلع وكذا الشهادات الصحية والجمركية المطلوبة، كما يبرز ايضا اختلاف الأسواق من حيث مستوى الدخل وحدة المنافسة، البدائل من السلع، كيفية تحديد الأسعار...الخ. وبالرغم من انفتاح دول العالم على بعضها البعض والتطور الهائل في وسائل الاتصالات والمواصلات على المستوى الدولي الذي ساعد في تقليل الفجوات بين اختلاف الانواق وانفصال الأسواق الدولية، الا انه في الحقيقة لا يمكن المبالغة في اثر هذا التطور، فما تزال توجد شواهد كثيرة على وجود اختلاف في اذواق امم

¹ سامح عبد المطلب عامر، ادارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010، ص ص28-30.

العالم وانفصال في اسواقها، مثلا بعض المنتجات ذات الطبيعة الشعبية في كل دولة لا تسوق الا في تلك الدولة.¹

اذن فالبيئة التسويقية الدولية تختلف عن البيئة التسويقية المحلية في كون المؤسسة تعمل في ظروف غامضة ذات تغير سريع يسودها عدم التأكد، على عكس البيئة المحلية اين تتمتع المؤسسة بمعرفة جيدة لمتغيراتها.

المطلب الثاني: دوافع تحليل البيئة التسويقية ومداخل دراستها

تعتبر عملية تحليل البيئة التسويقية ذات اهمية كبيرة لأي مؤسسة، وهذه الاخيرة عند قيامها بعملية التحليل فهي ترغب ازاء ذلك الى تحقيق اهداف معينة، وعليه سيتناول هذا المطلب كلا من دوافع واهمية تحليل البيئة التسويقية وكذا اهم تقسيماتها.

الفرع الأول: دوافع تحليل البيئة التسويقية

من بين ما يدفع بالمؤسسات الى تحليل بيئتها التسويقية ما يلي:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية... الخ).
- إن بناء وتنفيذ السياسات والاسراتيجيات وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار) بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.²
- إن أي مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح، في البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما ويمثل الوضع القائم لأي مؤسسة عند نقطة زمنية معينة، الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانية وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية، وبقدر نجاح المؤسسة في إدارة هذا التفاعل بقدر ما تكون هناك قيمة ومكانة للمؤسسة في بيئة أعمالها.³
- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات، فيما يخص نوعية وأهداف أطراف التعامل (موردين، مستهلكين، حكومة، عمال وغيرهم كما هو الحال في مؤسسة تجارية أو صناعية مثلا)، فإن كل مؤسسة من مؤسسات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف

¹ علي عبد الفتاح ابو شرار، الاقتصاد الدولي (نظريات وسياسات)، ط2، دار المسيرة، الاردن، 2010، ص30.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص83.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص238.

تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها في تحقيق أهداف أطراف هذا التحالف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع، وكذا جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية أي على المستوى الدولي وكذلك على المستوى المحلي.¹

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات ومتغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها.

- التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة التسويقية.² وعليه يمكن إبراز أهمية تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية كما يلي:

أولاً: أهمية تحليل البيئة التسويقية الداخلية

تهتم المؤسسة بتحليل جميع مكونات ومتغيرات بيئتها التسويقية الداخلية من أجل:³

- المساهمة في تقدير وتقييم قدراتها وامكانياتها المادية والبشرية وكذا المعنوية المتاحة لديها.
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن أفضل الطرق لتدعيمها في المستقبل، فهذا يساعدها على تجنب العوائق البيئية وسهولة اغتنام الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- تحديد نقاط الضعف ومحاولة تقويمها وتعديلها أو تحويلها إلى نقاط قوة إن أمكن ذلك.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- ضرورة الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، فلا توجد فائدة من التعرف على الفرص والتهديدات دون الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، لأن معرفة هذه النقاط هي التي تؤدي إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

¹ عبد السلام أبو قحف وأخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 71.

² عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 83.

³ فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 47.

ثانيا: اهمية تحليل البيئة التسويقية الخارجية

سنورد اهمية تحليل البيئة التسويقية الخارجية في النقاط التالية:¹

- توفير المعلومات: فهي من بين اهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى توفيرها، فعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع المؤسسة التحكم في انشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى ادارة المؤسسة ان تكون متأكدة من صحتها لأن الاخطاء غير مسموح بها.

- صياغة الأهداف: الأهداف المراد تحقيقها، تخضع لدراسة مكونات البيئة التسويقية الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، إلى جانب دورها ايضا في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بينهم وخصائص كل نوع، كما يساعد المؤسسة في وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

- صياغة استراتيجية الموارد: حيث يساعد فهم متغيرات البيئة التسويقية الخارجية المختلفة في اظهار الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ) وكيفية استغلالها والاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة.

- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تساهم دراسات وتحليل البيئة التسويقية الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وخصائصها وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمدادا بالنسبة لها أو مستقبلا تستقبل منتجا أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

- يساهم تحليل البيئة التسويقية الخارجية في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأبها يحظى بالأولوية، كما يساهم في تبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة، مما يمكنها من تحديد خصائص المنتجات وأسعارها، توقيت إنتاجها وتسويقها.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

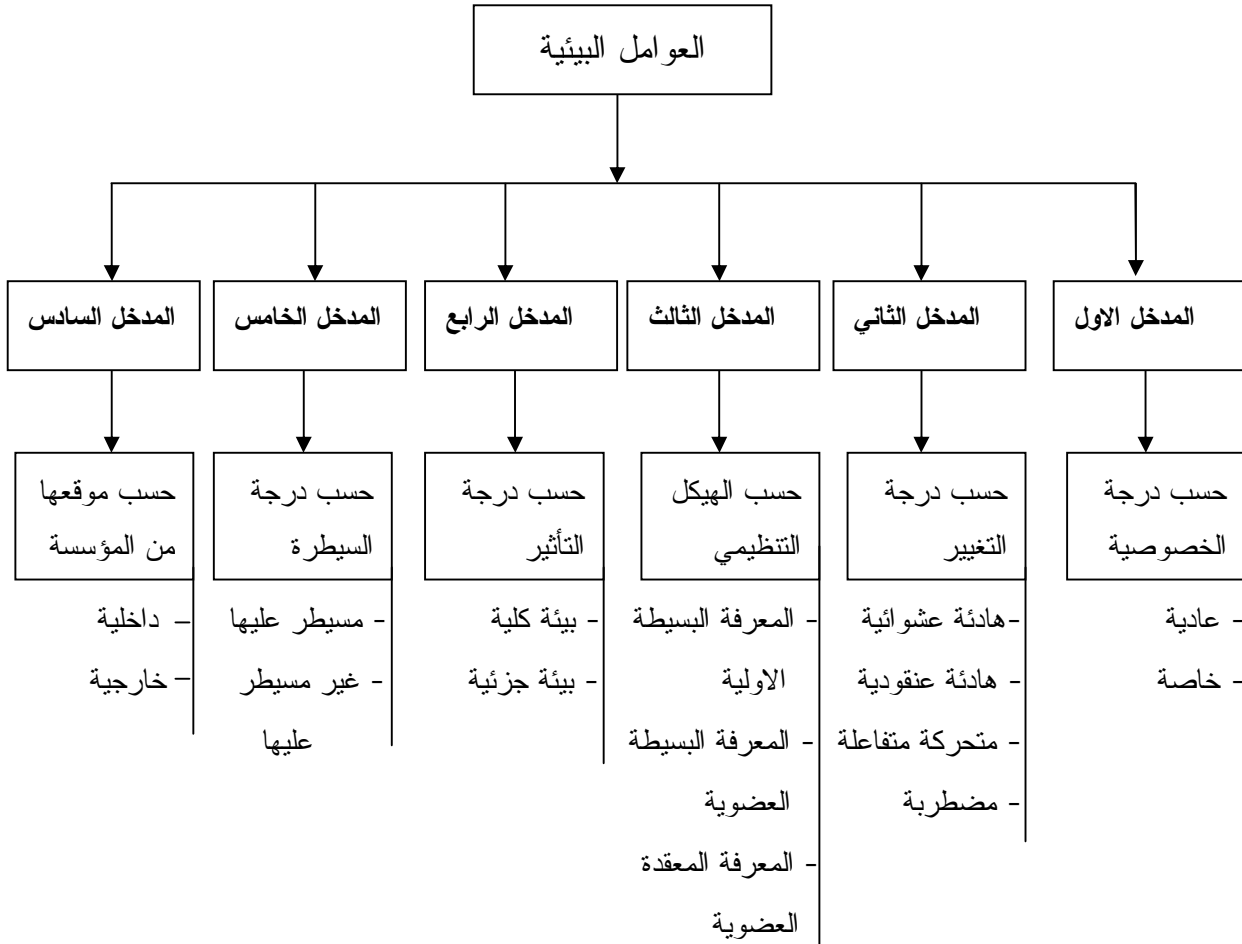
- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد5، جامعة ورقلة، 2007، ص41.

الفرع الثاني: مداخل دراسة البيئة التسويقية

يقصد بمدخل البيئة التسويقية تقسيماتها، حيث توجد عدة مداخل أو تقسيمات للبيئة التسويقية، فكل مدخل يعبر عن وجهة نظر معينة، ومن بين هذه المداخل ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (3-2): مداخل دراسة البيئة التسويقية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج الاردن، 2007، ص36.

وفقا للشكل السابق نميز بين:

المدخل الاول: حسب درجة خصوصية المؤسسة

حسب هذا المدخل تنقسم البيئة التسويقية الى:¹

- البيئة العامة: وتشمل مجموعة من المكونات منها العوامل الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية، السياسية والقانونية، التكنولوجية... الخ.

- البيئة الخاصة: وتشمل العناصر الاكثر التصاقا بالمؤسسة ومختلف انشطتها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص34.

المدخل الثاني: حسب درجة التغير

تنقسم البيئة التسويقية حسب هذا المدخل الى:¹

- البيئة الهادئة العشوائية: وهي بيئة بسيطة ومستقرة تتوزع عناصرها بشكل عشوائي، يسهل التكيف معها.
- البيئة الهادئة العنقودية: هي بيئة مستقرة ذات تغير بطيء وقابلية التنبؤ بمتغيراتها.
- البيئة الفالقة المستجيبة (المتحركة): هي بيئة شديدة المنافسة وعديمة الاستقرار ما يصعب التنبؤ بمتغيراتها.
- البيئة الهائجة: هي بيئة معقدة وسريعة التغير، حيث يتطلب من المؤسسة تكثيف الجهود فيما يخص المراقبة وتحليل البيئة.

المدخل الثالث: حسب الهيكل التنظيمي

وفقا لهذا المدخل تنقسم البيئة التسويقية الى:²

- بيئة المعرفة البسيطة الأولية: هي بيئة تتصف عواملها بالغموض القليل والتغيير فيها ضئيل وبشكل تنظيمي بيروقراطي.

- بيئة المعرفة البسيطة العضوية: تتصف بالغموض العالي والتغيير القليل والشكل التنظيمي المركزي.
- بيئة المعرفة المعقدة العضوية: تتصف بالغموض العالي والمتغيرات الكثيرة وبشكل لا مركزي.

المدخل الرابع: حسب درجة التأثير

تنقسم البيئة حسب هذا المدخل الى:³

- البيئة الكلية: وتشمل كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ.
- البيئة الجزئية: وتشمل المتغيرات الأكثر التصاقا بالمؤسسة والتي تسمى ببيئة المهمة وتشمل المستهلكين، المنافسين، الوسطاء... الخ.

المدخل الخامس: حسب درجة السيطرة

يتم تقسيم البيئة التسويقية وفق درجة السيطرة الى:⁴

- البيئة المسيطر عليها: تشمل كافة المتغيرات التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وهي المتغيرات الداخلية.
- البيئة غير المسيطر عليها: تشمل كافة المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها.

¹ نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، صص 82-83.

² حميد الطائي وأخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الاردن، 2006، صص 49.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، صص 35.

⁴ حميد الطائي وأخرون، مرجع سابق، صص 50.

المدخل السادس: حسب الموقع

حسب هذا المدخل نميز بين:

- البيئة الداخلية: تتمثل في مجموعة العوامل المتحكم بها، والمسيطر عليها من قبل المؤسسة حيث تستطيع أن تغيرها حسب المستجدات والتغيرات.¹

- البيئة الخارجية: تشمل كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج أسوار المؤسسة، أي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها ومن ثم فإن هذه البيئة تتضمن مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة أو رقابة المؤسسة، وذات تأثير على أداءها ونتائج أعمالها من خلال ما تحتويه هذه البيئة وما ينتج منها من فرص وتهديدات.²

ولأن الواقع الدولي الحالي يشهد على تنوع وعدم استقرار متغيرات البيئة التسويقية، لذلك سوف نركز في هذه النقطة على تقسيم البيئة التسويقية من حيث درجة الاستقرار والتعقيد البيئي، مع إبراز أهم خصائص هذا التقسيم.

أولاً: مفهوم الاستقرار البيئي

يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة ومدى قابلية هذه العناصر للتغير، وبمعنى آخر فمفهوم الاستقرار البيئي يشير إلى درجة الصعوبة أو مدى القدرة على التنبؤ واحتمال استقرار الأوضاع الحالية المحيطة بالمؤسسة.³

ثانياً: مفهوم التعقيد البيئي

يستخدم مصطلح التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التركيز أو التنوع ودرجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية، فمع تنوع العوامل البيئية وانخفاض درجة التجانس في خصائصها تزداد درجة التعقيد البيئي لدى المؤسسة.⁴

مما سبق يمكن القول بأنه تعدد مداخل دراسة البيئة التسويقية بتعدد متغيراتها، فهناك متغيرات قريبة من المؤسسة وأخرى بعيدة عنها كما أن هناك متغيرات يمكن السيطرة عليها على عكس متغيرات أخرى إضافة إلى نوع آخر يمتاز بالحركية والتعقيد.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص42.

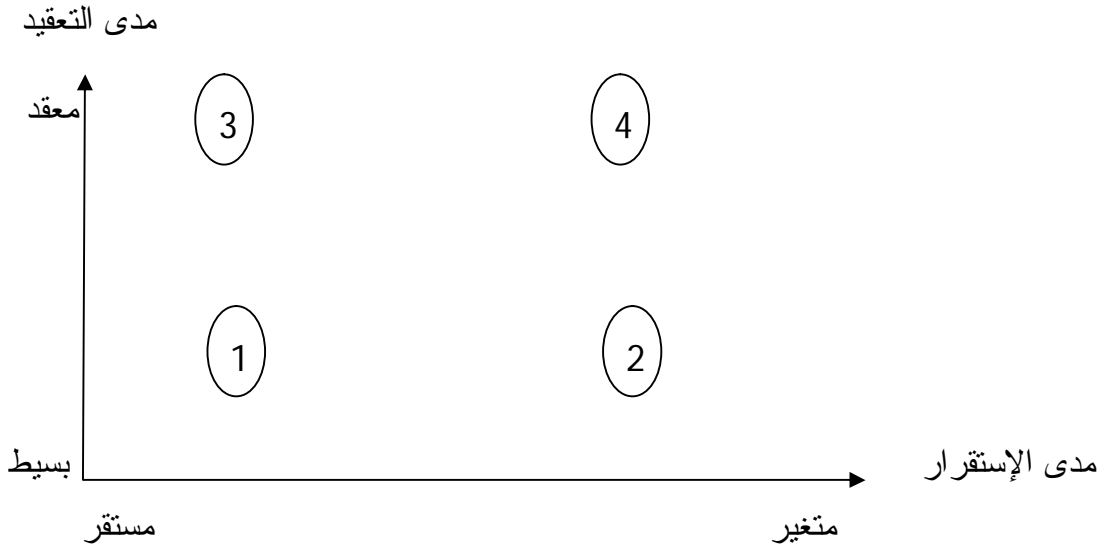
² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص251.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص225.

⁴ نفس المرجع، ص225.

والشكل الموالي يبين تصنيف البيئة التسويقية واهم خصائصها وفق درجة الإستقرار (عدم التأكد) والتعقيد (التركيب).

شكل(4-2): تصنيف البيئة التسويقية وفق درجة الإستقرار والتعقيد



المصدر: محمد محمد ابراهيم، ادارة التسويق (في اطار معايير ادارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص356.

من خلال الشكل السابق نميز بين أربعة انواع من البيئات التسويقية وفق معياري التعقيد والاستقرار، وتتمثل في:¹

- ✓ 1 بيئة مستقرة بسيطة: عوامل بيئية محدودة ومتشابهة الى حد كبير، تتغير بدرجة محدودة.
- ✓ 2 بيئة بسيطة متغيرة: عوامل قليلة متشابهة الى حد كبير، تغير بصفة مستمرة.
- ✓ 3 بيئة معقدة مستقرة: عوامل عديدة وغير متشابهة، تغير محدود.
- ✓ 4 بيئة متغيرة معقدة: عوامل عديدة وغير متشابهة، تغير بصفة مستمرة.

وفي الاخير يمكن ابراز الجدول الموالي الذي يبين مستويات وتقسيمات البيئة التسويقية بحسب وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

¹محمد محمد ابراهيم، ادارة التسويق (في اطار معايير ادارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص356.

جدول (1-2): مستويات البيئة التسويقية

المصدر	تقسيم مستويات البيئة
(Evans et hall,1963),(Shartz,1964),(Duncan,1972) (الصميدعي،2000)	التقسيم الاول: - بيئة داخلية: أنشطة المؤسسة الرئيسية. - بيئة خارجية: محيطة بالمؤسسة وغير مسيطر عليها.
Obsern et Hunt,1974	التقسيم الثاني: - بيئة كلية: تحدد عواملها المتغيرة أنشطة المؤسسة. - بيئة جزئية: العوامل والمصالح المشتركة داخل وخارج المؤسسة.
(Porter,1980),(Narayanan et Nath,1993)	التقسيم الثالث: - بيئة المهمة: اصحاب المصالح بالمؤسسة. - البيئة التنافسية والصناعية: تفاعل خمس قوى هي: حدة المنافسة، المجهزين، المشترين، المنتجات البديلة، المنافسين الجدد. - البيئة العامة: المستوى الاوسع والاعقد للبيئة.
Dalf,1989	التقسيم الرابع: - البيئة العامة: المحيط المؤثر على جميع المؤسسات بدرجة متشابهة في سوق معين. - بيئة المهمة: العوامل الاكثر التصاقا بالمؤسسة واهدافها.
(Certo et Peter,1990),(Proctor,1996)	التقسيم الخامس: - البيئة الداخلية: العوامل المسيطر عليها. - بيئة المهمة: محيط العمل او الصناعة. - البيئة العامة: المحيط الواسع والاشمل.
(Jones,1996),(Schermerhorn ,1996) (الشماع،1900)	التقسيم السادس: - بيئة خاصة: بيئة العمل المعبرة عن خصوصية المؤسسة. - بيئة عامة: تضم العوامل التي تتأثر بها جميع المؤسسات.

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص ص 81-82.

تمكننا القراءات السابقة في الجدول حول مداخل او تقسيمات البيئة التسويقية من القول بأن كل باحث او كاتب ادلى بتقسيم معين حسب وجهة نظره او دراسته، وعليه يمكن اضافة مدخل اخر بحسب الحدود الجغرافية

للبلد الذي تتواجد فيه المؤسسة، ويمكن ان نميز بين البيئة التسويقية المحلية والدولية، ومهما تعددت المداخل والتقسيمات للبيئة التسويقية تبقى لها نفس المتغيرات والمهم ان تتفاعل معها المؤسسة بصورة ايجابية بما يحقق اهدافها.

تعد البيئة التسويقية بصفة عامة من المفاهيم التي قيل عنها الكثير لذلك تعددت وجهات نظر الكتاب والاقتصاديين في تعريفها وتقسيمها، وبالرغم من هذا التعدد تبقى البيئة التسويقية هي تلك المتغيرات والعوامل المحيطة والمؤثرة على عمل المؤسسة، والاكثر من هذا انه في زمن العولمة تبقى تلك المتغيرات تمتاز بالتعقيد وعدم الاستقرار.

المبحث الثاني: مكونات البيئة التسويقية الدولية

تشير معظم واغلب الدراسات إلى ان البيئة التسويقية سواء المحلية او الدولية يتم تقسيمها الى بيئة داخلية وبيئة خارجية بشقيها العامة والخاصة، والجدير بالذكر انه سواء كانت المؤسسة تعمل في بيئة تسويقية محلية او دولية، فإن متغيرات وعوامل هذه البيئات تبقى نفسها من حيث التسمية.

لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق الى البيئات الثلاثة كل على حدة، بداية بالبيئة التسويقية الخارجية العامة فالخاصة ثم البيئة التسويقية الداخلية.

المطلب الاول: البيئة التسويقية العامة (الكلية)

تعد البيئة التسويقية العامة من بين اهم العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي لايمكن السيطرة عليها، لذلك سيركز هذا المطلب على البيئة التسويقية العامة من خلال تعريفها وتعريف العناصر المكونة لها.

الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية العامة

تعتبر البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة مصدرا لجميع مدخلاتها حيث يتم الحصول منها على مختلف الموارد وكذا المعلومات وغيرها، من اجل ممارسة أنشطتها وإلى نفس البيئة يتم تقديم منتجات تلك المؤسسة.

وقد عرفت البيئة التسويقية الخارجية بأنها "الشيء الفعلي والتي تضم ما هو خارج المنظمة، فهي تتضمن العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تقودها نحو فرص أو تهديدات تواجهها".¹

اما البيئة التسويقية العامة فقد عرفت على أنها "المحيط الواسع الاشملى والاعقد والتي تضم العوامل التي تشترك بها جميع المنظمات".²

¹ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، الاردن، 2006، ص49.

² تزار عبد المجيد البروراري، مرجع سابق، ص76.

فجميع التعاريف تصب في أن البيئة الخارجية هي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي لها تأثير عليها، كما ان البيئة التسويقية العامة هي جزء من البيئة الخارجية، ولفترة سابقة كانت المؤسسات تصب جل اهتماماتها على بيئتها الداخلية، ولكن بعدها ادركت هذه المؤسسات ضرورة واهمية متغيرات البيئة التسويقية العامة لذلك اهتمت بتحليلها ومتابعتها.

الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية العامة

لعل من اكثر العناصر المتفق على انها تمثل مكونات ومتغيرات البيئة التسويقية العامة نجد كلا من:

- اولا- **البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل البيئة السياسية للمؤسسة في سياسة وحكومة البلد الام (الاصلي) والتي تعتبرها بيئة محلية تدركها جيدا، مع العلم انه قد تكون سياسة البلد الام مؤثرة على عمل المؤسسة لهذا لا بد من معرفتها واستيعابها، اضافة لهذا هناك سياسة البلد او البلدان المضيفة وهي الساحة او السوق التي تتواجد او ترغب فيه المؤسسة، ومن اهم العناصر التي تمثل البيئة السياسية من وجهة نظر المؤسسة نذكر:¹
 - النظام الاقتصادي والقانوني: والاشارة هنا الى فلسفة الاقتصاد، بمعنى نوع النظام المتبع سواء الحر او المركزي ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني، ففي النظام الاول يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد وهو العكس في النظام المركزي، وتتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية الممنوحة للمؤسسة (المستثمر) المحلية والاجنبية ومدى تطورها و تعقدها.
 - الشعور الوطني: هو شعور بشري طبيعي موجود في كل بلد ويعني الإخلاص الوطني ووضع مصالح الوطن فوق اي اعتبار عالمي، فقد ينتج من هذا الشعور ضغوطا على المؤسسات الاجنبية وقد يصل احيانا الى ما يسمى بالتعصب الأعمى، حيث قامت في السابق دول عديدة بتأميم مؤسسات اجنبية.
 - مدى تدخل الدولة وتحكمها: تظهر صور تدخل الدولة في المصادرة او التأميم وكذا في تحديد الاسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير اضافة الى الرقابة على النقد والضرائب ومنح التراخيص وغيرها، حيث تختلف الدول في تدخلها ومدى تأثير ذلك على المؤسسات الاجنبية، ومثل هذه التدخلات لا تقتصر على البلدان المضيفة فحسب بل يمكن للبلد الام ان تتدخل بمنع التصدير او الحصول على اذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج، وكما تصدر الاشارة الى ان تدخل الدولة يحدث ايضا في النظام الرأسمالي.

¹ احمد عبد الرحمن احمد، مدخل الى ادارة الاعمال الدولية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص156-157.

- الاستقرار السياسي: يؤدي الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة عموماً إلى ازدهار النشاط الاقتصادي داخل الدولة، وتلك هي البيئة المفضلة لدى المؤسسات الدولية، فوجود الاستقرار السياسي يساعد المؤسسة في أداء نشاطها، إلا إذا كانت الحكومة عدائية تجاه المؤسسات الأجنبية أو اتجاه مؤسسة معينة حتى وإن كانت الدولة في حالة استقرار، وهناك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية إضافة إلى علاقات الدولة مع الدول الأخرى.

فعدم الاستقرار السياسي في بعض البلدان خاصة النامية، وما ينتج عنه من انقلابات و تغيير أنظمة الحكم، هو بمثابة تهديد واضح وصريح لأعمال المؤسسات، حيث يمكن أن يؤدي إلى تدمير المصانع بأكملها، ويشار هنا إلى أن الكثير من المؤسسات تنظر إلى العوامل السياسية على أنها عوامل خارجة عن سيطرتها، الأمر الذي يدفعها إلى اتباع أسلوب التكيف والتأقلم معها، في حين توجد مؤسسات أخرى تحاول التأثير على الأحداث السياسية وجعلها تسير بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.¹

وبالحديث عن الاستقرار السياسي يتبادر في أذهاننا أن هناك خطر سياسي، حيث تتأثر المؤسسة بالحوادث والتغيرات الحاصلة في الجوانب والعلاقات السياسية للدولة، إذن فالمخاطر السياسية هي احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة الأجنبية، ويميز بعض الكتاب بين نوعين من المخاطر السياسية وهما:²

1- مخاطر عامة: تتعرض لها جميع المؤسسات الأجنبية دون استثناء.

2- مخاطر خاصة: تواجه مؤسسة أجنبية محددة أو صناعة معينة، كما ينقسم هذا النوع إلى:

أ- مخاطر تؤثر على الملكية، وقد تستدعي التنازل عنها كلياً أو جزئياً.

ب- مخاطر تؤثر على العمليات، وبالتالي على مختلف وظائف المؤسسة.

ويلاحظ أن أغلب المخاطر هي من النوع الثاني (ب)، والتي تخص العمليات دون الملكية فهي كثيراً ما تؤثر في سياسات العمليات كحرية التسعير وتعيين الموظفين الأجانب وكذا استخدام المكونات المحلية في الإنتاج والتمويل... الخ.

أما البيئة القانونية، فتنضم القانون العرفي في بعض الدول والقانون الوضعي، القانون الدولي، قانون التبادلات، تنظيم مكافحة الاحتكار، لوائح في مواضيع الفساد، إضافة إلى القوانين المتعلقة بالمنتج من جانب الجودة والتغليف وكل ما يتعلق ببراءات الاختراع والعلامات التجارية والاجال القانونية للمنازعات، كل هذه

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 132-134.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 36.

القوانين تختلف وتتعد من بلد لآخر¹، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين التي تؤثر على عمل المؤسسة تأثيراً مباشراً، وقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم "تلوث قانوني"، فما إن تبدأ المؤسسة بالعمل، إلا وتواجه عدداً من القوانين التي يجب أن تراعيها سواء في البيئة المحلية أو الدولية، فمع وجود هذه القوانين لابد للمؤسسة أن تأخذ في حسابها أيضاً مجموعة المنظمات والوكالات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة تنفيذ مثل هذه القوانين.²

وعموماً تتكون البيئة القانونية من:³

- تشريعات تنظيم العمل التجاري: لكي يعمل النظام الاقتصادي بصورة طبيعية لابد من وجود بعض التشريعات القانونية التي تنظم عمل المؤسسات، ومنع المنافسة غير الصحية وحماية المستهلكين من ممارسات المؤسسات، فالتشريع الذي يوضح بشكل جيد، يشجع على المنافسة الشريفة ويكفل وجود ظروف ملائمة لتطوير السوق.

- المؤسسات الحكومية: إضافة إلى التشريعات والقوانين، لابد من وجود المنظمات الرسمية من أجل تفعيل ومراقبة تطبيق هذه القوانين التي تصفها الحكومة، لكي تلتزم المؤسسة بالسلوك السليم، الذي يتلاءم مع الأخلاق المهنية والاجتماعية.

- منظمات حماية المصلحة العامة: هي منظمات تسعى إلى حماية المستهلكين وحقوقهم أثناء علاقتهم مع البائعين على شكل قوى اجتماعية مثل جمعيات حماية المستهلك.

إضافة إلى القوانين المرتبطة بالبيئة التي تتواجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء وغيرها، والحفاظ على نظافتها.

ولأن المؤسسة قد تنشط في أكثر من دولة وقد تعود ملكيتها لأشخاص ذوي جنسيات مختلفة، لهذا لابد أن تكون لها دراية كافية حول جوانب ومصادر القانون الواجب تطبيقه مادامت خارج بلدها الأم، وعليه فإن القوانين القابلة للتطبيق في مجال الأعمال الدولية هي:⁴

- قانون الدولة المضيف: قد تواجه المؤسسات الدولية خاصة تلك التي تعمل في أكثر من دولة صعوبات أكبر من غيرها، لأنها مضطرة للتعامل مع تشكيلة أوسع من القوانين والتشريعات التي قد تتباين فيما بينها بشكل

¹ Naresh Malhotra, *Etudes marketing (avec SPSS)*, 5^{ème} éd, Pearson éducation, France, 2007, p651.

² اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، (دون ذكر الطبعة وسنة النشر)، ص 102.

³ زكريا عزام وأخرون، مرجع سابق، ص ص 86-87.

⁴ علي إبراهيم الخضر، مرجع سابق، ص ص 156-160.

كبير، لذلك لابد ان تدركها المؤسسة جيدا حيث تلجأ في العادة الى اعتماد مكاتب قانونية استشارية او محامين في كل بلد مضيف وبلدها الام لمعرفة المسائل القانونية التي تهمها.

- قانون البلد الام: قبل ان تفكر المؤسسة بالتوسع في الأسواق الدولية فانه يتوجب عليها معرفة طبيعة القوانين السائدة في بلدها الاصلي، فيما يتعلق بالاستثمار الخارجي والتجارة الدولية ومدى امكانية القيام بالاعمال الدولية سواء على دول معينة ام على كافة الدول، ونجد اغلب القانونيين يتفقون بعدم جواز تطبيق القوانين الداخلية لدولة ما على مؤسساتها التي تعمل في الخارج طالما انها لم تخرق القوانين السائدة في تلك الدول.

- القانون الدولي: رغم ان هذا القانون مايزال عاجزا عن وضع الاحكام الضابطة لنشاط مؤسسات الاعمال الدولية في اطار جملة من الانظمة والقوانين القابلة للتطبيق والتنفيذ على الاشخاص والمؤسسات والدول، الا انه وبعد تشكل منظمة التجارة العالمية وبعض المؤسسات المنبثقة عنها يميل الى تفعيل وتوسيع استخدام القانون الدولي ومحكمة العدل الدولية لتلعب ايضا دورا في ضبط وتنظيم نشاطات المؤسسات الدولية، وبالرغم من هذا لا يزال اثر القانون الدولي محدودا ومقتصرا على بعض الحالات الخاصة، وهذا القانون كما هو معروف ليس له سلطة تفرضه وتنفذه على اعتبار ان محكمة العدل الدولية لا تفصل في الاحكام الا في حالة لجوء الطرفين اليها، كما ان حكمها ليس ملزما، فهذه المحكمة لا تحكم الا في القضايا بين الدول، لهذا السبب يبقى تطبيق القانون الدولي من خلال الاتفاقيات الدولية او الثنائية.

واذا ما نظرنا الى اهم المستجدات على الساحة الدولية في ظل العولمة السياسية، فمن جانب العلاقات السياسية الدولية، قد اصبحت هذه العلاقات تدور حول محورين احدهما العلاقات الامريكية - السوفياتية او العلاقات بين الشرق والغرب والآخر العلاقات بين الشمال والجنوب او بين الدول الغنية والدول الفقيرة او دول العالم الثالث، فاذا كانت العلاقات في المحور الاول تدور حول خلافات وقضايا سياسية وايدولوجية بصفة خاصة في مشاكل الامن القومي والعسكري والحد من الاسلحة الاستراتيجية ومناطق النفوذ، فان العلاقات في المحور الثاني اخذت صبغة اقتصادية، فالجانب السياسي يسوده الغموض وتزايد التناقضات في المجتمع الدولي، بين الاتجاه الى العولمة والتكامل وبين ظواهر التقهيط وتنامي اهمية العامل الاقتصادي والتكنولوجي وزيادة ظاهرة الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الدول وانسحاب المفهوم التقليدي للسيادة القومية المطلقة للدولة وبروز قيم سياسية واجتماعية كالديمقراطية وحقوق الانسان والبيئة والمجتمع المدني¹. الخ، والملاحظ في

¹ انور محمد فرج، نظرية الواقعية في العلاقات الدولية (دراسة نقدية مقارنة في ضوء النظريات المعاصرة)، مركز كردستان للدراسات الاستراتيجية،

الجانب السياسي، ان الدولة لم تعد هي الفاعل الوحيد في احداث السياسة العالمية بل يوجد هناك منظمات دولية تشارك في تلك الاحداث.

كذلك نجد من بين القضايا السياسية العالمية التسابق الدولي نحو امتلاك اسلحة نووية والملاحظ اليوم ان البرنامج النووي الايراني هو الموضوع الاكثر طرحا على الساحة الدولية، ومن القضايا السياسية المطروحة ايضا التعاون الدولي في مجال مكافحة الارهاب والذي يسمى ايضا بالارهاب العالمي او الارهاب العابر للحدود حيث اضحى مهمة دولية مشتركة.

ومما لا شك فيه أن النظام الدولي تغير منذ بداية التسعينيات، إذ بدأ في خضم التحولات الدولية بأحداث سياسية تؤرخ للقرن الواحد والعشرين من انهيار الاتحاد السوفياتي وتفتت الكتلة الاشتراكية، ثم كانت حرب الخليج الثانية وما نتج عنها من تغيرات إستراتيجية ليس في المنطقة العربية فقط بل في العالم كله، وجاءت الحرب في البوسنة والهرسك لتكشف عن الوجه القبيح في طبيعة الإنسان، وتبع كل ذلك بأحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 وما ترتب عنها من تداعيات خطيرة على جميع الأصعدة، وقيام تحالف دولي عسكري بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية لتحتل أفغانستان وتضع قواتها في قلب آسيا المليئة بمصادر الطاقة، وفي 2003 قامت الولايات المتحدة باحتلال العراق، وقد تم ذلك بدعم عسكري دولي وبتأييد من بعض البلدان العربية، وقبل كل تلك الأحداث كانت أزمة المديونية سببا في تقليص سلطة وفاعلية كثير من الدول في مختلف القارات، وما يبرز على الواقع السياسي الدولي في وقتنا الحاضر هو أن القوة العسكرية والضغط السياسية هي الضامن لاستمرار القوة الاقتصادية للبلدان الرأسمالية ولحرية التجارة الدولية وفقا لمصالح هذه القوى التي جعلت من المنظمة العالمية للتجارة الأداة الرئيسية لتحقيق سياساتها، وحيث أن التجارة الدولية لها من الأهمية في التنمية ما لا يمكن تجاهله.¹ إضافة الى التحولات والصراعات السياسية والاجتماعية التي عرفتها بعض الدول العربية في ظل ما يسمى بالربيع العربي ابتداء من 2011 حيث انطلقت من تونس ثم مصر لتمتد الى اليمن وليبيا والبحرين وسوريا ولازال تداعيات هذا الربيع متواصلة الى يومنا هذا.

ومن بين الاهداف والاثار الحقيقية للعولمة من الناحية السياسية نجد:²

- فرض السيطرة السياسية الغربية على الانظمة الحاكمة والشعوب التابعة لها والتحكم في مركز القرار السياسي وصناعته في دول العالم لخدمة مصالح الدول الغربية وامريكا، على حساب مصالح الشعوب وثرواتها وثقافتها.

¹ رايح محمد باشا، مرجع سابق، ص106.

² محمد مدحت غسان، الشركات متعددة الجنسيات وسيادة الدولة، دار الراهية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص60.

- اضعاف المنظمات والتجمعات السياسية الدولية والاقليمية والعمل على تغييبها الكامل كقوى مؤثرة على الساحة العالمية، ومن ذلك منظمة الدول الامريكية، منظمة الوحدة الافريقية، الجامعة العربية، منظمة المؤتمر الاسلامي... الخ، والمتتبع لنشاطات هذه المنظمات يلاحظ انها لا تستطيع اتخاذ اي موقف تجاه القضايا المعاصرة والاحداث الجارية.

- اضعاف سلطة الدولة الوطنية، او الغاء دورها وتقليل فاعليتها، وقتل روح الإنتماء في نفوس ابنائها، كذلك اضعاف دور الاحزاب السياسية في التأثير على الحياة السياسية في كثير من دول العالم وخاصة دول العالم الثالث.

- المشروع السياسي للنظام العالمي الجديد الذي انتهت اليه العولمة وهو تفتيت الوحدات والتكوينات السياسية الى دويلات صغرى ضعيفة، مبتلات بالكوارث والمجاعات والصراعات الداخلية والفتن.

ثانيا- البيئة الاقتصادية: يعد هذا المتغير البيئي من أعقد المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، لما يمثله من فرصة لبقائها أو بالمقابل تهديداً لها.¹ فمستويات الدخل السائدة في بلد ما، في ظروف التضخم وتقلبات الأسعار، لها تأثير بالغ الأهمية شأنها شأن العوامل الاقتصادية الأخرى كمعدل الفائدة السائد في الدولة المضيفة، سوق المال ودرجة الائتمان، وخاصة تغير سعر الصرف الذي يؤثر على حركة الصادرات والواردات²، إضافة الى النمط الاستهلاكي للمجتمع في أسلوب صرف دخله³.

وعموما يمكن القول انه من الجوانب الهامة الواجب معرفتها في البيئة الاقتصادية تلك السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل الدولة، والمتمثلة في السياسات النقدية والمالية والسياسات التجارية سواء سياسة الحرية التجارية التي تشير الى عدم تدخل الدولة في العلاقات التجارية الدولية⁴، اما سياسة الحماية فهي على العكس، وتتمثل في الاجراءات التي تستخدمها السلطات الاقتصادية للتأثير على مسار تجارتها الخارجية لتحقيق اهداف وطنية لاسباب تتعلق بالعلاقات الاقتصادية مع العالم او اهداف خاصة تتعلق بحماية الاقتصاد الوطني نفسه، وتتمثل هذه الادوات في التعريفات الجمركية المختلفة وكذا أنظمة الحصص والتراخيص والإعانات الممنوحة فضلا عن ادوات اخرى غير تعريفية تسمى بالقيود الرمادية فمن الصعب قياسها والسيطرة عليها، وقد اظهرت العديد من الدول براعتها وقدرتها في استحداث مثل هذه القيود.⁵

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص52.

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص119.

³ سمية حداد، التسويق (أساسيات ومفاهيم)، الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009، ص10.

⁴ علي عبد الفتاح ابو شرار، مرجع سابق، ص337.

⁵ هجير عدنان زكي امين، الاقتصاد الدولي (النظرية والتطبيقات)، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص133-156.

كما تدخل ضمن البيئة الاقتصادية بعض المفاهيم والتطورات العالمية الواجب معرفتها من قبل المؤسسة، والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول كالعولمة الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة، صندوق النقد والبنك الدوليين... الخ.

ثالثا- البيئة الاجتماعية والثقافية: يتطلب معرفة هذه البيئة اهتمامات بالغة ومجهودات مكثفة من قبل المؤسسة، من أجل فهم وتحليل اتجاهات الأفراد، أنماط حياتهم ودراسة سلوكهم في مختلف الأسواق الأجنبية. ان الاختلافات الثقافية بين الدول (الأسواق)، يجعل فهم مدى تأثير هذه الاختلافات على سلوكيات الأفراد ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة الدولية، فإذا لم تكن هذه الأخيرة على معرفة بثقافات الأسواق التي ستتعامل معها فهذا يمثل كارثة لها.¹

وتمثل القوى الاجتماعية والثقافية المفاهيم السائدة في المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، أي أنها تتضمن المتغيرات التي تحدث في الخصائص الديموغرافية للمجتمع كنمط الحياة والحس الاجتماعي ودور المرأة في ذلك المجتمع وكل هذه المتغيرات تكون راسخة، بمعنى أنها قيم أصيلة وتقسّم إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:²

أ- المجموعة الأولى: تتضمن أنظمة الحياة الشخصية والقيم الاجتماعية للأفراد والكثير من هذه القيم تتأثر بالزمن وتتغير، ومن أمثلة هذه المجموعة مفاهيم الزواج والاقتصاد، التوفير، الاعتماد على النفس والعمل الجاد.

ب- المجموعة الثانية: تتضمن مشاكل اجتماعية غير شخصية كتلوث البيئة، حفظ المصادر التي ليس لها بديل وكذا توفير السلامة في المنتجات.

ج - المجموعة الثالثة: وهي ما يطلق عليها مجموعة حماية المستهلك حيث تتمثل في مجموعة من الحقوق كحق الأمان للمستهلك عند استعماله للمنتجات وكذا حقه في الاختيار، الحق في الاعتراض أي رد السلعة إذا قدمت إليه بدون المواصفات المعلن عليها، إضافة إلى حق الإعلان في الحصول على المعلومات التي تساعد على ترشيده قراراته.

كما يمكن تقسيم عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية إلى:³

- العناصر الطبيعية: وتشمل عناصر الطقس والمناخ انطلاقاً من ظروف البرودة والحرارة المؤثرة على منتجات المؤسسة، وكذا الخصائص الجسدية للمجتمع، كما تشمل أيضاً الجانب الديني.

¹ Denis Pettigrew, Normand Turgeau, **Marketing**, 3^{ème} éd, Mc-grew, France, 1996, P362.

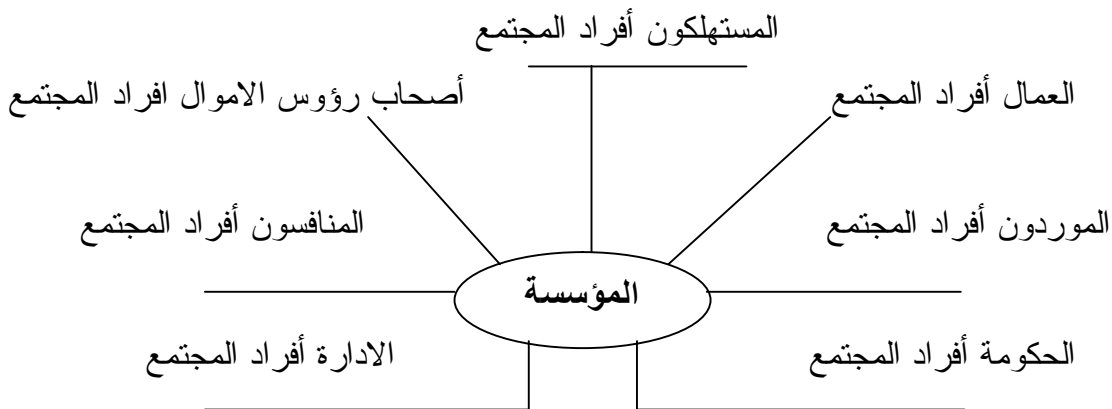
² محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص71-72.

³ علي ابراهيم الخضر، مرجع سابق، ص ص126-130.

- العناصر السكانية: ومن أهمها معدلات النمو السكاني ومدى توزيع السكان بين الريف والمدينة إضافة الى المستوى التعليمي للمجتمع.
 - العناصر السلوكية: وهي العناصر التي تؤثر في القواعد العامة للسلوك، ومن بينها تأثير الجماعات التي ينتمي اليها الفرد وعلاقته بالعمل، ونظرة كل من الفرد والمجتمع الى المهنة إضافة الى اللغة والاتصالات.
- وتمثل هذه البيئة ردود أفعال ومواقف مختلفة في كل دولة، حيث تفسر الثقافة الاجتماعية السبب في اختلاف أنماط التفكير والتصرف بين شعوب العالم، واختلاف أنماط استهلاكهم من حيث الكيفية والوقت، ولعل الاختلاف الكبير بين ثقافات الشعوب في العالم يصعب مهمة المؤسسة في ادراك وبدقة كل الثقافات المرتبطة بأسواق الدول التي ترغب التعامل معها، حيث تتواجد فروق ثقافية بين مدن وقرى الدولة الواحدة، هذا الأمر مهم جدا عند تجزئة الأسواق والتعامل مع فئات محددة داخل المجتمع وهنا فإن التعميم بشأن الثقافات قد يؤدي إلى نتائج سلبية، ومن خصائص الثقافة كونها تعتبر من الأمور غير الموضوعية إذ أن الناس مختلفي الثقافات عادة ما يكون لهم أفكار ووجهات نظر مختلفة في نفس الموضوع، والأمر المقبول في ثقافة معينة قد يكون مرفوضا في ثقافة أخرى.¹

و في كل ثقافة نميز بين الثقافة الرئيسية والفرعية، فالاولى هي مجموعة متعارف عليها من المعتقدات والقيم والاتجاهات والعادات وأشكال السلوك التي تكون مشتركة في المجتمع ويتناولها جيلاً بعد جيل، أما النوع الثاني، فهي مجموعات من الأفراد لديهم قيم مشتركة تعتمد على تجارب الحياة العامة.² ويمكن تلخيص اهم مجموعات هؤلاء الأفراد ذوي العلاقة بالمؤسسات في الشكل التالي:

شكل (5-2): علاقة المجتمع بالمؤسسة



المصدر: صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص63.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص68.

² زيدان محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص ص42-43.

نلاحظ من خلال الشكل أن جميع من تتعامل معهم المؤسسة يعدون من أفراد المجتمع الحاملين لكل متغيراته وبالتالي فتأثير هذه المتغيرات الاجتماعية شامل ومتواصل مع المؤسسة مادامت تواصل أعمالها. فإذا نظرنا إلى التطورات الدولية في ظل العولمة، وفي جانبها الاجتماعي والثقافي فيمكننا القول بدون شك انهما من الجوانب الأكثر حساسية مقارنة بالجانب الاقتصادي الذي يعد الأكثر حركية.

العولمة اجتماعيا وثقافيا، تقوم على انتشار المعلومات وسهولة حركتها وزيادة معدلات التشابه بين المجتمعات، أي تقوم على إيجاد ثقافة عالمية، وعولمة الاتصالات عن طريق البث التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية وبصورة أكثر عمقا خلال شبكة الانترنت التي تربط البشر بكل انحاء المعمورة، كما تحاول توحيد القيم وخاصة حول الأسرة، فباختصار تركز على مفهوم شمولية الثقافة بلا حدود، ولعل من أخطر أهداف العولمة، العولمة الثقافية فهي تتجاوز الحدود التي رسمتها الشعوب لحماية كياناتها ووجودها وما لها من خصائص تاريخية وسياسية، وكذلك حماية تراثها الطبيعي والفكري، فالعولمة تحاول رسم حدود أخرى مختلفة عن الحدود الوطنية.¹

فتأثيرات وسائل الإعلام تجاوزت من الكم إلى النوع، فهي تدفع الإنسان خطوات واسعة في طريق السلوك الاستهلاكي، فالاستخدام الواسع للإعلان والدعاية في مجال تسويق السلع والخدمات لا تسمح للمشاهد التفكير والاختيار بل يجد نفسه مضطرا للقبول بما يقوم به الإعلان بتسويقه له، ومن أجل ذلك تنفق المؤسسات أموالا هائلة على الإعلان لخلق طلب واسع حتى في بلاد لا تسمح مستويات الدخل فيها تبني أنماط تلك الثقافة الاستهلاكية²، وبهذا يتم أحداث تغيير في البنية الاجتماعية وتتكون اتجاهات جديدة لم تكن سابقة.

كما تسعى المؤسسات من خلال ممارساتها ومنتجاتها وبالخصوص الشركات متعددة الجنسيات إلى إيجاد قيم استهلاكية جديدة مستنبطة من الاقتصاديات الرأسمالية، وجوهر هذه القيم أن قياس درجة نمو اقتصاد أي دولة يعتمد على مؤشرات، في مقدمتها كمية ونوعية المنتجات المستهلكة، وعلى هذا الأساس قسمت الدول إلى دول تستهلك أكثر وهي الدول المتقدمة، والدول التي تستهلك أقل وهي الدول النامية، وهكذا أصبح الاستهلاك مقياسا لمستوى الإشباع والنمو، وقامت الشركات متعددة الجنسيات أيضا بنقل هذه القيم إلى الدول النامية وذلك من

¹ محمد مدحت غسان، مرجع سابق، ص 61.

² هيفاء عبد الرحمن ياسين التكريتي، اليات العولمة الاقتصادية واثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010،

خلال ايجاد طلب على سلع وتكنولوجيا جديدة لم تكن معروفة، وهكذا فان هذه الشركات تكون قد ساهمت الى درجة كبيرة في زيادة وتعدد وتغير قيم الاستهلاك¹، عن طريق وسائل الاعلام ومختلف قنوات الاتصال.

اذا ما تم النظر ايضا الى الابعاد الثقافية في ظل هذه العولمة فنجدها تتمثل في الترويج لمجموعة من القيم والمعتقدات الغربية المتمثلة في أنماط التفكير والعيش والملبس والغذاء، وذلك عن طريق تغيير برامج التعليم وإضعاف جوانب الثقافة الوطنية بغزو هذه الدول عن طريق برامج إعلامية مكثفة مصاغة بشكل مستقطب لملايين الأفراد في هذه الدول (خاصة العربية والإسلامية) بحيث يصبح هذا الإتجاه المروج له في نظرهم هو المثل الأعلى والنموذج الواجب الإقتداء به ونشرها على المستوى العالمي قصد تحضير المجتمعات المختلفة لتقبل هذا كواقع حتمي والتكيف مع متطلباته والتعايش معه وتتجلى هذه المظاهر فيما يلي:²

- التمكين للنزعة المادية على حساب النزعة الروحية.

- محو الخصوصية الثقافية والترويج لفكرة الثقافة العالمية.

- التمكين لقيم وأنماط الحياة الغربية والأمريكية وهذا بسبب سيطرة هذه الأخيرة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وكذا إنتاج المادة العلمية والثقافية والإعلانية، وتدفق الأفكار والمعلومات عبر العالم، بالإضافة إلى اللغات الأجنبية وخاصة الإنجليزية التي أصبحت تشكل لغة عالمية، وهذا ما فسح المجال للثقافة الغربية الأمريكية من الإنتشار نتيجة عدم وجود عائق اللغة كوسيط للتفاعل.

أما فيما يخص الجانب الإجتماعي فإنه يعد من بين أكثر المجالات التي تأثرت سلبا وتضررت أكثر وذلك من خلال:³

- إضعاف الولاء القومي تحت وطأة الإنتماءات العرقية او الطائفية خصوصا وأن هذا الولاء يتمثل أساسا في التضامن والتماسك الوطني والإستقرار السياسي والإجتماعي.

- التأثير في هياكل البناء الإجتماعي والطبقي للمجتمعات، فقد أثرت العولمة تأثيرا كبيرا على الإخلال بالمواقع الطبقيّة، وذلك بالقضاء على جانب كبير من المكاسب الإجتماعية لبعض الطبقات وتعميق الفوارق بين الأغنياء والفقراء بفعل زوال الطبقة الوسطى في العديد من المجتمعات.

¹ سعيدي يحي، تقييم مناخ الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص165.

² عمورة جمال، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الاورو-متوسطية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص70.

³ نفس المرجع، ص ص71-72.

- تقليص الدور الاجتماعي للدولة وتراجع مبادئ العدالة الاجتماعية في ظل العولمة نتيجة منح الدولة العديد من الإمتيازات والإعفاءات لجلب المستثمرين، مما أدى إلى فقدان الكثير من الموارد كالضرائب التي تحتاجها الدولة لتغطية النفقات الاجتماعية.

- ارتفاع معدلات الجريمة وتنامي التجارة غير المشروعة (تجارة المخدرات عالميا، تنامي تنظيم جماعات الجريمة المنظمة، تجارة الرقيق، تجارة الأطفال، جرائم غسل الاموال... إلخ).

- زيادة معدلات البطالة وهذا نتيجة عملية تصفية المؤسسات العمومية وخصوصتها، وما ينجر عنها من تسريح للعمال تضاف إلى الطاقات البشرية العاطلة، ضف إلى ذلك عامل التكنولوجيا الذي سوف يؤدي إلى الإستغناء عن الكثير من العمل البشري لصالح الأتمتة.

- تعميم ظاهرة الفقر وتوسيع دائرته، فبفقدان العمال لمناصب عملهم ورفع الدعم من قبل الدولة على السلع الضرورية والخدمات الاجتماعية وتحرير الأسعار وتثبيت الأجور وتخفيض قيمة العملة الوطنية، كل هذه الإجراءات أدت إلى إحداث آثار بالغة بذوي الدخل الثابتة في مختلف القطاعات وانتقلت شرائح كثيرة من الطبقة المتوسطة إلى حافة الفقر.

- تعميق الإختلال في توزيع الثروات والدخول لصالح الأقليات المستفيدة من برامج التدويل ومشاريع العولمة على حساب ذوي الدخل الثابتة والمحدودة ونقص بهم مالكي وسائل الإنتاج وذوي النفوذ وهو ما يؤدي إلى زيادة حدة التفاوت في الدخل.

الملاحظ اليوم، ان هناك محاولة لتدمير الثقافة الاصلية، فمجتمعات لها سمات ثقافية اصيلة يشهد لها التاريخ - نقف بالتحديد عند الدول العربية كمثل- وقعت ضحية في فخ التفكك الاجتماعي والثقافي، فاصبحت مجتمعات مستهلكة سواء للسلع والخدمات التي تؤثر بدورها في ثقافتها او للثقافة في حد ذاتها باعتبارها منتوجا استهلاكيا.

رابعا - البيئة التكنولوجية: التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع في عالم الأعمال يعد متغيرا هاما ولانهائي التغيير، له تأثيراته على الطلب وبالتالي على العمليات الإنتاجية والعرض وكذا على استخدام العمالة اليدوية وعلى المجتمع ككل، فيؤثر على البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة، فاستخدام التكنولوجيا والإستجابة للتطور

الفني يساعد على نمو المؤسسات، فالتكنولوجيا تعد من بين ركائز فكر العولمة لما لها القدرة في مساعدة المؤسسات على تطوير منتجاتها وأساليب إنتاجها والقدرة على التصدي للأسواق والمنافسين.¹

وقد مست اهم التغيرات التكنولوجية مجالات متعددة منها الاداء الانتاجي حيث خفضت من التكلفة وطورت برامج التخطيط والجانب التسويقي أين زادت من خدمة العملاء، اضافة الى الجانب التنظيمي اين اثبتت تجارب المؤسسات الناجحة ان النجاح الاداري كان وليدا لمجموعة من التغيرات التكنولوجية.² إذا فجوانب التقدم التكنولوجي تعتبر من الأمور الحيوية بالنسبة لأي صناعة خصوصاً تلك القائمة اصلاً على التكنولوجيا الكثيفة ورأس المال الكثيف وأيضاً على المعرفة. ومن أبرز الأسئلة التي غالباً ما تثار لهذا المجال نذكر على سبيل المثال لا الحصر:³

- هل من المتوقع ظهور تقنيات جذرية من شأنها التأثير في الطلب على منتجات المؤسسة ؟

- كيف ستؤثر تلك التقنيات في البيئة التنافسية ؟

- هل هناك احتمال ابتكار أو تطوير نظم توزيع أو إنتاج أو تسويق، وما مدى تأثير ذلك على الصناعة ؟

اذن للتكنولوجيا اثارها المتعددة على جميع الجوانب، فمن خصائصها النمو كمتتالية هندسية، فكلما تغير النظام التكنولوجي كلما تغير النظام الاقتصادي وهكذا تليه التغيرات في الأنظمة الاخرى حتى تتكيف مع هذا التغيير في مجالات الأعمال المختلفة.

خامساً- البيئة الطبيعية الدولية: مما لا شك فيه ان هناك ارتباط قوي بين المؤسسة وبيئتها الطبيعية، فقد

عرفت هذه الاخيرة على انها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم وتشمل ضمن هذا الاطار

كافة الكائنات الحية من حيوانات ونبات والتي يتعايش معها الانسان ويشكلان سوياً سلسلة متصلة فيما بينهم.⁴

ومع التطور الصناعي الهائل الذي صاحبه زيادة الأنشطة الانتاجية والاستهلاكية التي تؤدي الى استنزاف

الموارد الطبيعية سواء القابلة او غير القابلة للتجدد، كل هذا بطبيعة الحال يؤدي الى تشكل غازات ونفايات

المؤسسات الاقتصادية المتنوعة، وهي الجزء الاكبر من مسببات التلوث البيئي.⁵ فالتلوث الهوائي والمائي

وصلا الى درجة كبيرة في كثير من البلدان، وقد اثر هذا التلوث على الغلاف الجوي الامر الذي دفع الى الاخذ

¹ صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص64.

² عزوي امير، مصطفى عبد اللطيف، تاهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص250.

³ بشير العلاق، التخطيط التسويقي، دار البازوري، الاردن، 2008، ص97.

⁴ خوني رابح، حساني رقية، الآثار المتبادلة بين المعايير البيئية القدرة التنافسية والتجارة الخارجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 21، جامعة بسكرة، 2011، ص48.

⁵ ميلود برني، فريد مشري، التسويق الاخضر- المعوقات في الجزائر -، مجلة مخبر مالية بنوك وادارة الاعمال، العدد0، جامعة بسكرة، 2013، ص295.

بعين الاعتبار هذه الظاهرة الخطيرة وإيجاد الحلول المناسبة،¹ فمشكلة التلوث تقف على رأس قائمة المشكلات البيئية، ويعد النشاط الصناعي بطل التلوث بامتياز، فهناك الاف المصانع التي تلقي بمخلفاتها في البحار والبحيرات والانهار في كثير من الدول، ففي اوروبا يوصف نهر الراين بأنه بالوعة مفتوحة بسبب انتشار المصانع على امتداد مجراه الرئيسي في الدول التي يمر بها، وكذلك نهر النيل في الجزء الذي يخترق القاهرة، ومن اهم البحيرات التي تتعرض للتلوث البحيرات العظمى في امريكا الشمالية حيث تتركز المناطق الصناعية، ويعد البحر المتوسط من اكثر بحار العالم تلوثا، خاصة مع زيادة الحركة التجارية بين الشرق والغرب، وبالخصوص تجارة البترول حيث تتسرب من السفن العملاقة كميات من شحناتها في مياهه، وليس الخليج العربي بأحسن حال من البحر المتوسط بسبب ازدياد حركة ناقلات البترول فيه كذلك، وقد ترتب عنه تدهور حرفة صيد الاسماك واللؤلؤ في الدول التي تطل عليه، اما عن تلوث الهواء فيرتبط بوجود المدن الصناعية غير ان تأثيره لم يقتصر على سكانها بل امتد ليشمل مناطق بعيدة.²

وإذا تم ربط مشكل البيئة بالأمن الغذائي، فإنه قد ثبت بان التغيرات المناخية تؤثر سلبا على الامن الغذائي، فقد افادت التقارير الواردة من المنظمة الدولية للاغذية والزراعة (الفاو)، بان للتغيرات المناخية دور في قضية الامن الغذائي العالمي، حيث ان التغيرات في تساقط الامطار تؤثر على المحاصيل الزراعية وخاصة محصول الارز، الذي يعد قوتا اساسيا للكثير من الدول، بالخصوص الدول النامية التي تعاني من انتشار الفقر وسرعة النمو السكاني والنقص الحاد في المياه، وعليه فان تزايد مستوى انعدام الامن الغذائي يمكن ان يؤدي الى نزاعات واضطرابات على المستويين المحلي والدولي.³

لهذا ازداد اهتمام الجهات الرسمية الحفاظ على الطبيعة حماية لمواردها، فلم يعد الهواء والماء والتربة بنفس النقاوة التي كانت بها في الماضي وقد صدر عدد من التشريعات تحظر استخدام بعض المواد الكيماوية لما لها من اثر على الطبيعة، وبالطبع كلما شعرت هذه الجهات بتأثير مادة او منتج ما على الطبيعة شرعت في إصدار التعليمات الخاصة، مما يجعل من التشريعات المتعلقة بالعوامل الطبيعية أمراً له تأثير بعمل المؤسسة يحتم عليها متابعته والإعداد له أو التكيف معه.⁴

¹ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principes de marketing**, 8^{ème} éd, Pearson éducation, France, 2007, p67.

² محمد الفتحي بكر محمد، **الجغرافية الاقتصادية (اسس وتطبيقات)**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص252.

³ عبد السلام جمعة زاقود، **الابعاد الاستراتيجية للنظام العالمي الجديد (قراءة في حصاد وقائع واحداث عقدين من الزمن 1989-2011)**، دار زهران، الاردن، 2013، ص51.

⁴ سمية حداد، مرجع سابق، ص13.

تعتبر السياسات البيئية مناقشات واهتمامات الدول خاصة الغربية، إلا أن آثارها الاقتصادية عموماً تبقى صعبة الوضوح، وحقيقة العنصر الخاص بالتلوث، فبعض الدول وضعت قوانين وقواعد إدارية ويمكن القول أن تحليل الآثار الخارجية هو عمق السياسات البيئية والمثال المطبق والأكثر معرفة هو مبدأ الملوث يدفع (Pollueur-Payeur) المطلوب من معظم المنظمات الدولية، وفي هذا الشأن مثلاً قامت فرنسا بتبني مخطط وطني طموح للبيئة مستعجل موجه على المدى الطويل يقف هذا المخطط على مجموعة من المبادئ منها مبدأ البيئة هي حق.¹

قد تبدو هذه البيئة غريبة نوعاً ما، إلا أنها تؤثر على الكثير من الأسواق والمؤسسات، فالإدراك المتنامي بالمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد بضرورة الحفاظ على الطبيعة ضد الاستخدام الجائر بالإضافة إلى تزايد عدد جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، هذه القوى وغيرها باتت تترك بصماتها على صناعات كثيرة ومن أبرز الأسئلة التي تطرح في هذا الشأن نذكر:²

- ماهي العمليات أو الإجراءات التي تستخدم في الإنتاج والتي قد تواجه انتقادات أو اتهامات حول مدى تأثيرها السلبي على البيئة؟ وما الذي تستطيع المؤسسة عمله إذا ما أجبرت على تغيير أو تعديل مثل هذه العمليات؟

- هل الأغلفة والعبوات التي تحمل منتجات تثير التساؤلات من قبل أنصار حماية البيئة؟ وهل المؤسسة لها حلول بديلة إذا ما أجبرت على تغييرها بعبوات صديقة للبيئة وكيف يكون تأثير ذلك على سياسات المزيج الترويجي لمنتجات المؤسسة؟

المطلب الثاني: البيئة التسويقية الخاصة

أحياناً تسمى البيئة التسويقية الخاصة ببيئة المنافسة نتيجة لقرب عواملها بالمؤسسة، لذلك سيمكننا هذا المطلب من إعطاء تعريف للبيئة التسويقية الخاصة وكذا ما تحتويه من مكونات.

الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية الخاصة

هي البيئة التي يمكن القول عنها بأن متغيراتها هي أساس تواجد المؤسسة والأكثر من هذا هي أساس استمرار المؤسسة في عملها، وتسمى أيضاً بالبيئة التسويقية الجزئية وهي البيئة التي تحتوي على المتعاملين الذين تربطهم علاقات متبادلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة.³ وقد عرف كل من كوتلر

¹ Jacques Fontanel, *analyse des politiques économiques*, office des publications universitaires, France, 2005, p115.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 100-101.

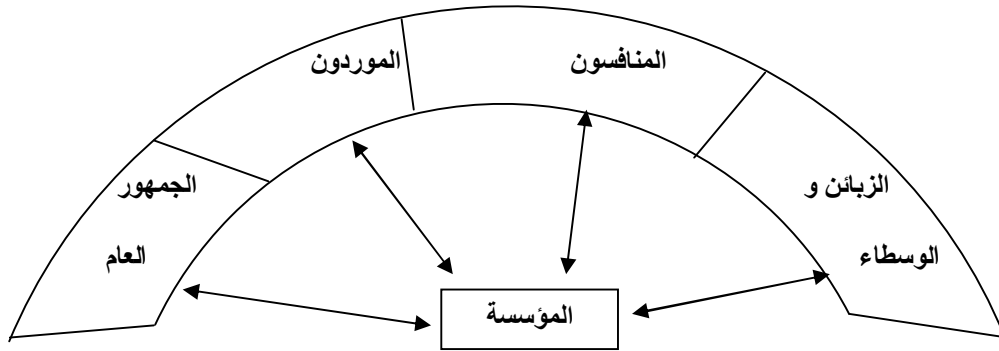
³ Sylvie MARTIN, Jean-pierre VEDRINE, *Marketing (les concepts-clés)*, chihab-Eyrolles, Alger, 1996, p32.

وارمسترونج البيئة التسويقية الخاصة بانها "الممثلون القريبون من المؤسسة والذين يؤثرون على مقدرتها وعلى خدمة عملائها".¹ فعناصر هذه البيئة التسويقية هي عناصر قريبة جدا من المؤسسة واكثرهم يتعاملون معها، فاي فعل يصدر من المؤسسة سيؤثر بطريقة او باخرى على المتعاملين معها والعكس صحيح، فماذا لو قدمت المؤسسة لزيائنها منتجات لا يرغبون فيها؟ وماذا لو قرر موردها عدم تزويدها بما تحتاج اليه؟ ماذا لو ادخل منافسوها تكنولوجيا جديدة تساعدهم في الانتاج عموما؟ بالتاكيد سيكون هناك تأثير على المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية الخاصة

من بين العناصر المشكلة للبيئة الخارجية الخاصة العناصر الموضحة في الشكل التالي:

شكل (6-2): البيئة التسويقية الخاصة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص42.

الشكل السابق يحدد في مضمونه اربعة عناصر اساسية هي بمثابة مكونات البيئة التسويقية الخاصة للمؤسسة، وسيتم التطرق وتعريف مختلف هذه العناصر.

اولا- الزبائن والوسطاء: يمثل الزبون الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة والهدف الأسمى من وجودها حيث أن جهود المؤسسة و فعاليتها توجه لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.²

لذلك على المؤسسة دراسة أسواقها بدقة، لان الأسواق تشكل مجموعة من المشتريين الفعليين والمحتملين والمرتبين والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم، ولخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين، حيث تعمل المؤسسة في ظل خمسة أنواع مختلفة من أسواق الزبائن وهي:³

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2011، ص191.

² حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص41.

³ زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص79.

- أسواق المستهلكين: هم مجموعة المستهلكين (الأفراد والعائلة) الذين يقومون بشراء السلع والخدمات للاستخدام الشخصي والاستهلاك النهائي.
 - الأسواق الصناعية/المؤسسات: هي عبارة عن مؤسسات تقوم بشراء السلع والخدمات لعمليات إضافية، أو من أجل استخدامها في إنتاج سلع أخرى.
 - أسواق الوسطاء التجاريون: هي عبارة عن مؤسسات تقوم بشراء السلع والخدمات من أجل إعادة بيعها لتحقيق الأرباح مثل تجار الجملة وتجار التجزئة.
 - الأسواق الحكومية: تتكون من المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات بهدف إنتاج الخدمات العامة وتقديمها إلى المواطنين الراغبين في الحصول عليها.
 - الأسواق الدولية: هي عبارة عن مجموعة من المشترين والمستوردين الأجانب من أفراد ومؤسسات وحكومات أو مزيج من هؤلاء.
- أما الوسطاء فهم يشكلون المؤسسات التي تقوم بإيصال وتوزيع السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، وعادة ما يكون الوسيط مستقلا له برامج واهداف خاصة به، فالوسيط سواء كان تاجرا أم سمسارا أم وكيلًا فهو يمثل حلقة وصل بين المؤسسة واسواقها.¹
- ثانيا- المنافسون:** تعتبر المنافسة محرك المؤسسة فهي تجدد السوق وتعطيه الحياة واليقظة والنشاط²، ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة غير المباشرة والمباشرة، فالنوع الأول يتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، حيث تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة والموارد الطبيعية كالمخامات الأولية وغيرها والموارد البشرية، فمن الطبيعي أن تحاول كل مؤسسة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد وتلك الموارد المتاحة، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.³

ثالثا- الموردون: هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الرئيسية والأساسية للمؤسسة مثل المواد الأولية والآلات وقطع الغيار لهذه الآلات والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج وكذا مواد الصيانة، ولا بد للمؤسسة ان

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص193.

² Claude Triquère, le grand livre de la ciation d'entreprise, Studyrama, France, 2009, p32.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق (وجهة نظر معاصرة)، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، ص ص81-84.

تهتم بمورديها كي تضمن توفير ما تحتاج اليه بصورة دائمة عند أقل سعر وجودة مرتفعة وفي الوقت المناسب.¹

رابعاً - الجمهور العام: يتمثل في اي مجموعة لديها اهتمام فعلي او محتمل في نجاح المؤسسة او تمتلك تأثيراً على قدراتها في تحقيق اهدافها، وبعض هذه المجموعات من المحتمل الا تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة ولكن بإمكانها ان تمارس تأثيراً مسانداً يساعدها على تحقيق اهدافها، كذلك هناك مجموعات اخرى قد تتعارض اهدافها واهداف المؤسسة فتقف عائقاً امامها، وهذه المجموعات يطلق عليها الجماعات الضاغطة فهي تشكل عامل كبح يقف بإتجاه حركة المؤسسة، ومن بين هذه المجموعات جماعات حماية المستهلك وكذلك المنظمات المدنية لحماية الغابات والحيوان والبيئة والصحة، فكلها تمثل قوة مؤثرة على نشاط المؤسسة²، كما نجد ايضاً حملة الأسهم والمؤسسات المالية بأنواعها ووسائل الإعلام المختلفة، المؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية.³

المطلب الثالث: البيئة التسويقية الداخلية

تعد البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة جزءاً أساسياً من البيئة التسويقية الدولية فهي البيئة التي تستوعب وتترجم كل ما يحدث في البيئة التسويقية الخارجية بصفة كلية، مما يمكن المؤسسة من القراءات الصحيحة للمتغيرات الخارجية وحتى الداخلية التي تجعل الصورة أكثر وضوحاً امام المؤسسة لإتخاذ القرارات اللازمة والتكيف مع العوامل المختلفة للبيئة التسويقية.

الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية الداخلية

عرفت البيئة التسويقية الداخلية على انها "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة او وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية إتخاذ القرار".⁴ فعند قراءتنا لهذا التعريف نلاحظ انه تعريف حدد البيئة التسويقية الداخلية في الجانب الاجتماعي فقط والخاص بالموارد البشرية صاحبة القرار، متناسياً بذلك الموارد الأخرى المكونة للبيئة التسويقية الداخلية.

وفي نفس السياق عرفت البيئة التسويقية الداخلية بانها "مجموعة العوامل المتحكم بها، والمسيطر عليها من قبل المؤسسة حيث تستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض بالبيئة القريبة

¹ المرجع السابق، ص 85.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 194.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 42.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 148.

بينما البيئة الخارجية يطلق عليها البيئة البعيدة.¹ فهذا التعريف بالرغم من انه لم يبرز مكونات البيئة التسويقية الداخلية الا انه اشار الى نقطة اساسية تمثلت في درجة السيطرة على متغيرات هذه البيئة مقارنة بالبيئة التسويقية الخارجية.

كما يرى Crto أن البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة تمثل "المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد باختلاف هذه المؤسسات من جانب نقاط قوتها الجوهرية أو ضعفها".² اذن البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة تعطي قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متميزة في أساليب عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، فيمكن اعتبارها مجموعة العناصر والمكونات المادية والمعنوية والمعرفية، التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بالحدود الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية الداخلية

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب بخصوص مكونات البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة، حيث يرى Porter أنها تتكون من الأنشطة والأنظمة الفرعية، الموارد البشرية، المتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي. في حين يركز كل من narayanar و nath أنها تتكون من مجموعة الأنظمة، يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الثانية إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات التجديد والإبداع.³ ومهما اختلفت التقسيمات وتعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية فانه يمكن إجمالها في ثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارة الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة

¹ زيدان محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق، ص46.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص283.

³ نفس المرجع، ص285.

معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي، فقد عرف هذا الأخير على أنه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة".¹

ويقصد كذلك بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي، حيث يستخدمان بمعنى واحد "النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها".²

وعرفه أيضا Blau على أنه "توزيع الافراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الادوار بين هؤلاء الافراد".³

بالرغم من تعدد المفاهيم والتعاريف المقدمة من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم الهيكل التنظيمي، إلا أنه يبقى في الأخير الوسيلة والطريقة الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقسيم المهام واعطاء الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والتنسيق بين اجزاء المؤسسة.

ويكتسب الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة الدولية لاسباب عديدة أهمها اختلاف البيئة التي تعمل فيها كالاختلاف في اللغة والثقافة والنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل من المؤسسة لمواجهة مثل هذه المتغيرات الى كفاءة تنظيمية عالية، كما يضاف أيضا الى ماسبق بعد المسافات بين المؤسسة الام وفروعها، حيث يتطلب الامر ان تكون هياكلها التنظيمية مصممة بشكل مناسب يسمح بتخفيف اثر الصعوبات التي قد تتجم بسبب بعد الاماكن عن بعضها البعض، لذلك اخذت الهياكل التنظيمية اشكالا او مراحل مختلفة بدت بسيطة اول الامر ثم تطورت شيئا فشيئا الى ان اصبحت تتسم ببعض التعقيد بسبب توسع العمليات الدولية وزيادة حجمها.⁴

وعادة ما يتم دراسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية بالإعتماد على مدخلين أساسيين وهما المركزية واللامركزية او كما يسميان أيضا بالتنظيم الجيومركزي والتنظيم الحيولامركزي، ويتمثل مفهومهما في:⁵

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الاردن، 2005، ص125.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال (الاساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004، ص166.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط2، دار الحامد، عمان، 2000، ص45.

⁴ محمد الصيرفي، الإدارة الدولية، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2009، ص ص126-127.

⁵ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص143.

1- **التنظيم الجيومركزي:** يتضمن أنشطة وعمليات كونية متنوعة تخضع لإدارة وتوجيه القيادة الاستراتيجية للمؤسسة في البلد الام، مع تفويض محدود لسلطة اتخاذ القرارات للمدراء في الدول المضيفة.

2- **التنظيم الجيولامركزي:** يتصف باللامركزية التنظيمية ومنح صلاحيات واسعة للمدراء في الدول المضيفة وذلك فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة المؤسسة.

ويأخذ الهيكل التنظيمي انواعا عديدة يتسم كل منها بمزايا وعيوب مختلفة، حيث لا يوجد هيكل تنظيمي نموذجي قابل للتطبيق في جميع المؤسسات، وفيما يلي اهم هذه الهياكل التنظيمية:

- **القسم الدولي:** في هذا الشكل تكون هناك ادارة منفصلة للاعمال الخارجية تقف جنبا الى جنب مع الادارات الاخرى للمؤسسة المختصة كلها بالسوق المحلي في البلد الام، ويكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع اداري مماثل لمديري الادارات الاخرى، ويظل هذا القسم معتمدا على تعاون الادارات الاخرى.¹ والشكل الموالي يوضح هذا النوع.

شكل (7-2): الهيكل التنظيمي على اساس القسم الدولي



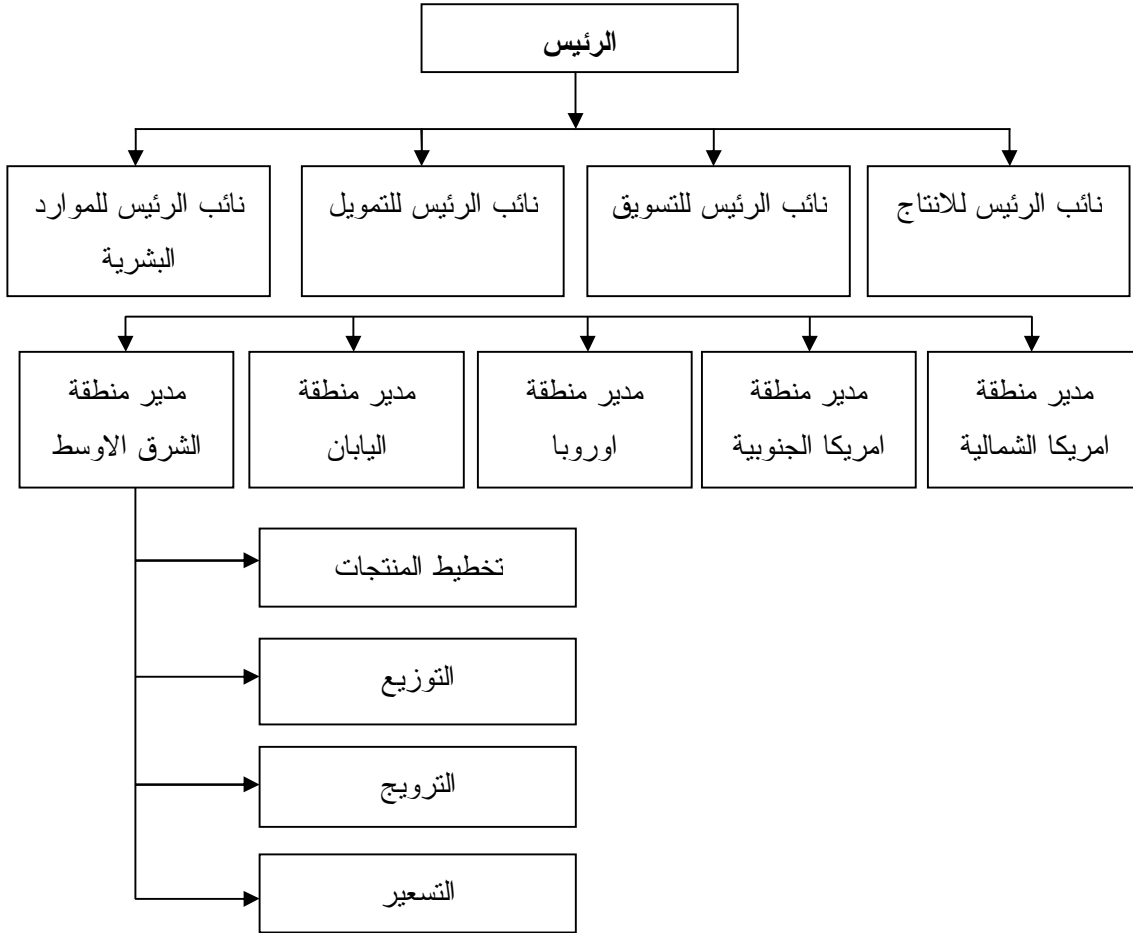
المصدر: احمد عبد الرحمن احمد، مدخل الى ادارة الاعمال الدولية، دار المريخ، السعودية، 2001، ص296.

لهذا النموذج مزايا كونه يعطي الاعمال الخارجية اهمية بفصلها بدلا من ان تكون مبعثرة بين الاقسام الاخرى، كذلك يبرز مكانة اصحاب الخبرات العالمية ويزيد من خبراتهم ومعرفتهم والمهام باوضاع الاسواق الخارجية، كما يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا، اما مساوي هذا الهيكل فتكمن في اهتمام الاقسام الاخرى بمسؤوليتها المحلية فقد تعطي اسبقية متدنية لمطالب ادارة القسم الدولي وفي هذا الوضع يجد هذا القسم نفسه يناقش الاقسام المحلية على الموارد ويصبح التنسيق بينهما صعبا، لذا فان مثل هذا الهيكل يصلح اذا كان حجم الاعمال الخارجية صغيرا.

¹ احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص297.

- **التنظيم الجغرافي:** حسب هذا التنظيم لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية والمحلية، حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود غير متواجدة بين دول المنطقة الواحدة، فهنا يتم تقسيم الأسواق الى مناطق جغرافية ويتولى مدراء المناطق عمليات التشغيل اليومية ويحتفظ المركز الرئيسي للمؤسسة بالتخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية¹، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل (8-2): الهيكل التنظيمي على اساس المناطق الجغرافية



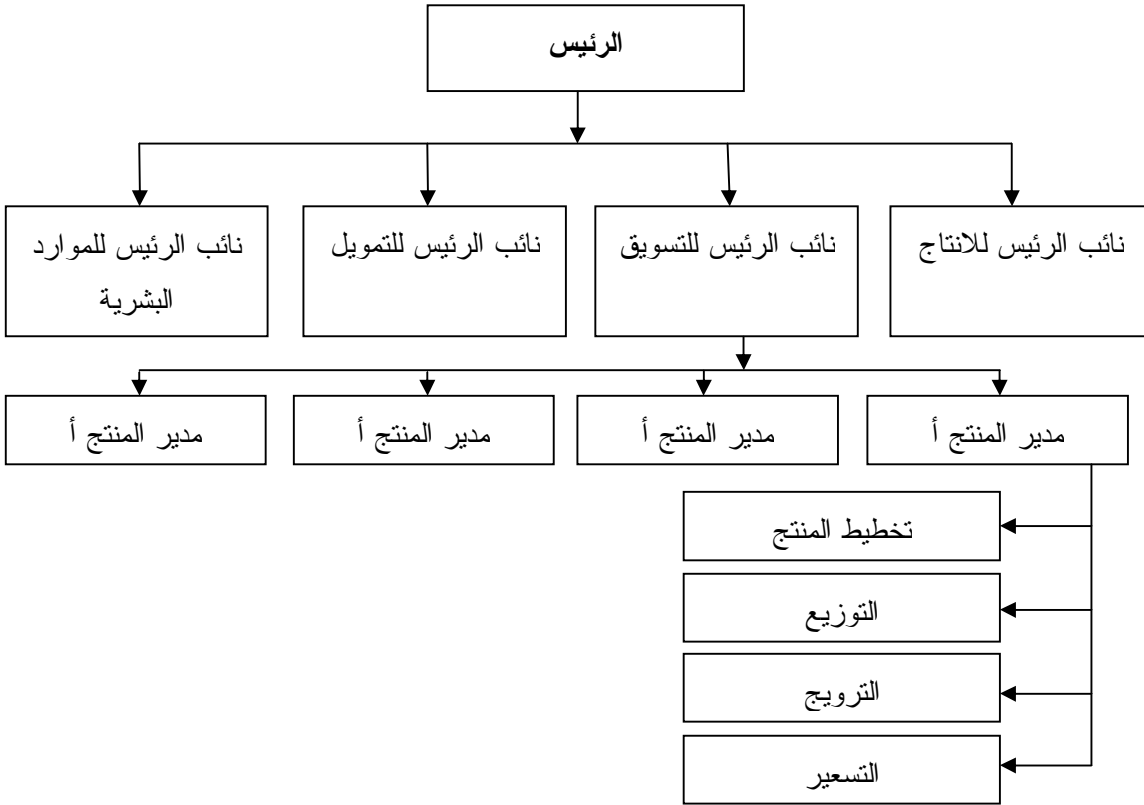
المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص31.

يتسم التنظيم الجغرافي بالوضوح في تفويض السلطة وامكانية التنسيق بين الانتاج والبيع وكذلك امكانية تجميع الخبرات المختلفة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دول المنطقة، الا انه يعاب من خلال الحاجة الى عدد كبير من المدراء ذوي درجة عالية من الكفاءة لادارة عمليات كل منطقة، اضافة الى انه قد لا تحصل بعض المنتجات على العناية والاهتمام لان مدير المنطقة مسؤول عن كافة المنتجات.

¹ فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص30.

- **التنظيم المنتج:** يعد هذا النوع شائعاً بشكل كبير في المؤسسات التي تقوم بانتاج او بيع انواع عديدة من المنتجات، حيث يقوم على استحداث تقسيمات متخصصة في انتاج او تسويق منتج معين¹، والشكل التالي يبين هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

شكل (9-2): الهيكل التنظيمي على اساس المنتجات



المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص32.

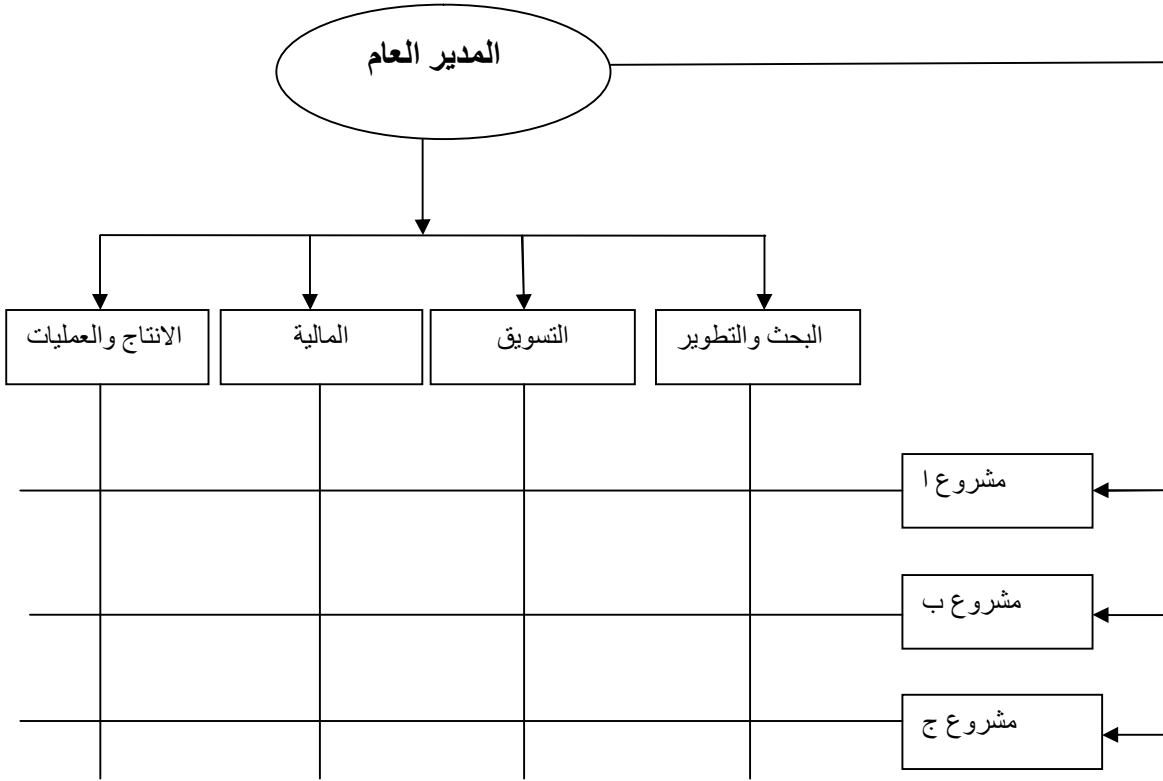
يحقق هذا النمط من التنظيم درجة عالية من الاستفادة من الاستفاضة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل اضافة الى انه يسمح بالتنسيق بين الجهود الادارية المبذولة على صعيد المنتج الواحد او مجموعة المنتجات، ويعاب عليه احتمال التركيز على الاسواق المحلية على حساب الاسواق الاجنبية واهمال مديري المنتجات لبعض المناطق الجغرافية.

- **الهيكل المصفوفي:** يتكون هذا التنظيم من خطين رئيسيين لتدفق السلطة، خط عمودي لتدفق السلطة في الادارات الوظيفية من الاعلى الى الاسفل وخط تدفق للسلطة افقيا من فرق الادارة او ادارة المشروعات

¹ خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص228.

وتتوازي خطوط السلطة في الاتجاهين ولكن من مصادر مختلفة، حيث يتولى مدير وظيفة ما مهام التوجيه والاشراف على أنشطة الوحدات التابعة له وفي نفس الوقت تتلقى هذه الوحدات توجيهات وقرارات مديري المشروعات او المنتجات،¹ والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل (10-2): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص148.

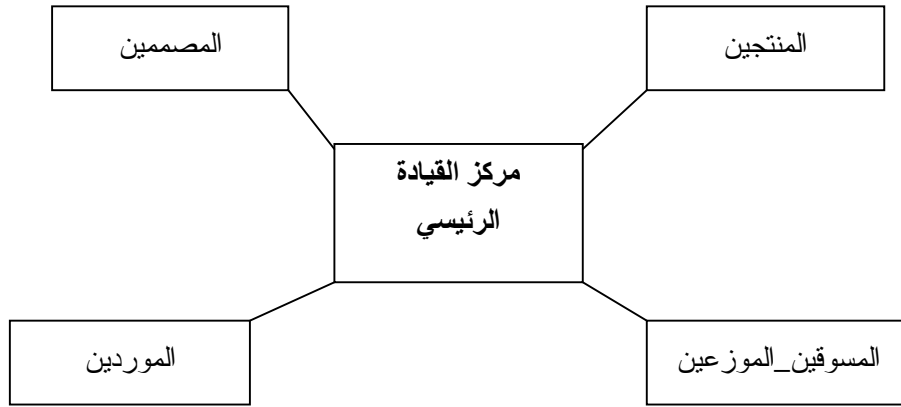
يتيح التنظيم المصفوفي فرصة اكبر لاستثمار الموارد البشرية وكذا مزج الخبرات المتنوعة والمهارات التنظيمية المتاحة، ومن عيوبه ظهور الصراع التنظيمي بمختلف اشكاله بسبب التعارض وازدواجية السلطة.

- **الهيكل الشبكي:** يمثل احد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي الذي فرضته ظاهرة عولمة الاعمال لتحقيق اقتصاديات العولمة من جهة والاستجابة لمتطلبات الزبون المحلي من جهة اخرى، يعتمد هذا النمط بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المؤسسة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها،² والشكل التالي يبين هذا النوع من التنظيم.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص92.

² زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص159.

شكل (11-2): الهيكل الشبكي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص290.

وفي إطار هذا الشكل من الهياكل التنظيمية تحاول مؤسسات الأعمال تصغير هيكلها التنظيمي للاستفادة من المرونة والمبادرة بالاعتماد على مؤسسات كبيرة تقوم بالانشطة الاخرى وهنا فان العاملين يتركز عملهم على تنسيق العلاقات مع هذه الجهات وادارتها بشكل يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.¹

- **النموذج الافتراضي:** من الملاحظ في العصر الحديث، عصر المعلوماتية والمعرفة والإنترنت، ظهور المؤسسات الافتراضية، وهذه المؤسسات تعمل في الفضاء الالكتروني وربما لا يكون لها أساس مادي فيزيولوجي واضح، لذلك لم تطور لها بعد هياكل تنظيمية تعرض للبحث والدراسة والفحص لمعرفة أيها أفضل، أو أنها بالحقيقة مؤسسات جل عملها قائم على أساس نظم معلومات معقدة بدلا من هياكل تنظيمية جامدة، فطبيعة عملها الافتراضية في بيئة تتصف بالإبداع والتجديد، تحتاج إلى استجابات سريعة جدا، جعل منها مؤسسات تتصل بالمستهلك في ومضة سريعة من الزمن بدلا من الاتصال التقليدي،² فهذه المؤسسات وهي تعيش العالم الافتراضي تكيف وتجسد ممارساتها مؤكدة على عدم وجود الحدود والحواجز بين مختلف انشطتها.³

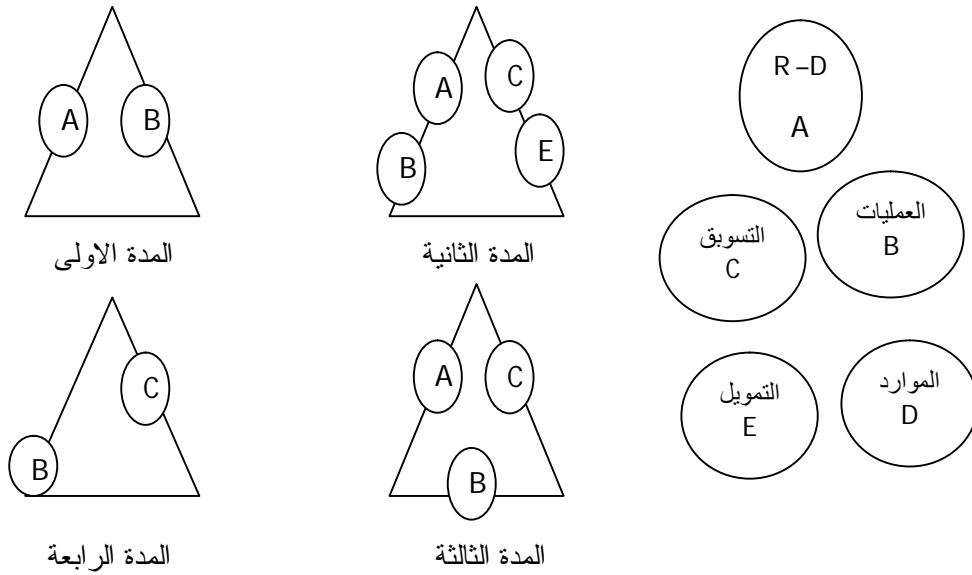
والشكل الموالي يوضح هذا النموذج ومرونة انتقالاته.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص287.

² وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص150.

³ زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص161.

شكل (12-2): النموذج الافتراضي



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص161.

من ابرز سمات هذا النموذج الافتراضي غياب الهرمية وامكانية تطبيق الموقفية وزيادة مساحة التمكين وتوفر الكفاءات الادارية التي تمتلك الخبرة والمهارات العالية.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

من الواضح ان هناك اختلافا بين المؤسسات، وقد يكون هذا الاختلاف ظاهريا كما يمكن أن يكون ضمنيا، ومن بين هذه الاختلافات الثقافة التنظيمية للمؤسسات، إذ تقوم كل ثقافة على مقدمات يرى أصحابها أنها كفيلة بتحقيق النجاح، لذلك تحاول كل مؤسسة خاصة في ظل تعدد الثقافات الى نسج ثقافة تنظيمية ايجابية خاصة بها تمكنها من تحقيق اهدافها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية، فهي تعبر عن مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في مؤسسة ما أو مجموعة فرعية وبالشكل الذي يجعل منها أداة للتفكير والتصرف امام المشكلات، وعند الحديث عن ثقافة المؤسسة فإنه لا يقصد ثقافة المجتمع في المؤسسة وانما المقصود هو ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها.¹

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية باباب غاز غرداية، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص143.

عرفها JONES بأنها "مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن"¹. وقصد بها DRUMMOND "البرمجة التشكيلية للعقل التي تميز فرد جماعة معينة عن غيره في الجماعات الأخرى، أي أنها تمثل برمجات العقل البشري"². ووصفت أيضا على أنها تحصيل وتفسير قيم المؤسسة بما يسمح لأفراد هذه المؤسسة الى حين الوصول لمستوى الفهم والتعلم والتصرف.³ أما الكاتب Kurt Lewin فقد عرفها بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"⁴.

إذن فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي يتشاركها الأفراد وتظهر في تصرفاتهم ومعاملاتهم داخل المؤسسة والتي تعد جزءا لا يتجزأ منها.

أما في عالم اليوم حيث تتواجد المؤسسات وتنتشر فروعها في دول عديدة ومختلفة، ظهر ما يسمى بالتعدد الثقافي وهو تعدد الثقافات القومية لعمال المؤسسة، فقد أصبح العاملون فيها ينتمون الى ثقافات مختلفة، فعند تأسيس مؤسسة جديدة أو فرع جديد في بلد آخر تتبع المؤسسة أحيانا ما يسمى بطريقة الحقل الأخضر أي ان العمال والموظفين في هذه الفروع يكونون من نفس البلد، فتكون ثقافته هي نفس ثقافة البلد المضيف، هكذا تتجنب المؤسسة المشاكل مع عملائها، ولكن على المقر الرئيسي ان يطور قدراته للتواصل بين تلك الفروع. وتبرز المشكلة الأكبر عند اندماج المؤسسات متعددة الثقافات مع بعضها البعض، وغالبا ماتتجح التجربة عند استيلاء واحدة على الأخرى، ويصعب الأمر اذا لم يتم الاستيلاء حيث تبرز هناك ادارتان لهما ثقافتين مختلفتين، والمهم في هذه الحالة الوصول الى ثقافة مشتركة أو مقدرة عالية للتواصل بين - ثقافي.⁵

وتهتم الإدارة في الثقافات المختلفة اليوم بالتأكيد على تنشئة وتطبيع الموظفين (المديرين) اجتماعيا بما يتلاءم وقيم المؤسسة المناسبة، كما يجب على المديرين اكتساب الفهم اللازم للمستهلكين وقوة العمل التابعة لهم، ويستلزم ذلك فهم السياق الثقافي للأسواق والأماكن التي يعملون فيها والاكثر من ذلك فهم السلوك الإنساني داخل المؤسسة وخارجها.⁶

¹ أحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص604.

² نفس المرجع، ص605.

³ Yves Bertnard, *culture organisationnelle*, presses de l'université du Québec, Canada, 1991, p7.

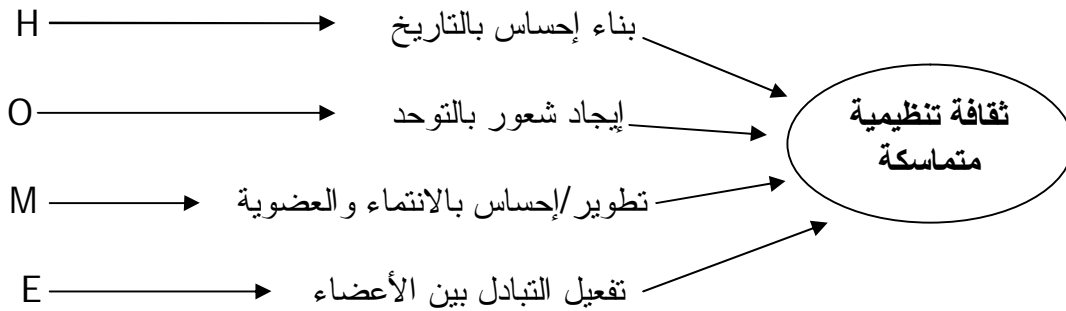
⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2003، ص262.

⁵ محمود نديم الطبقجي، التواصل الثقافي في الأعمال الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص112.

⁶ نينا جاكوب، إدارة المؤسسات متعددة الثقافات، ترجمة علاء احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، 2008، ص19.

من خلال ماسبق تبرز اهمية كبيرة للثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الناشطة في الأسواق الدولية بصفة خاصة، ويمكن توضيح اهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل الموالي:

شكل(13-2): اهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص79.

من خلال الشكل يتبين أن الحروف الأولى تشكل كلمة HOME على اعتبار ان ثقافة المؤسسة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط، وحسب هذا الشكل تبرز اهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

- بناء إحساس بالتاريخ (HISTORY): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد (ONENESS): فهي توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وكذلك تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (MEMBERSHIP): تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (EXCHANGE): وهذا يأتي من خلال المشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

2- مكونات (أبعاد) الثقافة التنظيمية

تتكون ابعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة من:²

- القصص والحكايات: التي يتم تناقلها بين أفراد المؤسسة جيلا بعد جيل، والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يفقدى بها داخل المؤسسة.

¹خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص78.

²صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، صص130-131.

- الأبطال: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بانجازات واعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير.
- الطقوس والشعائر: وهي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تحييها المؤسسة، تعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الانجاز المتميز.
- الرموز: استخدام لغة خاصة، تعبيرات وإشارات غير لفظية وإيصال مواضيع مهمة في حياة المؤسسة. كما تشمل أيضاً كلا من:¹
- القيم: يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء المؤسسة، تشير إلى ماهو مقبول أو ماهو جيد أو سيء ويلتزم الجميع بمضامينها، فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض داخل المؤسسة.
- المعتقدات: وتمثل المستويات الأعمق للثقافة، كونها في عقول تفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف والأفكار، القوانين، الخرافات والأساطير فهي معتقدات حول الذات والآخرين.
- الافتراضات: لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم، حيث تتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها، وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية.
- المعايير: هي من ابعاد الثقافة التنظيمية أيضا التي لايمكن ملاحظاتها والتي تحدد بأنها المعايير والقواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقدم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به.
- الاتصالات: تمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة ويتم من خلال تبادل الآراء والافكار، المعلومات والمقترحات، الأوامر، الإرشادات، الخطط، القرارات والسياسات وغيرها.
- التقاليد: هي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة فهي تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب.

ثالثا: موارد المؤسسة

تمثل موارد المؤسسة مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية، بشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دورا مهما متميزا في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في دنيا الأعمال.

1- مفهومها وأهميتها: تعتبر موارد المؤسسة كل ما يمكن استخدامه لممارسة الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الاهداف ويختلف تأثيرها في أنشطة المؤسسة باختلاف طبيعتها ومدى ارتباطها بها.²

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص ص79-80.

² الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، دار وائل للنشر، الاردن،

كما ان اعتماد المؤسسة لاسرراتيجية معينة ووضعها موضع التنفيذ يتطلب الامر توفير موارد مالية، طبيعية، بشرية وتكنولوجية، وخاصة في عالم اليوم اين يستلزم على المؤسسة اما مورد متفرد ذو قيمة عالية او قدرة متفردة قادرة على ادارة الموارد العامة، وهذا ما اكده Porter في اعماله حول الاستراتيجية حيث يتم تنفيذها بوضوح من خلال الاعتماد على الموارد وبذلك تؤهل الموارد وما تتمتع به من نقاط القوة في اكتساب ميزة تنافسية.¹

2- تصنيفات الموارد: حيث تتمثل موارد البيئة الداخلية للمؤسسة في مختلف الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة والتي تخضع لسيطرة ادارة المؤسسة، والتي تتكون من امكانيات المؤسسة المادية (تجهيزات، مباني، مستلزمات الانتاج...)، وغير المادية (كفاءات، مهارات، خبرة...) والمالية (مصادر التمويل الداخلية والخارجية).² وهناك ايضا من يصنفها الى موارد شاملة مادية يمكن لأي مؤسسة الحصول عليها وموارد غير مادية ذات خصوصية تساهم في احداث تمييز تنافسي بين المؤسسات.

ويمكن النظر للموارد في إطار واسع، حيث أنها أيضا تحتوي على كافة الأنظمة والمهارات والموجودات التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق، المالية، البحث والتطوير، أنظمة المعلومات وغيرها التي تعطي للمؤسسة القدرة على تنفيذ فعال لإستراتيجياتها.³

ومهما تعددت التسميات فيما يخص تصنيف موارد المؤسسة الا انها تصب في نقطة واحدة، ويمكن ابراز هذه الموارد في الجدول التالي:

جدول(2-2): موارد المؤسسة

موارد المنظمة		
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
- المهارات	- التكنولوجية	- مالية
- المعارف	- الشهرة	- مادية
- امكانية الاتصال	- الثقافة	
- التحفيز	- المعرفة	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص299.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه، شعبة تدبير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2007-2008، ص104.

² الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص125.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص297.

من خلال الجدول السابق وبشكل عام فإن موارد المؤسسة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة أو غير ملموسة أو بشرية. وبالنسبة للموارد الملموسة فيمكن أيضا التمييز بين الموارد المالية والمادية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول(3-2): تصنيف الموارد الملموسة

الموارد الملموسة	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
- المالية	النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، قروض لدى الغير...)	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار - إمكانية الاستغلال بسرعة - إمكانية التمويل	- الهيكل المالي وحقوق الملكية - الربحية والعائد على الاستثمار - التدفق النقدي والسيولة - المديونية والاعتماد على الغير - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال
- المادية	الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع	- تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل: الحجم، الموقع، التكنولوجيا، الموقع، خيارات استخدام الأراضي، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة - ميزات المعدات الرأسمالية - حجوم الإنشاءات - سهولة الحصول على المواد - البحوث والدراسات - المزيج التسويقي للمنتجات - دورة حياة المنتجات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص302.

يتضح من الجدول السابق ان الموارد المالية والمادية تعد من الموارد الهامة للمؤسسة، فهي تساهم بدور حيوي ومباشر في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها، من خلال توفر هذه الموارد وترشيد استعمالها وكذا استثمارها، كما تمكن المؤسسة أيضا من تسديد التزاماتها مع الغير.

اما بالنسبة للموارد غير الملموسة فهناك على سبيل المثال التكنولوجيا والشهرة، وللتوضيح اكثر نستعين بالجدول التالي:

جدول (4-2): تصنيف الموارد غير الملموسة

المؤشر الرئيسي	أهم الخصائص	المجال	الموارد غير الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> - العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية - نسبة العاملين في البحث والتطوير الى مجموع العاملين - عدد مواقع التسهيلات البحثية 	<ul style="list-style-type: none"> - الملكية الفردية - حقوق الملكية للنشر - مصدر للتجديد والابداع - تسهيلات البحث - التمتع بقدرات مهنية وعملية 	<ul style="list-style-type: none"> الانتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق 	<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - التميز في العلامة التجارية - نوعية العلامة التجارية - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات - الأهداف المتحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات بالمنافسين - مسوحات العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> - الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية المنتجات - شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> التسويق والإدارة العليا 	<ul style="list-style-type: none"> - الشهرة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص300.

الجدول السابق قدم مثالين حول الموارد غير الملموسة والمتمثلين في التكنولوجيا والشهرة وما لهذين الموردتين من اهمية بالغة لدى المؤسسة في كامل مجالات عملها وكيفية مساهمتها في تحقيق اهدافها، لذلك نجد من المؤسسات من تعتمد اعتمادا كبيرا على مثل هذا النوع من الموارد والاكثر من هذا هناك مؤسسات تجعل من هذه الموارد محور عملها.

ان الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية والمعرفة المملوكة وبراءة الاختراع وحقوق التأليف والنشر كلها ذات اهمية متزايدة للمؤسسة، ولاشك ان تطوير الموارد الفكرية امر صعب لكن متى تم ايجادها بنجاح فانها قد توفر قيمة كبيرة، وعليه تعتمد مؤسسات السلع الاستهلاكية مثل Nike و Sony على العلامة التجارية كمورد رئيسي الى حد بعيد كما تعتمد مؤسستي Sap و Microsoft على الملكية الفكرية وما يتصل بها من برامج تم

تطويرها عبر سنين طويلة اما مؤسسة Qualcomm لتصميم رقائق الهواتف النقالة فقد بنت نموذج عملها التجاري على تصاميم محمية بوصفها براءة اختراع اصبحت تدر على المؤسسة مبالغ طائلة.¹

بالنسبة للنوع الاخر من موارد المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، ويسمى ايضا برأس المال البشري ويشمل ما لدى المؤسسة من امكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار،² والذي ينظر اليه كبعد استراتيجي من خلال وضع المؤسسة موضع التنفيذ الفعلي، فتمتع اي مؤسسة بقوى بشرية مؤهلة ذات جودة عالية سينعكس حتما على ادارتها انعكاسا مباشرا، لذلك تسعى ادارة الموارد البشرية الى استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة وتزويد المؤسسة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً وذوي دافعية مرتفعة نحوى الاداء، اضافة الى ادارة عمليات التغيير بما يحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العمال كافراد وكجماعات وللمؤسسة ككل وللمجتمع.³ لذلك لا يمكن تجاهل اهم التطورات العالمية المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية وضرورة مراعاة تأثير تلك الممارسات الدولية على ادارة الموارد البشرية في جوانب البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، ادارة المرتبات والحوافز... الخ.

اما التطورات التي عرفتها البيئة الداخلية للمؤسسات فلا يمكن بطبيعة الحال حصرها جميعاً، فهذه التطورات مست جميع اساليب الادارة الحديثة واساليب الانتاج والتسويق والتكنولوجيا المعتمدة وكذلك الموارد البشرية حتى في تكوين ثقافة خاصة، حيث نجد مكدونالد عند اختيارها للموظفين تقوم بالاعتماد على عمالة لم يسبق لها العمل في اي مؤسسة حتى تترسخ فيهم ثقافة مكدونالد.

ومن بين هذه التطورات، سعي المؤسسات الى احلال وفورات تنوع الانتاج محل وفورات الحجم او بالاحرى اضافت لوفورات الحجم وفورات التنوع، فلم تعد تقتصر على منتج واحد او مجال واحد (صناعي، زراعي، خدماتي)، بل اصبحت تمارس العديد من الانشطة التي لا رابط بينها سوى تحقيق الربح، فمثلا المؤسسة الدولية للتلغراف والتليفون ITT تمتلك شبكة فنادق شيراتون المنتشرة في العالم وتعمل في مجال التأمين والصناعات الغذائية والمستحضرات الصيدلانية، والمثال الاخر هو مؤسسة ليون لمياه الشرب تمتلك مثلاً عدداً كبيراً من الصحف،⁴ ومؤسسة تايم وارنر لديها العديد من مؤسسات النشر والاعلام والملاهي واستوديوهات هوليوود لتمتد الى شبكة CNN مرورا بالتلفزيون، كما نجد ايضا ان هناك سبعة (7) مؤسسات

¹ طارق محمد يوسف، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، الاردن، 2013، ص 35.

² محيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 172.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 151.

⁴ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص 55.

ميتسوبيتشي متفاوتة القطاعات، ميتسوبيتشي للسيارات والكهرباء، الصناعات الثقيلة، الكيماويات وميتسوبيتشي المصرفية.¹

ومن الظواهر الجديدة المعتمدة من قبل المؤسسات في الانتاج هي توزيع الانتاج بحيث اصبح المنتج النهائي ينتج في العديد من الدول تخصص كل منها في انتاج جزء منه، وبعدها تأتي عملية تجميع الاجزاء من كافة المصانع لكي يخرج في النهاية منتج اشتركت فيه العديد من الدول، ومثال ذلك السيارة الألمانية BMW التي يساهم في انتاجها العديد من المصانع على مستوى العالم.

وعليه فالتوجه الذي ذهبت اليه المؤسسات في الوقت الحالي يعتمد على التنوع في أنشطة لا علاقة فنية بينها، من اجل تنويع المخاطر فضلا عن تحقيق الارباح.

مثلا فيما يخص التحولات الحالية في صناعة السيارات، نجد مؤسسة Renault انتقدت كثيرا لضمها مصنع Nissan وقد قامت بذلك بسبب حاجتها بناء قوة سوقية كافية من اجل المحافظة على المنافسة مع المصنعين الكبار مثل Toyota, Ford, GM... الخ، واذا فشل Nissan في العمل فان الاستثمارات ربما تلغي فرصة بقاء Renault، ولهذا اسندت المهمة الى مورد بشري متميز وهو التنفيذي الناجح البرازيلي Carlos Ghosn فبدوره قام بتطوير وتنفيذ هيكلية مثيرة للمصنع الياباني من اجل تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة في عملياتها التصنيعية، ومن المثير ايضا فان Renault تبحث عن اكتساب مؤسسات اخرى في اسيا وبالتحديد في كوريا.²

ومما لاشك فيه ايضا ان معايير تحقيق الميزة التنافسية تختلف من فترة الى اخرى ومن مؤسسة الى اخرى، حيث كان سابقا معيار الانتاج الواسع والاستفادة من اقتصاديات الحجم يشكل الميزة التنافسية القوية للمؤسسات، اما اليوم فقد اصبح معيار الزمن الهاجس الاكبر الذي يحتله فكر وتوجه المؤسسات، وخاصة بعد الاختراقات التي حققتها المؤسسات اليابانية في السوق الاوروبية والامريكية خصوصا والسوق الدولية عموما من خلال استخدام الزمن، وعمل التقدم التكنولوجي على تقديم انماط جديدة واساليب متطورة وظهور المرونة العالية في العمليات والانشطة، حيث ظهر نظام الجدولة الفورية للانتاج Just-in-Time، فهذه السياسة المعتمدة على الزمن تعتبر ذات اهمية كبيرة، حيث ان ادارة الوقت قد ساعدت المؤسسات اليابانية ليس فقط على تقليل التكاليف وانما ايضا على التوسع في استخدام خطوط الانتاج الواسعة وتغطية اجزاء واسعة من السوق، وتعرف عادة الجدولة الفورية على انها فلسفة موجهة لتقليل او تقليص الضياع او الفاقد، والمقصود بالضياع

¹ هيفاء عبد الرحمن ياسين التكريتي، مرجع سابق، ص367.

² محمد حسين العيسوي واخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2012،

هنا هو اي شيء لا يضيف قيمة للمنتج، فهي فلسفة متكاملة لادارة الانتاج من خلال التركيز على تقليل الازخام والعيوب وكذلك تقليل مستويات المخزون.¹

نظام الانتاج في الوقت المحدد هو تصنيع الكميات المطلوبة فقط دون التفكير في الاحتفاظ بالتخزين، فهو بمثابة وضع او حالة مثالية تكون فيها كميات الانتاج مساوية لكميات التسليم، وهو ما يؤدي الى خفض تكاليف النقل والتخزين ونقل المواد المخزنة من مكان التخزين الى مكان الانتاج، كما يستلزم بناء العلاقة مع المجهز للالتزام بمواعيد التجهيز في المواعيد المحددة، فهذه الطريقة يمكن للمؤسسة تجنب تجميد راس مال كبير يمكن استثماره في اوجه اخرى.² وقد استطاعت العديد من المؤسسات ومن بينها Toyota اليابانية لصناعة السيارات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبنيها للجدولة الفورية.

وبنتبع مدى تأثير النموذج الياباني في العمل والمعارف عليه بـJIT، فان تأثيره لم يتوقف عند حدود اليابان وانما امتد الى انحاء العالم، فهناك العديد من المؤسسات العاملة في مجال صناعة النسيج والاثاث في اجزاء من ايطاليا وجنوب المانيا ان تعمل طبقا لنموذج JIT واستطاعت بذلك ان تشكل قوة ضغط تنافسية في هذه الصناعات، اما في الولايات المتحدة الامريكية وبسبب المرونة النسبية التي يتمتع بها المجتمع والاعمال والاقتصاد فيها، استطاعت العديد من المؤسسات وخاصة منذ ركود بداية التسعينات اعادة تنظيم العملية الانتاجية بشكل سريع على اساس العديد من مبادئ النموذج، وبداية هذه المؤسسات كانت جنرال موتورز عندما أنشأت خط انتاج يعتمد على نظام في الوقت المحدد.³

بالاضافة الى ماسبق نلاحظ ايضا، محاولة المؤسسات الحصول على سلسلة معايير الايزو من المواصفات التي تصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام ادارة الجودة، الذي يتعين ان تصممه المؤسسة للتأكد من ان منتجاتها تتوافق مع حاجات العملاء، ولقد اصبح واضحا ان اغلب الموردين والمؤسسات عالميا يطلبون رقم التسجيل في الايزو، وهو الامر المهم في تعامل المؤسسات المختلفة مع مورديها،⁴ حيث ان المؤسسة التي يتم منحها شهادة الايزو غالبا ما ينظر اليها بأن منتجاتها على درجة من الجودة.

¹ عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، ادارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، الاردن، 2009، صص 475-476.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام الانتاج في الوقت المحدد، اثر النشر والتوزيع، الاردن، 2011، صص 91.

³ نفس المرجع، صص 93-94.

⁴ فريد كورتل، امال كحيلة، الجودة وانظمة الايزو، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، صص 204-205.

حتى وان تعددت واختلقت تصنيفات البيئة التسويقية الدولية الا انها لا تختلف في مكوناتها ومتغيراتها، وعموما نميز بين ثلاث بيئات اساسية هي البيئة الخارجية العامة وتتكون من المتغيرات السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والطبيعية وهي متغيرات يصعب السيطرة عليها، اما البيئة الثانية فتتمثل في البيئة التسويقية الخاصة والتي تشمل كلا من الزبائن والموردين، المنافسين والجمهور العام، فهي متغيرات يمكن السيطرة عليها الى حد ما على عكس متغيرات البيئة الداخلية التي يسهل السيطرة عليها والمكونة من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة، كما ان البيئة التسويقية مهما اختلفت في درجة السيطرة عليها الا انها تمتاز بعدم الاستقرار لذلك عرفت جميع مكوناته العديد من التطورات.

المبحث الثالث: بعض ادوات تحليل البيئة التسويقية الدولية

تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تستطيع من خلالها تحليل بيئتها التسويقية، سواء البيئة الخارجية او الداخلية، حتى وإن تعددت وتتنوعت هذه الأدوات، إلا أنها تؤمن وتوفر للمؤسسة المعرفة الجيدة لمتغيرات بيئتها واستكشافها وتقييمها، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على اربع أدوات تحليل رئيسية ومناسبة تتمثل في تحليل SWOT الذي يشمل مختلف البيئات التسويقية، ثم تحليل PEST الذي يخص البيئة التسويقية الكلية وتحليل قوى المنافسة المتعلقة بالبيئة التسويقية الخاصة وفي الاخير نتطرق الى تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالبيئة التسويقية الداخلية.

المطلب الاول: تحليل SWOT

تشكل اعمال كل من Learned، Christensen، Andrerus، Guth عام 1965 حوصلة للتحليل الاستراتيجي التقليدي، واليهم ينسب النموذج المسمى LCAG أي الحروف الأولى لأسماء هؤلاء الأساتذة من مدرسة هارفورد للأعمال، ويعرف ايضا بتحليل SWOT، حيث يقوم هذا النموذج على أساس المقابلة بين ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، اي بين نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها من جهة والفرص التي تتيحها البيئة والتهديدات التي تتطوي عليها من جهة ثانية، ويقوم هذا التحليل الثنائي على تصنيف العوامل البيئية من خلال بعدين أساسيين: داخلي/خارجي من جهة وقوي/ضعيف من جهة ثانية¹، والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص93.

جدول(5-2): مفهوم التحليل الثنائي

داخلي	خارجي	
نقاط قوة	فرص	قوي
نقاط ضعف	تهديدات	ضعيف

المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص94.

إن تحليل SWOT عبارة عن عملية فحص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، حيث ترمز الحروف الأربعة إلى أربع كلمات أساسية هي:¹

S: وهو الحرف الأول من كلمة strengths وتعني نقاط القوة.

W: وهو الحرف الأول من كلمة weaknesses وتعني نقاط الضعف.

O: وهو الحرف الأول من كلمة opportunities وتعني الفرص.

T: وهو الحرف الأول من كلمة threats وتعني التهديدات.

الفرع الأول: نقاط القوة والضعف (S-W)

أولاً- نقاط القوة: تمثل معطيات أو مخرجات المؤسسة التي يمكنها من تحقيق المنفعة للزبون أو ميزة تنافسية للمؤسسة ووصفت بقدرة أو خاصية عمليات المؤسسة التي يحتمل اعطاءها كفاءة تمييزية، وقد تعتمد القوة المحتملة على الاستعدادات الحالية ومهارات ادارة المؤسسة وميزات الكلفة وخاصية المعرفة والمداخل التسويقية، وهي تشير الى المهارات والاستعدادات التي تمكن المؤسسة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها، وتتجلى جوانب القوة في المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة للتفوق على عدد من المؤسسات، سواء كان مناخ المنافسة جزئياً أو كلياً.²

اذن فنقاط القوة هي كل ما تمتلكه المؤسسة وتكون قادرة على استغلاله على نحو ايجابي لإنجاز وتحقيق أهدافها بشكل يجعلها متفوقة وتميزة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص271.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 164.

ثانياً- نقاط الضعف: حددت على انها معطيات داخل المؤسسة قد تقود لقيمة سلبية للزبون أو الميزة التنافسية، وجسدت جوانب الضعف في المهارة أو خاصية المؤسسة المتعلقة بالنقص أو عندما يكون مستوى أدائها ضعيفاً، وخير ما يدل على انها جوانب الضعف، ضعف المركز التنافسي، تقادم التسهيلات وانخفاض الربحية، كثرة الأخطاء والاختافات... الخ.¹

فنقاط الضعف تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على مؤسسات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد حددها كذلك THOMPSON بأنها "نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية".²

اذن نقاط الضعف هي عبارة عن النقص في الامكانيات والقدرات التي تعيق المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء.

والجدول الموالي يوضح بعض عناصر القوة والضعف التي تمثل تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة ويمكن أن تختلف من مؤسسة الى أخرى.

جدول(6-2): امثلة عن عناصر القوة والضعف في المؤسسة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
- استخدام تكنولوجيا جديدة	- محدودية الموارد التمويلية ومصادرهما
- اتفاقات وعقود طويلة الأمد	- نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحى الخبرة
- موارد مالية وبشرية متميزة	- قصور في الأجهزة والمعدات
- حملات ترويجية مكثفة وناجحة	- عدم انتظام عمليات التجهيز
- انخفاض واضح في تكاليف العمليات	- محدودية ميزانية الترويج
- علامة تجارية قوية	- ضعف السيطرة على حركة المخزون
- خدمة المستهلك	- مهارات تسويقية ضعيفة
- منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة	- عوامل أخرى
- عوامل أخرى	

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، الاردن، 2008، ص221.

¹ المرجع السابق، ص165.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص113.

- الجدول السابق يحتوي على بعض الامثلة فقط التي تبين عناصر القوة والضعف داخل المؤسسة، وبمجرد الإنتهاء من عملية مراجعة متغيرات البيئة الداخلية يتم استخلاص نتائج تحليل هذه العوامل، ومن الوسائل المستخدمة في هذا الشأن ما يعرف بمصفوفة تقييم العوامل الداخلية، حيث تقوم على:¹
- 1- تحديد من 5 الى 10 مجالات للقوة ومثلها من الضعف وتوضع في العمود الاول.
 - 2- تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة حسب تأثيره واهميته، بحيث يتراوح من 1 صحيح (هام جدا) الى الصفر (غير هام)، على ان يكون مجموع الاوزان واحد صحيح بغض النظر عن عددها، وتوضع في العمود الثاني.
 - 3- في العمود الثالث يتم تحديد ترتيب كل عامل على ضوء تميز المؤسسة في هذا العامل قياسا بالمؤسسات المنافسة، باستخدام مقياس يتراوح من 5 (ممتاز) الى 1 (ضعيف).
 - 4- العمود الرابع يحدد فيه الوزن المرجح لكل عامل، وهو عبارة عن حاصل ضرب الوزن في الترتيب (حاصل ضرب العمود الثاني في الثالث).
 - 5- العمود الخامس يبين فيه التعليق حول مبررات اختيار العامل والوزن والترتيب.
- ويمكن توضيح الخطوات السابقة في الجدول الموالي.

جدول(7-2): تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

العوامل الداخلية	الوزن	الترتيب	الوزن المرجح	التعليق
نقاط القوة				
-				
-				
نقاط الضعف				
-				
-				
الاجمالي				

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2010، ص225.

¹بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2010، ص224.

وفي الاخير يتم جمع الاوزان المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول الى عدد النقاط الكلية المرجحة، ويلاحظ ان الرقم الكلي للنقاط يجب ان يتراوح بين (5) اداء ممتاز الى (1) اداء ضعيف ويعكس الرقم (3) الاداء المتوسط.

الفرع الثاني: الفرص والتهديدات (OT)

أولاً- الفرص: هي "المعطيات التي تفرزها البيئة ومن المحتمل أن تستفيد منها المنظمة".¹ والفرصة بالنسبة للمؤسسة هي ظاهرة خارجية مبنية من أجل انشاء تأثير مفضل على نشاط المؤسسة أو على أرباحها والفرص مرتبطة بالبيئة الخارجية ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة.²

الفرصة بمثابة ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة، وهي ظواهر يمكن حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن استغلالها لتحقيق أهدافها، فالأهمية التي تلازم الفرص تتبع من خلال ارتباطها بمصير المؤسسات واغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، هذا وان الفرص البيئية تبقى فرصا محتملة مالم تستطع المؤسسة من استغلال الموارد لكسب بعض منها، ومن المهم أن يتم تقييم الفرص وبما يتعلق بنقاط القوة والضعف لموارد المؤسسة التي من الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تحليل نقاط قوتها وضعفها بما يرتبط بالحاجات البيئية الى جانب المنافسة، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون اليها وعندما تلائم موارد المؤسسة.³

ثانياً- التهديدات: التهديد هو مشكلة مطروحة في اتجاه غير مرغوب فيه أو خلل بيئي، الذي بغياب استجابة تسويقية ستؤدي إلى تدمير وضعية المؤسسة، فالتهديد غاية في الخطورة، مما يحدثه في العمق وفائدة المؤسسة التي لديها أهداف لتحقيقها، لذلك يجب على الإدارة توخي الحيلة والحذر اتجاه التهديدات.⁴

وتعرف التهديدات كذلك على انها "تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية"⁵

لابد من النظر إلى التهديدات في إطار تمثل مع الفرص وجهان لعملة واحدة، وحيثما وجدت الفرص توجد التهديدات، وما يمثل لمؤسسة فرصة من المحتمل أن يكون تهديدا لمؤسسة أخرى، وقد عرّف التهديد من قبل

¹Certo SAMUEL, Paul PETER, **Stratégie Management (concepts, application)**, 3éd , Chicago, 1995, p 41.

²Philip KOTLER et autres, **Marketing management**, Pearson éducation, 12 éd, France , 2006 , p 61.

³خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي الدريس، مرجع سابق، ص ص111-112.

⁴Philip Kotler,op-cit, p62.

⁵تامر البكري، مرجع سابق، ص 221.

(روبنسون) بأنه "ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة"،¹ فالتهديدات تمثل عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها.

وتجنبنا للتكرار، سوف نتطرق إلى مجموعة من المتغيرات التي تمثل فرصا وتهديدات بالنسبة للمؤسسة في المطالب الموالي. ومن خلال ما سبق نستنتج أن:

- نقاط القوة والضعف هي عوامل موجودة داخل المؤسسة بينما الفرص والتهديدات تفرزها البيئة الخارجية للمؤسسة.

- تمثل نقاط القوة والفرص حالات ايجابية بالنسبة للمؤسسة عكس نقاط الضعف والتهديدات فهما بمثابة حالات سلبية.

- لاتمثل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات متغيرات أو حالات ثابتة لكل المؤسسات، فمثلا الفرصة المتاحة للمؤسسة اليوم قد لا تمثل فرصة في المستقبل.

المطلب الثاني: تحليل PEST

يعتبر هذا التحليل من بين أدوات التحليل التي تستعملها المؤسسة لمعرفة عوامل وتأثيرات البيئة الخارجية العامة، ويدعو هذا التحليل للإجابة على سؤالين هما:²

✓ من بين العوامل الخارجية، ماهي الأكثر أهمية اليوم؟

✓ من ستكون ذات أهمية في المستقبل؟

حيث تشير هذه الحروف الأربعة (PEST) إلى:

P : politique et légal وهي العوامل السياسية والقانونية

E : Economique تعني العوامل الاقتصادية

S : Socioculturel وهي العوامل الاجتماعية والثقافية

T : Technologique العوامل البيئية والتكنولوجية

وهناك من يطلق عليه بتحليل PESTEL بفصل البيئتين الطبيعية والقانونية، ويلاحظ ان هذا الاسلوب اقل دقة من تحليل Porter للمنافسة الذي يهتم اكثر ببيئة المنافسة والتفاعل مع مختلف الفاعلين فيه.³

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص112.

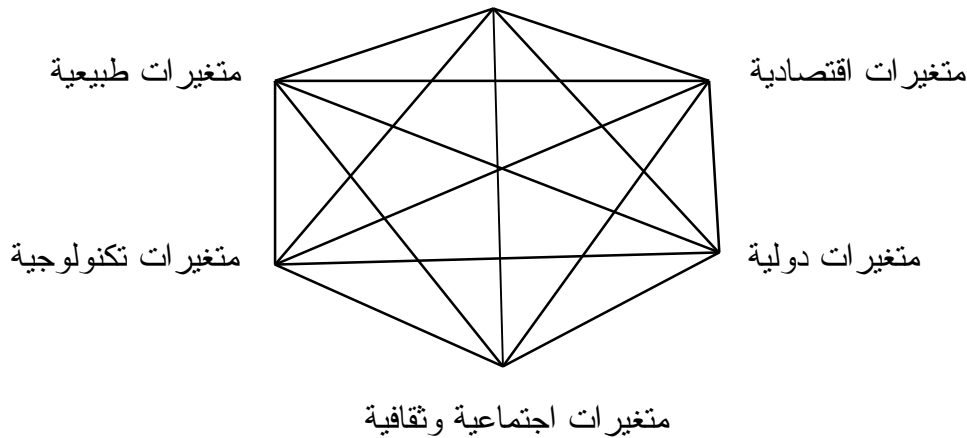
² Bruno Bachy, Christine Harache, **management (toute la fonction)**, Dunod, Paris, 2010, p54.

³ Yves Pariot, **les outils du marketing: stratégique et operationnel**, 2éd, Eyrolles, paris, 2010, p26.

وعند تحليل متغيرات البيئة التسويقية الكلية يمكن تصورها وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع، كل نقطة منه تمثل عوامل هذه البيئة أما الخطوط الموجودة والتي تربط كل نقطة بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته تأثير كل عامل على بقية العوامل الأخرى في كل الاتجاهات¹. والشكل التالي يوضح هذا الترابط والتأثير.

شكل (14-2): تأثير وتأثر عوامل البيئة التسويقية الكلية

متغيرات سياسية وقانونية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق (أساسيات ومبادئ)، دار زهران، الأردن، 1999، ص35.

الشكل يعكس الطبيعة المعقدة لمتغيرات البيئة الكلية، ومدى تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض وهذا ما يعكس أيضاً درجة الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في متابعة تلك التغيرات الفاعلة، فالأحداث والتغيرات التي تحدث في احد مكونات البيئة الكلية لا تنحصر في ذلك الجانب فقط، بل تمتد إلى المتغيرات الأخرى المحيطة بالمؤسسة، كما لا ننسى انتقال هذا التأثير إلى البيئة التسويقية الخاصة والداخلية، مثلاً التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية حتماً ستعكس على تكلفة استخدام المواد الأولية الداخلة في عمليات الإنتاج وبالتالي على أسعار السلع والخدمات، وكذا التغير في البيئة الحكومية والتشريعية يمكن أن ينعكس على الحالة الاقتصادية كالسياسة المالية مثلاً وما يمكن أن تحدثه من آثار على كل من حالي الانتعاش والركود الاقتصادي، وكذا انعكاس آثار البيئة الاقتصادية على احتمال حدوث حالات التغير الاجتماعي.

ويمكن إعطاء بعض الامثلة لعناصر ومكونات تحليل PEST في الجدول التالي:

¹قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق (أساسيات ومبادئ)، دار زهران، الأردن، 1999، ص 34-36.

جدول (2-8): بعض مكونات تحليل PEST

<p style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold;">P</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار السياسي الحكومي. - قوانين وتعليمات تأسيس المؤسسات وقوانين حماية الإنتاج الوطني. - معدلات المشاركة في الانتخابات. - قوانين حماية براءة الاختراع. - مستوى المساعدات الحكومية. - قوانين مكافحة الاحتكار. - قوانين حماية البيئة. - تعليمات الاسعار والاعلان. - العلاقات مع الدول الاخرى. - التجارة الخارجية: القواعد المنظمة للتصدير والاستيراد. - التغييرات في السياسة المالية والنقدية. - أنشطة اللوبي. - حجم الموازنات الحكومية. - قوانين الاستثمار. 	<p style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold;">E</p>	<ul style="list-style-type: none"> - المرحلة في الدورة الاقتصادية: الكساد، الرخاء والانتعاش. - اتجاهات الناتج القومي الاجمالي. - مستوى الدخل والقوة الشرائية. - معدلات الفائدة. - معدلات التضخم والاسعار. - ميزان المدفوعات والميزان التجاري. - معدلات البطالة. - مستويات انتاجية العامل. - تحولات الطلب على السلع والخدمات. - معدلات الضرائب . - اختلافات الدخول بين المناطق ومجموعات العملاء. - اتجاهات سوق المال. - عدد السكان والتغيرات العرقية. - المساواة والعنصرية. - معدلات النمو، عدد المواليد والوفيات
<p style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold;">S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - حالات الزواج والطلاق. - متوسط العمر، الجنس، مستوى الثراء. - التوزيع الجغرافي لسكان: المحافظات، الاقاليم، الحضر والريف. - قيم الثقافة الاصلية والفرعية. - الدين، التقاليد والعادات الشرائية، الاهتمامات الاخلاقية. - مستوى التعليم وعدد خريجي المدارس، الثانوية والجامعات. - معدلات الهجرة والهجرة المعاكسة. - الاتجاهات نحو: المعاش، وقت الفراغ، جودة المنتج، خدمة العملاء. - الاستثمار والاتجاهات نحو السلطة. - البرامج الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية. - التغييرات في الأذواق والتفضيلات. - دور الرجل والمرأة 	<p style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold;">T</p>	<ul style="list-style-type: none"> - اجمالي الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير في الدولة. - اجمالي الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير في الصناعة. - الاختراعات والابتكارات في مجال المنتجات الجديدة. - التطور في مجالات المواصلات والاتصالات. - اتجاهات نقل التكنولوجيا الحديثة. - مصادر الطاقة. - استنزاف الموارد الطبيعية. - التلوث البيئي: تلوث الهواء، المياه، ثقب الأوزون. - ادارة المخلفات. - موقع مؤسسات: التجزئة والصناعية والخدمية.

المصدر: من اعداد الباحث.

ان العوامل السابقة الذكر في الجدول اعلاه لن تكون لها قيمة اذا ماتم النظر اليها كمجرد قائمة، لذلك فمن المهم على المؤسسة فهم تلك المتغيرات التي تكون قد اثرت او ستؤثر عليها وتمييز أي منها تعد الأهم في الوقت الحالي وفي المستقبل. ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع الخطوات التالية:¹

جدول(9-2): نموذج تحليل عناصر البيئة الخارجية

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
التعليقات	الأوزان المرجحة	الدرجة	الوزن	العناصر الخارجية
				الفرص :
				التهديدات :
	...		1.00	الإجمالي

المصدر: نوري منير، التسويق الاستراتيجي واهميته في مساهرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي 1990-2000)، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص190.

يتم في العمود رقم (1) تحديد أهم العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، اما في العمود رقم (2) يحدد وزن لكل عامل من العوامل السابقة على أن يتراوح من (1) للأكثر اهمية الى صفر لغير الهام، ويتم تحديد هذا الوزن بناء على الأثر المحتمل لهذا العامل على اداء المؤسسة، وكلما ارتفع الوزن سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل لا بد أن يكون حاصل جمع كل الأوزان واحد صحيح بغض النظر عن عدد العوامل، بينما في العمود الثالث يتم تحديد الدرجة التي يستحقها كل عامل على مقياس يتكون من خمس درجات، حيث تعكس هذه الدرجة استجابة المؤسسة في الوقت الحالي لهذا العامل، وتعكس الدرجة (5) استجابة متميزة بينما تعكس الدرجة (1) استجابة ضعيفة، أي ان كل درجة تعكس مدى كفاءة المؤسسة في الوقت الحالي التعامل مع كل عامل من هذه العوامل الخارجية، ويخصص العمود رقم (4) للأوزان المرجحة حيث تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود رقم (2) في الدرجة التي تحصل عليها هذا العنصر في العمود رقم (3) وتمثل النتائج الأوزان المرجحة لكل عنصر تتراوح من 5 "متميز" إلى 1 "ضعيف" ويعد 3 "متوسط"، بينما يخصص العمود رقم (05) للتعليقات اين تسجل الملاحظات والاسباب وراء اختيار كل عامل

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص190.

(الفرص أو التهديدات) والطريقة المتبعة في تقدير كل عامل من الوزن والدرجة، في النهاية يتم جمع الاوزان المرجحة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل السائدة في بيئتها التسويقية الخارجية. ويلاحظ أن إجمالي الوزن المرجح لمؤسسة متوسطة الأداء عادة ما يكون 03.

المطلب الثالث: تحليل قوى المنافسة

يمكن القول بأن تأثير عوامل البيئة التسويقية العامة على المؤسسات قد يتساوى في بعض الاحيان على عكس تأثير عوامل بيئة المنافسة حيث المؤسسات لا تواجه بعضها البعض داخل القطاع الذي تنشط فيه فحسب، بل تمتد إلى عناصر أخرى لها تأثير على عمل المؤسسة وتسمى هذه العناصر بقوى المنافسة.

وقد اتى Porter في سنة 1982 بفكرة المنافسة العريضة او الموسعة انطلاقا من ان تنافسية المؤسسة في سوقها يضعها امام منافسة مباشرة وايضا امام قوى مزاحمة اخرى من الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة، العملاء والموردين.¹ والشكل التالي يبين تحليل القوى الخمس لـ Porter.

شكل(15-2): ديناميكية القطاع



Source: Gérard KOENIG, Patrick GOFFE, *Strategie d'entreprise antimanuel*, economica, Paris, 1985, p22.

الفرع الاول: المنافسون داخل القطاع

يلاحظ انه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف من أي مؤسسة له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة ترتبط بوجود عدة عوامل منها:²

- عدد المنافسين: فكلما قل العدد كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة: يلاحظ في حركة النقل الجوي مثلا انه عند انخفاض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين المؤسسات للحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

¹Nathalie Van Laethem, Laurence Body, *le plan marketing*, 2éd, Dunod, Paris, 2008, p31.

²نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص173-174.

- خصائص السلعة أو الخدمة: من حيث كون السلعة أو الخدمة مميزة أم يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.

- حجم التكاليف الثابتة: حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظرا لالتزامها بجدول ومواعيد الرحلات، وبعض الشركات تعرض أسعارا أقل بسبب عدم قيام الركاب بالحجز المقدم وانتظارها توافر أماكن خالية.

- الطاقة: الكثير من المؤسسات تفضل تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.

- حواجز الخروج: تمنع حواجز الخروج المؤسسة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة والتي لا يمكن تحويل أصولها لصناعات أخرى.

- تنوع المنافسين: من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

وفي هذا الإطار، على المؤسسة ان تحدد المؤسسات المنافسة لها وكذا المجالات الرئيسية للمنافسة فبالنسبة للمؤسسات المنافسة الحالية تنقسم الى مجموعتين:¹

أولاً: المؤسسات المنافسة التي تؤدي أنشطة واعمال مشابهة لما تقوم به المؤسسة، وهي المؤسسات التي تخدم تقريبا نفس مجموعات العملاء، كما انها تستعمل نفس الوظائف والأساليب والتكنولوجية المستخدمة.

ثانياً: المؤسسات المنافسة التي تقوم بأنشطة مغايرة للأنشطة التي تؤديها المؤسسة، مقدمة لنفس القطاعات السوقية ومع هذه الحالة فان صنفا واحدا من الاصناف التي تنتجها تلك المؤسسات يكون هو المجال الوحيد للمنافسة.

بالإضافة الى الخطوة الاولى، فان هناك خطوة اخرى تتعلق بتحديد مجالات التنافس ويستهدف هذا التحليل التعرف على الجوانب التالية:²

- الاستراتيجية البيعية الحالية للمؤسسات المنافسة.

- مستويات الاداء البيعي للمؤسسات المنافسة.

- نقاط القوة والضعف في موقف كل مؤسسة منافسة.

¹ ناجي معلا، ادارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص ص 61-62.

² نفس المرجع، ص 62.

- اساليب التصرف المحتملة من جانب المؤسسات المنافسة في كل مجال من مجالات التنافس.
هذا ولا بد من التأكيد على ضرورة تحليل كل مؤسسة منافسة على حدى، فالإكتفاء بتحليل الوضع التنافسي بشكل عام من شأنه ان يقدم صورة مظلة للمؤسسة.

الفرع الثاني: تهديد الداخلون الجدد

هذا التهديد يعود الى قدرة بعض المؤسسات ايجاد وضعية لها في القطاع وهي مؤسسات حديثة الوصول للقطاع او على هبة التأسيس لإختراق قطاع النشاط، فهؤلاء الداخلون الجدد يراقبون حركة المنافسة ويختبرون الوضعية التنافسية للمؤسسات الموجودة، وهذا التهديد يتوقف اساسا على قدرة الداخلون الجدد المحتملين على اجتياز عوائق الدخول التي يمكن ان تكون حواجز مالية او تكنولوجية، تجارية او قانونية¹.

وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت معوقات وحواجز الدخول كبيرة، ولا تقوى المؤسسات الأخرى على تجاوزها، فبعض الصناعات معروفة بقلّة حواجز الدخول مثل صناعة الوجبات السريعة والبعض الآخر معروفة بكثافة الحواجز المانعة من الدخول مثل صناعة الطائرات. وفيما يلي أهم هذه المحددات:²

- اقتصاديات السلم: والتي تجعل من المنافس الجديد ينقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى.

- احتياجات رؤوس الأموال: إن دخول منافس جديد الى السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، لما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة الخاصة بهياكل الإنتاج، المخزون، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... الخ، وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: إن دخول منافس جديد الى السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته التي تعتبر جديدة وبالتالي الخوف من عدم إقبال المستهلكين على شراءها، فضلا على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية جراء التعامل مع منتج غير معروف والتي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

¹ Franck Brulhart, *les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Eyrolles, Paris, 2009, p48.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 80-81.

إضافة إلى انه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع ومختلف التسهيلات اللوجيستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة به، وهذا ما يتطلب أموالاً ضخمة تنعكس سلباً على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة.

- تمييز المنتج وتكلفة التحويل: وتتمثل في تقديم شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية قوة العلامة، النوعية، التصميم والسعر، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء للمستهلك اتجاه العلامة التجارية المعروفة في السوق، ما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية وكسب ولاء جديد لمنتجاتهم، أما تكلفة التحويل تتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج معتاد إلى منتج داخل جديد.

- رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق: حيث تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد الذي قد يكون عنيفاً أو يأتي في شكل إعادة ترتيب أوضاع المنافسة وتغيير قواعد اللعبة في السوق أو في شكل تعايش بين جميع المؤسسات وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.

الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويكمن خطر هذه المنتجات في تحول رقم الاعمال لقطاع المنتجات الرئيسية باتجاه قطاع المنتجات البديلة¹، وعليه فإنها تشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة وترتبط محددات تهديد البدائل بمجموعة من العوامل أهمها:²

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، إذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي.
- الميل لدى المستهلكين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية وممتاحة يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

¹Franck Brulhart, op-cit, p51.

²طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص276.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء

قد يكون العملاء موزعين أو مستهلكين أو مؤسسات تصنيعية أو خدمة أخرى وثمة عاملان أساسيان مهمان في تحديد درجة القوة الشرائية:¹

- حساسية المشتريين(العملاء) للأسعار: تصل درجة حساسية المشتريين إلى أقصاها عندما يتعلق الأمر بأصناف تشكل تكاليفها نسبة كبيرة نسبيا من التكاليف الكلية للمشتري، وعندما لا يتضمن منتج أو خدمة إنفاقا كبيرا لن يرى المشتري أن تخصيص وقت للبحث عن بدائل أو الانخراط في المساومة يستحق العناء، حيث يسعى العميل ويجتهد للحصول على اقل سعر ممكن من البائع، كما تبرز الجودة وعلاقتها بالأسعار، فعلى مدى الأعوام القليلة الماضية ازداد التأكد على جودة المنتجات، ومن المتفق عليه وعلى نطاق واسع أن العملاء مستعدون لدفع سعر أعلى نظير الجودة، في حين قد يواصل البعض الآخر التنافس على الأسعار المنخفضة لتحقيق هوامش ربح أعلى.

- القوة التفاوضية النسبية: تعتمد على مدى تهديد كل طرف واستعداده لرفض التعامل مع الطرف الآخر، ويعتمد توازن القوى بين الطرفين على مصداقية وفعالية الأسلوب الذي يواجهه به كل طرف هذا التهديد، وتتمثل القضايا الرئيسية المرتبطة بهذه النفقة في التكاليف النسبية التي يتحملها كل طرف نتيجة للمعاملة غير المنجزة وخبرة كل طرف بتدعيم موقفه من خلال مهارات التفاوض.

ويحتمل أن تكون هناك ثلاث عوامل هامة في تحديد القوة التفاوضية للعملاء(المشتريين) بالنسبة للقوة التفاوضية للبائعين وهي:

- الحجم والتركيز: كلما صغر عدد العملاء قلت سهولة عثور المورد على بدلاء في حالة خسارة احد العملاء، وكلما كبر حجم مشتريات العميل ازداد الضرر الناجم عن فقدان ذلك العميل. وكلما كبر حجم المشتري مقارنة بالمورد، كان المشتري اقدر على تحمل الخسائر المالية الناتجة عن الاخفاق في التوصل الى اتفاق.

- التكامل الرأسي: المؤسسات القادرة على التكامل رأسيا تتمتع بقوة تفاوضية اكبر كمشتريين، وقد ادى قيام محلات السوبر ماركت باستحداث منتجات تحمل علامات تجارية خاصة بها الى الحاق ضرر شديد بالقوة التفاوضية للمؤسسات المصنفة للاطعمة.

- معلومات المشتريين: كلما توافرت للمشتريين معلومات عن الموردين ومنتجاتهم واسعارهم وتكاليفهم، كانوا اقدر على التفاوض بفاعلية على الاسعار والشروط.

¹ فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص ص139-141.

الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين

الموردون هم عبارة عن مختلف مصادر مدخلات المؤسسة من مواد أولية ووسائل، معدات ومختلف الخدمات والتجهيزات ومستلزمات العملية الإنتاجية، ونجاح المؤسسة مرهون على مدى حسن علاقتها مع الموردين، لان العلاقة الجيدة تجعل المؤسسة في موقع جيد في بيئة الأعمال من حيث حصولها على مختلف مدخلات عملياتها الإنتاجية بالقدر الكافي، الجودة العالية، السعر التنافسي الذي يخفض من التكاليف، كل هذا يعزز فرص امتلاك ميزة تنافسية بين المؤسسات، كما أن سوء العلاقة بين المؤسسة والموردين تمثل تهديدا لها، كعدم تمكن المؤسسة من الحصول على احتياجات عملياتها الإنتاجية بالكمية والجودة اللازميتين والوقت المناسب، كما قد يحدث تذبذب في توفير هذه الاحتياجات من طرف الموردين وشروط التسليم والدفع وحتى عدم التزام الموردين بتأمين متطلبات المؤسسة باستمرار، كل هذا من شأنه تقليص فرص المؤسسة في النمو والاستمرار وحتى البقاء. وعليه فإن من واجب المؤسسة القيام بدراسة وتحليل الموردين من جميع النواحي كعدددهم ومدى قدراتهم على التحكم في الأسعار والجودة وشروط التسليم والدفع، من خلال الاستفسار عن من هم أحسن الموردين؟ ما هي طبيعة علاقتهم مع المؤسسات الأخرى؟ وإمكانية تحويل هذه العلاقة في صالح المؤسسة.¹

ومن الجدير بالذكر ان هناك اضافة طرحها الباحث freeman لاستكمال تحليل اكثر شمولية، باضافته لقوة سادسة الى القوى الخمس الواردة في نموذج بورتر، وهي القوة النسبية لاصحاب المصالح، ومن وجهة نظر الباحث، فانه يمكن ان يكون هناك بعض من اصحاب المصالح ذو شان وتأثير كبير على المؤسسة كما هو الحال في الحكومات والسياسات الحكومية في الدول النامية او منظمات المجتمع ومنظمات حقوق الانسان في الدول المتقدمة، علما بان هذه القوى تختلف من دولة لاخرى ومن صناعة لاخرى، وبالتالي فانه على المؤسسة ان تحدد سلم اولويات التأثير لأصحاب المصالح، حيث يمكن ان يكون البعض بمثابة قوة مساهمة للمؤسسة و خياراتها في حين يمكن ان تكون معرقة لها.

وتشير احدى الدراسات الأخيرة لتحليل المنافسين بأن هذا التحليل يجسد كلا من الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول المنافسين، وتحليل وتفسير البيانات لغرض صناعة القرارات الادارية، وقدمت هذه الدراسة كذلك

¹محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الاصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص124.

سنة عيوب عادة ما تلاحظ في طرق تحليل المنافسين، والجدول التالي يدرج هذه العيوب ويطباقها مع النشاطات التي يمكن أن يقوم باجرائها المدراء التنفيذيين لمعالجة تلك العيوب.¹

جدول (10-2): عيوب التحليل التنافسي والاجراءات الادارية

العيوب	الاجراء الاداري التنفيذي
سوء تقدير حدود الصناعة	تغيير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين والنظر الى الصناعة من منظور الداخلين الجدد، ودراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد واجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين.
سوء تحديد المنافسة أو التعرف عليها	دراسة أنماط استجابة المنافسين والعيوب واجراء المسح على العملاء والموردين والتركيز على قابلية المنافسين وامكانياتهم.
الافراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين	دراسة أنماط استجابة المنافسين وتحليل الوظائف والاتجاهات غير المرئية للمنافسين.
الافراط في التأكيد أين يتم التنافس وليس على كيفية ذلك	دراسة النوايا الاستراتيجية للمنافسين، ودراسة الصناعة من منظور المنافسين.
الافتراضات الخاطئة حول المنافسين	تحويل مقولة المنافسة الجيدة الى حقيقة حية، ودراسة أفعال المنافسين وأنماطهم وأنماط استجاباتهم، وتأمين أو ضمان تمثيل مجاميع متنوعة في عملية تحليل المنافسة، وتوعية العاملين حول المنافسين، واثبات صلاحية الافتراضات من خلال مناقشتها مع المجهزين والعملاء.
الشكل النهائي للنتائج من التحليل	ايلاء الاهتمام بالكوادر العاملة والتنظيم ووجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة، وتكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار، واستخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص278.

الجدول السابق يبرز أهم العيوب التي يمكن للمؤسسة الوقوع فيها عند تحليل المنافسة من جوانبها المختلفة، كتحليل الصناعة وتحديد أهم المنافسين وكذا تحديد جوانب التنافس، وتقديم بعض الاجراءات الادارية الممكن اتباعها تفاديا للوقوع في مثل هذه العيوب عند عملية التحليل.

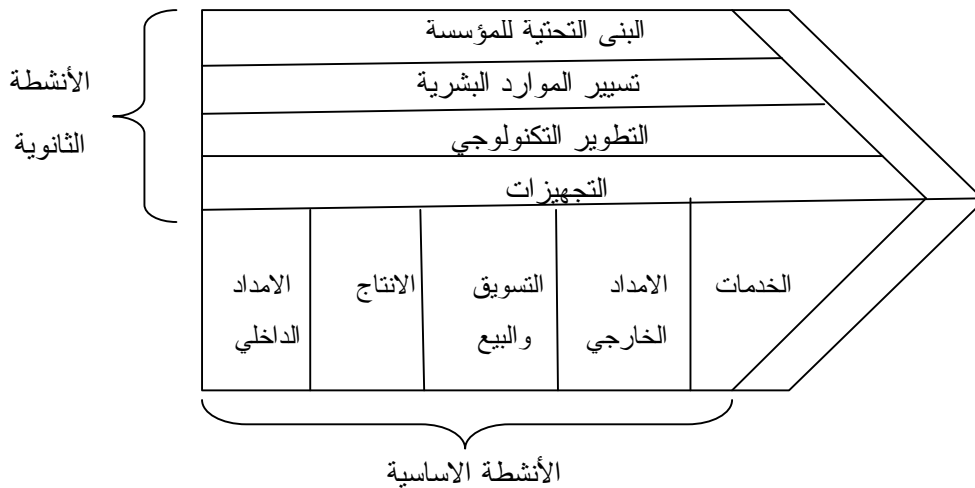
¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 276-277.

المطلب الرابع: تحليل سلسلة القيمة

طور بورتر سلسلة القيمة التي تقسم المؤسسة الى نشاطات قابلة لفهم احسن للتكاليف و ابراز اسباب الاختلاف بالنسبة للاخرين، فهي اداة تسمح بمقارنة سلسلة القيمة للمؤسسة مع سلاسل القيمة للمنافسين من اجل الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة المعنية، فطريقة بورتر هذه، تقدم مزايا جيدة مقارنة بطرق التحليل السابقة، فهي اكثر جودة، تعطي للمؤسسة مساحة اكبر للحرية في تفسير النتائج و احيانا تعد ثقيلة وطويلة و لكنها اكثر دقة.¹

هذه الطريقة تعتمد على تجزئة منتج من خلال وظائفه الاساسية والنظر في احسن الحلول التقنية او التنظيمية المرفقة والسيطرة على تكلفة الانتاج، الامر متعلق بالتحليل الجزئي للقيمة المنشأة في كل مرحلة انتاج وتوزيع التكاليف الكلية على مختلف هذه المراحل: الانتاج، البيع والتوزيع.²

شكل (16-2): تحليل سلسلة القيمة



Source: Abdellah boughaba, **analyse et évaluation de projets**, 2éd, Berti édition, Algerie, 2005, p141.

من خلال الشكل اعلاه يتضح ان هناك نوعين من الانشطة هما أنشطة اساسية او اولية وأنشطة ثانوية او مساعدة.

الفرع الاول: الأنشطة الاساسية (الاولية)

هي الأنشطة التي تدخل مباشرة في انشاء قيمة، وتتمثل هذه الأنشطة في كل من الامداد الداخلي والخارجي، الانتاج، التوزيع والبيع والخدمات.³

¹ Jacques orsoni, Jean-pierre helfer, **management stratégique**, 2éd, vuibert entreprise, 1994, pp138-140.

² Ahmed hamadouche, **méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, Algerie, 1997, p84.

³ Raymond-alain thiétart, Jean-marc xuereb, **stratégies :concepts –méthodes –mise en œuvre**, Dunod, Paris, 2005, pp84-85.

- الإمداد الداخلي: يتعلق بالأنشطة المستقبلية كالتخزين وتعيين وسائل الانتاج الضرورية للمنتج (نقل وتفريغ البضائع، الارجاع للموردين... الخ).
- الانتاج: ويقصد به العمليات اي استعمال مختلف الوسائل لانتاج السلع او الخدمات النهائية.
- الإمداد الخارجي: يخص بوضع وتوزيع المنتج للزبون النهائي او شبكات التوزيع.
- التوزيع والبيع: تتضمن مجموعة النشاطات المتعلقة بتوزيع الوسائل التي تسمح للزبائن بشراء المنتج واعادة الشراء مثل الاشهار، الترويج، قوة البيع، تعيين قنوات التوزيع والعلاقات مع الموزعين... الخ.
- الخدمات: تتضمن مجموعة الأنشطة التي تسمح بتوسيع او زيادة قيمة المنتج والاصلاح، توفير قطع الغيار وتكييف المنتج... الخ.

الفرع الثاني: الأنشطة الثانوية (المساعدة)

- هي الأنشطة التي تدعم وتسهل استمرارية الأنشطة الاساسية وتتمثل في:¹
- البنى التحتية: وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة من الادارة العامة والتخطيط، الادارة المالية، الشؤون القانونية والعلاقات العامة... الخ.
 - ادارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لادارة الافراد المتمثلة في الاختيار والتوظيف، التدريب، الترقية والحوافز... الخ، علما ان هذه الأنشطة تخدم جميع اجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف.
 - التجهيزات: وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد اولية، اجهزة واليات، قطع الغيار)، وضمان توفرها بالكمية والوقت المناسبين، وتخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لتوفير ما هو محتاج اليه من البيئة الخارجية.
 - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك ايجاد او تحسين الطرق التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.²

¹ زكريا مطلق النوري، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، مرجع سابق، ص ص138-139.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص320.

اذن فتحليل سلسلة القيمة او بالاحص تحليل كلا من الانشطة الاساسية والمدعمة تمكن المؤسسة من معرفة حالة انشطتها وما تحققه وايضا الى ما ستؤول اليه، من خلال معرفة نقاط القوة التي ستزيد في تدعيمها والمحافظة عليها وكذا نقاط الضعف التي ستحاول تعديلها او تحويلها الى نقاط قوة ان امكن ذلك.

كي تضع المؤسسة امامها صورة واضحة عن متغيرات بيئتها التسويقية الخارجية والداخلية، فهي تلجأ الى مجموعة من الاساليب التحليلية التي تتناسب وطبيعة نشاطها وامكانياتها، حيث لا توجد في الواقع اساليب منهجية ثابتة تتبعها كل المؤسسات الا انه لا بد من تحليل متغيرات البيئة التسويقية باختيار الاسلوب الملائم، كتحليل SWOT الذي يعد تحليلا شاملا للبيئة التسويقية الخارجية(العامة والخاصة)، وتحليل PEST الخاص بالبيئة التسويقية العامة والهادف الى اكتشاف الفرص والتهديدات، اضافة الى تحليل بورتر لقوى المنافسة والذي يهتم بتحليل البيئة التسويقية الخاصة ويهدف ايضا الى ابراز الفرص والتهديدات، اما تحليل البيئة التسويقية الداخلية فيمكن الاستعانة باسلوب تحليل سلسلة القيمة لمعرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: مساهمة تحليل البيئة التسويقية الدولية في تحديد استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية

في ظل ما تتميز به الأسواق الدولية، تسعى المؤسسة الى محاولة اختيار افضل استراتيجية تحقق اهدافها، لذلك يعد اختيار استراتيجية معينة دون الاخرى للدخول الى الأسواق الدولية من القرارات الحاسمة بالنسبة للمؤسسة، فعملية الاختيار هذه اشبه بالاختيار الاجباري، فهناك ما يجبر المؤسسة الى اتباع استراتيجية معينة، كما انه يمكن للمؤسسة الاعتماد على اكثر من استراتيجية للدخول الى الأسواق المختلفة.

المطلب الاول: انتقاء وتقييم الأسواق الدولية

قد تكون الأسواق الدولية التي ترغب المؤسسة دخولها مليئة بالفرص وذات ربحية اكثر من الأسواق المحلية، وفي المقابل قد تكون عكس ذلك اي محفوفة بالتهديدات والمخاطر التي قد تنهي حياة المؤسسة، لهذا تعتمد هذه الاخيرة عند اختيارها للأسواق الدولية مجموعة من الأسس والتقنيات المختلفة كحجم السوق ونموها، المنافسة، التشابه في الأسواق... الخ.

الفرع الاول: انتقاء الأسواق الدولية

يعد السبب وراء عملية انتقاء الأسواق الدولية ليس في عدد هذه الأسواق وانما في طبيعة الاختلافات التي تميزها عن بعضها البعض لذلك تجد المؤسسة صعوبة في كيفية تحديدها والطريقة المناسبة لذلك.

اولاً: الاختلاف في طبيعة الأسواق الدولية

يعتبر الاختلاف في طبيعة الأسواق الدولية بين الدول المختلفة من العوامل التي تؤثر في قرارات المؤسسة حول امكانية دخولها، فتعبير اختلاف الأسواق ينصرف الى:¹

- المعنى الاول: والذي يعد اقربها الى الذهن، هو الاختلاف الطبيعي والمكتسب للمستهلكين في الدول المختلفة، كاختلاف اذواقهم وميولاتهم وبيئتهم مما يولد تباين في تفضيلاتهم للمنتجات، فالمستهلك السوداني مثلاً قد يفضل الجلابب الفضفاض ملبسا له بسبب المناخ الذي يعيش فيه اما الروسي قد لا يرى عن المعطف الثقيل بديلاً عنه، كما قد يتضمن الاختلاف بالنسبة للمنتج الواحد، اذ قد يفضل مجتمع ما لونا معيناً او شكلاً ما عن لون وشكل اخرين... الخ.

- المعنى الثاني: هو انفصال الأسواق عن بعضها البعض بمجموعة من الحواجز الطبيعية والادارية والسياسية، فالبعد الجغرافي وما ينتج عنه من ارتفاع تكلفة النقل يعتبر حاجزاً طبيعياً تتعرض له السلع عند انتقالها من دولة الى سوق دولة اخرى وان كان هذا العنصر قد فقد الكثير من اهميته بسبب التقدم والتطور في وسائل النقل والمواصلات، كما ان انتقال المنتجات من دولة الى سوق دولة اخرى يكون عرضة لمجموعة من الاجراءات قد لا يتعرض لها عند انتقالها من مكان لآخر داخل الدولة الواحدة وكمثال على هذه الاجراءات ما تطلبه بعض الدول من شهادات صحية تثبت خلو السلع من الافات والملوثات خصوصاً بالنسبة للمنتجات الغذائية كما ان هناك الكثير من الحواجز السياسية والاقتصادية كالحواجز الجمركية وتراخيص التصدير والاستيراد... الخ.

- المعنى الثالث: ينصرف الى ان الأسواق الدولية تسودها حالة المنافسة الكاملة او على الاقل تكون فيها المنافسة اكثر منها في حالة الأسواق المحلية، ومعنى ذلك ان المنتج الذي يعمل في ظل سوق محلية ذات مرونة طلب معينة عادة ما يتبع سياسة انتاجية وتسويقية تتفق وطبيعة هذه السوق، اما اذا حاول الخروج عن نطاق هذه السوق ليدخل مجال السوق الدولية فانه سوف يواجه بسوق او اسواق ذات مرونة طلب اعلى ومن ثم عليه ان يكيف منتجاته ومزيجها بما يتناسب هذه الأسواق.

في ظل هذه الاختلافات تبرز اختلافات مماثلة للممارسات العملية في السوق الدولية، فهي تتفق جميعاً في اتجاهات رئيسية خاصة فيما يتعلق بفتح الاسواق وتحرير التجارة ومحاولة الغاء اغلب القيود المفروضة عليها

¹ جمال محمد البرازي، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، اطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة سانت كلمنتس فرع سوريا، 2008-2009، ص155.

وايجاد الظروف الملائمة لها، فالولايات المتحدة الامريكية، تبدو اكثر دول العالم انفتاحا فهي تحتكر التكنولوجيا المتقدمة ومتفوقة على بقية دول العالم في قطاع الخدمات كالتأمين والبنوك... الخ، اما اليابان، فتبدو اقل انفتاحا وتعمل على تنمية وترقية صناعاتها بالجودة وتحسين الانتاجية والتسويق الجيد، كما انها تتبع ادارة متقدمة في الانتاج والتسويق، فهناك تفاهم بين المؤسسات الخاصة والحكومة والنقابات، حيث تتميز بانتماء قوي للعماله اتجاه مؤسساتهم، فاليابان تفرض قيودا تجارية على الواردات الاجنبية وتعتمد كثيرا على العوامل الثقافية التي تجعل المواطن الياباني يفضل ويقبل على منتجات بلده، وفي الجانب الاخر نجد اوروبا التي تفلقها مشاكل العمالة والتوظيف والاكثر من هذا، منافسة دول جنوب شرق اسيا لها في الأسواق الدولية، ومن بين هذه الدول المانيا، فهي تحافظ على تفوقها الفني وزيادة الانتاجية وتخصص في تصدير السلع الانتاجية والمعدات الثقيلة وتحاول ان تجعل لها مكانا في اوروبا الشرقية، فعموما هي تعمل على تحقيق اقتصاد مفتوح، تحمي زراعتها الى حد كبير وتدعم صناعاتها بصورة كثيفة، اما الدول المصنعة حديثا وبالخصوص دول جنوب شرق اسيا وبعض دول امريكا اللاتينية، فهي تستخدم كثيرا التسهيلات الائتمانية والاعانات والدعم الحكومي، وتقيم كثيرا من القيود الصناعية بهدف ترقية صناعاتها وتنمية صادراتها من خلال اعادة توطن الصناعات في هذه البلاد التي تتمتع بانخفاض الاجور، اما الدول الاقل نموا (الدول المتخلفة) فما تزال تحاول المزج بين اقتصاديات السوق من جهة والتخطيط من جهة اخرى، وتتادي باقامة نظام يراعي مصالحها.¹ وعليه فان الاختلاف الواضح في الممارسات العملية داخل الأسواق الدولية هو نتيجة الاختلاف في هذه الأسواق، فكل سوق تراعي مصالحها في ظل الظروف المحيطة بها.

ثانيا: طرق انتقاء الأسواق الدولية

في ظل الاختلافات السابقة الموجود في طبيعة الأسواق الدولية، تلجأ المؤسسة الى الاعتماد والاختيار بين اسلوبين يسمحان لها الوصول الى الأسواق التي تم تحديدها وهما:

1- طريقة التمدد: بداية هذه الطريقة تكون باختيار نقطة الانطلاق سواء من السوق المحلية او السوق الخارجية الحالية، وعندها يعتمد اختيار السوق المستقبلية على اساس التشابه في هياكل السوقين من جانب الاوضاع الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية، الطبيعية والثقافية اي ان المؤسسة تراعي وتأخذ في عين الاعتبار الحد الأدنى من الإجراءات والتعديلات التي ستقوم بها، هنا تتجه المؤسسة نحو الأسواق المجاورة لوجود الكثير من التشابه مع السوق التي تعمل فيها.²

¹ مصطفى رشدي شيحة، مرجع سابق، صص 174-175.
² بديع جميل قن، مرجع سابق، صص 158-159.

ويطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة اختيار السوق على اساس الخبرة، فمثلا اختيار المؤسسة لإحدى اسواق دول مجلس التعاون الخليجي يمكنها ويسهل عليها الانطلاق نحو الأسواق الاخرى للدول الاعضاء، ونفس الشيء لدول اعضاء الاتحاد الاوروبي وغيرها من التكتلات.

2- طريقة النقل: حسب هذه الطريقة فإن افضل اختيار للأسواق الدولية ينطلق من المجموع الكلي للأسواق، ثم تقسم الى مجموعات اقليمية بناء على مجموعة من المعايير (اقتصادية، سياسية، ثقافية...)، وبعدها تستبعد الاسواق غير الواعدة مع زيادة التحري عن الاسواق الواعدة، بينما الاجراءات التي تعتمد عليها طريقة النقل في انتقاء الاسواق الدولية تتمثل في التقسيم الجغرافي لجمع المعلومات واتخاذ القرار ثم تليها مرحلة التقسيم حسب الزبائن بهدف الوصول الى الترتيب النهائي لهذه الأسواق.¹

الفرع الثاني: تقنيات تقييم الأسواق الدولية

تلجأ المؤسسة الى مجموعة من التقنيات التي تساعد في تقييم الأسواق الدولية ومنه اختيار الأسواق المناسبة، ومن بين هذه التقنيات:

اولا: تقنيات القياس الاقتصادي

تستعمل هذه التقنيات في اطار المرحلة الاولى لإختيار الأسواق الدولية من خلال تقدير اجمالي الطلب الفعال في تلك الاسواق، خاصة في حالة اسواق الدول النامية اين تكون الاحصاءات فيها غير معبرة عن الحقيقة او غير متوفرة تماما، حيث تتطلب هذه التقنية توفر معطيات على مستوى الاقتصاد الكلي والتي تكون متوفرة نسبيا كالناتج الوطني الخام، عد السكان، هيكل الواردات... الخ. ومن بين اهم الطرق المستخدمة للقياس الاقتصادي من اجل اختيار الأسواق نجد:²

- نماذج الطلب: تقوم هذه التقنية على اساس مجموع استهلاك الافراد من منتج ما خلال فترة معينة، يحدد الطلب المستقبلي على هذا المنتج ويتم حصر اسباب الاستهلاك الفعلي في السنة والفترات السابقة ثم الحصول على التقديرات السكانية في نفس الفترة، وتكون صياغة هذا النموذج كما يلي:

معدل استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة/ عدد السكان في تلك السنة.

¹ أفرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص ص 95-96.

² بولطيف بلال، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 103-105.

اما في حالة عدم قدرة المؤسسة الحصول على بيانات حول الاستهلاك الفعلي، تلجأ الى الاستهلاك الظاهري، حيث: $\text{الاستهلاك الظاهري} = \text{الانتاج المحلي} + \text{الواردات} - \text{الصادرات}$

فكلما اختلفت معدلات نمو الدخل الفردية من بلد لآخر كلما اختلفت انماط الاستهلاك والانتاج، وهذا ما يساعد المؤسسة على معرفة احتمالات التصدير لتلك الاسواق.

- المرونة النسبية للدخل: تقيس العلاقة مع الكمية المطلوبة لمختلف المنتجات والنمو الاقتصادي، حيث يعبر عليها بالعلاقة: $E = (dQa/Qa)(dY/Y)$ /حيث تمثل كل من: Q الكمية المطلوبة، a المنتج، Y الدخل.

وهذه النسبة تقيس المرونة بالنسبة للدخل، ويمكن القول بانه عندما يرتفع الدخل فان نمو الطلب يرتفع نسبيا بطريقة اسرع بالنسبة للمنتجات ذات مستويات اعلى من المرونة.

- مؤشرات المعاملات الموسمية المتعددة: اذا كان من الصعب معرفة سعة السوق لمنتج ما فان استعمال التقديرات يكون بمثابة احلال لها، ولا بد من ايجاد مؤشرات تتعلق باستعمال المنتج او اسلوب استهلاكه، كمثال على ذلك تقدير سوق التغذية الخاص بالاطفال في ظل غياب الاحصاءات نستخدم مؤشرات ذات صلة بالطلب على هذه المنتجات، والتي يمكن ان تكون عدد الاطفال المستهدفين في سن الاستهلاك، متوسط ميزانية التغذية... الخ.

- التقدير بالمقارنة: هذه الطريقة مستعملة من طرف المؤسسات التي تقوم بتصدير المنتجات الوسيطة التي تدخل في انتاج منتجات اخرى، فمن المعلوم ان هناك تفاوت في مستويات النمو والاستهلاك في مختلف الدول، لذا تستعين المؤسسات كمقدار للطلب على المنتج في البلد (أ) مستوى الطلب لنفس المنتج في البلد (ب)، باعتبار الاخير في نفس المستوى من النمو الاقتصادي، لهذا فان حجم الصادرات في البلد (أ) تقترب من حجم الصادرات اللازمة للبلد (ب).

- تحليل الانحدار: يعتبر الانحدار من الاساليب الاحصائية المعتمدة في قياس العلاقات الاقتصادية بين متغير ما يسمى بالتابع ومتغير او مجموعة من المتغيرات تسمى بالمستقلة، حيث يمكن تقديرها بالاعتماد على المتغير المستقل وتسمى عملية التقدير هذه بالتنبؤ.

ثانيا: تقنيات تحليل التجمعات

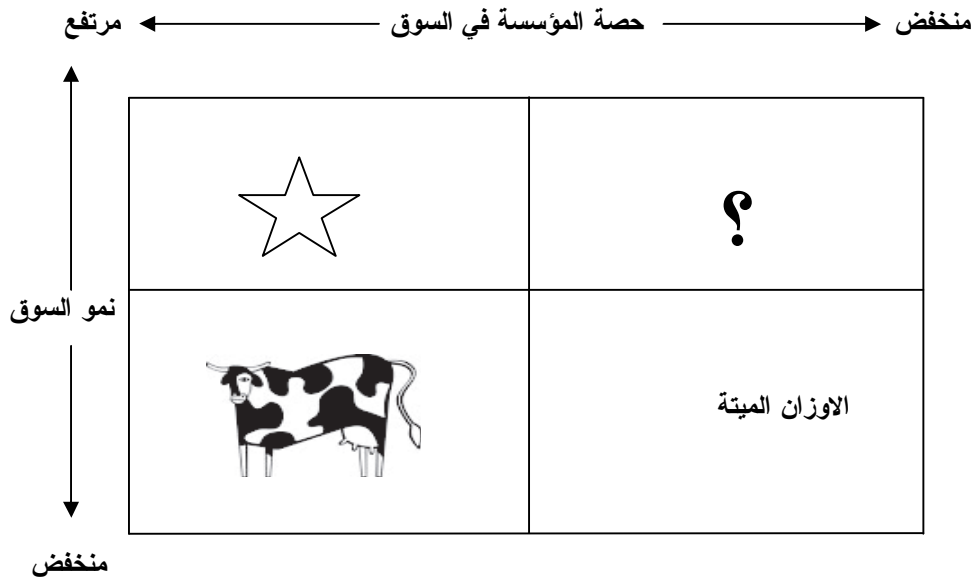
تتمثل عموما في ابعاد جاذبية اسواق الدول، الهدف منها تطوير حصر قائمة الأسواق الدولية التي ترغب المؤسسة خدمتها وهي اداة لتحديد الأسواق المتشابهة الهدف منها اختصار تلك الأسواق ضمن قائمة قصيرة

حيث يتم وضع الأسواق المتشابهة في مجموعة واحدة من خلال متغيرات مشتركة كالنقل والانتاج، والتصنيف حسب اسواق الدول المتشابهة في مجموعات قصد استخدام نفس استراتيجيات الدخول لهذه الأسواق وليس على اساس دراسة كل سوق دولة على حدى¹، ومن بين التصنيفات تلك التي تعرضنا اليها في تقسيم الأسواق الدولية حيث تركز الى عدة معايير كالنظام السياسي والاقتصادي، درجة النمو والتقدم الاقتصادي... الخ.

ثالثا: تقنيات التحليل الاستراتيجي

هي تقنيات تساهم في تقييم الأسواق الدولية ووضع المؤسسة فيها، ومن بين هذه التقنيات نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، يعتمد هذا النموذج على بعدين رئيسيين هما الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، حيث يمكن هذا التحليل المؤسسة من قراءة واسعة لما ستؤول اليه منتجاتها وانشطتها في السوق المستهدفة، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (17-2): مصفوفة BCG



Source : Jeane-Marie Ducreux et autres, **le grand livre de la stratégie**, Groupe Eyrolles, 2009, p58.

من خلال الشكل يتبين ان مصفوفة BCG تتكون من اربعة خانات تمثل اوضاعا بالنسبة لمنتجات او أنشطة المؤسسة، حيث كل وضعية تختلف عن الاخرى كما يلي:²

¹ المرجع السابق، ص105.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، صص 255-256.

1- النجوم: يعتبر هذا الوضع عن الوحدات أو الانشطة الاكثر ربحية واحتمالا للنمو والتوسع، نظرا لتحقيق المنتجات حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا عن ازدهار ونمو مستمر للسوق، هنا ستحتاج المؤسسة إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة ومركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، كما تتحمل تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع هذه المنتجات في السوق، خاصة في ظل اشتداد المنافسة ودخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة والتصميم والخدمات... الخ، وهو ما حدث في سوق الكومبيوتر في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت تتدهور المنتجات الساطعة أو النجوم في فترة قصيرة نسبيا بظهور منتجات جديدة أخرى، وعليه فإن هذه النجوم سوف تتحول تدريجيا إلى بقرة حلوب بفعل انخفاض معدلات نمو السوق، وكمثال على ذلك XEROX في آلات التصوير.

2- البقرة الحلوب: تمثل تلك المنتجات أو النشاطات، ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوق منخفض، وعادة ما توفر هذه المنتجات للمؤسسة سيولة كبيرة، أكثر من حاجة هذه المنتجات للاستثمار، لأن السوق أقل تنافسا، فهي منتجات أو نشاطات في حالة جيدة وتدر أرباحا على المؤسسة رغم عدم تواجد فرصا كبيرة للنمو، فضلا عن ذلك فإن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها السوقية، ومن الأمثلة على هذا النوع من المنتجات، سيارة GOLF لمؤسسة WOLSWAGEN، التي حافظت على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة أي أنها كانت عبارة عن بقرة حلوب مدرة للنقدية، مكنت المؤسسة من تطوير نماذج لسيارات جديدة، مثل: LUXURY, CORRATO, SPORT MODEL.

3- الاوزان الميتة: وتسمى أيضا بالفخ النقدي أو الكلاب الخطرة وتتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق والحصة السوقية في آن واحد، فهي بمثابة منتجات أو أنشطة تظهر صعوبات كبيرة للبقاء، ولا يمكنها المساهمة في نمو المنتجات الأخرى، فهي منتجات خطرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها، وعليه فهي في الغالب تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة. هناك عدة أمثلة بارزة في هذا المجال، من بينها ما واجهته صناعة السيارات العالمية في فترة ما، عندما كانت نسبة الحصة السوقية والربحية منخفضة لدى بعض المؤسسات (جنرال موتورز، فورد، أمريكان موتورز)، فكانت فورد تحقق مكاسب أقل من جنرال موتورز، وكان لزاما عليها أن تقوم بإعادة استثمار نسبة أكبر من المكاسب المنخفضة حتى تحتفظ بمكانتها في الأسواق. وفي العادة تكون هذه المنتجات أو وحدات النشاط حديثة الدخول إلى السوق أو في مرحلة التصفية والإسقاط من نشاطات المؤسسة.

4- علامة الاستفهام: وتتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن معدل نمو مرتفع للقطاع، فهي منتجات تحتاج إلى قدر أكبر من النقدية والتكاليف، حتى تتمكن من المنافسة وتنمية

قدراتها التنافسية وحصتها السوقية في تلك الصناعة المزدهرة التي يكثر فيها المنافسين، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحدودة بفعل الأداء غير المرضي للمنتجات، ومنه فالتساؤل المطروح، هل تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستبعادها (سحبها) نهائياً؟ فنلاحظ بأن هناك درجة عالية من المخاطرة تحملها مثل هذه المنتجات جراء احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات والتعديلات على المنتج وقلّة العائد المحقق على الاستثمار.

يعتبر هذا النموذج محلي أكثر منه دولي ولكن يمكن تطبيقه على الأسواق الدولية شرط ان يتضمن تكاليف الدخول كتكاليف التسويق الدولي والمخاطر الأخرى المرتبطة بالعمليات الخارجية، وعند التطبيق يمكن استبدال النشاطات المرسومة في الشكل السابق بالدول أو الأسواق الدولية، مثلاً استبدال علامة الاستفهام بدولة معينة، ففي هذه الحالة تكون أعمال المؤسسة حرجة أي ان حصتها في السوق ستكون منخفضة بالرغم من المعدل الكبير لنمو السوق.¹

يمكن القول ان هذه التقنيات الثلاث ماهي الا عينة من مجموعة كبيرة من التقنيات لكل منها هدفها الخاص، لذلك قد تلجأ المؤسسة الى تقنيات اخرى قد تراها مناسبة او قد تكون مكملة لتقنيات اخرى.

وطالما ان السوق الدولية تحتاج الى صبر وتفكير في طريقة دخولها، فإن الاختيار المبدئي للسوق يعتبر ضرورة قبل دخولها عن طريق الاستثمار الاجنبي المباشر. مثلاً تتبع المؤسسة في البداية استراتيجية التصدير او الاستعانة بموزع او وكيل قبل قيامها بإنشاء مشروع داخل سوق الدولة المضيفة. وكما تجدر الإشارة الى ان نجاح المؤسسة في سوق دولية معينة لا يعني بالضرورة تحقيق نفس النجاح في اسواق دولية اخرى.²

ولعل من افضل الامثلة في هذا الجانب، الدروس المقدمة من طرف المؤسسات اليابانية في الدخول وغزو الأسواق الدولية، فعندما تقرر ادخال منتج جديد الى احدى الدول المتقدمة كامريكا او بريطانيا، فإنها تفضل دخولها على مراحل متعددة، بحيث تقوم باختبار ذلك المنتج في احدى دول شرق اسيا وجزء صغير منه في السوق الامريكية او البريطانية، فاذا وجدت ان الظروف بالأسواق المستهدفة خالية من المخاطر فإنها تقرر التوزيع بشكل واسع او شامل اما في حالة وجود مخاطر فتقوم بتفويض المهمة الى مؤسسات ذات خبرة طويلة بالسوق المستهدفة.³

¹ بولطيف بلال، مرجع سابق، ص108.

² عبد السلام ابو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص133.

³ بن نافلة قدور، ما مدى امكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03، جامعة الشلف، 2005، ص233.

عموماً تمحورت استراتيجيات المؤسسات اليابانية حول مجموعة من العناصر الرئيسية التالية:¹

- ❖ تقسيم السوق الدولية الى قطاعات؛
- ❖ استهداف القطاع الذي تقل فيه درجة المنافسة؛
- ❖ تصميم المنتج لكل قطاع سوقي على حدى؛
- ❖ الدخول الى السوق بأسعار منخفضة وجودة عالية مع مجموعة من الخدمات المميزة؛
- ❖ بناء شبكة توزيع متينة في كل سوق؛
- ❖ تدعيم المنتج بحملة ترويجية مكثفة؛

ومن العوامل البيئية التي تواجه دخول المؤسسات الى الأسواق الدولية والقرارات المرتبطة بها نجد عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المعنية (المضيضة) والدولة الأم وعوامل ترجع إلى خصائص المؤسسة المعنية بما فيها خصائص متخذ القرار وعوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجهات ونشاط المؤسسات المعنية.

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى لها علاقة بشكل معين من أشكال الاستثمار كاستراتيجية للدخول وغزو الأسواق الدولية وهي:²

- مدى رغبة وأهمية تحكم المؤسسة في السوق الخارجية والرقابة عليها.
- أهمية المعلومات التسويقية وعلاقتها بنمط وأهداف المؤسسة المستقبلية.
- الخبرة السابقة للمؤسسات بالأسواق الأجنبية بصفة عامة وبالسوق المستهدف دخولها بصفة خاصة.
- الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيضة (أو ما يطلق عليه بضغوط الحكومة الأم والحكومة المضيضة).

فضلاً عن طبيعة العلاقات السياسية والاقتصادية القائمة بين الحكومتين، يمكن القول أن عوامل موقعية عديدة منها الحاكمية والشرطية ومنها الدافعة أيضاً تؤثر على الاستراتيجية التي سيتم اختيارها لدخول السوق الدولية.

¹المرجع السابق، ص132.

² عيد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، الاردن، 14-12 ايار 2003، صص16-17.

المطلب الثاني: كيفية التعامل مع المخاطر

عموما تقسم المخاطر المرتبطة بالبيئة التسويقية الدولية الى مخاطر سياسية وهي الاكثر صعوبة في التقييم ومخاطر تشريعية وهي غالبا ما تكون مجهولة، ولسوء الحظ تكتشف في حالة وقوع النزاع، المخاطر التكنولوجية، مخاطر الصرف وهي مرتبطة بتقلبات اسعار الصرف ومخاطر اقتصادية،¹ وهناك من يضيف اليها ايضا مخاطر عدم الدفع والمخاطر الطبيعية المتمثلة عموما في الكوارث الطبيعية.² بالرغم من تعدد المخاطر الا اننا اردنا في هذا المطلب التركيز على نوعين من المخاطر وكيفية التعامل معها، وتحديد المخاطر السياسية والتجارية.

الفرع الاول: المخاطر السياسية

كأمثلة على ما يمكن ان يحدث للمؤسسة من جراء تغير مزاج الراي العام او تغير القرار السياسي نذكر ما حدث لمؤسسة فراخ كنتكي المقلية، التي قامت الجماهير الغاضبة في الهند بحرق احد مطاعمها، او ما حدث لمؤسسة انرون الامريكية في الهند ايضا عام 1995، وكانت قد دعتها حكومة الهند الاتحادية لانشاء محطة ضخمة في بومباي، وقامت المؤسسة بدراسات وتجارب كلفتها 22 مليون دولار وكانت الحملة الانتخابية لحكومة الولاية قد بدأت في اوائل العام فقام حزب المعارضة بإتهام مؤسسة انرون بالاستغلال وتضخيم الاسعار وهاجم الاتفاقية وهدد بالغائها اذا فاز، وبدلا من قيام مؤسسة انرون بدراسة احتمال حدوث ذلك سارعت الى توقيع الاتفاقية مع الحكومة القائمة، وفي اوت فاز حزب "جانانا" والغي تلك الاتفاقية، حينها وجدت المؤسسة ان مشروعها مهدد وما انفقت عليه، فلجأت الى المحاكم ولم تكسب شيئا وفي النهاية اضطرت الى توقيع اتفاقية جديدة بشروط الحكومة الجديدة، وعليه لو كانت المؤسسة قد استشارت محللا او مختصا في العلوم السياسية مثلا ربما امكنها اجتناب حدوث ذلك.³

في الفترة التي تزايدت فيها حجم الاستثمارات الاجنبية المباشرة في العالم بدأت احداث الربيع العربي تنفجر مما كان له الاثر العكسي على اتجاه سير هذه الاستثمارات واعادة توجيهها الى دول اسيا الصاعدة لترتفع من 159.33 مليار دولار في عام 2010 لتصبح 169.64 عام 2011، وكذا دول امريكا اللاتينية والكاريبية لترتفع من 73.18 مليار دولار الى 128.76 (في نفس الفترة وعلى التوالي)، ودول افريقيا وجنوب الصحراء حيث ارتفعت من 19.88 مليار دولار الى 33.61 مليار دولار (في نفس الفترة وعلى التوالي)، حيث

¹ Ghislaine legrand, Hubert martini, **management des opérations de commerce international**, 6éd, Dunod, France, 2003, p212.

² Hubert martini, **exportateurs (exporter, c'est bien, se faire payer, c'est mieux)**, ITCIS, Algerie, 2010, pp13-19.

³ احمد عبد الرحمن لحمد، مرجع سابق، ص169.

استفادت دول أمريكا اللاتينية والكاريبية بزيادة قدرها 76% تقريبا تبعتها دول افريقيا جنوب الصحراء،¹ فنتيجة لهذه الاحداث والصراعات السياسية التي عرفتها الدول العربية والتي نتج عنها مخاطر سياسية تغير اتجاه المؤسسات المستثمرة فبدلا من الدخول الى اسواق هذه الدول العربية والاستثمار فيها انتقلت الى اسواق دول اخرى، والأكيد انه في خضم هذه الثورات هناك من المؤسسات التي تضررت بشكل او اخر.

هناك عدة اساليب تستطيع المؤسسة القيام بها لحماية نفسها من المخاطر السياسية، فمنها ما يسبق قرار اتخاذ استراتيجية الدخول الى السوق الدولية والمتمثلة في التفاوض المسبق من خلال التفاهم مع البلد المضيف، ومثل هذا التفاوض قد يؤدي الى ابرام اتفاقية بين الطرفين حول التوقعات او اعطاء نوع من الضمانات، كما يمكن ايضا اللجوء الى التأمين ضد المخاطر، فهناك حاليا العديد من المؤسسات الدولية والاقليمية التي تؤمن ضد المخاطر السياسية.² حيث نلاحظ انه لدى غالبية الدول الصناعية نوع من مؤسسات التأمين التي تتعامل مع الخطر السياسي وفي العادة هي مؤسسات حكومية، حيث تعمل هذه المؤسسات وتتعاون مع البنوك والمؤسسات المعنية بقضايا التجارة والاعمال الدولية، فمثلا توجد في الولايات المتحدة مؤسسة الاستثمار الخاص ما وراء البحار، تسعى لتوفير الضمانات للاستثمارات الجديدة، وتوفر بنوك التصدير والاستيراد في الدول الصناعية مساندة تأمينية للحكومة عند قيامها بالاعمال والتجارة مع دول اخرى، فمثل هذا التأمين يغطي جانبا من الخسائر الناجمة عن الحروب والثورات، الغاء عقود التصدير او الاستيراد، كما ان بعض الدول لديها برامج تأمين تحمي الاستثمار الاجنبي الخاص بها، فمثلا هناك مستثمرون من بريطانيا، فرنسا، اليابان، المانيا وكندا مؤمن عليهم من قبل مؤسسات حكومية في دولهم ضد اعمال المصادرة والحروب واضرار تحويل العملة، حيث تصل نسبة التعويض احيانا 95% من مجموع استثماراتهم في دول اخرى ولغاية 15 سنة، وفي ضوء برامج التأمين السياسي فان حكومات المستثمرين تقدم تأمينا للمشروعات الحديثة او للتوسع في المشروعات القائمة، وهذا التأمين يحق للمؤسسة او للمستثمر الذي تتوفر فيه مواصفات قانونية واعتبارية فقط.³

كما ان هناك بيوت خبرة متخصصة في دراسة الاوضاع السياسية وتبيع خدماتها للمؤسسات الدولية، تدرس هذه البيوت الاستقرار السياسي والمناخ الاستثماري في عدة بلدان والتوقعات المحتملة فيها ويتم ذلك على عدة

¹ أنسيم حسن ابو جامع، اثر ثروات الربيع العربي على اتجاهات الاستثمار الاجنبي المباشر في دول الربيع وكيفية الاستفادة منها فلسطينيا، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 21، عدد1، 2013، ص437.

² احمد عبد الرحمان احمد، مرجع سابق، ص ص175-176.

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص119-120.

مؤشرات، وتصدر هذه البيوت نشرات دورية او تقارير سنوية، ومن الطبيعي ان تختلف بيوت الخبرة هذه في تقييم بعض البلدان، ومن ابرز هذه البيوت مجلة (يورو موني) الامريكية واخرى تتبع التايمز الانجليزية.¹ والجدول الموالي يعطي مثالا حول كيفية قياس المخاطرة السياسية.

جدول (11-2): قياس المخاطرة السياسية

المؤشرات	الطريقة
تشمل 10 مؤشرات: 6 سياسية بوزن 50 نقطة، 4 اجتماعية بوزن 17 نقطة كما يلي: 1- قرب الدولة من دول اخرى غير مستقرة 5 نقاط 2- الديكتاتورية في قيادة البلاد 5 ن 3- طول او قصر مدة الرئيس في الحكم 5 ن 4- تخطي الشرعية 9 ن 5- عسكرة السلطة 6 ن 1- الحرب 20 ن 2- سرعة التحول الى المدينة 3 ن 3- الجماعات المتطرفة 4 ن 4- الانحرافات والخلل السلوكي 6 ن 5- التباين العقائدي 4 ن	مجلة Fortune Magazine
هذه الطريقة اقترحها Coplin et O'leary حيث اعتمدا اسلوب دلفي للتنبؤ بالخطر السياسي على مدى 18 شهرا، وتتكون من 12 مؤشرا هي: 1- العصيان المدني 7- فرض رسوم اضافية 2- القيود المفروضة على الملكية 8- المعوقات البيروقراطية على التجارة والاستثمار 3- التدخل الحكومي 9- القيود المفروضة على الاموال 4- التمييز الضريبي 10- السياسات المالية والضريبية 5- القيود على تحويلات الارباح 11- تكلفة عنصر العمل 6- القيود على اسعار الصرف 12- الديون الخارجية	خدمة الخطر السياسي

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص221.

¹ احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، صص170-171.

الجدول السابق ما هو الامثال حول كيفية قياس المخاطرة السياسية، ومن الطبيعي - كما اشرنا سابقا - انه يمكن ان تختلف بيوت الخبرة هذه او الهيئات المتخصصة في هذا الشأن بتشكيل وتحديد مؤشراتها كما تراها مناسبة للتحليل ومنه في تقييم بعض اسواق البلدان.

كما نجد ايضا ان بعض الاتفاقيات الدولية او الإقليمية او القرارات الأممية تعرقل عمل المؤسسات الدولية في بعض الدول، فدول جامعة الدول العربية مثلا وقعت على اتفاقية عدم التعامل مع المؤسسات الاسرائيلية ونقاطع اي مؤسسة اجنبية تتعامل مع اسرائيل، وعليه اضطرت مؤسسة ماكدونالد سنة 1999 الى غلق فرع لها انشأته داخل مستوطنة اسرائيلية في الاراضي الفلسطينية المحتلة، بعد ان هدد العرب بوقف التعامل مع مؤسسة ماكدونالد، اضافة الى الحصار الاقتصادي الذي فرض على ليبيا والعراق وعلى دول اخرى يمنع تعامل المؤسسات الدولية مع هذه الدول في حدود ما نص عليه قرار الحصار، كما ان الولايات المتحدة الامريكية تمنع مؤسساتها النفطية من التعامل مع ايران، ومن هنا يمكن القول بانه لا توجد دولة خالية من المخاطر السياسية، كما ان مصدر هذه المخاطر ليس بالضرورة والدوام هو البلد المضيف، فقد يكون البلد الام او هيئة اقليمية او دولية مثل جامعة الدول العربية او منظمة الامم المتحدة او الهيئات التابعة لها هي مصدر هذه المخاطر، وتعاني بعض المؤسسات الامريكية بصفة خاصة جراء تعرضها في دول عديدة لاعمال عنف وتخريب ردا على دعم الولايات المتحدة لاسرائيل او ردا على التاريخ السياسي السلبي لامريكا.¹

بصفة عامة، هناك علاقة عكسية بين تواجد المؤسسة للاستثمار في سوق الدولة المضيفة ودرجة المخاطرة السياسية في تلك الدولة، لذلك فان الدولة التي تتميز بانخفاض درجة المخاطر السياسية تشجع تدفق الاستثمارات اليها وهذا ما اكدته الدراسات التي ترى ان من بين اسباب نهضة الاقتصاد السنغافوري وجعل سنغافورة تحتل المركز الاول كأكبر اقتصاديات العالم تنافسية انخفاض معدل المخاطر السياسية، الامر الذي شجع المؤسسات المستثمرة على الاستثمار فيها دون خوف او تردد، كما ان الاوضاع القانونية والتشريعية من اهم العناصر المؤثرة في درجة الثقة في النظام الاقتصادي ككل، فالحماية القانونية وتسيير المعاملات والاجراءات التي يوفرها الاطار القانوني السليم كلها امور تشجع على الاستثمار وتسهم في منح المؤسسة الشعور بالاستقرار، كما ان البيئة القانونية الملائمة يجب ان يساندها نظام سياسي وقضائي يعمل في سلامة وسرعة وألا يكون هناك تضارب في القوانين والقرارات، وعليه لجأت بعض الدول الى ما يسمى بميثاق الاستثمار الذي يعتمد الى تبسيط الاجراءات وتوفيرها بصورة الية كما قامت دول اخرى بتقديم ضمانات بالمعاملة المتساوية للاستثمارات الاجنبية والوطنية وبإصدار قوانين تمنع مصادرة الملكيات او تضمن

¹ عبد الكريم بعداش، مرجع سابق، ص ص122-123.

التعويض السريع والكافي في حالة المصادرة وللمؤسسات الاجنبية حق اللجوء الى التحكيم الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، ومع ذلك فان معظم الاصلاحات التشريعية غير كافية في كثير من الدول ففي حالات كثيرة لا تزال القوانين تسمح ضمنا بمصادرة املاك المستثمرين لأسباب تعسفية كما ان الاداء الضعيف للنظم القضائية لدول كثيرة ادى الى اثاره تساؤل حول موضوع التعويض السريع والكافي، فعدم استقرار التشريعات يؤدي الى زيادة مشكلات الروتين والتعقد البيروقراطي خاصة بما يتصل باجراءات العملية لتلك القوانين على ارض الواقع الامر الذي يولد لدى المؤسسة المستثمرة الشعور بعدم الاستقرار ويجعلها مترددة في الاقدام على الدخول في سوق يسودها عدم التأكد والمخاطرة الاستثمارية، كما انه في ظل انظمة تغيب فيها المساءلة ويسود فيها الفساد لن يكون في استطاعة الهيكل التنظيمي والمؤسسي ان يعمل بكفاءة وسواء كان هذا الهيكل التنظيمي في شكل مؤسسة مركزية او غير مركزية فان قوى الفساد يمكنها ان تشوه اي نظام حتى يتناسب مع اغراضها.¹

لذلك هناك من يوصي باستعمال اساليب ووسائل تتكيف معها المؤسسات في ظل الاستراتيجية المتبعة وهي:²

- التوجه الى اختيار الاستراتيجيات التي تعتمد على اسلوب المشاركة خاصة اذا كانت المؤسسة متمسكة بالتواجد الفعلي لها في السوق الدولية.

- تركيز العمليات في البلد المضيف اي جعل فرع المؤسسة جزءا من الاقتصاد المحلي.

- تطوير وتنمية المساعدات التي يقدمها الفرع للبلد المضيف سواء في التعليم او الصحة...الخ.

كما يقترح ايضا وسيلتين احدهما الاعتمادية ويقصد بذلك التقليل من اعتماد المؤسسة على البلد المضيف من خلال محاولة سيطرتها على المدخلات والرقابة الدقيقة على السوق والاحتفاظ بالمواقع الحساسة ووسائل النقل والثانية هي التحوط ويشمل التأمين ضد المخاطر السياسية فبعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية لديها مؤسسات تقوم باعمال التأمين ضد المخاطر السياسية مثل شركة الاستثمار الخاصة لما وراء البحار.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية - دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص ص138-139.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، ادارة خطر البلد ومضمونه في الادارة الدولية مثال دول الخليج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 9، جامعة بسكرة، 2006.

الفرع الثاني: المخاطر التجارية

ويقصد بها ايضا خطر العميل وخطر القرض وهو مرتبط بعدم الدفع، والممكن حدوثه من خلال مصادر متنوعة، وفي هذا الشأن يمكن تمييز مجموعة من الخصائص منها: خصائص المشتري (المستورد)، من خلال تموقعه الجغرافي (مخاطر البلد)، قدم العلاقة بينه وبين البائع، عدد حوادث الدفع المسجلة، خصائص التأثير على احتمال عدم الدفع كتوزيع رقم الاعمال ومدى توسع اعمال العميل، وضعيته في اسواق الدول المختلفة (ضعيف/مهم)، خصائص السوق، وفي الاخير خصائص متعلقة بفترة الدفع وخاصة طول اجال المفاوضات، فكلما كان موعد الدفع مبسط كلما كانت حدة الخطر مرتفعة، وكل هذا متصل في كل مرة بتقنيات ووسائل الدفع التي تستخدمها المؤسسة، فطول مدة الدفع يمكن ان تؤدي الى نتائج وخيمة على ربحية وتنافسية المؤسسة.¹

اما فيما يخص كيفية تسيير الخطر التجاري، فهناك ثلاث مراحل يمكن تمييزها في الواقع:²

*الحذر من الخطر وفقا اذا كان العميل جديد ام معروف: ففي الحالة الاولى، على المؤسسة جمع المعلومات المهمة لمعرفة واكتشاف العملاء الخطرين، ومن المهم ايضا التقاطع مع مصادر المعلومات لفروع الاستيراد، البنوك وكل المؤسسات الخاصة بالمعلومات التجارية، اما بالنسبة للعملاء المعروفين، فبالمتابعة التي تتم بتحليل المؤشرات المبينة لشكوك الدفع وكذلك بمتابعة ومراقبة الخطر السياسي داخل البلد.

*تحويل الخطر الى شركات التأمين سواء العامة او الخاصة.

*التغطية الخاصة للخطر، تركز على الاختيار المناسب لتقنيات ووسائل الدفع التي لا تحمل كلها نفس الضمان، ومن بين تقنيات الدفع الأكيدة الاعتماد المستندي غير القابل للالغاء والمؤكد.

كما يمكن للمؤسسة العودة والاطلاع على بعض مواقع الانترنت لبعض الهيئات والمنظمات التي تقدم معلومات خاصة فيما يخص المخاطر بمختلف انواعها، ونظرا للعدد الهائل لهذه الهيئات سوف تقتصر على ايجاز البعض منها في الجدول الموالي.

¹ Nathalie prime, jeane-claude usunier, **marketing international (marchés, cultures et organisations)**, Pearson éducation, France, 2012, p67.

²Ibid, p68.

جدول (12-2): مواقع الانترنت للهيئات المتخصصة في تقديم معلومات عن المخاطر

الموقع (الهيئة)	الخدمات
www.coface.fr	تقدم منتجات وتقتراح خدمات تطبيقية للمصدرين
www.acfci.cci.fr	معلومات ونصائح للمؤسسات، خاصة في مجال التجارة الدولية
www.ccip.fr/rime	قاعدة بيانات لتسيير المؤسسة، الادارة والاقتصاد الدولي
www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html	تشكيلة من المعلومات عن مختلف دول العالم
www.findlaw.com	موقع امريكي متعلق بالمشاكل التشريعية
www.ljx.com	المعلومات التشريعية في التسويق وادارة الاعمال
www.ibeurope.com	معلومات اقتصادية واجتماعية في السياسات العمومية
www.exportation.org www.planetexpo.fr www.mondissimo.com	بوابة المساعدات في التجارة الدولية

Source: Corinne pasco-berho, **marketing international**, Dunod, France, 2008, pp38-39.

كل ما جاء في هذا الجدول ما هو الا عينة صغيرة من الهيئات المتخصصة في تقديم معلومات عن المخاطر المتنوعة التي يمكن ان تصادف المؤسسة عند دخولها الى الاسواق الدولية، ويبقى هناك الكثير من المواقع للعديد من المنظمات العالمية كالبنك الدولي، صندوق النقد الدولي، جامعة الدول العربية وهيئات اخرى من شأنها تزويد المؤسسات ومتخذي القرار بمعلومات مختلفة تساعدهم على معرفة الظروف والايضاح داخل اسواق الدول.

مما سبق يمكن القول بأن تحليل المخاطر السياسية والاقتصادية بصفة عامة ليس بالامر السهل، اذ يتطلب متابعة وتحليل والرجوع الى آراء الخبراء وتقديرات المؤسسات الاخرى، فمن يستطيع التنبؤ بما حدث في السنوات الماضية مثل انهيار الشيوعية، حدوث الازمة المالية العالمية، هجومات 11 سبتمبر، حرب العراق، ثورات الربيع العربي وما آلت اليه الدول التي مستها تلك الاحداث واكثر من هذا الى ما ستؤول اليه المؤسسات الناشطة داخل اسواق هذه الدول... الخ، وما يحدث في العادة حول فهم وتنبؤ المخاطر السياسية هو محاولة اسقاط الاتجاهات الماضية والحاضرة على المستقبل.

المطلب الثالث: دور تحليل البيئة التسويقية في تحديد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية

سنحاول في هذه النقطة ابراز كيفية اختيار المؤسسة للاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية انطلاقا من تحليل عوامل البيئة التسويقية المختلفة (الخارجية والداخلية)، فهي عوامل ذات تأثير بالغ على المؤسسة ومن ثم على عملية الاختيار خاصة من ناحية اختيار الأسواق الدولية وتوقيت الدخول اليها، لذلك على المؤسسة ان تكون على دراية بالفوارق بين الأسواق من حيث متغيرات البيئة التسويقية.

فمنذ خروج المؤسسات الامريكية عقب الحرب العالمية الثانية للعمل والانتاج في الأسواق الدولية خاصة اوروبا، بدأت تحمل معها نمط الانتاج الحديث القائم على التطور التكنولوجي بجانب التفوق في المهارات الادارية والتنظيمية الامريكية، وهو مامكن المشروعات التابعة لها في اوروبا باكتساب مزايا تنافسية ضخمة، ومن هنا بدأت المؤسسات الاوروبية التحرك لمواجهة مثيلاتها الامريكية وتدعيم مركزها الاحتكاري في الأسواق الاوروبية عن طريق الاندماج والاستيلاء على المؤسسات الصغرى، ومن هذا التطور تم التنسيق بين المؤسسات إما بغرض التقسيم الضمني للسوق وإما بوضع حدود قصوى للمنافسة، لذلك انتشرت انماط مختلفة من الروابط بين المؤسسات الاوروبية والامريكية وبين المؤسسات اليابانية والامريكية وتتضمن هذه الروابط التراخيص وتبادل براءات الاختراع وحقوق استخدام التكنولوجيا، الى جانب الروابط المتصلة بالملكية كانشاء مؤسسات تابعة مشتركة.¹

وعليه يمكن رصد استراتيجية المؤسسات من خلال الاهداف التي تحاول تحقيقها عبر انشاء فروع في الخارج سواء على صعيد توفير افضل الشروط لتجاوز الحواجز الجمركية وسياسات الحماية والتواجد قرب المستهلكين لاجل التكيف السريع مع حاجات السوق.

كما نجد دوافع الانتقال الى الأسواق الدولية مختلفة، فهي عند المؤسسات الامريكية بدافع البحث عن مواقع اقل تكلفة تقليديا بينما الدوافع وراء الاستثمارات اليابانية في الغالب هو تجاوز الجواز التجارية التي تواجهها الصادرات اليابانية، من قبيل القيود الطوعية على الصادرات او ممارسات مكافحة الاغراق، حيث نتج عن ذلك نشوء نمط ثلاثي الاطراف، حيث تشتري المؤسسات المنتسبة اليابانية المكونات من اليابان وتصدر المنتجات النهائية مباشرة من موقعها في الخارج الى اسواق ثلاثة.²

¹ نشأت علي عبد العال، مرجع سابق، ص186.

² سلام الربضي، النفوذ العالمي للشركات عبر الوطنية (اشكالية العلاقة بين الدولة وراس المال)، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص ص48-52.

ولكون التحالفات الاستراتيجية الدولية استراتيجية فعالة في المنافسة بالأسواق الدولية، تتزايد معدلات نمو هذه التحالفات سنة بعد أخرى، ففي سنة 1980 كان معدل نمو التحالفات الاستراتيجية 6% وفي نهاية عقد الثمانينات أصبحت حوالي 22% ويمكن الإشارة الى ان مؤسسة IBM لديها اكثر من 40 تحالف دولي مع مؤسسات مثل Toshiba- Siemens- Apple.¹

تقوم المؤسسات باتباع الاستراتيجيات المختلفة كالاندماج باشكاله او نوع اخر، قد يكون الهدف منها الاحتكار او التحكم في تزويد السوق العالمية او لأسباب مالية وتنافسية، فحجم اندماج المؤسسات سواء الصغيرة او الكبيرة تزيد عن 15% سنويا، ومن تلك الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية ابتلاع مؤسسة فولكس فاجن لمؤسسة AUDI ومؤسسة SKODA الرائدة في اوروبا الشرقية وشراء BMW مؤسسة ROVER اكبر منتج للسيارات في بريطانيا، وتسلم فورد مقاليد الامور في MAZDA المنتج الرابع في اليابان كما تحالفت فولكس فاجن مع فورد لشراء مصنع في البرتغال لانتاج السيارات الفارهة وتسوق هذه السيارات لدى كل مؤسسة تحت اسماء مختلفة، وتشترك ميتسوبيشي مع فولفو في هلندا وتنتج ميتسوبيشي لحساب كرايسلر في تايلندا سيارات صغيرة الحجم، وهناك شراكة بين فيات وبيجو، اما تويوتا فهي تنتج ماوراء البحار اكثر مما تنتجه في اليابان، وفي الصناعات ذات التقنية المتدنية في انتاج الملابس والاحذية ولعب الاطفال والاجهزة الكهربائية، تحول المنتجون الى مستوردين يقومون بشراء منتجاتهم من منتجين اسياويين او تسويق ماتنتجه مصانعهم الكائنة في الخارج فمؤسسات مثل NIKE او MRATEL تتعاقد مع مختلف المنتجين في اندونيسيا وبولندا وحتى المكسيك.²

ومع نمو ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات في البلدان النامية كالهند والصين لوحظ ان استراتيجية المؤسسات الصينية تركز على ابعاد سياسية حيث ان النمو السريع في الهند والصين يثير قلق هذه الدول بشأن نفاذ الموارد والمدخلات الاساسية اللازمة لاستمرارية التوسع الاقتصادي، فهذه المؤسسات تتجه نحو البلدان الغنية بالموارد لاسيما النفط والغاز، كما نجد ان الاختلاف بين الثقافات واختلاف الانظمة السياسية والسياسات الاقتصادية هي وراء اختلاف استراتيجية اعمال المؤسسات الهندية والصينية، ففي افريقيا على سبيل المثال، الصين تملك او تدير معظم المؤسسات الصينية المتواجدة في القارة الافريقية في حين المؤسسات الهندية هي مؤسسات خاصة او مشتركة بين القطاعين الخاص والعام، وتميل المؤسسات الصينية الى شراء حاجاتها من الصين عوضا من السوق المحلية على خلاف المؤسسات الهندية، كما ان المؤسسات الصينية لاتسعى الى دمج

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص56.

² سلام الربضي، مرجع سابق، ص49-50.

عمالها في النسيج الاجتماعي والاقتصادي الافريقي على عكس المؤسسات الهندية التي ترحب بذلك، ففي عام 2006 حاز 450 صاحب عمل هندي في افريقيا بجنسية البلد المضيف في حين لم تتعدى نسبة حيازة الصينيين هذه الجنسية 4% منهم.¹

الفرع الاول: دور تحليل البيئة التسويقية الخارجية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية

ترى المؤسسة ان هناك امكانية الدخول الى اسواق معينة، ولكن المخاطر والتكاليف المصاحبة لهذا الدخول عادة ما تكون اكثر مما ترغب في تحمله بنفسها، ففي مثل هذه الظروف، قد تتخذ المؤسسة قرارا بالدخول في شراكة مع مؤسسة اخرى، وتستغل هذا المشروع المشترك كاداة او استراتيجية لدخول مجال عمل جديد او سوق جديدة، وهذه المشروعات تمنح المؤسسة قدرة على تقاسم المخاطر الكبيرة والتكاليف العالية، فالمؤسسات التي تواجه تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضعف تطوير نظم الانتاج يحتم عليها الدخول في شراكة مع مؤسسات اخرى تتوفر فيها شروط المشاركة،² كما انه حين تشعر المؤسسة ان مصدرها الوحيد او المفضل الذي تتزود منه من الخارج اصبح مهددا بالتوقف او عدم الانتظام، فإن المؤسسة تضطر الى الاستثمار في تلك الدولة او في دولة اخرى تضمن لها الحصول على مدخلاتها بصفة منتظمة ومستمرة للحفاظ على انتظام تدفق المواد الخام واستمرارها.³

كما ان حجم السوق الحالي والمتوقع في الدولة المعنية له تأثير واضح في تحديد استراتيجية الدخول اليها، فالأسواق الصغيرة عادة ما يكون التصدير هو الاستراتيجية المفضلة للدخول اليها، من خلال الموزعين او الوكلاء وعلى العكس تفضل المؤسسة الدخول عن طريق فروع مملوكة لها اذا كان حجم السوق في الدولة المعنية كبيرا، كذلك فاذا كانت السوق المعنية سوق تنافسية (وجود عدد كبير من المنافسين) فان المؤسسة تفضل استراتيجية التصدير، وعلى العكس تلجأ الى الاستثمار الاجنبي المباشر اذا كانت السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنافسين، حيث تكون هناك فرص تحقيق ارباح عالية في مثل هذه الاسواق. ويمكن القول ايضا ان كمية وجودة وتكلفة المواد الاولية والعمالة والبنية التحتية من اتصالات ونقل وموانئ، لها تأثير قوي في تحديد استراتيجية الدخول، فانخفاض تكلفة عناصر الانتاج يجعل من المفضل للمؤسسات الاستثمار عن طريق اقامة مشروعات جديدة، وهذه الامور دفعت بعض المؤسسات الى توطين بعض فروعها في الدول التي تتوفر بها عنصر العمل (الرخيص والماهر) خاصة اذا كانت الدولة الام تعاني نقص في العمالة او ارتفاع الاجور،

¹ المرجع السابق، ص ص72-75.

² قادري محمد الطاهر، هزرشى طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

³ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، مرجع سابق، ص174.

وهو الامر الملاحظ بالنسبة للعديد من المؤسسات اليابانية والاوربية التي نقلت عملياتها الانتاجية الى كل من هونج كونج وكوريا الجنوبية وتايوان وسنغافورة.¹ ولعل المثال الخاص بمؤسسة اسلور Essilor المتخصصة في صناعة الزجاج العضوي يوضح ذلك فعلى الرغم من رغبة المؤسسة في توسيع نشاطها انطلاقا من فرعها المتواجد بولاية فلوريدا الامريكية الا انها قررت في الاخير اقامة مصنع جديد لها بالمكسيك حيث تعد تكلفة اليد العاملة المكسيكية منخفضة مقارنة بالامريكية كذلك التحفيزات الضريبية والجمركية المقدمة من الحكومة المكسيكية،² كلها عوامل دفعت بالمؤسسة الى تفضيل السوق المكسيكية على التوسع في السوق الامريكية مستغلة بذلك المزايا النسبية في السوق المكسيكية.

وفي ظل تحليل متغيرات البيئة التسويقية الخارجية، قد تظنر المؤسسة الى اتباع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر في سوق دولة ما اذا قامت هذه الدولة بفرض قيود جمركية على وارداتها، هنا تلجأ المؤسسة الى احدى الاستراتيجيات المباشرة للدخول الى هذه السوق كإنشاء فرع داخلها ينتج نفس المنتجات، بدلا من تصديرها، حيث تؤدي هذه الاستراتيجية الى احتفاظ المؤسسة بمكانتها في تلك السوق³ انطلاقا من تجنبها للحوجز الجمركية، والمثال الاخر حول تقادي مثل هذه الحواجز هو قيام مؤسسة Bel المتخصصة في صناعة الاجبان بانشاء مصنع لها بالقاهرة حيث مكنتها هذه الاستراتيجية من تحقيق مزايا تنافسية في السعر وذلك بفضل تسويق منتوجها المعروف بالبقرة الضاحكة والذي كان يخضع الى رسوم جمركية عالية قبل انشاء الفرع.⁴

متغيرات البيئة التسويقية الدولية قد يصعب تقديرها، وبالخصوص المتغيرات القانونية والسياسية، فقد يصدر قانون ذو طبيعة متطرفة لغرض ارضاء طائفة معينة من الشعب، وقد يفهم من هذا القانون ان الحكومة تبدو غير مشجعة للاستثمار الاجنبي وهو في حقيقته عكس ذلك، ومثال ذلك المكسيك، حيث كان فيها ولغاية 1988 قانون يمنع على الاجانب امتلاك حصة الاغلبية في المؤسسات المكسيكية، الا انه كانت هناك فقرة في هذا القانون تسمح بالاستثناء اذا كان الاستثمار الاجنبي يساهم في رفاهية الشعب، لذلك فمؤسسات مثل IBM نجحت في الحصول على موافقة تأسيس فرع تمتلكه كليا بموجب هذه الفقرة الاستثنائية في القانون

¹ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص115.

² براق محمد، عبيلة محمد، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد4، جامعة الشلف، 2006، ص147.

³ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، مرجع سابق، ص174.

⁴ براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق، ص147.

المكسيكي.¹ كما ان اماره ابو ظبي تتميز على انها من اهم المراكز التجارية بمنطقة الخليج العربي، فبالنسبة للقوانين المنظمة لممارسة النشاط التجاري والاقتصادي في اماره ابو ظبي، نصت المادة 23 من القانون الاتحادي رقم 18 بشأن المعاملات التجارية على انه لا يجوز لغير مواطني الدولة الاشتغال بالتجارة فيها الا اذا كان له شريك او شركاء من مواطني الدولة وفقا للشروط وفي الحدود التي ينص عليها قانون المؤسسات التجارية، وبالرجوع الى هذا القانون نجد المادة 22 نصت على انه يجب ان يكون في كل مؤسسة تؤسس في الدولة شريك او اكثر من المواطنين لا تقل حصته عن 51% من رأسمال المؤسسة، كذلك منحت المادة 314 المؤسسات الاجنبية المؤسسة خارج الدولة حق فتح فروع او مكاتب لها بالدولة شرط ان يكون لهذا الفرع او المكتب وكيل من مواطني الدولة²

الدول التي ترفض التصريح للمؤسسات الاجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وازاء هذا الموقف تضطر المؤسسات المعنية الى الموافقة على منح التراخيص او الامتيازات للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول بالانتاج او الاستفادة من براءات الاختراع او التصميمات الفنية... الخ في مقابل عائد مادي او اعجاب معينة كوسيلة او استراتيجية للاستثمار والدخول غير المباشر في اسواق هذه الدول³.

ومن بين افرازات البيئة التسويقية الخارجية، تلك التهديدات القائمة من قبل حكومة البلدان المستوردة بفرض تعريفات وحواجز جمركية في وجه المصدرين، قد يجعل من التصدير استراتيجية خطيرة جدا، وفي الحقيقة نجد ان تهديد الكونجرس الصريح بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية قد ادى مباشرة بقيام مؤسسات يابانية كثيرة الى اقامة مصانع لها في الولايات المتحدة،⁴ وعلى العكس في حالة انخفاض الحواجز الجمركية مع كون الوضع السياسي في بلد ما متميزا بعدم الاستقرار يكون من الافضل للمؤسسات ممارسة التصدير لتلك الأسواق بدلا من الاستثمار المباشر فيها تجنباً للتعرض الى مخاطر المصادرة والتأميم.⁵

كذلك نجد بعض الحكومات قد تؤثر على خصائص الصناعات من خلال دعمها ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، ايضا فان الحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على المؤسسات ودرجة التنافس بينها، فالحكومة تخلق المناخ الملائم لكي تستطيع مؤسساتها من تحسين ادائها وذلك من خلال ايجاد بيئة اقتصادية كلية مستقرة تستند الى معدلات تضخم منخفضة وتمويل عام ملموس ومعدلات ضريبية تنافسية والتي تكون

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، مرجع سابق، ص41.

² دليل التراخيص التجارية، غرفة تجارة وصناعة ابو ظبي، ط3، ص6، متاح على: www.abudhabichamber.ae، تاريخ التصفح: 2016/5/2.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص207.

⁴ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص431.

⁵ شريف علي الصوص، مرجع سابق، ص84.

اساسا لإعطاء الثقة للمؤسسات، إضافة الى ازالة كافة الاعباء غير الضرورية على الانشطة الاقتصادية وخاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لضمان بيئة مواتية للاستثمار المحلي وتحسين الخدمات المقدمة¹، فالحكومات وراء كل هذه الاجراءات فهي تقدم الدعم وتهدف الى عدم تشجيع دخول المؤسسات الاجنبية الى سوقها المحلية ومنافسة مؤسساتها، في مثل هذه الحالات قد تركز المؤسسة الى اقامة شراكة مع المؤسسات المحلية للاستفادة اكثر من الامتيازات الممنوحة.

تواجه المؤسسات المخاطر نتيجة لسرعة التطور والبيئة التنافسية ويعني ذلك ان المؤسسة لا تستطيع التأكد من الحصول على العائد المناسب من اقامة مصنع جديد او تنمية منتج جديد، نتيجة لحالة عدم التأكد نفسها، ولهذا فان اللجوء الى التحالفات الاستراتيجية يساعد المؤسسات على تحمل التزام جزئي عندما تمنع ظروف البيئة المديرين من اتخاذ قرار شبه مؤكد، كذلك فان التحالفات تترك للمؤسسة اموالا لتستثمر في اوجه استثمار اخرى، فضلا على ان تشكيل التحالفات الاستراتيجية كلغة علاقات بين مؤسسات الاعمال مرتبط بدوافع الدخول الى الأسواق فهي تسمح بتجاوز القيود القانونية والانظمة السياسية التي تعترض عملية دخول اسواق دولية اضافة الى تسريع عملية دخول منتج جديد الى فضاءات اسواق جديدة بواسطة تسريع عملية البحث والتطوير فضلا عن تخفيض تكاليف التصنيع والتسويق²، فمؤسسة الفيلبين للاتصالات الهاتفية قد عقدت 37 تحالفا خلال الفترة 1993 و2002 وخلال الفترة 1993-1999 كانت تحالفاتها عبارة عن مشروعات مشتركة وكانت حالة عدم التأكد الموجودة في انواع التحالفات الاخرى اضافة الى القيود الحكومية من بين اسباب ذلك الاتجاه³.

يعد التقدم التكنولوجي بما يوفره من سرعة وسهولة الاتصال بين الأسواق وتقصير المسافات بين الدول، فهو لم يسهل فقط الاتصال الجغرافي بين اسواق العالم المتباعدة، وبالتالي توسيع الاسواق امام المؤسسات الدولية، ولكن سهل وقلل ايضا من تكاليف التنسيق والتعاون بين فروع المؤسسات المنتشرة في الدول المختلفة، مما يسر على هذه المؤسسات امتلاك العديد من الفروع خارج دولتها الام، فهذه الفروع قد تنشئها المؤسسة او قد تكتسبها عن طريق الشراء في ظل الخصومة التي تتبناها غالبية الدول، خاصة النامية، تطبيقا لبرامج الاصلاح الاقتصادي الذي يفرضه صندوق النقد والبنك الدوليين، ايضا تعتبر التكنولوجيا ذاتها سببا من اسباب

¹ زايري بلقاسم، بن لحسن هوارى، تحليل بيئة الاعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، صص 7-9.

² محمد عابد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة، الاردن، 2009، صص 262-324.

³ نفس المرجع، صص 351.

الاندماج، فرغبة المؤسسات الحصول على تكنولوجيا متطورة تملكها احدى المؤسسات يعد الدافع الاساسي للاكتساب، وهذا ما يفسر جزءا كبير من عمليات الاندماج في المؤسسات العاملة في مجال الادوية والمستحضرات الطبية وكذا قطاع تكنولوجيا المعلومات.¹

اذا تم النظر الى السوق الصينية مثلا، فهي تمثل فرصة كبيرة للنمو كما ان خصوصية هذه السوق تمثل فرص وتحديات في الوقت نفسه، فالصين تختلف عن البلدان الغربية في جوانب متعددة، كالثقافة والسياسة وجوانب النظام الاقتصادي الصيني، لذا فهي توفر سوقا كامنا ضخم جدا، وعلى الرغم من وجود فروقات بينها وبين البلدان الغربية الا ان العديد من المؤسسات الدولية تدرك ان السوق الصينية سوق جديدة يتوقع نمو الطلب عليها، ولكن الفروقات المشار اليها سابقا تمثل تحديات لهذه المؤسسات التي ينبغي ان تؤكد على امتلاك المهارات اللازمة لادارة المخاطر السياسية والاقتصادية وبالخصوص الثقافية.² انطلاقا من هذه الفروقات، اذا نظرنا الى مؤسسة wal-Mart، حيث بدأت بالانتقال الى الأسواق الدولية في عام 1991، ومنذ ذلك الوقت، اصبحت من اكبر تجار التجزئة في كندا، واستطاعت مع Mexico ان تفعل مخازنها في الارجننتين، البرازيل، الصين واندونيسيا من خلال المشاريع المشتركة، ولكي تستمر في التنويع دوليا، قررت الدخول الى اسواق اوروبا، اذ بدأت العملية باكتساب مؤسسة Wertkanf hypermarket في المانيا، ثم السوق البريطانية بضمها مخازن تجزئة كبيرة.³ يتضح من خلال هذا المثال ان المؤسسة استعانت باستراتيجيات مختلفة للدخول الى الأسواق الدولية المختلفة واستطاعت التغلب على الاختلافات الموجودة في كل بيئة تسويقية، فشتان بين بيئة اوروبية واسيوية واخرى في امريكا اللاتينية، والمثال الاخر في نفس السياق هو مؤسسة Danone حيث تمتلك فروعا بنسبة 100% في معظم دول اوروبا الشرقية، وفي المقابل هي تتردد في اتباع نفس الاستراتيجية بالنسبة لبعض دول اوروبا الغربية التي تتميز ببعض المكونات الثقافية والاجتماعية التي تختلف عن نظيراتها الشرقية، وعليه لجأت Danone الى تبني استراتيجية الاستثمار المشترك مع شركاء محليين،⁴ حيث سمحت لها هذه الاستراتيجية من التواجد في الأسواق الغربية لاوروبا.

الفرع الثاني: دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية

تلجأ الكثير من الدول والمؤسسات الى استراتيجيات عقود الادارة عندما تكون ادارة راس المال وتشغيله ومشاكل الانتاج والتسويق تحتاج الى مهارات وخبرات ونظم ادارية حديثة ومعرفة بالأسواق وقدرة على

¹ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص ص 130-131.

² محمد حسين العيساوي واخرون، مرجع سابق، ص 484.

³ نفس المرجع، ص 503.

⁴ براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق، ص 146.

التسويق وعادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة والشهرة الدولية وتوفر عقود الإدارة على المؤسسات العالمية
توظيف رؤوس أموال ضخمة كما تجنبها مخاطر رأس المال وتحقق لها عائدات كبيرة.¹

كما تعتبر استراتيجية الشراكة من بين استراتيجيات تقليل المخاطر التي تعترض مؤسسة ما، خاصة
المخاطر المرتبطة بتزايد حدة المنافسة وصعوبة اقتحام الأسواق الدولية، فارتفاع تكاليف انجاز المشاريع
الكبيرة يقتضي من المؤسسات ابرام اتفاقيات تحالف مع مثيلاتها من المؤسسات، وفي هذا السياق، لجأت
مؤسسة بوينغ لصناعة الطائرات في اطار صناعتها لطائرة بوينغ 777، الى اقامة تحالفات مع مؤسسات
يابانية،² بسبب الموارد المالية الكبيرة التي يتطلبها مثل هذا التطوير. ونفس الشيء حدث مع Renault و Volvo
فقد دخلتا في اتفاق شراكة بينهما وذلك بهدف تدارك العجز المالي الذي كان يعاني منه فرع Renault بـكولومبيا
والمقدر بـ60 مليون فرنك فرنسي انذاك، كما تعززت أوامر التعاون بين المؤسسات في السوق الأوروبية
وذلك تحت وقع الضغوط الكبيرة التي كان يمارسها المنافس الياباني في نفس السوق.³

المؤسسات التي تبحث عن الدولية في عملياتها ينبغي ان تكون مدركة للعوامل البيئية المتزايدة، من اجل
الاستجابة والتكيف معها، فعلى سبيل المثال المنتجات الغذائية تكون مكيمة للذواق، فمؤسسة Danone قامت
بتكثيف الحملات التسويقية في محاولة لاغراء الزبائن المحليين لاستهلاك منتجات غذائية ذات مذاق جديد، كما
قامت المؤسسة في السنوات الاخيرة باكتساب مؤسسات محلية في اندونيسيا، الصين، الولايات المتحدة
الامريكية، كما اكتسبت عددا من مؤسسات تقديم الاغذية في امريكا اللاتينية، بالاضافة الى ذلك فقد حاولت
التغلب على الاتجاهات المحلية لمستخدمي النظام الغذائي الخاص بتخفيف الوزن (Dietary) نحو منتجاتها من
خلال الانشطة التسويقية، وتعد Danone الان قائدا عالميا في توفير منتجات الالبان، ونظرا لمهاراتها في
التكيف مع الأسواق الدولية اصبحت Danone من بين اعلى 10 مؤسسات انتاج اغذية في العالم على اساس
عوائد المبيعات.⁴ اذن فالإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنسبة للموارد المالية والانتاج والتسويق والشهرة... الخ،
تسمح للمؤسسة في ظل تدارك متغيرات البيئة التسويقية الاخرى من دخول الأسواق الدولية والتأقلم معها
والاكثر من هذا تحقيق النجاح، وهذا ما قامت به Danone، حيث مكنتها مواردها المالية وشهرتها من اكتساب
مؤسسات مختلفة.

¹ فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مرجع سابق، ص21.

² مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص16.

³ براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق، ص147.

⁴ محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص485.

كذلك عندما ينمو الطلب على منتجات المؤسسة في السوق المحلية وتلجأ الى التصدير نحو الخارج، وحين تصل الى مرحلة تكون فيها قادرة اداريا وفنيا على حماية مصالحها فانها تستخدم خبرتها في تخفيض التكاليف، كأن تلجأ مثلا الى انشاء فروع لمصانعها في او قرب الأسواق في الدول المجاورة بدلا من تحمل تكاليف النقل، فهذا الاجراء يعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية الاخرى التي فتحت فيها فروعاً لصناعتها.¹ إضافة الى انه في بعض المشاريع تكون التكاليف كبيرة جدا ولا تستطيع المؤسسة وحدها القيام بهذا المشروع، هنا تلجأ الى الشراكة بغية توزيع التكاليف، لان تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدتها يؤدي الى ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، لهذا تبحث المؤسسات بما فيها الرائدة على الشراكة في صيغتها الفنية والتي تتيح لها نقلا ارحسا للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان النجاح الكافي.²

ولأن المنافسة تلعب دورا مهما في تحديد وضع المؤسسة الاستراتيجية، لذلك نجد التحالفات الاستراتيجية تحسن وضع المؤسسات من خلال تزودهم بالموارد وتمكنهم من تقاسم التكاليف والمخاطر، كذلك فان الثقافة التنظيمية تؤثر على الخيارات الاستراتيجية التي تدرکها وتختارها المؤسسات او على بناء نمط اداري مستقر، وقد لوحظ انه في البيئة الغنية بالمعلومات تصبح الثقافة التنظيمية التي تنتشر التعلم عاملا مؤثرا في تكوين التحالفات الاستراتيجية، ولذلك فانه من الممكن ان نقول انه كلما زاد عدد المتنافسين وكلما زادت الحاجة الى موارد اضافية زادت الحاجة الى تكوين التحالفات الاستراتيجية.³

ويرى هيمر انه اذا كانت المؤسسة تمتلك وتتمتع بمميزات كامكانية توفرها على عوامل الانتاج بتكلفة منخفضة وتكنولوجيا متقدمة في الانتاج وكذا شبكة كبيرة للتسويق والمهارات التسويقية والادارية اضافة الى الاسم التجاري وبراءات الاختراع وتعدد مصادر التمويل فضلا عن وفورات الحجم وتنوع الانتاج، فان هذه المؤسسة تفضل استغلال هذه المميزات بنفسها بدلا من ان تمنح الغير حق استغلالها، وبالتالي تفضل ان تقوم بالاستثمار المباشر عن طريق فروع مملوكة لها بدلا من منح تراخيص.⁴

كذلك طبيعة نشاط المؤسسة قد يفرض عليها ضرورة الاستثمار خارج حدودها الاقليمية، فبعض المنتجات مثلا سريعة التلف التي لا يمكن نقلها من مكان لآخر دون ان يلحقها العطب، في هذه الحالة تلجأ المؤسسات

¹ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، مرجع سابق، ص174.

² قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، مرجع سابق.

³ رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص231.

⁴ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص92.

الى تقريب او نقل مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك.¹ وفي ظل هذه الاستراتيجية وبغض النظر عن طبيعة المنتجات سريعة التلف، قد تلجأ بعض المؤسسات لتدارك نقاط ضعفها وتفادي بعض المشاكل التي تعاني منها الى تقريب مراكز الانتاج، وهو ما لجأت اليه مؤسسة Peugeot حيث قامت بانشاء فرع انتاجي لها في نيجيريا، وقد سمحت لها هذه الاستراتيجية بتجاوز عدد من المشاكل التي كانت تعاني منها وهي:²

- مشكل الضمان؛

- قطع الغيار؛

- خدمات البيع وما بعد البيع؛

- المراقبة التقنية للسيارات؛

فضلا عن تجاوزها لهذه المشاكل فقد مكنها انشاء هذا الفرع الاستفادة من التكلفة المنخفضة لليد العاملة والمزايا الاخرى الموجودة في السوق النيجيرية.

كما تقوم المؤسسات بتكوين تحالفات استراتيجية من اجل تسريع الدخول الى اسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، ويعد التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات صناعة الادوية مثلا بارزا في هذا المجال، اذ قامت هذه المؤسسات بمنح تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من اجل تصنيع ادويتها الجديدة بشكل متبادل اذ قامت مؤسسة Fujisawa بتوزيع منتجات الادوية الخاصة بمؤسستي Merck et Bayer في اليابان في حين ان Bayer وزعت المنتجات في اوروبا وبالتالي فان هذه المؤسسات تجنبت التكرار في التكاليف الثابتة للبحث والتطوير والتوزيع والتسويق في انحاء العالم، ويشار الى ان الدخول الى سوق جديدة يمثل ابرز الدوافع في تكوين التحالف الاستراتيجية، وقد اعتبر الدخول الى اسواق جديدة محددة بقوانين حكومية وحمائية عالية من بين الدوافع التي تحرك المؤسسات نحو تكوين مثل هذه التحالفات بدلا من ان تقوم المؤسسة باكتساب مؤسسة اخرى او انشاء فرع في دولة اجنبية، كما يعد الدخول الى الأسواق الجديدة في الوقت المناسب من الدوافع الاساسية لتكوين تلك التحالفات وتسريع عملية الدخول من اجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة او مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا، وفي ظل تعاضم تكلفة التكنولوجيا

¹ المرجع السابق، ص116.

² براق محمد، عبيلة محمد، مرجع سابق، ص147.

نقلا او تطويرا فإن التحالف الاستراتيجي يعد فرصة لتطبيق ونقل تكنولوجيا جديدة بشكل اقل تكلفة من الاستثمارات الضخمة دون ضمان النجاح.¹

وكمثال على كل ماسبق، اذا نظرنا الى مؤسسة طوكيو الهندسية (سوني)، فقد كان اصطدامها بعوامل البيئة التسويقية الدولية متوقعا، وكان للادارة دورا اساسيا في التعامل مع هذه العوامل، فبالنسبة للتجمعات الاقتصادية التي واجهتها المؤسسة في انطلاقتها الاولى، كان الحل الامثل هو الانتاج داخل دولة التجمعات نفسها، وهو ما حقق عددا من المزايا بالاضافة الى ميزة تخطي العوائق السياسية والاقتصادية والادارية التي تضعها هذه الدول في مواجهة الواردات والانتاج داخل الدول المضيفة عن طريق اما مشاركة مؤسسة محلية في اقامة مشروع مشترك لمنتجات سوني توضع عليه عبارة -صنع في الدولة حاضنة المشروع- وبذلك يصبح منتج سوني منتجا وطنيا في هذه الدولة لا يخضع ولا يواجه اي عوائق، وفي نفس الوقت كانت الاستفادة من مزايا العمالة الرخيصة نسبيا مع اليابان وانخفاض اسعار المواد الخام والموارد الاخرى، سهولة المواصلات والنقل، وتخطي الحواجز المعوقة والعوائق الطبيعية. وفيما يخص العلاقات مع الدول، فرغم العلاقات بين اليابان والصين وما يسيطر عليها من توتر، وبين اليابان وامريكا وما يسودها من منافسة على الزعامة الاقتصادية، وكذا اليابان والدول الاخرى المجاورة، بالاضافة الى الاختلافات الحضارية نجد اليابان فرضت مبادئ في مجال الانتاج والتسويق لم تكن شائعة، كالتفاني في الاداء والدقة الشديدة، الحرص على الجودة، التطوير المستمر... الخ، نلاحظ مؤسسة سوني تنجح في الانتاج والبيع في كل بلد، بالرغم من غياب الدعم السياسي وهو ما يعكس تميز هذه المؤسسة.²

مما سبق يمكن القول بانه قد تعمل بعض المؤسسات في سعيها الى دخول الأسواق الدولية على ايجاد الاستراتيجية المناسبة في ظل ما تمليه متغيرات البيئة التسويقية الخارجية والداخلية من فرص وتهديدات وكذا نقاط قوة وضعف، اضافة الى انه في اطار دخول المؤسسة لهذه الأسواق ترتبط قراراتها بالوقت والسيطرة والمخاطرة.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، دار اليازوري، الاردن، 2011، صص 13-15.

² صلاح عباس، مرجع سابق، صص 130-131.

خلاصة:

ان اتجاه العالم نحو ظاهرة العولمة التي تعرف تحولات كبيرة، افرزت متغيرات بيئية جديدة تمتاز بالتعقيد وبالحركية الدائمة، حيث يصعب تحديد اتجاهاتها، مما جعل من عملية تأقلم المؤسسة امرا صعبا ومعقدا الى درجة انه قد تكون بعض التغيرات او الاحداث الصغيرة التي تقع في البيئة التسويقية ذات اهمية كبيرة في اعادة رسم ملامح هذه البيئة وتحديد مستقبل المؤسسات المتواجدة فيها.

ومن اجل تبسيط وتحديد متغيرات البيئة التسويقية تم تقسيمها الى بيئة تسويقية عامة حيث تتكون من العوامل السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، الطبيعية، التكنولوجية والدولية، وهي بيئة يصعب السيطرة عليها من طرف المؤسسات، اضافة الى بيئة تسويقية خاصة تحوي كلا من الزبائن والموردين، المنافسين والجمهور العام، وهي متغيرات قريبة جدا من المؤسسة، اما النوع الاخير فيتمثل في البيئة التسويقية الداخلية وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المختلفة للمؤسسة وهي عناصر داخل المؤسسة يمكن ان تتحكم فيها، اما درجة تأثير وتأثر المؤسسات بهذه المتغيرات فتبقى مختلفة وبدرجات متفاوتة وذلك تبعا للسوق التي تعمل فيها وكذا طبيعة قطاع النشاط الذي تنتمي إليه.

ان كثرة هذه المتغيرات وعدم استقرارها افرزت امام المؤسسة عدم تأكد بيئي كان سببا قويا في الدفع بالمؤسسات محلية كانت ام دولية الى تحليل متغيرات بيئتها التسويقية وضرورة اتباع واستخدام وحتى تطوير اساليب علمية تحليلية تساهم في تبسيط هذا التعقيد واعطاء فهم حقيقي لمكوناتها ومحاولة تتبع تأثيراتها المستقبلية ومن بين هذه الاساليب تحليل SWOT الذي يهتم بتحليل شامل لمتغيرات البيئة التسويقية بإبراز نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والفرص والتهديدات خارجها، بالاضافة الى اساليب تحليل اخرى خاصة بكل نوع من البيئة التسويقية، كتحليل PEST للبيئة التسويقية العامة وتحليل بورتر للقوى الخمس بالنسبة للبيئة الخاصة، إضافة الى تحليل سلسلة القيمة الخاص بالبيئة الداخلية، ويبقى الفهم الصحيح لمتغيرات البيئة التسويقية الدولية يعتمد على مدى إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التسويقية من جهة وكذا القدرة على استشرف اتجاهاتها المستقبلية من جهة أخرى، ويبقى اختيار استراتيجية معينة دون الاخرى للدخول الى الأسواق الدولية مرتبطة بالثنائيتين (فرص - تهديدات)، (نقاط قوة - نقاط ضعف)، المستخلصة من تحليل البيئة التسويقية الدولية في شقيها الخارجية والداخلية، وفي اطار هذا التحليل ايضا يتم استبعاد اسواق الدول التي لا تتوفر فيها ما يجبر المؤسسة على دخولها وتحقيق اهدافها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع سيفيتال

تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري وابرار اهم المفاهيم الخاصة بالأسواق الدولية واستراتيجيات دخولها وكذا البيئة التسويقية الدولية للمؤسسة واهم مكوناتها وما تفرزه من نقاط القوة والضعف من جهة واهم الفرص والتهديدات من جهة اخرى، اضافة الى كيفية مساهمتها في اختيار استراتيجية مناسبة لدخول الأسواق الدولية، وعليه سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مجمع سيفيتال، لمعرفة كيفية اختيار هذا المجمع لاستراتيجيات تواجهه في الأسواق الدولية في ظل عوامل بيئته التسويقية.

وقد تم اختيار مجمع سيفيتال كونه يمتاز بصبغة دولية ليست من خلال التصدير فقط (يتواجد في اسواق دولية عديدة وباستراتيجيات مختلفة).

وعليه سيتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- ✓ عرض عام لمجمع سيفيتال (CEVITAL) - الجزائر -
- ✓ تدويل نشاط مجمع سيفيتال
- ✓ تحليل البيئة التسويقية لمجمع سيفيتال

المبحث الاول: عرض عام لمجمع سيفيتال (CEVITAL) - الجزائر -

كما يظهر موضوع الدراسة في مقدمته بشكل واضح في صياغة الإشكالية من نوع كيف؟ اي كيف يمكن اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية انطلاقا من تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة؟ وهو سؤال ذو طبيعة ديناميكية وصفية بالدرجة الاولى، مرتبط بطبيعة الظواهر وليس بكمياتها، اي ان الموضوع ذو طابع استراتيجي حيث ان البيانات والمعلومات الواجب توفرها ذات طبيعة استراتيجية ايضا فهي تتطلب تفاعلا ولا يمكن الحصول عليها باتصال بسيط.¹

وعليه يقوم هذا الجانب على بيانات ومعلومات وصفية جمعت من خلال اجراء مقابلة مع مجموعة من مسؤولي المجمع مع الاستعانة ببعض وسائل الاتصال الاخرى كالهاتف والبريد الالكتروني تدعمها ملاحظات وبيانات ثانوية كاللقاءات الصحفية التي اجراها رئيس مجمع سيفيتال في قنوات فضائية مختلفة.

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الاسلوب الذي تم اللجوء إليه لجمع البيانات والمعلومات التي تخص جوانب هذا الموضوع والمتمثل في المقابلة، إضافة إلى المزايا التي تتيحها، كما سنتطرق ايضا الى التعريف بمجمع سيفيتال ومختلف فروعه.

المطلب الاول: المقابلة

تعتبر المقابلة اسلوبا جيدا لجمع البيانات والمعلومات خاصة لمثل هذه المواضيع الاستراتيجية التي تتطلب الحوارات المفتوحة والتفاعل بين اطراف المقابلة، وعليه سيتناول هذا المطلب تعريف المقابلة واهم مميزاتها.

الفرع الاول: تعريف المقابلة

تعد المقابلة وسيلة رئيسية من وسائل جمع البيانات أو المعلومات، وقد تكون على شكل حوار منتج بين الباحث والمستقصى منه او عن طريق استبيان مكتوب او من خلال تحاور معين بين شخصين أو اكثر، وغالبا ما تتطلب المقابلة إعدادا مسبقا قبل الشروع فيها من حيث تحديد الزمان والمكان المناسبين للمقابلة، إضافة إلى تحديد العناصر التي يتم مقابلتهم، كما ينبغي تحديد الأسئلة او الموضوع المراد إجراء المقابلة بشأنه، كما يمكن تحضير بعض الوسائل المساعدة كأجهزة التصوير والتجهيز من اجل انجاح المقابلة، وعليه يمكن القول بأن المقابلة عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم في وقت

¹ دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص141.

معين وليس من الضروري في مكان واحد، إذ يمكن ان يتم من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ولهذا أصبحت المقابلة حاليا من بين اكثر الوسائل استخداما وانتشارا، كما ان للمقابلة عدة انواع نذكر منها:¹

1- المقابلات وفقا لعدد افراد العينة المبحوثة، وهي تنقسم الى:

- المقابلات الفردية: إذ يتم اعتمادها لفرد واحد تجرى مقابله.
- المقابلات الجماعية: ويتم اعتمادها لمجموعة معينة من الافراد.

2- المقابلات وفقا لتصميم الأسئلة، وتنقسم إلى:

- الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي يتم الإجابة عليها بنعم أو لا، موافق، غير موافق... الخ، أي أنها محددة بنمط مغلق من الإجابات.
- الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي يتم الإجابة عليها بلغة المستجوب واسلوبه المعتاد وغالبا ما تكون قصيرة.
- الأسئلة المغلقة المفتوحة: فهي تعتمد اسلوب نعم او لا، لكنها تشير إلى لماذا؟

3- المقابلة الحرة: وتتسم بعدم اعتماد أسئلة محددة يجيب عليها المستجوب، وإنما يقوم الباحث بتوجيه أسئلة بالشكل الذي يراه ملائما.

الفرع الثاني: مميزات المقابلة

تلعب المقابلة دورا مهما في الحصول على البيانات والمعلومات من عينة البحث سيما انها تعتمد المواجهة المباشرة مما يحقق الدقة والموضوعية، من هنا يتضح ان المقابلة تتسم بالمميزات التالية:²

- استطاعة الباحث الحصول على بيانات كافية ودقيقة من خلال معرفته بردود الأفعال المرافقة لإجابات المستجوب، مما يعزز لديه القدرة بالوصول إلى دقة واسعة في الحصول على البيانات والمعلومات وهذه الأخيرة غالبا ما تتسم بالدقة والشمول والموضوعية قياسا بالأدوات الأخرى.
- يتمكن الباحث من تدوين ردود الأفعال التي يلاحظها في المستجوب من خلال ملامحه وردود أفعاله النفسية تجاه الأسئلة المطروحة مما يمكن الباحث الحصول على بيانات تتسم بالدقة والموضوعية خصوصا عند تفسير النتائج.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص ص 97-101.

² نفس المرجع، ص ص 101-102.

- إن قيام الباحث بالإتصال المباشر يجعل من النتائج المتحققة للبحث ذات بعد تشاركي خصوصا إذا اتسمت الإجابات المعطاة بالصراحة.

- تمكن من الحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في أماكن وأزمنة مختلفة من خلال استخدام وسائل الاتصال.

- تعد من الوسائل الملائمة للعديد من البحوث التي تعتمد جمع البيانات من عينة كبيرة، مما يساهم في إغناء البحث وإثراءه.

فالمقابلة تتميز بالمرونة والقابلية للتعديل وبإمكانية استخدامها في مشاكل متعددة ومع أنماط عديدة من الأفراد، ويمكن متابعة المجيب والتوضيح له والرد على استفساراته حتى يمكن الوصول إلى الإجابة السليمة ويمكن كذلك للباحث أن يحفز ويشجع المجيب، وبالرغم من هذه المزايا إلا أنه يعاب عليها الوقت الطويل نسبيا والتكلفة العالية وان المجيب قد يكون محرجا، ولمواجهة هذه السلبية على الباحث أن يظهر كشخص محايد بالنسبة للموضوع المطروح في المقابلة.¹

وقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة بصورة أساسية نظرا لطبيعة موضوعنا الذي يتلاءم معها، وقد مست الاسئلة المعدة للمقابلة جميع جوانب الموضوع وجاءت في شكل محاور كالآتي:

- محور خاص بالبيئة التسويقية الداخلية للمجمع؛
- محور خاص بالأسواق الخارجية للمجمع؛
- محور خاص بالبيئة التسويقية الخارجية؛

المطلب الثاني: نظرة حول مجمع سيفيتال

الجزائر كباقي دول العالم تمتلك مجموعة من المؤسسات التي تمثلها في الأسواق الدولية في قطاعات مختلفة، إلا أن أغلبية هذه المؤسسات تعتمد على استراتيجية التصدير، فاخترنا لمجمع سيفيتال كونه ينشط في قطاعات عديدة ويتواجد في الأسواق الدولية باستراتيجيات مختلفة.

الفرع الأول: التعريف بمجمع سيفيتال -CEVITAL-

هو مجمع عائلي متنوع الأنشطة حقق نجاحا في السوق المحلية الجزائرية خاصة في الصناعة الغذائية هذا ما زاده طموحا لتحقيق نفس النجاح في الأسواق الدولية، حيث يعد المصدر الأول في الجزائر خارج قطاع

¹ طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، (دون ذكر الطبعة و بلد النشر)، النشر الذهبي للطباعة، 2004، صص 192-193.

المحروقات، يمتاز بهيكل تسييري ومالي قوي، يطمح من خلال تواجده في الأسواق الدولية الى خلق الثروة ومناصب العمل في الجزائر، حيث قدر رقم اعمال المجمع سنة 2015 بحوالي 240 مليار دينار جزائري، ويوظف حاليا حوالي 18000 عامل.

هدف المجمع هو تطوير الانشطة في الجزائر ومواصلة النمو والتوسع في الأسواق الدولية بالاضافة الى سعيه اكتساب المهارات الادارية والفنية ذات المعايير الدولية وتطوير موارد قادرة على ضمان الاستدامة للمجمع، ومن بين مفاتيح النجاح للمجمع:

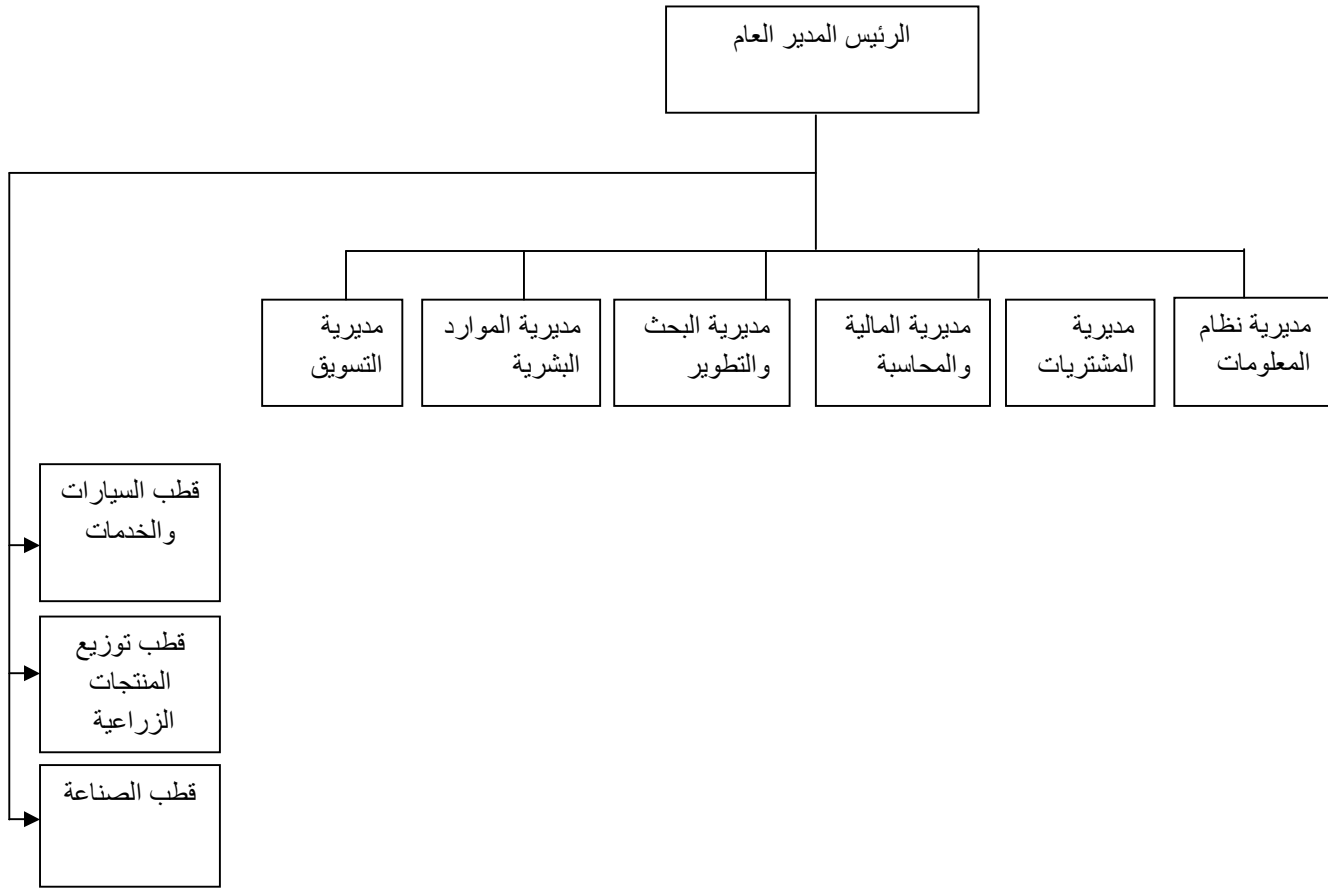
- اليقظة الاستراتيجية والتحليل الدائم والمستمر لحقيقة الأسواق ونموها؛
- البحث عن المعرفة والتكنولوجية المتطورة؛
- الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه؛
- شفافية المعلومة المالية؛
- اعادة استثمار الارباح في مجالات ذات قيمة مضافة؛

ويمكن ارجاع الانطلاقة القوية للمجمع بداية من سنة 1998، الا انه قبل هذا التاريخ، مر بمراحل ربما كانت سببا في نجاحه، فبداية دخوله الاعمال كانت في سنة 1971 من خلال اكتساب حصة في مؤسسة تتشط في مجال التعدين وبعدها تنوعت استراتيجياته بين انشاء واكتساب مؤسسات داخل السوق الجزائرية وفي نفس المجال (التعدين)، حتى سنة 1991 اين تم انشاء JBM لتمثيل بعض أنشطة IBM في السوق الجزائرية وقام بنفس الخطوة سنة 1992 بانشاء CBS لتمثيل XEROX وفي سنة 1995 قام بتأسيس AGRO-GRAIN تختص في استيراد وتوزيع المواد الغذائية داخل السوق الجزائرية، اما في سنة 1997 فقد اطلق Hyundai ALGERIE MOTORS لتوزيع السيارات.

ينشط المجمع في مجالات عديدة ولديه اهتمام كبير للتوسع من خلال الاستثمار في الأسواق الدولية بغية الحصول على المعرفة والتكنولوجيا وشبكات التوزيع والهدف هو اعادة توطين الانشطة والصناعات في الجزائر، كما يرغب ايضا في تحقيق رقم اعمال يعادل 25 مليار دولار في افق 2025، بحيث يتحقق هذا الرقم مناصفة بين السوق الجزائرية والأسواق الخارجية.

اما بالنسبة للهيكل التنظيمي المتبع من طرف مجمع سيفيتال فيظهر على الشكل الموالي:

شكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمجمع.

من خلال الشكل يتضح ان مجمع سيفيتال يعتمد على هيكل مصفوفي، حيث يسعى المجمع من خلاله الى محاولة ايجاد التنسيق بين اقطابه الثلاثة بالاعتماد على مختلف المديريات التي وضعها لتسهيل انسياب المعلومة وتحديد المهام دون تداخل الصلاحيات، وسيتم الاشارة الى وظائف هذه المديريات ومهامها من خلال البيئة الداخلية للمجمع.

الفرع الثاني: اقطاب مجمع سيفيتال

احتوى مجمع سيفيتال في السابق على خمسة اقطاب، ثم اعاد اختزال جميع نشاطاته في ثلاثة اقطاب رئيسية، كما يبرزه الهيكل التنظيمي للمجمع، وتتمثل في قطب السيارات والخدمات، قطب توزيع المنتجات الزراعية، القطب الصناعي.

ملاحظة: اثناء قيامنا بالدراسة الميدانية كانت اقطاب المجمع تتمثل في قطب السيارات، قطب الخدمات، القطب الصناعي، وكانت CEVITAL AGRO-INDUSRIE و CEVI-AGRO تنتمي الى القطب الصناعي، الا انه في نهاية 2016 تم احداث التغيير الذي سنعتمده في الدراسة.

اولاً: قطب السيارات والخدمات

بالنسبة لهذا القطب فيعتبر سيفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر، فهو قطب متنوع من حيث العلامات التجارية التي يمثلها من جهة ونوع المركبات من جهة اخرى، ويحتوي هذا القطب على:¹



Hyundai Motor Algérie -1

تأسست سنة 1997، هي الممثل الرسمي للعلامة الكورية الجنوبية Hyundai، وتقع في المنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، حيث يمثل الفرع جميع المركبات الخفيفة والثقيلة والحافلات وعتاد الاشغال العمومية الخاصة بالعلامة Hyundai، يضم اكثر من 45 موزع منتشر عبر التراب الوطني، توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

ملاحظة: في اواخر 2016 انفصلت Hyundai عن سيفيتال وتحولت الى سيما موتورز، حيث اصبحت هذه الاخيرة الممثل الرسمي للعلامة Hyundai.

Sodi Automotive -2: يمثل هذا الفرع اربعة علامات تجارية هي Fiat – Alfa Roméo – Lancia – Fiat

professionnel ، تتواجد هذه العلامات في 11 ولاية عبر الوطن.

مستوى مبيعات Sodi Automotiv منخفض مقارنة بمبيعات Hyundai او العلامات الاخرى المنافسة كرونو او بيجو، الا ان الفرع يملك هدف مزدوج هو اعادة احياء العلامة التجارية في السوق الجزائرية وبعدها اكتساب حصة سوقية اكبر.

شكل (2-3): علامات Sodi Automotive



Source: cevital News, 2013, p23.

الشكل يبرز ثلاث علامات ايطالية يمثلها الفرع Sodi Automotiv وهي Alfa Roméo – Lancia – Fiat

بحيث تتواجد بمختلف التشكيلات والاصناف سواءا النفعية او السياحية.

¹ تم الاعتماد على: مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية، الموقع الالكتروني لمجمع سيفيتال، Cevital News.


ACT Specialist -3

تأسست سنة 2004، تختص في تسويق وصيانة المركبات التجارية والحافلات والشاحنات، كما تختص في جميع نصف مقطورات العلامة RANON بالمصنع المتواجد بالاربعاء بولاية البليدة، ACTS اعتمدت على شعار تعدد العلامات التجارية لذلك قامت بتوقيع اتفاقيات مع مجموعة من العلامات التجارية الصينية وهي: RANON -SUMITOMO -CHETRA -NEOBUS -CAMC -LONKING والاتفاقية الاخيرة مع SHINERAY للشاحنات الصغيرة.

IMMOBIS -4

تم تأسيسها سنة 2006، تختص في مجال الترقية العقارية من خلال تطوير المشاريع العقارية قيد الإنجاز بتزويدها بجميع مستلزماتها.

MTP -5

تأسست عام 2008، متخصصة في تأجير معدات الاشغال العمومية بمختلف انواعها بما فيها معدات البناء وكذا تأجير معدات النقل وتشمل MTP على MTP/Cevicar  خاص بتأجير السيارات السياحية واستبدال السيارات التي بيعت وبها اعطاب او غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها.

COGETP -6

اختصارا لـ Compagnie Générale des Équipements de Travaux Public، تم انشاءها سنة 2008، وهي مؤسسة خاصة بمعدات الاشغال العمومية وكانت في البداية الوكيل الحصري للعلامة Volvo، ومنذ 2015 بدأت بتسويق المعدات الثقيلة الخاصة بالاشغال العمومية لعلامات تجارية اخرى، اضافة الى توفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

وقد توسعت تشكيلة العلامات لتضم كلا من:

- KOBELCO اليابانية، متخصصة في الات البناء.
- SAKAI اليابانية، متخصصة في معدات تعبيد الطرق.
- ASTEC الامريكية، تختص في انتاج مختلف المعدات بتصاميم تحت الطلب.
- MSB الكورية، خاصة بالات الحفر وتحطيم الصخور.

- TADANO اليابانية للرافعات.
- BOBCAT الأمريكية، تخص معدات البناء وتعبيد الطرق.



-7 Future Média :

تأسست سنة 2006، وهي مؤسسة متخصصة في مجال الاتصالات متعددة الوسائط، تقوم بتجسيد مختلف التصاميم والرسومات، تمتلك جريدة LIBRTE، تهتم كذلك بـ: الطباعة الرقمية - اغطية السيارات - اللافتات - تركيب لوحات الاشهار باحجام مختلفة - تصاميم حسب الاحتياجات المطلوبة - الاشهار - معدات الوقاية للعمال... الخ.

وفي قطاع الاتصالات ايضا، يساهم مجمع سيفيتال بنسبة 3,5% من رأس مال شركة جازي في مجال خدمات الهاتف النقال.

بالنسبة لقطب السيارات والخدمات، عند اقرار الجزائر بإنشاء مصانع لتركيب السيارات قرر مجمع سيفيتال الدخول في الصناعة بإبرامه مجموعة من البروتوكولات مع العديد من المؤسسات مثل Hyundai والمؤسسة الصينية دونغ فنغ وبالتحديد علامة (DFM) ومؤسسة برازيلية لتصنيع المقطورات والحافلات ومؤسسة يابانية في تصنيع الشاحنات ومعدات الأشغال العمومية، ولكن في الاخير تم الاتفاق مع المؤسسة الصينية فقط، لان سياسة سيفيتال لن تقتصر على سياسة التركيب فقط (تفكيك وتركيب البراغي) بل يهدف الى ادماج اجزاء عديدة من قطع الغيار التي يقوم المجمع بانتاجها، أي ان مجمع سيفيتال يطمح بان يكون عضوا فاعلا في صناعة السيارات من خلال التركيز على صناعة قطع الغيار التي ستوفرها الفروع الاخرى للمجمع.

ثانيا: قطب توزيع المنتجات الزراعية

يحتوي هذا القطب على مجموعة من الفروع التالية:

1- NUMIDIS: numidis

تم انشاؤه سنة 2006 ويخص بتسيير الفضاءات التجارية (تجارة التجزئة)، حيث يمتلك مجموعة كبيرة من فضاءات التسوق في السوق المحلية الجزائرية، وتعد UNO التابعة لـ NUMIDIS متخصصة في تطوير

وتسيير المتاجر الكبيرة والسوبرماركت، حيث توفر جميع المنتجات الغذائية وغير الغذائية ولا تقتصر على منتجات سيفيتال فقط.

هذا الفرع يهدف الى انشاء قيمة مضافة لجميع اصحاب المصلحة (عملاء، موردين، موظفين) من خلال شبكات التوزيع المتواجدة في: البويرة، عين الدفلى، مستغانم، القبة، الرويبة، باب الزوار.

شكل (3-3): احد محلات UNO



المصدر: www.cevital.com/images

الشكل عبارة عن صورة تمثل احد محلات UNO وتبرز كذلك شعارها، فهي فضاءات تسوق ذات مساحات كبيرة مجهزة بكل الوسائل.



2- CEVITAL AGRO-INDUSRIE:

تم انشاؤه سنة 1998 يختص في صناعة المواد الغذائية، يتواجد في حوض ميناء بجاية (الجزائر)، يعد اكبر مركب خاص في الجزائر والرائد في الصناعة الغذائية بافريقيا وفي حوض المتوسط، يتكون من مجموعة وحدات الانتاج التالية:¹

- وحدتين لتكرير السكر .
- وحدة للسكر السائل .
- معمل تكرير الزيت .
- وحدة خاصة للزبدة الصناعية (مرجرين).
- وحدة للمياه المعدنية واخرى للعصير .

¹ مطبوعة سيفيتال: 'cevital une dynamique de croissance', p 2-11.

- وحدة للمصبرات (معلبات).

بالنسبة لمادة السكر:

يتم انتاج السكر المبلور في معملين للتكرير، حيث تقدر القدرة الانتاجية للمعمل الاول بـ 2000 طن/يوم اما الثاني فتقدر بـ 3000 طن/يوم وهناك عملية توسيع لزيادة القدرة الانتاجية لكلا المعملين تقدر بـ 3000 و3500 طن/يوم على التوالي.

كما يتم انتاج ايضا السكر البني بطاقة انتاجية تقدر بـ 600 طن/يوم والسكر السائل بطاقة انتاجية تصل كذلك الى 600 طن/يوم، بينما تتمثل المادة الاولية لانتاج مادة السكر في قصب السكر ومعظمها يتم الحصول عليها من البرازيل

بالنسبة لمادة الزيت:

- الزيوت النباتية: تنتج CEVITAL AGRO-INDUSRIE مادة الزيت النباتي بقدرة انتاج تصل الى 570000 طن/سنة من خلال امتلاكها لالات جديدة وحديثة مسايرة للتكنولوجيا، معبأ في اغلفة سهلة الاستعمال وفي تشكيلة واسعة.

- المرغرين والدهون النباتية (السمن): قدرة انتاجية تصل الى 160000 طن/سنة، حيث تتجنب استعمال الزيوت الهيدروجينية في انتاج المرغرين وهناك تشكيلة واسعة ايضا في انتاج هذه المادة.

بالنسبة للمياه والمشروبات: تتولى CEVITAL AGRO-INDUSRIE المياه المعدنية والمتمثلة في لالة خديجة بقدرة انتاج مليون و500 قارورة في اليوم بالاضافة الى عصير الفواكه الطبيعية تشينا بقدرة انتاج مليون و200 قارورة في اليوم، حيث تتم التعبئة باستعمال عبوات جذابة في شكل عصري وباشكال واحجام مختلفة.

بالنسبة للمصبرات: يحتوي مركب بجاية على معمل لانتاج الطماطم المعلبة اضافة الى المربي بطاقة انتاجية تصل الى 80 طن/يوم.

الجدول الموالي يبرز كل ما تنتجه CEVITAL AGRO-INDUSRIE.

جدول (1-3): منتجات CEVITAL AGRO-INDUSRIE

المنتج	الشكل	الحجم
السكر		سكر مبلور: 1كلغ - 5كلغ - 50كلغ - Big Bag (1,1 طن) Jumbo Bag- (25 طن) سكر سائل: عربية ذات صهريج 18000ل - BI-BO باخرة خاصة بنقل السوائل
الزيت النباتي		1ل - 1,8ل - 2ل - 4ل - 5ل
المرجرين والدهون النباتية		250غ - 400غ - 500غ - 900غ - 1,8كلغ - 20كلغ
المياه والمشروبات		250سل - 1ل - 2ل
المصبرات		500غ - 1كلغ

المصدر: من اعداد الباحث، اعتمادا على مطبوعة سيفيتال.

الجدول السابق بين كل منتجات CEVITAL AGRO-INDUSRIE الغذائية، من سكر وزيت نباتية بمختلف أنواعها إضافة الى المشروبات والمياه المعدنية والمصبرات، كما ان هذه المنتجات تتواجد بأحجام مختلفة تلبية للقطاعات والشرائح السوقية.

CeviAgro: CEVI-AGRO -1

تم انشاؤها سنة 2008 تختص في القطاع الفلاحي والزراعي، حيث يمتلك الفرع اراضي زراعية شاسعة (الجزائر العاصمة، مسيلة، الجلفة، الاغواط، وادي سوف...الخ)، ففي منطقة الحمير بالجزائر العاصمة مثلا يستثمر سيفيتال في انتاج الفرولة والبرتقال بينما في ولاية بوسعادة دخل المجمع في شراكة مع مؤسسة اسبانية واخرى مكسيكية لانتاج الطماطم وبذرة البطاطا، ويتم الانتاج داخل البيوت البلاستيكية ذات الحجم الكبير كما تخصص ايضا في انتاج شتلات الاشجار المثمرة، كما تقوم CEVI-AGRO ايضا بتوزيع الاسمدة، الا انها لم ترقى الى الهدف المسطر.

شكل (3-4): احد مواقع CEVI-AGRO



Source: cevital News, 2013, p32.

الشكل يمثل صورا عن بعض المنتجات الفلاحية لـ CEVI-AGRO وكيفية العمل داخل البيوت البلاستيكية من طرف مهندسين زراعيين.

ثالثا: القطب الصناعي

يعد اهم قطب في المجمع ويحتوي على مجموعة من الفروع يلخصها الجدول الموالي:

جدول (2-3): فروع القطب الصناعي لمجمع سيفيتال

المؤسسة (الاستثمار)	الشعار	النوع	السنة	مجال الصناعة
NOLIS		انشاء	2000	النقل البحري
NUMILOG		انشاء	2007	النقل البري والخدمات اللوجستية
MFG		شراكة	2007	الزجاج المسطح
BATICOMPOS		اكتساب	2007	البناء
CEVITAL ENTREPRISES		انشاء	2007	معدات وعناصر البناء الجاهزة
CEVITAL MINERALS		انشاء	2008	استخراج المعادن
PCA		شراكة	2011	البناء والاشغال العمومية
OXXO Evolution FRANCE		اكتساب	2013	نجارة الاليمينوم والبلاستيك
OXXO ALGERIE		انشاء	2013	
ATLAS PNEUS		شراكة	2013	الاطارات
Alas Iberia		اكتساب	2014	انتاج الاليمينوم
BRANDT FRANCE		اكتساب	2014	الاجهزة الكهرومترية
BRANDT ALGERIE		انشاء	2014	
Aferpi/Lucchini		اكتساب	2014	الحديد والصلب
Metal Structure		انشاء	2015	الحديد والصلب
METALSIDER		انشاء (في طور الانجاز)		الحديد والصلب

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على: المعلومات الداخلية للمجمع، منشورات سيفيتال، الموقع الالكتروني للمجمع.

من خلال الجدول يتضح ان القطب الصناعي لمجمع سيفيتال يضم 16 مؤسسة، تنشط في مجالات مختلفة وبعضها مكمل للآخر، كما انه من بين مجموع هذه المؤسسات هناك اربعة مؤسسات اجنبية تم اكتسابها.

*التعريف بفروع القطب الصناعي:

سيتم التعريف بالفروع حسب ورودها في الجدول السابق اي بحسب تاريخ انشائها كما يلي:¹

¹ تم الاعتماد على: مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية، مديرية البحث والتطوير، الموقع الالكتروني لمجمع سيفيتال، Cevital News, p14-17.

1- NOLIS: تم تأسيسه من اجل تلبية احتياجات المجمع في مجال الشحن والنقل البحري يعتبر من بين اهم المساهمين في الصناعة الملاحية الجزائرية، نطاق عمله موجه نحو خطين هما خط منتظم واخر غير منتظم، NOLIS يضمن نقل السلع المختلفة (حاويات، منتجات سائلة وصلبة، مركبات بمختلف انواعها، معدات مختلف المشاريع...الخ) وذلك من خلال السفن التي يمتلكها او المستأجرة.

يعمل NOLIS جاهدا لارضاء الطلبات المتزايدة للعملاء، حيث ينشط الفرع في مجموعة من الخطوط وهي:

- الجزائر: وتتمثل في الموانئ التالية (الجزائر العاصمة - بجاية - مستغانم - وهران - جنجن)
- المغرب: ويقتصر على ميناء طنجة
- اسبانيا: وتشمل كلا من (فالنس - برشلونة - كاستيلون)
- فرنسا: وتقتصر على ميناء مارسيليا
- ايطاليا: وتشمل ميناء جنوة وسابونا

2- NUMILOG: يعتبر الدعامة الرئيسية لمجمع سيفيتال في مجال الخدمات اللوجيستية حيث يقدم خدمات كاملة من سلسلة التوريد والتخزين والنقل لجميع منتجات المجمع، كما يعد المسؤول عن عمليات التصدير الى الأسواق الخارجية.

يملك الفرع ثلاث محطات لوجيستية كبيرة متواجدة في كل من البويرة و وهران وبجاية، تساعدها شبكة توزيع تتكون من 28 مركزا للخدمات اللوجيستية موزعة على مختلف مناطق الوطن للحد من طول فترات التوزيع، يتكون على ما يقارب 800 عربة بمختلف الانواع والاحجام.

كما قام NUMILOG بتأسيس فروع تابعة له في بعض الأسواق الخارجية كالمغرب وفرنسا، ايطاليا واسبانيا.

شكل (5-3): شاحنات NUMILOG



المصدر: www.numilog.dz

الشكل السابق عبارة عن صورة توضح نوع الشاحنات المستعملة من قبل NUMILOG والتي تحمل العلامة الفرنسية رونو، وهي شاحنات نصف مقطورة جميعها باللون الأزرق.

3- MFG (Mediterranean Float Glass): يختص في انتاج انواع عديدة من الزجاج لاستعمالات وصناعات مختلفة، حيث يعد اكبر منتج للزجاج المسطح في افريقيا بطاقة انتاجية تبلغ 600 طن/يوم يتواجد الفرع بمنطقة الاربعاء بولاية البليدة على مساحة تقدر بـ 30 هكتار، يخصص MFG ما يقارب 30% من انتاجه للسوق الجزائرية والباقي للتصدير، كما ان الفرع يستحوذ على ما يقارب 80 % من السوق المحلية.

يهدف MFG الى التوسع من خلال انشاء خطوط انتاج اخرى وزيادة القدرة الانتاجية وتنويع سلسلة الانتاج وذلك بفتح وحدات انتاج اخرى.

وبالفعل قد تم فتح الخط الثاني للانتاج في بداية 2017 ذو قدرة انتاج تصل الى 800 طن/اليوم، وجله موجه نحو التصدير.

شكل (6-3): منتجات MFG



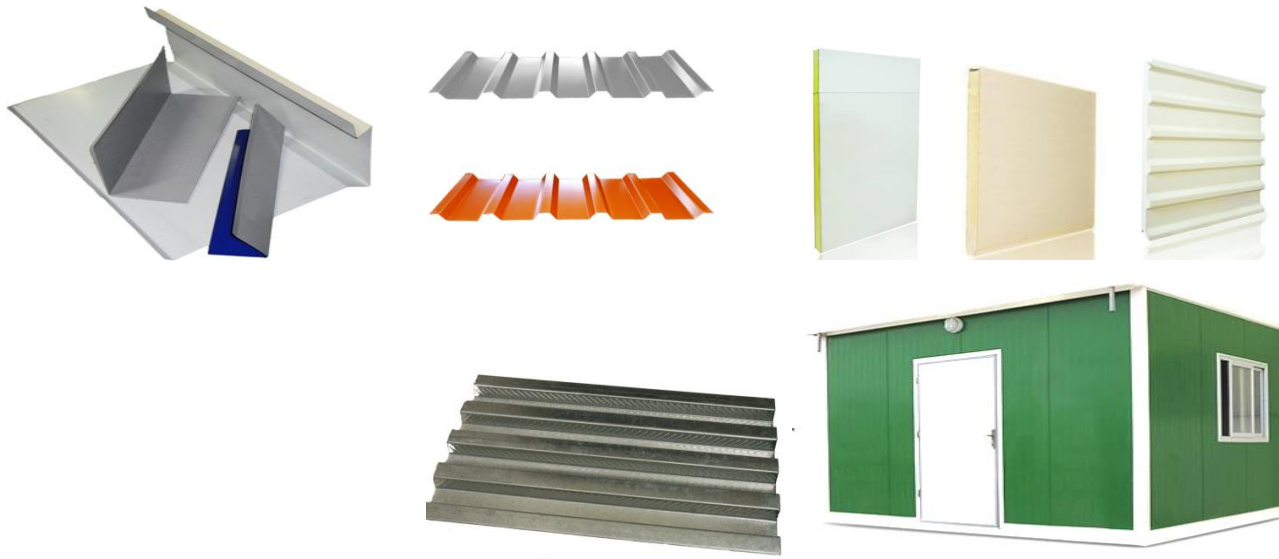
المصدر: www.mfg.dz

يبين الشكل السابق صوراً لبعض منتجات MFG واحدة داخل المصنع في حالة انتاج واخرى زجاج تم تركيبه واستعماله والباقي متواجد في اماكن التخزين.

4- BATICOMPOS: كانت في الاصل مؤسسة عمومية، تم اكتسابها من قبل مجمع سيفيتال، تختص في انتاج المكونات الصناعية كالأسقف والصفائح المعدنية ومنتجات اخرى كالعربات والمكاتب والبيوت المتنقلة، حيث يتربع المصنع على مساحة 200 61م² منها 204,70 31م² مغطاة.

والشكل الموالي يوضح منتجات BATICOMPOS.

شكل (7-3): منتجات baticompos



المصدر: www.baticompos.com.dz

الشكل يمثل صورا توضيحية لمنتجات BATICOMPOS من بينها الاسقف والجوانب الحديدية المختلفة الاشكال والاحجام اضافة الى مكتب قابل للنقل.

5- CEVITAL ENTREPRISES: الغرض من انشاءها في البداية هو تجسيد التوسع الداخلي للمجمع من خلال بناء المشاريع الخاصة به والمتمثلة في منصات الخدمات اللوجستية ومراكز التسوق والمباني الصناعية... الخ، وفي مرحلة موالية امتدت خارج اسوار مجمع سيفيتال لتكتسب حصة هامة من السوق المحلية، تختص في مجال البناء وبالتحديد في بعض الاجزاء الجاهزة القابلة للتركيب في عملية البناء كالحديد الجاهز وقوالب من الخرسانة المسلحة (جدران امامية، اسقف، سلالم...) حيث يتم تصنيع هذه الاجزاء وفقا للاشكال المقدمة من طرف العملاء.

مركزها الرئيسي متواجد بولاية سطيف، تمتلك ستة (6) وحدات عبر التراب الوطني، تقدم تشكيلة من المنتجات وباسعار منخفضة، فهي ترافق جميع شركات المقاولات وحتى المشاريع الكبيرة، فقد ساهمت في

بناء وتوسيع جل فروع مجمع سيفيتال كمركب المواد الغذائية ببجاية ومحاجر المجمع ومحطات الخدمات اللوجيستية، OXXO، MFG، BRANDT ALGERIE... الخ.

تهدف CEVITAL ENTREPRISES الى زيادة توسيع نشاطاتها في افق 2025 من خلال بناء السكنات ومصانع الاسمنت والمحاجر، محطات التخزين، مراكز التسوق... الخ.

الشكل (8-3): منتجات CEVITAL ENTREPRISES

Armature



Industriel



Résidentiel



Préfabriqué



المصدر: www.cevitalentreprises.dz

الشكل عبارة عن صور لمنتجات الفرع CEVITAL ENTREPRISES من بينها الحديد الجاهز وقوالب الخرسانة الجاهزة للتركيب.

6- CEVITAL MINERALS: تأسست بهدف الاستجابة اولا لإحتياجات فروع المجمع فيما يخص كل مواد التعدين في عملياتها، يكمن دورها في القيام بعمليات التنقيب واستكشاف جميع المعادن واستغلالها ثم معالجتها تمتلك ثمانية مواقع استغلال هي:

- محجرتين بوهران لانتاج الرمل والحصى بمختلف انواعها.
- محجرة لاستغلال الدولوميت¹ dolomie ببرج بوعرريج.
- ثلاث مواقع لاستغلال الملح الصخري بمستغانم وعين تموشنت.

¹ يستخدم في انتاج مواد تعبيد الطرق والخرسانة المسلحة، احجار الزينة (السيراميك والبلاط)، الاسمدة، الصلب، اللدائن.

- موقع استغلال الجبس بالمدينة.

- مرملة لانتاج رمل الكوارتز بتبسة ويعد الممول الرئيسي لفرع انتاج الزجاج MFG.

كما تقدم CEVITAL MINERALS خدمات (الطبوغرافيا) في مسح مواقع التعدين بأحدث التجهيزات والبرامج.

* **Cimenterie**: في اطار استراتيجية النمو للمجمع، قرر اطلاق بناء خمسة خطوط للانتاج بموجب ترخيص من وكالة التنمية الوطنية للاستثمار، حيث يقع المصنع في الخروب ولاية قسنطينة، بالنسبة للانتاج فقد قدرت الطاقة الانتاجية للمصنع بحوالي 8 ملايين طن/سنة، ولكن البداية ستكون بنصف الكمية، وبهذه الطاقة الانتاجية يمكن المساهمة في اكتساب حصة من السوق المحلية الجزائرية مع المنافسين الاخرين وكذا التوجه نحو التصدير وبالضبط الى البرازيل.

في هذا الاطار، سجلت الجزائر عجزا في مادة الاسمنت فاق 5 ملايين طن سنويا، في حين وصل انتاجها لهذه المادة حدود 18 مليون طن/سنة منها 11,5 من انتاج المؤسسات العمومية، وبهدف تلبية الطلب الكبير على مادة الاسمنت ووضع حد للاسعار المرتفعة سطرت الحكومة وضع برنامج طموح يقضي بانتاج 29 مليون طن/سنة في افق سنة 2018 من خلال انجاز وحدات انتاج جديدة وتوسيع الطاقة الانتاجية للمؤسسات الحالية.¹

شكل (9-3): بعض مواقع CEVITAL MINERALS



¹ وكالة الانباء الجزائرية، احصائيات التجارة الخارجية لسنة 2013، متاح على: www.mincommerce.gov.dz، تاريخ التصفح: 2016/11/06،



المصدر: www.cevital-minerals.com

الشكل يمثل صوراً لبعض المواقع المستغلة من طرف الفرع CEVITAL MINERALS وتوضح أيضاً بعضاً من المعدات المستعملة.

PCA -7 (PRAINSA CEVICO ALGERIE): هي شراكة بين المؤسسة الإسبانية PRAINSA وفرع سيفيتال CEVICO، حيث تختص في استخدام منتجاتها المصنعة مسبقاً لبناء المنشآت الصناعية والتجارية، الجسور، المنشآت الرياضية والمستودعات، كما تمتد أيضاً إلى أعمال الحفر والتفتيح وحفر الأنفاق. فمن أجل التمكن من تكنولوجيا البناء الجاهز بنت PCA طريقة سريعة وبسيطة لتمكين عملاءها من الاستفادة من خدماتها ومنتجاتها في وقت قصير جداً مراعية في ذلك الأمان والقوة والجمال، وتطمح المؤسسة إلى السيطرة على أنظمة البناء الجاهز في الجزائر من خلال تحسين نوعية البناء وفقاً للمعايير الأوروبية. فقد ساهمت PCA في بناء العديد من المصانع والجسور والمنشآت المختلفة منها مسجد الجزائر الكبير ومصنع OXXO ALGERIE... الخ.

شكل (10-3): صور حول بعض مشاريع PCA





المصدر: www.prainsacevico.com

الشكل يمثل صوراً لبعض الهياكل والمشاريع التي أنجزها الفرع PCA كالجسور والمباني، أو تلك التي ساهم في إنجازها كمسجد الجزائر.

8- OXXO Evolution FRANCE: هي مؤسسة فرنسية قائمة منذ 1923، متخصصة في إنتاج النوافذ والابواب والمقابض، تمتلك خبرة طويلة في نجارة الخشب، تحولت إلى نجارة الألمنيوم في الثمانينات حيث كانت من بين أولى المؤسسات الفرنسية في نجارة الألمنيوم، ثم أصبحت الآن مؤسسة رائدة في إنتاج ابواب ونوافذ PVC¹ كما تختص أيضاً في إنتاج المقابض الخاصة بالابواب والنوافذ معتمدة في ذلك على الابتكار والابداع.

¹ اختصار لـ Poly Vinyl Chloride ويعرف عادة بـ: الفينيل، وهو نوع من البلاستيك المستعمل بدمجه مع إضافات أخرى ووضعه في درجات حرارة مرتفعة.

9- OXXO ALGIE: تم إنشاؤها مباشرة بعد الحصول على **OXXO** فرنسا، تختص في انتاج نفس منتجات المؤسسة الفرنسية، تتواجد المديرية العامة بيئر مراد رابيس بالجزائر العاصمة وتمتلك مجموعة من المكاتب في كل من بجاية، عنابة، وهران، اما موقع الانتاج فيتواجد بولاية ببرج بو عريريج.

شكل (11-3): مقطع عرضي لنافذة OXXO



المصدر: www.oxxobatiment.fr

الشكل يمثل ثلاث مقاطع عرضية لنافذة OXXO.

10- ATLAS PNEUS: يتمثل في مصنع ميشلان لانتاج الاطارات المطاطية الخاصة بالشاحنات وكذا تسويق الانواع الاخرى الخاصة بمختلف المركبات، فهو متواجد في السوق الجزائرية منذ 1963، تحت اسم ميشلان الجزائر، فبسبب انخفاض المبيعات في اسواق التصدير قررت المؤسسة الام الفرنسية خفض انتاجها في جميع مصانعها وتركيز اعمالها بفرنسا، وعليه تمكن مجمع سيفيتال من الدخول بـ 67% في راس مال المؤسسة، بذلك تحولت الى ATLAS PNEUS، تقدر القدرة الانتاجية للمصنع المتواجد بالجزائر بـ 250000 وحدة سنويا، حاليا الانتاج في حالة توقف، بسبب بعض المشاكل، الا ان سيفيتال التزم في البداية بمواصلة تسويق وبيع مختلف الاطارات كما التزم ايضا بالابقاء على موظفي ميشلان وذلك بادماجهم في الفروع الاخرى للمجمع.

11- Alas Iberia: هي مؤسسة اسبانية كانت تسمى Aluminium wings وبعد اكتسابها من قبل سيفيتال تحولت الى Alas Iberia، تختص المؤسسة في انتاج الاليمينيوم، تمتلك مواقع دولية عديدة ويتواجد مقرها الرئيسي باسبانيا.

Alas Iberia تتيح الحلول الممكنة في منتجات الاليمينيوم سواء في مجال العمارة (واجهات الجدران، هياكل النوافذ والابواب، الاثاث...) او الصناعة (هيكله شخصية، اضاءة، ديكور...) بالاضافة الى الاجزاء الداخلة في صناعة مركبات النقل (سيارات، طائرة، سكك حديدية).

كما تمتلك Alas Iberia ثلاثة خطوط انتاج بأحدث الوسائل، حيث تبلغ طاقتها الانتاجية حوالي 25000 طن سنويا.

12- BRANDT FRANCE: هي فرع من مؤسسة اسبانية متواجد في فرنسا، تنشط في مجال المعدات المنزلية والكهرومنزلية (الات الغسيل - الطبخ - التبريد - التلغافز - مكيفات الهواء)، لديها علامات تجارية معروفة ذات معايير دولية مثل: Vedette - Sauter - De Dietrich - Brandt - Thomson... الخ.

13- BRANDT ALGERIE: مجمع سيفيتال قبل حصوله على BRANDT كان متواجدا في الصناعة الكهرومنزلية منذ عام 2010، عندما انتج الثلجات والغسالات ومكيفات الهواء تحت العلامة التجارية Samha من خلال الشراكة مع المؤسسة اليابانية سامسونج.

فبعد الحصول على BRANDT مباشرة قام المجمع بتوطينه في الجزائر من خلال توسيع وتزويد مصنع سطيف بالمعدات اللازمة لمزاولة الانتاج، حيث يتربع المصنع على مساحة تقدر بحوالي 94000 كلم² وسيوظف قرابة 7500 عامل، كما يختص في بداية الانتاج على اجهزة التلغافز، غسالات، افران الطبخ، مكيفات الهواء، وبعدها الثلجات وفي مرحلة موالية سيدخل في انتاج اللوحات الرقمية والهواتف النقالة، بينما القدرة الانتاجية للفرع فتتراوح بين 8 الى 10 ملايين وحدة في السنة، 90% منها موجهة للتصدير.

14- Aferpi/Lucchini: هو مجمع الحديد والصلب الايطالي، احد اكبر المنتجين الاوروبيين، يختص في صناعة الصفائح والقضبان الحديدية والاسلاك المختلفة وانواع اخرى خاصة كهياكل السيارات وقطع الغيار لمختلف المركبات والالات الاشغال العمومية والطاقة... الخ، كما يعد ايضا الرائد في صناعة قضبان السكك الحديدية.

15- Metal Structure: تم انشاءه سنة 2015 يختص في تصنيع الهياكل المعدنية بمختلف الانواع كصهاريج تخزين المياه والوقود ومعدات مصانع الاسمنت والمحاجر بالاضافة الى المستلزمات الحديدية الاخرى التي تدخل في المستودعات والقاعات المغطاة، حيث يقع المصنع بولاية البويرة.

16- METALSIDER: متخصص في اعادة بيع منتجات مجمع الحديد والصلب الايطالي في السوق الجزائرية من جهة، ونظرا لتطور الطلب المحلي على حديد البناء قرر مجمع سيفيتال انشاء مصنع وهو في طور الانجاز بولاية وهران من جهة اخرى.

من خلال تطرقنا الى مختلف فروع المجمع يمكن القول بانه قد تم انشاء مجمع سيفيتال حول فكرة مفادها بناء وحدة اقتصادية متنوعة ومتكاملة، كما ان حجم مجمع سيفيتال يسمح له الان الحصول على مركز دولي،

حيث يتواجد في:

- انتاج وتحويل المواد الغذائية.
- انتاج الزجاج المسطح والالواح الشمسية.
- خدمات التوزيع والتخزين.
- خدمات النقل البري والبحري.
- الاشغال العمومية (البناء والتشييد).
- تمثيل وتوزيع السيارات والآت الاشغال العمومية.
- انتاج المعدات الكهرومنزلية.
- انتاج الاليمينيوم والبلاستيك، الحديد والصلب، الإسمنت.

المبحث الثاني: تدويل نشاط مجمع سيفيتال

اكيد انه لكل مؤسسة تتجه الى خدمة الأسواق الدولية مجموعة من الاهداف والدوافع تدخل ضمن فلسفة عامة للمؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم ابراز اهم النقاط التي مكنت مجمع سيفيتال من الانتقال الى الأسواق الدولية اضافة الى توضيح كيفية دخوله وتواجهه في تلك الأسواق.

المطلب الاول: فلسفة مجمع سيفيتال في تدويل نشاطه

يقف وراء دخول مجمع سيفيتال الأسواق الدولية مجموعة من الدوافع والاهداف، كما ان للمجمع خطوات لدراسة اسواقه المستهدفة.

الفرع الاول: دوافع دخول سيفيتال الأسواق الدولية

من بين اهم الدوافع التي جعلت مجمع سيفيتال ينتقل الى الأسواق الدولية ما يلي:

- وجود الفرص واختلافها من سوق الى اخرى.
- حرية التجارة الدولية وحرية انتقال رؤوس الاموال والاستثمار في الخارج.
- وجود بعض الامتيازات والتسهيلات من طرف الدول المضيفة.
- الرغبة في الحصول على التكنولوجيا.
- وجود علاقات سياسية واقتصادية بين الجزائر والدول المستهدفة.

- الطموح والرغبة الشديدة لمتخذ القرار في التوسع خارج حدود السوق الجزائرية.
- رغبة الجزائر الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة.

الفرع الثاني: اهداف مجمع سيفيتال في الأسواق الدولية

يهدف مجمع سيفيتال من خلال الانتقال والتواجد في الأسواق الدولية الى تحقيق مجموعة من الاهداف التالية:

- تحويل الجزائر من بلد مستورد الى بلد مصدر.
- تحقيق الارباح والتوسع في النشاط.
- انشاء الثروة ويجاد فرص العمل بالجزائر.
- الاستفادة من الموارد لتأمين احتياجات المجمع والاقتصاد الوطني الجزائري.
- تخفيض التكاليف من خلال الزيادة في الانتاج والاعتماد على الخدمات اللوجيستية.

الفرع الثالث: دراسة السوق المستهدفة

مجمع سيفيتال يرى انه قبل الإنتقال للاستثمار في سوق دولة ما لابد من دراسة هذه السوق من خلال:

- تحليل التكاليف.
 - البحث عن مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين الدوليين.
 - الاستثمار في احجام كبيرة (اقتصاديات الحجم) لاسترجاع التكاليف الثابتة.
 - الاستثمار في المعدات والتكنولوجيا الحديثة وفي الموارد البشرية من خلال التدريب.
 - اختيار الموقع الجغرافي للاستثمار.
- هذه النقاط عبارة عن مفاتيح مكنت مجمع سيفيتال من دخول الأسواق الدولية المختلفة، من خلال معرفة اهم جوانب البيئة التسويقية للأسواق المستهدفة.

المطلب الثاني: الأسواق الدولية لمجمع سيفيتال واستراتيجيات الدخول المتبعة

بعد نجاحه في السوق المحلية قرر مجمع سيفيتال التوجه الى الدولية، حيث استطاع ان يدخل ويسجل اسمه في مجموعة من الأسواق الخارجية التي تختلف خصائصها من دولة الى اخرى، فالبداية كانت بتصدير المواد الغذائية من سكر وزيت الى اسواق بعض الدول العربية والافريقية والى بعض دول الاتحاد الاوروبي انطلاقا من السوق الفرنسية.

وكما هو معلوم، فالسوق الأوروبية هي سوق واسعة وذات منافسة قوية، كذلك تسودها تشكيلة كبيرة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالموصفات التقنية والصحية بحيث يمكن القول بان هناك نوع من الحماية التجارية والمتمثلة في السلوكات الحكومية والمعاملات التمييزية بمختلف انواعها، والدليل على ذلك صعوبة دخول منتجات بعض الدول كاليابان ودول جنوب شرق اسيا الى سوق الاتحاد الاوروبي بسبب القيود الفنية الخاصة باجراءات الصحة وحماية البيئة.

بالرغم من هذا استطاع مجمع سيفيتال اقتحام هذه السوق ليس بالتصدير فقط بل تعدى الى الامتلاك الكامل لبعض المؤسسات الأوروبية.

الى غاية 2012 كان توجد سيفيتال في الأسواق الخارجية يتم من خلال استراتيجية التصدير بتصدير السكر والزجاج المسطح ومخلفات من قصب السكر تسمى بـ Melasse تتولد من عملية تكرير السكر، يقوم مجمع سيفيتال بتصديرها الى اوروبا، هذه المخلفات تدخل في صناعة الخمائر والصناعة الصيدلانية، الا انه وبداية من 2013 قرر المجمع الانتقال الى الأسواق الدولية من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر.

بداية بالسوق الفرنسية، فقد استطاع المجمع اكتساب المؤسسة الفرنسية OXXO المتواجدة بشرق فرنسا والناشطة في مجال نجارة PVC حيث يتربع موقع الانتاج على مساحة قدرها 85000 م² منها 25000 م² مغطاة، يقدر انتاج المؤسسة بحوالي 200000 من لوازم النجارة وحوالي 150000 نافذة سنويا.

فقد تم شراءها بـ 450000 اورو، المؤسسة كانت على مقربة من الافلاس بسبب تراجع الطلب في السوق الفرنسية (البناء والترميم) منذ 2012، وفي عملية الشراء تم ايضا الاحتفاظ على 300 عامل فرنسي وبعدها مباشرة تم انشاء OXXO الجزائر في ولاية برج بوعريريج بالجزائر تختص في صناعة النوافذ والأبواب ذات نظام عزل حراري بقدرة انتاج مليونين ومائة الف نافذة مزدوجة في السنة، ويضم المصنع 3000 عامل، فمؤسسة OXXO تمتلك معرفة فنية تساعد نشاط المجمع في الجزائر كما ترافقه ايضا في التصدير الى السوق الأوروبية، لديها موقع للانتاج وتسعة وكالات توزيع في انحاء فرنسا، اما الانتاج الجزائري فيتوزع مناصفة بين السوق المحلية الجزائرية والتصدير.

شكل (12-3): مواقع OXXO في السوق الفرنسية



المصدر: www.oxxobatiment.fr

الشكل السابق يمثل خريطة فرنسا، حيث يوضح مواقع تواجد المؤسسة الفرنسية OXXO، بحيث يتواجد مقرها الرئيسي في CLUNY، ومن خلال الشكل ايضا يمكن القول بان المؤسسة حاضرة في كامل التراب الفرنسي.

في السوق الفرنسية دائما، استطاع مجمع سيفيتال ايضا اكتساب الفرع الفرنسي لـ FAGOR BRANDT، هي في الاصل شركة متعددة الجنسيات لديها 14 مصنع عبر العالم، تتواجد الشركة الام باسبانيا، وتقسم اصولها الى ثلاث اجزاء، جزء في اسبانيا والآخر في فرنسا وجزء في بولونيا.

FAGOR BRANDT كباقي المؤسسات التي تأثرت بازمة 2008 وفقدت جزءا من حصتها، حيث تمثل المؤسسة الثانية في السوق الفرنسية التي تحوي مصنعين للانتاج، كما استطاع مجمع سيفيتال الحصول على العلامات الفرنسية الاربعة المعروفة ذات المعايير الدولية وهي: Vedette - Sauter - De Dietrich - Brandt، التابعة لمؤسسة ايرلندية تعود ملكيتها الى الجزء الاسباني، كما تم ايضا الحصول على 1300 براءة اختراع، والاحتفاظ بمركز للبحث والتطوير الذي سيرافق عملية الانتاج في الجزائر، فالعلامة BRANDT متواجدة في السوق الاوروبية وشمال افريقيا (المغرب) والسوق الاسيوية (سنغافورة، ماليزيا، ومكتب في الصين).

تم شراء BRANDT بـ 37 مليون و 500 الف اورو منها 25 مليون للعلامات التجارية، 2 مليون و 500 الف اورو خاص ببارث المؤسسة بما فيها براءات الاختراع، اما 10 ملايين الباقية فكانت للمخزون، وقد تم الاحتفاظ على 1200 عامل من مجموع 1800 ومن جهة اخرى تم تجسيد مشروع ضخم بولاية سطيف سيوظف حوالي 7500 عامل تتراوح قدرته الانتاجية بين 8 و 10 ملايين وحدة في السنة، 10% مخصصة للسوق الجزائرية و 90% موجهة للتصدير.

جرت عملية الشراء بمساعدة الحكومة الفرنسية من خلال وزير الاقتصاد الفرنسي، لان مجمع سيفيتال ليس لديه ترخيص باخراج العملة الصعبة بالرغم من امتلاكه لها في الجزائر، وعليه تم شراء BRANDT بدون دفع ولا سنتيم، فقد قدم بنك التنمية الفرنسية 47 مليون اورو ورافقت العملية اربعة بنوك دولية اخرى وتمثلت الضمانات في تلك الاصول والعلامات التجارية التي استحوذ عليها مجمع سيفيتال.

في ظل اكتسابه BRANDT قرر سيفيتال الحفاظ على النشاطات المربحة في اوروبا وتطويرها فيما بعد، ووقف النشاطات المتواجدة في الصين او في غرب اوروبا، ثم تحويلها الى الجزائر لان الجزائر اليوم اكثر تنافسية من الصين بالنسبة للسوق الاوروبية، فبعض الدول الاوروبية لم تكتشف الفرص الموجودة في الجزائر، فمثلا تصدير شاحنة نصف مقطورة محملة بثلاجات من تركيا الى فرنسا او المانيا تكلف 3000 اورو، بينما يتم من الجزائر تصدير حاوية (40 قدم، تكافئ شاحنة نصف مقطورة بها 70 ثلاجة) تكلف اقل من 600 اورو فقط.

وفي اطار صفقة شراء BRANDT كانت هناك مؤسسة امريكية اقترحت مبلغا يقدر بـ 50 مليون اورو والاحتفاظ بـ 700 عامل فقط، الا ان الحكومة الفرنسية لم تقبل بهذا العرض، لانها وضعت نصب عينها اعباء 500 عامل على الخزينة والتي لا تقارن بـ 50 مليون اورو، اذن من الناحية الاجتماعية فرنسا متخوفة من تزايد البطالة.

وبهذا استطاع مجمع سيفيتال التواجد في السوق الفرنسية عن طريق استراتيجية مباشرة وهي استثمار اجنبي مباشر من خلال التملك الكامل لمؤسسات قائمة، فقد اتاحت له هذه الاستراتيجية الدخول السريع للسوق الاوروبية كما اتاحت له ايضا تجنب المخاطر السياسية والاجتماعية لان المؤسسات كانت قائمة اصلا.

في نهاية 2014 تم اكتساب Aferpi/Lucchini الايطالية وهي ثاني مؤسسة ايطالية في قطاع الحديد والصلب، تتواجد في منطقة PIOMBINO، تم شرائها بـ 11 مليون اورو مع شرط تنظيف المنطقة من الملوثات التي خلفها مصنع الحديد، وهذا الشرط يعد مطلباً من قبل سكان المنطقة والحكومة الايطالية، كما تم

الاحتفاظ على 2200 عامل، وفي هذه الصفقة وافق بنك الجزائر لمجمع سيفيتال على تحويل 65 مليون أورو.

بالنسبة لـ2200 عامل، التشريعات في إيطاليا تختلف عنها في فرنسا، ففي إيطاليا يمكن الاحتفاظ بهؤلاء العمال بمرور الوقت، لذلك فالبداية كانت بالاحتفاظ على 715 عامل والباقي سيتم ادراجه خلال 4 سنوات. تتربع المؤسسة على مساحة اجمالية تقدر بـ 266 هكتار قرب الميناء فالموقع الاستراتيجي للاستثمار جعل سيفيتال يتحرك بسرعة لتهيئته من خلال اعادة تنشيط مصنع الحديد والصلب تحت اسم Aferpi واستبدال الفرن القديم بفرن جديد كهربائي، وإقامة قطب صناعي للمواد الغذائية موجهة للتصدير نحو المانيا والنمسا، فرنسا ومختلف البلدان الاوروبية اضافة الى تهيئة الميناء للخدمات اللوجيستية من خلال اقامة قاعدة لوجيستية لاستيعاب صادرات المجمع الى السوق الاوروبية، فالموقع عبارة عن نقطة لوجيستية مهمة لنشاط المجمع من اجل ربط التبادلات التجارية بين اسيا، اوروبا، افريقيا وامريكا.

هذا الاستثمار يعكس النظرة والتفكير الاستراتيجي لمجمع سيفيتال، من خلال استهدافه للصناعة وكذا الموقع الهام الذي سيكون كنقطة انطلاق الى اسواق دول اخرى.

اما في السوق الاسبانية فقد تم اكتساب مؤسسة ALAS في 2014 والناشطة في مجال الاليمينيوم والتي تراعي احتياجات العملاء في السوق الاوروبية، فقد تم شراءها بمبلغ يقدر بـ 7 ملايين و500 الف أورو مع عدم الاحتفاظ باي عامل.

مباشرة بعد اكتساب ALAS قام مجمع سيفيتال بفتح خط انتاج لنوافذ الاليمينيوم بمصنعي OXXO في الجزائر وفرنسا.

لتحقيق افضل مكان في السوق الاوروبية قام الفرع MFG (Mediterranean Float Glass) بإنشاء وحدة تجارية في اوروبا MFG Europe من اجل تلبية احتياجات عملاءها هناك في اوروبا، لان 70% من الزجاج المسطح المنتج من طرف MFG بالجزائر موجه للتصدير الى السوق الاوروبية وبالتحديد الى فرنسا وإيطاليا واسبانيا اين تتواجد محطات الخدمات اللوجيستية ومنه الى سويسرا، المانيا، البرتغال وبلجيكا، كما يصدر حوالي 10% الى المغرب وتونس اللتان تتواجد بهما قاعدتين لوجيستيتين ايضا.

للتواجد في الأسواق الدولية، قام NUMILOG بفتح فرع له في السوق المغربية من اجل النقل والخدمات اللوجستية من خلال استئجار مساحة ارض واقامة مستودع كبير تقتصر مهمته الان في مرافقة المنتجات

الزجاجية للفرع MFG والكهرومنزلية لـ Brandt، فهذا الفرع بمثابة نقطة او منصة لتزويد بعضا من دول غرب افريقيا.

ونفس الشيء قام به NUMILOG في فرنسا، فبالقرب من ميناء مارسيليا قام سيفيتال بانشاء مؤسسة CTLOG وهي عبارة عن محطة للخدمات اللوجستية كما تمتلك ايضا قاعدتين لوجستيتين ذات معايير اوروبية الاولى في ايطاليا والاخري في اسبانيا مخصصتين لتصدير منتجات MFG ومنه اعادة التصدير لباقي الدول الاوروبية.

اما في البرازيل، اين تتواجد امكانيات زراعية كبيرة وموارد طبيعية متنوعة، الا ان المشكلة تكمن في البنى التحتية للمواصلات والخدمات اللوجيستية، فهناك شاحنات تمكث 8 ايام في الميناء من اجل التفريغ (قبل 2013 كانت جميع الموانئ مسيرة من طرف الدولة)، فهذا المشكل طرح مرارا على السلطات الفدرالية البرازيلية وفي الاخير قررت فتح المجال للخواص.

وعليه قرر مجمع سيفيتال الدخول والتواجد في السوق البرازيلية من خلال استثماره في القواعد اللوجستية وذلك بانشاء ثلاث موانئ في شمال البرازيل تسهل عملية التصدير والاستيراد، لان الميناء بالنسبة لسيفيتال هو عبارة عن الرئة الاقتصادية للدولة، حيث ستسمح هذه الموانئ باستيراد 3,5 مليون طن/سنة من الذرة و 1,5 مليون طن من الصوجا وقرابة 2 مليون طن من قصب السكر، كما ان مجمع سيفيتال من خلال استثماره هذا، وضع نصب عينيه ما تستورده اوروبا، حيث تستورد ما يقارب 34 مليون طن من الصوجا من الامريكيتين وخاصة من الولايات المتحدة الامريكية، البرازيل والارجنتين.

بالنسبة لمواقع الموانئ فهي تتواجد بشمال البرازيل في اقليم بارا PARA (مساحتها تقدر بضعفين ونصف مساحة فرنسا):

- الميناء الاول في كاباجوس

- الثاني في سونتارام على ضفاف الامازون

- الثالث في فيلا دو كوندي

في 2013 حقق اقليم ماتوجروسو (Mato Grosso) في وسط البرازيل نموا في الانتاج الزراعي قدر بـ 35% وهي منطقة يمكن ان تنتج مرتين في العام بدون سقي ويمكن ان تصل الى ثلاث مرات اذا تم سقيها، حيث الطن الواحد من الذرة في هذه المنطقة يتراوح بين 70 الى 80 دولار، ولكن من اجل ايصاله الى

الميناء يكلف الضعف اي حوالي 150 دولار، وعليه باتفاق مع مجمع سيفيتال وحاكم بارا سيتم كذلك انشاء خطوط سكك حديدية واقامة طريق سريع لاجراج المواد الاولية.

كما يتم ايضا انشاء مصنع للحديد والصلب باعتبار البرازيل غنية بالحديد، من خلال نقل الفرن وبعض التجهيزات المتواجدة بمصنع الحديد بايطاليا نحو منطقة بارابا بالتعاون مع مؤسسة فالي التي تعد اكبر مؤسسة تصدر خام الحديد، حيث تصدر حاليا حوالي 120 مليون طن/سنة وبفضل هذه الشراكة يمكن ان تصل الكمية الى 220 مليون طن/سنة، وسيستفيد سيفيتال من السعر المتدني لخام الحديد في البرازيل مقارنة بالاسعار العالمية، بينما المنتجات المصنعة مع المؤسسة البرازيلية ستوجه نحو اوروبا والبعض نحو الجزائر.

وفي ظل هذا الاستثمار، سيتم تصدير الإسمنت والكلكير والأسمدة الى البرازيل لان هذه الاخيرة تستورد ما يقارب 38 مليون طن من الأسمدة، هذا ما سيكسب مجمع سيفيتال ميزة اخرى في تخفيض تكاليف النقل التي ستؤثر في اسعار منتجاته، حيث ان السفينة تكون محملة ذهابا وايابا.

ايضا مجمع سيفيتال متواجد في السوق الافوارية (ساحل العاج) في مجال الزراعة والصناعة الغذائية حيث يتواجد هذا الاستثمار الضخم بقرب ميناء ابيجان، بشراكة مع مؤسسة CICA (الشركة الدولية للتجارة والصناعات الزراعية) والبداية ستكون بتطوير مشروع متكامل في انتاج الارز ثم يتطور الى انتاج الزيوت النباتية والذرة اضافة الى خدمات تخزين الحبوب وانتاج الاعلاف وفي مرحلة اخرى سيتم انجاز محطة لتوليد الكهرباء.

شراكة سيفيتال كانت مع مؤسسة CICA، فهي مؤسسة تمتلك خبرة طويلة في مجال اعمالها حيث تفوق 27 سنة وتتشط في مجال الصناعة الزراعية والتجارة الدولية (الارز، البن، الكاكاو، الزيت، السكر...الخ)، والمؤسسة كذلك منخرطة في مشروع تنمية افريقيا والأسواق الناشئة وخصوصا اقتصاديات غرب افريقيا، حيث مكنت مؤسسة CICA في السابق المؤسسة الامريكية Cargill من الدخول والاستثمار في السوق الافوارية¹.

من خلال ماسبق يمكن القول بان اكتساب مجمع سيفيتال لتلك المؤسسات الاوروبية وبالخصوص BRANDT و Aferpi اضافة الى الاستثمار الضخم في السوق البرازيلية، كلها بمثابة فرصة حقيقية لنمو

¹Cadre de cooperation du G8 pour l'appui a la < Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition > au Cote D'Ivoire, p15, www.feedthefuture.gov.

وتوسع المجمع، كما يلاحظ ايضا انه في اطار السوق الافوارية كل المؤسسات الاجنبية المتواجدة بها اعتمدت في دخولها على استراتيجية الشراكة مع مؤسسات محلية.

المبحث الثالث: تحليل البيئة التسويقية لمجمع سيفيتال باستعمال نموذج SWOT

سوف نخصص هذا المبحث لمعرفة اهم خصائص ومميزات البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال من جهة وبعض ملامح البيئة التسويقية الخارجية لبعض الأسواق الخارجية التي يتواجد فيها المجمع من جهة اخرى باستعمال نموذج SWOT لمعرفة اهم نقاط القوة والضعف داخل المجمع واكتشاف اهم الفرص والتهديدات خارجه.

المطلب الاول: البيئة التسويقية الداخلية

سيتركز هذا المطلب الى اهم قيم مجمع سيفيتال ككل ومميزات البيئة التسويقية لبعض فروعها في مختلف الاقطاب.

الفرع الاول: قيم مجمع سيفيتال

مجمع سيفيتال مبني على مجموعة من القيم التالية:

- التكامل والشفافية؛
- الشجاعة والالتزام؛
- التضامن والمواطنة؛
- الاحترام؛

وبدرجة اولى مجمع سيفيتال يولي اهمية كبيرة للموارد البشرية، فهو يرى دائما ان الموارد البشرية هي رأس المال النفيس والاساسي في نجاح المشاريع لذلك يسعى مجمع سيفيتال الى اكتساب وضم المهارات الادارية ذات المعايير الدولية وتنمية موارد قادرة على ضمان النجاح والاستمرارية للمجمع، وقد تم اختيار شريك لدعم هذا المشروع ممثلا في المؤسسة الكندية *R3D، هذه المبادرة تدخل في اطار سياسة الموارد البشرية التي اعتمدها مجمع سيفيتال وترتكز هذه السياسة على ثلاث محاور هي:

- الحصول على افضل المواهب؛
- التطوير المستمر للمهارات؛

* هي مؤسسة استشارة متكاملة تجمع بين المشورة الاستراتيجية والحكم وادارة المشاريع وتحولات المؤسسة.

- الاعتراف ومكافأة افضل المساهمين؛

ولان المجمع يعمل دائما على نشر قيم وممارسات وعمليات سيفيتال كما ويبحث ايضا على ايجاد الابداع والتميز، قام بفتح جامعة سيفيتال، هذه الجامعة تسمح بتطوير المهارات الخاصة وتقاسم القيم والمعرفة التي من شأنها ان تؤدي الى السلوكيات المناسبة كما يسمح للمجمع من تسهيل تنفيذ استراتيجياته ومعرفة المنافسة والتحولات المستمرة وتطوير المهارات القيادية والتجارية بصفة خاصة كما يمكن المشروع ايضا من تسهيل عملية دمج الموظفين الجدد والهدف ايضا من هذه الجامعة هو تكوين مجموعة من المدراء التنفيذيين الجزائريين وباختصار سيفيتال يرى ان هذه الجامعة هي عبارة عن مشتلة لرأسماله البشري.

الملاحظ ايضا في البيئة التسويقية الداخلية للمجمع من ناحية اتخاذ القرار، وجود مركزية اتخاذ القرار كما ان المدراء العامون في الفروع الخارجية هم جزائريو الجنسية، اضافة الى انه من جانب الاتصال اللغوي فجميع موظفي سيفيتال يتعاملون بالفرنسية وهو الامر الملاحظ في جميع الوثائق الادارية ومنتشورات المجمع، كذلك يهتم المجمع بالمشاركة في الملتقيات والندوات العلمية المحلية والدولية التي تعد مصدرا من مصادر نظام معلوماته الذي يعتمد بدوره على اليقظة الاستراتيجية لمتابعة تطور الأسواق على المستوى الدولي، وفي هذا الاطار يركز اكثر على العلاقات الشخصية الخاصة من اجل المعلومة بالاضافة الى اعتماده على الفروع والمؤسسات المتواجدة في الأسواق الخارجية والأسواق المجاورة لها.

الفرع الثاني: مميزات بعض فروع مجمع سيفيتال

كما يمكن ايضا وصف البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال من خلال ما يتميز به بعض فروعها:

اولا- بالنسبة لقطب السيارات والخدمات: نجد Hyundai Motor Algérie تحصلت على الجائزة الثانية لافضل موزع افريقي عام 2011 من خلال الخدمات التي توفرها، كما ان معظم الميكانيكيين في Sodi Automotiv يتم ارسالهم من اجل التكوين لدى فيات في ايطاليا ونفس الشيء بالنسبة لموظفي شبكات التوزيع بهدف معرفة تكنولوجيا فيات.

يمتاز هذا القطب ايضا بـ:

- تقديم معدات مختلفة وذات تكنولوجيا عالية.
- تدخل فني يشمل جميع الخدمات.
- الاعتماد على المخزون لتسريع عملية التسليم.
- الاستجابة والتنفيذ السريعين فيما يخص الصيانة وقطع الغيار.

ثانيا: قطب توزيع المنتجات الزراعية

بالنسبة للفرع CEVITAL AGRO-INDUSRIE

مديرية البحث والتطوير من خلال قسم الجودة والوقاية والامن تمتلك تسعة مخابر لكل وحدة انتاجية، وخط موجه للتطوير والابتكار وتتمثل هذه المخابر في:

- مخبر مركزي (مكونات اجسام دسمة)
- مخبر لوحدة المارجرين
- مخبر ميكرو بيولوجي
- مخبر لتكرير الزيوت
- مخبر للمياه
- مخبرين لتكرير السكر (2000طن -3000طن)
- مخبر للسكر السائل
- مخبر للتعبئة والتغليف

مخابر رقابة الجودة تعمل بتناسق تام مع مديرية البحث والتطوير وكذا ادارة الانتاج.

CEVITAL AGRO-INDUSRIE تعطي اهمية كبيرة للرقابة على نوعية منتجاتها التي تستجيب للمعايير الدولية، فهي تتبع معايير الصحة والسلامة والبيئة في التخزين، فمنتجاتها تحمل شهادة ISO 22000 وكذلك شهادة ISO 9001 كما يملك قطب السكر شهادة FSSC 2200.

ويتكون ايضا مركب بجاية من وحدة للتعبئة والتغليف اضافة الى مخازن مينائية ذات قدرة تخزين عالية تقدر بـ 320000 طن للسكر والحبوب و35000 طن للزيوت ومخزن للسكر الابيض قدرته الاستيعابية تقدر بـ 92000 طن.

حيث تعتبر هذه المخازن المينائية من بين اكبر الوحدات قدرة على التخزين في العالم، ويتواجد ايضا في الميناء محطات تفريغ بقدرة 2000 طن/ساعة، وتعد الاهم في حوض المتوسط.

ثالثاً: القطب الصناعي

* الفرع NOLIS يتميز بـ:

- يتبع أنظمة الامن والسلامة، حيث ينظم دورات تدريبية حول السلامة البحرية لضمان مستوى من التكامل في الاداء على ظهر السفينة او الميناء؛
- الاعتراف والمكافأة من خلال نظام الأجور الذي يقوم على أساس مبدأ المساواة والتمييز على أساس الأداء والمساهمات؛
- الاعتماد على وسائل فعالة لحماية طاقم السفينة والممتلكات والبيئة؛
- قام بوضع نظام ادرة متكامل (SMI)، بحيث تركز سياسته على:
- 0 حوادث - 0 تفرغ في البحر - سلامة الموظفين - رضا العملاء - تحسين الخدمة - زيادة الحصة السوقية - تحسين الاتصال - تحسين المهارات - التوافق مع السياسة العامة لمجمع سيفيتال.
- كما يتبادل الفرع NOLIS اربع قيم اساسية هي:
- المبادرة: سواء الفردية او الجماعية حيث يسعى الى:
 - ✓ الذهاب الى ابعد مما خطط له؛
 - ✓ توقع المشاكل المحتملة؛
 - ✓ تخيل واقتراح حلول مبتكرة؛
 - ✓ المثابرة للتغلب على العقبات؛
- الاحترام: حيث يستند العمل الفعال على احترام الغير والقواعد واحترام البيئة، حيث يقدر:
 - ✓ الاستماع، فهو علامة اساسية لاحترام الغير؛
 - ✓ تحقيق الاهداف؛
 - ✓ التوافق بين القوانين والمعايير البيئية؛
 - ✓ النظر في تأثير سلوك المؤسسة على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها؛
- النزاهة: Nolis يرى ان النزاهة تساعد في بناء الاعمال التجارية ويرفض كل اشكال الفساد، فهو مع العمل والصرامة واخلاقيات العمل والرغبة في الحصول وتقديم المعلومات الاساسية لاصحاب المصلحة.

- **تضامن:** التضامن داخل الفرع ومع المجمع والمجتمع، بما انهم ينتمون الى سيفيتال فهم يساعدون بعضهم البعض بشكل متبادل، تقديم المساعدة في حالة الضرورة، التقاسم العفوي للمعرفة والخبرة.

* بالنسبة للفرع MFG:

- تحصلت على جائزة افضل مصدر لعام 2008 خارج قطاع المحروقات.
- مزود بأحدث التقنيات في مجال صناعة الزجاج.
- توقيع اتفاقيات مع الجامعات والصناعيين.
- جودة المنتجات فهي ذات معايير دولية تحمل شهادة ISO 9001-2008 للجودة، ISO 14001-2004 للبيئة و OHSAS 18001-2007 للصحة وسلامة العمال، ISO 9001 و علامة CE.

* بالنسبة للفرع OXXO:

- تركّز المؤسسة خبراتها حول الابتكار والابداع الفني في تصميم منتجاتها من جانب الاداء الحراري والصوتي ومنع تسرب الماء.
- تجهيز المباني والتصميم حسب الطلب.
- تصميم ايكولوجي.
- تحكم عال في جميع مراحل الانتاج والتوزيع.
- منتجاتها تستجيب للمعايير والشهادات الفرنسية فهي تحمل شهادة CSTB تخص فعالية اداء المنتج حيث يشهد اداءها خفض الصوت والعزل الحراري، شهادة CEKAL خاصة بجودة تصنيع الزجاج المزدوج والثلاثي كما تحمل المنتجات علامة CE والتي تدل على امتثال المنتجات مع المتطلبات الاوروبية التي تخص قضايا الامن والصحة العامة وحماية المستهلك.

OXXO Evolution لديها شراكة في السوق الفرنسية مع مؤسسة VEKA Recycling من اجل اعادة تدوير النفايات و اعادة جمع النوافذ المنتهية حياتها وفرز جميع المخلفات وإعادة استغلالها مجددا في الانتاج.

* بالنسبة لـ Alas Iberia:

- تمتلك مرافق حديثة متقدمة من الناحية التكنولوجية كما تستند على خبرة واسعة ومهارات عالية، هدفها التميز في جميع انشطتها لتلبية احتياجات كل عملائها.

- التحسين المستمر للمؤسسة هو جزء من ثقافتها.
- تولي اهتماما خاصا لحماية وتدريب موظفيها والحرص على سلامتهم كما تولي اهتمامها ايضا للبيئة، فتقافتها البيئية والتزاماتها نحوها تنطوي على الحد من التأثير البيئي باتخاذ تدابير وقائية وتصحيحية في عمليات الانتاج والمشاركة الشخصية لجميع الموظفين في حماية البيئة.
- الفرع يرى بأن النمو والنجاح يكمنان في القيم الاساسية لمجمع سيفيتال.
- منتجاتها تحمل شهادة الايزو ISO 9001 ، ISO 1400 ، و OHSAS 18001.
- تمتلك تكنولوجيا متقدمة ومعدات متطورة، تتربع على مساحة تقدر بـ 103.252 م² واخرى مبنية تقدر بـ 49.252 م².

* بالنسبة للفرع CEVITAL MINERALS:

- فيما يخص حماية البيئة، الفرع يمثل لاحكام قانون التعدين الامر رقم 10/01 المؤرخ في 04 جويلية 2001، والبيئة رقم 10/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003، وذلك من خلال اختيار المواقع واستعمال اجهزة خفض او القضاء على الاثار السلبية للبيئة.
- CEVITAL MINERALS تجري تحليلات منتظمة لمنتجاتها، كما تؤكد على ان استقرار التركيبة الكيميائية هي العامل الاساسي في عملية صنع الزجاج.

* الفرع PCA:

- كان فرع سفيتال يواجه صعوبات كبيرة في انجاز المشاريع الموكلة اليه قبل عملية الشراكة، وبعدها شهدت المؤسسة قفزة ملحوظة في استثماراتها، من خلال الاساليب الفنية المستعملة وتقنيات الانتاج الاقتصادية، في سنة 2014 حصلت على شهادة التأهيل المهني من الدرجة الثامنة.

موظفي PCA يرون انه من بين عوامل النجاح الرئيسية:

- ✓ الانتماء الى مجمع سيفيتال باعتباره المجمع الخاص الاول في الجزائر.
- ✓ امتلاك المؤسسة لفرق متعددة الثقافات والتخصصات وطرق عمل تسمح بدمج المشاريع.
- ✓ المؤسسة قادرة على ايجاد حلول البناء المبتكرة مختلفة بذلك عن بقية المنافسين.

* بالنسبة لـ BRANDT:

- تمتلك شهادة ISO 9001 المتعلقة بالجودة و ISO 14001 الخاصة بالبيئة.

- المؤسسة ترى ان العالم يتغير وانماط الحياة تتغير لذلك لا بد لمنتجاتها ان تتغير ايضا من خلال الابتكار و عليه فالمؤسسة تهتم كثيرا بالبحوث والتطوير.
- تراعي في منتجاتها تقليل استهلاك الطاقة وتخفيض الصوت، السرعة في الاداء والتصميم.
- منتجات صديقة للبيئة وتتكيف مع الاحتياجات اليومية للمستهلك.
- السلامة في مكان العمل بمثابة الشرط الاول في سياسة الموارد البشرية.
- تقدم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، بفضل الخبرة ووحدات الانتاج الحديثة، والرقابة الصارمة على الجودة وشبكة التوزيع في العديد من البلدان.

للترويج وتحسين صورة المجمع داخل المجتمع الجزائري، قام مجمع سيفيتال من خلال الشراكة مع الفرع NUMILOG والحماية المدنية لولاية بجاية باطلاق حملة توعية وتحسيس تخص سلامة الطرق من خلال ملصقات عليها عبارة "اقول يكفي، وانتم؟" وضعت على شاحنات NUMILOG الى غاية سنة 2018، كما نظم المجمع ايضا قافلة موسم الاصطياف 2016 عبر شواطئ الولايات الساحلية للجزائر والتي ستكون عبارة عن مخيمات تنظم خلالها برامج ترفيهية ومسابقات...الخ، اضافة الى قيام المجمع بعقد اتفاق رعاية مع اللاعب الجزائري الدولي اسلام سليمان لتمثيل منتجات CEVITAL AGRO-INDUSRIE.

المطلب الثاني: البيئة التسويقية الخارجية لمجمع سيفيتال

اذا نظرنا الى البيئة التسويقية الخارجية لمجمع سيفيتال نلاحظ انها تنقسم الى بيئة خارجية خاصة بالسوق الجزائرية واخرى متعلقة بالأسواق الخارجية، و عليه قبل التطرق الى البيئة التسويقية الخارجية التي تخص الأسواق الخارجية لمجمع سيفيتال، لا بد من معرفة خصائص البيئة التسويقية المحلية (البلد الام لمجمع سيفيتال).

الفرع الاول: البيئة التسويقية المحلية

البيئة التسويقية المحلية هي الانطلاقة الفعلية لتواجد المؤسسات في الأسواق الدولية، بالنسبة للجزائر فتملك موقعا استراتيجيا هاما فهي قريبة من الأسواق العربية والافريقية والأسواق الاوروبية مما يعطي للمؤسسات الجزائرية فرصا كبيرة للدخول الى هذه الأسواق خاصة في ظل التعديلات والاصلاحات التي تقوم بها من حين الى اخر تماشيا والمستجدات الدولية التي تصب معظمها في اتجاه الانفتاح الاقتصادي ومحاولة الاندماج

في الاقتصاد العالمي، كالدخول في اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانتظار الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

كما تعد الجزائر سوقا هامة، من حيث عدد سكانها البالغ 40,4 مليون نسمة في جانفي 2016 من جهة، وتوفرها على موارد وثروات طبيعية هامة من جهة اخرى، وتوزع على مساحة تقدر بـ 2381741 كم².¹ من الناحية الاستثمارية، قامت الجزائر بتبني قانون تطوير الاستثمار يتمثل في الامر رقم 03/01 المؤرخ في 2001/08/20 ويتميز هذا النص بكونه يحمل فكرة تطوير الاستثمار فهو يضيف على العمل الاستثماري الطابع الايجابي من خلال منحه الحرية التامة في النشاط ومن جهة اخرى انسحاب الدولة وتخليها عن دور المنتج والتفرغ لدور المحفز.² فقانون الاستثمار هذا يتمحور حول توفير مناخ ملائم مع تطبيق اليات اكثر فعالية لتطويره.

بالنسبة للإصلاحات الجمركية، فقد عرفت التعريفة الجمركية ادخال تعديلا تدريجية تتلاءم ووضعية الاقتصاد الجزائري من جهة والتوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي من جهة اخرى، بهدف تدعيم تنافسية المؤسسات الجزائرية وترقية وتشجيع صادراتها خارج المحروقات، فقد استحدثت تقنيات جمركية تمثلت في بذل مجهود في وضع معايير لمدونة التعريفة لتسهيل الدخول الى المبادلات الدولية وذلك بالانضمام الى الاتفاقية الدولية للنظام المنسق لتصنيف البضائع وترميزها سنة 1991 فموجبها تم تقليص معدلات الرسوم الجمركية من 120 الى 60 سنة 1992 وبدأ بالانخفاض تدريجيا الى ان وصل العدد الى 30 سنة 2002.³ اما جانب الاعفاءات الضريبية، فمن اهم الامتيازات التي يستفيد منها المصدرون:⁴

- الرسم على انشغال المهني: اذ لا يتم ادخال ضمن رقم الاعمال الخاضعة للرسم على النشاط المهني كل عمليات بيع ونقل السلع الموجهة اساسا لعملية التصدير.
- الرسم على القيمة المضافة: تخص جميع العمليات المتعلقة بتصنيع وبيع السلع الموجهة اساسا للتصدير.
- الضريبة على ارباح الشركات: تستفيد من الاعفاءات كل المؤسسات التي توجه منتجاتها للتصدير باستثناء عمليات النقل البري والبحري والجوي وكذا عمليات اعادة التأمين والبنوك.

¹ متاح على: www.andi.dz، تاريخ التصفح: 2016/11/29.

² عجة الجبالي، الكامل في القانون الجزائري للاستثمار (الانشطة العادية وقطاع المحروقات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، صص 678-679.

³ براونين شهرزاد، العوامل المحددة للصادرات الصناعية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، عدد 9، جامعة مستغانم، 2015، صص 173.

⁴ فيصل بهلولي، التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الاورومتوسطية والانضمام الى منظمة التجارة العالمية، مجلة الباحث، عدد 11، جامعة ورقلة، 2012، صص 119.

كما أعدت ادارة الجمارك الجزائرية مخطط عمل استراتيجي (2016-2019) كفيل بمرافقة وتدعيم المنتج والمصدر، يهدف الى تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال توفير بديل للبترول لاسيما فيما تعلق بالصناعة وذلك بتشجيع المتعامل الاقتصادي بوضع تسهيلات ادارية وتحفيزات جمركية تمكنه من ممارسة واستمرارية نشاطه الاقتصادي.¹

قامت الجزائر بانشاء مجموعة من الهيئات هدفها تشجيع المؤسسات الجزائرية للتواجد في الأسواق الدولية ومن بين هذه الهيئات نذكر:²

- هيئات هدفها تمويل المتعامل الاقتصادي لتشجيع الصادرات خارج المحروقات وهي: انشاء الصندوق الخاص بتمويل الصادرات والانخراط في برنامج التمويل بين الدول العربية بالاضافة الى المشاركة في نظام تمويل الصادرات بين اعضاء منظمة المؤتمر الاسلامي.

- بخصوص التسهيلات ذات الطابع المعلوماتي والتأميني، هناك الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجمعية الوطنية لترقية الصادرات والتي تضم صناعيين ومسيرين ومتعاملين اقتصاديين واطارات وخبراء وهي مكلفة بالتطوير وتشجيع الصادرات خارج المحروقات، كما يوجد ايضا نادي المصدرين الجزائريين والجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين بقصد دفع المتعاملين الاقتصاديين عن طريق ايجاد ادارة تشكل قوة اقتراح واستشارة ووضع اطار واضح ومنظم يسمح بالتشاور ومعالجة مختلف المشاكل الميدانية التي تعترض عملية التصدير، كما تعمل ايضا على تسهيل ومساعدة المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادات الايزو.

- اما فيما يتعلق بالتسهيلات التسويقية، قامت الجزائر باصدار مراسيم لانشاء اطار مؤسساتي خاص بالمجال التسويقي لتحفيز المتعاملين الاقتصاديين المصدرين ودفعهم لبذل جهود اكبر لاختراق الأسواق الدولية ومن بين هذه الامتيازات الممنوحة نجد انشاء كل من المركز الوطني لرصد الأسواق الخارجية والصفقات التجارية والذي يقوم برصد وتحليل الاوضاع الهيكلية والظرفية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية الى الأسواق الدولية اضافة الى توفير معلومات من شأنها مساعدة المتعامل الاقتصادي الجزائري، كما نجد ايضا الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير من خلال مساعدة المؤسسات الجزائرية بعرض منتجاتها في المعارض الدولية، فهذه الشركة وقعت مجموعة من الاتفاقيات مع الهيئات النظيرة الاوروبية وفي الدول العربية وافريقيا واسيا وبعض الهيئات الدولية الاخرى.

¹ منندى رؤساء المؤسسات FCE، معرض الصحافة، 10ماي 2016، ص18.

² براوين شهرزاد، مرجع سابق، صص 174-176.

- كما يوجد ايضا الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية يعمل تحت وصاية وزارة التجارة وتم تغييره الى الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية سنة 2004، تعمل على ترقية المبادلات الخارجية والمساهمة في تطوير الصادرات خارج المحروقات بالاضافة الى تحليل الأسواق الدولية واجراء دراسات استشرافية وقطاعية حولها.

بالرغم من وجود هذا العدد من الجهات المختصة الا انه يلاحظ وجود تداخل في مهام بعض الهيئات المختصة بمتابعة الاستثمار اضافة الى عدم تحديد وبوضوح الجهة الوصية على نشاطات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، كما يلاحظ ايضا وجود نزاع بين صلاحيات الوكالة السابقة والمجلس الوطني للاستثمار فيما يتعلق بمنح الامتيازات للمستثمرين، والأكيد ان كل هذا سيطرح نوعا من العوائق وخاصة الادارية لمختلف المستثمرين.¹

فيما يتعلق بالبنية التحتية البحرية الجزائرية، فمعظم الانشطة التجارية الدولية تتم عن طريق النقل البحري عبر 11 ميناء تجاريا ممثلا في: ميناء الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس ودلس. أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الاساسية للموانئ فإن عددا قليلا منها استفاد من هذه العملية، اما شبكة الطرق الجزائرية فتعد واحدة من أكبر الشبكات الأكثر كثافة في القارة الإفريقية، حيث يقدر طولها بـ 112 696 كلم من الطرق، وهذه الشبكة في تطور مستمر بفضل برنامج تحديث الطرقات السريعة، ونذكر منها إنجاز الطريق السيار شرق غرب والإطلاق القادم لمشروع إنجاز الطريق السيار للهبصاب العليا بطول 1020 كلم، كما نذكر الطريق السريع العابر للصحراء (شمال وجنوب) والذي تمت إعادة تهيئته بقرار من الحكومة لزيادة التبادل التجاري بين الدول الست المتواجدة على طول هذا الطريق (الجزائر، مالي، النيجر، نيجيريا، التشاد وتونس)، بالنسبة للمطارات فتمتلك الجزائر 36 مطارا منها 16 مطارا دوليا.²

الملاحظ ايضا في البيئة التسويقية الجزائرية ان جل المؤسسات الجزائرية لا تحوز شهادات تثبت جودة منتجاتها وتطابقها مع المعايير الدولية والتي تخولها دخول اسواق الدول الصناعية والدول الاخرى الاعضاء في المنظمة العالمية للتجارة فضلا على انها لا تتحكم في اليات الاعمال والتجارة الدولية ورتبت في ذيل الترتيب العالمي في المرتبة الاخيرة 144 حسب تقرير التنافسية العالمي ضمن مؤشر التحكم في النشاط

¹ جوامع ليبية، اثر سياسات الاستثمار في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية (دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والسعودية: 2000-2012)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص330.

² متاح على: www.andi.dz، تاريخ التصفح: 2016/11/29.

الدولي للاعمال لسنة 2013،¹ اضافة الى ان الكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلبا على نشاطاتها وعلى سيرورتها بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تشرعه الدولة من قوانين، بشكل يسمح لها مواجهة كل ما يعترضها من مخاطر.²

حسب وكالة الأنباء الجزائرية فهناك حوالي 500 مؤسسة جزائرية تنشط في مجال التصدير خارج المحروقات، لكن 30% منها تصدر المنتجات الغذائية متمثلة في التمور والعجائن، السكر، العصائر، الالبان وبعض الخضر والزيوت.

كما يمكن رصد بعض ملامح البيئة التسويقية الجزائرية من خلال المعوقات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وبالخصوص المؤسسات الخاصة فيما يلي:³

- مشكلة التمويل ومزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص حيث ان نصيب القطاع العام اكبر من القطاع الخاص.

- المعوقات الادارية والتنظيمية: يواجه الاستثمار الخاص عدة مشاكل اهمها تعقد وطول الاجراءات والوثائق المطلوبة لانشاء المشروع.

- ضعف البنية التحتية وعدم توفر الخدمات الاساسية للمستثمرين في مواقع الاستثمار.

- ثقل النظام الضريبي من حيث تعقد الاجراءات الجبائية وعدم الوضوح في التطبيق وهو ما يترك المجال للتلاعب والتفسيرات الشخصية التي تؤثر على بيئة الاستثمار.

- مشكل العقار الصناعي: حيث يمثل احد اهم العوائق التي يواجهها المستثمر في الجزائر وقد توقفت العديد من الاستثمارات المهمة بسبب هذا المشكل من خلال صعوبة الحصول على قطعة ارض بالاضافة الى الارتفاع الفاحش في اسعار العقار.

- مشكلة الفساد: يعد ظاهرة عالمية تحد وتقلص من فعالية الاستثمار الخاص، فقد صنفت الجزائر في المرتبة 99 عالميا ضمن مؤشر مدركات الفساد لسنة 2007، كما اشارت دراسة قام بها البنك الدولي حول مناخ

¹ بوبكر صابية، ناجي بن حسين، الاندماج في الاقتصاد العالمي بين الحتمية والتريث: اشارة الى حالة الجزائر، متاح على: <http://www.caus.org.lb/PDFE.pdf>، تاريخ التصفح: 2016/11/29.

² فالتة البمين، اليقضة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص17.

³ عدمان مريزق، بوصافي كمال، اهمية القطاع الخاص في ترقية القطاع الصناعي في الجزائر اشارة الى مجمع سيفيتال، الملتقى الوطني الاول حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... ام قطعية، افريل 2012، ص107-110.

الاستثمار في الجزائر الى ان 34,4% من رؤساء المؤسسات يدفعون حوالي 7% من رقم اعمالهم في شكل رشاوي لتسريع معاملاتهم والاستفادة من بعض المزايا والخدمات.

- مشكلة القطاع الموازي: فقد عدت وزارة التجارة 566 سوقا موازية ينشط فيها حوالي 10% من مجموع التجار المسجلين في السجل التجاري حيث يسيطر هذا القطاع لوحده على 40% من الكتلة النقدية المتداولة في السوق الوطنية وذلك حسب تقديرات البنك الدولي.

- مشكلة النظام القضائي: فرغم الجهود الكبيرة المبذولة لترقية هذا النظام وتأهيله لمتطلبات اقتصاد السوق الا ان هناك العديد من الثغرات التي تسيء اليه، واستنادا الى دراسة لبعض المؤسسات الدولية لسنة 2002 اتضح ان عملية الفصل في نزاع لدى المحاكم الجزائرية يتطلب نحو 20 اجراء وحوالي 387 يوما.

- مشكلة الوصول الى المعلومات: تعد المعلومة الاقتصادية على درجة عالية من الاهمية للمستثمرين في رسم الاستراتيجية المستقبلية واتخاذ القرار، حيث تتجلى اهم مشكلات الاعلام الاقتصادي في عدم تناغم الهيئات المكلفة بالاعلام والاحصاء مع ما يصدر من قوانين وتشريعات.

- عدم كفاءة شبكات الاتصال وصعوبة الدخول الى قواعد البيانات للهيئات والوزارات وندرة المنشورات والدلائل المتعلقة بالوضع الاقتصادي الجزائري والفرص الاستثمارية المتاحة.

اما بالنسبة لتدخل الدولة الجزائرية في النشاط الاقتصادي فسنورد المثل الموالي¹ المتعلق بمراسلة الحكومة للمتعاملين الاقتصاديين من مستوردي ومنتجي السكر والزيت بخفض الاسعار ومن بينهم مجمع سيفيتال.

بسبب ازمة جانفي 2011 المتعلقة بارتفاع اسعار المواد الغذائية والاضطرابات الاجتماعية التي عرفتها الجزائر قامت لجنة التحقيق البرلمانية باستدعاء بعض المتعاملين الاقتصاديين وهم:

- وحدة كوجيسي "كوغرال"

- مجموعة كوجيبي "لابال"

- شركة عافية من مجموعة "سافولا" السعودية

- مجمع سيفيتال

¹ تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول ندرة وارتفاع اسعار بعض المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع في السوق الوطنية، المجلس الشعبي الوطني، أكتوبر 2011، ص71.

- شركة سوراسوكر و شركة بروليبيوس
 - شركة واست أن بور
 - اضافة الى بعض تجار الجملة
- وتم ايضا تسطير برنامج للزيارات الميدانية الى المؤسسات والجهات المعنية بموضوع التحقيق، كما قامت اللجنة بالاستماع الى اعضاء الحكومة من الوزراء.
- وفي الاخير تم التصريح بأنه:
- لم يتم تسجيل اي مخالفة من طرف المتعامل سيفيتال مؤكدين على سلامة وضعيته المالية.
 - مشكلة ارتفاع الاسعار سببها الارتفاع العالمي للمواد الاولية في الأسواق الدولية.
 - رفع الاسعار تم من طرف تجار الجملة والتجزئة وغياب مجلس المنافسة.
- اما الرئيس المدير العام لواست انبور صرح بان سيفيتال يهيمن على السوق ويرغب في الإطاحة بالمنافسين كما انه يتمتع بمعاملة خاصة من قبل الحكومة.
- ونتيجة لهذا، قررت الحكومة اتخاذ مجموعة من الاجراءات الاستعجالية منها:
- تسقيف سعر السكر الابيض في حدود 90 دج/كغ وسعر الزيت في حدود 600 دج/ك5.
 - اغاء استيراد كل انواع السكر وزيت الطعام الخام من حقوق الجمركة والرسوم على القيمة المضافة.
- وفي نفس السياق قامت اللجنة بتدوين مجموعة من الملاحظات التالية:¹
- ميناء بجاية: منقسم الى جزئين احدهما تابع لمجمع سيفيتال وراى اعضاء اللجنة ان هذا الميناء له مواصفات عالمية اذ يحتوي على احدث امكانيات التصدير كما ان السفن الحاملة للمواد الغذائية لها الاولوية في التفريغ بمجرد وصولها، غير انه سجلت بعض المشاكل التي تعيق السير الحسن للميناء وهي مشكلة استغراق نتائج التحاليل الخاصة بمراقبة النوعية وقتا طويلا بسبب عدم امكانية القيام بهذه العملية على متن السفينة وهي في عرض البحر لان الطاقم المختص يرفض ذلك بسبب عدم تأمينهم.
 - مشكلة عدم وجود مخبر في بجاية واحتواء الميناء على جهاز سكانير قديم.

¹ المرجع السابق، ص ص 51-75.

- وحدة عافية: مجهزة بمعدات جد متطورة وتحظى بتسيير محكم لكن تعاني من مشكلة تتمثل في التخزين على مستوى الميناء اذ انها تدفع 18000 دولار لليوم عن كل سفينة تنتظر في الميناء للتفريغ بسبب عدم وجود اماكن للتفريغ وكذا عدم الحصول على الوثائق في وقتها.

- وحدة السكر واست انبور تتوفر على الات متطورة وتسيير محكم، غير ان الرئيس المدير العام للمؤسسة اثار جملة من المشاكل من بينها:

- مشكلة محدودية عمق ميناء مستغانم، فعمق مياه الميناء لا تتجاوز 7,60 م وبالتالي لا يمكن للسفن التي تتجاوز حمولتها 10000 طن دخول الميناء للتفريغ مما تظطر الى التوجه نحو ميناء وهران.
- مشكلة الخزانات الموجودة على مستوى ميناء وهران الفارغة وغير المستغلة من طرف كوغرال والديوان الوطني لتغذية المواشي.

- لقد لاحظت اللجنة ايضا لدى معاينتها لبعض وحدات انتاج الزيت، قدم التجهيزات وغياب الاستثمار في تطوير وسائل الانتاج لدى صافية ولابال وحادثة تجهيزات ومعدات كلا من سيفيتال وعافية.

فيما يخص العلاقات الدولية، فقد ابرمت الجزائر العديد من الاتفاقيات التعاونية في المجال السياسي والأمني خصوصا مكافحة الارهاب وفي المجال الاجتماعي... الخ، وقامت ايضا الجزائر بابرام اتفاقيات متعلقة بالاستثمار والتعاون الاقتصادي والتجاري ثنائية ومتعددة الاطراف مع الكثير من دول العالم، وابتسط مثال على ذلك اتفاق الشراكة الاوروجزائرية والذي لم يستثني اي جانب.

بالنسبة لاهم الشركاء التجاريين الخمس الاوائل للجزائر خلال 2016، فالجدول الموالي يبين ذلك.

جدول (3-3): اهم المتعاملين التجاريين للجزائر

الموردين	الزبائن
الصين	ايطاليا
فرنسا	فرنسا
ايطاليا	اسبانيا
اسبانيا	هولندا
المانيا	كندا

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على موقع وزارة التجارة، متاح على: www.mincommerce.gov.dz، تاريخ التصفح: 2016/11/29.

الجدول يوضح اهم المتعاملين التجاريين مع الجزائر على اساس حجم المعاملات التجارية، والملاحظ عدم وجود للدول العربية ولا حتى للدول المجاورة ضمن المراتب الخمسة الاولى، كما ان الدول المبينة في الجدول تربطها اتفاقيات مختلفة مع الجزائر، لذلك فطبيعة هذه التعاملات لها اثر كبير في تواجد مجمع سيفيتال في اسواق هؤلاء المتعاملين وبالخصوص كلا من فرنسا وايطاليا واسبانيا.

الفرع الثاني: ملامح البيئة التسويقية لبعض اسواق سيفيتال الخارجية

سوف يتم الإشارة الى اهم ملامح البيئة التسويقية لبعض الأسواق الخارجية التي يتواجد فيها مجمع سيفيتال، كالاتحاد الاوروبي، ساحل العاج والبرازيل، باعتبارها اسواقا مهمة للمجمع من جهة والتواجد الفعلي للمجمع في هذه الأسواق من خلال استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر من جهة اخرى.

اولا: الاتحاد الاوروبي

بالرغم من وضوح القوانين والتشريعات الاوروبية وكذا التطور الذي عرفه تحرير التجارة الدولية من القيود، الا ان هناك ممارسات واجراءات حمائية تنتهجها بعض الدول وخاصة الاوروبية حيث تمتلك تشكيلة كبيرة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالمواصفات التقنية والصحية والتي تعد عائقا في تواجد بعض المؤسسات في اسواقها، وهذا ما حصل مع منتجات بعض الدول كاليابان ودول جنوب شرق اسيا امام سوق الاتحاد الاوروبي بسبب تلك القيود.

ففي ظل الازمات الاقتصادية والمالية وما ينجر عنها من اثار، تجد الدول نفسها مضطرة الى تبني سياسات حمائية جديدة هذه الاخيرة بدورها تتعارض ومبادئ المنظمة العالمية للتجارة وغيرها من الاتفاقيات، فهذه السياسات بمثابة الحل الأنسب لمواجهة اثار تلك الازمات.

وفي هذا الاطار يكشف تقرير صادر عن المفوضية الاوروبية خلال سبتمبر 2013 عن دلائل قوية تشير الى ارتفاع حاد في الحماية التجارية لعدد من الدول من بينها الاتحاد الاوروبي، اهمها:¹

- ارتفاع حاد في استخدام الاجراءات المطبقة مباشرة عبر الحدود خصوصا في شكل ارتفاع الرسوم على الواردات وكانت الاعلى في كل من البرازيل والارجنتين روسيا وكرانيا.

- الاجراءات التي تجبر على استخدام المنتجات المحلية وخصوصا بالنسبة للمشتريات الحكومية وقد حظيت البرازيل لوحدها على اكثر من ثلث الاجراءات التقييدية في هذا المجال وتلتها الارجنتين ثم الهند.

¹ الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية، الاقتصاد العربي بين تحديات المرحلة الجديدة والعقبات المتجددة - ماهي مرتكزات الإصلاح والافاق حتى عام 2015-، اكتوبر 2013، ص9.

- استمرار دول الاتحاد الاوروبي بتقديم الدعم التحفيزي بالايخص الدعم الموجه للتصدير ومنه ما يشمل جميع المنتجات.

- قيام عدد من الدول بالاستمرار في حماية صناعاتها المحلية من المنافسة الاجنبية لغير مصلحة المستهلكين وتعتبر البرازيل واندونيسيا من ابرز الامثلة على هذا التوجه.

بالنسبة للجزائر فقد عانت من الاجراءات الحمائية ومن بينها ذاك الاجراء المطبق من طرف الولايات المتحدة الامريكية ويتعلق بفرض حظر على استيراد بعض المنتجات التي لا تتوفر على وكيل محلي معتمد وذلك ضمن اجراءات حماية المستهلك، وفي هذا الاطار رصدت بوابة المعلومات التجارية للمنظمة العالمية للتجارة اكثر من 2316 اجراء يخص معايير الصحة والصحة النباتية يؤثر على نفاذ المنتجات الجزائرية الى الأسواق الدولية، ففي افريقيا مثلا وضعت مصر 21 اجراء مس جميع منتجات الدول، اما اسيا وبالتحديد الصين فقد وضعت 118 اجراء، الاتحاد الاوروبي وضع 99 اجراء، البرازيل 299 اجراء اما الولايات المتحدة الامريكية فكانت اكبر دولة وضعت اجراءات تقييدية بـ 561 اجراء منها 560 يمس جميع الدول واجراء واحد يمس بعض الدول منها الجزائر وهذا الاجراء متعلق بمادة الارز. اما بالنسبة للعوائق الفنية فقد واجهت الجزائر 1551 اجراء، فمن بين الاجراءات النافذة هناك 106 اجراء تم فرضه من قبل الدول الافريقية حيث وضعت مصر لوحدها 27 اجراء، اما الدول الاسيوية ففرضت 265 اجراء، بينما 140 اجراء تم فرضه من قبل الاتحاد الاوروبي ويستهدف المواد الغذائية والصيدلانية، اما دول امريكا الشمالية فوضعت 489 اجراء منها 287 للولايات المتحدة الامريكية، في حين وضعت نظيراتها الجنوبية 303 اجراء منها 100 اجراء للبرازيل.¹

وبالنسبة لانتقال عدوى الازمات، فالازمة المالية 2008 التي كانت في البداية ازمة عقارية ثم تحولت الى ازمة مالية قبل ان تصبح فيما بعد ازمة اقتصادية، اثرت على نسب التشغيل والتبادلات الاقتصادية، ففي ظل هذه النتائج انتهجت بعض الدول في الاتحاد الاوروبي سياسات تقشفية منها ايطاليا، وقيام بعض الدول بطلب مساعدات مالية كاسبانيا في 2012،² اما جانب البطالة والى غاية سنة 2013 بقيت اوضاع العمالة غير

¹ خير الدين بلعز، التحديات الراهنة للتجارة العالمية وتأثيرها على الدول النامية على ضوء نظام تجاري متعدد الاطراف (مع الاشارة الى حالة الجزائر)، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 121-122.

² نفس المرجع، ص 221.

مستقرة في معظم البلدان المتقدمة فقد ازدادت معدلات البطالة بصورة مستمرة في الاتحاد الاوروبي من 7,2% في 2007 الى 11% في 2013.¹

عموما ما يميز الاتحاد الاوروبي انه مازال يبحث عن سياسة امنية ولازال يتخبط في مشاكل اجتماعية واهمها البطالة، في فرنسا مثلا صدر قانون جديد يستند الى مبدأ الوطنية الاقتصادية والذي ينص على عدم بيع المؤسسات الفرنسية للاجانب في حالة وجود عروض فرنسية، وهذا ما حدث مع مؤسسة "أسكوميتال" ولم يتمكن مجمع سيفيتال من الحصول عليها.

ثانيا: ساحل العاج

ساحل العاج بمثابة بوابة غرب افريقيا، يقدر عدد سكانها بحوالي 23 مليون نسمة، وتعد اكبر اقتصاد في منطقة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب افريقيا* الذي يهدف الى انشاء سوق مشترك تعمل على ضمان حرية انتقال الافراد، السلع والخدمات ورؤوس الاموال، كما دخل في اتفاق الشراكة الاقتصادية مع غرب افريقيا والتي تضم 16 دولة** من غرب افريقيا، ويمكن الاشارة الى اهم ملامح السوق الافوارية فيما يلي:²

- تتمتع بتربة جيدة وتوافر الامطار، التنوع في الموارد الطبيعية والمعادن والثروة الزراعية حيث يعد أكبر منتج للكاكاو في العالم والاقتصاد يعتمد على الظروف المناخية.

- عرفت البلاد في السنوات الماضية عنفا سياسيا بسبب الانتخابات الرئاسية سنة 2010 ليمتد الى عنف اجتماعي الا ان المناخ السياسي والامني قد تحسن كثيرا، فهناك تطور وتعزيز في استقرار الاوضاع والتقدم في المصالحة الوطنية.

- بالرغم من وجود ثغرات في إدارة المالية العامة والبنية التحتية والإدارة، الا ان جميع القطاعات حققت أداء جيدا خاصة في عام 2015 في إطار تنفيذ الإصلاحات المختلفة وبالخصوص تشجيع القطاع الزراعي، كذلك فإن ديناميكية النقل والاتصالات والخدمات المالية دعمت النشاط في القطاعات الاخرى وذلك بفضل استمرار الجهود الكبيرة التي تعمل على إعادة تأهيل البنية التحتية في خطة التنمية الوطنية الثانية (2016-2020)، وتحسين مناخ الأعمال، وتدابير الدعم للقطاع الخاص وتعزيز الاستقرار السياسي كل هذا ادى الى الانتعاش في النشاط الاقتصادي منذ نهاية أزمة ما بعد الانتخابات وزيادة كبيرة في مستوى معيشة السكان.

¹ مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)، تقرير التجارة والتنمية، 2013، ص13.

* تم انشاؤه في 1994 ودخل حيز التنفيذ في 2000 ويضم البنين، بوركينا فاسو، ساحل العاج، مالي، النيجر، السنغال والطوغو.

** وهي الدول المنضمة الى الاتحاد النقدي والاقتصادي لغرب افريقيا وكلا من الرأس الاخضر، غامبيا، غانا، غينيا، ليبيريا، نيجيريا، سيراليون، كينيا

² متاح على: www.coface.ma، تاريخ التصفح: 2016/12/19.

- تم استيفاء معايير الأداء المحددة ضمن البرنامج الاول بدعم من تسهيلات ائتمانية موسعة من صندوق النقد الدولي (الذي انتهى نهاية 2015). وقد تم تحسين مناخ الأعمال والتركيز على الأشغال العامة الكبيرة والإدارة الضريبية بشكل كبير والتقدم في إعادة هيكلة البنوك العامة، كما تم تخفيض عبء الدين إلى حد كبير بسبب الإغاثة التي تتمتع بها البلاد منذ عام 2012 تحت مظلة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

ثالثا: البرازيل

تعد قوة اقتصادية في أمريكا اللاتينية بعدد سكان يبلغ 200 مليون نسمة، كما تعد خامس أكبر دولة مساحة تبلغ مساحتها 8,5 مليون كلم² تملك واجهة بحرية تطل على المحيط الأطلسي بساحل يبلغ طوله 7500 كلم، لها حدود مشتركة مع كافة دول أمريكا الجنوبية باستثناء الكوادور والشيلي، تتميز بتنوع مناخي ونباتي وحيواني وتمتلك مساحات زراعية شاسعة وتوفر المعادن ومصادر الطاقة، فهي تحتل مراكز متقدمة عالميا في إنتاج البن، فول الصويا، القمح، الأرز، الذرة، قصب السكر، الكاكاو... الخ.

تشارك البرازيل في أغلب المنظمات الدولية والمحافل والمنتديات العالمية وتمثل عضوا بارزا وقياديا في تجمعات العالم الثالث ومجموعة العشرين، والقوى المعارضة لهيمنة الشمال على الجنوب في منظمة التجارة العالمية وتسعى بجدية للحصول على مقعد دائم في مجلس الأمن، كما تعيش حالة سلم نتيجة الاتفاقيات السلمية المبرمة مع جيرانها من الدول.¹

تعد البرازيل من بين الدول التي شاركت في توقيع اتفاقية التعاون بين الدول العربية ودول أمريكا الجنوبية المعروفة بـ اسبا (القمة العربية الجنوب امريكية) فقد عقدت هذه القمم اربع مرات كانت الاخيرة في الرياض سنة 2015، يهتم جدول اعمال القمم بالعديد من القضايا السياسية والاقتصادية، كما يعقد بموازات هذه القمم لقاءات رجال الاعمال من الجانبين، ونتيجة لهذا فقد زاد حجم التجارة البينية من 10 مليار دولار عام 2004 الى 30 مليار دولار في 2015.

وتعد البرازيل أيضا الشريك التجاري الرئيسي في أمريكا الجنوبية مع الجانب العربي، حيث بلغت صادرات الدول العربية إلى البرازيل 37,3 مليار دولار، مرتكزة على الاسمدة الزراعية والزيوت المعدنية، الزجاج، المطاط، النفط ومشتقاته اما واردات الدول العربية من البرازيل فترتكز بصورة كبيرة على المواد

¹ مركز الجزيرة للدراسات، البرازيل القوة الصاعدة من أمريكا اللاتينية، 2010، ص ص 9-21.

الغذائية، على الرغم من ان تجمع الميركوسور* يتميز بصناعاته المتقدمة والمتنوعة حيث يعد من بين منتجي السيارات ومكوناتها، الطائرات ومستلزماتها، منتجات الحديد والصلب، صناعة السفن، الصناعات الجلدية والمنسوجات.¹

الفرع الثالث: لمحة حول البيئة الخارجية الخاصة لمجمع سيفيتال

سيحاول هذا الفرع الإشارة الى اهم الاطراف الفاعلة في الصناعات التي يتواجد فيها مجمع سيفيتال بالأسواق الخارجية، بالرغم من استحالة معرفة جميع هذه الاطراف وبالخصوص المنافسين والموردين وعملاء المجمع.

اولاً: المنافسة

لا يمكن حصر جميع منافسي مجمع سيفيتال بحكم تواجده في مجالات عديدة وفي اسواق دول مختلفة، الا انه يمكن الإشارة الى اهم الصناعات التي يتواجد فيها وبعضها من منافسيه في تلك الأسواق.

بالنسبة للقطاع الغذائي بالتركيز على سوق الزيت والسكر في السوق المحلية حيث يسيطر سيفيتال على حصة الاسد مقدرة بحوالي 70% ومن بين المؤسسات المتواجدة في السوق الجزائرية Afia, Labelle Cristal, union, Cogral et Prolipos.

بالنظر للسوق الدولية فقد قدر الانتاج العالمي للسكر سنة 2012 بـ 174,6 استهلك منه 168,4 بينما قدر سنة 2015 بـ 182,3 استهلك منه 179,1 مليون طن وتبقى البرازيل اكبر دولة منتجة للسكر تليها الهند، الاتحاد الاوروبي، الصين، تيلاندا، اما الفاعلين الاساسيين في التجارة الخارجية للسكر، كذلك تبقى البرازيل الدولة المسيطرة بـ 40% من مجموع الصادرات العالمية، وتليها تايلاندا واستراليا، بينما اهم المستهلكين نجد الهند ثم الاتحاد الاوروبي بحوالي 20 مليون طن وبعدها الصين.²

اما السوق الاوروبية باعتبارها سوقا مهمة لمجمع سيفيتال، تعد فرنسا المنتج الاول للسكر في اوروبا بـ 4,2 مليون طن من خلال 25 مصنع وبعدها المانيا بانتاج يقدر بـ 4 مليون طن وتليها بولونيا بـ 1,8

* السوق الجنوبي (ميركوسور): ظهر الى النور في 26 مارس 1991 عندما وقعت كل من الارجننتين والبرازيل، الباراجواي والاوروجواي معاهدة اسونسيون التي تضمنت عدة اتفاقيات، وفي ديسمبر 1995 تم التوقيع على وثيقة من اجل تطبيق تعريف جمركية مشتركة بنسبة 85% من السلع، ويسمح لكل دولة بوضع قائمة للاستثناءات والتي يتم الغاءها تدريجيا في غضون خمس سنوات.

¹ أمل مختار، التعاون الاقتصادي بين العالم العربي وامريكا الجنوبية، ملف التعاون بين الدول العربية ودول امريكا الجنوبية، المرصد الالكتروني لامريكا اللاتينية، التقرير السنوي 2015، ص ص 17-18.

² CRISTAL UNION, rapport d'activité 2014-2015, p10.

مليون طن، فهذا الانتاج يعكس عدد المصانع المتواجدة في كل دولة، اذ تحتوي فرنسا على 25 وحدة لانتاج السكر، المانيا 20، بولونيا 18، التشيك 7، اسبانيا 5 وحدات، اما اهم المؤسسات نجد: Tereos، Cristal، Union، Saint Louis، Lesaffre frères، Ouvré et fils SA، suezucker، Nordzucker، Pfeifer & Langen، Finasucre¹.

في السوق الافوارية يتنافس مجمع سيفيتال مع مجموعة من المؤسسات العالمية مثل:²

- مجمع MIMRAN الفرنسي الذي اقام شراكات عديدة مع صغار المنتجين للارز والقمح من خلال تطوير البذور وتأهيل البنية التحتية للمياه والري.

- مؤسسة (CIC) (Compagnie d'Investissement Céréalières) السويسرية الخاصة في تجارة الحبوب والسكر والحليب من خلال فرعها المحلي، ترغب في انتاج الارز كذلك بشراكة مع مزارعي الارز المحليين.

- مجمع LOUIS DREYFUS الفرنسي الامريكي والذي تنشط كذلك في تجارة الارز من خلال SDTM شريكه المحلي فهو يرغب في انشاء مزارع نموذجية بالتعاون مع منتجي الارز وتحسين وسائل الانتاج اضافة الى جمع ومعالجة الارز ثم تسويقه.

- مجمع ETG (Export Trading Corporation) مجمع صناعي من سنغافورة يختص استثماره ايضا في انتاج الارز وتصديره بشراكة مع مؤسسة محلية تسمى CI TRADING.

- NOVEL Group الذي قام بشراكة مع المؤسستين المحليتين AGCO و Syngenta للزراعة المستدامة والغرض من هذا المشروع المشترك هو انشاء وحدة اعمال للزراعة الصناعية من بينها انتاج الارز.

بينما في قطاع الاجهزة الكهرومنزلية، فالسوق الجزائرية تعرف عددا كبيرا من العلامات التجارية سواء المنتجة محليا او المستوردة ويبقى مجمع سيفيتال من خلال فرعه Brant يواصل التوسع تدريجيا والهدف المسطر هو فرض السيطرة على السوق الجزائرية، ومن بين العلامات الموجودة داخل السوق المحلية Condor، Beko، Samsung، LG، IRIS، ENIEM.

اما على صعيد السوق الدولية فيمكن القول بانها مكتظة بعلامات معروفة واخرى غير معروفة، الا انه بالنسبة للسوق الاوروبية اين تتركز استثمارات مجمع سيفيتال، فنجد من بين اهم منافسي الفرع Brandt كلا من: Haier الصينية، Panasonic اليابانية، Samsung et LG الكورية، Beko التابعة للمجمع التركي Turc

¹ Thierry Berlizot, Serge Lhermitte, **Quelle ambition pour la filière betterave-sucre française dans la perspective de la fin des quotas européens ?**, Conseil Général de l'Alimentation de l'Agriculture et des Espaces ruraux, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt, 2015, p18-25.

² Cadre de cooperation du G8 Op-cit, p14-15.

Philips، Arcelik، Electrolux السويدية، Whirlpool الامريكية، BSH (شراكة بين Bosch و Siemens الالمانية)، Philips الهولندية، groupe Seb الفرنسي، Indesit الايطالية.

في 2008 كانت Brant تصدر السوق الفرنسية بحصة تقارب 18% وتليها BSH في المرتبة الثانية حيث تقدر حصتها السوقية بـ 15,2%، ثم Whirlpool، Electrolux، Indesit بـ 13% لكل واحدة.¹ بالنسبة لقطاع الحديد والصلب، وصل الانتاج العالمي الى مليار ونصف طن ونصيب الصين يقارب النصف سنة 2015، كما تمثل صادرات الصين حوالي 21% من حجم صادرات العالم، وتبقى صادراتها تغزو السوق الاوروبية، فهي ذات اسعار تنافسية ولكن هناك صادرات من الحديد والصلب لها مزايا في السوق الاوروبية كمنتجات Severstal الروسية و Metinvest الاكرانية و Posco الكورية الجنوبية، اما انتاج الحديد الخام في الاتحاد الاوروبي فتصدره كلا من: المانيا 25% ايطاليا 16% فرنسا 9,8% اسبانيا 8,8%، بينما السبب الذي عزز صادرات الصين هي انخفاض تكاليف النقل البحري ففي 2013 كانت تكاليف نقل 10000 طن من الحديد من الصين الى اسبانيا يكلف 30 دولار للطن على عكس 18 دولار في سنة 2015.²

من بين المؤسسات المتواجدة في السوق الاوروبية، ArcelorMittal الرائد والمسيطر على السوق الاوروبية، Riva Group الايطالي، JFE اليابانية، Tata steel الهندية، Dillinger Hüttenwerke الالمانية، Voestalpine النمساوية.³

بالنسبة للالومنيوم، الانتاج العالمي الاولي له في نمو مستمر حيث بلغ الانتاج 37,3 مليون طن سنة 2009 ثم 44,4 مليون طن سنة 2011 وانتقل الى 47,3 مليون طن سنة 2013، بالنسبة للاتحاد الاوروبي الذي كان ينتج حوالي 2,1 مليون طن من الالومنيوم الاولي الا ان هذه الكمية انخفضت بعد 2008 واصبح منذ سنة 2013 يغطي 14% فقط من احتياجاته من الالومنيوم الاولي و35% من عملية اعادة الرسكلة و51% من خلال الواردات، بينما يبقى العامل المؤثر في الصناعة ليس في اليد العاملة او المادة الاولية وانما في الطاقة الكهربائية التي تستهلكها فالطن الواحد يستهلك 15000 كيلو واط/سا.⁴

¹ Christian de Balincourt, **Le marché FRANÇAIS des LAVE-LINGE et des refrigerateurs**, CDB Markeng Conseil, France, 2009, p8.

² www.coface.fr, pp5-33.

³ Pascal FAURE, **la filière acier en France et l'avenir du site de florange**, Conseil Général de l'Economie de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies, 27 juillet 2012, p34.

⁴ Thierry Brault-Vattier, **L'aluminium au XX et XXI siècles**, Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Pau et des Pays de L'Adour, France, 2015, p15-39.

ومن بين المؤسسات الناشطة في انتاج وتحويل الاليمينيوم داخل الاتحاد الاوروبي: Pechiney الفرنسي، Rio Tinto Alcan الكندية، groupe Rusal الروسي، Norsk Hydro النرويجية، Constellium الامريكى.¹

بالنسبة للزجاج، وفي السوق الجزائرية يستحوذ MFG على ما يقارب 80% من السوق المحلية التي تمثل 30% من انتاج الفرع اما 70% فتوجه الى التصدير وخاصة الى اوربا التي تعرف سوقها تواجد مؤسسات كثيرة في صناعة الزجاج بمختلف انواعه، الا انه من بين اهم المنافسين في هذا المجال Groupe NSG الياباني الذي يمتلك وحدات انتاجية في 29 دولة وتتواجد منتجاته في اكثر من 130 سوق دولية، AGC Glass Europe الياباني ايضا، PROMOVERRE التونسية، Med Glass المغربية، Saint-Gobain الفرنسي، علما بان فرنسا تمتلك 42 مصنعا للزجاج من بينها 09 مصانع خاصة بالزجاج المسطح.²

ثانيا: الموردون والعملاء

بالنسبة لاهم موردي وعملاء مجمع سيفيتال فيمكن ايجازهم في:

1- يتمثل اهم موردي مجمع سيفيتال في:

- يعد مجمع سيفيتال مجمعا متكاملا تعتمد فروعها على بعضها البعض، اي ان بعض فروعها عبارة عن موردين لفروع اخرى، كما هو الحال مثلا لـ CEVITAL MINERALS الذي يعد موردا لـ MFG، او NUMILOG مع جميع الفروع... الخ.
- في مجال الاتصالات اللاسلكية تعتبر جازي موردا للخدمة فجميع مسؤولي مجمع سيفيتال يستخدمون شريحة جازي للهاتف النقال.
- بعض المواد الداخلة في صناعة الزيت يتم الحصول عليها من اوكرانيا.
- قصب السكر يتم توريده من البرازيل ونادرا ما يتم اللجوء الى بعض الدول الافريقية.
- العبوات البلاستيكية (PET) يتم الحصول عليها حسب السعر من: سلطنة عمان، كوريا الجنوبية، تايلاند، السعودية، الامارات العربية.
- بالنسبة لقطب السيارات فيعتبر سيفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر حيث يتعامل مع مجموعة مختلفة من الموردين وقد تم التطرق اليهم في المبحث الاول.

¹ Alain BOCQUET, rapport fait AU NOM DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE chargée d'investiguer sur la **situation de la sidérurgie et de la métallurgie françaises et européennes** dans la crise économique et financière et sur les **conditions de leur sauvegarde et de leur développement**, l'Assemblée nationale le 10 juillet 2013, p22-23.

² Fédération des industries du verre, rapport d'activité 2013, p21.

- جميع شاحنات ومركبات الفرع NUMILOG يتم توريدها من RENAULT الفرنسية.

2- يتمثل اهم عملاء المجمع في:

- في البداية يعد كذلك بعض فروع المجمع عملاء للفروع الاخرى.

- السكر السائل الذي يتم تصديره الى اوروبا موجه الى مؤسسات الصناعة الغذائية والمشروبات والصناعة الكيماوية والصيدلانية.

- منتجات OXXO و MFG موجهة الى مؤسسات ومقاولين في قطاع البناء وكذا المؤسسات الحكومية والمهنيين، والحال كذلك بالنسبة لمعدات الاشغال العمومية ومنتجات Alas Iberia للاليمينوم.

- NOLIS و NUMILOG يقدمان خدمات النقل البحري والبري لبعض الخواص والمؤسسات الصناعية المختلفة.

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات

من خلال تطرقنا الى البيئة التسويقية لمجمع سيفيتال في شقيها الداخلية والخارجية بالنسبة للسوق المحلية الجزائرية واهم الأسواق الخارجية التي يتواجد فيها المجمع، يمكن في الاخير ابراز اهم نقاط القوة والضعف داخل مجمع سيفيتال وكذا اهم الفرص والتهديدات الموجودة في بيئته الخارجية والتي مكنته من اختيار استراتيجيات التواجد في الأسواق الخارجية.

الفرع الاول: نقاط القوة والضعف

من خلال معرفة وتحليل البيئة التسويقية الداخلية لمجمع سيفيتال، برزت مجموعة من نقاط القوة والضعف التالية:

اولا: نقاط القوة

تتمثل اهم نقاط القوة لدى مجمع سيفيتال في:

- شخصية متخذ القرار في مجمع سيفيتال: له نزعة هجومية للاستثمار في السوق المحلية والدولية، كما كانت له مقابلات ولقاءات مع شخصيات دولية، وتم تكريمه من قبل العديد من دول العالم.

- مخازن مبنائية تفرغ 2000 طن/سا هذا ما مكن من المنافسة في الأسواق الدولية مقارنة بالمنافسين، بحيث تتمثل في 30 دولار للطن، وحين تقدر الكمية بـ 3 ملايين طن سوف تكون النتيجة 90 مليون دولار.

- امتلاك مركز لتوليد الطاقة خاص بالمجمع على مستوى ميناء بجاية.
- يتم تأكيد سلامة الوضع المالي للمجمع من خلال الثقة التي يتمتع بها مع البنوك الوطنية والدولية.
- يتبع سياسة الإبقاء (الاحتفاظ) على الموظفين كورقة رابحة في شراء المؤسسات الأجنبية.
- معرفة جيدة بالسوق الفرنسية التي تعد نقطة الانطلاق والتوسع للأسواق الأوروبية الأخرى.
- سيفيتال قبل اكتسابه Brandt كانت له خبرة في الصناعة من خلال انشاء مؤسسة Samha بشراكة مع Samsung مختصة في توزيع وتصنيع المواد الكهرومنزلية والالكترونية.
- اختيار مواقع الاستثمار.
- تغطية الأسواق من خلال شبكة التوزيع.
- التزام المجمع بالمعايير الدولية في الانتاج وحصوله على شهادات الايزو.
- التنوع في الاعمال (تنويع الأنشطة) وتكامل بعض الفروع.
- اقتصاديات الحجم.
- علاقات شخصية خارجية.
- متابعة وتحليل الأسواق.
- امكانيات مالية ومادية وبشرية هائلة.
- الشهرة.
- دورات تكوينية متواصلة.

ثانيا: نقاط الضعف

- تتمثل اهم نقاط الضعف لمجمع سيفيتال في:
- تداخل في الصلاحيات بسبب الهيكل التنظيمي المتبع.
- مركزية القرارات باعتبار ان المجمع خاص (عائلي).
- انسحاب بعض الموظفين وتوجههم الى مؤسسات منافسة.
- نقص التكنولوجيا.

- مشكلة العقار الصناعي.

- مشكلة التواصل والاتصال بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين من جهة والحكومة الجزائرية من جهة أخرى.

- طاقة تصديرية غير مستغلة بالنسبة للسكر الابيض.

- زراعة قصب السكر تتطلب وفرة في المياه وهو عامل غير متاح في الجزائر (عكس بعض الدول الافريقية او امريكا اللاتينية)، بحيث الكيلو غرام الواحد من قصب السكر يتطلب 2,250 متر مكعب من المياه وهذه الكمية تكلف 120 دج.

الفرع الثاني: الفرص والتهديدات

البيئة الخارجية لمجمع سيفيتال افرزت مجموعة من الفرص والتهديدات التي كانت سببا في اختيار المجمع لاستراتيجيات دخوله الأسواق الخارجية، حيث تتمثل في:

اولا: الفرص

تتمثل اهم فرص مجمع سيفيتال في النقاط التالية:

- مشكل الدول اليوم هو كيفية تأمين غذائها، مما يعني زيادة الطلب على المواد الغذائية (السكر).
- في افق 2050 افريقيا مثلا ستعرف تزايدا في عدد سكانها الى الضعف اي اكثر من مليار و400 مليون نسمة.
- زيارات لرؤساء دول ووزراء واصحاب مؤسسات خارجية الى بعض فروع سيفيتال بالجزائر، ما يعطيه فرصا لاقامة شراكات واستثمارات في الخارج.
- العلاقات التاريخية والسياسية الجزائرية خاصة مع فرنسا والدول الاوروبية عامة.
- توجه الجزائر الى انشاء مصانع تركيب السيارات داخل السوق الجزائرية.
- امتلاك الجزائر لإمكانيات ووسائل تنويع الاقتصاد.
- امكانية شراء وتملك الاراضي في بعض الدول كالبرازيل.
- البيئة التسويقية الاوروبية من جانب القوانين والتشريعات واضحة لا غموض فيها.
- زيادة الطلب على الزجاج في اوروبا وخاصة تركيا.

- تحرير التجارة والاستثمار .

- الازمة المالية 2008 واثارها على المؤسسات الاوروبية.

ثانيا: التهديدات

تتمثل اهم التهديدات في:

- رغبة الجزائر الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة.

- مجمع سيفيتال ليست لديه مشكلة في انشاء مؤسسة في الخارج، فهناك مصادر تمويل عديدة ولكن المشكلة في تحويل العملة الصعبة من الجزائر، فالمؤسسة الوحيدة المرخص لها في الجزائر هي سوناطراك.

- المنافسة المحلية المدعمة.

- المنافسة القوية في الأسواق الدولية.

- فرار بعض الموظفين الى مؤسسات اخرى منافسة.

- انفصال هيونداي عن سيفيتال وتحولها الى سيما موتورز حيث اصبحت هذه الاخيرة الممثل للعلامة.

- عدم تمكن سيفيتال من شراء مجمع "الخبر" بسبب التشريع الجزائري الذي ينص على منع امتلاك اي مؤسسة لأكثر من مؤسسة اعلامية.

- انتهاء نظام الكوتا في انتاج السكر المطبق منذ 2005 في الاتحاد الاوروبي.

- هناك تقييد للمبادرات في الجزائر وفي حال تحريرها يمكن للاقتصاد الجزائري ان يعرف نموا برقمين.

- ضيق مساحة ميناء بجاية وعدم قدرته استيعاب طول مدة بقاء السفينة، فهناك سفن تنتظر شهر وحتى شهر ونصف، مما يساهم في زيادة التكاليف، اضافة الى ان الميناء لا يستوعب السفن الضخمة مما ينتج عنه عملية تفريغ واعادة الشحن في سفن اقل حجما يستوعبها الميناء وهذا ما يكلف الكثير والكثير.

- من جهة اخرى، سيفيتال يمكنه تصدير اكثر من مليون طن من السكر الابيض في السنة الا انها لا تصدر سوى ما يقارب النصف بسبب امتلاء ميناء بجاية ولا يمكن رسو جميع السفن وبالخصوص الضخمة منها والمجمع لديه عقود لا بد من الالتزام بها امام العملاء في الخارج.

- مشاريع صناعية تم عرفلتها منذ 10 سنوات وملفات لمشاريع عديدة في الانتظار لدى المجلس الوطني للاستثمار CNI.

- مشاريع لم يتم الترخيص لها والسبب ليس تقني وانما سبب ايدولوجي يقف وراءه احد متخذي القرار السياسي في الدولة، اضافة الى غياب الارادة السياسية عموما، ومن بين هذه المشاريع:

- مشروع في صناعة البيتروكيماويات في اريزو.
- مشروع كاب جنات الذي يضم العديد من الصناعات وكان سيوظف حوالي مليون عامل.
- مشروع Desertec*: يخص تصدير التيار المولد من الطاقة الشمسية من الصحراء الى اوروبا والذي حاز على اهتمام واسع في جويلية 2008 عندما اعلنت دول وحكومات الاتحاد الاوروبي ودول جنوب البحر المتوسط عن خطة الطاقة الشمسية للمتوسط وتهدف الى توليد 20 ميجاواط من كهرباء الطاقة المتجددة في منطقة البحر المتوسط بحلول سنة 2020، كما تسعى مبادرة ديزرتك الى بلوغ 50 ميجاواط بحلول سنة 2050، حيث تركز المبادرتين على الطاقة الشمسية وتصدير جزء منها الى اوروبا¹.

من خلال كل ماسبق نلاحظ ان اختيار مجمع سيفيتال لإستراتيجيات دخوله الأسواق الدولية ليس بالاختيار العشوائي، بل تم في ضوء تحليل البيئة التسويقية، لذلك يمكن تقديم نموذج يبرز ويوضح عملية اختيار استراتيجية معينة لدخول الأسواق الدولية وفقا لمعطيات تحليل البيئة التسويقية الدولية، حيث تظهر هناك مجموعة من الازواض تمثل استراتيجيات يمكن اتباعها من اجل دخول الأسواق الدولية وذلك على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول(4-3): مصفوفة (SWOT) لاختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية
WO	SO	الفرص O
WT	ST	التحديات T

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص44.

* مشروع يتضمن كلا من سيفيتال مع تسعة مؤسسات المانية ومؤسسة سويسرية واخرى اسبانية.

¹ از ايبيل فيرنفيلز، كيرستن فيستفال، الطاقة الشمسية القادمة من الصحراء (شروط عامة ومنظورات)، المعهد الالمانى للسياسة الدولية والامن، المانيا، 2010، ص5.

من خلال هذه المصفوفة المتعلقة بتحليل SOWT، تبرز اربعة اوضاع هي بمثابة بدائل استراتيجية تبين اختيار الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية وفقا لدرجة الخطورة والسيطرة والسرعة التي تتميز بها هذه الاستراتيجيات، حيث تتمثل في:

- الوضع WT: هذا الموقف يمتاز بكثرة نقاط الضعف داخل المؤسسة والتهديدات خارجها لذلك فان هذا الوضع لا تحبذه المؤسسات، فهو بمثابة الوضع السيء لها وعليه قد تلجأ المؤسسة الى استراتيجية الشراكة او الاندماج للدخول الى الأسواق الدولية.

- الوضع WO: هنا تكون الاستراتيجية المختارة مراعية لنقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص في البيئة الخارجية، ومن بين الاستراتيجيات التي تناسب هذا الموقف التصدير غير المباشر.

وفي الواقع قليلا (ان لم نقل ابدا) ما نجد مؤسسات في مثل هذه الأوضاع وتنتقل للعمل في الأسواق الدولية، بسبب الضعف الداخلي الذي تمتاز به والذي يمنعها من استغلال الفرص والتوسع خارج اسواقها المحلية.

- الوضع ST: يمتاز هذا الوضع بالقوة الداخلية للمؤسسة وعليه يمكنها ان تتعامل وتتفادى التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية، لذلك يمكن للمؤسسة ان تركز الى الاستراتيجيات التي تكسبها نوعا من السيطرة والسرعة.

- الوضع SO: يعتبر هذا الوضع في صالح المؤسسة، حيث يمتاز بتوفر نقاط القوة داخلها من جهة وتوفر الفرص في بيئتها الخارجية من جهة اخرى، لذلك تستخدم المؤسسة نقاط قوتها لاستغلال الفرص المختلفة وهنا تصبح المؤسسة في مركز قوة، اما استراتيجيات الدخول التي تلائم هذا الوضع فهي استراتيجيات تنسم بالسيطرة الكاملة.

نظريا يمكن اختيار وتحديد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية لكل وضع من الاوضاع الاربعة السابقة، لكن تطبيقيا لا يمكن فصلها عن بعضها البعض وعليه لا بد من مراعاة ودمج تلك الاوضاع مع بعضها البعض واختيار استراتيجية دخول تناسب جميع نقاط القوة والضعف من جهة ومختلف الفرص والتهديدات من جهة اخرى.

انطلاقا من الجدول السابق، يمكن القيام بعملية اسقاط على مجمع سيفينال، بحيث سيقوم هذا النموذج بتقديم مثال كصورة توضيحية حول اختيار مجمع سيفينال لاستراتيجية معينة في ظل مجموعة من نقاط القوة

والضعف، الفرص والتهديدات، حسب تحليل SOWT، بحيث سيخص هذا المثال استراتيجية الاكتساب والمتعلقة بإكتساب Brandt.

جدول (5-3): مثال حول كيفية اختيار استراتيجية اكتساب Brandt

<p><u>اهم نقاط الضعف (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - نقص التكنولوجيا - نقص قنوات التوزيع دوليا 	<p><u>اهم نقاط القوة (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود خبرة في الصناعة - توفر الامكانيات - الرغبة في التوسع 	<p>تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية</p>
<p><u>استراتيجية الدخول المناسبة</u></p> <p>الاستثمار الاجنبي المباشر من خلال اكتساب مؤسسة قائمة (Brandt)</p>	<p><u>اهم الفرص (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تأثر Brandt بازمة 2008 - مساعدة الحكومة الفرنسية للمجمع - وجود قنوات التوزيع 	<p><u>اهم التهديدات (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الترخيص لبعض المشاريع في السوق المحلية - توتر العلاقة مع الحكومة

المصدر: من اعداد الباحث.

يبرز الجدول بعضا من نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لمجمع سيفيتال والتي تم على ضوءها اختيار استراتيجية اكتساب المؤسسة Brandt في السوق الفرنسية، وعليه يمكن الاستعانة بهذا النموذج لتحديد الاستراتيجيات الاخرى التي اعتمدها مجمع سيفيتال للتواجد في الأسواق الخارجية الاخرى.

مكن هذا المبحث من معرفة اهم ملامح البيئة التسويقية لمجمع سيفيتال، كما مكن ايضا من ابراز اهم نقاط القوة والضعف داخل المجمع وكذا اهم الفرص والتهديدات خارجه، والتي كانت لها مساهمة في اختيار استراتيجيات تواجد المجمع في الأسواق الخارجية.

خلاصة:

يعتبر مجمع سيفيتال مجمعا خاصا مبني على قيم عائلية، يضم عددا كبيرا من الفروع في مختلف القطاعات، كما يعد من بين اهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس فقط من خلال مساهمته في الخزينة العمومية وانما من الناحية الاجتماعية فيما يخص التوظيف، فالمجمع يرى بان اكتسابه للمؤسسات الاجنبية هي بمثابة صفقات مربحة من خلال الاثر الايجابي الذي تحدثه على الاقتصاد الوطني الجزائري، كما يعتبر ايضا المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي استطاعت التواجد في اسواق دولية كثيرة ليس من خلال التصدير فقط وانما من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر سواء باكتساب مؤسسات قائمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الاوربية مثل OXXO و Alas و Brandt او باقامة فروع ومشاريع جديدة مثلما يحدث في البرازيل من جهة، بالاضافة الى حجم الاستثمار من جهة اخرى، وعليه يمكن اعتبار مجمع سيفيتال ايقونة اقتصادية، فقد استطاع ان يجعل من منتجاته منتجات تتوفر فيها المعايير الدولية فهي قابلة للتصدير ولا تقتصر على الاسواق النامية فقط بل تشمل اسواق الدول المتقدمة كالاسواق الاوروبية.

بالنسبة لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية التي اختارها مجمع سيفيتال فهي استراتيجيات تم اعتمادها على ضوء تحليل بيئته التسويقية من خلال متابعة ما يحصل في الأسواق الدولية وبالخصوص الأسواق المستهدفة، وما زال المجمع لديه طموح اكثر للتوسع دوليا وبالخصوص في افريقيا وامريكا الجنوبية لوجود مزايا نسبية اولها تكلفة اليد العاملة والثانية المواد الاولية فضلا عن وجود سوق داخلية هامة.

الختامة

الخاتمة:

تمتاز البيئة التسويقية بتعقيد وعدم استقرار عواملها نتيجة للتطورات العالمية المستمرة والتي كان لها تأثير مباشر على عمل المؤسسة في سوقها المحلية وعلى قراراتها في تدويل نشاطها الى اسواق دولية اخرى، فهذه الاخيرة وما تمتاز به من اختلافات وارتباطات متبادلة ومتزايدة فيما بينها، جعل من المؤسسات التي ترغب في الدولية الى تحليل متغيرات بيئتها التسويقية ومن ثم اختيار استراتيجية دخول تناسب خصائص السوق المستهدفة من جهة وما تسمح به بيئتها الداخلية من جهة اخرى، بمعنى تحديد استراتيجية دخول الأسواق الدولية تتحكم فيه عوامل البيئة التسويقية الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات اضافة الى مكونات البيئة التسويقية الداخلية ممثلة في نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

وفي ظل التغيرات التي شهدتها ومازالت تشهدها البيئة التسويقية من جانب تحرير التجارة والاستثمار وبالخصوص رغبة الجزائر الإنضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، مجمع سيفيتال يرى ان البقاء والتفوق في السوق المحلية ليس بالقرار الآمن، وعليه لا بد من ايجاد اسواق اخرى من اجل البقاء والتوسع وكذلك من اجل الحصول على المعرفة والتكنولوجيا وشبكات التوزيع، ثم اعادة توطين تلك الصناعات في الأسواق التي تمتلك مزايا نسبية كالسوق الجزائرية، وعليه فالمؤسسات الجزائرية لديها ميزات تنافسية مقارنة ببعض المؤسسات الاجنبية، تمكن الجزائر من ان تكون ورشة لأسواق دولية عديدة.

وعليه سوف تتضمن هذه الخاتمة اختبار فرضيات الدراسة وابرار اهم النتائج المستخلصة من فصولها ثم تقديم بعضا من التوصيات التي نراها ملائمة في ظل النتائج المتوصل اليها.

*اختبار الفرضيات

احتوت الدراسة في مقدمتها على ثلاث فرضيات، ومن خلال البحث الذي قمنا به يمكن اختبار صحة هذه الفرضيات على النحو التالي:

- اختبار الفرضية الاولى: نصت الفرضية على ان " استراتيجية الشراكة تعد من افضل استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية " لقد تم تأكيد صحة الفرضية خاصة في استعراض الجانب النظري للدراسة لما تكتسبه استراتيجية الشراكة (خاصة مع شريك محلي) من ميزات الاستراتيجية الاخرى من ناحية السيطرة والمخاطرة والوقت، وبالنظر الى الجانب الميداني ايضا، فقد لجأ سيفيتال الى استراتيجية الشراكة في السوق الإفوارية لعدم استقرار البيئة السياسية والاجتماعية، وكذلك السوق البرازيلية للاستفادة من مزايا الشريك والتسهيلات الممنوحة له، وبالعودة الى الفصل الاول يمكن القول بان الشراكة بمثابة

استراتيجية تتوسط الاستراتيجيات الأخرى وتصلح للتواجد في جميع الأسواق النامية منها والمتطورة، لأنه حتى في هذه الأخيرة والتي تشهد استقراراً في مختلف عوامل بيئتها التسويقية ليست بمعزل عن التغيرات، لأن سمة البيئة التسويقية في ظل العولمة هي عدم الاستقرار وأصبح الثابت الوحيد هو عدم الثبات.

- اختبار الفرضية الثانية: افترضت الدراسة على أنه " يكفي تحليل بيئة المنافسة الدولية لتحديد استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية " واستناداً إلى بحثنا يتبين عدم صحة هذه الفرضية، فنظرياً يمكن تحليل كل بيئة تسويقية على حدة، ولكن في الواقع وفي الجانب العملي لا يمكن فصل مختلف البيئات التسويقية عن بعضها البعض فهي بمثابة كل متكامل، فلا يمكن اختيار استراتيجية دخول سوق معينة مثلاً في ظل تحليل البيئة الداخلية أو الخارجية فقط للمؤسسة، كما أن الاكتفاء بتحليل ومتابعة المنافسين فقط قد ينجر عنه مخاطرة كبيرة للمؤسسة بسبب اختلاف البيئة التسويقية المحلية للمنافسين إضافة إلى عدم صحة المعلومات أي أنه في بعض الحالات قد تكون المعلومات المقدمة من طرف المنافس مضللة، أيضاً قد تكون هناك فرصاً لا ينتبه لها المنافسون، كما أن تحليل هذه البيئة فقط يجعل من المؤسسة تبقى دائماً في حالة التابع، وعليه فإن اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية المناسبة مرهون بتحليل ومتابعة مختلف أقسام البيئة التسويقية.

- اختبار الفرضية الثالثة: نصت هذه الفرضية على أن " المؤسسات الجزائرية تعتمد على استراتيجية التصدير، في حين تتنوع الاستراتيجيات المتبعة من قبل مجمع سيفيتال للدخول إلى الأسواق الدولية " وبناءً على ما تطرقنا إليه في إطار هذه الدراسة، نتأكد أيضاً صحة هذه الفرضية، فقد افرزت عملية البحث في جانبه الميداني عن شواهد وحقائق مهمة حول البيئة التسويقية للمؤسسات الجزائرية، مفادها وجود عوائق كثيرة تحول دون وصول هذه المؤسسات إلى الأسواق الدولية حتى بأبسط الاستراتيجيات كالتصدير، نتيجة لعدم حيازتها لشهادات تثبت جودة منتجاتها وتطابقها مع المعايير الدولية والتي تخول لها دخول الأسواق الدولية، إضافة إلى عوائق أخرى تخص التمويل والبنية التحتية وأخرى إدارية ومعلوماتية، بالإضافة إلى عدم تحكم المؤسسات الجزائرية في آليات الأعمال والتجارة الدولية، لذلك احتلت ذيل الترتيب العالمي حسب تقرير التنافسية العالمي ضمن مؤشر التحكم في النشاط الدولي للأعمال سنة 2013.

وعليه هناك عدد قليل من المؤسسات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تتواجد في الأسواق الدولية وجل هذه المؤسسات تتواجد من خلال استراتيجية التصدير، وإذا ما نظرنا إلى السوق الجزائرية بصفة

عامة والبيئة التسويقية الخاصة لمجمع سيفيتال بصفة خاصة، نلاحظ انه مثلا مجمع عمر بن عمر المتخصص في انتاج المواد الغذائية يكتفي بالتصدير، نقاوس وحمود بوعلام في المشروبات الغازية والعصائر يقتصر تواجدهما في الأسواق الدولية عن طريق التصدير، كوندور تحرك مؤخرا باستهدافه الأسواق الافريقية عن طرق التصدير كذلك، مؤسسة فرتيال للأسمدة تعتمد على التصدير ايضا... الخ.

*النتائج

توصلت هذه الدراسة الى ابراز مجموعة من النتائج المختلفة في شقيها النظري والميداني من اهمها:

اولا: تختلف سمات الأسواق الدولية من سوق الى اخرى هذا ما ادى الى اختلاف وتنوع استراتيجيات دخولها، بحيث لكل استراتيجية خصائص تميزها عن الاستراتيجيات الاخرى، كما انه بقدر ما تخفيه الأسواق الدولية من مخاطر وعقبات الا انها تحوي فرصا كبيرة تمكن المؤسسات المحلية من تدويل نشاطاتها وتحقيق اهدافها، كما لا يقتصر تدويل النشاط على مؤسسات الدول المتقدمة فقط.

ثانيا: مصطلح التحالفات الاستراتيجية، جميع الدراسات التي تطرقنا اليها تناولت المصطلح وكأنه مغاير للاستراتيجيات الاخرى ولكن في مضمون الدراسات الكل يركز ويشير الى الشراكة والتعاقدات الاخرى (تراخيص، امتيازات... الخ) تحت غطاء تحالف استراتيجي، وعليه من خلال بحثنا يمكن اعتبار التحالفات الاستراتيجية مصطلحا مازال لم يتحدد مفهومه واساسياته ويمكن اعتباره ايضا من وجهة نظرنا اتفاقية ضمنية غير ملزمة بين مؤسستين او اكثر تخص مجالات استراتيجية.

ثالثا: تعتبر عوامل البيئة التسويقية عواملا مترابطة ببعضها البعض ويصعب التفرقة والفصل بينها بحكم التداخل والتأثيرات التي تحدثها فيما بينها، كما انه لا توجد مؤسسة مهما كان نوعها او حجمها تعمل في بيئة تسويقية خالية من الفرص والتهديدات، اضافة الى ان البيئة التسويقية الخارجية هي بيئة يصعب السيطرة عليها، على عكس البيئة التسويقية الداخلية.

رابعا: صعوبة اجراء دراسات ميدانية في المؤسسات الجزائرية، خاصة تلك التي لها وزن في الاقتصاد الوطني، حتى وان تمت الموافقة فهناك مشكلة في الحصول على بعض المعلومات التي تفيد البحث وتشكل قاعدة للمعرفة العلمية.

خامسا: من الصعب جدا على المؤسسة في اطار تحليل بيئتها التسويقية وخاصة الخارجية (العامة والخاصة) معرفة كل ما تفرزه من فرص وتهديدات، اي انه عمليا لا يمكن تحليل جميع العوامل المكونة

للبيئة التسويقية الخارجية بسبب عددها الكبير وما ينتج عنه من تكلفة كبيرة، وعليه تقتصر المؤسسة في تحليلها على بعض العوامل التي تراها مهمة وقد تؤثر عليها اثناء دخولها للسوق المستهدفة.

ساسا: تمثيل محتشم للمؤسسات الجزائرية في الاسواق الدولية، وتواجدها يقتصر على التصدير فقط، فاعلم المؤسسات الجزائرية لا تملك شهادات الايزو اضافة الى غياب التوجه والنظرة الدولية لديها، بسبب ما يميز البيئة التسويقية الجزائرية.

سابعا: استغل مجمع سيفيتال ما افرزته العولمة الاقتصادية من سلبيات وايجابيات فمن سلبياتها هي انتقال اثر الازمات بين اسواق الدول بسبب ترابطها فالمؤسسات التي تم اكتسابها في السوق الاوروبية تأثرت بالازمة المالية العالمية (2008)، اما الجانب الايجابي للعولمة الاقتصادية هو تحرير التجارة والاستثمار الاجنبي المباشر ومنه اتاحة الفرص للمؤسسات من اجل الانتقال والاستثمار في الخارج وامتلاك اصول في مختلف اسواق الدول.

ثامنا: من بين النقاط التي ساعدت سيفيتال في النمو والتوسع الدولي هي النظرة والتفكير الاستراتيجي للمجمع من خلال تنويع انشطته وتكاملها واختياره لصناعات استراتيجية تمتلك التكنولوجيا والمعرفة اضافة الى المواقع المتواجدة فيها، ومنه اعادة تدويل انشطته باستهداف اسواق دولية تمتاز بانخفاض تكاليف الانتاج كالسوق الجزائرية، فإعادة توطين الصناعة في الجزائر بمثابة خيار استراتيجي يسمح لمنتجات سيفيتال بأن تكون اكثر تنافسية في السوق الاوروبية مقارنة بالمنتجات الآسيوية.

تاسعا: ميول مجمع سيفيتال الى اتباع استراتيجيات دخول الأسواق الدولية التي تحقق له السيطرة الكاملة من خلال انشاء فروع او امتلاك مؤسسات ملكية كاملة نظرا لنقاط القوة التي يمتلكها، غير انه ما حصل في السوق البرازيلية وساحل العاج من خلال لجوء المجمع الى استراتيجية الشراكة، كانت ضرورة حتمية فرضتها عوامل البيئة التسويقية الخارجية، لذلك نجد ان الاستثمار المتعلق بساحل العاج مازالت وتيرة نموه بطيئة، بسبب وجود نوع من عدم استقرار في البيئة السياسية والاجتماعية.

عاشرا: يمكن القول بان هناك بعضا من عوامل البيئة التسويقية لا تبدو كما هي عليه، والحقيقة تقرر بما لا يدع مجالا للشك وجود نوع من اليد الخفية تتمثل في وجود اطراف خارجية ذات قرار تمثل اطرا لعلاقات شخصية للمؤسسة تساهم في تقديم معلومات وتسهيلات كبيرة تساعد في اختيار الصناعة والتواجد في الأسواق الدولية، وبالنظر الى مجمع سيفيتال، فقد ساهمت اطراف من الحكومة الفرنسية في اكتساب مجمع سيفيتال لـ Brandt داخل السوق الفرنسية.

احدى عشرة: توتر العلاقة بين مجمع سيفينال والحكومة الجزائرية والمشكلة ليست في القوانين والانظمة الاقتصادية بل تتعدى الى الخلافات الشخصية، لانه مهما كانت تشكيلة القوانين معرقة فهي تمس جميع المؤسسات، ولكن الاكثر من هذا ان تكون هناك خلافات وسوء تفاهم بين المؤسسة والشخص صاحب القرار في السلطة.

***التوصيات**

في ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

اولا: مادامت هناك فرصا في الأسواق الدولية، فيجب على المؤسسات التي تتطلع الى الدولية ان تكون على دراية بخصائص تلك الأسواق بالترصد ومتابعة ما يحصل فيها، من خلال تحليل عوامل بيئتها التسويقية، لاختيار افضل استراتيجية تمكنها من الدخول والتواجد في السوق المستهدفة.

ثانيا: مستجدات البيئة التسويقية الراهنة دفعت الى تغيير اساليب الادارة، بحيث لم يعد التفكير القديم والأساليب الكلاسيكية مجدية، لذلك لابد من انتهاج اساليب حديثة والتفكير الاستراتيجي من جانب اختيار الصناعات والأسواق اضافة الى اعتماد تنويع الأنشطة.

ثالثا: بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فالجزائر عازمة ومقبلة على الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، لذلك ستكون سوقها اكثر انفتاحا على الأسواق الدولية، مما سيفتح الباب على مصرعيه امام المؤسسات الاجنبية وبهذا ستصطدم مؤسساتها بمنافسة قوية، وعليه لابد من التمتع الجيد اولا في السوق المحلية والتفكير في ايجاد اسواق اخرى.

رابعا: محاولة تذليل العقبات امام المؤسسات وخاصة تلك التي ترغب في التصدير من خلال مساعدتها في الحصول على شهادات الايزو، لان اغلب المؤسسات الجزائرية لا تحوز مثل هذه الشهادات والتي تعد عائقا في تواجدها بالأسواق الدولية، وفي نفس الاطار، لابد من الاهتمام وتشجيع المؤسسات القادرة على الاستثمار في الأسواق الدولية وبالخصوص تلك التي ترغب في إعادة توطين تلك الاستثمارات في الجزائر.

خامسا: توسيع المواني الجزائرية وتحسين تسييرها، باعتبارها الرئة الاقتصادية للدولة.

سادسا: ترك الخلافات الشخصية جانبا في سبيل تطوير الاقتصاد الوطني.

سابعاً: القطب الصناعي لمجمع سيفيتال يحتوي على عدد كبير من الفروع قد ينجر عنه نوع من الصعوبات في التسيير والرقابة، من الممكن اعادة تقسيمها، فحسب وجهة نظرنا، من المستحسن استحداث قطب آخر او ضم كلا من NOLIS و NUMILOG الى قطب السيارات والخدمات ونفس الشيء بالنسبة للفروع الثلاثة المتخصصة في قطاع البناء BATICOMPOS، CEVITAL ENTREPRISES، PCA بحيث يمكن ضمها تحت فرع واحد.

ثامناً: بما ان مجمع سيفيتال يملك استثمارات عديدة في الأسواق الخارجية ولديه طموح كبير في دخول اسواق اخرى، من الأحسن استحداث مديرية خاصة للأعمال الخارجية مستقلة عن الفرع NUMILOG.

تاسعاً: فتح ابواب المؤسسات الاقتصادية امام الأبحاث والدراسات الجامعية، من خلال ربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

*آفاق البحث

لا نزعم بأننا استطعنا بين دفتي هذا البحث التطرق الى جميع النقاط التي لها صلة بموضوعنا، لذلك تبقى آفاق الدراسة مفتوحة لمواضيع اخرى من شأنها ان تكون بحوثاً مستقبلية منها:

- دراسة استشرافية لمصير ومستقبل المؤسسات الجزائرية في ظل انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية؛

- واقع او تقييم صناعة تركيب السيارات في الجزائر؛

- مساهمة العلاقات الشخصية الخارجية في اختيار الصناعة وتدويل النشاط؛

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

اولا: الكتب

- ابو قحف عبد السلام، الاقتصاديات والاستثمارات الدولية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2012.
- ابو قحف عبد السلام، نظريات التدويل (وجدوى الاستثمارات الاجنبية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001.
- أبو قحف عبد السلام وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- ابو قحف عبد السلام، اساسيات ادارة الاعمال الدولية (الاصول العلمية والادلة التطبيقية)، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
- ابو قحف عبد السلام، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- ابو قحف عبد السلام، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الاعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- أبو قحف عبد السلام، التسويق (وجهة نظر معاصرة)، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال (الاساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004.
- احمد عبد الرحمن احمد، مدخل الى ادارة الاعمال الدولية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- الاخرص ابراهيم، دور الشركات عابرة القارات في الصين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2012.
- ازابيل فيرنفيلز، كيرستن فيستفال، الطاقة الشمسية القادمة من الصحراء (شروط عامة ومنظورات)، المعهد الألماني للسياسة الدولية والامن، المانيا، 2010.
- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، (دون ذكر الطبعة و سنة النشر).
- انور محمد فرج، نظرية الواقعية في العلاقات الدولية (دراسة نقدية مقارنة في ضوء النظريات المعاصرة)، مركز كردستان للدراسات الاستراتيجية، السليمانية، 2007.
- البيرواري نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الاردن، 2008.
- البكري ثامر، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، الاردن، 2006.
- بن ساسي الياس، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو)، دار وائل للنشر، الاردن، 2011.

- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- جميل قدو بديع، التسويق الدولي، دار المسيرة، الاردن، 2009.
- حداد سمية، التسويق (أساسيات و مفاهيم)، الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009.
- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد، عمان، 2000.
- حريم حسين، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2003.
- حسب الله محمد اميرة، محددات الاستثمار الاجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية دراسة مقارنة (تركيا، كوريا الجنوبية، مصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004-2005.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007.
- الخضر علي ابراهيم، ادارة الاعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2007.
- خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- خلف السكارنة بلال، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2010.
- دريد محمود علي، الشركة المتعددة الجنسية (الية التكوين واساليب النشاط)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
- دهش جلاب احسان، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- دياب محمد، بسام الحجار، النظريات المحدثة للتجارة الدولية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012.
- الربضي سلام، النفوذ العالمي للشركات عبر الوطنية (اشكالية العلاقة بين الدولة وراس المال)، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009.
- رتيب رايح، الدخول الى الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، 1996.
- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- رزق عبد الله، اقتصادات ناشئة في العالم (نماذج تنموية لافتة)، دار الفارابي، لبنان، 2009.
- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.

- زاهد محمد ديربي، ادارة الاعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية(منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري، الاردن، 2009.
- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الاردن، 2005.
- زيدان محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر، ادارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010.
- سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط واثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، (دون ذكر دار وبلد النشر)، 2008.
- سامي عفيفي حاتم، التأمين الدولي، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1986.
- السريتي محمد احمد، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- السريتي محمد احمد، محمد عزت محمد غزلان، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية (البنك الدولي - صندوق النقد الدولي - مؤسسة التنمية الدولية)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012.
- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، دار اليازوري، الاردن، 2011.
- سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري، الاردن، 2007.
- سعيد عبد العزيز عثمان، الاعتمادات المستندية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، (دون ذكر دار النشر وبلد النشر)، 2009.
- شارلزهل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- شريف علي الصوص، التجارة الدولية (الاسس والتطبيقات)، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- شوقي ناجي جواد، ادارة الاعمال الدولية (مدخل تتابعي)، الاهلية للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
- شيهه مصطفى رشدي، الأسواق الدولية (المفاهيم والنظريات والسياسات)، دار الجامعة الجديدة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.

- الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2011.
- الصيرفي محمد، الادارة الدولية، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2009.
- الصيرفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- الضمور هاني حامد، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط3، الاردن، 2004.
- الطائي حميد وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الاردن، 2006.
- الطائي حميد، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الاردن، 2009.
- الطائي محمد عابد حسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة، الاردن، 2009.
- طارق محمد يوسف، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، الاردن، 2013.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- العارف نادية، الادارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عبد الحليم عمار غربي، العولمة الاقتصادية (رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين)، ابي الفداء للنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- عبد الرحمن ياسين التكريتي هيفاء، اليات العولمة الاقتصادية واثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- عبد الستار محمد العلي، خليل ابراهيم الكنعاني، ادارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، الاردن، 2009.
- عبد السلام جمعة زاغود، الابعاد الاستراتيجية للنظام العالمي الجديد (قراءة في حصاد وقائع واحداث عقدين من الزمن 1989-2011)، دار زهران، الاردن، 2013.
- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المشاركة الدولية (من التكتلات الاقتصادية حتى الكويز)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- عجة الجبالي، الكامل في القانون الجزائري للاستثمار (الانشطة العادية وقطاع المحروقات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، الاردن، 2008.
- عزام محمد علي وآخرون، تحليل النظم الاقتصادية العالمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- عصام الدين امين ابو علفة، التسويق الدولي (اتجاهات تسويقية معاصرة)، مؤسسة حورس الدولية ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

- عطية طاهر مرسي، أساسيات التسويق الحديث، (دون ذكر الطبعة و بلد النشر)، النسر الذهبي للطباعة، 2004.
- العلاق بشير، التخطيط التسويقي، دار اليازوري، الاردن، 2008.
- علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (المدخل العام)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- علي عبد الفتاح ابو شرار، الاقتصاد الدولي (نظريات وسياسات)، ط2، دار المسيرة، الاردن، 2010.
- العيساوي محمد حسين واخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- غنيم احمد، الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي، ط6، (دون ذكر دار النشر)، مصر، 1998.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- غول فرحات، التسويق الدولي(مفاهيم واسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- قبلان فريد احمد، الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية (الواقع والتحديات)، دار النهضة العربية، مصر، 2008.
- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق (أساسيات ومبادئ)، دار زهراء، الاردن، 1999.
- كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي(عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- كورنثل فريد، امال كحيلية، الجودة وانظمة الايزو، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل، الاردن، 2005.
- محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية (الاصول والاسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- محمد الفتحي بكير محمد، الجغرافية الاقتصادية (اسس وتطبيقات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام الانتاج في الوقت المحدد، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- محمد محمد ابراهيم، ادارة التسويق (في اطار معايير ادارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- محمد مدحت غسان، الشركات متعددة الجنسيات وسيادة الدولة، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

- محمود صالح قائد الارياني، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013.
- محمود نديم الطبقجلي، التواصل الثقافي في الاعمال الدولية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- مصطفى محمود ابو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- ناجي معلا، ادارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- النجار فريد، ادارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- النجار فريد، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- النجار فريد، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- نزيه عبد المقصود مبروك، الاثار الاقتصادية للاستثمارات الاجنبية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- نسرين عبد الحميد نبيه، الانفتاح الاقتصادي العالمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012.
- نشات علي عبد العال، الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- نينا جاكوب، ترجمة علاء احمد اصلاح، ادارة المؤسسات متعددة الثقافات، مجموعة النيل العربية، 2008.
- هجير عدنان زكي امين، الاقتصاد الدولي (النظرية والتطبيقات)، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- البرازي جمال محمد، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، اطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة سانت كلمنتس فرع سوريا، 2008-2009.
- بعداش عبد الكريم، الاستثمار الاجنبي المباشر واثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- بكطاش فتيحة، دوافع توحيد المعايير المحاسبية الدولية في ظل العولمة (حالة الجزائر)، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

- بلعز خير الدين، التحديات الراهنة للتجارة العالمية وتأثيرها على الدول النامية على ضوء نظام تجاري متعدد الاطراف (مع الاشارة الى حالة الجزائر)، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية بايب غاز غرداية، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- بن منصور ليليا، الشراكة الاورو متوسطة ودورها في استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر في المغرب العربي (الجزائر - تونس - المغرب)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
- بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- بوزيدي دارين، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- بولطيف بلال، استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- جوامع لبيبة، اثر سياسات الاستثمار في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول العربية (دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والسعودية: 2000-2012)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- حشماوي محمد، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- رميدي عبد الوهاب، التكتلات الاقتصادية الاقليمية في عصر العولمة وتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية (دراسة تجارب مختلفة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- شريط عابد، دراسة تحليلية لواقع وافاق الشراكة الاقتصادية الاورو- متوسطة (حالة دول المغرب العربي)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- عرابة رابع، التسويق البنكي وافاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق (حالة القرض الشعبي الجزائري)، اطروحة دكتوراه فرع ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2009-2010.

- عرباني عمار، اثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- غردي محمد، القطاع الزراعي الجزائري واشكالية الدعم والاستثمار في ظل الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- فارس فضيل، اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- فالقة اليمين، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2012-2013.
- قاسمي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-الجزائر، 2011-2012.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، الجزائر، 2007-2008.
- محمد باشا رابح، ازمة التنمية والتخطيط في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- مولاي لخضر عبد الرزاق، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية - دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2009-2010.
- نوري منير، التسويق الاستراتيجي واهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي 1990_2000)، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.

ثالثا: المجالات العلمية

- براق محمد، عبيلة محمد، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد4، جامعة الشلف، 2006.
- براوين شهرزاد، العوامل المحددة للصادرات الصناعية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، عدد 9، جامعة مستغانم، 2015.
- برني ميلود، فريد مشري، التسويق الاخضر- المعوقات في الجزائر-، مجلة مخبر مالية بنوك وادارة الاعمال، العدد0، جامعة بسكرة، 2013.
- بلفاطمي عباس، جمال بلخباط، تحديات الاندماج الاقتصادي الخليجي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008.

- بلوفاي احمد، نظام فض المنازعات في منظمة التجارة العالمية: دراسة مسحية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، 2011.
- بلوناس عبد الله، عولمة الاقتصاد (الفرص والتحديات)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008.
- بن نافلة قدور، ما مدى امكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، 2005.
- بن يوب فاطمة، الاندماج كعلاج لاضطرابات المناخ المالي الدولي الحديث، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 10، جامعة بسكرة، 2011.
- بهلولي فيصل، التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الاورومتوسطية والانضمام الى منظمة التجارة العالمية، مجلة الباحث، عدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
- بو عشة مبارك، نسرين برجى، الاستثمارات الاجنبية المباشرة وسبل تشجيعها في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، بسكرة، 2013.
- جباري شوقي، تدويل اعمال الشركات المتعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، 2014.
- حنيش الحاج، التقارب الاقتصادي العربي بين الفكر النظري والعائق الميداني، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
- خزامى عبد العزيز الجندي، الاستثمار في الجمهورية العربية السعودية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
- خضر حسان، الاستثمار الاجنبي المباشر: تعاريف وقضايا، سلسلة جسر التنمية، العدد 32، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004.
- خوني رابح، حساني رقية، الآثار المتبادلة بين المعايير البيئية القدرة التنافسية والتجارة الخارجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 21، جامعة بسكرة، 2011.
- داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة ورقلة، 2007.
- زروق جمال، تحرير التجارة الخارجية وافاق التشغيل في الدول العربية، دراسات اقتصادية، العدد 1، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2007.
- زغبة طلال، عبد الحميد برحومة، الاشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الاجنبي غير القائم على المساهمة في راس المال واثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، بسكرة، 2014.
- عبد الامير سعد، العولمة...مقاربة في التفكير الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 02، جامعة سطيف، 2003.

- عبد اللطيف عبد اللطيف، ادارة خطر البلد ومضمونه في الادارة الدولية مثال دول الخليج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 9، جامعة بسكرة، 2006.
- علاوي محمد لحسن، الاقليمية الجديدة: المنهج المعاصر للتكامل الاقتصادي الاقليمي، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، 2009-2010.
- نسيم حسن ابو جامع، اثر ثورات الربيع العربي على اتجاهات الاستثمار الاجنبي المباشر في دول الربيع وكيفية الاستفادة منها فلسطينيا، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 21، عدد1، 2013.

رابعاً: الملتقيات العلمية

- ابو عيدة عمر محمود، الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والموانع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012.
- بن عنتر عبد الرحمان، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، الاردن، 12-14 ايار 2003.
- زايري بلقاسم، بن لحسن هواري، تحليل بيئة الاعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27_28 نوفمبر 2007.
- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- سعيد احمد صالح فرج، الحكم الفقهي للاعتمادات المستندية في المعاملات المصرفية، المؤتمر الاول حول الصيرفة الاسلامية، جامعة المدينة العالمية ماليزيا، 23 ماي 2012.
- سليمان سلامة أبو خرمة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان " ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2008.
- عدمان مريزق، بوصافي كمال، اهمية القطاع الخاص في ترقية القطاع الصناعي في الجزائر اشارة الى مجمع سيفيتال، الملتقى الوطني الاول حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... ام قطعية، افريل 2012.
- عزاوي اعمر، مصطفى عبد اللطيف، تاهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

- غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، دور الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية -حالة مؤسسة SNVI-، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل واثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006.
- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، اقامة تحالف استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة الشلف، ديسمبر 2012.
- مرقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الاسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- وصاف سعدي، نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 2004.

خامسا: التقارير والمنشورات

- الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية، الاقتصاد العربي بين تحديات المرحلة الجديدة والعقبات المتجددة - ماهي مرتكزات الاصلاح والافاق حتى عام 2015-، اكتوبر 2013.
- الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية، منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ميزان للتنمية ولمدى مواكبة التطور في النظام التجاري العالمي الجديد، التقرير 21، ماي 2014.
- امل مختار، التعاون الاقتصادي بين العالم العربي وامريكا الجنوبية، ملف التعاون بين الدول العربية ودول امريكا الجنوبية، المرصد الالكتروني لأمريكا اللاتينية، التقرير السنوي 2015.
- تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول ندرة وارتفاع اسعار بعض المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع في السوق الوطنية، المجلس الشعبي الوطني، اكتوبر 2011.
- مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)، تقرير التجارة والتنمية، 2013.
- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثتمان الصادرات، الاستثمار الاجنبي في الدول العربية حسب التوزيع الجغرافي والشركات العاملة، العدد الفصلي الثاني 2014.

- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية (مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار)، 2015.
- منتدى رؤساء المؤسسات FCE، معرض الصحافة، 10 ماي 2016.
- مركز التجارة الدولية، التقرير السنوي، 2013.
- مركز الجزيرة للدراسات، البرازيل القوة الصاعدة من أمريكا اللاتينية، 2010.

❖ المراجع باللغة الفرنسية

A- les ouvrages

- Abdellah boughaba, **analyse et évaluation de projets**, 2^{éd}, berti édition, Algerie, 2005.
- Ahmed hamadouche, **méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, Algerie, 1997.
- Andrew Harrisson et autres, **business international et mondialisation**, traduit par Siméon-Fongang, 1^{éd}, Bruxelles, 2004.
- Bruno Bachy, Christine Harache, **management (toute la fonction)**, Dunod, Paris, 2010.
- Certo SAMUEL, Paul PETER, **Strategie Management (concepts, application)**, 3^{éd}, Chicago, 1995.
- Claude Triquère, **le grand livre de la ciation d'entreprise**, Studyrarna, France, 2009.
- Corinne pasco-berho, **marketing international**, Dunod, France, 2008.
- Denis Pettegrew, Normand Turgeon, **Marketing**, 2^{ème} éd, Mc Grew-Hill, Paris, 1990.
- Denis Pettigrew, Normand Turgeau, **Marketing**, 3^{ème} éd, Mc-Grew, France, 1996.
- Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principes de marketing**, 8^{ème} éd, Pearson éducation, France, 2007.
- Gérard KOENIG, Patrick GOFFE, **Stratégie d'entreprise antimanuel**, economica, Paris, 1985.
- Ghislaine legrand, Hubert martini, **management des opérations de commerce international**, 6^{éd}, Dunod, France, 2003.
- Hubert martini, **exportateurs (exporter, c'est bien, se faire payer, c'est mieux)**, ITCIS, Algerie, 2010.
- Jacques Fontanel, **analyse des politiques économiques**, office des publications universitaires, France, 2005.
- Jacques Fontanel, **organisations économiques internationales**, 2^e, masson, 1995.
- Jacques orsoni, Jean-pierre helfer, **management stratégique**, 2^{éd}, vuibert entreprise, 1994.
- Jacques paveau et autres, **exporter (pratique du commerce international)**, Foucher, France, 2005.
- Jeane-Marie Ducreux et autres, **le grand livre de la stratégie**, Groupe Eyrolles, 2009.
- Lamia Ben jemia ktari, **relations économiques internationales**, centre de publication universitaire, Tunis, 2005.

- Laurence billard, **analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise**, office des publications universitaires, France, 2006.
- Mahfoud Lacheb, traduit par Mahmoud Zouaoui, **organisation mondiale du commerce (OMC)**, offices des publications universitaires, 2008.
- Michel Bisac, **diagnostic stratégique (évaluer la compétitivité de l'entreprise)**, 2^é éd, paris, 2007.
- Nadia Benitok et autres, **Développement de l'unité commerciale**, Dunod, Paris, 2005.
- Naresh Malhotra, **Etudes marketing (avec SPSS)**, 5^{ème} éd, Pearson éducation, France, 2007.
- Nathalie prime, jeane-claude usunier, **marketing international (marchés, cultures et organisations)**, pearson education, France, 2012.
- Nathalie Van Laethem, Laurence Body, **le plan marketing**, 2^{éd}, Dunod, Paris, 2008.
- Olivier meie , **guillaume schier, entreprises multinationales (stratégie- restructuration- gouvernance)**, dunod, paris, 2005
- Philip KOTLER et autres , **Marketing management** , Pearson éducation , 12 ed , France, 2006 .
- Raymond-alain thiétart, Jean-marc xuereb, **stratégies: concepts –méthodes –mise en œuvre**, Dunod, paris, 2005.
- Sylvie MARTIN, Jean-pierre VEDRINE, **Marketing (les concepts-clés)**, Chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
- Yanik dinth, **les fusions (scission et apports partils d'actif)**, eska, paris, 2000.
- Yeves Bertrnard, **culture organisationnelle**, presses de l'université du Québec, Canada, 1991.
- Yves Pariot, **les outil du marketing: stratégique et operationnel**, 2^{éd}, Eyrolles, paris,2010.
- éducation, France, 2012.
- Franck Brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique**, Eyrolles, paris, 2009.

B- thèses et revues

- Daniele Pederzoli, **élaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux**, thèse doctorat, université de rennes I, 2001.
- Lise Plourde, **l'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au saguenay**, thèse doctorat, université du Québec, Canada, 2007.
- Thierry Brault-Vattier, **L'aluminium au XX et XXI siècles**, Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Pau et des Pays de L' Adour, France, 2015.
- Christian Hauser, **les entreprises suisses investissent davantage en Europe centrale et orientale depuis la crise financière**, la vie économique revue de politique économique, 10-2014.

C- Les rapports

- Alain BOCQUET, rapport fait AU NOM DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE chargée d'investiguer sur la **situation de la sidérurgie et de la métallurgie françaises et européennes**

dans la crise économique et financière et sur les **conditions de leur sauvegarde** et de leur **développement**, l'Assemblée nationale le 10 juillet 2013.

- Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, **Evolution des investissements directs étrangers dans les pays de l'UEMOA**, Sénégal, 2013.
- Christian de Balincourt, **Le marché FRANÇAIS des LAVE-LINGE et des réfrigérateurs**, CDB Markeng Conseil, France, 2009.
- Fédération des industries du verre, rapport d'activité 2013.
- Josée ST-PIERRE et autres, **mondialisation et internationalisation des PME: le comportement des PME manufacturières québécoise**, rapport de recherche présenté au CIRANO, Institute de recherche sur les PME, 2011.
- Ministère de l'industrie de la pme et de la promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique des études et de la prospective, **les investissements directs étrangers dans le monde**, document n 15, Algérie, aout 2010.
- Ministre des Travaux Publics et Services Gouvernementaux, **guide pas à pas à l'exportation**, équipe Canada Inc., 2005.
- Pascal FAURE, **la filière acier en France et l'avenir du site de florange**, Conseil Général de l'Economie de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies, 27 juillet 2012.
- Thierry Berlizot, Serge Lhermitte, **Quelle ambition pour la filière betterave-sucre française dans la perspective de la fin des quotas européens ?**, Conseil Général de l'Alimentation de l'Agriculture et des Espaces ruraux, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt, 2015.
- CRISTAL UNION, rapport d'activité 2014-2015.
- Write away, **guide pas-à-pas à l'exportation**, canada, 2008.
- Attijariwafa Bank, **guide du commerce extérieur**, 2010.
- cevital News, 2013.

❖ مواقع الانترنت

- بسام الكساسبة، معايير تقسيم الدول بين متقدمة ونامية، متاح على: <http://www.alrai.com/article>
- بوبكر صابة، ناجي بن حسين، الاندماج في الاقتصاد العالمي بين الحتمية والتريث: اشارة الى حالة الجزائر، متاح على: <http://www.caus.org.lb/PDFE.pdf>
- عبد السلام العدس، ادارة استراتيجية، متاح على: <http://www.google.dz>
- عصام عبد الغني علي، احمد عبد المنعم شفيق، ادارة الأسواق الدولية (الاستراتيجيات والدوافع وثقافات اتمام الصفقات وادارة المخاطر واتخاذ القرارات)، متاح على: <http://www.pdfactory.com>
- علاش احمد، منصور الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في عصر العولمة، متاح على: <http://www.google.com>
- محمد العسومي، مجموعة بريكس نموذجا للتغيرات الدولية، افاق المستقبل، العدد 19، سبتمبر 2013، متاح على: http://ecssr.ac.ae/ECSSRECSSR_DOCDATA_PRO.
- دليل التراخيص التجارية، غرفة تجارة وصناعة ابو ظبي، ط3، متاح على: www.abudhabichamber.ae

- Cadre de coopération du G8 pour l'appui à la < **Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition** > au Cote D'Ivoire, www.feedthefuture.gov.
- www.andi.dz
- www.baticompos.com.dz
- www.coface.ma
- www.cevital.com/images
- www.cevitalentreprises.dz.
- www.cevital-minerals.com
- www.mfg.dz
- www.mincommerce.gov.dz
- [www/numilog.dz](http://www.numilog.dz)
- www.oxxobatiment.fr
- www.prainsacevico.com
- <http://www.iccsaudiarabia.org>
- <http://www.export.gov>

الملاحق

الملحق رقم (1): الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة

العدد	الدولة	تاريخ الانضمام	العدد	الدولة	تاريخ الانضمام
1	جنوب أفريقيا	1995 /1/ 1	24	المملكة العربية السعودية	2005 /12/ 11
2	ألبانيا	2000 /9/ 8	25	الأرجنتين	1995 /1/ 1
3	ألمانيا	1995/1/1	26	أرمينيا	2003 /2/ 5
4	أنغولا	1996 /11/ 23	27	أنتيغوا وبربودا	1995 /1/ 1
5	أستراليا	1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	28	بوركينافاسو	1995 /6/ 3 (1963/5/3:GATT)
6	النمسا	1995/1/1	29	بروناي	1995/1/1
7	البحرين	1995/1/1	30	البرازيل	1995/1/1
8	بنغلاديش	1995/1/1	31	بليز	1995/1/1
9	بربادوس	1995/1/1	32	بلجيكا	1995/1/1
10	بنين	1996/2/22	33	بوليفيا	1995 /9/ 12
11	بوتسوانا	1995 /5/ 31	34	كمبوديا	2004 /10/ 13
12	بلغاريا	1996 /11/ 1	35	سويسرا	1995/7/1 (1966/8/1:GATT)
13	بوراندي	1995 /7/ 23 (1965/3/13:GATT)	36	الكاميرون	1995 /12/ 13 (1963/5/3 :GATT)
14	كندا	1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	37	شيلي	1995/1/1 (1949/3/16:GATT)
15	كابو فيردي	2008 /7/ 23	38	الصين	2001 /12/ 11
16	قيرص	1995 /7/ 30 (1963 /7/ 15 :GATT)	39	كولومبيا	1995/4/30 (1981/10/3:GATT)
17	الكونغو	1997/3/27 (1963/5/3:GATT)	40	جمهورية كوريا	1995/1/1 (1967/4/14:GATT)
18	كوستاريكا	1995/1/1 (1990/11/24:GATT)	41	ساحل العاج	1995/1/1 (1963/12/31:GATT)
19	كرواتيا	2000/11/30	42	الإكوادور	1996 /1/ 21
20	استونيا	1995/11/13	43	روسيا	2012 /8/ 22
21	جورجيا	2000 /6/ 14	44	الأردن	2000 /4/ 11
22	كوبا	1995/4/20 (1948/1/1:GATT)	45	الدنمارك	1995/1/1 (1950/5/28:GATT)
23	جيبوتي	1995/5/31 (1994/12/16:GATT)	46	دومينيكا	1995/1/1 (1950/5/19:GATT)

1995/5/7 (1991/5/22:GATT)	السلفادور	67	1995 /6/ 30 (1970/5/9:GATT)	مصر	47
1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	الولايات المتحدة الأمريكية	68	1996/4/10 (1994/3/8:GATT)	الإمارات العربية المتحدة	48
1996/1/14 (1993/11/16:GATT)	فيجي	69	1995/1/1 (1963/8/29:GATT)	اسبانيا	49
1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	فرنسا	70	1995/1/1 (1950/5/25:GATT)	فنلندا	50
1996/10/23 (1965/2/22:GATT)	غامبيا	71	1995/1/1 (1963/5/3:GATT)	الغابون	51
1995/1/1 (1950/3/1:GATT)	اليونان	72	1995/1/1 (1957/10/17:GATT)	غانا	52
1995/7/21 (1991/10/10:GATT)	غواتيمالا	73	1996/2/22 (1994/2/9:GATT)	غرينادا	53
1995/5/31 (1994/3/17:GATT)	غينيا بيساو	74	1995/10/25 (1994/12/8:GATT)	غينيا	54
1996/1/30 (1950/1/1:GATT)	هايتي	75	1995/1/1 (1966/7/5:GATT)	غيانا	55
1995/1/1 (1986/4/23:GATT)	هونغ كونغ،	76	1995/1/1 (1994/4/10:GATT)	هندوراس	56
1996/7/26 (1994/9/28:GATT)	جزر سليمان	77	1995/1/1 (1973/9/9:GATT)	المجر	57
1995/1/1 (1950/2/24:GATT)	اندونيسيا	78	1995/1/1 (19480/7/8:GATT)	الهند	58
1995/1/1 (1968/4/21:GATT)	أيسلندا	79	1995/1/1 (1967/12/22:GATT)	أيرلندا	59
1995/1/1 (1950/5/30:GATT)	إيطاليا	80	1995/3/9 (1963/12/31:GATT)	إسرائيل	60
1995/1/1 (1955/9/10:GATT)	اليابان	81	1995/1/1 (1950/2/24:GATT)	جامايكا	61
1995/1/1 (1963/5/3:GATT)	الكويت	82	1995/1/1 (1964/2/5:GATT)	كينيا	62
1995/9/1 (1994/3/29:GATT)	ليختنشتاين	83	1995/5/31 (1988/1/8:GATT)	ليسوتو	63
1995/1/1 (1991/1/11:GATT)	ماكاو (الصين)	84	1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	لوكسمبورغ	64
1995/1/1 (1957/10/24:GATT)	ماليزيا	85	1995/11/17 (1963/9/30:GATT)	مدغشقر	65
1999/2/10	لاتفيا	86	2003/4/4	مقدونيا	66

1997/1/29	منغوليا	108	2001/5/31	ليتوانيا	87
1995/5/31 (1983/4/19:GATT)	جزر المالديف	109	1995/5/31 (1964/8/28:GATT)	ملاوي	88
1995/1/1 (1964/11/17:GATT)	مالطا	110	1995/5/31 (1993/1/11:GATT)	مالي	89
1995/1/1 (1970/9/2:GATT)	موريس	111	1995/1/1 (1987/6/17:GATT)	المغرب	90
1995/1/1 (1986/8/24:GATT)	المكسيك	112	1995/5/31 (1963/9/30:GATT)	موريتانيا	91
2012/4/29	الجبل الأسود	113	2001/7/26	جمهورية مولدوفا	92
1995/1/1 (1948/8/29:GATT)	ميانمار	114	1995/8/26 (1992/7/27:GATT)	موزمبيق	93
1995/9/3 (1950/5/28:GATT)	نيكاراغوا	115	1995/1/1 (1992/9/15:GATT)	ناميبيا	94
1995/1/1 (1960/11/18:GATT)	نيجيريا	116	1996/12/13 (1963/12/31:GATT)	النيجر	95
1995/1/1 (1948/7/30:GATT)	نيوزيلندا	117	1995/1/1 (1948/7/10:GATT)	النرويج	96
1995/1/1 (1948/7/30:GATT)	باكستان	118	1995/1/1 (1962/10/23:GATT)	أوغندا	97
2000/11/9	عمان	119	2004/4/23	نيبال	98
1995/1/1 (1994/1/6:GATT)	باراجواي	120	1996/6/9 (1994/12/16:GATT)	بابوا غينيا الجديدة	99
1995/1/1 (1951/10/7:GATT)	بيرو	121	1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	هولندا	100
1995/1/1 (1967/10/18:GATT)	بولندا	122	1995/1/1 (1979/12/27:GATT)	الفلبين	101
1996/1/13 (1994/4/7:GATT)	قطر	123	1995/1/1 (1962/5/6:GATT)	البرتغال	102
1995/3/9 (1950/5/19:GATT)	الدومينيكان	124	1995/5/31 (1963/5/3:GATT)	أفريقيا الوسطى	103
1995/1/1 (1993/4/15:GATT)	التشيك	125	1995/1/1 (1950/5/19:GATT)	جمهورية سلوفاكيا	104
1998/12/20	كيرغيزستان	126	2013/2/2	جمهورية لاو	105
1997/9/6	بنما	127	1997/1/1	الكونغو	106
2012/5/10	ساموا	128	2015/4/26	سيشل	107

1995/1/1 (1948/1/1:GATT)	المملكة المتحدة	146	1996/5/22 (1966/1/1:GATT)	رومانيا	129
1995/1/1 (1993/4/13:GATT)	سانت لوسيا	147	1996/1/1 (1994/3/24:GATT)	رواندا	130
1995/1/1 (1993/5/18:GATT)	سانت فنسنت وجزر غرينادين	148	1995/2/21 (1950/5/19:GATT)	سانت كيتس ونيفيس	131
1995/7/23 (1961/5/19:GATT)	سيراليون	149	1995/1/1 (1963/9/27:GATT)	السنغال	132
1995/7/30 (1994/10/30:GATT)	سلوفينيا	150	1995/1/1 (1973/8/20:GATT)	سنغافورة	133
1995/1/1 (1966/8/1:GATT)	السويد	151	1995/1/1 (1948/7/29:GATT)	سري لانكا	134
1995/1/1 (1993/2/8:GATT)	سوازيلاند	152	1995/1/1 (1978/3/22:GATT)	سورينام	135
1995/10/19 (1963/7/12:GATT)	تشاد	153	1995/1/1 (1961/12/9:GATT)	تنزانيا	136
1995/5/31 (1964/3/20:GATT)	توغو	154	1995/1/1 (1982/11/20:GATT)	تايلاند	137
2002/1/1	تايبيه الصينية	155	2013/3/2	طاجكستان	138
2008/5/16	أوكرانيا	156	2007/7/27	تونغا	139
1995/3/29 (1990/8/29:GATT)	تونس	157	1995/3/1 (1962/10/23:GATT)	ترينيداد وتوباغو	140
1995/1/1	الاتحاد الأوروبي (الجماعة سابقا)	158	1995/3/26 (1951/10/17:GATT)	تركيا	141
1995/1/1 (1990/8/31:GATT)	فنزويلا	159	1995/1/1 (1953/12/6:GATT)	أوروغواي	142
1995/3/5 (1948/7/11:GATT)	زيمبابوي	160	1995/1/1 (1982/2/10:GATT)	زامبيا	143
2007/1/11	فيتنام	161	2012/8/24	فانواتو	144
2015/11/30	كازاخستان	162	2014/6/26	اليمن	145

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على موقع المنظمة، متاح على: <https://www.wto.org/french>

الملحق رقم (2): الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي

العدد	الدولة	سنة الاتضمام	النظام السياسي	العاصمة	العملة	اللغات الرسمية
1	 ألمانيا	1957	جمهوري فيدرالي	برلين	يورو	الألمانية
2	 إيطاليا	1957	جمهوري	روما	يورو	الإيطالية
3	 بلجيكا	1957	ملكي دستوري	بروكسل	يورو	الألمانية الفرنسية الهولندية
4	 فرنسا	1957	جمهوري	باريس	يورو	الفرنسية
5	 لوكسمبورغ	1957	ملكي دستوري	لوكسمبورغ	يورو	الفرنسية الألمانية
6	 هولندا	1957	ملكي دستوري	أمستردام	يورو	الهولندية
7	 الدنمارك	1973	ملكي دستوري	كوبنهاغن	كرونة دنماركية	دنماركية
8	 جمهورية أيرلندا	1973	جمهوري	دبلن	يورو	الإنجليزية الإيرلندية
9	 اليونان	1981	جمهوري	أثينا	يورو	اليونانية
10	 إسبانيا	1986	ملكي دستوري	مدريد	يورو	الإسبانية
11	 البرتغال	1986	جمهوري	لشبونة	يورو	البرتغالية
12	 السويد	1995	ملكي دستوري	ستوكهولم	كرونا	السويدية
13	 النمسا	1995	جمهوري فيدرالي	فيينا	يورو	الألمانية
14	 فنلندا	1995	جمهوري	هلسنكي	يورو	الفنلندية السويدية

الإستونية	يورو	تالين	جمهوري	2004	 إستونيا	15
البولندية	زلوتي	وارسو	جمهوري	2004	 بولندا	16
التشيكية	كرونة تشيكية	براغ	جمهوري	2004	 جمهورية التشيك	17
السلوفاكية	يورو	براتيسلافا	جمهوري	2004	 سلوفاكيا	18
السلوفينية	يورو	ليوبليانا	جمهوري	2004	 سلوفينيا	19
اليونانية التركية	يورو	نيقوسيا	جمهوري	2004	 قبرص	20
اللاتفية	يورو	ريغا	جمهوري	2004	 لاتفيا	21
الليتوانية	يورو	فيلنيوس	جمهوري	2004	 ليتوانيا	22
المالطية الإنجليزية	يورو	فالييتا	جمهوري	2004	 مالطا	23
المجرية	فورنت مجري	بودابست	جمهوري	2004	 المجر	24
البلغارية	ليف بلغاري	صوفيا	جمهوري	2007	 بلغاريا	25
الرومانية	ليو روماني	بوخارست	جمهوري	2007	 رومانيا	26
الكرواتية	كونا كرواتية	زغرب	جمهوري	2013	 كرواتيا	27

المصدر: متاح على: <https://europa.eu/european-union/>

الملحق رقم (3): اعضاء APEC

العدد	اسم العضو	تاريخ الانضمام	العدد	اسم العضو	تاريخ الانضمام
1	البيرو	نوفمبر 1998	12	المكسيك	نوفمبر 1993
2	الفيدرالية الروسية	نوفمبر 1998	13	فيتنام	نوفمبر 1998
3	بابوا غينيا الجديدة	نوفمبر 1993	14	جمهورية الصين (تايوان)	نوفمبر 1991
4	تشيلي	نوفمبر 1994	15	هونغ كونغ	نوفمبر 1991
5	جمهورية الصين الشعبية	نوفمبر 1991	16	بروناي دار السلام	نوفمبر 1989
6	أستراليا	نوفمبر 1989	17	كندا	نوفمبر 1989
7	اليابان	نوفمبر 1989	18	أندونيسيا	نوفمبر 1989
8	ماليزيا	نوفمبر 1989	19	الفلبين	نوفمبر 1989
9	نيوزيلندا	نوفمبر 1989	20	سنغافورة	نوفمبر 1989
10	تايلاند	نوفمبر 1989	21	كوريا الجنوبية	نوفمبر 1989
11	الولايات المتحدة	نوفمبر 1989			

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الموقع: <http://www.apec.org>

الملحق رقم (4): الانكوترمز 2010

المصطلح	مفهومه
	قواعد لمختلف انواع النقل
EXW تسليم ارض المعمل (مكان التسليم معين)	البضاعة موضوعة تحت تصرف المشتري الذي يتحمل بدوره الشحن المشتري: يتحمل التكاليف والمخاطر المرتبطة بنقل البضاعة ويتم جميع الاجراءات الجمركية البائع: اذا قام هو بالشحن فسيتحمل الاضرار الناجمة عنه
FCA تسليم الناقل (مكان التسليم معين)	البائع: يسلم البضاعة للناقل المختار من طرف المشتري في المكان والزمان المعينين، يتحمل النقل والايضار الى غاية الناقل ويتم الاجراءات الجمركية المشتري: يختار وسيلة النقل والناقل، يدفع نفقات النقل ويتحمل الاضرار الناجمة اثناء النقل
CPT اجرة النقل مدفوعة (ميناء المقصد معين)	البائع: يتحمل نقل البضاعة الى غاية مقر الوجهة المقصود ويقوم بالاجراءات الجمركية المشتري: يتحمل اخطار الخسائر والاضرار اثناء الانطلاق، مكان التوزيع هو مكان تسليم البضاعة للناقل
CIP اجور النقل والتأمين مدفوعة (مكان المقصد معين)	البائع: يدفع التامين لصالح المشتري • القيمة المؤمنة لا تقل عن 110% من قيمة البضاعة ومن نفس العملة المشتري: يتحمل تحويل المخاطر ابتداء من مكان التسليم المعين
DAT التسليم في الميناء او محطة الوصول	البائع: يتحمل نفقات الشحن والتفريغ ويتم الاجراءات الجمركية المشتري: يأخذ ملكية البضاعة ابتداء من تفريغها وتسليمها على الرصيف مكان تحويل المخاطر
DAP التسليم في مكان الوصول المسمى (المتفق عليه)	البائع: يتكلف بنقل البضاعة الى غاية مكان الوجهة المقصود، يتفق مع المشتري على تاريخ وضع البضاعة تحت التصرف يتحمل خطر النقل الى غاية الوجهة المقصودة المشتري: يأخذ على عاتقه ملكية البضائع وقت استلامها، يقوم بانزال البضاعة ويتحمل التكاليف والمخاطر اثناء الاستلام
DDP التسليم والرسوم مدفوعة (مكان المقصد معين)	البائع: يتحمل تكاليف النقل واطار الضياع والتلف الى غاية مكان الوجهة - يقوم باتمام كافة الاجراءات الجمركية - يدفع حقوق الرسوم المفروضة المشتري: لا يأخذ على عاتقه سوى تكاليف تفريغ وتنزيل البضاعة

قواعد مطبقة على النقل البحري والنهري	
<p>البائع: يضع البضاعة على الرصيف ويتم الاجراءات الجمركية للتصدير</p> <p>المشتري: يتحمل المخاطر والتكاليف اثناء وجود البضاعة على الرصيف ويعين الباخرة</p>	<p>FAS</p> <p>تسليم جانب السفينة (ميناء الشحن معين)</p>
<p>يستعمل فقط للاحجام المهمة التي لا توضع في الحاويات</p> <p>البائع: يضع البضاعة على الباخرة في مكان معين (مكان التسليم)، يقوم بالاجراءات الجمركية للتصدير</p> <p>المشتري: يعين الباخرة، يتحمل الاخطار اثناء تواجد البضاعة بمكان التسليم</p>	<p>FOB</p> <p>تسليم ظهر السفينة (ميناء الشحن معين)</p>
<p>مكان التسليم هو نفسه مكان وضع البضاعة على سطح السفينة</p> <p>البائع: يختار الباخرة ويتحمل تكاليف وضع البضاعة والاجراءات الجمركية للتصدير</p> <p>المشتري: يتحمل التكاليف اثناء وصول الباخرة الى ميناء الوجهة</p>	<p>CFR</p> <p>النفقات واجور الشحن (ميناء المقصد معين)</p>
<p>البائع: يختار الباخرة ويتحمل مخاطر وضع البضاعة وكافة الاجراءات الجمركية للتصدير</p> <p>• وجوب التأمين كحد ادنى 110% من قيمة البضاعة ومن نفس العملة</p> <p>المشتري: يتحمل المخاطر اثناء تواجد البضاعة على سطح الباخرة</p>	<p>CIF</p> <p>النفقات والتأمين واجور الشحن (ميناء المقصد معين)</p>

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على موقع غرفة التجارة الدولية، متاح على: [http:// www.cci21.frassets](http://www.cci21.frassets)