

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

مساهمة لصياغة إستراتيجية لتدويل نشاط
المؤسسات الكبرى، المتوسطة والصغيرة .
دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد دولي

تحت إشراف

من إعداد الطالب

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. الطيب داودي	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د. عبد الوهاب بن بريكة	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا
أ.د. ماضي بلقاسم	أستاذ	جامعة عنابة	مناقشا
أ.د. رابح خوني	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشا
أ.د. عايشي كمال	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشا
أ.د. بودرامة مصطفى	أستاذ	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



.سورة فاطر الآية 28

عن أبي هريرة رضي الله عنه

أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:

"من سلك طريقا يلتمس فيه

علما سهل الله له طريقا إلى

الجنة"

رواه مسلم

رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه
، إلا قال في غره لو غير هذا لكان
أحسن، و لو زير كذا لكان أفضل ، و لو
ترك ذلك لكان أجمل، و هذا من عظيم
العبر، و هو دليل على إستيلاء النقص
على جملة البشر

عماد الدين الأصفهاني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين.. الذي يسر لي أمر كتابة هذه الأطروحة وأعاني على ذلك، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

عرب سيء أو "وهو" و - ال - يد - ي - و - أ - ن - أ - ع - م - ل - ص - ال - ح - ا -
و - د - ه - ت - إ - ل - ي - ك - و - إ - ن - ي - م - ن - الم - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - م - M - "

والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا ونبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور محمد قريشي، على كل المساعدات والتوجيهات وإلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

ولم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى أصدقائي وأحبائي زملائي في الجامعة الذين أسعد كثيراً وأشرف بأني بينهم ومعهم في كليتنا التي أتمنى لها دائماً النجاح والعطاء

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى اغلي الناس على قلبي، إلى من تعهداني بالتربية في
الصغر، وكانا لي نبراسا ً يضيء فكري بالنصح ، الذين ألهماني روح الصبر
والنضال وغمراني بعطفهما وحنانهما

أمي وأبي حفظهما الله

إلى من شملوني بالعطف، وأمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم، إخوتي، وأخواتي
وكل أفراد عائلاتهم

رعاهم الله

إلى من ساندني وأزرني في دربي، وأكرمني الله بها، إلى زوجتي الكريمة،
الصابرة.

إلى أهل زوجتي، عائلتي الثانية.... بارك الله فيهم

إلىماريا نعيمة، محمد إبراهيم، عبد المعز، محمدأولادي الأحباء
وأملني في المستقبل

إلى مصطفى، وكل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من علمني حرفا ً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم، والمعرفة.

إلهم جميعا ً أهدي ثمرة جهدي ، ونتاج أطروحتي المتواضعة .

ملخص

هذه الأطروحة تحاول الدخول إلى اللعبة السوداء، لإشكالية تنويع الإقتصاد الجزائري، خارج قطاع المحروقات الذي أصبح - رغم أهميته في الوقت الحاضر - هاجس مخيف في غير مصلحة الجزائر، إذا لم تبحث عن بدائل حقيقية، من أجل خلق اقتصاد قوي يعتمد بالدرجة الأولى على شركات إقتصادية جزائرية صناعية ومنتجة.

لذلك حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة، أن يقدمها كدليل علمي وعملي من أجل توجيه هذه الشركات، لبناء إستراتيجية تسمح بالتواجد الدولي، دون مخاطر أو عراقيل سواء من البلد الأم الجزائر، أو من أي بلد سوف يستضيف نشاط هذه الشركات.

وفي العصر الحديث نعتقد يقينا أن تدويل نشاط هذه الشركات مع الشروط المتوفرة لها سوف يدفعها للنمو وتحقيق نسب عالية من الأداء، كما يجعلها في موقع التوسع، وليس موقع الدفاع والمحافظة على أسواقها الداخلية المحدودة.

كما بحثنا هنا على أفضل تمازج أو مزيج بين الإستراتيجيات المناسبة للتدويل لمثل الشركات الجزائرية ومحيطها العام التي من شأنها أن تقدم فرص للنجاح في الخارج مع الإحتفاظ بكل ميزاتها التنافسية في أسواقها الداخلية، فمن التصدير المباشر وغير المباشر، إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، ثم التعاقدات والتحالفات، وربما التملك، وغيرهم من الإستراتيجيات المستعملة في التدويل، حاولنا تقديم وجهة نظرا في الأنسب منها لشركاتنا .

علما أن هذه الإستراتيجيات، لن تكون بشكل من الأشكال كافية لهذا التوجه، دون وجود قيادة إدارية في هذه الشركات، ترغب وتبحث عن هذه الأسواق الخارجية، وتساعدنا في ذلك مجموعة من الإجراءات والامتيازات تقدمها الدولة الجزائرية، من أجل إنجاح هذه العملية.

وفي الأخير نؤكد أن أفضل إستراتيجية للدفاع عن الأسواق الداخلية للشركات الجزائرية تتمثل في الهجوم على الشركات الأجنبية، بتدويل نشاطنا في أسواقهم، ونقل المنافسة إليهم مع الحفاظ على قدراتنا وحصصنا شركاتنا من طرف هذه الشركات وبمساعدة الدولة بتبني سياسات إقتصادية ومالية تعطي تفوقا تنافسيا لهذه الشركات في الداخل.

الكلمات المفتاحية: (الكلمات الدالة): التدويل، الإستراتيجية، الإقتصاد الجزائري، العولمة، المؤسسات الكبرى، الصغيرة والمتوسطة

Résumé :

Cette thèse tente d'entrer dans la boîte noire, de dilemme la diversification de l'économie algérienne, en dehors du secteur des hydrocarbures, qui est actuellement - un dépit de son importance dans le temps actuel

une obsession effrayante est contre l'intérêt de l'Algérie, si elle ne cherche pas des alternatives réelles, afin de créer une économie forte dépend principalement sur des sociétés algériennes économiques, industrielles et productives.

Donc, le chercheur essaye à travers cette thèse, de la fournir comme une preuve scientifique et pratique afin de guider ces entreprises de construire une stratégie qui le permet d'être présente à l'échelle international sans risque soit de la part du pays mère (l'Algérie) ou de tout pays accueillera l'activité de ces entreprises.

Dans l'époque actuelle on croie certainement que l'internationalisation de l'activité de ces entreprises avec les conditions qu'elles contiennent seront la guider au croissance et d'atteindre des niveaux élevés de performance, aussi elles la mettre dans un état d'expansion, et non dans un état de défense et de maintien des marchés internes Limités.

Comme on a tenter de chercher le meilleur mélange ou combinaison inter les stratégies appropriées pour l'internationalisation de ces entreprises algériennes et son environnement qui fournira des possibilités de succès à l'étranger avec le maintien de l'ensemble de leurs avantages concurrentiels sur le marché intérieur, de l'exportations directes et indirectes, à l'investissement étranger direct, puis contracter des alliances, et peut-acquisitions et d'autres stratégies utilisées dans l'internationalisation, nous avons essayé de fournir une donnée dans le plus approprié pour nos entreprises.

Notez que ces stratégies, ne seront pas en aucune façon suffisante pour cette tendance, sans la présence d'une direction administrative dans ces entreprises, qui cherche et veulent ces marchés externes à l'aide de l'ensembles des procédures et privilèges offerts par l'Etat algérien, afin d'assurer le succès de ce processus. finalement, nous soulignons que la meilleure stratégie pour la défense du marché intérieur des entreprises algériennes représentées par de l'attaque sur les entreprises étrangères, et par l'internationalisation de nos activités sur leurs marchés, et le transfert de la compétition avec le maintien de no capacités et la part de nos entreprises par ces sociétés avec l'aide de l'état l'adopter des politiques économiques et financières qui donnent un avantage concurrentielle pour ces entreprises à l'interne

Mots clés: internationalisation, stratégie, l'économie algérienne, la mondialisation, les grandes entreprises, les petites et moyennes

Abstract

This paper attempts to access in the black box, of the Problematic of the diversification of the Algerian economy, outside the hydrocarbons sector, which now - despite its importance at the present time - became obsessed with scary in non-interest Algeria, If she wasn't looking for real alternatives, in order to create a strong economy It depends primarily on the Algerian economic and productive industrial companies.

So try researcher through this paper, that the evidence provided by scientific and practical in order to guide these companies, to build a strategy that allows the international presence, without risk or hindrance either from the mother country Algeria, or from any country will host the activity of these companies.

In modern times certainly believe that the internationalization of the activity of these companies with the conditions available to them will be paid for growth and to achieve high levels of performance, also it makes the expansion site, not defensive and maintain the internal market.

Whenever we discussed this the best blending or a combination of appropriate strategies for the internationalization of such Algerian businesses, the public and its environs that would, to provide opportunities for success abroad with keeping all of their competitive advantages in the domestic market, it is the direct exports and indirect, to foreign direct investment, and then compacts and alliances, and possibly acquisitions, and other strategies used in internationalization, we have tried to provide a given in the most appropriate for our companies.

Note that these strategies, you will not be in any way sufficient for this trend, without the presence of administrative leadership in these companies, want and are looking for these foreign markets, and assist them in this set of procedures and privileges offered by the Algerian government, in order to ensure the success of this process

In the latter we emphasize that the best strategy for the defense of the internal market of the Algerian companies represented in the attack on the foreign companies, the internationalization of our business in their markets, and the transfer of the competition to them while maintaining our capabilities and share our companies by these companies with the help of the state to adopt economic and financial policies that give a competitive edge to the companies at home

Keywords: internationalization strategy, the Algerian economy, globalization, large corporations, small and medium

قائمة المختصرات المستعملة في الرسالة

Foreign Direct Investment Investissement Direct Etranger	FDI IDE	الاستثمار الأجنبي المباشر
Foreign Portofolio Investment	FPI	الاستثمار في الحوافظ المالية (الاستثمار غير المباشر)
World Trade Organization Organisation Mondiale du Commerce	WTO OMC	منظمة التجارة العالمية
International Monetary Fund	IMF	صندوق النقد الدولي
Trade United Nations Conference and Development Conférence des Nations Unies le Commerce et le pour Développement	UNCTAD CNUCED	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
Economic and Social commission for western Asia	ESCWA	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
Gross Domestic Product	GDP	الناتج المحلي الاجمالي
Organisation for Economic Co- operation and Development	OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Chambre Algérienne du Industrie'd Commerce et	CACI	الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة
Communauté Economique Maghrébine	CEM	المجموعة الاقتصادية المغربية
Informatique 'Centre National de l des Statistiques et	CNIS	المركز الوطني للإعلام والإحصائيات
assurances et 'Agence française d exportation'crédit à l de	COFACE	الوكالة الفرنسية للتأمين ولقرض التصدير
Fond Spécial pour la Promotion Exportations des	FSPE	الصندوق الخاص لترقية الصادرات
Agence Algérienne de Promotion Exportations des	ALGEX	الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية
General Agreement for Tariff and Trade	GATT	الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة

Accord Général sur le commerce services des	AGCS	الاتفاق العام حول تجارة الخدمات
Fonds de Régulation des Recettes	FRR	صندوق تعديل الإيرادات
Association'Accord d	AA	اتفاق الشراكة
Grande Zone Arabe de Libre Echange	GZALE	المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر
Petite et Moyenne Entreprise Petite et Moyenne Industrie	PME PMI	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعات الصغيرة والمتوسطة
Union Européenne	UE	الاتحاد الأوروبي
Union du Maghreb Arabe	UMA	اتحاد المغرب العربي
Middle East and North Africa	MENA	منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
Office Nationale des statistiques	ONS	المركز الوطني للإحصائيات
Organisation des Pays Exportateur du Pétrole	OPEP	منظمة الدول المصدرة للبتترول

مقدمتہ

مقدمة

لقد كتب كينز يقول "إن أفكار الإقتصاديين والفلاسفة السياسيين، سواء كانت على صواب أو خطأ، أقوى مما درج الناس على فهمه عنها، والحق أن العالم لا تحكمه إلا قلة من أفكار أخرى، فالرجال العمليون الذين يعتقدون أنهم تحرروا من أية مؤثرات فكرية هم في العادة عبيد لإقتصادي قد أصبح في ذمة التاريخ. والمجانين الذين يقبضون على أعنة السلطان والذين يسمعون أصواتا في الفضاء، إنما يستمدون جنونهم من كاتب أكاديمي عاش قبل ذلك بسنوات قلائل. وإني لعلى يقين أننا نبالغ بدرجة هائلة في قوة المصالح الثابتة إذا ما وازنا بينها وبين العدوان التدريجي من جانب الأفكار".

لقد بدأت هذه المقدمة بهذه العبارة لأنني أعتقد حقا أن في ظل العولمة نجد أن تدويل الشركات هو السمة البارزة لهذه العولمة الجارية. وأن التضافر بين الأكاديميين وصناع القرار قد يساعد على بناء إقتصاد قوي، لا تتحكم فيه الأهواء والمصالح التافهة.

و إن مجرد التفكير بجدية في مستقبل إقتصاد بلد ما، ومع توالي الأزمات والإنتكاسات، في عصر ميزته الجميلة والمرعبة هي السرعة، ومع تداخل التفاعلات والظروف المحيطة، يجعل كل إقتصادي أو باحث يقع في مجموعة من التناقضات والمتطلبات تجعل هذه التوليفة في غاية التعقيد، ويجد من المهم طرح تصور إقتصادي لظاهرة ما يخدم بلدا وأقصد هنا الحالة الجزائرية (الإقتصاد الجزائري)، من جهة أهمية تدويل نشاط مؤسساتها، وكيفية عمل ذلك.

لقد إهتمت دول العالم كلها ومنذ زمن بعيدا جدا، بنمو إقتصادها وزيادة أدائه لكي تحقق الرفاهية لشعبها، وفي سعيها لتحقيق هذه الرسالة توجهت هذه الدول خاصة المتقدمة منها إلى إنفتاح إقتصاديتها على كل دول العالم في علاقات تبادلية تسمح لها بالإستفادة من كل المميزات والخيرات التي لا تملكها في المقابل تصريف كل الإنتاج الزائد عنها دوليا.

وهذا ما انتبه إليه آدم سميث "حيث لم يعرف ثروة الأمة بقدرتها على تراكم الأرصدة الدولية و المعادن النفيسة كما عرفها التجاريين بل عرفها بقدرتها على إنتاج السلع و الخدمات، وبالتالي يجب عليها أن تبحث عن السبل التي تمكنها من زيادة القدرة الإنتاجية، وهذا لا يتم إلا عن طريق الحرية

الاقتصادية؛ وأن دور الدولة محدود يتمثل في الحفاظ على كفاءة عمل الأسواق بصورة تنافسية دون قيود احتكارية، وأن تقسيم العمل يحقق أعلى إنتاجية في ظل المنافسة الكاملة.¹

لذلك تحاول كل الدول اللجوء إلى مختلف البدائل التي من حولها لتطوير وتنويع إقتصادها، وتحاول من جهة أخرى زيادة ربطه مع الإقتصاد العالمي دون فقدان السيادة الوطنية للدولة، والإستفادة قدر الإمكان وبكل الأشكال من علاقاتها التبادلية مع الخارج، في شكل تكتلات أو إتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف.

ومن بين الأدوات والإستراتيجيات المهمة للدولة هي رفع أداء مختلف مؤسساتها الإقتصادية، التي تكون قادرة على النفاذ للأسواق الدولية، وتحقيق عدد هائل من النتائج التي ترجع بالفائدة على الشركة الوطنية، والأطراف التي ساعدت في نجاح هذا التطور والنفاذ.

وفي سبيل الوصول إلى هذا المستوى حاولت هذه الدول توفير بيئة مناسبة لشركاتها الوطنية من أجل التوسع والإندماج مع الإقتصاد العالمي، في ظاهرة تسمى عملية تدويل نشاط الشركات الوطنية (الخاصة والعامه، من أجل نموها وتوسعها وإستفادتها من هذه الأسواق.

هذا النفاذ للأسواق الدولية الذي يحدث في شكل تدويل من خلال التصدير المباشر وغير المباشر، أو تدويل من خلال الإنتاج في الخارج،

صحيح إن قواعد ومبادئ العملية الاقتصادية التي تضعها الدول المتقدمة (الرأسمالية)، تبقى ثابتة طالما تحقق لهم المكاسب والرفاهية، فإذا ما حدث العكس فإن هذه القواعد والمبادئ سرعان ما يتنازلون عليها أمام مصالح أوطانهم، فنجد مبدأ قوى السوق أو تدخل الدولة يتماشى والمكاسب ويطبق كل مبدأ حسب الحاجة، لهذا على الدول الصغرى النامية أن تقبل فقط بالقواعد والمبادئ التي تكون في صالحها، لكن الدولة التي تملك رؤية إستراتيجية، ومعها مقومات اقتصادية معينة سوف تخلق لنفسها مبادئ وقواعد قابلة للتكيف مع كل الظروف وفي كل الأحوال.

وإذا كانت الدول المتقدمة أو ربما القول تلك الدول الاستعمارية سابقا قد كانت المبادرة إلى تدويل نشاط شركاتها أو المساعدة في ذلك، إلا أن في ما بعد بدأ العالم يرى ظاهرة جديدة هي نمو إقتصاديات دول تسمى (بالدول أو الإقتصاديات الناشئة) التي أثبتت قدرتها على مزاحمة الدول المتقدمة في كل المجالات ومنها تدويل مؤسساتها سواء الخاصة وحتى الشركات الوطنية المملوكة من طرف

¹ صوايلي صدرالدين، النمو والتجارة الدولية في الدول النامية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: الإقتصاد القياسي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006)، ص62

الدولة، وهذا ما يصفه كوتشار في مجلة التمويل والتنمية حيث يقول: " يشهد العالم حاليا تحولا في القوة من الاقتصاديات المتقدمة إلى اقتصاديات الأسواق الصاعدة والاقتصاديات النامية..فقد كانت الإقتصاديات المتقدمة تمثل ثلثي إجمالي الناتج المحلي العالمي (على أساس تعادل القوى الشرائية) في عام 1992، غير أن إسهامها تناقص إلى أقل من نصف إجمالي الناتج المحلي العالمي. بحلول عام 2012 مع ظهور مدن كمراكز للقوة - حيث يتولد اليوم نحو 60 % من إجمالي الناتج المحلي العالمي في 600 مركز حضري"¹

والإقتصاد الجزائري بشكل عام يخلق لدينا درجة من الإهتمام والتفكير وربما الحيرة، عندما نحاول تحليل خصائصه، وتتبع قدراته ومؤهلاته، والحيرة أمام هزائمه وضعفه بالمقارنة بالإمكانات التي قلما توجد في إقتصاد بلد ما، ثم إن تدويل الإقتصاد الجزائري قد يعتبر حتمية، وليس خيار أو بديل بين الكثير من البدائل المطروحة، صحيح أن الجزائر ورثت من الاستعمار الفرنسي إقتصاد ضعيف ومنهار جدا، وورثت نسيج صناعي من المؤسسات والشركات، لا يؤهلها في تلك المرحلة للعب دور كبير في النهوض بهذا الإقتصاد، لكن نعتقد أيضا أن السياسات المتلاحقة بعد الإستقلال وإلى وقت قريب لم تكن مساعدة لبناء شركات وطنية قادرة على تحقيق قفزة إقتصادية هامة طبعها هذا الكلام بخصوص القطاع الخاص أمام مؤسسات وشركات القطاع العام فربما دورها كان مختلفا جدا عن المهمة الاقتصادية التي كان يجب أن تلعبها، لكن مع منتصف التسعينيات وخلال تبني الجزائر لإقتصاد السوق، نجد أن مؤسسات وشركات خاصة بدأت تبحث لنفسها على مكانة تتناسب والمؤهلات التي من حولها، لكي تستفيد من قدرات الجزائر الاقتصادية، ونجد أن "المؤسسة التي تسعى للتدويل ترغب في النمو والتوسع خارج سوقها المحلي (الوطني)، وتريد تحقيق تنوع في أنشطتها في السوق الأجنبي"² وليس في مقدورها بلوغ ذلك في بلدها الأم.

" وليست نسبة التجارة الخارجية (مجموع الصادرات والواردات لأي بلد) إلى الناتج القومي إلا معيارا غير دقيق إعتقاد أي بلاد على الأسواق وعلى ما تتلقاه من بقية أرجاء العالم من حاجات، وذلك لأن هذا الإعتقاد يغدو أكبر إذا تركزت صادراتها و وارداتها في قطاعات قليلة مهمة أو أساسية، بدلا من توزيعها بالتساوي على عدد من القطاعات"³

¹ كالبانا كوتشار، وآخرون، **البلاورة السحرية....**، (واشنطن دسي، صندوق النقد الدولي، مجلة التمويل والتنمية، العدد سبتمبر 2014)، ص ص 12- 13

² Sami BASLY, **L'internationalisation de la PME Familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance**, (Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005), p 34

³ سيمون كوزنتس، **النمو الاقتصادي الحديث**، (بيروت: لبنان، دار الأفاق الجديدة، 1966)، ص 170

تشتمل الأعمال الدولية على حصة كبيرة ومتزايدة من مجمل الأعمال العالمية وتتأثر بالبيئة العالمية وما يجري فيها من أحداث، وفي المنافسة الشديدة من حيث تسويق منتجات وخدمات من جانب، وفي تزويدها لآمن بالموارد التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية من جانب آخر.

و نظراً لتنوع البيئات الخارجية وتعقدها إذ هناك البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية، فإن الشركات المتعددة الجنسيات تختلف في استراتيجياتها وأهدافها وعملياتها وثقافتها وأشكالها وصيغها.

الإشكالية: لعل دخول الأسواق الدولية، أصبح حتمية في ظل رهانات الواقع الإقتصادي العالمي حالياً، لكن مسألة الدول والتوسع وكذا النمو ليست بالمسألة السهلة، اليسيرة التي قد تتبناها أي مؤسسة ترغب في ذلك بل يجب، أن تستعد لهذه العملية بتبني استراتيجية مناسبة تساعد على النجاح في هذه العملية، من خلال ما سبق، سوف تكون إشكالية هذه الأطروحة الرئيسية هي:

ماهي الإستراتيجية المناسبة لتدويل نشاط المؤسسات الجزائرية الكبرى، المتوسطة والصغيرة؟

الإشكاليات الفرعية: تحت ظل هذه الإشكالية الرئيسية يقدم الباحث مجموعة من الإشكاليات المرتبطة بدرجة وثيقة بالموضوع محل البحث يمكن إدراجها كما يلي:

- لماذا ترغب الشركة في تدويل نشاطها؟
- في أي الدول سوف تنشط؟
- مامدى إدراك الشركات الجزائرية لأهمية تدويل نشاطهم؟
- أي نوع من طرق التدويل سوف تختار؟
- ماهي فرص وعوامل نجاح عملية التدويل للمؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك حاجة ملحة لتدويل نشاط الشركات الجزائرية؟
- هل تملك الشركات الجزائرية الإمكانيات والمقومات المناسبة للمنافسة خارج حدود الجزائر؟

المنهجية وأسلوب الكتابة والتهميش:

قبل الحديث عن المنهجية التي سيتم إتباعها في هذه الأطروحة، سوف نحاول توصيف أسلوب الكتابة والتهميش المتبع، حيث قام الباحث بإعتماد بشكل كلي في تسلسل هذه الأطروحة على أسلوب كايت ل. تيرابيان kate L. TURABIAN، في كتابها " دليل كتابة الأوراق البحثية، الأطروحات والمقالات"، " A Manual for Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations"، الطبعة السادسة، والذي هو مصمم

خصيصا لتقديم أوراق رسمية، وأطروحات في العلوم الإنسانية، والإجتماعية وكذا الطبيعية، وهذا الأسلوب سوف يجده المتصفح لهذه الأطروحة في كل من تصميم خطة البحث، وترتيب عناصرها وكذا طريقة التهميش المتبعة والتي نعتقد أنها لا تختلف كثيرا على باقي الطرق المنهجية المتبعة في كتابة مثل هذه الأعمال العلمية.

أما بخصوص المنهج أو المناهج والأساليب المتبعة لدراسة إشكالية عملنا هذا فقد وجد الباحث أنه من المناسب للوصول إلى إجابات صحيحة لإشكالية البحث أن يتبع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، دون إغفال احتياج البحث للمنهج التاريخي لمحاولة حصر وشرح وتوضيح ظاهرة العولمة "تدويل نشاط الشركات".

في جانبها النظري وكذا مختلف المفاهيم التي تدور حولها. ومحاولة حصر مختلف المفردات النظرية التي تساعدنا على إنجاز دراسة تطبيقية تتناسب والإشكالية المطروحة، وأما في الجانب التطبيقي وجدنا أنه من المناسب اللجوء إلى المنهج التجريبي الذي يعتمد بالخصوص على دراسة حالة باستخدام استبيان ومقابلة والوسائل الإحصائية المساعدة على تحليلهما

أهمية الموضوع:

يأخذ البحث أهميته من خلال أبعاد تميز العصر الحاضر من حول المؤسسة الجزائرية،

- 1- التطور الكبير في العصر الحاضر في مجال الاتصالات والمواصلات يدفع كل الشركات في العالم وليست الجزائرية فقط إلى البحث عن توسع خارجي يحقق قيمة مضافة عالية جدا ويمنع هذه الشركات في سياسة الدفاع عن الأسواق المحلية بل المنافسة في الخارج
- 2- المقومات الاقتصادية والمالية والبشرية وممكن التشريعية في الجزائر قد تساعد الشركات الجزائرية أو تدفعها إلى البحث عن نمو كبير خارج على الوطن وخاصة في مجال تدويل الإنتاج، أو الاستفادة من المزايا التنافسية للجزائر وشركاتها.
- 3- محاولة توجيه اهتمام الشركات الجزائرية وكذا الحكومة إلى ضرورة إعطاء أهمية للصناعات الجزائرية من خلال تدويل نشاط والاستفادة من هذه العملية.
- 4- يوجد حول الجزائر في الشمال أو الجنوب أو حتى في المنطقة العربية (دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المعرفة باختصار ب MENA) أسواق مغرية نعتقد أن الشركات الجزائرية قادرة على العمل فيها وتحقيق أرباح مهمة إذا ما قامت بتدويل نشاطها خاصة الإنتاجي فيها.

5- البحث يهتم بخلق مفاضلات حقيقية لمختلف الإستراتيجيات التي قد تساعد على تدويل

نشاط المؤسسات الجزائرية سواء كانت كبير أو متوسطة وصغيرة.

6- يحاول البحث الإهتمام بمعرفة خصائص وتركيبية الإقتصاد الجزائري والتي نعتقد أنها المؤثر

الرئيس في بناء إستراتيجية تدويلية ناجحة.

7- إهتم البحث من خلال التوجه إلى مجموعة من الشركات الجزائرية العاملة فعلا في الأسواق

الخارجية (الدولية) بمعرفة مدى قدرة هذه المؤسسات على تبني إستراتيجية دولية مناسبة لدخول

أسواق ما ، وما هي مختلف العراقيل والعقبات التي تواجههم؟.

أهداف الموضوع: إن محاولة البحث والكتابة في هذا الموضوع لها الكثير من الأهداف التي نعتقد أن

الوقت والمكان مناسب لها ، والجزائر تعلن في السنوات الأخيرة أنها مهتمة بإعادة بناء إقتصادها ،

وتطوير وتوجيه مؤسساتها الإقتصادية بمختلف الأحوال نجد أن الهدف الرئيسي والشامل لهذه الأطروحة

هو معرفة مدى إهتمام الجزائر كدولة؟ والمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمختلف أنواعها وقطاعاتها

بعملية التدويل ضمن الإستراتيجية الوطنية لتطوير وتوجيه الإقتصاد الجزائري، ومدى جدوى هذه

العملية في ظل طبيعة ومكانة وخصائص هذا الإقتصاد.

ووراء هذا الهدف الرئيسي نجد هناك العديد من الأهداف الأخرى يمكن حصرها في:

1. الوقوف على الصورة الواقعية (تشخيص الوضع الحالي) لعملية تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية:

حيث الكتابات القليلة والسطحية الموجودة حول هذه الظاهرة (عملية التدويل) في الجزائر تحتم

علينا محاولة تسليط بعض الضوء على أهمية تدويل - على الأقل - بعض القطاعات التي نعتقد

أن للمؤسسات الجزائرية ميزة تنافسية تمكنها من التواجد في الأسواق الدولية.

2. تبيان الانعكاسات الإيجابية والسلبية لعملية التدويل، بالنسبة للشركة المدولة لنشاطها أو

الجزائر كبلد أم لهذه الشركة: هذه العملية على الرغم من أهميتها لها إنعكاسات إيجابية

كثيرة وأخرى سلبية الهدف من هذه الدراسة محاولة معرفة أهم وأغلب هذه الإنعكاسات على

قرار تدويل نشاط بعض مؤسساتنا الإقتصادية.

3. التعرف على ماهية التدويل والإستراتيجيات المناسبة لدخول مختلف الأسواق وحسب خصائص

الشركات وطبيعة نشاطها: إن عدم الكتابة أو قلته أو قلة إهتمام الباحثين الجزائريين بموضوع

التدويل وكذلك عدم وضع هذه العملية من أهداف السلطات المركزية الجزائرية، يجعل من

المهم لنا أن نحاول التعريف بهذه الظاهرة، وهدفنا حصر الإستراتيجيات المناسبة للشركات

الجزائرية من أجل تدويل نشاطها.

4. من غير المعقول أن الجزائر بموقعها الإستراتيجي، وخصائصها الإقتصادية والديموغرافية، وملاءتها المالية خاصة بعد الطفرة الطاقوية في السنوات الأخيرة عدم تبنيها لسياسة توسعية لمؤسساتها الإقتصادية تؤدي حتما إلى زيادة مكانتها بما يتناسب وهذا الحجم، حيث نهدف هنا أيضا إلى محاولة وضع قراءة تشريحية ولو مختصرة حول تركيبة الإقتصاد الجزائري
5. يهدف طرحنا هنا أيضا إلى توجيه بعض الهيئات سمينها (الهيئات الداعمة لعملية التدويل) في الجزائر، إلى مساندة وتوجيه ومرافقة الشركات الجزائرية لبلوغ مراحل متطورة من التدويل، ولا تبقى في المرحلة الأولى من التدويل وهي عملية التصدير المباشر أو حتى غير المباشر بل تفكر في الوصول إلى المراحل المتقدمة من تدويل نشاطها.
6. تطوير خطة عمل لتعزيز فرص تدويل الشركات الجزائرية.

فرضيات البحث: للإجابة على إشكالية الدراسة وكذا الإشكالية الفرعية وجب علينا تقديم بعض الفرضيات التي سوف تساعدنا في ذلك، ويمكن حصرها في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تملك المؤسسات الجزائرية إستراتيجية محددة لتدويل نشاطها في الأسواق الدولية.

الفرضية الثانية: حجم الشركات الجزائرية وخصائص السوق الذي تعمل فيه لا يؤهلها إلى تدويل نشاطها.

الفرضية الثالثة: التدويل من خلال التصدير هو الخيار الأمثل للشركات الجزائرية في الأسواق الدولية

الفرضية الرابعة: تبني التدويل على مراحل يساعد الشركات الجزائرية مستقبلا في التدويل من خلال الإنتاج.

صعوبات البحث:

خلال قيامنا بمحاولة دراسة ظاهرة التدويل ككل وبحث الإستراتيجيات المناسبة لتدويل الشركات (المؤسسات) الجزائرية بمختلف أصنافها وأشكالها، وجدنا مجموعة من الصعوبات التي كانت عقبة كبيرة في سبيل إنجاز هذا العمل ويمكن تقسيم هذه الصعوبات في:

(1) صعوبات الدراسة (المقاربة النظرية):

1. قلة المراجع العربية والجزائرية التي تناولت هذه الظاهرة، وفي حالة وجودها كانت سطحية، ولم تهتم بهذه الظاهرة إلا من خلال عملية التصدير لا غير.

2. المراجع بالأجنبية رغم أنها كثيرة فليس منها إلا العدد الضئيل الذي يدرس حالات التدويل من الدول النامية وتكاد تكون منعدمة تلك التي تناقش حالات مشابهة للجزائر.
3. عدم وجود إحصائيات أو بنوك معلومات جزائرية تقدم معلومات إقتصادية تساعد في دراسة مثل هذه الظواهر، مع وجود تضارب واضح في المعلومات شبه الرسمية التي تقدم في حالة مثل هذه الظاهرة جزائريا.

2) صعوبات الدراسة (المقاربة التطبيقية):

1. عند محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الجزائر وجدنا أن الشركات الجزائرية في مجملها يصعب الوصول إلى مسؤوليها.
2. الهيئات الوطنية المسؤولة على دعم وترقية هذه الظاهرة لا تقدم معلومات وفيرة ودقيقة حول عملية التدويل.
3. هناك عدم إدراك واضح للفرق بين التدويل من خلال التصدير والتدويل من خلال الإنتاج، إلى التدويل من خلال البحث والتطوير الذي يعتبر عملية بعيدة المنال جدا على الشركات الجزائرية.
4. نظرا لحدثة التوجه الجزائر إلى إقتصاد السوق فإن الشركات الجزائرية لم تتضج بعد دوليا مما يصعب علينا متابعة تواجدها وإستراتيجيتها داخل الأسواق الدولية.
5. عدم رغبة مسؤولي الشركات الجزائرية تقديم معلومات إحصائية حول نشاط شركاتهم في الخارج (الأسواق الدولية)، بداعي الحفاظ على السرية من أجل المنافسة

هيكل الدراسة:

لقد جاءت دراستنا هذه، في جزئين إثنين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث خصص الجزء الأول من هذه الدراسة، للجانب أو الإطار النظري للموضوع، وشمل على أربعة فصول متكاملة، حيث تخدم مع بعضها التأسيس النظري، الذي يساعدنا على، إنجاز دراسة تطبيقية تساهم في الإجابة على إشكالية البحث، وهذه الفصول لهذا الجزء كانت كما يلي:

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل، الذي من خلاله حاول الباحث تمييز هذه الظاهرة من خلال لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها، ثم تعاريف ومفاهيم حولها، بالإضافة إلى مؤشرات ومميزاتها، وأخطارها إلى غير ذلك، أما الفصل الثاني فكان بعنوان: نظريات ونماذج التدويل، الذي رصدنا فيه أهم النظريات والنماذج التي إهتمت بالتدويل كظاهرة، وموضوع التجارة الدولية ككل، والنظريات المهتمة بأسباب التدويل، أو إستراتيجية الدخول، أما الفصل الثالث فجاء تحت عنوان: محيط عملية التدويل، الذي حاول الباحث أن يطرح فيه الموضوعات المرتبطة بهذه الظاهرة، والتي قد تأثر في عملية

التدويل أو تتأثر بهذه العملية، من مثل الهيئات الدولية المفعلة لهذه الظاهرة، وغيرها، أما فصلنا الرابع فخصص للتركيز على أهم الإستراتيجيات التي قد تتبناها الشركة الراغبة في تدويل نشاطها.

أما الجزء الثاني من الأطروحة فكان مخصصا للجانب التطبيقي، والذي قسم إلى فصلين إثنين، كان الفصل الخامس أولهما الذي حمل عنوان: الإطار العام للمؤسسات الجزائرية، الذي ركز على تقديم كلي للإقتصاد الجزائري ومدى مقدرته من خلال هياكله وتنظيماته على الدفع بالمؤسسات الجزائرية على تدويل نشاطها، أما الفصل السادس: الذي كان بعنوان دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية، الذي إعتدنا فيه على بناء إستبانة توزع على مسيري ومدراء بعض الشركات الجزائرية التي تمارس نشاطا إقتصاديا في الخارج.

خلفية الدراسة:

- لهذه الدراسة أكثر من خلفية، جعلتنا نجتهد لإتمامها وتحمل كل الصعاب التي قد تواجهنا، حيث:
1. نجد هذا الموضوع لم يتم تناوله بالقدر الذي يستحقه، من قبل الباحثين الإقتصاديين الجزائريين والعرب على العموم، لهذا نجد الدراسات التي تناولت ظاهرة التدويل باللغة العربية نادرة، سطحية وغير محددة الأهداف ولم تصل لنتائج دقيقة.
 2. من جهة أخرى عولجت ظاهرة التدويل من شطر، التدويل من خلال التصدير، ولم تعالج هذه الظاهرة من جهة التدويل من خلال الإنتاج أو بمستوى أعلى التدويل من خلال البحث والتطوير، بعكس الكتابات الأجنبية خاصة الأمريكية والاسكندنافية التي لم تهمل أي زاوية من هذه الظاهرة.
 3. الجزائر تملك من الخصائص الطبيعية، البشرية، الإقتصادية ما يجعل شركاتها من أكبر الشركات النشطة في الأسواق الدولية، لكن هذا لم يحدث بتاتا، ونجد الشركات سواء الخاصة أو العمومية لم تجتهد في تدويل نشاطها كليا رغم الميزات التنافسية الكثيرة المساعدة على القيام بهذه العملية، نعتقد أن هذه الشركات لا تملك إستراتيجية واضحة لدخول الأسواق الدولية، طبعاً لست هنا أقدم نتيجة مسبقة بقدم ما هو إعتقاد أن هذه الخلفية تحتم علينا دراسة مدى أهمية إمتلاك الشركات الجزائرية لإستراتيجية تدويلية واضحة.
 4. الشركات الخاصة الجزائرية على العموم ليست شركات عريقة في معظمها، ولا تملك رؤوس أموال وإمكانيات (خاصة تسييرية وتطويرية)، تساعد على دخول الأسواق الدولية والمنافسة ضمن شبكات من الشركات العريقة في هذا المجال، لكن في السنوات الأخيرة ظهرت شركات إستطاعت النمو بشكل ملفت للنظر وقد تمتلك إستراتيجية تدويلية فعالة.

5. الموقع الجغرافي للجزائر، وكذا موقعها الجيو سياسي، كبلد مصدر للنفط ومصادر الطاقة الأخرى، وأيضا تبعات الأزمة الاقتصادية الأخيرة (أزمة 2008)، تلزم الجزائر كبلد ومن خلفها كل الشركات الجزائرية تبني كل الإستراتيجيات (بما فيها تدويل شركاتها) من أجل التنمية بالإعتماد على النفس، وتحقيق معدلات نمو إقتصادي، يتناسب وحجم الجزائر دون محروقات.

الدراسات السابقة:

لقد حاول الباحث أثناء إنجاز دراسته، البحث عن دراسات سابقة – خاصة الجزائرية منها- تكون موجهة له، وتساعدنا على المقارنة بينها وبين ما سوف نحاول تقديمه هنا إن شاء الله، حيث وجدنا المكتبة العالمية خاصة الدول المتقدمة عنية جدا بالأبحاث التي تدرس هذه الظاهرة، وتسقطها على الخصائص المميزة لكل بلد، لكن الجزائر والكثير من الدول النامية لم نجد هناك إهتمام أكاديمي كبير يشخص هذه الظاهرة (ظاهرة التدويل)، ويعطيها حجمها المناسب، ورغم هذه إخترانا بعض الدراسات التي نجدها مناسبة للمقارنة بينها وبين الدراسة التي بين أيدينا.

وهذه الدراسات يمكن تلخيصها فيما يلي:

دراسات أكاديمية:

1. دكتوراه:

- 1) Zizah Che Senik (2010), **Models, Processes, and Factors Influencing Internationalization: the case of Malaydian Smes**, (thesis doctor of philosophy of Murdoch university, 2010

أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة، تعميق الفهم لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، وحاولت الباحثة أن تطبق خمسة نظريات رئيسية في مجال عملية التدويل، لإكتشاف مدى رسوخها في هذا النوع من المؤسسات، وخاصة في قطاع الصناعات التحويلية.

ومن خلال دراستها توصلت إلى النتائج التالية:

- 1) غياب شبكة العلاقات يؤدي إلى عدم القدرة على تسريع التعرف على الأسواق المتخصصة، مما يؤدي بعد ذلك إلى عملية تدويل أطول.
- 2) شبكة العلاقات المؤسسية ذات الصلة تزيد من سرعة، وتعزيز طريقة الدخول، وتوسيع نطاق السوق لعملية التدويل.

- 3) عدم الاستقرار السياسي و / أو الاقتصادي يؤدي إلى عدم اليقين في عمليات المشاريع الصغيرة والمتوسطة وهذا بدوره يبطئ و / أو يعقد عملية التدويل .ومع ذلك التواصل مع الناس المعنيين يمكن أن تساعد في تسريع العملية.

وبالمقارنة بما نبحت عنه في دراستنا سوف نطرح الفروقات التالية :

- أ) على الرغم من أن الإقتصاد الماليزي هو في مرحلة النمو ، إلا أنه قطع أشواط مهمة في البناء المؤسسات المساعد على تدويل نشاط الشركات الماليزية. خاصة أسواق المال والتمويل
- ب) الإختلاف الإجتماعي والثقافي، وكذا بعد المسافات بين البلدين يطرح إشكالية عدم القدرة على المقارنة بين النموذجين
- ت) شبكة الدول المجاورة لماليزيا تساعد على دخول مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة في عملية التدويل بسهولة أكثر، مع إتساع الأسواق المجاورة لها التي تساعد على المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن) كنموذج رائج لبداية التدويل.

2) Thi Kim Ngoc PHAM (2008) Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries University of Fribourg (Switzerland) These doctorat

استراتيجيات التدويل :دراسة مقارنة للشركات التايلاندية والفيتنامية في اثنين من الصناعات

قدمت هذه الدراسة مقارنات بين مختلف الإستراتيجيات التي إعتمدتها شركات من تايلاندا

والفيتنام إثناء تدويل نشاطها ، في نوعين من الصناعات.

- 1) هذا البحث له هدفين .الهدف الأول هو تحديد تبعات الكفاءات التدويل وإستراتيجية التدويل على أداء تدويل الشركات؛ والتعرف على تأثير الصناعة والبلاد على أداء تدويل الشركات. والثاني هو اقتراح بعض التوصيات على مستوى الشركات وعلى مستوى الحكومات.

- 2) توفير الدولة كل المساعدات اللازمة للشركات الراغبة في تدويل نشاطها.. وعلى الحكومات مساعدة الشركات في اكتساب المهارات العالية، و الحصول على قروض طويلة الأمد مع النسبية منخفضة سعر الفائدة؛ وإقامة منصات لدخول الأسواق الخارجية

- 3) أوصى الشركات في كل من الصناعتين أنه ينبغي تقديم عروضها على أساس تحسين الجودة وإنتاج منتجات ذات قيمة عالية، إستخدام مزيجا من وسائل دخول الأسواق الخارجية .وتكوين المسؤولين التنفيذيين العالميين.

في هذه الدراسة نجد أهم عنصر للمقارنة هو طرح إشكالية تكوين مسؤولين تنفيذيين عالميين وهذا الذي تفتقده الجزائر، الذي سوف يطرح في المقابلة فركة الإستعانة بمسؤوليين تنفيذيين أجنب في المراحل الأولى للتدويل.

ومن جهة أخرى نطرح إشكالية أخرى هنا وهي أي الصناعات الجزائرية التي يمكن أن تكون مهيئة للتدويل.

3) BRARIM ALLALI ، (2003) ، *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*

marocaines et canadiennes du secteur agro- alimentaire THESE doctorat HEC Montreal

في هذه الرسالة التي قدمت من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة مونتريال

كندا، حاول الباحث في هذه الدراسة أن ترصد وجهة نظر المسيرين بخصوص تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية والكندية في قطاع الصناعات الغذائية، وقد توصل الباحث من خلال عمله هذا إلى النتائج التالية:

1-) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لديها مدراء (مسيرين) نظرتهم غير واضحة (ضبابية)، تجاه عملية التدويل.

2-) نتائجا تؤكد أيضا الأهمية المحدودة لنظريات التدويل في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث النماذج التي فسرت تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مكتملة لشرح الظاهرة .

3-) على أساس نتائج الدراسة، وضع الباحث تصنيف للقادة مديري الشركات، وتحقق من أنه من غير الممكن ربط العلاقة بين حجم الشركات محل الدراسة، وعدد وحجم الأسواق التي تعمل فيها.

4-) وقد سمح الاستكشاف الاستقرائي له أيضا بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الشبكات في توضيح الرؤية الدولية للشركات الرائدة في توفير موارد إضافية، وكذلك في تعزيز رؤية عالمية على النطاق شبكة .

2. ماجستير

4)ARROUCHE Nacéra ،(2014) *Essai d'analyse de la politique de soutien aux*

exportations hors hydrocarbures en Algérie :contraintes et résultats

مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ميلود معمري، تيزي وزو،

إهتمت هذه الدراسة بتحليل واختبار سياسة الدعم المقدمة للتصدير في قطاعات غير المحروقات،

المتبعة في الجزائر وحاولت تحديد القيود المعطلة لهذا القطاع ونتائج ذلك، ولقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- مواصلة الجهود الرامية إلى دعم وتعزيز نوعية الفوائد والخدمات التي تقدمها الهيئات العامة لتوفير ودعم الشركات المصدرة.
 - 2- زيادة الإحتكاك وتبادل الزيارة بين الوكالات المسؤولة عن هذا القطاع مع الشركات المصدرة (خاصة خارج قطاع المحروقا) من أجل إدراك الإحتياجات الحقيقية للمصدرين وأيضا زيادة الوعي للبرامج التي تقدمها هذه الوكالات لصالح هؤلاء والتي يمكن الإستفادة منها.
 - 3- تقديم الدعم المناسب لمختلف مراحل التصدير، أي قيام أجهزة الدعم بمرافقة الشركات في مختلف مراحل نشاطهم التدويلي أو التصديري، خاصة في حالة المكاتب التمثيلية
 - 4- تعزيز نهج تعاوني لدعم تصدير الشركات وزيادة درجة التنسيق
 - 5- من المهم أيضا لتنفيذ إستراتيجية وطنية لتعزيز وتطوير الصادرات غير النفطية ووضع استراتيجيات الشراكة من نوع: القطاعين الخاص / الخاص، العام الوطني / الخاص، والأجنبي بين القطاعين العام / الخاص
- 5) دوار إبراهيم (2011): آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خلال الفترة 2001-2009، مذكرة ماجستير تخصص مالية وإقتصاد دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

النتائج

- و من خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج التي يمكن اختصارها فيما يلي:
- 1-) تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدراتها المتميزة على توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منهما الجزائر، وهما البطالة والفقر وذلك من خلال توسيع و تنويع النسيج الصناعي، وقدراتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة.
 - 2-) لقد تأكد من خلال واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن هذا القطاع سوف يكون له آفاق كبيرة حيث توليه الجزائر أهمية بالغة من خلال وضع سياسات ملائمة وتوفير أجهزة تنفيذية تسهر على ضمان جو مناسب يسمح بتطوير هذا القطاع.
 - 3-) إن ظاهرة التدويل في ظل الأوضاع الراهنة، أصبحت أمراً حتمياً، ومآل منطقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للدخول إلى الأسواق الدولية.
 - 4-) تتركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية غالبا في قطاعات نشاط منخفضة القيمة المضافة و تركز على إنتاج السلع الاستهلاكية لتلبية الطلب المحلي دون الاهتمام بتحسين نوعية منتجاتها المسوقة

وبالتالي فإن إستراتيجية التدويل غائبة لدى المقاولين الجزائريين. وهو ما يعود غالبا إلى مستوى التكوين الضعيف لمدراء الشركات.

5-) في الواقع فإن مستوى التكوين يؤثر على بيئة المقاول(صاحب الأعمال)، ويجعلها تشجع أو تحد من إستراتيجية التدويل. كما أنه في الجزائر، غالبا ما نجد على رأس شركة صغيرة مسيرا ليس لديه شهادة أو مؤهلات أو على الأقل مستوى معين من الدراسة يسمح له بلعب دوره، وهو دور بالغ الأهمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونتيجة لذلك نجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة يديرها أناس ليس لديهم المؤهلات المطلوبة لتغيير العمليات الإنتاجية، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات طويلة المدى، وخاصة استراتيجيات التدويل وتطوير مؤسسات وقدرات التنافسية و الانفتاح على الأسواق الدولية.

6-) الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تمتلك الكفاءات التقنية اللازمة لدفع تسيير مشاريع الاستثمار في الأسواق الدولية. و نظرا لافتقادها غالبا للمستخدمين التقنيين (باحثين، مهندسين وتقنيين...إلخ (فإن هذه المؤسسات لا تقوم بنشاطات البحث والتطوير.

7-) توجد بالجزائر بعض المؤسسات صغيرة ومتوسطة غير مدولة لكن لديها إرادة التطور، لكنها تواجه عراقيل للقيام بنشاطات البحث والتطوير، ترتبط هذه العراقيل أساسا في التكاليف الباهظة لهذا النوع من النشاطات.

8-) المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، تتخذ شكل واحد للدخول إلى الأسواق الدولية، بحيث تختار آلية التصدير للدخول إلى الأسواق الدولية.

9-) تمثل السوق الأوروبية أهم الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

10-) ما يمكن استخلاصه في الأخير، هو أنه بالرغم من التحفيزات و البرامج التأهيلية التي سعت الدولة إلى تطبيقها من أجل رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن هذه الأخير غير قادرة على الدخول في الأسواق الدولية، بحيث تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية التي تنشط في الأسواق الدولية لا يتعدى % 0.1 و هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي الدول.

6) بن حمو عبد الله (2010)، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة: جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، هي من الدراسات القليلة حول هذه الظاهرة في الجزائر ورغم بساطة محتواها إلا أنه جهد مشكور من الباحث في مثل هذه المواضيع وإهتم الباحث بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد توصل إلى نتائج غير مشجعة بالنسبة لعملية التدويل نذكر منها:

3. - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية غير قادرة على إشباع السوق المحلي وبالتالي فهي لا تفكر في تدويل نشاطها.
4. - هذه المؤسسات لا ترى أنها قادرة على المنافسة الحادة في الأسواق الدولية ماعدا بعض القطاعات مثل الزراعة.
5. - نجاح بعض هذه المؤسسات في الأسواق المحلية لا يعتبر مؤشرا إيجابيا لنجاحها في الأسواق الدولية.
6. - توصل الباحث خلال الدراسة أن الجزائر خطت خطوات جيدة تجاه توفير منظومة تشريعية تساعد المؤسسات على النمو ولما لا التدويل. وإقتراح أن تلعب الجزائر دورا أكثر فعالية في سبيل تشجيع الشركات (المؤسسات) الجزائرية على تدويل نشاطها.

(7) جباري شوقي، تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات: بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 04، 2014
وأعطت هذه الدراسة النتائج التالية:

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من أهم ملامح ظاهرة العولمة، نظرا لضخامة حجمها وتنوع نشاطها وانتشارها الجغرافي والسوقي، وإقامة التحالفات الإستراتيجية، فضلا على المزايا الاحتكارية وتعبئة المدخرات والكفاءات، الأمر الذي جعلها تمثل قوة اقتصادية كبيرة في الاقتصاد العالمي اليوم، ورائدة التوجه نحو التدويل نظرا للخصائص التي تتمتع بها.

- إن تدويل الشركات عبارة عن عملية مكونة من مراحل متتالية تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها أو التي تسيطر عليها، بالقدر الذي يكسبها الخبرة تدريجيا في غزو الأسواق الدولية والانتشار والتوسع.

- أبرزت الدراسة حجج وبراهين الاتجاه المؤيد للدور الفاعل للشركات المتعددة الجنسيات في تنمية القدرات الإنتاجية لبعض الدول النامية) مثل دول جنوب شرق آسيا(، نظرا إلى مساهماتها في نقل التكنولوجيا والمهارات الإدارية والإنتاجية ورؤوس الأموال، بالشكل الذي انعكس على تنمية اقتصاد الدولة المضيفة.

- تعد حصة الدول النامية من تدفقات استثمارات الشركات المتعددة الجنسيات جد ضعيفة مقارنة بحصة الدول المتقدمة، كما أن جلها يتركز في قطاعات ذات الصلة باستغلال الموارد الطبيعية مما يهدد بنضوبها.

- تتحمل الشركات المتعددة الجنسيات نصيبا هاما من الأزمات الاقتصادية الخانقة التي تعرفها الدول النامية نتيجة للنزعة الاحتكارية وسعيها الدؤوب وراء مصالحها المادية دون خدمة التنمية في الدول النامية، إذ تعمل على استنزاف الثروات الطبيعية للشعوب، كما أنها تسهم في تردي الوضع البيئي وتفاقم مشاكلها نتيجة لجشعها في الحصول على الأرباح وتحويلها وخدمة الدول مصالح الدول المتقدمة.

- يعد التوجه المعتدل المقيد لأعمال الشركات المتعددة الجنسيات في الدول النامية وجهة نظر وسطية تحاول قدر المستطاع تعظيم المكاسب وتقليل المخاطر الناشئة عن هذه العملية.

دراسات رسمية غير أكاديمية:

(8). ليلي جاد، وآخرون، (2006) دراسة تدويل الشركات المصرية، (الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء،)

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على طبيعة وحجم تعاملات الشركات المصرية وكذا إستراتيجياتها المتبعة في دخول الأسواق العالمية المختلفة، وصياغة مجموعة من السياسات التي من شأنها زيادة مستوى نشاط هذه الشركات، على المستوى الدولي، وقد حاولت الدراسة إيجاز عرض أهم النماذج المفسرة لعملية التدويل، ودراسة بعض التجارب الدولية لعدد من الشركات المدولة من الدول النامية، وإستخلاص الدروس المستفادة منها، وأيضا تحليل أداء بعض من الشركات المصرية الكبرى: كدراسة حالة للشركات العاملة دوليا، وتوضح نتائج الدراسة أن غالبية الشركات المصرية لا تزال تعتمد على أسلوب التصدير المباشر وهو نمط من أنماط دخول الأسواق في المراحل الأولى للتدويل، بالإضافة إلى إرتفاع دور العلاقات الشخصية ورحلات العمل في إختيار الأسواق الدولية. ومن ناحية أخرى تمثلت أهم أوجه القصور -في أداء الشركات - في إنخفاض أهمية التدويل لدى الإدارة العليا للشركات، مع عدم توافر الكوادر الإدارية المؤهلة، وضعف الإرتباط بقنوات التوزيع الدولية.

وقد خلصت هذه الدراسة بعد تقديم نظري لظاهرة التدويل وكذا التجارب الدولية في هذا

المجال إلى النتائج التالية:

- 1- إدراك الشركات المصرية- محل الدراسة- لأهمية العمل على المستوى الدولي.
- 2- انخفاض الاهتمام بتنوع أساليب العمل داخل تلك الأسواق.
- 3- اتفاق الشركات المصرية مع نموذج المراحل في الكثير من النقاط، واعتمادها على المزايا التي أشار إليها النموذج الانتقائي، في تحديد النمط الملائم لدخول الأسواق الدولية.

- 4- أكدت الدراسة على اعتماد الشركات المصرية على مواردها الخاصة في تمويل العمليات الخاصة بها داخل الأسواق الدولية. وانتشار الدوافع المبادرة للعمل في الأسواق الدولية خاصة في القطاع الصناعي.
- 5- ارتفاع درجة الاعتماد على العلاقات الشخصية، ورحلات العمل، والمعارض الدولية في اختيار الأسواق، والحصول على التعاقدات الأولى بداخلها.
- 6- انخفاض أهمية التدويل لدى الإدارة العليا للشركات المصرية، وعدم وجود ميزة متفردة/ كفاءة تكنولوجية للمنتج المصري.
- 7- عدم القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من مزايا العمل على المستوى الدولي.
- 8- ضرورة التركيز على تفعيل دور المنظم في الشركات المصرية العاملة في الأسواق الدولية.

(9). أحمد قدورة Ahmed Gdoura ، (2006): بعنوان: " **Internationalisation des entreprises: Les expériences internationales et la situation de la Tunisie** " تقرير موجه إلى " UTICA - Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat

جاءت هذه الدراسة القيمة حول تدويل الشركات التونسية وهي موجهة إلى الإتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعة التقليدية في 92 صفحة، حيث قدمت مفاهيم متنوعة حول الظاهرة وإستعرضت تجارة العديد من الدول منها المغرب، تركيا، سنغفورة، جنوب إفريقيا، قبل أن تحاول توجيه الموضوع حول تدويل الشركات التونسية، ولقد حددت هذه الدراسة الأهداف على نحو يسمح لها بمعرفة مايلي:

- مراجعة تدويل الشركات التونسية.
- تحديد العوائق والمشاكل لتدويل الشركات التونسية.
- تقديم توصيات محددة لتحسين أشكال التدويل للشركات التونسية.
- توفير خارطة طريق للتقارب مع تشريعات الاتحاد الأوروبي في هذا المجال

أما الهدف الرئيس فكان متمثل في (الهدف من هذه الدراسة هو تحسين وتعزيز تدويل الشركات التونسية من خلال تحرير تدفقات رأس المال وسعر الصرف.

ومن جهة أخرى إفترضت الدراسة أن الحجم الصغير للسوق التونسية، غياب فرص النمو وتطوير المنتجات، غياب في السوق المحلية للكثير من المواد الأولية المساعدة على إنتاج بعض المنتجات ووجود مهارات وتقنيات مرسمة في العنصر البشري كفيلة بتطوير شركات قادرة على تدويل نشاطها مع قرب تونس من دول مضيضة تستطيع دخولها بسهولة.

وتتميز دراستنا على العموم بالمقاربة بهذه الدراسات السابقة بما يلي:

(1) أن الشركات الجزائرية منذ الإستقلال لم تستقر بالشكل الذي يسمح لها بالنمو الدولي، مع تذبذب السياسات الإقتصادية العامة للدولة الجزائرية.

(2) الشركات الجزائرية فيما عدا سونطراك، تعتبر بالمعايير الدولية شركات صغيرة وغير قادرة على تدويل نشاطها.

(3) الطبيعة الريعية للإقتصاد الجزائري، جعلت الدولة لا تظهر سياسة واضحة تجاه تدويل نشاط شركاتها.

(4) القطاع الخاص في الجزائر، ما زال جديد بعد مرحلة الإقتصاد الموجه، ولا يملك الإمكانيات التي تسمح له بالتوجه الدولي.

وبالتالي دراستنا سوف تأخذ هذه الظروف وتوظفها في بناء إستراتيجية تساعد على تدويل نشاط شركاتنا.

الجزء الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

ماهية عملية التدويل

تمهيد:

منذ وقت ليس بالقريب، بدأ العالم يتحسس الزيادة الكبيرة في إرتباط علاقاته ومصيره، مع بعضه البعض وبدأ يتأكد أن الإقتصاد بمختلف مظاهره وظواهره، وكذا مؤسساته، يتجه إلى خلق قرية صغيرة، تتأثر بدرجة عالية بمختلف التفاعلات أينما كانت، ومع التسارع الجارف للتطورات العلمية وخاصة في مجالي الإعلام والاتصال وأيضا المواصلات والنقل، لم يعد من الممكن التحدث عن الدول والجغرافيا والإنتماء وغيرها من الثوابت التي أصبحت غير ثابتة، وأكد الإقتصاد أيضا أنه بمقدوره تغيير البديهيات والمسلمات وإملاء صورة جديدة للعلاقات لم يكن بالإمكان تصور حدوثها خلال فترة سابقة.

في هذا الفصل سوف نحاول ضبط وتحديد أهم المفاهيم والعناصر المرتبطة بعملية تدويل نشاط المؤسسات، من خلال متابعة مختلف مراحل تاريخ هذه الظاهرة وأصولها، دون إهمال الظواهر الأخرى التي إرتبطت بهذه الظاهرة، ثم نقدم تعريفات عديدة متناسبة مع مختلف المدارس التي درست وتتبع هذه الظاهرة، مع معرفة أهمية تدويل الشركات بالنسبة للشركة في حد ذاتها أو بلدها الأم أو البلد المضيف الذي يقبل أو يرغب في توجه الشركات من مختلف دول العالم نحوه، في خلال ذلك نحاول تحديد أهم مؤشرات التدويل وكيف نعرف درجة تدويل شركة ما، في هذا الفصل أيضا يجب علينا التطرق إلى المخاطر التي تواجه الشركة عند تدويل نشاطها في مختلف أشكالها (مخاطر إقتصادية، سياسية، بيئية، ثقافية أو إجتماعية)، وفي الأخير سوف نبث دوافع وعوامل نجاح عملية التدويل.

المبحث الأول: تاريخ تدويل الشركات

إن الكتابة في التاريخ عملية التدويل، تقودنا إلى التطرق إلى موضوعات تتداخل مع هذا التاريخ، حيث نجد أن هذه العملية مرتبطة بشكل وثيق مع موضوعات رئيسية في الاقتصاد الدولي، هي التبادل الدولي، التجارة الدولية، العولمة الاقتصادية (جغرافيا العولمة).

والاستثمار الدولي (الأجنبي المباشر وغير المباشر، والاستثمار الأجنبي المحفزي)، وفي الأخير نجد موضوع الشركات متعددة الجنسيات. يمثل أقرب موضوعات التداخل بالنسبة لعملية تدويل نشاط الشركات.

وعلى الرغم أن هذه الموضوعات، مرتبطة بدرجة كبيرة تاريخيا، فإنه تجدر الإشارة إلى أن التدويل بمفهومه المتطور (تدويل الإنتاج، أو تدويل عوامل الإنتاج). يعتبر عملية متأخرة بالمقارنة مع العمليات الأخرى، لكننا سوف نحاول خلال عملية سرد الوقائع التاريخية المرتبطة بهذه الموضوعات تمييز تاريخ هذا النشاط العالمي بشكل منفصل عما سواه.

ومع الإشارة إلى أن أبسط أشكال التدويل هو عملية التدويل التصديري (التصدير المباشر أو غير المباشر بشكل مختصر) هي عملية أقدم من تدويل الإنتاج.

المطلب الأول: بداية التدويل

لقد عرف الإنسان عملية التبادل الدولي منذ القدم، وكانت الحركات التجارية عبر حدود الدول القديمة، نشطة جدا لأن الإنسان عرف أن تقسيم ثروات العالم، وخياراته يجعل من عملية التبادل مسألة أكثر من أكيدة وضرورية.

لا يمكن جزما التأكيد متى بدأت ظاهرة التدويل، لكن يمكننا في سياق ما تتبع هذه، الظاهرة حيث "هناك دراسة...، أرجعت تاريخ نشأة الشركات دولية النشاط إلى ما يقارب من 2000 عام قبل الميلاد، أي إلى عصر الدولة الآشورية والفينيقية واليونانية والرومانية...بل إن خصائص الشركات دولية النشاط الموجودة الآن مثل التنظيم الهرمي Organization Hierarchical، والعمالة الموجودة بالخارج

Foreign Employment والبحث عن الموارد والأسواق Seeking For Sources and Market كانت موجودة بهذه الشركات¹، وكان الفينيقيين تجار بطبعهم وما تتقلهم من صيدا وصور إلى قرطاجنة في تونس الحديثة إلا للتبادل التجاري، والتوسع الدولي في عصرهم ذلك. بالإضافة إلى رحلة العرب قبل الإسلام إلى الشام واليمن في رحلة الشتاء والصيف للتبادل التجاري، مع الدول التي بجوارهم، وطريق الحرير بين الصين وبلاد المسلمين إلى أوروبا إلا لدرجة الكثافة في التبادل الدولي بمختلف أشكاله.

ولم تتقطع التبادلات التجارية عبر العالم في كل العصور وحتى القرون الوسطى حيث "منذ وقت مبكر في العصور الوسطى كان هناك توسع غير منتظم - وإن كان متصلا - للتجارة داخل الأراضي الأوروبية فيما بينها وكذلك بينها وبين بلدان شرقي البحر المتوسط"، وهذا ما نلمسه في المدن الإيطالية مثل البندقية وجنوة التي وجدت طريقها إلى المبادلة مع العالم الخارج خارج أوروبا، بعدما كانت تمارس نشاطا تجاريا في أوروبا، وأصبحت هذه الدوليات (المدن) مركزا للتبادل الدولي. وهذا قبل أن يبدأ عصر جديد مرتبط بسقوط المسلمين في الأندلس، والحروب الصليبية وإكتشاف أمريكا حيث يبدأ العصر الإستعماري والذي ساعد على ازدهار الشركات الأوروبية الإستعمارية.

لقد تدول رأس المال تاريخيا بوصفه:²

- 1- تدويلا لدورة رأس المال في شكله السلعي (أي هيئة تجارة مرتبطة بالسيورورات الإنتاجية الرأسمالية).
- 2- تدويلا لدورة رأس المال النقدي (الاستثمار الأجنبي في الإنتاج الرأسمالي في كل من تدفقات السندات والأوراق المالية PORT FOLIO والاستثمار الأجنبي المباشر).
- 3- تدويلا لرأس المال الإنتاجي نفسه: عن طريق جمعنة العمل العابرة للقوميات ضمن الشركات.
- 4- "وبينما كان التجار المسلمون يشقون طريقهم أبعد وأبعد نحو الشرق، كانت ديانتهم قد انتشرت في الصين والهند وأرخييل الملايو والفلبين؛ ومن ثمّ أضحّت الرغبة في وقف انتشار الإسلام دافعا دينيا للبرتغاليين دفعهم إلى مدّ رحلاتهم إلى ما وراء رأس الرجاء الصالح. فعندما سأل التجار التونسيون على

¹سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، (القاهرة: مصر، دار النهضة العربية، ط1، 2008)، ص ص 12 - 13

²روبرت ألبرت، أطوار التطور الرأسمالي: الإزدهارات والأزمات والعمولات، ترجمة: عدنان حسن، (دمشق: سوريا، وزارة الثقافة السورية، 2009)، ص ص 13 - 14

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

ساحل مالابار أفراد طاقم الرحلة الرائدة لفاسكو دا جاما عام 1498 عمّا أتى بهم إلى هذه الأرض القاصية ، كان الرد:(المسيحيون والتوابل)¹

"إن الحافز للتدويل يعتمد على العلاقة بين أربعة مجموعات من العوامل هي:²

- 1- عوامل خاصة بالصناعة: مثل المنتج، هيكل التنظيم الصناعي.
- 2- عوامل خاصة بالمنطقة الجغرافية: تتعلق بالسمات الجغرافية والاجتماعية للمنطقة التي يتبعها السوق (الدولة المضيفة).
- 3- عوامل خاصة بالدولة: تتعلق بالعلاقات السياسية والمالية بين الدولة التابع لها الشركة (الدولة الأم) والدول المضيفة.
- 4- عوامل خاصة بالشركة: تعكس قدرة الإدارة على تنظيم السوق الداخلي.

المطلب الثاني: التدويل الإستعماري

مع وصول الامبراطوريات البرتغالية والإسبانية إلى كل ركن من أركان العالم في القرنين ال16 وال17 بعد أن كانت قد وصلت الهند، واصل الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توسيع التجارة الأوروبية. ثم لحق بعدهم في مجال التوسع التجاري العالمي كل من هولاندا، إنجلترا وفرنسا.

وفي القرن الخامس عشر قام المغامرون التجار، وهم تجار كانوا يبيعون الأقمشة من إنجلترا إلى القارة الأوروبية _ بالتجمع في اتحاد غير محكم الروابط اتخذ مع مرور الوقت شكلا أكثر. ارتباطا وبعد ذلك في شركة موسكوفي العام 1555 وشركة الهند الشرقية الهولندية العام 1602 ولم يعد رأس المال مرتبطا برحلة أو نشاط خاص _ بل كان بدلا من ذلك دعما دائما للعمليات التجارية عبر العالم القديم، وهناك الكثير من القصص المتداخلة في مجال المنافسة بين تلك الدول على إحتكار التجارة والتبادل الدولي وإنشاء شركات تكون غطاء لذلك. وفي الفترة نفسها أسست شركة الهند الشرقية البريطانية التي عاشت طويلا (1600 1874) كما أنشئت في العام 1670 شركة «المغامرين السادة» ذات الاسم الرقيق _ التي تتاجر في خليج هدسون والتي انتقل مركزها الرئيسي أخيرا من بريطانيا إلى كندا _ وما زالت موجودة حتى الآن.

¹ جويس ألبلي، الرأسمالية: ثورة لا تهدأ، ترجمة: رحاب صلاح الدين، مراجعة: محمد فتحي خضر، (القاهرة: مصر، مؤسسة

هنداوي للتعليم والثقافة، 2014)، ص35

² عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، (الإسكندرية: مصر، المكتب العربي

الحديث، 2007)، ص 231

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

في البداية كانت هذه المؤسسة مجرد رابطة من أفراد يوحدون جهودهم وما لديهم من رأس المال _ من أجل مهمة أو رحلة مشتركة _ ولضمان سعر غير تنافسي للبضائع الناتجة عندما تشتري وتباع. وكانت جذور مثل هذه الروابط أو مايمثلها. تمتد إلى الطوائف الحرفية في العصور الوسطى.

في السابق " انتقلت أموال عديدة من العالم القديم إلى العالم الجديد في شكل قروض وإستثمارات غير مباشرة"¹

وفي عام 1600م أنشئت بريطانيا أول جهاز استعماري لها تحت مسمى شركة الهند الشرقية البريطانية، ومثله صنعت فرنسا عام 1664م فأنشئت ما أسمته بشركة الهند الشرقية الفرنسية، وكانت روافد تجارية لأطماع إستعمارية، وتدويل مزدوج لتجارة هذه الدول، كما منحت للملك هذه الدول فرصة كبيرة للحصول على ثروات كبيرة من دول نائية، دون عناء أو مخاطر تذكر.

أما شركة الهند الشرقية الفرنسية التي مُنحت الترخيص في العام 1664 . وقبلها البريطانية (الإنجليزية) كل من هذه الشركات تمنح احتكارا للتجارة في منطقتها المخصصة أو المفضلة. وكان يتعين أيضا على كل شركة أن تقاوم _ عن طريق العمل المسلح أو التهديد به غارات الاحتكارات الوطنية الأخرى التي حصلت على امتيازات مماثلة. ولقد بدأت الشركة المساهمة كأداة للتجارة _ ولكن أيضا _ بدرجة ليست أقل _ كأداة للحرب.

وفي أواخر القرن السابع عشر وأوائل القرن الثامن عشر استمر الترخيص القانوني للشركات المساهمة وهو الاسم الذي أصبحت تعرف به الآن ولمجموعة متنوعة متزايدة من الأغراض. وهكذا فإن التجارة مع المستعمرات الأمريكية أو الهندية الصينية وكذلك مع حكومتها كانت. تمارسها شركات منشأة بقوانين برلمانية.

وإستطاعت هذه الدول وخلفها أفراد لديهم مطامع وأهداف تجارية عقائدية، أن تجعل من هذه الشركات أداة لتدويل نشاطها الإقتصادي ورغباتها العقائدية والسياسية وكذا التوسعية، وتلك الأموال التي تحصلت عليها من هذه العملية التدويلية، مكنتها من بسط نفوذها بشكل أصبح كل العالم تحت مظلة حكام هذه الشركات وإمبراطورياتهم.

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، (الرياض: السعودية، دار المريخ، ط2، 2001)، ص79

المطلب الثالث: التدويل الإنتاجي

بعد قيام الثورة الصناعية، وتركزها في دول معينة خاصة في أوروبا الغربية، وخلق منتجات جديدة لم يعرفها العالم من قبل، وتمكن هذه الدول ومن خلفها شركات تابعة لها من إحتكار إنتاجها وتوزيعها وحاجة وانبهار كل العالم بهذا، بدأت في تدويلها عالميا، وبعدها وفي الأعوام الأولى من القرن الثامن عشر كانت هناك سابقة أخرى وأكثر إثارة لنشوء الشركات الكبرى الحديثة: وتمثل ذلك في أسواق الأوراق المالية في باريس ولندن. ففي باريس - تحت رعاية (جون لو) ومن وجهات نظر أخرى بسبب عبقريته، بدأ تجميع الأموال بشكل ضخم في شكل شركات مساهمة تتعامل في الأسواق المالية الدولية وترغب في التوسع بها. حتى أنه كان هناك تضخم شديد في أسهم «شركة المسيسيبي» شركة الغرب Compagnie d'Occident التي أنشئت للعمل في مناجم الذهب في لوزيانا (كانت لوزيانا جزءا من الإمبراطورية الفرنسية في ذلك الوقت) وهي مناجم كثرت المزاغم عن ثرائها ولكنه كان ثراء وهميا. أما في لندن كانت شركة البحر الجنوبي.¹ أحد الأمثلة الكثيرة لهذا التجميع المالي عن طريق الأسواق المالية، والذي ساعد في توسع إنتاجها دوليا .

وقد تحدث أيضا عن ذلك جون دينينغ عن هذه العملية من توسع الشركات الأمريكية في بريطانيا حيث أرخ لذلك بالقول "... وبعد مراجعة تاريخية لتطور ونمو الاستثمار الأجنبي المباشر الأمريكي إلى بريطانيا والذي قد بدأ منذ سنة 1852 من قبل شركة كولت COLT وسنة 1867 من قبل شركة سانجار SINGER"²

وقد بدأ المؤرخون البحث في هذا المضمار في تاريخنا الحديث حيث كان تدفق الاستثمارات في عام 1852 م. من قبل شركة كولت Colt وتبعتها في عام 1867م. شركة سنجر Singer (الأمريكيتان). نحو بريطانيا والبعض الآخر يرجع إلى قبل هذه التواريخ بعدة سنوات ومن المعلوم ان الاستثمار الأجنبي قد شهد مراحل تاريخية متعددة ومختلفة في ظروفها الاقتصادية والسياسية اثرت لاحقا" في حجمه وطبيعته، فقد ازدهر الاستثمار الأجنبي خلال المدة (1800 - 1914)م. ولا شك فان الظروف الاقتصادية والسياسية كانت ملائمة الى حد كبير لتدفق الاستثمارات آنذاك. في ظل حالة من انخفاض، بل انعدام

¹ جون كينيث جالبريت، تاريخ الفكر الاقتصادي: الماضي صورة الحاضر، ترجمة: أحمد فؤاد بلبع، مراجعة: إسماعيل صبري عبد الله (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 261، سبتمبر 2000)، ص 55

² سمرمد كوكب الجميل، الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، (عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ط1، 2000)، ص56 نقلا عن جون داوننج J.DUNNING.

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

المخاطر المصاحبة لهذه التدفقات، فهناك فرص استثمارية متوافرة في المستعمرات، وثبات أسعار الصرف في ظل قاعدة الذهب، وحرية حركة راس المال والتجارة، وحماية أكيدة من جانب الدول المستعمرة لاستثماراتها الأجنبية.

وبحلول عام 1914م، كان الرصيد العالمي من الاستثمارات الأجنبية يقدر بحوالي (15) مليار دولار، وكانت المملكة المتحدة (بريطانيا) آنذاك المصدر الأكبر للاستثمار تليها الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، في الوقت الذي كانت فيه أمريكا أكبر متلق للاستثمارات الأجنبية.¹

ومع أن المدة التي تلت الحرب العالمية الأولى قد شهدت تراجعاً في معدل تدفق الاستثمار الاجنبي، كما تراجع دور المملكة المتحدة في السيطرة على الاستثمار الاجنبي مقابل تنامي دور الولايات المتحدة الأمريكية، فإن العقود الأربعة التي تلت الحرب العالمية الثانية شهدت زيادة ملحوظة في معدل تدفق الاستثمار الاجنبي مرة أخرى.

بعد الحرب العالمية الثانية تطورت الشركات الأمريكية بسرعة كبيرة جداً مستفيدة من تفرد بلادها بالسيطرة على الإقتصاد العالمي من خلال إعادة إعمار أوروبا والسيطرة التامة على الأسواق المالية والتمويلية، مما سمح لهذه الشركات أن تتوسع خارج بلدها الأم وتسعى للإستفادة التامة من كل الأسواق ومصادر المواد الأولية

" وحدث العكس في القرن العشرين حيث اتجه الاستثمار غير المباشر من العالم الجديد إلى العالم القديم، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة"²

"ولقد كانت حصة البلاد القليلة المتقدمة في التجارة الخارجية العالمية عالية طيلة الفترة عشرينيات القرن الماضي (القرن التاسع عشر). ومثلت أوروبا الغربية والولايات المتحدة 60 في المائة من هذه التجارة بين عامي 1820 و1830، و67 في المائة بين عامي 1880 و1889 وكانت حصة هذه البلاد نفسها بعد إضافة أستراليا وكندا إليها 67 في المائة بين 1881 و1885 و1913³ لكن بقي التدويل تصديرياً بدرجة كبيرة، وليس تدويلاً إنتاجياً.

¹ جميل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية: الحجم والاتجاه والمستقبل، (أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، 1999)، ص65.

² أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص79

³ سيمون كوزنتس، النمو الإقتصادي الحديث، (بيروت: لبنان، دار الآفاق الجديدة، 1966)، ص172

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

"يضاف إلى هذا أن هذا المعدل العالي لنمو التجارة الدولية بين 1820 و1913، يتباين بوضوح مع المعدل المنخفض والذي لا يزيد على عشرة في المائة للفترة التي تعود إلى أواسط القرن الثامن عشر، ومع معدل 21 في المائة للخمسين سنة التي تلت عام 1913"¹

" وفي ألمانيا... نجد أن عام 1855 قامت شركة سايمنس Siemens للصناعات الكهربائية بإنشاء مصنع لها في مدينة سان بيترسبورغ St. Petersburg (في روسيا القيصرية آنذاك) وأتبع ذلك بمصنع في المملكة المتحدة عام 1863 ، وفي عام 1886 أنشأت شركة باير الألمانية للصناعات الكيميائية والدوائية مصنعها في مدينة نيويورك New York وبحلول عام 1914 كانت الشركات الألمانية تملك ما يقارب من 152 مصنع بالخارج...."² وهي عمليات تدويلية للإنتاج تؤكد الإتجاه العام لتدويل الإنتاج من قبل شركات كانت تمتلك القدرة على صناعات معينة تنفرد بها.

" وفي السويد قامت شركة Wicander لصناعة الفلين بإنشاء مصنع لها في فنلندا عام 1870 وألمانيا عام 1880 ، وفي اليابان ، بدأت الشركات اليابانية بالإستثمار بالخارج في نهاية القرن التاسع عشر ففي عام 1892 قامت شركة Kikkoman بإنشاء مصانع لها متخصصة في صناعة الزيوت من الصويا في كل من مدينة دنفر Denver وولاية كولورادو Colorado بالولايات المتحدة الأمريكية"³

وأما الشركات الحكومية (تلك المملوكة كلياً أو جزئياً من طرف الدول) طبعاً بعد الفترة الإستعمارية الإحتكارية فلم تحدد أسباب تدويلها خارج بلدانها على الرغم من أن وجودها في الأصل كان بهدف تحقيق مصالح إنتاجية داخل البلد "وفي واقع الأمر فإنه لا يزال من غير الواضح تشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بالشركات القومية إلى التحول إلى النشاط والإنتاج الدولي وذلك لأن النظرية الاقتصادية لم تشهد اتفاقاً حول تشخيص طبيعة هذه الأسباب"⁴

ونجد ان اتساع ظاهرة التدويل منذ أواخر القرن المنصرم وأخذها أبعاداً وأشكالاً جديدة في تدويل الإنتاج (بعد ان كانت تتسم بالمرحلة الماضية بتدويل التبادل) نتيجة كون الإنتاج وإعادة الإنتاج أصبحت من غير الممكن ان تتم إلا على المستوى العالمي، وزيادة الاعتماد المتبادل، وهو ما يطلق عليه

¹ سيمون كوزنتس، المرجع نفسه، ص172

² سامي سلامة نعمان، المرجع السابق، ص23

³ سامي سلامة نعمان، المرجع السابق، ص23

⁴ محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، (الصفاء، الكويت، المجلس الوطني

للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 107، نوفمبر 1986)، ص 23

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

اليوم (العولمة) ، بمعنى ان عملية تركيز الإنتاج ومركزة رأس المال والتبادل ، التي كانت تجري في السابق ، على أساس قومي مركزي أو طرفي ببعده واحد ، أصبحت الآن تجري على صعيد الاقتصاد الكوني ، وقد رافق ذلك ، تدويل الفائض الاقتصادي والتراكم وإعادة توزيعه على وفق آليات وأطر دولية ، ولصالح البلدان الرأسمالية المتقدمة .

وفي الثلاثين سنة الأخيرة وفي ظل العولمة نجد التجارة العالمية تضاعفت بشكل لم يسبق له مثيل ، حيث الجدول التالي يبين لنا هذا التسارع في الزيادة:

الجدول رقم (I - 1) : حجم النمو في التجارة العالمية بين 1980 و 2009 (بالمليار دولار)

السنة	العالم	أوروبا	آسيا
1980	1998	965	504
2009	12147	4995	3566

Source: Dirk Morschett & al, **Strategic International Management:Text and Cases**, (Germany, Gabler Verlag, 2nd Edition 2010), p98

لقد إزدادت التجارة العالمية في العالم بنسبة 607.95 في المائة بين عامي 1998 و 2009 وازدادت في أوروبا بنسبة 517.61 في المائة في نفس الفترة أما في آسيا فكانت النسبة 707.53 في المائة طبعاً في نفس الفترة ، وهذا يوضح درجة النمو عبر العالم من فترة لفترة لهذه التجارة العالمية .

إن النسب التالية في زيادة التجارة الدولية خلال ثلاثين سنة فقط تعطي إنطباعات جازماً أن العالم أضحى يتجه إلى الإندماج والتكامل وحتى الذوبان مع بعضه بشكل يوحى بزوال الدول والحدود .

المبحث الثاني: ماهية عملية التدويل

تتداخل مفاهيم عديدة مع مفهوم التدويل، تتطلب منا الفصل فيها وتحديد مدلولها ضمن هذه الأطروحة، فالبعض يعتقد أن التدويل هو العوامة أو العالمية، والبعض الآخر يتصور أنه عملية التسويق الدولي لمنتجات شركة ما، وقد يرى الكثيرون أنه مجرد عملية تصدير في إطارها الضيف لذا وجب علينا محاولة تحديد المصطلح ومدلوله ومفهومه بطريقة مناسبة، وضمن نطاق هذه الأطروحة.

المطلب الأول: تعريف التدويل

من المهم عند تعريف التدويل أو عملية التدويل أن نحاول أولاً تحديد هذا المفهوم لغتاً، ثم اصطلاحاً، حتى يتسنى لنا، تحديد مدى التناسب بين المعنى اللغوي لهذا المصطلح وما درج على اصطلاحه.

1- 1: التدويل لغتاً: معنى تدويل في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي¹

1. تدويل (إسم)

مصدر دَوَّلَ

تَدْوِيلُ مَدِينَةٍ : جَعَلُهَا تَحْتَ الْمُرَاقَبَةِ وَالْإِشْرَافِ الدَّوْلِيِّ

تَدْوِيلُ الْبَضَائِعِ : جَعَلُهَا ذَاتَ صِبْغَةٍ دَوْلِيَّةٍ

2. دَوَّلَ (فعل)

دَوَّلَ يَدْوُلُ ، تَدْوِيلًا ، فَهُوَ مُدَوَّلٌ ، وَالْمَفْعُولُ مُدَوَّلٌ

دَوَّلَ الْأَمْرَ : جَعَلَهُ دَوْلِيًّا يَخْضَعُ لِإِشْرَافِ دَوْلٍ مُخْتَلِفَةٍ

دَوَّلَ الْمَدِينَةَ : جَعَلَ أَمْرَهَا مُشْتَرَكًا بَيْنَ الدُّوَلِ كُلِّهَا ،

دَوَّلُوا الْبَضَائِعَ : جَعَلُوهَا ذَاتَ صِبْغَةٍ دَوْلِيَّةٍ

دَوَّلُوا الْأَمْرَ : صَارَ مِنْ شَأْنِ مَجْمُوعِ الدُّوَلِ

دَوَّلَ دَالًا : كَتَبَهَا

دَوَّلَ الْأَرْضَ : أَمَمَهَا ، جَعَلَهَا مَلِكًا لِلدَّوْلَةِ

¹ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AF%D9%88%D9%8A%D9%84/> تاريخ
المشاهدة 2014/01/12

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

ويمكن تعريف التدويل لغتنا: هو جعل أمر ما ، أو شيء ما ، أو مسألة ما تحمل صبغة أو صفة دولية ، تتجاوز النطاق الجغرافي لبلد معين أو إقليم معين.

1- 2: التدويل إصطلاحا:

حتى تأخذ دراستنا مجالها الصحيح يجب في البداية ضبط مفهوم التدويل إصطلاحا بما يتوافق وموضوع هذه الأطروحة ومحاولة تبيين النقاط المساعدة على الإجابة على إشكالية الموضوع ، "إن نقاط الخلاف توفر عناصر الإجابة"¹ ، وكما يقول سيمون كوزنتس ، Simon Smith Kuznets "كان الهدف من التعريف الذي أوردناه في بداية هذا الفصل ، شأنه في ذلك شأن جميع التعريفات ، تحديد مجال البحث ، وتحقيق ذلك بتحديد المقومات التي تميز النمو الإقتصادي ، وعلى ذلك فهو يعطينا أدلة للدراسة.

وعندما نعتبر التعريف دليلا للقياس ، فإنه يثير عدة أسئلة لا بد من ذكرها بوضوح والإجابة عنها بالقدر الذي تسمح به المعلومات المتوافرة"² فنحن أيضا مطالبين بتقديم إضافة إلى مجموعة من التعاريف مجال البحث المقصود هنا ، حيث نبحت هنا عن تدويل الإنتاج كمرحلة من مراحل تطور الشركات دولية النشاط ، ولا بأس من القبول بالتدويل التصديري ، كمرحلة مبتدئة من توسع الشركات في الأسواق العالمية ، حتى وصولها إلى تدويل البحث والتطوير ، وتدويل العمالة ، وتدويل الإدارة ، وأخيرا تصبح شركة عبر الأوطان في كل أشكالها ونشاطاتها ولا تمثل وجودها في البلد الأم إلا بنسبة لا تتعدى الواحد أو الاثنان في المائة (شركة نيسئلة السويسرية على سبيل المثال 97.1 %) من رقم أعمالها وعمالتها ، ولهذا فالمفاهيم التي سوف نقدمها هنا تنطبق على تدويل الإنتاج والتدويل التصديري ، الذي نعتقد أن الشركات الجزائرية في أغلبها لم تتجاوز هذه المرحلة من عملية التدويل.

1- 3 تعريف التدويل: يمكن تعريف عملية التدويل بأنها "زيادة إندماج الشركة في الأنشطة الدولية ،

وما يرتبط بذلك من تغيير في الخطط والإستراتيجيات ، وفي الهيكل الإداري والتنظيمي ، وفي الموارد المالية والبشرية للشركة ، بما يتناسب مع البيئة الدولية التي تعمل بها"³

¹ جون.م. كينز ، النظرية العامة في الإقتصاد ، ترجمة : نهاد رضا ، (بيروت: لبنان، دار مكتبة الحياة ، 1962) ، ص11

² سيمون كوزنتس ، المرجع السابق ، ص 17

³ ليلي جاد ، وآخرون ، دراسة تدويل الشركات المصرية ، (القاهرة ، مصر ، الإدارة العامة للدراسات التنموية ، مركز

المعلومات ودعم القرار ، مجلس الوزراء ، 2006) ، ص18

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

يعتبر هذا التعريف عملية التدويل هي عملية اندماج يتطلب تغييرا في خطط وإستراتيجيات الشركة، الذي يقود إلى بناء هيكل تنظيمي يتناسب وهذا الإندماج، لكن في التعريف اللاحق نجد أنها عملية توسع أو تطور لنشاط المؤسسة أو الشركة.

"يشير مفهوم تدويل الشركات إلى عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي"¹

حسب Kotler و Dubois يعرفان مصطلح التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية²

أما كوتلر وديبوا ، فإنهم يشددان على أن التدويل مرتبط بتطوير منتجات وخدمات، ولا يمكن أن يحدث تدويل لمنتجات لا تتطور لتتناسب والأسواق الدولية.

وبعد النظر إلى التعريفات التي جمعتها زيزا شي سينيك ZIZAH CHE SENIK ولخصت أهم التعاريف والمفاهيم حول التدويل في جدول كما يلي:

الجدول رقم (1 - 2): بعض أهم التعاريف لعملية التدويل

الكاتب	تعريف التدويل
والش و ليوستارينين Welch & luostarinen (1988 و 1997)	" عملية زيادة مشاركة في العمليات الدولية"
بيميش BEAMISH (1990)	"العملية التي من خلالها تبدأ الشركات بزيادة وعيهم من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من المعاملات الدولية على مستقبلهم، قبل الانتقال لإنشاء وإجراء المعاملات مع البلدان الأخرى
أندرسون ANDERSEN (1997)	عملية تكييف معاملات التبادل مع الأسواق الدولية
كالوف و بيميش calof & beamish	عملية تكييف عمليات الشركات (استراتيجية وبناء، والموارد، الخ) مع

¹ ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص09

² Philippe Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, (Paris, France, Nouveaux Horizons, 12^e édition, 2006), P 779

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

البيئة الدولية	(1995)
تدويل هو عملية تدريجية حيث تطور شركة شبكة من العلاقات التجارية العالمية	نايدو، كافوسجيل، مورتى وشاركار NAIDU, CAVUSGIL, MURTHY, (1997) SHARKAR
العملية يتم من خلالها تتحرك شركة العاملة في السوق المحلي إلى الأسواق الدولية	جافالجي، غريفيث ووايت JAVALGI, GRIFFITH & WHITE (2003)

Source : zizah che senik, **models, processes, and factors influencing internationalization: the case of Malaysian SMEs**, (thesis doctor of philosophy of Murdoch university, 2010), p42

نجد أن الاتفاق حول تعريف للتدويل ليس بالأمر الهين، ونجد الاختلافات مرتبطة بعدة عوامل ورؤى لكل من قدم تعريف لهذه الظاهرة، لكن يمكننا دمج أهم النقاط المتصلة بتعريف ظاهرة التدويل بما يلي:

1- المشاركة في العمليات الدولية.

2- الوعي بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة من المعاملات الدولية على مستقبل الشركة.

3- التكيف مع الأسواق الدولية وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع ذلك.

4- تطوير علاقات وخلق شبكة تدريجية خارج الحدود.

5- تغيير في خطط واستراتيجيات الشركة تتناسب مع المحيط الدولي

6- قيادة إدارية وهيكل تنظيمي يتناسب مع هذا الاندماج

ومن جهة أخرى يرى الباحثين أمثال روزييه « Ruzzier » بأن التدويل هو "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"¹ الذي نجد أن تعريفه بسط العملية، بأنها مجرد توسع لأعمال الشركات، والذي نجد فيه تبسيط غير مبرر لهذه الظاهرة بكل تبعاتها على الشركة والبلد الأم وكذا البلد المضيف.

¹ شوقي جباري، تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات، (مجلة دراسات اقتصادية، العدد رقم 01، 2014، جامعة عبد الحميد

مهري قسنطينة 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص ص 61 - 87

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

ويمكننا تقديم تعريف لهذه الظاهرة " بأنها العملية التي من خلالها تحاول الشركات الاندماج في الأنشطة الاقتصادية خارج بلدها الأم ، تتطلب تغيرا جذريا في الإستراتيجيات والهيكل ، مع وجود قيادة تتبنى هذا التوجه"¹

كما يتوجب علينا هنا تقديم تعريف للشركة الأجنبية: "هي الشركة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو تمارس بصورة غير مباشرة نشاطا إستثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة"² وهذه الشركة الأجنبية تعتبر قائدة عمليات التدويل ، بشرط الإستمرار في هذه العملية وليس الصفة الظرفية لهذا التوجه.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب التدويل:

قبل التطرق إلى مزايا وعيوب عملية تدويل الشركات، نرى أنه من الواجب علينا، تمييز العلاقات الاقتصادية الدولية بالمقارنة مع العلاقات الاقتصادية داخل البلد الواحد الذي عادت ما يمتاز بالوحدة الإنسجام وتوافر الكثير من العوامل المشتركة التي تعتبر جد هامة في تجنب الكثير من العرقيل للعمل الإقتصاد وحرية الحركة والإنتاج والنمو كما أن القوانين المشتركة تعمل على تشجيع التوسع الداخلي، ويمكن تحديد مميزات العلاقات الاقتصادية الدولية عن العلاقات الاقتصادية داخل البلد الواحد فيما يلي:³

- 1- تباين وإختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول: لعل الأنظمة السياسية تشكل العامل المفصلي في العلاقات الاقتصادية الدولية ولا تتفوق عليها أي ميزة أخرى في هذا المجال.
- 2- إختلاف العادات والتقاليد والأعراف: " تؤثر القيم والمعتقدات والتقاليد في النظرة إلى العمل والسلطة والإدارة وطرق تنظيم العمل، كما تؤثر على الأذواق ونظرة المستهلكين إلى السلع وقوة الطلب"⁴

¹ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية، (الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2001)، ص25

² عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص25

³ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص39

⁴ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص39

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

- 3- تنوع السياسات الوطنية والنزاعات القومية: إن البلدان ذات التنوع في السياسات الوطنية والتي تقع تحت نزاعات قومية داخلية، أو جوارية تخلق تذبذب في العلاقات الاقتصادية بين الدول قد لا تساعد على جذب الشركات إلى تدويل نشاطها هناك، كما أنها أيضا قد تسحب شركات كانت تعمل بالفعل هناك بغية تجنب التأميم أو المصادرة أو الخراب من أي جانب.
- 4- إختلاف النظم النقدية والمصرفية¹: التي قد تميز بلد عن آخر في العلاقات الاقتصادية الدولية والتي يصعب السيطرة عليها نظرا لسيادة الدول على هذه الأنظمة وعدم رغبتها أو حتى مقدرتها على تبني أنظمة نقدية أو مصرفية موحدة مع مختلف دول العالم.
- 5- إختلاف الأسواق بين البلدان²

2- 1: مزايا التدويل: لعملية للتدويل مزايا عديدة ومتنوعة، سواء للشركة التي توجهت إلى هذه العملية أو بلدها الأم، أو حتى البلد المضيف الذي ترغب أن تنشط فيه، ويمكن تقسيم هذه المزايا إلى:

- 1- بالنسبة للشركة: هناك مزايا كبيرة لعملية التدويل تجعل الشركة ترغب في التوجه لها يمكن ذكر بعض منها:
- الإستفادة القصوى من الميزات التنافسية للشركة في أسواق متعددة وكبيرة الحجم بالمقارنة بالأسواق الوطني للبلد الأم.
 - إمكانية تخفيض التكاليف بشكل عام نتيجة الإعتماد على وفورات الحجم في الأسواق الدولية المختلفة
 - إمكانية تحقيق أرباح كبيرة نظرا لكبر حجم الأسواق العالمية، وحجم الطلب على منتوجات الشركة .
 - الحصول على عمالة أجنبية قد تكون منخفضة التكلفة بدرجة كبيرة مقارنة بالعمالة في البلد الأم، ومن جهة أخرى قد تكون هذه العمالة ذات كفاءة عالية لا يمكن الحصول عليها في البلدان الأم للشركة خاصة إذا كانت هذه الشركة المدولة قادمة من الدول النامية أو الإقتصاديات الناشئة.
 - تصريف فائض المنتجات التي تفوق حجم إقتصاد الدولة الأم ، في أسواق أوسع خاصة بالنسبة للشركات الكبيرة التي ، جاءت من دول صغيرة الحجم (عدد سكان صغير نسبيا) بالمقارنة مع القدرات الإنتاجية للشركة*

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع نفسه، ص42

² أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع نفسه، ص42

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

2- بالنسبة للبلد الأم: ويمكن حصر هذه المزايا في:

- تحقيق فائض في الميزان التجاري نتاج التبادل الدولي مع البلد المضيف.
- الحصول على العملة الصعبة الناتجة عن التحويلات التي يقوم بها موظفي وعمال الشركة في البلد المضيف.
- زيادة النمو الإنتاج في حال التصدير الناتج عن الطلب العالمي لمنتجات الشركة في البلدان الأخرى.
- تقليل البطالة في حالة توجه جزء من مستخدمي الشركة للعمل في الخارج، أو المستخدمين في الداخل لنشاط ذو مردود من الخارج.

3- بالنسبة للبلد المضيف: يمكن أن يحصل البلد المضيف على العديد من المزايا، خاصة إذا كانت

الشركات الوطنية (المحلية)، غير قادرة على الإستغلال الأمثل لطاقت هذا البلد، أو كان البلد يملك خصائص إقتصادية تحفز الشركات الأجنبية على منافسة الشركات المحلية على الرغم من قوة وتنافسية هذه الأخيرة، ويمكن حصر مزايا التدويل بالنسبة للبلد فيما يلي:

- الإستفادة القصوى من الإستثمارات الأجنبية الداخلة لهذا البلد من الشركة الدولية.
- إمتصاص البطالة، ورفع قدرات العمالة الوطنية عند العمل في الشركات المدولة.
- إمكانية الحصول على تكنولوجيات متطورة تملكها هذه الشركة.

2- 2: عيوب التدويل:

من منظور كل الأطراف، التي ترتبط بهذه الظاهرة، هناك العديد من العيوب، التي قد تعيق أو تفشل هذه العملية ومنها:

1- العيوب بالنسبة للشركة المدولة

على الرغم من توجهها إلى تدويل نشاطها، فإن الشركات العاملة دولياً ترى عيوب كثيرة في طريقها للعالمية منها:

- فقدانها لميزاتها التنافسية في الخارج، وخاصة في الجوانب التكنولوجية والمعرفية.
- التوسع في منتجات تتناسب وكل الأسواق مما يشنت قدراتها الإنتاجية.

* كمثال لذلك حجم شركة نستله، القادمة من بلد صغير هو سويسرا: حيث نجد ه هذه الشركة مدولة بنسبة 98 في المئة أنظر الملحق رقم 03

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

- اصطدامها بتغيرات سريعة في العلاقات بين الدول وما يصاحب ذلك من تأثير عليها، خاصة بين الدولة المضيفة والبلد الأم للشركة
- إمكانية فقدانها لمكانتها في السوق المحلي للبلد الأم، أمام منافسين دوليين أو محليين.
- صعوبة بناء إستراتيجية إدارية دولية، وإدارة الأفراد العاملين لديها.

2- بالنسبة للبلد الأم:

إلى جانب تلك المخاوف التي تتسبب فيها الدول المضيفة بشكل محتمل، نجد أن هناك مخاوف تثيرها الدول الأم نفسها بسبب إستراتيجية الشركات الأجنبية التي تنطلق منها للاستثمار و التوطن في الخارج و هي مخاوف تتعلق ب:

1. اندفاع الشركات الأجنبية للتدويل في البلدان غير البلدان الأصلية بسبب كافي من ضمن الأسباب الذي يؤدي إلى حرمان هذه الأخيرة من فرص التصدير و من ثم يؤدي هذا إلى ضرورة خلق منابع جديدة للاستيراد نتيجة للحاجة الملحة من السلع و الخدمات التي كان يفترض إنتاجها داخل البلدان الأصلية لولا اندفاع شركاتها للاستثمار في الخارج و من ثم يفترض عدم استيرادها.
2. تتخذ هذه المخاوف أيضا أبعاد أخرى تتعلق بالأثر السلبي المحتمل الذي يخلفه التدويل المجسد من طرف شركات هذه الدول، حيث تتخوف من تصدير مناصب العمل و من ثم العمالة مما يؤدي حتما هذا لاحقا إلى انخفاض الأجور و كذلك فرص العمل الممكنة.

في هذا الصدد أجريت دراسات إحصائية، أين قدرت عدد العمالة الضائعة في فرنسا مثلا بـ 200.000 منصب عمل خلال 10 سنوات بسبب توجه استثمارات المستثمرين الفرنسيين للخارج

- مخاوف أخرى تتعلق بانخفاض الإيرادات الجبائية أين يسجل نقصها بسبب اندفاع من كان يغطيه من المستثمرين في الدول الأصلية للاستثمار خارجها مما يؤدي بسلطات هذه الأخيرة إلى البحث عن مصادر أخرى أو الرفع من معدلات الضرائب السائدة أو إنشاء ضرائب جديدة. فهذه المخاوف إذن تثار بسبب توجه المستثمرين المحليين في الدول الأصلية للاستثمار خارجها.

" في الوقت الذي لعبت فيه الشركات متعددة الجنسيات دورا بارزا في تحقيق الأهداف الوطنية، إلا أنه هناك مخاوف من أن هذه الشركات أقل إستجابة للتخطيط الإقتصادي الوطني من تلك المملوكة

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

محليا والتي تعمل في السوق الوطنية. والقلق الأول تجاه هذه الشركات هو أن النشاطات العقلانية للشركات الدولية قد لا تشير وفق ما تم تخطيطه للإقتصاد الوطني وثانيا أن الشركات متعددة الجنسيات لديه القدرة على تطويق الأعمال الخاصة بتطبيق الخطط الوطنية ولأن هذه الشركات لديه الموارد المالية الخارجية فإن هذه الشركات لا تعتمد كثيرا كما هو الحال بالنسبة للشركات الوطنية، على التمويل الحكومي الوطني ولذلك فإنهم لا يستجيبوا للحوافز الحكومية للإستثمار في بعض الصناعات أو حتى بعض المناطق"¹

وإشكالية الحماية التي ترهق كل أطراف التدويل كلا من زاويته، وسياسته "صحيح أن الحدود القومية (تفرض بالفعل) تكاليف معاملات كبيرة على التجارة. لكن هذه التكاليف لا تتبع من حماية بقدر ما تتبع من وجود اختلافات في المعايير والعملاء والنظم القانونية، والشبكات الاجتماعية... إلخ؛ ومن ثمَّ فإنَّ اعتصار المكاسب الكبيرة من نظام التجارة العالمية يتطلب جراحة مؤسسية موسعة، تتجاوز التحرير التقليدي للتجارة بحيث تصل إلى ما وراء الحدود كي توائم بين مختلف البلدان في المعايير والقوانين".²

3- **بالنسبة للبلد المضيف:** يمكننا تعديد الكثير من العيوب التي يواجهها البلد المضيف

عند رغبة الشركات في تدويل نشاطها داخله ونذكر منها:³

- أ. التأثير السلبي على هيكل التجارة الخارجية.
- ب. التركيز على الأنشطة ذات الميول الإستيرادية
- ت. تشكيل أذواق المستهلكين وبت النموذج الإستهلاكي للبلد الأم للشركة المدولة
- ث. زيادة الإستهلاك الترفي على حساب المشروعات الإنتاجية.
- ج. تمويل واردات وعمليات الشركة المدولة من المدخرات المحلية للبلد المضيف

ولهذا تلجأ بعض البلدان المضيفة لبعض الإجراءات الحمائية لتقليص عيوب توجه الشركات والمنتجات الدولية إليها وتقدم مبررات الحماية لبلدها كالتالي:

¹ جون إلمان سبيرو، سياسات العلاقات الاقتصادية الدولية، ترجمة: خالد قاسم، (عمان، الأردن، مركز الكتاب الأردني المحدودة، 1987)، ص128

² داني رودريك، معضلة العولة: لماذا يستحيل التوفيق بين الديمقراطية وسيادة الدولة والأسواق العالمية؟ ترجمة رحاب صلاح الدين، مراجعة: هبة عبد العزيز غانم، (القاهرة، مصر، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2014)، ص270

³ محمد محمد إبراهيم، عفاف أحمد غانم، إدارة الأعمال الدولية: المتغيرات العالمية - مؤسسة الأعمال الدولية من المنظور الإداري المعاصر، (بدون دار نشر، 2007)، ص363

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

أولاً: حماية عناصر الانتاج المحلية

ثانياً: حماية الانتاج المحلي (صناعات استراتيجية، صناعات وليدة)

ثالثاً: علاج عجز ميزان المدفوعات

رابعاً: زيادة الإيرادات

المطلب الثالث: أهمية التدويل

على الرغم من كل العيوب والعراقيل التي تواجه الشركة عند توجيهها إلى الأسواق العالمية إلا أن هذه العملية لها أهمية كبيرة لكل الأطراف سواء الشركة، البلد الأم أو البلد المضيف، ويمكن تحديدها فيما يلي:

3- 1: بالنسبة للشركة

" المنشآت التي تأخذ في اعتبارها الإنتاج بالخارج لا بد أن يكون لديها بعض الخبرة في الأعمال الدولية. ومن المحتمل أن تتضمن تلك الخبرة التجارة الدولية وعلى وجه الخصوص صادرات سلعتها أو سلعتها إلى دولة أجنبية"¹

1- زيادة الخبرة في الأعمال الدولية.

2- تعظيم الأرباح.

3- تقليل خطر المنافسة المحلية وتشتيت الأخطار الناتجة عن التواجد في سوق واحد فقط.

"تشعر الحكومات والشركات الآن أن عليها التكيف مع بيئة دولية تغيرت تغيراً واسعاً وأصبح فيها للمكان الذي تجري فيه الفعاليات الإقتصادية العالمية والشروط التي يحدث فيها الإستثمار الأجنبي المباشر أهمية حيوية. فأى الأقطار والصناعات التي ستمتلكها تلك الأقطار والجهات التي ستجني الفوائد؟ وستحدد الإجابات جزئياً من جراء قوى السوق وذلك من خلال سعي في الشركات للعثور على أقل المواقع كلفة لإنتاجها، ولكن هذه القضايا ستحددها أيضاً قوة مصالح المساهمين المتعددين أنفسهم في تنافسهم على الميزة النسبية لكل منهم"²

¹ جون هيدسون، مارك هرنندر، العلاقات الإقتصادية الدولية، ترجمة: طه عبد الله منصور، محمد عبد الصبور محمد على، (الرياض: السعودية، دار المريخ، 1987)، ص 702

² روبرت غلبين، الإقتصاد السياسي للعلاقات الدولية، ترجمة: مركز الخليج للأبحاث، (دبي، الإمارات العربية، مركز الخليج للأبحاث، ط1، 2004)، ص 326

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

4- تحقيق مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة من جراء التوسع الدولي.

5- تكيف الشركة مع البيئة الدولية وما يصاحب ذلك من الحفاظ على ميزاتها التنافسية

3- 2: بالنسبة للبلد الأم

تسعى كل الدول من أجل تشجيع الصادرات وتقديم كل التسهيلات لذلك حيث "في إطار تنفيذ إستراتيجية تنويع الصادرات، يقوم عدد من الدول العربية مثل الأردن، تونس، مصر، المغرب ودول الخليج بتقديم عدد من الحوافز، تشمل نظام (drawback) الذي يقضي بإرجاع الرسوم الجمركية المستوفاة على واردات السلع الرأسمالية ومدخلات الإنتاج الموجه للتصدير"¹

"لقد أثبتت الشواهد المنبثقة عن تجارب تحرير التجارة في بعض الدول النامية صغيرة ومتوسطة الحجم أن تزايد الإنفتاح الإقتصادي على الخارج صاحبه توسع في التشغيل"²

أي هناك عنصرين هامين هما:

1- زيادة الإنفتاح الإقتصادي على الخارج.

2- التوسع في التشغيل وبالتالي القضاء ولو جزئياً على البطالة.

"يمكن أن يؤثر إنشاء فرع أجنبي بواسطة ش.م.ج على كل من مستويات التوظيف، والإنتاج للدولة الأم"³ بالإضافة إلى وضع مدفوعاتها الخارجية"³

1- تحسين ميزان مدفوعاتها الخارجية.

دور الدولة الأم في عملية تدويل نشاط الشركات:

"للحكومة دور في خلق الميزات الوطنية. وهذا الدور يتلخص في التأثير الذي تمارسه على المحددات الأربعة ويتجلى في"⁴

¹ جمال الدين زروق، تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية، (أبوظبي، الإمارات، صندوق النقد العربي، دراسات إقتصادية، العدد 01، 2007)، ص10

² جمال الدين زروق، المرجع نفسه، ص04

³ جون هيدسون، مارك هرنر، المرجع نفسه، ص 739

⁴ محمد دياب، بسام الحجار، النظريات المحدثة للتجارة الدولية، (بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2012)، ص120

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

- 1- تؤثر الحكومة على المحدد الأول (عوامل الإنتاج) من خلال الإعانات والسياسة التي تتبعها إزاء سوق رأس المال...الخ
 - 2- تؤثر الحكومة على المحدد الثاني (ظروف الطلب) من خلال فرض مقاييس ومواصفات معينة، وبواسطة المشتريات الحكومية.
 - 3- تؤثر الحكومة على المحدد الثالث (أي على ظروف تطور القطاعات القريبة من بعضها البعض وقطاع الموردين) من خلال الرقابة على وسائل الإعلام أو تنظيم وتطوير البنية التحتية.
 - 4- تؤثر الحكومة على المحدد الرابع (أي على إستراتيجية الشركات وبنيتها والتنافس فيما بينها) من خلال السياسة الضريبية والتشريعات المضادة للإحتكار، وبواسطة تنظيم عمليات الإستثمار وعمل سوق الأوراق المالية...الخ
- 3- بالنسبة للبلد المضيف

تمارس العديد من الدول سياسات متنوعة وتحفيزية من أجل جذب الاستثمارات إليها، لأنها تدرك فعلاً أن ذلك يعود عليها وعلى مواطنيها في المدى القريب والبعيد بالنفع، وأنها من خلال ذلك سوف تستفيد من الشركات الدولية وأموالها المنتشرة عبر العالم، واستثماراتها الضخمة التي تحقق الرفاه لهذا البلد.

" كما إتجهت الدول العربية إلى إقامة مناطق حرة للتصنيع والتصدير، التي تجلب عادة الاستثمار الأجنبي والمهارات الأجنبية معها، وتوجد مناطق حرة في كل من الأردن، الإمارات، تونس، جيبوتي، سوريا، لبنان، الكويت، مصر والمغرب واليمن".¹

ويمكن تلخيص أهمية التدويل بالنسبة للبلد المضيف في:

- 1- زيادة استقبال رؤوس الأموال الأجنبية في شكل استثمارات.
- 2- إقامة مناطق حرة للتصنيع والتصدير.
- 3- جلب المهارات الأجنبية ومعها التقنيات العالية مما يحسن الإنتاجية.

"أحد الفوائد الإقتصادية للدولة المضيفة التي تقوم الشركة المتعددة القوميات بتأسيس منشأة تابعة لها داخل حدودها هو أن مستويات الناتج والتوظيف في الدولة المضيفة ربما تكون أكبر مما هي عليه في حالة عدم إنشاء المنشأة التابعة"²

¹ جمال الدين زروق، المرجع السابق، ص10

² جون هدسون، مارك هرندر، المرجع نفسه، ص 724

3- 4 التدويل للدول النامية الخصوصية والعقبات

"إن معرفة أهمية التكنولوجيا في تحديد أنماط التجارة الدولية ساهم في تطوير نظرية تم بها الانتقال إلى الميزة النسبية التي تقوم بوضوح على إنتشار التكنولوجيا. وقد عرض نظرية (دورة حياة السلعة) كما تسمى أولاً راييموند فيرنون Raymond Vernon . وهي تفحص أنماط التجارة التي تتطور من وقت تقديم سلعة جديدة بواسطة دولة معينة (شركة معينة) إلى الوقت الذي تصبح فيه التكنولوجيا التي يتطلبها إنتاج هذه السلعة متاحة على المستوى العالمي"¹

"ويتأثر تحديد الإستثمار بعوامل خاصة بالمنشأة أو الصناعة المستثمر فيها رأس المال الأجنبي أكثر من تأثره بمعدلات العائد على الأصول في الوطن والدول الأجنبية"²

" يطلق تعبير الشركات المتعددة الجنسيات على الشركات الضخمة، التي تشكل شركات فرعية في عدد من البلدان الصناعية، وأسواق منتجاتها."³

البيئة السياسية للدولة المضيفة:

تتباين الدول تبايناً كبيراً من حيث اتجاهاتها و ميولها نحو الاستثمار الأجنبي، فهناك بعض الدول المضيفة التي ترغب في فرض سيادتها على عمليات الشركة الدولية، عن طريق فرض لوائح وقوانين منظمة مثل زيادة الضرائب و الرسوم على الشركات الأجنبية، تقييد حريتها في الاستثمار في بعض المجالات الحساسة مثل صناعة الأسلحة والاتصالات، الطاقة، الموارد الطبيعية في بعض الأحيان.

وقد تتدخل حكومة الدولة المضيفة في تحديد الأسعار بحجة حماية اقتصادها الوطني، ومنشأتها الاقتصادية، مما قد يؤثر على ربحية الشركة الأجنبية مما يدفع لانسحابها من الدولة بعد تأثر أرباحها.

وقد تلجأ الدول التي تعاني من عجز مزمن في موازين مدفوعاتها، وندرة شديدة في العملة الصعبة، إلى فرض بعض الإجراءات كاختيار المنشآت الدولية إلى شراء العملية الصعبة من البنك المركزي لشراء مستلزمات إنتاجها من الخارج.

¹ جون هيدسون، مارك هرندر، المرجع السابق، ص 135

² جون هيدسون، مارك هرندر المرجع نفسه، ص 352

³ سعد حقي توفيق، "مبادئ العلاقات الدولية"، (عمان، الأردن، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2000)، ص 65.

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

إلى أنّ البيئة السياسية الداخلية أو الدولية في الدولة المضيفة، تؤثر بدرجة كبيرة على الشركات العالمية. فإذا غيرت الحكومات سياساتها، ينبغي على مدير الشركة الرغبة في تدويل نشاطها أن يعيد النظر في استراتيجية شركته، وممارساتها المختلفة حتى تتلاءم مع التحديات والتغيرات التي حدثت في سياسة تلك الحكومات.

المبحث الثالث: الأخطار والقيود التي تواجه الشركة عند التدويل:

على الرغم من الحوافز أو المحفزات والدوافع والعوامل التي تساعد وترغب الشركات في تدويل نشاطها، لكن تجد نفسها أمام مخاطر عديدة ومتنوعة تجعل هذه العملية ليست بالسهولة التي قد نجدها عند العمل في السوق المحلية، وأغلب مخاطر التدويل قد تكون في الدولة المضيفة، لكن البعض منها قد تواجهه الشركة في البلد الأم (خطر فقدان سوقها الوطني تجاه سوقها الدولي.....).

وتتنوع هذه المخاطر من أخطار أو مخاطر سياسية إلى إقتصادية إلى إجتماعية ثقافية، وتشكل الأخطار السياسية والإقتصادية أهم هذه المخاطر وأشدّها تأثيراً على الشركة ومستقبلها في سوق ما، ونعتقد أن كلما ابتعد السوق المستهدف على الدولة الأم إزدادت المخاطر والعكس صحيح، وأيضاً كلما كان البلد متقدماً قلت الأخطار السياسية بالمقارنة بالبلد النامي

عرّف ستون وسورج المخاطر السياسية نتيجة لتدخل الحكومات (عادة حكومات الدول المضيفة "تنشأ من تصرفات الحكومات الوطنية التي تتدخل في أو تمنع صفقة أعما، أو تغير في بنود الإتفاقيات، أو تتسبب لشركة مملوكة كلياً أو جزئياً للأجانب في مصادرة ممتلكاتها"¹

"خلال السنوات التسع من 1968 وحتى 1976 تعرضت 1535 شركة من 22 دولة مصدرة للإستثمارات الأجنبية لمصادرة ممتلكاتها في 511 حادثة منفصلة بواسطة 76 دولة مضيفة، وقد تكون ظاهرة المصادرة أو التأميم قد إنخفضت خلال الثمانينات"²

"لاقت معاداة عملية القيام بالأعمال خارج البلاد شعبية كبيرة في الولايات المتحدة، وعرف عدد من السياسيين، على الأقل الأذكىاء منهم، أن عملية القيام بالأعمال خارج البلاد بهدف تقليص كلفة الإنتاج أمر جيد، فإذا أرسلت الدولة أعمال الإنتاج إلى الخارج، خفضت سعر الكلفة. وبالتالي، فإذا

¹ عبد الرحمن بن يوسف العالي، إدارة المخاطر السياسية: وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات، (مجلة جامعة الملك سعود، 4، العلوم الإدارية (1)، 1412 - 1992)، ص ص 65 - 91

² عبد الرحمن بن يوسف العالي، المرجع نفسه، ص ص 65 - 91

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

قامت شركة ما بإرسال أعمال الإنتاج إلى خارج البلاد، تمكنت من تخفيض الكلفة الإنتاجية وقدمت سلعها وخدماتها بنسبة أرخص، فإذا طبقت الحكومة هذه السياسة فسيتم الإدخار وتخفيض معدلات الضرائب ويخصص مال أكثر لمشاريع المدارس....، مما يعزز الإقتصاد العالمي¹

"إن إنشاء فرع أجنبي، يلازمه استثمار مباشر في الدولة الأجنبية المضيفة"²

"وفي الحقيقة يجادل بعض الملاحظين بأن أي تأثير للإستثمار الأجنبي المباشر على الدولة المضيفة -سواء كان تكلفة أو منفعة- سوف يكون له تأثير معاكس على الدولة الأم"³

تتنوع المخاطر التي تتعرض لها الشركة الراغبة في تدويل نشاطها بين مخاطر الدولة المضيفة ومخاطر في الدولة الأم وكذا مخاطر داخل الشركة نفسها (مقاومة التغيير مثلاً)، ولعل مخاطر الدولة المضيفة تأخذ أكبر نصيب يواجهه الشركة ويزداد حجمه أو ينقص حسب إلتواء هذه الدولة إلى تكتل دولي ما أو هي دولة متقدمة أو نامية، وحسب علاقتها بالدولة الأم نفسها.

المطلب الأول: المخاطر الإقتصادية: إن المخاطر الإقتصادية التي تواجه الشركة عند تدويل نشاطها كثيرة جداً ومتشعبة، وتختلف من بلد إلى آخر، وكل شركة تسعى لتدويل نشاطها لآبد أن تواجه كل أو بعض هذه المخاطر.

01 القيود المفروضة على دخول المستثمرين الأجانب⁴: هناك قيود لا حصر لها يعاني منها المستثمر الأجنبي في البلد المضيف تعرقل هذا المستثمر أو الشركة على ممارسة نشاطه بالحرية الكافية التي قد ينشدها عند رغبته تدويل نشاطه في بلد ما منها:

- قيود على نسبة الأسهم التي يمكن لمستثمر أجنبي أن يملكها في شركة محلية
- القيود المفروضة على أنواع الأعمال التي يمكن أن المستثمرين الأجانب أن يقوب بها، وتلك التي لا يمكنه القيام بها
- القيود على الملكية، ويقصد بها تحديد الملكية في البلد وما يصاحب ذلك من عدم الإستقرار أو التوسع أو المفاضلة بين بدائل مختلفة.

¹ كينيشي أوهمي، الإقتصاد العالمي: المرحلة الثانية، تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، (بيروت: لبنان، الدار العربية للعلوم، ط1، 2006)، ص212

² جون هدسون، مارك هرندر، المرجع السابق، ص 699

³ جون هدسون، مارك هرندر المرجع نفسه، ص739

⁴ Fatima BOUALAM, L'investissement direct à l'étranger : le cas de l'Algérie, (Thèse Doctorat en Sciences Economiques Faculté d'Economie, Université Montpellier I, 2010), pp 468-469

02 قيود على تحويلات العملة الأجنبية

- قيود على إعادة تحويل رأس المال والأرباح
- تأخر طويلا للعودة إلى الوطن
- قيود على إعادة قيمة صافي
- قيود على تحويل الأرباح بالعملة الأجنبية

03 دور الدولة في الاقتصاد : تدخل الحكومة

- مراقبة الأسعار
- التسعير لاستغلال الموارد الطبيعية
- تنظيم الاحتكارات
- مركز منطقة واسعة

04 عدم الاستقرار الاجتماعي

- الهياكل السياسية الهشة
- مستوى التنظيم في شركة صغيرة
- عدم القدرة على تنظيم الاقتصاد وإجراء الإصلاحات
- عدم وجود المؤسسات والروح الديمقراطية

05 العلاقات المضطربة مع المنظمات الدولية

- العلاقات المضطربة مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
- العلاقات المضطربة مع الامم المتحدة

- العلاقات المضطربة مع المنظمات العالمية المتخصصة ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، بنك التسويات الدولية ، منظمة التجارة العالمية.... وغيرها

عدم التزام اللوائح البيئية لا تتوافق مع الشروط والمعايير البيئية في بلد معين ، تصبح الشركة معرضة لخطر الانتقادات أو مقاطعة في الأسواق الأخرى ، وخاصة في الأسواق الصناعية ، وهذا يمكن أن يؤثر على مستوى النتائج التقديرية للشركة ، أو حتى يكلفها غرامات كبيرة.

06 علاقة مضطربة مع المستثمرين الأجانب في السنوات الخمس الماضية

- عدم الالتزام بقواعد الاستثمار الشائبة

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

- مصادرة خفية من الدخل المتعلقة بأداء الشركات
- المواقف العدائية من النخب والمجتمع تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر
- التصريحات العدائية من الطرفين
- برامج معادية

07 موقف عدائي تجاه أجنبي

- العنف ضد الأجانب
- التعصب تجاه الأجانب
- قيود على العمالة الوافدة

08 إحجام الدول المضيضة لكشف المعلومات الموثوقة

- غياب الشفافية
- تقدير في معظم القرارات السياسية والاقتصادية

الحواجز الداخلية والخارجية: الحواجز المعيقة لعملية التدويل قد تكون داخلية (داخل المؤسسة في حد ذاتها) وقد تكون خارجية (المحيط الوطني أو المحيط الدولي)، تعرقل هذه العملية.

" وفيما يتعلق بالعراقيل الداخلية، يمكن أن يكون من القدرة المالية للشركة، ولكن أيضا من الموارد البشرية، مثل عدم وجود العمال المهرة، إدارة المعرفة الدولية، الموقف من لغات، الخ وفيما يتعلق الخارجية منها، يمكن أن يكون من بلد المنشأ أو المضيف"¹

وهذه الحواجز أو العراقيل قد تكون رسمية أو غير رسمية، لكنها كلها تؤدي في النهاية إلى العزوف عن التدويل أو الانسحاب في بداية الطريق.

لقد عدد مكتب الولايات المتحدة للتمثيل التجاري عام 1994 عدد من الحواجز والعراقيل التجارية التي تعيق التدويل منها

(1) الرسوم الجمركية وغيرها من الرسوم على الواردات) مثل الضرائب الإضافية، الرسوم المتغيرة،

¹ Reza Etemad-Sajadi, **Internationalization of Service Firms: The case of Computer-Related Services**, (PhD THESIS in Management, Faculty of Economics at the University of Neuchâtel, Suisse, 2008), p24

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

- (2) (القيود الكمية) على سبيل المثال الحصص،
- (3) (التبادل والضوابط المالية الأخرى) (مثل القيود على المدفوعات الخارجية التبادل في التجارة الدولية
- (4) (ضعف حماية حقوق الملكية الفكرية (مثل القرصنة على الأعمال المحمية بحقوق النشر، وعدم كفاية حماية براءات الاختراع،
- (5) (القيود المفروضة على الاستثمارات الأجنبية المباشرة) مثل القيود على المشاركة في رأس المال الأجنبية"¹.

و مخاطر تقلب أسعار الصرف كم يقول محمد العامري التي " تؤدي معظم الأعمال الدولية إلى تبادل العملات عند القيام بالدفع. وحيث أن أسعار الصرف تتقلب بصورة مستمرة، فإن التدفقات النقدية المطلوبة للدفع تتغير أيضا طبقا لذلك"²

"وعليه فإن عدد الوحدات من العملة المحلية لبلد معين المطلوبة لشراء تجهيزات من الشركات الأجنبية قد تتغير حتى لو لم يتم الجهاز بتعديل الأسعار"³

" والمثال التقليدي لذلك النوع من مخاطر أسعار الصرف هو الأزمة الآسيوية (1998) عندما انخفضت عملات بعض الدول الآسيوية (مثل كوريا) بأكثر من 20% من قيمتها في أسبوع واحد مقابل الدولار"⁴

المطلب الثاني المخاطر السياسية : تتعدد المخاطر السياسية التي قد تواجه أي شركة ترغب في تدويل نشاطها في بلد ما أو تكتل معين، وهذه المخاطر قد تكون مؤقتة وقابلة لتأقلم الشركة معها وقد تكون كبيرة وجوهرية ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوزها، وقد تكون قبل دخول الشركة لهذا السوق، وممكن أن تكون بعد فترة من تواجد الشركة في هذا البلد، ويمكن تعداد أهم هذه المخاطر منها:

• الفساد المالي والإداري

¹ Reza Etemad-Sajadi, *op. cit*, p25

² محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، (عمان الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2013)، ص44

³ محمد علي إبراهيم العامري، المرجع نفسه، ص44

⁴ محمد علي إبراهيم العامري، المرجع نفسه، ص44

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

*العنف السياسي

• الجريمة

• انقلاب

• الحرب الأهلية

• العصيان المدني

• أعمال الشغب

❖ عجز الحكومة

ولقد لخص عبد الرحمن العالي أهم مخاطر التدويل كما في الجدول التالي

الجدول رقم (1- 3): أهم المخاطر التي تحدث عند التدويل

آثار المخاطر السياسية: التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية	المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية (داخلي)
المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض	الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها	
التأميم مع دفع تعويض: فقد حرية العمل	المجموعات البرلمانية المتعارضة	
التقييدات التشغيلية: تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة، سياسات التوظيف، مشاركة المحليين في الملكية... الخ	المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مثلا: مجموعات	
فقد حرية التحويل: المالي (مثلا: الأرباح، دفع الفوائد)، السلع، الأفراد، أو حقوق الملكية.		
إلغاء أو تعديل الإتفاقيات من طرف واحد		
التفرقة في الضرائب، الإجبار على العقد من الباطن، المقاطعة.		

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

إتلاف الممتلكات والأفراد (الإختطاف) من جراء الشغب، العصيان المسلح، الثورات، الحروب، الإرهاب.		
المقاطعات الإقليمية أو الدولية للمنشأة	المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة	الفلسفات السياسية/ الدينية التي مصدرها خارجي
المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيضة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة	الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي	الأحلاف الدولية الجديدة
	الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين	حرب العصابات عبر الحدود
	المجوعات العالمية الناشطة (مثل السلام الأخضر)	الإرهاب الدولي
	المجموعات الإرهابية الدولية	الضغوط العالمية

المصدر: عبد الرحمن بن يوسف العالي، إدارة المخاطر السياسية: وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات، (مجلة جامعة الملك سعود، 4م، العلوم الإدارية (1)، 1412 - 1992)، صص 71- 72

أما الأخطار السياسية، فهي تخص بالدرجة الأولى الاستقرار السياسي للدولة المضيضة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها، الإجراءات الحمائية مثل التعريفية الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج، التهريب الضريبي.

ومن جهة ثانية تتخذ الدول والحكومات عبر العالم إجراءات تعيق عملية تدويل الشركات، لعدة أسباب وهذه الإجراءات قد تكون لصناعات بعينها أو شاملة تتناسب وعدة عوامل وظروف داخل هذا البلد المضيض، وهذه الإجراءات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

الجدول (1- 4): الاجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلية تجاه تدويل الشركات

تدخل غير تمييزي (A)	تدخل تمييزي (B)	عقوبات تمييزية (C)	نزع الملكية (D)
اشتراط تعيين محليين في مناصب قيادية (1)	عدم السماح إلا بالمؤسسات المشتركة تكون فيها المؤسسة الأجنبية حائزة على الأقلية (1)	السلب المقنع (إعادة الاستثمار الأجنبية و المحددة للأرباح) (1)	(1)الاستيلاء (2)التأميم
التفاوض على أسعار التحويل لغرض تحييد الوعاء الضريبي للبلد المستقبل (2)	اقتطاع ضرائب خاصة أو أعباء ثقيلة لصالح الخدمات العامة (2)	فرض أعباء أو ضرائب جديدة للحد من تحقيق الأرباح (2)	إقامة نظام اشتراكي (التأميم الشامل) (3)
اشتراط إقامة صناعات تصديرية تقوم ببيعها في السوق المحلي بسعر يقارب عتبة المردودية و هذا : - لتشجيع الاستهلاك الداخلي أو - تحفيز الاستثمار المحلي. (3)	اللجوء إلى مختلف الإجراءات القضائية المعقدة (3)	المطالبة بتعويضات ضخمة على سوابق ماضية (3)	
الطلب من المستثمر إقامة منشآت اقتصادية و اجتماعية (4)	تشجيع مقاطعة منتجات أو مستخدمي المؤسسة (4)		
إجبار استعمال نسبة من العناصر المحلية في المنتج النهائي (5)			
توقيف تحويل العملة المحلية بشكل مؤقت (6)			

Source: Alain Chevalier et Georges Hirsch, « Le choix de l'investissement à l'étranger », *Revue française de gestion*, Mai, Juin, Juillet, Août, No 31, 1981), p.17.

المطلب الثالث: القيود على التدويل

يواجه التدويل مجموعة من القيود والإجراءات التي تفرض من الدول المضيفة أو حتى البلد الأم من أجل تقييده، توجيهه أو حتى إيقافه، ويمكن إعتبار حصص الإستيراد " على أنها تمثل قيودا كميا على إنسياب السلع إلى دولة معينة، خلال فترة زمنية معينة بدلا من التأثير السعري الذي تحدثه الرسوم الجمركية¹، أبسط هذه القيود، وهناك أسباب تدفع الدول للقيام بهذه العملية وهذه الدوافع هي:

دوافع تقييد التجارة: من أهم الدوافع وراء تقييد الواردات وفرض الإجراءات الحمائية هي:²

- حجة حماية الصناعة الناشئة.
- العمل على تحسين شروط التبادل التجاري.
- رفع مستوى التوظيف وعلاج ميزان المدفوعات.
- مكافحة الممارسات الاحتكارية والإغراق.
- مواجهة الآثار الناتجة عن الثنائية الاقتصادية
- "إن نقل عملية الإنتاج إلى الدولة المضيفة يزيد من احتمال إحلال السلع المنتجة في هذه الدولة محل الصادرات السابقة للدولة الأم، ولذلك فإن الطلب على عوامل الإنتاج المستخدمة بكثافة في إنتاج سلعة التصدير في الدولة الأم يقل"³
- "إن الأرباح العالية التي تحققها الشركات المتعددة الجنسية تعود بالمنافع على حكومة الدولة الأم وخاصة إذا كانت تشارك في الربح من خلال تطبيق معدل ضريبي مرتفع"⁴

"المقصود بالقيود غير الجمركية هي الأدوات التي تستخدمها السياسة التجارية بخلاف الرسوم الجمركية، والتي تؤثر في إنسياب السلع والخدمات عبر الحدود، وعلى ذلك تشمل هذه القيود عددا كبيرا من الإجراءات منها: حصص الإستيراد، دعم الصادرات، القيود الإدارية والمتطلبات المتعلقة باستخدام نسبة معينة من المدخلات المحلية أو المتطلبات المتعلقة بالصحة والأمان والرقابة على الجودة وحظر الإستيراد والتصدير"⁵

¹ عبد الرحمن يسري أحمد وآخرون، **الإقتصاد الدولي**، (الإسكندرية، مصر، قسم الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005)، ص 159

² عبد الرحمن يسري أحمد وآخرون، المرجع نفسه، ص 168

³ علي عبد الفتاح أبو شرارة، **الإقتصاد الدولي: نظريات وسياسات**، (عمان، الأردن، دار المسيرة، 2007)، ص 268

⁴ علي عبد الفتاح أبو شرارة، المرجع نفسه، ص 268

⁵ عبد الرحمن يسري أحمد وآخرون، **المرجع السابق**، ص 158

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

ومن بين القيود التي لا يمكن حصرها هنا ولا نسعى لحصرها هي:

القيود على الإستيراد

القيود على التصدير

القيود على الإستثمارات

حرية إنشاء المشاركات

الحماية القانونية لعلامة المنتج

القيود على التحويلات النقدية

قيمة العملة خلال السنوات الخمسة الأخيرة

وضع ميزان المدفوعات

المركز المالي للدولة المعينة

القيود على صوف النقد الوطني إلى عملات أجنبية

المبحث الرابع: مراحل ومؤشرات تحول الشركة إلى التدويل.

تمر الشركة عند رغبتها في تدويل نشاطها عادة بمراحل كثيرة ومتنوعة، تتبلور خلالها استراتيجية الدولة وخبرتها في الأسواق العالمية المختلفة. وهناك بعض الشركات -لكنها قليلة- تكون ذات بداية دولية، سوف نتحدث عنها لاحقاً، لا تمر بهذه المراحل وأخرى قد تختصر بعض المراحل أو تقفز عليها، لكن عموماً، الشركة المدولة تمر بأغلب المراحل القادمة. ومن جهة أخرى هناك مؤشراً نقيس بها درجة تدويل نشاط شركة ما، وأهمية أعمالها الدولية بالمقارنة بسوقها الوطني المحلي.

المطلب الأول: مراحل تحول الشركة المحلية إلى شركة دولية:

في أغلب الحالات التي تصل فيها الشركات إلى مرحلة تدويل الإنتاج أو تدويل البحث والتطوير، تكون قد مرت وتجاوزت مراحل قبل ذلك خاصة في بلدها الأم يسمح لها بالمعرفة التدريجية أو المعرفة التراكمية التي من خلالها تصبح قادرة على التكيف مع بيئات تعطيها نضجاً دولياً، يعتقد أغلب الباحثين هو مرحلة في تاريخ بناء الأسرة، حيث وجد بعد تعاقب التجارب والمراحل

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

"يميز علماء إدارة الأعمال الدولية بين الشركة الدولية (International Company) والشركة متعددة الجنسية (Multinational Company) والشركة العالمية (Global Company) فالأولى لها قاعدة هي موطنها ومحور أعمالها والثانية تتخذ أكثر من موطن أما الثالثة فلا موطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها وتلك مرحلة متقدمة"¹.

"يرتبط تحول الشركة المحلية (National Corporation) إلى شركة دولية (International Corporation) ثم إلى شركة متعددة الجنسيات (Multinationals Corporation) بعمليتين ذات علاقة قوية، الأول : الانتشار الجغرافي لموارد الشركة و الثانية: التغيرات في الهيكل التنظيمي للشركة"²

الجدول رقم (1- 5): مراحل الانتشار الجغرافي لموارد الشركة

مراحل التحول	الهيكل التنظيمي	الخصائص
1- شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق المحلي	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي، ولا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
2- شركة تصديرية	قسم التسويق الدولي كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة مع جهد متخصص
3- شركة دولية	قسم أعمال دولية	التركيز على التصدير، ودخول أسواق أجنبية باستخدام إستراتيجيات بسيطة.
4- شركة متعددة الجنسيات	هيكل سلعي متوسط	النمو والانتشار من خلال زيادة التنوع السلعي في دول مختلفة
5- شركة عبر الأومية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العولمة والعقلنة.

المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، (عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص، ص 35- 36

1- 1 شركة تصديرية

أكدت لجنة بيرسون "إن معدلات النمو لكل بلد من البلدان النامية بمفرده ومنذ سنة 1950 على علاقة مباشرة بالصادرات أكثر من علاقتها بأي مؤثر إقتصادي لآخر"¹

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص 20

² علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، (عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 35

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

1. التصدير للسوق الخارجي¹: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق، حيث لا تكون لديها في هذا البلد أية إنشاءات كالمصانع والأساطيل كما تقل الإدارات (تقوم الشركة هنا بشحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد في البلد الخارجي وينتهي إلزامها بمجرد أن تصل الشحنة المتفق عليها في المكان المتفق عليه، وتكون الشركة غير ملزمة بتكرار العملية ويكون خروجها من ذلك السوق أقل تكلفة نسبياً، ومن وجهة نظر الشركة هذا عادة أحسن خيار لأنه قليل المخاطر لقلة الإستثمار وطالما سارت العمليات جيداً تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات، ويتم ذلك في بداية عهد الشركة بالأعمال الدولية أو بالسوق المعني

1- 2 شركة دولية

وقد قدم ستافان ليندر Staffan. B. Linder (نظرية تشابه الأذواق) تفسيراً آخر قال فيه أن التجارة في السلع المصنعة غير المتجانسة تعتمد على التشابه في الأذواق عبر الدول أكثر مما تعتمد على الاختلافات في تكاليف الإنتاج²

" فالمنشآت داخل الدولة تتجه في المقام الأول نحو إنتاج السلع التي يكون لها سوق محلي كبير. وهذا يحدد مجموعة السلع التي سوف تقدمها هذه المنشآت عندما تبدأ في التصدير، فالأسواق الأجنبية المرجوة بدرجة أكبر لمثل هذه الصادرات يمكن أن توجد في الدول ذات الأذواق المثلثة³

" فإذا كانت الدولة المصدرة ذات مستوى عال من التصنيع، فإنه من المرجح أن تجد لها أسواقاً جذابة في الدول الأخرى ذات التفضيلات المثلثة أي في الدول الصناعية الأخرى بدلاً من الدول النامية⁴

" ولهذا فليس من الغريب أن تتم تجارة العالم في معظمها بين الدول الصناعية⁵

ومن المهم هنا التأكيد على الشركة التي تتجه للإنتاج في الخارج بدل التصدير من داخل البلد الأم، وهذا يقودنا إلى تقديم تعريف للإنتاج بالخارج على أنه: " يعرف الإنتاج الدولي بأنه مجموع إنتاج شركات الأعمال خارج بلادها الأم بغض النظر عن سوقه النهائي¹

¹ المحجوبي خالد، **الصادرات ودورها في الإقتصاد الليبي**، (مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2006/06،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر)، ص ص 49- 62

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص 278

² جون هيدسون، مارك هرنندر، المرجع السابق، ص 133

³ جون هيدسون، مارك هرنندر، المرجع نفسه، ص 133

⁴ نفس المرجع، ص 133

⁵ نفس المرجع، ص 133

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

وأما المرحلة الأكثر تطوراً فهي تدويل اليد العاملة والمهارات البشرية

حيث يعرف تدويل البحث والتطوير " يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها هيكل المعرفة والمهارات المتاحة للإستخدام في إنتاج السلع والخدمات. ويؤثر التغيير التكنولوجي على التجارة الدولية عن طريق جلب سلع جديدة على الدوام إلى السوق، وعن طريق تحسين الطرق المستخدمة لإنتاج السلع الموجودة"²

" إعتمدت نظرية التدويل كإختبارات ونتائج علمية للشركة على عدد كبير من العوامل والمؤثرات ومحور ذلك تحقيق ثلاثة ميزات رئيسية:³

- 1 ميزة الملكية لحقوق معينة وموجودات غير ملموسة.
- 2 ميزة سوقية وضمن حوافز التدويل ومحوره الخروج من السوق الفاشلة إلى سوق ناجحة.
- 3 ميزة موقعية تحقق منافع من تباينات الموارد الطبيعية وكلف النقل والعوامل الثقافية المختلفة والإجراءات الحكومية.

المطلب الثاني: الهيكل السلعي الأمثل للصادرات:

هناك مجموعتان من المؤشرات تستخدمان في تحديد الهيكل السلعي الأمثل للصادرات هما،

مؤشرات التخطيط قصيرة الأجل ومؤشرات التخطيط متوسطة وطويلة الأجل

1. مؤشرات تخطيط قصيرة الأجل:

تركز هذه المجموعة على سيولة المشروع التصديري وربحيته وأهم مؤشراتها

العائد من العملات الأجنبية لوحدة التكلفة المحلية

$$r1 = \frac{x1}{c1}$$

حيث X1 حصة صادرات السلعة بالعملات الأجنبية

و C1 تكلفة إنتاج السلعة بالعملة المحلية

صافي العائد من العملات الأجنبية لوحدة التكلفة المحلية

¹ محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون

والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 107، نوفمبر 1986)، ص 14

² جون هيدسون، مارك هرنندر، المرجع السابق، ص 134

³ سرمد كوكب الجميل، المرجع السابق، ص 58

$$R1 = XI - MFI / CI - MDI$$

حيث Mfi قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة لإنتاج السلعة بالعملة الأجنبية

و mdi قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة بالعملة المحلية.

وتبعاً لهذه المؤشرات فإنه كلما زادت قيمة المؤشر كلما إرتفعت السلعة المصدرة في سلم الأولويات.

(ب) مؤشرات التخطيط متوسط وطويل الأجل تستخدم هذه المجموعة في تقييم الصناعات

التصديرية المزمع إنشاؤها أو تلك التي يراد تأهيلها وتطويرها وتتمثل أهم المؤشرات في:

1 التكلفة المطلوبة للحصول على وحدة من النقد الأجنبي

$$e = \frac{i + c * t}{xf * t}$$

حيث i : مقدار الإستثمار في العملة المحلية

C : تكاليف الإنتاج الجارية بالعملة المحلية.

Xf : صافي العائد السنوي بالعملة الصعبة

T : عدد سنوات إستغلال المشروع

2. مؤشر طول فترة السداد

$$T = IF / XF$$

حيث If : تكاليف الإستثمار بالعملات الأجنبية.

ويحتوي حساب هذه المجموعة من المؤشرات كثيراً من مؤشرات الجدوى المالية للمشروعات عدد من

الإشكاليات في الواقع، أهمها صعوبة التنبؤ بإتجاه النفقات والأسعار المحلية والعالمية في الأجل المتوسط

والطويل. غير أن حساب مثل هذه المؤشرات يعد أمراً ضرورياً لإنتقاء الصناعات والأنشطة التصديرية

الواعدة، وبالتالي ترسم البرامج والسياسات التحفيزية والتوجيهية الرامية إلى تعزيز القدرات التنافسية

للإقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: مؤشرات التدويل

لكي يتم تحديد ما إذا كانت شركة معينة تقع ضمن نطاق الشركات المدولة هناك مجموعة من المؤشرات التي يجب توافرها لتحمل هذه الصفة، ونجد هنا أن مؤشر التدويل يهتم بشكل كبير بعملية تدويل الشركات في مراحل متقدمة أين تصل الشركة إلى تدويل الإنتاج، وتدويل البحث والتطوير، وصولاً إلى تحقيق أغلب عملياتها في الأسواق الدولية وليس في أسواق البلد الأم.

" إن تنامي عمليات تدويل النظم الاقتصادية يعد محورا من أهم المحاور التي تتناولها الآن الأدبيات الاقتصادية والمالية، وقد وصفت الشركات متعددة القومية بأنها الهياكل المسؤولة عن عمليات التدويل وتخطي الحدود لتتكامل مع الإقتصادات الحديثة..."¹

2- 1: مؤشر الأمم المتحدة للتدويل

وطرح هذا المؤشر لأول مرة في تقرير الإستثمار العالمي للأمم المتحدة في سنة 1995² وفي فصله الأول قدم كيف يمكن إحتساب مؤشر تعدي القومية Transnational Index

1- مؤشر الإنتشار الشبكي NSI Network Spread index

$$NSI = \frac{n}{n^*}$$

حيث n : عدد الدول الأجنبية التي تضم فروعاً للشركة

n* : عدد الدول التي من الممكن أن يكون للشركة فروعاً فيها. (عادة هي كل دول

العالم المعترف بها).

2- مؤشر الإنتشار متعدي القومية (الجنسية) Transnational Spread Index TPI

يأخذ نموذجين كما يلي:

¹ سرمد كوكب الجميل، الإتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، (عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ط1، 2000)، ص70

² سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص71

³ سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص75

2- 1- مؤشر إنتشار الموجودات : ASI

$$AF/A*(N/N*)=A_i *NSI$$

ويقصد به.

الموجودات الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع الشركة ÷ الموجودات الأجنبية

مجموع الموجودات = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها ÷ مجموع الموجودات * مؤشر الإنتشار الشبكي

2- 2- مؤشر إنتشار المبيعات: Sale Spread Index SSI

$$SF/S*(N/N*)=S_i *NSI$$

أي

المبيعات الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع الشركة ÷ المبيعات الأجنبية ÷ مؤشر الإنتشار الشبكي
مجموع المبيعات = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها ÷ مجموع المبيعات

2- 3- مؤشر إنتشار العمالة: Employment Spread index¹

$$EF/F*(N/N*)=E_i *NSI$$

العمالة الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع الشركة ÷ العمالة الأجنبية * مؤشر الإنتشار الشبكي
مجموع العمالة = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها ÷ مجموع العمالة

2- 4- مؤشر إنتشار الأنشطة متعددة القومية (الجنسيات) Transnational Activities Spread index

يستند مؤشر انتشار الأنشطة على حاصل ضرب مؤشر تعدي القومية X مؤشر الإنتشار الشبكي.

¹ سرمد كوكب الجميل ، ص 76

2- مؤشّر دينينغ وبيرس

"حاول كل من دينينغ وبيرس Pearce & Dunning في كتابهما الصادر في سنة 1981 تطوير مؤشّر أحادي الجانب يستند على المبيعات وحاول Dunning في سنة 1996 تطوير ثلاث مؤشرات أحادية الجانب تستند على الموجودات والعمالة والبحث والتطوير"¹

وهذا المؤشّر في مرحلته الأولى يحسب العلاقة بين حجم المبيعات في الخارج كنسبة مئوية من حجم المبيعات الإجمالي للشركة، SF/S الذي أصبح مع مرور الزمن مؤشّر غير كافٍ لدرجة التدويل، فقام دينينغ في هذه المرة منفردا في سنة 1996، بتطوير مؤشّر آخر جديد، ونلاحظ هنا أنه جاء بعد تطوير سيليفان لمؤشّره عام (1994) و المؤشّر المعتمد عالميا ل الإنكتاد عام 1995، على العموم هناك شبه إتيافاق في هذه المرحلة على مختلف المعطيات التي تقيس درجة تدويل الشركات (DOI).

2- 3: مؤشّر سيليفان Sullivan

قام دانيال سيليفان من خلال دراسة نشرها في JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES أن يقدم نموذجا ليحدد أهم المؤشرات التي تقيس درجة تدويل نشاط الشركات (DOI) degree of internationalization، وذلك بعد أن استعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مؤشرات تدويل نشاط الشركات

حيث " ووضّح سيليفان Sullivan في سنة 1994 مؤشرا من خمسة أبعاد يستند على المبيعات والأرباح والموجودات والإدارة العليا والخبرة الدولية ودرجة إتساع عمليات التدويل"²

ولاحظ أن أغلب هذه الدراسات تستند بشكل رئيس على مؤشّر - المبيعات الخارجية كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات³ (FSTS) وبعدها إقتراح مجموعة من النسب التي افترض أنها تكون مؤشّر مهم لقياس درجة التدويل وهي بالإضافة للنسبة السابقة:

2- مبيعات التصدير كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات (ESTS)

3- أرباح الأجنبية كنسبة مئوية من إجمالي الربح (FPTP)

¹ سرمد كوكب الجميل، المرجع السابق، ص70

² سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص70

³ Daniel Sullivan, *Measuring the degree of internationalization of a firm*, (USA, Academy of International Business, Journal of international business studies, second quarter 1994), pp 325-342

- 4- الشركات التابعة في الخارج كنسبة مئوية من مجموع الشركات التابعة (OSTS)
- 5- الأصول الأجنبية كنسبة مئوية من إجمالي الأصول (FATA)
- 6- تجربة كبار المديرين الدولية (TMIE)
- 7- كثافة البحث والتطوير (RDI) Research and Development Intensity
- 8- كثافة الإعلان والدعاية (AI) Advertising Intensity

وبعد تجريب مختلف المؤشرات السابقة على عينة متكونة من أكثر من 70 شركة عالمية خلص إلى أن خمسة أبعاد تكون مؤشر جيد يحدد لنا درجة تدويل شركة ما، و هذه الأبعاد هي: OSTs، FSTS، FATA، PDIO، TMIE بهذا الترتيب مع تأكيد على بعد أو مؤشر (PDIO التشتت النفسي للعمليات الدولية)، الذي يعتقد أنه بعد مرتبط بدرجة التشتت أو الانتشار الجغرافي لهذه الشركات عبر العالم.

وقام بعدها بتقييم نهائي لتوزيع قيم هذه الأبعاد على حوالي 74 شركة محل الدراسة

وجاءت علاقة هذا المؤشر كما يلي:

$$FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TMIE - DOI/INTS$$

وهذه العلاقة التي كانت بعد دراسة لشركات عالمية عملاقة تدويليا، جمعت تقريبا كل المميزات التي تعطين تعبيراً صادقا على حجم تدويل شركة ما، ومن جهة أخرى سوف نكون غير منصفين إذا طبقنا كل هذه العوامل لقياس درجة تدويل نشاط الشركات الجزائرية التي نعتقد بحداتها تجريبها في الأسواق العالمية. وسيكون كافيا في المرحلة الأولى للشركات الجزائرية معرفة حجم المبيعات الأجنبية وحجم الصادرات، وبدرجة أقل تجربة كبار المديرين الدولية، حتى نبني صورة قريبة لواقع تدويل الشركات الجزائرية.

المبحث الخامس: عوامل ودوافع تدويل نشاط الشركات:

تندفع الشركات وراء الأسواق الدولية مدفوعة بالكثير من العوامل والدوافع، التي تعتبرها محفزا كافيا لتحمل مخاطر التدويل بسببه، وهذه العوامل البعض منها نابع من داخل المؤسسة نفسها أو ضمن نسق نشاطها والصناعة التي تنتمي إليها، وهناك أيضا عوامل ودوافع من خارج الشركة قد تكون ناتجة من محفزات البلد الأم وأخرى تأتي من البلد المضيف. وكلها تتراكم لتخلق ظروفًا ومناخًا مناسبًا لدفع الشركة لتدويل نشاطها في سوق ما.

وقبل تحديد هذه العوامل والدوافع سيكون من المهم طرق هذا السؤال والإجابة عليه لكي تكتمل الصورة وهو، لماذا ترغب الشركة في تدويل نشاطها؟

- 1- إتساع حجم نشاطها بحيث فاق الطلب الداخلي للبلد الأم
- 2- التحفيزات الإستثمارية والأرباح التي يمكن أن تتحقق في الخارج
- 3- مجرد رغبة الإدارة العليا والملاك في توسيع نشاطهم دوليا في أي الدول سوف تنشط؟

لماذا هذا البلد بالذات؟

- 1- قرب المسافة من البلد الأم:
- 2- هناك علاقات شخصية مهمة تسمح بالعمل في هذا البلد
- 3- القوانين المساعدة التي يمتاز بها هذا البلد
- 4- الطلب الفائق لمنتجات الشركة في هذا البلد
- 5- اتساع البلد وتنوعه الشعبي

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تدويل المؤسسات.

هناك العديد من العوامل والدوافع التي تؤدي إلى تدويل نشاط شركة ما ، وتحفزها أو ربما تحتم عليها هذا التوجه يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1- 1 : العوامل الداخلية المساعدة على تدويل المؤسسات

هناك مجموعة كبيرة جدا من العوامل الداخلية للشركة وأخرى خارجية في محيطها الوطني أو الدولي تساعد على تدويل نشاطها ، وتجعل من عملية التدويل رغم مخاطرها وأخطارها العديدة عملية مرغوب فيها ، وقد تتكاثف هذه العوامل كلها وقد يكون عامل واحد فقط حاسما في عملية التوجه للأسواق الدولية.

ولا يمكن بشكل من الأشكال تغليب عامل من العوامل على سواه بل كل شركة ودولة ونشاط وسوق يواجه العملية وفق تركيبة من العوامل تتناسب مع هذه العملية ، وتشكل توليفة دافعة لنشاط الشركة الدولي.

ومن جهة أخرى يجب علينا أن نميز بين العوامل المساعدة للتدويل ودوافع الشركة أو الدولة الأم في الرغبة للتدويل أو دخول سوق ما دون سواه ، سوف نحاول حصر أغلب العوامل المساعدة على التدويل من جهة ثم محاولة تحديد أهم دوافع التوجه للأسواق الدولية.

المزايا النسبية للشركة

أهم صفات الشركات الدولية هي¹ :

1. إمتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من قطر
2. إدارة كل هذه الطاقات والشركات بإستراتيجية واحدة
3. نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين الرئاسة (الشركة الأم) وشركاتها وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد ، المرجع السابق ، ص20

1- 2: العوامل الخارجية المساعدة على تدويل المؤسسات

دوافع الإستثمارات المباشرة في الخارج Motives for direct investments abroad

- توقعات تعظيم الأرباح

"تعزو الدراسات التطبيقية دوافع الإستثمار في الخارج إلى توقعات الأرباح"¹ في الحقيقة يعتبر تحقيق وتعظيم الأرباح أهم دافع أو عامل يحفز الشركة للخروج للأسواق الدولية ومواجهة كل المخاطر والقيود، وعند كل الشركات تقريبا لا يوجد عامل أكثر أهمية من عامل التعظيم.

"وهناك طريقة أخرى لتوضيح دوافع الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وهي التركيز على فروق الأرباح في الداخل والخارج لنفس الصناعة"²

- إعتبارات التكاليف: cost considerations

يقول موردخاي كريانين أنه يجب التفريق بين نوعين من إستثمارات تخفيض التكاليف³، حيث الأولى تكون بسبب الحاجة إلى الحصول على الموارد الأولية من الخارج قد لا تكون متاحة محليا أو باهضة التكلفة بالمقارنة مع الحصول عليها من الخارج، "فمعظم الإستثمارات الأمريكية الخارجية في الصناعات الإستخراجية تتبع من حقيقة مفادها أن رأس المال يجب أن يتبع الموارد"⁴

وبعد تحقيق الأرباح كعامل تأتي إعتبارات التكاليف وتخفيضها، والبحث عن الموارد أينما كانت بأحسن التكاليف.

المطلب الثاني: الدوافع الساحبة للشركة من أجل تدويل نشاطها:

1. أهداف متعلقة بالنمو والربح: بهدف زيادة الربح وتحقيق النمو المستمر للشركة، تبدأ هذه الأخيرة في التفكير في الخروج نحو الأسواق الدولية، والتصدير والتبادل مع العالم الخارجي، ويعتبر هذا الهدف من أبرز الدوافع وأهم القوى التي تحفز الشركات من أجل الإهتمام بتدويل

¹ موردخاي كريانين، المرجع نفسه، ص 214

² المرجع نفسه، ص 216

³ المرجع نفسه، ص 216

⁴ المرجع نفسه، ص ص 216 - 217

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

أعمالها، حيث كبر حجم السوق الدولي وتنوع فئات المستهلكين يجعل الشركة لا تستطيع مقاومة ربحية هذه العملية.

2. توفر المعلومات حول الأسواق الدولية: قد تتوفر للشركة حجم كبير من المعلومات عن بلد أو مجموعة من البلدان، جاءت للشركة بالإعتماد على دراسات معينة أو خلال زيارات أفراد من إدارتها العليا لهذه البلدان للمشاركة في المعارض أو حتى لزيارات شخصية تحفز الشركة على تدويل نشاطها هناك، وتعد المعلومات والوفيرة والدقيقة والمحيطة من أهم الدوافع التي تسحب الشركة للتفكير والدخول لهذه الأسواق. وهذه المعلومات تقلل من درجة الخوف داخل الشركة تجاه هذه السوق وكذا عملية التدويل ككل.

3. إتجاهات المديرين: تلعب إتجاهات المديرين للشركة دورا مهما وحاسما في توجيهها نحو تدويل نشاطها والعمل في الأسواق الدولية القريبة منها أو البعيدة. هؤلاء المديرين حتى وإن كانت الظروف غير مواتية تماما لتدويل نشاط شركتهم، فنسبة المغامرة لديهم تكون دافعا نحو القيام بذلك. أما إذا لم تكن لهم الرغبة الكافية لذلك فلن تؤثر إمكانيات أو عوامل أخرى نحو تدويل عمل شركتهم.

4. التفوق التكنولوجي لسلعة مميزة أو فريدة من نوعها: إن الشركات التي وصلت إلى درجة عالية من التفوق التكنولوجي، أو تملك سلعة فريدة أو متميزة عن المنافسين في السوق، تجعل من السهولة على هذه الشركات أن تدول نشاطها، كما أكد رولاند كالوري وآخرون بقولهم "تحتاج الشركة إلى تطوير ميزة تنافسية محددة في بلدها الأم قبل أن تتوسع بنجاح عبر الحدود" أي أن بناء التفوق يبدأ من البيئة المحلية ويتبع الشركة عند تدويل نشاطها.

5. الحماية من المنافسين:

المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية الدولية:

مما تتكون بيئة الأعمال الدولية؟ سؤال تطرحه كل شركة راغبة في تدويل نشاطها، حيث هذه المكونات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر وبطريقة إيجابية أو سلبية على نشاط الشركة وسلوكها التدويلي، وفي الوقت الراهن نجد أن "بيئة الأعمال العالمية تتغير بشكل كبير. تقليديا، كانت المنافسة في الأسواق العالمية في عالم الشركات الكبيرة، في حين ظلت الشركات الصغيرة المحلية أو الإقليمية في نطاق ضيق ومع ذلك، فإن إزالة الحواجز التي تفرضها الحكومة و فصل حمايتها على الأسواق

¹ رولاند كالوري، وآخرون، المنافسة العالمية وديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، (القاهرة: مصر، دار الفجر، 2003)، ص 129

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

المحلية والتطورات التكنولوجية الحديثة في التصنيع والنقل والاتصالات السلوكية واللاسلكية تسمح حتى أصغر الشركات الوصول إلى العملاء والموردين والمتعاونين في جميع أنحاء العالم والنمو الاقتصادي والابتكار، محليا ودوليا، يتغذى بشكل متزايد من قبل الشركات الصغيرة و / أو الشركات الريادية¹

تتمثل أهم المتغيرات الخارجية الدولية في مجموعة من المتغيرات والتي تؤثر بشكل قوي ومباشر على القرارات التي تتخذ في كافة كيانات المؤسسة ومن أهم هذه المتغيرات مايلي:²

1- السيادة Sovereignty: حيث تتمتع كل دولة بالسيادة (الحقيقية أو الشكلية) في تحديدها لسياستها وطرق تعاملها مع الدول الأخرى، وهي قد تصدر القوانين والقرارات المنظمة لحقوق ومزايا مواطني الدول الأخرى الذين يعيشون بها أو يتعاملون معها وهي بمنطق السيادة قد تفرض من الضرائب والقيود على الواردات الأجنبية، وعلى الودائع بالبنوك، على إعادة التأمين بالخارج، أو على أي نشاط آخر يقوم به مواطنو دول أخرى في الحدود التي تقع تحت سيطرتها.

2- نظم النقد المحلية والدولية Monetary Systems

لكل بلد تقريبا ذو سيادة، عملة خاصة، ونظام نقدي خاص به، وهذا التباين يخلق تميزا بين العمل في البلد الأم وبقية بلدان العالم، وعند الحاجة لعملية تبادل النقد الأجنبي Foreign Exchange قد يتغير سعر التحويل لإستمرار مما قد يؤدي إلى وقوع خسائر أو كسب أرباح، وقد تقابلنا مشكلة أهم (خاصة في حالة الدينار الجزائري) وهي إمكانية تحويل عملة أجنبية مع العملة الوطنية أصلا وبأي ثمن، وهذا الذي يسمى بالعجز أو النقص في العملات الأجنبية، وهل ترغب الدولة الجزائرية بتغطية العمليات في كل قطاعات التدويل. هذا دون التحدث عن العلاقة التبادلية بين الأسعار في البلد الأم والبلد المضيف من حيث مدى صدقية تقييم عملة ما تجاه العملات الرئيسية أو تجاه أوقية الذهب أو حتى العملة الوطنية للبلد الأم للشركة المدولة

3- القوانين والقرارات الحكومية المؤثرة في عملية التدويل Govt. Regulations: منها إستخدام الجمارك -التي هي أهم مصادر الدخل لتمويل النفقات الحكومية في مختلف بلدان العالم- كأداة لحماية الإقتصاد المحلي، التي قد تساهم في الحد من الواردات أو منعها نهائيا، كما قد تتخذ الإجراءات التي قد تشجع الصادرات والتدويل أو الواردات، أو تشجيع تدفق رؤوس الأموال

¹ Hamid Etemad Richard Wright, **Globalization and entrepreneurship : policy and strategy perspectives**, (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2003), p03

² محمد محمد إبراهيم، عفاف أحمد غانم، المرجع السابق، ص203

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

الأجنبية، "إن القرارات والقوانين و الإجراءات الحكومية قد تستهدف أحد الأمرين إما تشجيع نشاط الأجانب أو تقييده".¹

4- السياسات الاقتصادية: تعتبر السياسة الاقتصادية في بلد ما أحد أهم المحددات التي تشجع أو تسحب الشركة من تدويل نشاطها في بلد معين، وبغض النظر عن أهداف البلد المضيف من سياسته الاقتصادية في مرحلة ما ، فإنها لا مجال سوف تؤثر بشكل مباشر على قرارات الشركات الراغبة في تدويل نشاطها في هذا البلد ، ولهذا تعمل كل الشركات على محاولة تحليل مدى تأثير سياسة بلد ما عليها في الأمدن المتوسط أو الطويل، ولا تغامر بتدويل نشاطها هناك، ما لم تكن واثقة من تأثير ذلك على إستثماراتها ونشاطها ككل.

5- الثقافة والمجتمع Culture and Society: يؤثر الإختلاف الثقافي والمجتمعي لبلد ما على نشاط الشركة بدرجة قد تفوق كل أنواع المكونات الأخرى لبيئة خارجية في بلد ما، وهذا التأثير قد يكون في صالحا بدرجة كبيرة وقد يكون ضدها بشكل يجعلها تتسحب من هذه الدولة نهائيا.

6- التكتلات الاقتصادية: إن التكتلات التي تقع فيها دولة ما، خاصة في شطرها الإقتصادي، تلعب دور كبير في القرارات التدويلية والتصديرية لأي شركة، فقد تقع الدولة الأم للشركة والدولة المضيفة في نفس التكتل، مما يقدم إمتيازات أو تحفيزات للشركات من كلا الطرفين، وقد تكون الدولة المضيفة في نطاق تكتل اقتصادي لا تنتمي إليه الدولة الأم للشركة مما يخلق عقبات وقيود كثيرة تؤثر في النشاط التدويلي للشركة..

بالإضافة إلى ما سبق هناك السياسات التجارية: COMMERCIAL POLICIES

"إن الحكومات الوطنية يمكن أن تفرض العديد من القيود على التعاملات الدولية التي لا يمكن فرضها على التعاملات الداخلية، وتتضمن هذه القيود:²

- 1- الرسوم الجمركية TARIFFS وهي ضرائب على السلع المستوردة.
- 2- الحصص على الواردات IMPORT –QUOTAS والتي تضع حدا أقصى للكميات من سلعة ما التي يسمح بها للدخول إلى الدولة.
- 3- دعم الصادرات: EXPORT – SUBSIDY حيث تدفع الحكومة للمصدرين مبلغا من الأموال على كل وحدة من المنتجات التي يقومون بتصديرها، وذلك بغرض تعزيز موقفهم التنافسي في الخارج

¹ محمد محمد إبراهيم، عفاف أحمد غانم، المرجع السابق، ص207

² موردخاي كريانين، المرجع السابق، ص27

4- الرقابة على الصرف: EXCHANGE CONTROL وفيه تقوم دولة ما ، بتقييد قدرة مواطنيها على تحويل أموالهم إلى عملات أجنبية

3- 2 العوامل الدافعة: هذه العوامل تدفع الشركة دون إرادة مسبقة للتوجه للأسواق الدولية وهي:

1. أوامر الطلب الخارجية: قد يحدث أن يكون هناك إهتمام أجنبي من قبل المستهلكين الدوليين لسلعة الشركة، نظرا لوجودتها أو تميزها دون غيرها من السلع الشبيهة لها في السوق الدولية، أحد دوافع التي تجعلها تفكر في تدويل منتجاتها نظرا لهذا الإلحاح أو الرغبة دون أن تكون هناك رغبة مسبقة للشركة في التوجه للأسواق الخارجية، ويجعلها تستجيب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لهذا التوسع الإيجابي، هذه الطلبات مهما كانت بسيطة وغير منتظمة مع مرور الوقت ودرجة ربحيتها تدفع الشركة إلى تبني إستراتيجية تدويلية تتوافق وأهدافها وإمكانياتها.

2. صغر حجم السوق المحلي بالمقارنة بإمكانيات الشركة الإنتاجية: الكثير من الشركات الدولية التوجه، كانت بداية رغبتها في تدويل نشاطها مدفوعة أو ناتجة عن صغر حجم سوقها المحلي، بالنظر لإمكانياتها وقدراتها المادية الإنتاجية (شركة نستله NESTLE السويسرية، نوكيا NOKIA الفنلندية، ...وأغلب شركات أوروبا التي تعتبر بلدانها صغيرة الحجم بالمقارنة مع قدرات الشركة الإنتاجية)، إن النمو الكبير للشركات في عالم الإنتاج والقدرة الفائقة التي وفرتها التكنولوجيات في حجم وسرعة الإنتاج، جعل من كل البلدان حتى الكبيرة الحجم منها (حجم السكان والإستهلاك) تبدو صغيرة أمام حجم الإنتاج التي تستطيع الشركات الكبرى لديها توفيره. فأى شركة توسعت في إنتاجها، ستصل إلى مرحلة يكون حجم سوقها المحلي صغيرا، بالمقارنة مع إمكانياتها الإنتاجية، وبالتالي يصبح التفكير في تدويل نشاطها ضرورة حتمية لامناس منها كي تتخلص من فائض الإنتاج، الذي يفوق مجالها الوطني في الدولة الأم. ومن جهة أخرى فإن سوق الدولة الأم الصغيرة نسبيا، قد تشهد منافسة شديدة من طرف الشركات المحلية تعمل في نفس المجال، ومنافسة من شركات عالمية ترغب في التوجه لسوق الشركة الأم.

3. تنوع المخاطر (أو تشتيت المخاطر): تدفع الكثير من الشركات إلى الأسواق الدولية، لتجنب المخاطر المحتملة الحدوث في حالة العمل في سوق واحدة ولكي تمنع هذه المخاطر أو تقلل أو تشتت قوتها تتجه إلى تنوع الأسواق التي تنشط فيها عبر تدويل نشاطها، حتى تتجنب الركود الإقتصادي مثلا أو أي نوع من المخاطر (سوف نورد لاحقا في جانب من هذه الرسالة للتحديث

الفصل الأول: ماهية عملية التدويل

عن مختلف المخاطر سواء في البلد الأم أو الدولة المضيفة، وحتى على مستوى الشركة الأم وفروعها) قد يحدث في سوقها المحلية، في واقع الحال ليس هناك سوق في معزل عن وقوع أزمات أو مخاطر من أي نوع، قد تعرض هذه الشركة للإفلاس والإنهيار، هذا يجعل فكرة تنويع المخاطر وتشتيتها، عن طريق تنوع الأسواق، عامل دافع للشركة من أجل تدويل نشاطها.

4. القرب من الأسواق الدولية: قد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية (كحال موقع الجزائر الدولي في وسط العالم وحركة التجارة الدولية، وقربها من الأسواق الأوروبية نشطة الإستهلاك، والأسواق النامية والإفريقية خاصة)، يجعل الشركة تريح ميزة تنافسية إضافية تسمح لها بتدويل نشاطها، بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية وكذلك الإقتصاد في التكاليف.

الخلاصة الفصل الأول

عند نهاية هذا الفصل، وجدنا أن " تدويل رأس المال يشكل مظهرا طوريا من التطور الرأسمالي، فهو يرتبط إرتباطا وثيقا بأطوار النظام الرأسمالي، لكنه أيضا أكثر ملموسية إذ يأخذ في الحسبان بعد المكان"¹ وأن التدويل كظاهرة ليست جديدة بل قديمة جدا، لكن التدويل من خلال الإنتاج، يعتبر حديثا نوعا ما، وأيضا رغم تعدد التعريفات فإن ليس هناك إختلافات جوهرية في مفهوم هذه الظاهرة، يجعلها تتداخل مع ظاهرة أخرى، وجدنا أيضا أن رغم المخاطر التي ترافق العملية إلا أن فوائدها وأهميتها تحفز الشركات على تدويل نشاطها، وتحمل كل المخاطر التي قد تتعرض إليها، ومن جانب آخر توصلنا إلى أن نجاح هذه العملية، يتطلب توافر عوامل داخلية في الشركة أخرى خارجية من الدولة الأم وكذا البلد المضيف كي تنجح هذه العملية، ووجدنا أن هذه الظاهرة، تبدأ بالتصدير غير المباشر أو المباشر كأبسط أشكال التدويل، وصولا إلى التدويل من خلال الإنتاج وكذا تدويل البحث والتطوير، وتأخذ أشكال كثيرة وعديدة. وفي الفصل التالي سوف نواصل تحديد ماهية هذه الظاهرة من خلال عرض أهم وأغلب النظريات والنماذج التي فسرت عملية تدويل نشاط الشركات، مع محاولة تمييز هذه النظريات مع مفاهيم أخرى مرتبطة بدرجة وثيقة مع هذه الظاهرة.

¹ روبرت ألبرت، أطوار التطور الرأسمالي: الإزدهارات والأزمات والعمومات، ترجمة: عدنان حسن، (دمشق: سوريا، وزارة الثقافة السورية، 2009)، ص13

الفصل الثاني

نظريات ونماذج

تدويل المؤسسات

الفصل الثاني: نظريات ونماذج تدويل المؤسسات

تمهيد:

يعتقد الكثير من المفكرين، أن نظريات الإقتصاد الدولي والأعمال الدولية هي أكثر النظريات حساسية وتطورا في الفكر الإقتصادي، لما لهذا المجال من ديناميكية سريعة ومتجددة، تجعل النظريات لا تصمد كثيرا أمام التحولات الحاصلة في العالم والمرتبطة بالعلاقات الدولية ككل، ولهذا نجد موضوع التدويل المرتبط بهذا المجال تسارعت فيه النظريات وتطورت بشكل لافت خاصة في النصف قرن الأخير، حيث يعبر عن ذلك كل من بول ماتيسونس وكاترين أكسين بالقول "الشركات تدول بأعداد أكبر من أي وقت مضى، عملية التدويل تتم بأسرع من أي وقت مضى، لذلك نظريات التدويل هي أكثر أهمية من أي وقت مضى"¹

لقد تعددت وتتنوعت النظريات والنماذج التي تناولت هذه الظاهرة (ظاهرة التدويل)، وعلى مدى أكثر من قرنين وهناك دراسات متداخلة ولكنها متكاملة، أو ربما متراكمة، تتبعت وحاولت تفسير هذه الظاهرة وكذا الظواهر المرتبطة بها بالتجارة الدولية، الإستثمار الأجنبي، وسلوك الشركات متعددة الجنسيات، ولهذا نجد النظريات التي ندرسها البعض منها يركز على لماذا تتاجر الدول مع بعض؟، إلى نظريات تتابع أسباب تدويل الشركات وأخرى تناقش طريقة الدخول للأسواق العالمية، ولكن كلها يمكن إعتبارها مكملة لبعضها البعض، كما حاولنا في هذه الفصل التركيز على مختلف الجوانب المرتبطة بالتأصيل العلمي لهذه الظاهرة، علما أن هذه النظريات الكثير منها خلقت في المدارس الإسكندنافية، ويمكن إعتبارها إمتداد لأفكار كل من هيكشر (1919)، أولين (1933)، السويديان، قبل أن يطور نظريتهما الأمريكي بول سمويلسون.

¹ Catherine N. Axinn and Paul Matthyssens, **Reassessing the Internationalization of the Firm**, Volume 11, 2001 by Elsevier Science Ltd. pages 3-11.

المبحث الأول: نظريات التجارة الدولية

عند الاهتمام بأي ظاهرة في عالم الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية، لا بد من التطرق إلى مدى تأثير هذه الظاهرة بالأفكار الرئيسية للنظريات الكلاسيكية في التبادل الدولي، ولهذا نجد أنه من الضرورة أن نخصص هذا المبحث لمدى تأثير ظاهرة التدويل (التدويل الإنتاجي لنشاط المؤسسات)، بما جاءت به الأعمال التنظيرية الأولى للمدرسة الكلاسيكية.

المطلب الأول: نظرية التكاليف المطلقة لآدم سميث* (1723 - 1790):

في هذا المطلب لن يحاول الباحث التفصيل في النظرية، التي قدمها سميث حول الميزة المطلقة، التي تفسر التبادل الدولي، والتي حظيت باهتمام بالغ من قبل الكتاب، لكن في نطاق موضوعنا محل الدراسة، نود التأكيد أن آدم سميث من خلال نظريته وجه الفكر الإقتصادي إلى محاولة تفسير العلاقات التبادلية بين الدول وكيف تتم ولماذا؟

في كتابه ثروة الأمم سنة 1776، انتقد الاقتصادي الاسكتلندي "آدم سميث أنصار وأتباع المدرسة التجارية فيما يخص نظرتهم للتجارة الخارجية والسياسة التي كانوا يطبقونها في هذا المجال، والتي تركز على الذهب كمصدر وحيد لثروة الأمم ولا تقاس درجة غنى بلد ما إلا بما يملك من هذا المعدن النفيس، ودعا إلى حرية التجارة الدولية باعتبارها أحسن سياسة لبلدان العالم"¹

إن آدم سميث يعتبر من أكبر المنادين بضرورة تقسيم العمل - يعتبر الباحث منطلق تقسيم العمل في مجال تدويل نشاط الشركات أحد الأبعاد الداعمة لهذه العملية - في إطار التجارة الخارجية، ويكون هذا حسب نظريته على أساس تباين التكاليف المطلقة (لها ميزة مطلقة)، حيث أنه من مصلحة أي دولة أن تتخصص في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها ثم تبادل فائض إنتاجها عن استهلاكها منها بما يفيض عن حاجة الدول الأخرى من سلع تتمتع بإنتاجها بنفس المميزات المطلقة، وتتمثل نفقة إنتاج السلعة في كمية العمل اللازمة لإنتاجها، وهو ما يعني أن العمل هو عنصر الإنتاج الوحيد

* آدم سميث من مواليد 05 جوان 1723 في اسكتلندا وتوفي في 17 جويلية 1790 عن عمر يناهز 67 سنة، يعتبر سميث هو أب الاقتصاد الحديث، ومن رواد الاقتصاد السياسي، كما لا يزال يعتبر من أكثر المفكرين الاقتصاديين تأثيراً في اقتصاديات اليوم، اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي 1759، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776)، والذي عرف فيما بعد بثروة الأمم، وهو رائعة آدم سميث، وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث

¹ دومينيك سالفاتور، نظريات ومسائل في الإقتصاد الدولي، ترجمة: محمد رضا علي عدل، (بن عكنون، الجزائر، ديوان

المطبوعات الجامعية، 1993)، ص10

"التجارة الدولية حسب سميث تقوم بوظيفتين إثنيتين: فهي أولا تخلق مجالا لتصريف الإنتاج الفائض عن حاجة الإستهلاك المحلي وتستبدله بإنتاج آخر ذي نفع أكبر، وهي ثانيا تتغلب على ضيق السوق المحلي، وتعمل على تقسيم العمل في أحسن صورة، وترفع من إنتاجية الدولة المتأخرة عن طريق إتساع حجم السوق"¹

وإذا كانت التجارة الدولية في رأي سميث كما قلنا سابقا - الذي عاصر بدايات الثورة الصناعية والنمو التوسعي لإنكلترا - تقوم لوظيفتين هامتين فهي أولا تخلق مجالا لتصريف الإنتاج الفائض عن حاجة الاستهلاك المحلي وتستبدله بشيء آخر ذي نفع أكبر، وهو يطرح هنا تساؤل لماذا يحدث التبادل؟ ومن خلال واقعه الذي ميزه التفوق الكبير لبلده تجاه خاصة مستعمراتها يرى أن هذا البلد يمتاز بشكل مطلق بتوفير منتجات صناعية لا يمكن لغيرها من البلدان أن تتفوق عليها ، في المقابل تملك دول أخرى مواد أولية لا يمكن أن تجدها في الأراضي البريطانية، وهي ثانيا تتغلب على ضيق السوق المحلي (وبريطانيا كانت ضيقة في سوقها المحلي، بإعتبارها جزيرة، لكن بإعتبارها إمبراطورية في ذلك الوقت فهي توزع منتجاتها لمستعمراتها أي محليا) ، وتصل كنتيجة لذلك بتقسيم العمل إلى أقصاه وترفع من إنتاجية البلدان المتاجرة وذلك عن طريق اتساع حجم السوق.

ولكن ما لم يجب عليه آدم سميث، هو كيف يكون وضع الدولة التي لا تملك ميزة مطلقة؟ وطبعاً جاء بعده ريكاردو الذي قال بأن الدول تملك ميزة نسبية محدودة وليست مطلقة.

ومن جهة أخرى " فقد أكد سمث (1723 - 1790)، ان تحرير التبادل التجاري الخارجي ، يحقق النمو الاقتصادي في الأمد الطويل ، فلا بد من إطلاق اليد الخفية (Invisible Hand) للاقتصاد من السوق الداخلي الى السوق الخارجي ، وإزالة القيود على التجارة الخارجية ، كما أكد من بعده ريكاردو (1772 - 1823) ، بأن قيام التجارة الخارجية يعتمد على اختلاف التكاليف النسبية (نظرية الميزة النسبية) (Comparative Advantage Theory)"²

وفي هذه النظرية والتي تأتي بعدها كان الإهتمام بالتبادل الدولي بين الدول، ولم يكن هناك ظهوراً جلياً للشركات التي سوف تقوم لاحقاً بقيادة هذا التبادل الدولي في ظاهرة ما يسمى بالتدويل،

¹آيات الله مولحسان، المنظمة العالمية للتجارة وانعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مصر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2010)، ص03

²فاضل جواد دهنش، الآثار المحتملة لانضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية في القطاع الزراعي، (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد، جوان 2008)، ص13

بل وأصبحت هذه الشركات توجه سياسات بلدانها والبلدان المضيفة، إلى المزيد من تحرير التجارة وكسر القيود المختلفة.

المطلب الثاني: نظرية التكاليف النسبية لدافيد ريكاردو (1772- 1823)

"تؤكد نظرية الميزة النسبية (comparative advantage) على أن كل الأمم أو الدول يمكنها أن تتمتع بفوائد التجارة الحرة إذا تخصصوا في إنتاج تلك السلع التي يملكون فيها ميزة نسبية ومبادلة بعضها أو بعضاً من السلع المنتجة للحصول على سلع تنتج في دول أخرى"¹

طبقاً لهذه النظرية فإنه في ظل ظروف التجارة الحرة ستتخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يمكن إنتاجها بنفقات أرخص نسبياً، أي السلع التي لديها ميزة نسبية فيها، فالشرط الضروري والكافي لقيام تبادل تجاري بين دولتين تنتجان مجموعة من السلع ذاتها، هو أن تختلف النفقات النسبية لا المطلقة لإنتاج هذه السلع من دولة لأخرى، حيث من مصلحة كل دولة أن تتخصص في إنتاج تلك السلع التي تتمتع فيها بتكلفة نسبية أقل، أي بميزة نسبية أكبر، وذلك بالمقارنة مع الدولة الأخرى

وحسب رأي ريكاردو ينتقل رأس المال من البلد الأكثر غنى حيث تكون إنتاجية رأس المال منخفضة نحو البلد الأكثر فقراً حيث تكون هذه الإنتاجية أعلى . وتستمر هذه الحركة إلى النقطة التي تصبح فيها إنتاجية الوحدة الأخيرة من رأس المال أي إنتاجيتها الحدية متساوية في البلدين عندها تتوقف الحركة حتى يظهر فرق جديد في العائدية في الاتجاه نفسه أو في الاتجاه المعاكس.²

ولكن حتى هذه النظرية لم تسلم من النقد، فهي تهمل إهمالاً تاماً دور باقي عناصر الإنتاج الأخرى، كـرأس المال والأرض والتنظيم ذلك أنها ترى أن قيمة أي سلعة تتحدد بالعمل فقط، كما أنها تغفل إمكانية انتقال عناصر الإنتاج هذه بين الدول مع أنها تنتقل وخاصة رأس المال.

ظلت نظرية الميزة النسبية مسيطرة على تفسير التخصص وقيام التجارة الدولية منذ ظهورها على يد ريكاردو عام 1817 الذي أوضح أن قيام التبادل السلعي بين دولتين يعتمد على اختلاف النفقات النسبية، التي ترجع إلى اختلاف الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج في البلدين ثم شهدت هذه النظرية تطوراً على

أيدي مفكري المدرسة النيوكلاسيكية، وفقاً لنظرية هكشر- أولين لنسب عناصر الإنتاج وهي الصيغة الأكثر انتشاراً وشيوعاً في تفسير التبادل التجاري السلعي³

¹ محمد تركي القرشي، علم إقتصاد التنمية، (عمان، الأردن، دار إثراء للنشر، ط1، 2010)، ص250

² جيل برتان . الاستثمار الدولي، ترجمة: علي مقلد، (بيروت، لبنان، منشورات عويدات، ط2، 1982)، ص ص 29 - 30

³ جودة عبد الخالق، مدخل إلى الاقتصاد الدولي، (القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، ط1، 1971)، ص19.

انطلقت نظرية نسب عناصر الإنتاج The Theory of Factor Proportion من مجموعة من الفروض اختلفت في بعضها عن نظرية الميزة النسبية The Theory of Comparative Advantage لريكاردو خاصة فيما يتعلق بافتراضها لتماثل دوال الإنتاج السلعة نفسها بين الدول المختلفة، وما يترتب على هذا من استبعاد دور البحث والتطوير التكنولوجي كأساس لاختلاف الميزة النسبية، ومن ثم استبعاد عنصر الزمن وإضفاء الطبيعة الاستاتيكية للميزة النسبية وعدم تغييرها بمرور الوقت ، وقد جعلت هذه الخصائص الاستاتيكية من النظرية غير ملائمة لحقائق العالم الواقعي الذي يموج بالعديد من الخصائص الديناميكية، وأصبحت من ثم غير كفوءة في تفسير التبادل التجاري في العديد من الدول وللعديد من السلع التي تتماثل فيما تتطلبه من عناصر إنتاج ، فضلا عن التطور التكنولوجي المستمر الذي سمح بالتغلب على ندرة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول¹

بناء عليه ظهرت عدة محاولات في إطار نظرية التجارة الخارجية بغرض تفسير التخصص والتبادل التجاري، ومنها نظرية اقتصاديات الحجم Economies of scale والتي ترجع التخصص الى ما تتمتع به الصناعات من وفورات الحجم، وبما يسمح بتفسير التجارة في المنتجات التي تتماثل بما تتطلبه من عناصر إنتاج، ونظرية نسب عناصر الإنتاج الجديدة New Factor Proportions Theory التي سمحت بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي يختلف في خصائصه عن عنصر العمل غير الماهر الذي ارتكزت عليه النظرية الكلاسيكية ، و نظرية الفجوة التكنولوجية Technology Gap Theory التي ترجع الاختلاف في الميزة النسبية إلى الاختلاف في التقدم التكنولوجي، بما يضيف الطبيعة الديناميكية على الميزة النسبية، فتتخصص دولة في تصدير تلك السلع التي تتمتع باحتكار للتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها ومع انتشار هذه التكنولوجيا، وهذا ما يحدث بالضرورة وفقا لهذه النظرية تغلق هذه الفجوة التكنولوجية وتفقد الدولة ميزتها النسبية، بما يستلزم إعادة البحث عن فنون إنتاجية جديدة أو منتجات جديدة تضمن حصول الدولة على ميزة نسبية أخرى، بما يعكس أهمية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي لاستمرار التمتع بمزايا نسبية² من ثم انتقلت الميزة النسبية الى المفهوم الديناميكي حيث يمكن أن تتغير هذه الميزة عبر الزمن، لتكتسب الدولة ميزة نسبية لم تكن تتوفر لديها وتفقد أخرى كانت تتمتع بها، كذلك تتغير المزايا النسبية وفقا لمراحل النمو المختلفة التي تمر بها الدولة على اثر تراكم رأس المال المادي والبشري فضلا عن التقدم الفني والتكنولوجي³، حيث تمر الدولة بسلم من

¹ سامي عفيفي حاتم، دراسات في الاقتصاد الدولي، (القاهرة، مصر، مكتبة النهضة العربية، ط05، 2000)، ص24.

² Wells Louis T, Jr. **The product Lifecycle in International trade**, (Boston, Division of Research, Graduate school of business Administration, Harford University, 1972), p.31.

³ Balassa, B, **A stages approach to comparative advantage**, (Economic growth &Resources, Val. 4, Macmillan, London, 1979), p.14.

المزايا النسبية ويتضح هذا من تجربة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وغيرها من الدول حديثة التصنيع، التي شهدت تراجعاً في ميزات النسبية في تلك الصناعات كثيفة استخدام العمالة غير الماهرة، وتتمتع بمزايا نسبية في الصناعات التي تتسم بزيادة الأهمية النسبية للعمالة الماهرة أو كثيفة استخدام رأس المال، وقد أثبتت العديد من الدراسات اتجاه الميزة النسبية للتغيير وفقاً لمراحل النمو، وهذا ما أوضحته دراسة قامت بها (اليونيدو) عام 1982 التي اعتمدت على بيانات سبع وأربعين دولة تغطي مائة وتسعة وعشرين صناعة، ومن خلال حساب الميزة النسبية، أوضحت أن الدول النامية بصفة عامة تتمتع بميزة نسبية في إنتاج الصناعات التحويلية التي غالباً ما ترتبط بالزراعة أو الأنشطة كثيفة استخدام المواد الأولية، بينما تبدو الدول النامية الأكثر تقدماً أقل اعتماداً على الأنشطة التحويلية القائمة على الموارد الطبيعية ويظهر تركيز الميزة النسبية في السلع كثيفة استخدام العمل أو السلع المتضمنة التكنولوجيا النمطية¹، وعلى الرغم من إضفاء الصفة الديناميكية للميزة النسبية وفقاً لهذه التطورات فإن كافة هذه المحاولات ظلت عاجزة عن تقديم تفسير شامل للأسباب التي تمكن الدولة من خلق ميزة نسبية و المحافظة عليها، في الوقت الذي لا تنجح دول أخرى في تحقيق ذلك وهذا ما قدمه بورتير Porter في نظريته للميزة التنافسية للدولة²

"التجارة الدولية تقوم على أساس الميزة النسبية وعليه فكل دولة تقوم بالتخصص في إنتاج وتصدير السلع والتي تحتاج بدرجة كبيرة إلى عنصر الإنتاج المتوفر لديها نسبياً وبالتالي يعد الأرخص نسبياً، وتستورد السلعة الكثيفة في استخدام عنصر الإنتاج الأكثر لديها والذي يتميز بإرتفاع سعره النسبي"³

"نظرية القيم الدولية، عبارة عن توسع لنظرية النفقات النسبية لـ "دفيد ريكاردو"، حيث قام جون ستيوارت ميل "بالإضافة إلى هذه الأخيرة عامل الطلب في تحديد المستوى الذي يستقر فيه معدل التبادل؛ حيث اكتفى "دفيد ريكاردو" في عرضه على أن التخصص الدولي يعود بالفائدة على البلدين طالما أن معدل التبادل الدولي يقع بين الحد الأدنى والحد الأقصى لثمن أحد السلعتين بالنسبة للآخرى، ولم يحدد العوامل التي تسمح من إقتراب هذا المعدل من الحد الأدنى أو الأقصى؛ وقد أوضحت نظرية القيم الدولية أن

¹ United Nation Industrial Development Organization (UNIDO), **Chang patterns of trade in world industry: An empirical study on Revealed compares advantage**, (New York, United Nations, 1982,) p.35.

² Porter, M.E., **The competitive advantage of nations**, (NY, USA, Macmillan press, first Edition , 1990)p.5.

³ محمد سيد عابد، **التجارة الدولية**، (الإسكندرية، مصر، دار ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 145

معدل التبادل الذي يحقق التوازن في التجارة الدولية هو ذلك المعدل الذي يجعل قيمة صادرات و واردات كل دولة متساوية".¹

المطلب الثالث: نظرية ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج (1919 - 1933 - 1950)

لعلني أكاد أجزم أن الفكر التدويلي والكتابة في هذا المجال، بلغ مرحلة النضج عند ظهور هذه النظرية وما صاحبها من استحسان كبير وكذا نقد لاذع لفترات طويلة.

"إذا كان العمل هو العامل الوحيد المميز في الإنتاج حسب ما تقول به نظرية ريكاردو، إذا الميزة الأساسية سوف تكون فقط متأتية في الاختلافات الدولية من إنتاجية العمل"² إن بول كيرغمان وموريس أوبستفيلد، يؤكدان على عنصر العمل بأنها الفاعل الوحيد في التبادل الدولي لكن نظرية هكشر أولين السويديان وبعدهم الأمريكي بول سمويلسون تؤكد على أن الوفرة أحد عوامل الإنتاج المختلفة في بلد ما هي التي تسمح له بالتفوق في إنتاج معين وتبادل دوليا والتخصص فيه، أنه العنصر المؤثر في هذه العملية.

لقد انتقد "هكشر" و" أولين" نظريتي "آدم سميث" و"ريكاردو" في تفسير ووضع الأسس التي تقام عليها التجارة الخارجية، وحسب نظريتهما فإن التخصص في الإنتاج الدولي الذي هو أساس التبادل الدولي يكون حسب وفرة أو ندرة عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض) بمعنى التعامل يكون على أساس تبادل سلع ذات عامل متوفر، مقابل سلع ذات عامل نادر، فمثلا استراليا لديها عنصر الأرض متوفر أكثر من إنجلترا وهذه الأخيرة متوفرة على عنصر رأس المال واليد العاملة أكثر من أستراليا، وعليه فإن التبادل يتم على أساس أن أستراليا تبيع القمح لإنجلترا وتتخصص فيه نظرا لأن القمح يحتاج لوفرة عنصر الأرض، وإنجلترا تبيع منتج صناعي لأستراليا وتتخصص فيه نظرا لتوفرها على العناصر المطلوبة له

إضافة إلى ما سبق يقر "هكشر" و" أولين" ومن بعدهم بول سامويلسون، أن الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج قد تتأثر بأذواق المستهلكين، وعليه فإنهما يريان أن تماثل أذواق المستهلكين شرط أساسي لهذه النظرية.³

¹ صوابلي صدرالدين، النمو والتجارة الدولية في الدول النامية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: الإقتصاد القياسي، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006)، ص65

² Paul R. Krugman & Maurice Obstfeld, *Economie internationale*, Traduit par : Achille Hannequart et Fabienne Leloup (Bruxelles, Belgique, Editions de Boeck université, 4eme Ed, 2003), p77

³ دومنيك سلفادور، نظريات ومسائل في الإقتصاد الدولي، ترجمة: محمد رضا علي عدل، (بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، ص 07.

هذا ونجد أن أبرز الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- اقتصر التحليل على الاختلاف الكمي لعناصر الإنتاج وتم تجاهل الاختلاف النوعي كخصوصية التربة، كفاءة اليد العاملة ... الخ.
- تميزت كسابقتها بطابع السكون ولم تتطرق لحالة تطور أو تغير المزايا.
- وضع كل الدول في نفس المستوى إلا أنه هناك دول متخلفة وأخرى متطورة.

المطلب الرابع: نظرية (مفارقة) ليونيتيف (1952):

بعد دراسة ميدانية أو تطبيقية لنظرية عوامل الإنتاج السابقة في أمريكا سنوات الخمسينات، وجد ليونيتيف أن السلع الأمريكية المصدرة هي سلع كثيفة العمل، علما أنه يفترض أن تصدر الولايات المتحدة سلع كثيفة رأس المال، ولهذه تكونت المفارقة التي سميت بإسمه وأخذت حيزا كبيرا من البحث طيلة الخمسينات والستينات، وليس المكان هنا مناسباً لتتبع مختلف التبريرات التي قدمت تجاه هذه المفارقة، لكن يمكن الاعتقاد أن هذه المفارقة ساهمت بشكل واضح في تطوير الفكر الإقتصادي الدولي، ونظريات التدويل بشكل خاص.

حيث يرى "ليونيتيف" أنه من الممكن تدعيم نظرية "هكشر" و"أولين" بإضافة عنصرين آخرين من عناصر الإنتاج، هما الرأس المال البشري والتكنولوجيا، وقد رأى "ليونيتيف" أن لغز نمودجه يكمن في الكفاءة الإنتاجية لرأس المال البشري، كذلك فعنصر التكنولوجيا يمكنه أن يغير من العلاقة بين الأرض والعمل ورأس المال علاوة على رفع إنتاجية كل منهما، وقد أصبح التقدم العلمي والتكنولوجي يضع شروطاً أكثر بالنسبة لنوعية العمل البشري، فالإنفاق على تدريب العمال في بعض الفروع الجديدة يزيد على ما يخصص لوسائل الإنتاج، ويصبح التعليم فرعاً من فروع الاقتصاد من حيث دلالاته وطرائق تطويره، يضاف إلى ذلك الإنفاق المتزايد للدول المتقدمة على البحث والتطوير، ولا شك أن عملية التطوير التكنولوجي كانت ولا زالت محكومة بارتباطات الربح فالهدف الواضح من التقدم التكنولوجي هو أن يرفع كفاءة الإنتاج، وأن يضاعف من إنتاجية العمل وأن يزيد من قدرة المنتجات على المنافسة والتسويق، وذلك من خلال تخفيض نفقة الإنتاج وتحسين القدرة على تلبية الطلب في الأسواق.

"ومقابل النظرية الكلاسيكية في التجارة الخارجية وتطوراتها، كانت هناك بعض الأفكار تدعو إلى الحاجة للأخذ بمبدأ الحماية التجارية، تأتي في مقدمتها تلك التي صاغها (الكسندر هاميلتون) وزير

مالية الولايات المتحدة عام 1791 ، بأن الصناعات الناشئة (Infant Industry)تتطلب إحاطتها بحماية إلى أن تقف على قدميها وإكسابها قدرة على المنافسة الأجنبية ، ولقيت هذه الفكرة قبولاً واسعاً في أمريكا ، ثم انتقلت الى الدول التي لم تكن قد دخلت مضمار الصناعة الذي قادته بريطانيا ومن بعدها فرنسا¹

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتدويل.

لقد طرحت الكثير من النظريات المفسرة لظاهرة التدويل، فبعضها نشأ من حيث سبب قيام شركة ما بتدويل نشاطها، والبعض الآخر ، تطرق إلى جانب طريقة دخول الشركة إلى الأسواق الدولية ، أما الصنف الثالث من النظريات فركز على صنف الشركة أثناء رغبتها في التدويل والمراحل المناسبة لهذه العملية ، وفي هذا المبحث سوف يحاول الباحث قدر الإمكان حصر أهم النظريات ، وربما المدارس والتوجهات التي تبناها المفكرين الإقتصاديين، في تفسير هذه الظاهرة كلا وفق وجهة نظره.

المطلب الأول: نظرية عدم كمال السوق:

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في الأسواق العالمية وخاصة منها النامية ، بالإضافة إلى نقص العرض من السلع ، كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الإنتاجية المختلفة أو حتى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال ، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة متعددة الجنسيات (توافر الموارد المالية، التكنولوجيا، المهارات الإدارية...الخ) بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية ، أو بمعنى آخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا...الخ سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول النامية ، كما يفترض هذا النموذج النظرة الشمولية لمجالات الإستثمار الأجنبي فضلا عن أن التملك المطلق لمشروعات الإستثمار هي الشكل المفضل لاستغلال جوانب القوة لدى الشركات متعددة الجنسيات.

¹ فاضل جواد دهب، المرجع السابق، ص14

ويمكن أن يحدث هروب الشركات المتعددة الجنسية من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم واتجاهها للاستثمار في أسواق الدول الأخرى في المجالات التالية¹:

1. حالة وجود فروق أو إختلافات جوهرية في منتجات الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية (أو الأجنبية الأخرى) بالدول المضيفة.
2. حالة توافر مهارات إدارية تسويقية وإنتاجية... الخ متميزة لدى الشركات متعددة الجنسية عن نظيرتها بالدول المضيفة.
3. كبر حجم الشركات متعددة الجنسيات وقدرتها على الإنتاج بحجم كبير تستطيع في هذه الحالة تحقيق وفورات الحجم الكبير.
4. تفوق الشركات متعددة الجنسيات تكنولوجيا.
5. تشدد إجراءات وسياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة والذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول، ومن ثم تصحح الإستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة (في شكل تراخيص الإنتاج مثلا) الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق.
6. قيام حكومات الدول المضيفة بمنح إمتيازات وتسهيلات جمركية وضريبية ومالية للشركات متعددة الجنسية كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية.
7. الخصائص الإحتكارية المختلفة للشركات متعددة الجنسيات.

إن الشركات متعددة الجنسية لا تدخل إلى الدول النامية إلا لتثبيت نفسها والإستيلاء على رأس المال المحلي وإستخدامه لأغراضها الخاصة. فهي تميل لإستخدام تقنية تركيز كثيرا على رأس المال طورت إستجابة لمدى توفر عناصر الإنتاج في إقتصاديات بلادها الأصلية، حيث تكون الرواتب والأجور مرتفعة. كما تسعى لتحصل من الدول المضيفة على حماية من القوى التنافسية التي قد تدفعها لتطوير وسائل إنتاج تعتمد على كثافة عمالية منخفضة الأجور تكون أكثر ملاءمة لأقطار العالم الثالث. وفي ظروف كهذه تتوفر بكثرة إمكانية خلق تشوهات في البيئة المحلية. وفي الحالات المتطرفة قد تستولي الشركات الأجنبية على المؤسسات الإقتصادية المسيطرة في الدول المضيفة وتمتص المصادر المحلية لرأس المال، وتطرده الشركات المحلية وتفقد أفعالها، وتخلق نخبة عمالية قليلة لنفسها، بينما تحول معظم

¹رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، (دمشق، سوريا،

العمال إلى مجموعات من العاطلين، وتحول أرباح الإحتكار لإعادة تكوين مراكزها الرئيسية ولا يكون هذا موافقاً لمعدل النمو أو لبناء عملية التنمية¹

ومن الإنتقادات الموجهة لنظرية عدم كمال السوق ماييلي²:

1. إن هذه النظرية تفترض إدراك وورعي الشركة متعددة الجنسية بجميع فرص الإستثمار الأجنبي في الخارج وهذا غير واقعي من الناحية العملية.
2. إن هذه النظرية لم تقدم أي تفسير مقبول حول تفضيلات الشركات متعددة الجنسية للتملك المطلق لمشروعات الإستثمار الإنتاجية كوسيلة لإستغلال جوانب القوة أو المزايا الإحتكارية لهذه الشركات في الوقت الذي يمكنها تحقيق ذلك من خلال أشكال أخرى للإستثمار أو العمليات الخارجية كالتصدير أو عقود التراخيص الخاصة بالإنتاج أو التسويق...الخ.

المطلب الثاني: نظرية الحماية:

جاءت هذه النظرية بعد عدم تمكن نظرية عدم كمال السوق بالإفتراضات التي قامت عليها. من تفسير الإنتقال الدولي للشركات وكذا حركة الإستثمار الأجنبي المباشر حيث ترى الشركات متعددة الجنسيات أن ضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار الدولي بما يتلاءم وأهدافها لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات الوطنية والعاملة بالدول النامية / المضيفة. ومن ناحية أخرى أن نجاح الشركات متعددة الجنسيات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مدى ما تمارسه الدول النامية من رقابة أو ما تفرضه من شروط وقوانين تؤثر على حرية التجارة والاستثمار وممارسة الأنشطة المرتبطة بهما بصفة عامة. ومن ثم ظهرت نظرية الحماية ويقصد بالحماية في هذه النظرية، بالممارسات والإجراءات الوقائية من طرف الشركات المدولة لضمان عدم تسرب الإبتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموماً إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى غير الإستثمار المباشر أو عقود التراخيص و الإنتاج...الخ، أو أي شكل آخر و ذلك لأطول فترة ممكنة هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى لكي تستطيع هذه الشركات كسر حدة الرقابة و الإجراءات الحكومية بالدول النامية المضيفة و إجبارها على فتح قنوات للإستثمار المباشر للشركات متعددة الجنسيات داخل أراضيها .

¹ثيودور موران، الشركات المتعددة الجنسيات: الإقتصاد السياسي للإستثمار المباشر الأجنبي، ترجمة جورج خوري، مراجعة منير لطفى، (عمان، الأردن، دار الفارس، ط1، 1994)، ص11

²عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية، (الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2001)، ص60

و بصفة عامة تقوم نظرية الحماية على أساس أن الشركة متعددة الجنسيات تستطيع تعظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلا بالبحوث والتطوير و الابتكارات و أي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة¹ ، و لكي تحقق الشركة هذا الهدف ، فإن هذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخل الشركة أو بين المركز الرئيسي و الفروع في الأسواق أو بالدول المضيفة بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة و في هذا الشأن يرى هودوينج ضرورة إحتفاظ الشركة متعددة الجنسيات بأحد الأصول (المعرفة أو الخبرة ، الإختراعات...الخ) التي يحقق لها التميز المطلق بدلا من تصديره أو بيعه للشركات الأخرى في الدول المكيفة الأجنبية لكي تحقق الحماية المطلوبة لإستثماراتها و من ثم الأهداف التي ترغب في بلوغها من وراء تدويل أنشطتها و عملياتها الإنتاجية أو الإستثمارية أو التسويقية...الخ²

و بخصوص جدوى هذه النظرية في مساعدة الشركات متعددة الجنسيات لبلوغ أهدافها ، يلاحظ أن ممارسات الحماية على النمط أو النحو المذكور من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الآن قد تكون أكبر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات و على سبيل المثال يوجد الآن ضوابط لحماية براءة الإختراع بمختلف أنواعها على مستوى العالم ، تضمنها موثيق متفق عليه أو يقوم بتنفيذها منظمات دولية بعضها تابع لهيئة الأمم المتحدة ، أما الأخر فيمس منظمات دولية مستقلة ، و من ثم يمكن القول بأنه لا يوجد مبرر عملي لما تقوم به بعض الشركات متعددة الجنسيات (بصورة منفردة) حماية براءات الإختراع في أي نشاط إقتصادي يتم ممارسته فضلا عن هذا ، نجد أن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع حماية الشركات متعددة الجنسيات و ضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخليا (أي داخل الشركة الأم أو بين الشركة الأم و الفروع) و من ثم فهي تعطي إهتماما أقل على الإجراءات أو الضوابط و السياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة.³

بالإستثمارات الأجنبية و الممارسات الفعلية الحالية أو المرتقبة للشركات الأجنبية ، هذه الإجراءات و السياسات الحكومية قد يؤدي إلى تقليل مدى ممارسات وإجراءات الحماية التي تمارسها الشركة متعددة الجنسيات وكذلك مدى تحقيقها لأهداف التي تسعى لبلوغها⁴ .

¹ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص607

² عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي ، (الإسكندرية ، مصر، دار الجامعة الجديدة ، ط2003)، ص206 - 208.

³ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي، المرجع نفسه، ص206 - 208.

⁴ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص ص 62 - 63

المطلب الثالث: دورة حياة المنتج (المنتج الدولي) لفرنون (Vernon)

إنّ العيوب التي ميّزت النظرية السابقة هي التي مهّدت الطريق لبروز نظرية بديلة لها و التي عرفت باسم "نظرية دورة حياة المنتج" لريموند فرنون Raymond VERNON. رجل اقتصاد أمريكي اشتغل في شركة متعددة الجنسيات أمريكية لعدّة سنوات والذي كانت له عدّة مؤلفات حول التبادل الدولي والشركات المتعددة الجنسيات و من بينها كتابه المشهور: "الشركات متعددة الجنسيات" ¹ الذي ألفه سنة 1966 بالإنجليزية ترجم بعدها إلى الفرنسية سنة 1973 ، أين تضمّن نظريته المعروفة إلى جانب دراسة معمّقة حول إستراتيجية الشركات الأمريكية - متعدّدة الجنسيات من حيث التدويل والتوطن في الخارج، إلى جانب ذلك تعتبر بمثابة أوّل تفسير ديناميكي للعلاقة الموجودة بين التجارة و الاستثمار الأجنبي.

لقد عرض فرنون نظريته بناءً على الأعمال الخاصة بالتسويق، إلى جانب الشركات الأمريكية متعدّدة الجنسيات الموجودة في أوروبا في عقدي الخمسينيات والستينيات، حيث حاول من خلالها تفسير قيام الاستثمار الأجنبي. ولقد أكّد على أن الشركات الأمريكية تستطيع إنتاج سلع جديدة و إدخال أساليب جديدة لأجل التوطن في الخارج بحكم الميزة الاحتكارية المطلقة فيما يخص مختلف المعارف التكنولوجية و الإبداع والإدارة التي تتمتع بها هذه الأخيرة، وأن هذا سبق التكنولوجيا الذي يميّزها، يعود أساساً إلى اهتمامها الأكبر بمجال البحث والتطوير و حرصها المستمر على تخصيص نفقات الاستثمار المتعلقة به. و مع مرور الزمن وخاصة مع اشتداد المنافسة الدولية، وشيوع التكنولوجيا المستخدمة في المنتج، فإنّ الميزة الاحتكارية لهذه الشركات في هذا المجال تنخفض بشكل ملحوظ. إذ قد يتسنى للشركات المنافسة إنتاجه بتكاليف منخفضة مقارنة بالشركات الأمريكية مما يستدعي ذلك من هذه الأخيرة التوجّه تكثيف الجهود و تعبئة مختلف الإمكانيات لأجل بحث أو تطوير منتج بديل، ومن ثم البحث عن إستراتيجية بديلة للتوطن، مما يؤدي كل هذا بها إلى منح تراخيص الإنتاج أو الدخول في مشاريع مشتركة لإنتاج وتسويق نفس المنتج في أسواق الدول المضيفة.

و لقد استطاع ريمود فرنون أن يبرّر ما توصّل إليه عبر استخدامه لنموذج يعرف بـ "دورة حياة المنتج" والتي حاول من خلاله تفسير كيفية قيام الاستثمار الأجنبي والتبادل من طرف الشركات متعدّدة الجنسيات (الأمريكية) التي تتمتع بالميزة الاحتكارية فيما يخص التكنولوجيا ومن ثم كيفية توسعها

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، (القاهرة، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، 2002/2003)، ص 48.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تفسير أسباب انتشار الابتكارات والمعارف التكنولوجية في الدول المضيفة - الدول النامية خاصة. وكذلك الدول المتقدمة الأخرى، وهذه الدورة

النقطة الأولى: هناك ثلاثة منحنيات لنفس المنتج تخص على التوالي: الدولة المخترعة - الولايات المتحدة الأمريكية - ، الدول المتقدمة الأخرى، وأخيرا الدول النامية.

النقطة الثانية: تسجل هناك منحنيات فوق خط الزمن (الخط الأفقي) والتي تبرر قيام الدول المختلفة بالتصدير إلى الخارج، في حين هناك منحنيات أخرى أدنى نفس الخط فهي تبرر قيام نفس الدول بالاستيراد، مع تسجيل التغيير في اتجاه هذه المنحنيات كدليل لانتقال الابتكارات والاختراعات ومن ثم الاستثمارات بين مختلف هذه الدول.

النقطة الثالثة: نسجل هناك أربعة مراحل رئيسية:

• فالمرحلة الأولى: هي مرحلة الابتكار (الميلاد): أين نجد الدولة المخترعة وهي الولايات المتحدة الأمريكية بالطبع تتمتع بشروط الابتكار من الموارد البشرية المؤهلة، تكنولوجيا عالية، طلب فعال، نفقات لازمة للبحث والتطوير، اتساع السوق الداخلي، كلها شروط تمكّنها من ابتكار منتج جديد، حيث بعدها يتم تسويقه داخليا عن طريق مختلف وسائل الترويج. وفي هذه المرحلة نجد أن حجم الإنتاج من هذا الأخير يفوق مستوى الطلب المحلي مما يستدعي ضرورة البحث عن الأسواق الخارجية، وبالفعل تشهد هذه المرحلة أيضا تصدير كميات قليلة إلى الدول المتقدمة الأخرى أين يراعى فيها أذواق المستهلكين وميولا تهم.

• أما المرحلة الثانية، ففيها تندفع الدولة المخترعة - الشركات المخترعة الأمريكية - إلى التوسع في الأسواق الدولية ومن تم تعظيم الأرباح في أسرع وقت ممكن، مما ينجم عن ذلك انخفاض في نفقات الإنتاج، وتحكّم هذه الأخيرة في الأسعار التي تسمح لها بتغطية نفقات التسويق وكذلك تحقيق الأرباح. كل هذا لكون الظروف مواتية تتجلى في بروز التباين التكنولوجي بينها وبين الدول المتقدمة الأخرى التي تفتقد حينها للمعارف التكنولوجية المستخدمة في هذا المنتج، إلى جانب تزايد طلب المستهلكين الذي يعزى للنفقات التسويقية. مع الإشارة هنا إلى تمكّن بعض الدول النامية ذات الدخل المرتفع من استيراده، وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة التوسّع الحقيقي.

• وعلى غرار ذلك فإن المرحلة الثالثة - مرحلة النضج - تتميز بما يلي:

. التوقف عن استيراد هذا المنتج من طرف الدول المتقدمة الأخرى بسبب تمكّنها من معرفة المعارف التكنولوجية المستخدمة في إنتاج ذلك المنتج ومن تم مقدرتها على إنتاجه محليا بحكم أنها أضحت تمتلكها و تمتلك الإمكانيات في شأن ذلك.

. صادرات الدولة المخترعة رغم ذلك تعرف نوعا من الاستقرار نظرا لتزايد الطلب على المنتج من طرف الدول النامية المختلفة تتعدى حدود مرتفعة الدخل إلى متوسطة الدخل.

. كل هذا يؤدي إلى تزايد المنافسة بين الدولة المخترعة والدول المتقدمة الأخرى بسبب تمكن هذه الأخيرة من تصديره خارجها.

• أما المرحلة الرابعة: فتسمى بمرحلة شيوع التكنولوجيا لدى عامة الدول وفيها يسجل ما يلي:

الانخفاض البارز في صادرات الدولة المخترعة بسبب شدة المنافسة، حيث هذه الأخيرة تسببت في ازدياد التكاليف الإنتاجية فيها، مما أدى كل هذا إلى ارتفاع صادرات الدول المتقدمة الأخرى، ومن ثم انخفاض تكاليف إنتاجها.

. توجه الدولة المخترعة بعدها إلى توطين إنتاجها في الخارج، وبالذات في الدول النامية أو منح تراخيص الإنتاج... الخ. مما يمكن الدول النامية من إنتاجه بتكلفة منخفضة تبعا لتوافر نسبة عالية من عناصر الإنتاج و بتكلفة منخفضة بالمقارنة بتلك السائدة في الدولة الأصلية - المخترعة الأولى..

. تبعا لذلك و بعد تمكّن الدولة المخترعة من تجسيد إمّا التوطن في الدول النامية أو التنازل عنه عبر منح التراخيص مثلا ومن تم إنتاجه، الأمر الذي يؤدي إلى الانخفاض التدريجي في صادرات الدول المتقدمة الأخرى. لكون أنّ الدول النامية التي كانت تستورده تضحى قادرة على إنتاجه محليا.

. ومن تم تتمكّن الدول النامية بعد ذلك من تصديره إلى الدولة المخترعة نفسها، وإلى الدول المتقدمة الأخرى، لتوافر عنصر الإنتاج اللازم في الدول النامية.

إن الدلالة الواضحة من دورة حياة المنتج هي تبيان كيفية فقدان الميزة الاحتكارية تدريجيا عند إشاعة التكنولوجيا المستخدمة في المنتج لدى العامة مما يؤدي إلى انتقالها للعالم الخارجي.

لكن ثمة انتقادات وجهت لهذه النظرية، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• اهتمامها بالاستثمار المتعلق بالمنتج الجديد فقط، دون الاستثمار المتعلق بالمنتجات الموجودة في الأسواق مسبقاً.

- اعتبارها وجوب مرور المنتج الجديد بالمراحل المحددة التي تم الإشارة إليها سابقا، دون أخذها بعين الاعتبار التفاعلات المتبادلة والمركبة للمؤسسات وبعض هذه الأخيرة لها إمكانيات كبيرة للقيام بالإستراتيجيات الحافزة على الصعيد الدولي أو بالتفاوت الطفيف في الزمن.¹
- عدم تمكنها من تحديد مسألة الاختيار بين نمط الإنتاج تحت الرخص ونمط الإنتاج الذي يقوم عن طريق الاستثمار المباشر.
- اقتصار تطبيق هذه النظرية على الشركات الأمريكية ولفترة محدودة هي الخمسينيات والستينيات، إذ نسجل هنا أن هناك شركات غير أمريكية مثل شركات أوربية و على رأسها شركات فرنسية و بريطانية كان لها السبق في هذا الشأن.

وتنطبق نظرية دورة المنتج بشكل أفضل على الإستثمار الأجنبي المباشر في التصنيع والتوسع المبكر للشركات الأمريكية عبر البحار، وعلى ما يدعى الإستثمارات المتكاملة أفقيا أي في إنشاء مصانع لعمل نفس البضائع أو ما يماثلها في كل مكان. ومن ناحية أخرى فإن نظرية التنظيم الصناعي الأكثر شمولاً تنطبق أفضل ما تكون على تعددية الجنسيات الجديدة وعلى إزداد أهمية الإستثمارات المتكاملة رأسيا (عموديا) أي إنتاج مخرجات في بعض المصانع تصلح لأن تكون مدخلات لمصانع أخرى تابعة للشركة. إن هذا الإنتاج للمكونات أو للبضائع المتوسطة قد إمتد إمتدادا عظيما عن طريق التعاقد أو المشاريع المشتركة.²

أوضح المفكر "بوسنر" (Posner) سنة 1961 في نظريته (الفارق التكنولوجي) أن التجديد يمكن أن يخلق ميزة نسبية جديدة لدولة ما، وأن هذه الدولة يمكنها أن تستفيد من هذه الميزة طالما أن التبادل الدولي لا يلغىها عن طريق انتشار المعلومات الخاصة بهذا التجديد دوليا، ولكن "بوسنر" لم يبحث عن تفسير الكيفية التي بها سيتحقق التجديد في هذه الدولة أو تلك، ولقد استطاع "فرنون" أن يجيب عن هذا التساؤل في مقال له نشر سنة 1966 واسترشد في سبيل ذلك بسلع الاستهلاك التي يطلبها أصحاب الدخل المرتفعة أو بالسلع التي تسمح بإحلال رأس المال محل العمل، ويوضح في نموذجه عن الولايات المتحدة الأمريكية والذي سمّاه بدورة حياة المنتج، أن المنتج يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى ثم يصبح نمطيا بعد ذلك، فالتوسع في إنتاج السيارات في الدول النامية مثل آسيا

¹ Denis- Tersen, Jean-luc Bricout, *l'investissement international*, (Paris, France, Edition Armand colin, 1996.), p 62.

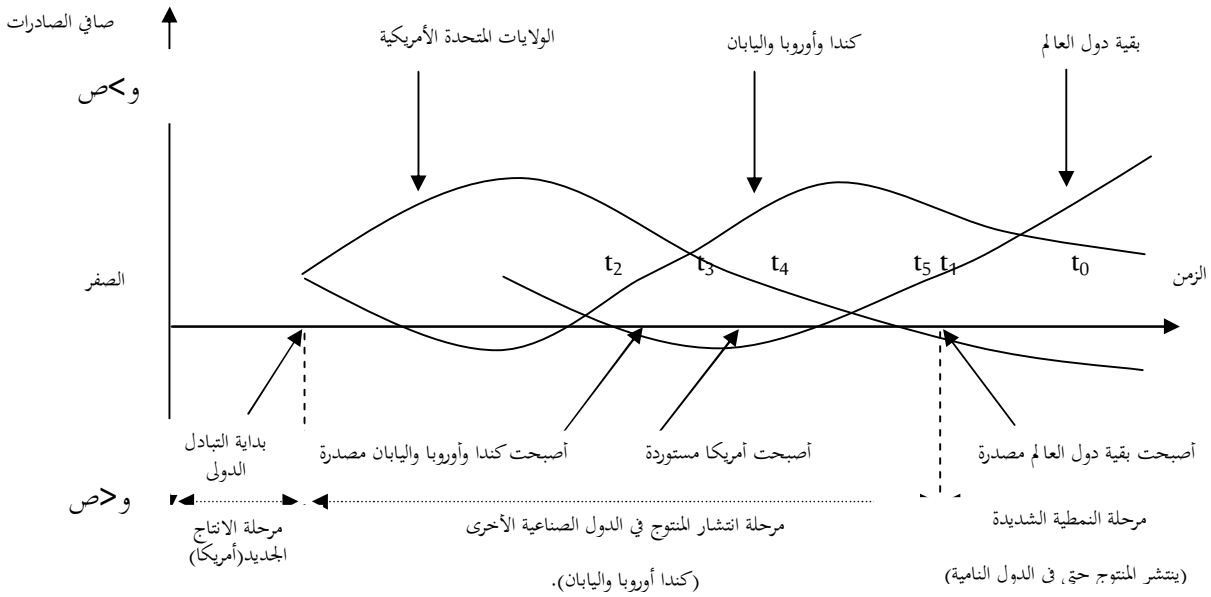
² روبرت غلين، *الإقتصاد السياسي للعلاقات الدولية*. ترجمة: مركز الخليج للأبحاث، (دبي، الإمارات العربية، مركز الخليج للأبحاث، ط1، 2004)، ص292

وأمریکا اللاتينية على سبيل المثال (والتي كان إنتاجها مقتصرًا على الدول المتقدمة فقط) هو أمر يدعو إلى التفكير في أن السيارات هي منتج على وشك أن يصبح نمطيا.

فان العديد من سلع الشركات تمر بمراحل حياتية وخلال هذه العملية التي يمكن وضعها بعدة مراحل (الظهور ثم النمو ثم النضوج ثم الانحدار) حيث بينت النتائج علي أن الأداء والسلوك التصديري للشركة يتأثر بخصائص السلعة. وعلى الرغم من أنها النظرية الأولى لتفسير أسباب التبادل التجاري على مستوى الشركات إلا أنها تعاني من المشاكل التالية : 1- ليس من الضروري أن تمر جميع أنواع السلع في المراحل نفسها. ب- ركزت في تفسيرها لسلوك التسويق الدولي علي أنواع معينة من السلع وبالخص السلع ذات التقنية الفنية العالية.ج- تجاهلت العديد من العوامل الاخرى الداخلية ذات العلاقة بأهداف وفلسفة الشركة وخصائص متخذي القرارات.د- لم تبين كيفية إمكانية تحسين مستوي الأداء التصديري للشركات والعوامل المحددة لنجاحها.

ويظهر الشكل التالي نماذج التبادل الممكن توقعها خلال دورة حياة منتج جديد في أمريكا.

الشكل رقم (11 - 1) : التطور الممكن لموازين التجارة الدولية خلال دورة حياة المنتج.



ص= الصادرات. و= الواردات.

المصدر: محمود يونس، أساسيات التجارة الدولية، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1999)، ص 82.

وفي هذا الشكل يميز فرغون بين ثلاثة مراحل وهي كما يلي:

2- 1) مرحلة الإنتاج الجديد: في هذه المرحلة يفترض أن التجديد والإنتاج يبدأ في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في الفترة الزمنية (t_0) بسبب ارتفاع مستوى الدخل وارتفاع تكلفة الأيدي العاملة،

وليس مهما متى بدء التجديد ولكن المهم هو بدء الإنتاج، ولأن الإنتاج الجديد يصاحبه عادة نوع من عدم التأكد فيكون من المفضل تسويقه في السوق المحلي أو في الأسواق القريبة، وفي الغالب تكون تكلفة الإنتاج مرتفعة ويصعب تحديدها بقدر كبير من الدقة خلال العمليات الأولى للإنتاج.

2- 2) مرحلة الانتشار في الدول الصناعية الأخرى: بعد انقضاء وقت معين وفي الفترة الزمنية (t_1) كما هو مبين في الشكل السابق (الشكل رقم 01)، يكون المنتج قد تنوع (مثلا مذياع منبه، مذياع سيارات، مذياع عادي.....الخ) وبدء كل نوع يتجه للنمطية هنا تبدأ الولايات المتحدة الأمريكية في تصدير بعض الكميات من هذا المنتج الجديد إلى الدول الصناعية الأخرى (كندا وأوروبا واليابان)، وبعد انقضاء فترة زمنية معينة (من t_1 إلى t_2) تقوم هذه الدول بتطوير طاقاتها الإنتاجية الخاصة بهذا المنتج الجديد، وقد يتم ذلك بمساعدة فروع الشركات الموجودة بها والتي غالبا ما يقيمها الأمريكيون، وبعد انقضاء فترة زمنية أخرى (من t_2 إلى t_3) تكون هذه الدول الصناعية قد تهيأت للإنتاج على نطاق كبير وتصبح بذلك مصدرة صافية لهذا المنتج بدءا من اللحظة الزمنية (t_3)، وبقدر ما تتقدم التكنولوجيا الخاصة بهذا النوع من المنتجات وتصبح نمطية بقدر ما تفقد الولايات المتحدة الأمريكية ميزتها النسبية، وتصبح في النهاية مستوردة صافية لهذا النوع من المنتجات ويتحقق ذلك عند اللحظة الزمنية (t_4).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنتج الأمريكي الذي كان في البداية يفضل تسويق منتوجه الجديد في السوق المحلي وفي الأسواق القريبة، فإنه يصبح يفضل عند انتشار فنون الإنتاج الخاصة بالمنتج الجديد في الدول الصناعية الأخرى أن يقيم استثمارات جديدة فيها خصوصا إذا كانت وفرات الحجم تفوق بكثير تكاليف النقل، وعندئذ فلن يتردد في تزويد السوق الأمريكي بهذا المنتج الذي تم إنتاجه في الخارج.

2- 3) مرحلة النمطية الشديدة: في هذه المرحلة يصبح المنتج نمطيا بدرجة كبيرة كما أن السوق الخاصة به أصبحت معروفة بالكامل، وعندئذ تكون اعتبارات التكلفة لها القول الفصل في تحديد أماكن إنتاج هذا المنتج، وهنا يبدأ التفكير في إقامة المشروعات في بعض الدول النامية التي تكون تكاليف الإنتاج فيها منخفضة.

يضاف إلى ذلك، أن بقية الدول (الأقل تقدما مثلا) تستطيع هي الأخرى مع الوقت أن تنقل المعرفة التكنولوجية الموجودة في الدول الصناعية المتقدمة (كندا وأوروبا واليابان) والتي تتعلق بهذه المنتجات، خصوصا وأنها أصبحت قديمة بفعل مرور الزمن، وعلى ذلك فإن دورة حياة المنتج في اللحظة الزمنية (t_5) تكون قد دخلت مرحلتها النهائية (على الأقل فيما يتعلق بالمبادلات الدولية)، وتصبح بذلك بقية دول

العالم مصدرة صافية لهذه المنتجات، وتقوم بتصديرها إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبقية دول العالم ذات الدخل المرتفع.

وأخيرا يمكن القول أن تباين السلع التي تدخل في التجارة الدولية يرجع إلى اختلاف الفن الإنتاجي السائد في الدول المختلفة وعلى اختلاف الدول في تمتعها بعناصر الإنتاج بالإضافة إلى الوفرة الناتجة عن حجم الإنتاج، وتقسيم الأسواق، والعوامل السياسية... الخ، تلك العوامل مجتمعة هي التي تفسر في الواقع التجارة الدولية وليس في مقدور واحد منها على حدة أن يعطينا تفسيراً كاملاً لها.

المطلب الرابع: نظرية الموقع:

تركز هذه النظرية على العوامل والمحددات الخاصة بإختيار الدولة المضيضة، وذلك لإرتباط هذه العوامل بتكاليف تدويل هذا الإستثمار وهذا ما أكده جون دينينغ في تفسيره لهذه النظرية، فأوضح أنها تهتم بتكلفة العملية الإنتاجية والتسويقية، وأيضا العوامل الأخرى المرتبطة بالسوق¹ تقوم هذه النظرية على إفتراض أن قرار الإستثمار الأجنبي مرتبط بمجموعة من العوامل منها²:

1. عوامل دولية

2. عوامل محلية

وقد أشارت الكثير من الدراسات أن العوامل الموقعية تؤثر على قرارات الشركات العابرة للقارات للاستثمار المباشر في إحدى الدول المضيضة، وكذلك الاختيار بين هذا النوع من الاستثمار وبين التصدير لهذه الدولة وغيرها من الدول المضيضة ومن بين هذه العوامل:

-العوامل التسويقية: والمتمثلة في درجة المنافسة في الأسواق ومناخ التوزيع، وحجم الأسواق ومعدل نموها، درجة التقدم التكنولوجي، وكالات الإعلان والرغبة في المحافظة على المتعاملين واحتمالات التصدير لدول أخرى

-العوامل المرتبطة بالتكاليف: كالتقرب من المواد الخام، والمواد الأولية، ومدى توافر اليد العاملة، وما يتصل بها من انخفاض الأجور ونوعية العمل المؤهل، إضافة إلى مدى توافر رؤوس الأموال والتسهيلات الإنتاجية الأخرى، ومدى انخفاض تكاليف النقل للمواد الخام والسلع الوسيطة.

-الإجراءات الحمائية: كضوابط التجارة الخارجية منها التعريف الجمركية، (نظام الحصص، القيود الأخرى على الصادرات والواردات)

¹ فليح حسن خلف. التمويل الدولي. (عمان: الأردن. دار الوراق. 2004). ص 183

² رعد حسن الصرن. مرجع سابق. ص 608

-العوامل المرتبطة بالبيئة: التي تعمل فيها مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر، كالاتجاه العام حول مدى قبول الوجود الأجنبي، الاستقرار السياسي، القيود على الملكية، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، استقرار أسعار الصرف، نظام الضرائب، مدى التكيف في بيئة الدولة المضيضة بصفة عامة.

-الحوافز والامتيازات والتسهيلات: التي تمنحها حكومات الدول المضيضة من أجل تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وبالتالي زيادة التدفقات الاستثمارية وما تحققه من استفادة بالنسبة للدول المضيضة.

-عوامل أخرى: مرتبطة بالأرباح والمبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الثروات الطبيعية، والقيود على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال للخارج، إمكانية التهرب الضريبي... الخ.

تركز هذه النظرية على تقليل المخاطرة التي يتعرض لها الاستثمار الأجنبي المباشر، فهي تركز على الأسباب الكامنة وراء اختيار الشركات متعددة الجنسية لمكان استثماراتها، أي اختيار البلد المضيف للاستثمار الأجنبي المباشر، مع التركيز على المحددات التي تدفع هذه الشركات للمفاضلة في الاستثمار بين دولة وأخرى¹

المطلب الخامس: نظرية الموقع المعدلة:

تعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية الموقع السالفة الذكر، ويرجع الفضل في طرح هذه النظرية إلى روبروك وسيموندرس S.H ROBOOK & K SIMMONDS حيث قدما إحتراحا أن الأعمال والإستثمارات الدولية والأنشطة المرتبطة بهما تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل هي:²

1. مجموعة المتغيرات الشرطية
2. مجموع المتغيرات الدافعة
3. مجموعة المتغيرات الحاكمة

¹ عبد الكريم عبد الله محمد، العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والعملة في جمهورية مصر العربية: دراسة اقتصادية قياسية، (مجلة الإدارة الاقتصادية، السنة (28) العدد (56) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005)، ص 6-30

² رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 610

الجدول رقم (II - 1): العوامل المختلفة لنظرية الموقع المعدلة

العوامل الشرطية		أمثلة
1. خصائص المنتج/السلعة	نوع السلعة، استخدامات السلعة، درجة حداثة/جدة السلعة، متطلبات الإنتاج للسلعة (الفنية و المالية و البشرية)، خصائص العملية الإنتاجيةالخ.	
2. الخصائص المميزة للدولة المضيئة	طلب السوق المحلي، نمط توزيع الدخل، مدى التقدم الحضاري (TECH-CULTURAL)، خصائص البيئة السياسية و الاقتصادية.	
3. العلاقات الدولية المضيئة مع الدول الأخرى	نظم العلاقات النقل و الاتصالات بين الدول المضيئة و الدول الأخرى، الاتفاقات الاقتصادية و السياسية التي تساعد على حرية انتقال رؤوس الأموال و المعلومات و البضائع و الأفراد و التجارة الدوليةالخ.	
العوامل الدافعة		أمثلة
1. الخصائص المميزة للشركة	مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية أو التكنولوجيا، حجم الشركة.	
2. المركز التنافسي	المقدرة النسبية للشركة على المنافسة و مواجهة التهديدات و الأخطار التجاريةالخ.	
العوامل الحاكمة		
1. الخصائص المميزة للدولة المضيئة	القوانين و اللوائح الإدارية، و نظم الإدارة و التوظيف و السياسات و الحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبيةالخ.	
2. الخصائص المميزة للدولة الأم	القوانين و اللوائح و السياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الأموال و الاستثمارات الأجنبية، المنافسة و ارتفاع تكاليف الإنتاج.	
3. العوامل الدولية	الاتفاقات المبرمة بين الدول المضيئة و الدولة الأم، و المبادئ و المواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة.	

المصدر: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، (دمشق، سوريا، دار الرضا، 2004)، ص611

ولقد واجهت هذه النظرية الكثير من الإنتقادات نذكر منها¹:

1. إن الكثير من محددات الإستثمار الأجنبي من واقع هذه النظرية قد أشارت إليها أو تناولتها النظريات السابقة لها.
2. إن هذه النظرية قدمت العديد من العوامل التي قد تعوق أو تدفع الشركات متعددة الجنسيات إلى القيام بالمشروعات الإستثمارية أو ممارسة أنشطة وتسويقية في الدول المضيفة.
3. تتميز هذه النظرية عن غيرها من النظريات السابقة بإشارتها إلى العوامل الدافعة للإستثمارات الأجنبية التي ترجع إلى الدولة الأم مثل الضمانات العوائق التي تقدمها الحكومة/الحكومات الأم لتشجيع شركاتها الوطنية المحلية لإقامة مشروعات إستثمارية أو أنشطة إنتاجية وتسويقية خارج حدودها أو العوامل البيئية الأخرى مثل زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية بالدولة الأم أو زيادة نفوذ إتحادات العمال والنقابات وإرتفاع تكاليف العمالة...الخ

المطلب السادس: نظريات أخرى مفسرة لظاهرة

6- 1 نظرية تدويل الإنتاج: تعالج نظرية تدويل الإنتاج مشكلة تفضيل الشركات الدخول إلى الأسواق من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بدل التصدير وذلك بالإعتماد على مفهوم تكاليف الانتقال Transaction COSTS

وتؤكد أيضا هذه النظرية أنه من الأفضل بالنسبة للشركات إنشاء فروع كاملة بالخارج² عندما يتصف السوق الدولي بعدم كمال غير ملحوظ، فالشركات متعددة الجنسيات لا يمكن حماية ملكيتها الفكرية من أي تجاوز طالما كان ذلك بعيدا عن سيطرتها إلا بإنشاء فروع لها في الدولة المضيفة وبالتالي إحكام سيطرتها على ممتلكاتها المادية والفكرية والتقنية فقد أوضح رغبمان Rugman 1981-1982 بأن عملية الإنتاج هي عملية جعل السوق الدولي محل سيطرة الشركة وأن الشركات العابرة للقارات تعبر الحدود لاستغلال ميزاتهما في صورة الحجم الكبير وحماية أسرارها من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بدلا من أن تعطي تراخيص للاستخدام براءات الاختراع الخاصة بها، لأنه سيساء استخدامها.

¹ رعد حسن الصرن. المرجع السابق. ص 611، 612

² رفيق نزاري، الإستثمار الأجنبي المباشر والنمو الإقتصادي: دراسة حالة: تونس، الجزائر والمغرب. (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد دولي، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الحاج لخضر، 2007). ص 14

إذن هذه النظرية تركز على فكرة مفادها أن الشركات تأمل في تطوير أسواقها الداخلية وذلك عندما يكون هناك انتقال يمكن انجازه بتكلفة أقل داخل إطار الشركة ، فنظرية تدويل الإنتاج ترى أن الشركات متعددة الجنسيات تتحرك في استجابة طبيعية لعدم كمال السوق في الأسواق الدولية للسلع والخدمات. وفكرة تدويل الإنتاج كانت قد قدمت أولاً على يد كايدور سنة (1934) وطورها بشكل كامل بعده كوأس (1937)

ويعرف ريجمان تدويل الإنتاج على أنه عملية جعل السوق الدولي داخل سيطرة الشركة حيث أن الشركات متعددة الجنسيات تعبر الحدود الوطنية لاستغلال المزايا التي تمتلكها الشركة في صورة الحجم الكبير، فمميزات تدويل الإنتاج مبنية على افتراض أن الشركات متعددة الجنسيات تنمو اعتماداً على استبدال السوق الخارجي بآخر داخلي.

ويمكن أن نستخلص من التعريف أن الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن تكون الأداة الأكثر فعالية لعملية الإنتاج الدولي وضرورة توفر شرط عدم كمال السوق، كما أن فكرة تدويل الإنتاج تطرح فكرة حماية الشركة لأسرارها. وبراءات الاختراع التي تملكها عن طريق الاستثمار المباشر بدل الأذون¹ نقد النظرية : رغم أن هذا النموذج يوجد الأسباب - والتي من أهمها تكاليف الانتقال - التي تتخذها الشركات متعددة الجنسيات للانطلاق نحو الاستثمار خارج الدولة الأم عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنه يعتبر غير صالح للتطبيق في الدول النامية لأن الصناعات التي تتركز في اقتصادياتها هي صناعات ناشئة وغير قادرة على تحمل أعباء إنشاء استثمارات جديدة في دول أخرى، حيث تكفي في الغالب بالتصدير كأولى المراحل في سبيل تنمية قدرات الإنتاجية والتسويقية وتعزيز موقعها التنافسي سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. كما أن فكرة تدويل الإنتاج ليست قليلة التكلفة لأنها تخلف مشكلات متعلقة بالسيطرة بحيث يرهن نجاح فكرة التدويل توفر الشركة على طاقم إداري كفاء، محترف وملتزم بإستراتيجية ورسالة الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل تدويل الإنتاج ثابت وليس متحرك كما تفترض النظرية، حيث تم تطويره فيما بعد على يد جون دينينج من خلال النظرية الانتقائية.

6- 2 نظرية الميزة النسبية للمدرسة اليابانية.

يرجع الفضل في تقديم هذه النظرية إلى الاقتصاديين كوجيما Kojima وأوزاوا Osawa حيث حاولا تفسير الاستثمارات الأجنبية المباشرة استناداً إلى تجربة الشركات اليابانية، المتمتعة بخصائص تسييرية، تنظيمية، تكنولوجية، تختلف على نظيرتها في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وطوروا نموذجاً يمزج

¹ عبد السلام. رضا. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة. (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر. 2006). ص

بين الأدوات الكلية المتمثلة في السياسات التجارية والصناعية للحكومة والأدوات الجزئية كأصول المعنوية للشركة والتميز التكنولوجي وذلك لتحديد عوامل الميزة النسبية للدولة. واعتمادا على الدروس المستفادة من التجربة اليابانية منذ سنة 1945 ، تؤكد تلك المدرسة على أن السوق وحده غير قادر مع التطورات والابتكارات التكنولوجية المتزايدة، فالمدرسة اليابانية توحى بالتدخل الحكومي لخلق حالة من التكيف الفعال من خلال السياسات التجارية، فنظرية كوجيما تدمج النظريات التجارية مع نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر. كما برهن على أن الاستثمارات الأمريكية ما هي إلا بديل للتجارة، أما الاستثمارات اليابانية فهي تشجع على خلق قاعدة تجارية، فالشركات اليابانية طورت من مهاراتها المتخصصة استجابة لبيئة معينة في الدول المضيفة وأن معظم تلك الاستثمارات تتم من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتتركز في البلدان الآسيوية¹

هناك من الاقتصاديين الذين اعتبروا أن تحليل المدرسة اليابانية غير كاف لتفسير ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، لكونه يعتبر نموذجا كلاسيكيا غير قادر على تقييم آثار أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى الرفاهية كما أكده جون دنينغ عام 1988 والذي انتقد كوجيما في كون الاستثمارات اليابانية لم تتركز فقط في الدول الآسيوية بل تعدت إلى دول أمريكا وأوروبا وحتى إفريقيا وأن كبرى الشركات اليابانية تستثمر في البيئات العالمية الأكثر ملائمة للإنتاج والتسويق²

6- 3 نظرية تدويل الأسواق الوسيطة: بعدها ظهر الاقتصاديان باكلي و كاسن M. Casson et P.j. buckley. وهما ينتميان إلى جامعة ريدينغ (Reading) - إنجلترا - وقاما بإنجاز أعمال وأبحاث في سنة 1976 من خلال نظرية "تدويل الأسواق الوسيطة"، والتي من خلالها حاولا إيجاد إجابة مقنعة حول السؤال التالي: لماذا أصبح الشركات التي كانت مجرد شركات كبيرة في دولها الأصلية متعددة الجنسيات، وكيفية تدويل الإنتاج؟.

يعتقد هذان الكاتبان بأن اتخاذ قرار تجسيد الاستثمارات الخارجية، يتوقف على التوازن بين أربعة مجموعات التي يحددها على النحو التالي³:

- العوامل الخاصة بالفرع الصناعي المعين (طبيعة المنتجات، هيكل السوق، نطاق الإنتاج).

¹ عبد السلام. رضا، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، 2006)، ص 69,70

² عبد السلام. رضا، المرجع نفسه، ص 70

³ أ.أ.ميرونوف. الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة على محمد تقني عبد الحسين، (بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986)، ص 19.

- العوامل الخاصة بالإقليم (الحدود الجغرافية، طرق المواصلات، والتقاليد الثقافية).
- العوامل الخاصة بالدولة (العوامل السياسية، التشريعات الضريبية، والمالية،...الخ).
- العوامل الخاصة بالشركات (الخبرات الإدارية والإنتاجية).

ومنه يفهم إذن أن مثل هذه العوامل هي التي تدفع بالشركات متعددة الجنسيات إلى تدويل الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتباراً بأن قدرة المؤسسة على التدويل لا ترجع إلى إمكانية واحدة وهي التكنولوجيا، ولكن تعود إلى مجموعة من الإمكانيات المختلفة التي يجب أن تتوفر لديها منها مختلف المعارف، القدرة التكنولوجية الموجودة ضمن الرخصة، الرأسمال البشري...الخ، ومن ثم فالميزات التي تتمتع بها هذه المؤسسة هي التي تجعل منها قادرة على اتخاذ قرار التدويل ومن ثم تجسيده ميدانياً.

إلى جانب هذا تعتبر النظرية أن أسواق المنتجات الوسيطة هي أسواق تتضمن (المعارف، التراخيص، الإعلام، الماركات(العلامات)...الخ)، وهذه الأخيرة هي التي يقصد بها المنتجات الوسيطة، وتعتبرها بأنها أسواق غير كاملة، مما يؤدي ذلك إلى جعل الشركات تعتبرها مواقع هامة و مغرية لاقتحامها. الأمر الذي يؤدي بها إلى اتخاذ قرار التدويل لتأكيد ما لديها من قدرتها فيها بحكم ما تمتلكه من الإمكانيات التكنولوجية و الإدارية و الفنية، وعندما يتم ذلك ميدانياً تصبح متعددة الجنسيات.

وعلى سبيل المثال قبل الحرب العالمية الثانية ونظراً للنقص المسجل على مستوى المواد الأولية اندفعت الشركات الكبرى للاستثمار في قطاع الصناعات الاستخراجية، وبعد الحرب اندفعت للاستثمار في قطاع المنتجات الإلكترونية وقطاعات ذات التكنولوجيا الدقيقة.

عموماً لقد توصلنا من خلال هذه النظرية إلى النتائج التالية:¹

- اندفاع الشركات لتعظيم الأرباح في إطار الأسواق غير التامة.
- عندما تكون أسواق المنتجات الوسيطة غير كاملة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تحتاج للتكنولوجيا.

فهذا ما يشكل حافزاً قوياً لقيامها بإنشاء أسواق داخلية ومن ثم إنتاجها منتجات نهائية، ذلك لما تتمتع به من المزايا.

¹ Jean –louis MUCHIELLI, **mondialisation et multinationales**, (Paris, France, éditions : de seuil ,1998), p 22.

- تدويل الأسواق الدولية عامل لبروز الشركات متعددة الجنسيات.
- إستراتيجية توطن الأنشطة الدولية تتحدد بالمزايا المقارنة للدول التي تتمتع بها.

إنّ أهم ما يمكن قوله عند تقييم هذه النظرية هو أنّ الجانب الإيجابي الذي ميّزها يكمن في أنّها استطاعت تفسير ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات و كيفية تحوّلها من مجرد شركات غير عملاقة لشركات متعدّدة الجنسيات وانتشارها من خلال التدويل طبعاً في قطاع الإنتاج، إلا أنّها يعاب عليها كونها اعتمدت على الشركات متعددة الجنسيات دون الشركات الأخرى التي لا تتّصف بـ " تعدّد الجنسيات "، إلى جانب عدم قيامها بتفسير الكيفية التي عن طريقها تصبح الشركات بمثابة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع الخدمات وهذا ما أكّد للخبراء و المهتمّين بهذا الشأن أنّ نظرية الأسواق غير الكاملة لم تطرح ضمن دراساتها مسالة تدويل الخدمات.

وعموماً في نطاق نظريات الطرح القائم على هيكل الأسواق يمكن القول أن هذه الأخيرة فسّرت الاستثمار المباشر الأجنبي وانتشار الشركات متعددة الجنسيات على أساس المزايا الاحتكارية التي تتمتع بها هذه الأخيرة مقارنة بالشركات المحلية المنافسة، وهذه الشركات المحليّة يمكنها بلا شكّ من التطلّع نحو تدويل إنتاجها إذا ما استطاعت أن تصل إلى المستوى الذي عنده تتوافر لديها مختلف الإمكانيات المطلوبة لذلك، أي تلك التي تتمتع بها الشركات متعدّدة الجنسيات، وأن الاستثمار المباشر الأجنبي هو وسيلة هامة للحفاظ على الميزات الاحتكارية لهذه الأخيرة ومن ثم تفضيل هذه الشركات الاستثمار عن طريق تدويل الإنتاج.

وفي ظل هذه التغيرات ينبغي على الدول النامية أن تحقق نجاحات تنافسية في الأسواق الدولية، الأمر الذي يفرض تحديات كبيرة، تتمثل بشكل أساسي في تغير المزايا النسبية التقليدية واكتساب مزايا تنافسية.¹

إذا كنا نرغب في زيادات مهمة في تدفقات الإستثمارات الأجنبية الواردة، فينبغي زيادة معتبرة في الإستثمارات الصادرة للعالم الخارجي، وكذا تدويل الإنتاج

¹ علا محمد الخواجة، "القدرة التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية"، بحث ضمن كتاب القدرة التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموح (القاهرة، مصر: مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2000)، ص291.

المبحث الثالث: بعض نماذج تدويل المؤسسات

كما تعددت النظريات المفسرة لعملية تدويل نشاط المؤسسات كذلك نجد هناك مجموعة لا بأس بها من النماذج التي تتحدث عن الظاهرة، والتي تحاول أيضا تفسير، أي نموذج يتناسب مع شركة ما من أجل تدويل إنتاجها، كما نجد أن هاته النماذج تطورت بمرور الزمن نتيجة تعرضها لانتقادات كبيرة جعل من المهم لأصحابها إعادة النظر في صيغة نظرياتهم، كما وجه منتقدي هذه النظريات في مرحلة متقدمة إلى إقتراح بدائل كفيلة، بأخذ الانتقادات السابقة بعين الإعتبار وتقديم نماذج أكثر تماسك وموضوعية في تحديد أمثلية، القرار المناسب لتدويل نشاط شركة ما ترغب وتسمى لتدويل نشاطها.

المطلب الأول: نموذج the Uppsala internationalization model U – MODEL

"لاحظ جوهنسون و ويدرشايم بول Johanson and Wiedersheim-Paul في سنة 1975 بأن الشركات تبدأ نشاطاتها الدولية على نطاق ضيق وفي الدول المجاورة للبلد الأم، وبعد ذلك تمضي بشكل متزايد وتدخل في البلدان المختلفة، وعلى أساس هذه الملاحظات إقتراحت نموذج من أربعة مراحل لتدويل أعمال المؤسسة، أولا صادرات غير منتظمة إلى مؤسسات في الخارج ثم إعتقاد ممثلين مستقلين أو وكلاء في الخارج، ثم تشرع في فتح فروع مبيعات وأخيرا تضع مرافق إنتاج في الخارج."¹

نموذج Uppsala للتدويل (نموذج المراحل U-Model):

"تعد عملية التدويل في هذا النموذج عملية تدريجية تؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل بها الشركة، مع زيادة حجم المعرفة وزيادة حجم الموارد الموجهة داخل السوق، وطبقا لهذا النموذج تستهدف الشركات زيادة الأرباح طويلة الأجل مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطرة في ظل ثبات العناصر الإقتصادية والعملية المحيطة بعملية إتخاذ القرارات الدولية داخل الشركة"².

فروض نموذج المراحل³:

1. تبدأ الشركات العمل في السوق المحلي أولا، نظرا لعدم توافر المعرفة عن الأسواق الدولية ثم

تتجه للتوسع دوليا بالإعتماد على سلسلة من القرارات المتراكمة Incremental Decisions

¹ Lucia NALDI, **growth through internationalization : a knowledge perspective on SME's** (JIBS Dissertation Series No. 047, Jönköping International Business School, 2008) p46

² ليلي جاد، وآخرون. دراسة تدويل الشركات المصرية. (القاهرة، مصر. الإدارة العامة للدراسات التتموية، مركز المعلومات ودعم القرار. مجلس الوزراء، 2006). ص 19

³ ليلي جاد، وآخرون. المرجع نفسه، ص 19 - 20

2. المحرك (المحفز) الأساسي للتدويل هو عملية التعلم من خلال الممارسة والخبرات المتراكمة للأفراد (Learning by Doing)، مع الأخذ في الاعتبار صعوبة نقل المعرفة والخبرة الخاصة بكل سوق إلى الأفراد الآخرين أو الأسواق الأخرى للشركة
3. تبدأ الشركات بالعمل داخل الأسواق القريبة أولاً أو الشبيهة باسم "الحاجز النفسي" بين الأسواق (Psychic Distance) ومع زيادة إكتساب الخبرات تبدأ الشركة في التوسع في الأسواق البعيدة أو المختلفة عنها.

العوامل المؤثرة على التدويل في نموذج¹ Uppsala:

تنقسم العوامل المؤثرة على التدويل داخل هذا النموذج إلى جوانب ثابتة أو مستقرة (الإلتزامات السوقية والمعرفة السوقية) وأخرى عوامل متغيرة (الأنشطة الحالية، قرارات الإلتزام) بحيث أن التغيير في الوضع الحالي يشكل المدخلات للوضع التالي للتدويل.

أ. الجوانب الثابتة:

تشمل الجوانب الثابتة كلا من الإلتزامات السوقية، والمعرفة السوقية:

- الإلتزامات السوقية Market Commitment: يقصد بالإلتزامات السوقية حجم الموارد (المادية والبشرية) التي توجهها الشركة إلى السوق، ودرجة الإلتزام بها أو صعوبة توجيهها إلى الأسواق الأخرى، وبالتالي كلما إرتفع حجم الموارد المخصصة لسوق معين زادت درجة الإلتزام داخل هذا السوق
- المعرفة السوقية Market Knowledge: تدرج المعرفة السوقية ضمن الموارد البشرية للشركة، وتشمل معرفة ظروف السوق، والقدرة على تحديد الفرص والمشكلات الخاصة به، وتقييم البدائل المتاحة، ويمكن للشركة الإستعانة بالخبراء والإستشاريين بهدف زيادة خبرتها السوقية

ب. الجوانب المتغيرة:

تشمل الجوانب المتغيرة كلا من أنشطة العمل الحالية وقرارات الإلتزام:

- أنشطة العمل الحالية Current Activities: تعد الأنشطة الحالية المصدر الأساسي للمعرفة السوقية، ويظهر أثر تلك الأنشطة على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم.

¹ ليلي جاد، المرجع السابق، ص ص20- 21

- قرارات الإلتزام Commitment Decisions : يتم إتخاذ قرارات الإلتزام بحجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة تتحدد بناءً على عامل الخبرة وكيفية الإختيار بين البدائل المتاحة، خاصة مع زيادة مقدرة الشركة على تحمل حجم المخاطرة
- أنماط دخول الأسواق داخل النموذج¹:
- تتمثل أنماط دخول الأسواق في أربعة أنماط رئيسية هي:
 - الأنشطة التصديرية غير المنتظمة.
 - التصدير من خلال الوكلاء التجاريين داخل الأسواق الدولية.
 - إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة داخل الدولة (عن طريق إمتلاك الوكيل السابق أو الشركات التي يتعامل معها الوكيل، أو منح تراخيص تنفيذ بعض العمليات داخل السوق).
 - الإنتاج داخل الأسواق الأخرى سواء للسق المحلي للدولة أو للأسواق المجارة (يتطور الإنتاج تدريجيا من الأنشطة التصنيعية غير المعقدة إلى الأنشطة التصنيعية المعقدة).
- إختيار نمط دخول الأسواق:

يختلف نمط دخول الأسواق بإختلاف مرحلة تدويل الشركة حيث تعتمد الشركات في البداية على التصدير المباشر في الدخول إلى الأسواق (مثل التصدير من خلال الوكلاء الأجانب، وفروع البيع) نظرا لإنخفاض قدرتها على المنافسة، ومع زيادة درجة المشاركة الدولية للشركة وزيادة المهارات التسويقية وإكتساب المعرفة والخبرات المختلفة، يتم التحول إلى الأساليب الكثيفة في التدويل (مثل التصاريح، والشركات المشتركة، والشركات التابعة بالكامل)، وتعرف تلك المراحل المتتابعة باسم سلسلة التأسيس Establishment Chain

الإطار الإداري والمؤسسي

"يختلف الإطار الإداري والمؤسسي للشركات أو دور المنظم مع إختلاف مرحلة التدويل، ففي المراحل الأولية تدار الشركة بواسطة مديرين ليس لديهم خبرة كبيرة بالأنشطة الدولية، ومع زيادة مراحل التدويل وزيادة الخبرات المكتسبة ترتفع خبرة الشركة في إدارة النشاط الدولي، ويتم إتخاذ القرارات

¹ ليلي جاد. وآخرون، المرجع السابق، ص 21

بصورة أكثر تنظيماً، كما يتزايد حجم الشركة مع زيادة إرتباطها بالأنشطة الدولية نتيجة زيادة إقتصاديات الحجم أو زيادة الأرباح التي تحققها الشركات الكبرى¹

المخاطر المرتبطة بالتدويل²

ترتبط مخاطر زيادة إستثمارات الشركة على المستوى الدولي بكل من حجم المعرفة السوقية والخبرة المكتسبة للعالمين .

إنتقادات نموذج Uppsala

- هناك أساليب أخرى للحصول على المعرفة السوقية بخلاف الخبرة، مثل القيام بأبحاث سوقية متخصصة لجمع المعلومات اللازمة، أو الدمج والإستحواذ مع الشركات العاملة داخل السوق، أو من خلال بناء العلاقات مع الشركات الأخرى
- يمكن أن تبدأ الشركات مباشرة في العمل على المستوى الدولي، نتيجة سهولة الحصول على المعرفة السوقية، وإنخفاض عنصر التكلفة، خاصة في الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.
- إنخفاض الحواجز النفسية بين الدول، مع زيادة نظم الإتصالات والتجارة، مما يسمح بالدخول مباشرة إلى الأسواق البعيدة وغير المتشابهة، بهدف البحث عن أسواق جديدة.
- يمكن أن تقوم الشركات بقفزات مفاجئة " Leap Frogging " بين مراحل التدويل خاصة في الشركات الكبرى ذات الموارد والإمكانات المتوافرة.
- إختلاف مفهوم عنصر المخاطرة فيما بين الشركات (فهناك بعض الشركات يمكنها تحمل المخاطرة المرتفعة في أحد الأسواق مع المخاطرة المنخفضة في أسواق أخرى، أو تسعى لتحمل نفس القدر من المخاطرة في كل الأسواق، أو تحدد حجم المخاطرة بحسب حجم الموارد داخل السوق)

لقد تطور نموذج إيسالا على مراحل وشارك في ذلك أكثر من باحث، وأخذ وقت طويلاً نوع ما حتى أصبح نموذج متكامل يفسر ظاهرة التدويل بطريقة متكاملة

¹ ليلي جاد، المرجع نفسه، ص ص 21- 22

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص 22

الجدول رقم (II - 2) :مراحل تطور نموذج أابسالا

الدراسة أو المرحلة	المفاهيم الأساسية (المفتاحية)	المساهمات	الروابط مع المرحلة السابقة
Johanson, Wierdersheim-Paul (1975) جوهنسون و ويردرشايم - بول (الدراسة رقم 01)	بعد أو أبعاد نفسية الإلتزام وإدراك المخاطر	تحليل العملية بالخطوة	التعلم وتراكم الخبرات
Johanson, Vahlne (1977) جوهنسون و فاهلن (الدراسة رقم 02)	المعرفة بالسوق والالتزام موارد للشركة والقرارات جوانب ثابتة وديناميكية	التفاعل وردود الفعل	عملية ديناميكية البعد النفسي كمفهوم ثانوي
Johanson, Matsson (1988) جوهنسون وماتسون	عملية تراكمية و التعلم من خلال التفاعل (الإحتكاك)	التقرب من خلال الشبكة	الموقع داخل الشبكة والتعلم
Johanson, Vahlne (1990) جوهنسون و فاهلن (الدراسة رقم 03)	مراحل "الشبكة" التمدد، الاختراق، والتكامل	دور الشبكة في عملية التدويل	إتمام التحليل من خلال المصادر (الموارد) والعمليات
Modèle intégré (1) + (2) + (3) نموذج متكامل	التحليل المتكامل للتدويل / مزيج من المقاربات الثلاثة (تحليل خارجي، وموارد الشبكة) مع إستعراض تحليل التعلم		الالتزام التدريجي تبعاً للبيئة، الموارد و الشبكة شركة

Source : Foued Cheriet, **Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales : Le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ?**, (UMR MOISA Working-Paper, 2010-05), p6

المطلب الثاني: النماذج ذات الصلة بالابتكار (I- MODEL Innovation-Related Models)

"تشابه تلك النماذج مع نموذج المراحل Uppsala Model ، حيث يتم النظر إلى عملية التدويل داخل تلك النماذج على أنها إبتكار يتم التوصل إليه من خلال الجدل أو المناقشة حول الآراء المختلفة داخل مختلف المستويات الإدارية بالشركة، وما يترتب على ذلك من الوصول إلى آراء توفيقية، فيما يعرف¹ Thesis – Antithesis- Synthesis Process

"حيث تبدأ عملية التدويل بإهتمام الشركة بالسوق المحلي، ومع زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية، يحدث جدل داخل الشركة حيث يكون الرأي الأول (Thesis) هو الإستمرار في التركيز على تلبية طلبات السوق المحلي، بينما يكون الرأي الثاني (Antithesis) هو توجيه الأولوية لتلبية طلبات السوق الدولي، وبعد فترة تتجه الإدارة العليا إلى تكوين آراء توفيقية (Synthesis) بإتجاه إعادة ترتيب موارد الشركة وأولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل"².

فروض النماذج³:

تتم عملية التدويل على مراحل وتعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم الإنتقال بين المراحل بناءً على تحليل المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسواق الدولية، وعنصر المخاطرة المرتبطة بعملية التدويل، وما يترتب على ذلك من تغيير في توجهات الشركة على المستوى الدولي.

تبدأ عملية التدويل بالأسواق القريبة أولاً ثم الإنتقال إلى الأسواق البعيدة، وتتوقف درجة التدويل على حجم التغير في توجهات الشركة من التركيز على السوق المحلي إلى التركيز على الأسواق الدولية.

أهم النماذج ذات الصلة بالابتكار:

ركزت النماذج ذات الصلة بالابتكار على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية وذلك من خلال أربعة نماذج أساسية كما هو موضح بالجدول، وتختلف تلك النماذج فيما بينها من حيث: عدد المراحل التي تمر بها الشركة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 23

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص 23

³ ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص 23

في نموذجي (Bilkey & Tesar 1977 , Czinkota 1982) تنقسم مراحل التدويل إلى ستة مراحل، حيث تنخفض درجة إهتمام الشركة بالتصدير في المراحل الأولى، ثم ترتفع درجة الإهتمام مع بدء البحث عن الفرص التصديرية بصورة تجريبية، ثم يتم الإنتقال إلى إكتساب الخبرة التصديرية، ثم العمل على التصدير إلى الأسواق البعيدة، وركز هاذين النموذجين على العوامل الدافعة المؤثرة على عملية التدويل كأساس للإنتقال إلى المراحل التالية، والتي تتضمن إستقبال طلبات التصدير المختلفة، وإستخدام الفرص التصديرية المتاحة أمام الشركة في الدول الأخرى.

أما في نموذجي (Cavusgil 1980, Reid 1981) فهناك خمسة مراحل للتدويل، حيث تبدأ الشركة في التصدير إلى الخارج، في مراحل مبكرة عن النماذج السابقة، وتبدأ عملية التصدير المتعمدة في المرحلة الثالثة بينما تبدأ في عملية التدويل لتفسير إنتقال الشركة إلى المراحل التالية، وتشمل الوعي التصديري للإدارة العليا وهو ما يشير إلى دور المنظم داخل الشركة، وكذلك توافر القدرة على جمع المعلومات المطلوبة حول الأسواق الخارجية، كما تلاتبط المخاطر المرتبطة بالتدويل بالخبرات والتوقعات الخاصة بالتصدير وبالقدرة على الإختيار بين البدائل.

الجدول رقم (II - 3): مختلف مراحل النماذج ذات الصلة بالإبتكار

المرحلة	Bilkey & Tesar 1977	Czinkota 1982	Cavusgil 1980	Reid 1981
الأولى	لايوجد إهتمام بالتصدير ولا ترد على طلبيات ملتزمة من الخارج	لايوجد إهتمام بالتصدير	البيع داخل السوق المحلي فقط	الوعي التصديري: ظهور الحاجة إلى التصدير، مع وجود مشكلة التعرف على الفرص التصديرية
الثانية	الإستجابة لطلبات التصدير مع عدم البحث عن فرص التصدير	الإهتمام الجزئي بالتصدير	مرحلة ما قبل التصدير: جمع معلومات لتقييم فرص التصدير	الحافز للتصدير: وجود الدوافع والتوقعات حول التصدير
الثالثة	البحث عن الفرص التصديرية	البحث عن الفرص التصديرية	المرحلة التجريبية: التصدير بصورة محدودة إلى الأسواق القريبة	محاولة التصدير: الخبرة الشخصية من التصدير المحدود

الرابعة	التصدير إلى الدول القريبة بصورة تجريبية	التصدير بصورة تجريبية	التصدير النشط: التصدير إلى أسواق جديدة بصورة مباشرة وزيادة حجم المبيعات	تقييم التصدير: تقييم نتائج القيام بالتصدير
الخامسة	إمتلاك الخبرة التصديرية	إكتساب الخبرة كمصدر صغير	إلتزام الشركة: الإختيار بين بدائل توزيع الموارد المحدودة بين الأسواق المحلية والخارجية	قبول التصدير: تحديد مدى قبول أو رفض الإستمرار في التصدير
السادسة	استكشاف إمكانات تطوير النشاط التصديري إلى بلدان أكثر بعدا نفسيا.	إكتساب الخبرة كمصدر كبير	////////	////////

<http://www.cirmap-fea.org/fichiers/cifepme2006.pdf> Soulaïmane LAGHZAOU, GREFI
L'internationalisation des PME :Pour une relecture en termes de ressources et compétences

إنتقادات النماذج ذات الصلة بالإبتكار:

- تركيز تلك النماذج على المراحل الأولية للشركة في عملية التدويل، وعدم تقديم صورة كاملة لمختلف المراحل الأخرى، بالإضافة إلى إغفال إمكانية قيام الشركات بالقفز بين مراحل التدويل.
- صعوبة قياس وعي الشركات وتوجه الإدارة العليا نحو التدويل، وعدم تحديد الحافز المتاح لدى الإدارة العليا للإنتقال بين المراحل المختلفة للتدويل.

المطلب الثالث: النموذج الإنتقائي Eclectic Paradigm

يقول جون داينينغ* حول النموذج الإنتقائي "تصوري الخاص لمحددات الإنتاج الدولي يعود إلى وقت كتبت كتابي الأول، الاستثمار الأمريكي في الصناعة التحويلية البريطانية، وأخذت من أبحاث روستاس

* جون هاري داينينغ ولد في 26 جوان 1927 وتوفي في 29 جانفي 2009، إقتصادي بريطاني، ويعتد أب الأعمال الدولية، حيث بدأ البحث في مجال الإستثمار الأجنبي المباشر، الشركات متعددة الجنسيات منذ الخمسينيات من القرن الماضي وحتى وفاته، ونشر في الثمانينات النموذج الإنتقائي، وكان أهم أعماله وأولها دراسة في سنة 1958 عن الإستثمارات الأمريكية في صناعات التجزئة البريطانية.

Rostas (1948)، فرانكل Frankel (1955)، وبعض الدراسات البريطانية وبعض المشاهدات عند زيارة الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية¹

"النموذج الإنتقائي ل جون دونينغ John Dunning المطور عام 1976 والمعاد تعديله من طرفه في فترات لاحقة بين عامي (1988 و 1993) هو مساهمة رئيسية في فصل دراسات التجارة الدولية (IBS) من الاقتصاد الدولي ونظرية التجارة وفي تطوير الاستراتيجية العالمية"²

إهتم النموذج الإنتقائي بتفسير كافة الأنشطة المولدة للقيمة المضافة على المستوى الدولي، خاصة أسباب تدفق الإستثمارات بين الدول (خاصة المشروعات المشتركة Joint ventures، والتحالفات الإستراتيجية Strategic alliances، والشركات التابعة بالكامل Wholly Owned Subsidiary)، وذلك بالتركيز على المزايا الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الشركات على المستوى الدولي.

فروض النموذج:

يفترض النموذج توافر ثلاث مزايا رئيسية لتدفق الإستثمارات بين الدول هي:

- مزايا الملكية Ownership (o) – Advantage : هي تمتع الشركة بمزايا في حجم الأصول، أو تكلفة الإنتاج وقدرة الشركة على إنشاء وإدارة شبكات الإنتاج والتوزيع الأفقية والرأسية، من خلال التصاريح Licensing، عقود الإنتاج والمشروعات المشتركة وهو ما يرتبط بقدرة الشركة على تحقيق أرباح في الأسواق الدولية مقارنة مع الأسواق المحلية، حيث تمثل مزايا الملكية المحرك الأساسي لعملية التدويل.
- مزايا الموقع Location (L) Advantage: هي المزايا الخاصة والذي تحدد إمكانية العمل به، وتنقسم إلى مزايا ترتبط بجانب المدخلات مثل عناصر الإنتاج الرخيصة، وتوافر التكنولوجيا، ومزايا ترتبط بتسويق الإنتاج مثل كبر حجم السوق، أو إستخدام السوق كمركز للأسواق المجاورة
- المزايا الذاتية للشركة Internalization (I) Advantage : تختلف الشركات فيما بينها في إكتساب مزايا كفاءة الإدارة والقدرة على تشغيل موارد الشركة في الأسواق الدولية من حيث

¹ Christos N.Pitelis, Roger Sugden, (edited by), **The nature of the transnational firm**, (London, UK, Routledge, 2nd ed. 2000), p124

² Joseph L. C. Cheng, & al, **Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture, and Human Resources**, (Elsevier, Advances in International Management, Volume 15, 2004) pp 43–55
Stephen Tallman (JOHN DUNNING'S ECLECTIC MODEL AND THE BEGINNINGS OF GLOBAL STRATEGY)

الحد من المخاطر، وخفض تكاليف المعاملات، وهو ما يشير إلى دور المنظم في عملية التدويل،

وتطلق بعض الدراسات على هذه الميزة إسم Transaction Cost Analysis (TCA)

لم تأخذ النظرية التقليدية بعين الاعتبار الشركات المتعددة الجنسيات ولم يتم التطرق إليها إلا بعد دراسة المنافسة غير المثلّي في الستينات والتي تخص الشركات المتعددة الجنسيات، لأن الدولة لم تعد الفاعل الاقتصادي الوحيد في إطار العولمة، بل تشاركها في ذلك المنظمات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات وحتى الجماعات الضاغطة أو بعض الأفراد، و تقدم هذه النظرية تعريفاً جديداً للتخصص العالمي والميزة التفاضلية من خلال المزج بين ثلاث

أنماط دخول الأسواق في النموذج الإنتقائي

تتعدد أنماط دخول الأسواق وفقاً لمدى توافر المزايا الثلاث السابقة داخل كل من الشركة والسوق، وقد حدد النموذج ثلاثة أشكال للتدويل بحسب توافر تلك المزايا، ويلاحظ أن مزايا الملكية تمثل شرطاً أساسياً للدخول إلى الأسواق الدولية، وهي تعد العنصر المشترك بين مختلف الأنماط داخل النموذج أنماط دخول الأسواق بحسب توافر المزايا تبعاً للنموذج الإنتقائي.

الجدول رقم (II - 4): أنماط دخول الأسواق في النموذج الإنتقائي

أنماط دخول الأسواق	مزايا الملكية	مزايا الموقع	المزايا الذاتية للشركة
الإستثمار الأجنبي المباشر	❖	❖	❖
الصادرات	❖		❖
التعاقدات	❖		

أنماط الإنتاج الدولي: بعض عوامل التحديد.

الجدول رقم (II - 5): أنماط الإنتاج الدولي: بعض عوامل التحديد

توضيحات لأنواع النشاط التي في مصلحة الشركات متعددة الجنسيات	الأهداف الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات	O	L	I
		مزايا ملكية " لماذا " بالنسبة لنشاط الشركات متعددة الجنسية	مزايا الموقع " أين " بالنسبة للإنتاج	المزايا الذاتية للشركة " كيف " من خلال

الفصل الثاني: نظريات ونماذج تدويل المؤسسات

		المشاركة			
التماس (السعي إلى) الموارد الطبيعية	رأس المال التكنولوجيا، الوصول إلى الأسواق؛ الأصول التكميلية، وحجم والمفاوضات نقاط القوة التفاوضية.	الوصول إلى الموارد الطبيعية، وما يتصل بها من النقل والاتصالات البنية التحتية؛ الضرائب وحوافز أخرى.	الوصول إلى الموارد الطبيعية، وما يتصل بها من النقل والاتصالات البنية التحتية؛ الضرائب وحوافز أخرى.	الحصول على امتياز الوصول إلى الموارد في مواجهة المنافسين.	(أ) النفط والنحاس والبوكسيت و الموز، والأناناس والكافكاو والفنادق. (ب) تجهيز الصادرات، المنتجات كثيفة العمالة أو العمليات.
إلتماس (السعي إلى) السوق	رأس المال، التكنولوجيا والمعلومات والمهارات الإدارية والتنظيمية؛ الفائض البحث والتطوير والقدرات الأخرى؛ وفورات الحجم؛ القدرة على توليد الولاء للعلامة.	المواد وتكاليف العمالة؛ حجم السوق والخصائص: السياسة الحكومية (على سبيل المثال فيما يتعلق الأنظمة و ضوابط استيراد وحوافز الاستثمار، الخ)	المواد وتكاليف العمالة؛ حجم السوق والخصائص: السياسة الحكومية (على سبيل المثال فيما يتعلق الأنظمة و ضوابط استيراد وحوافز الاستثمار، الخ)	الرغبة في خفض تكاليف المعاملات أو المعلومات، وتجاهل الزبائن، أو عدم اليقين، وما إلى ذلك؛ لحماية حقوق الملكية.	أجهزة الكمبيوتر، والمستحضرات الصيدلانية، السيارات والسجائر والأطعمة المصنعة، وخدمات الطيران.
التماس (السعي إلى) الكفاءة (أ) من المنتجات، (ب) من العمليات	على النحو الوارد أعلاه، ولكن أيضا الوصول إلى الأسواق؛ فورات النطاق، التوزيع الجغرافي و/أو المجموعات، والمصادر الدولية من المدخلات.	(أ) كما بالنسبة للفتة الثانية بالإضافة إلى مكاسب من وفورات الحكم المشترك	(أ) اقتصاديات المنتج أو عملية التخصص والتركيز. (ب) تكاليف العمالة منخفضة؛ حوافز للإنتاج المحلي من قبل	كجزء من المنتج الإقليمي أو العالمي ترشيد و/أو إكتساب مزايا عملية التخصص	(أ) المركبات السيارات الأدوات الكهربائية الأجهزة والخدمات التجارية، وبعض عمليات البحث والتطوير (ب) الالكترونيات

الاستهلاكية، المنسوجات والملابس، الكاميرات، والمستحضرات الصيدلانية		(ب) اقتصادات التكامل الرأسي و التنوع الأفقي	الدول المضيفة		
الصناعات التي تسجل نسبة عالية من ثبات التكاليف الإجمالية، وتقدم وفورات الحجم أو التعاون كبير	لتعزيز القدرة التنافسية المبتكرة أو الإنتاج العالمي؛ للحصول على خطوط إنتاج جديدة أو الأسواق.	اقتصادات الحكم المشترك، وتحسين المزايا التنافسية أو الاستراتيجية؛ لتقليل أو توزيع المخاطر.	أي من الثلاثة الأولى التي توفر التكنولوجيا، والتنظيمية، وغيرها من الأصول التي تنقص شركة	أي من الثلاثة الأولى التي توفر فرصا للتأزر مع الأصول الموجودة.	التماس (السعي إلى) الأصول الاستراتيجية

Source : Joseph L. C. Cheng, & al, **Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture, and Human Resources**, (Elsevier, Advances in International Management, Volume 15, 2004) pp 3-27, John H. Dunning, AN EVOLVING PARADIGM OF THE ECONOMIC DETERMINANTS OF INTERNATIONAL BUSINESS ACTIVITY

أشكال التعاقدات:

يشمل أسلوب التعاقدات في الأعمال الدولية كلا من: التصاريح، الإمتيازات Franchising والمشروعات المشتركة، ويتوقف إختيار أشكال التعاقدات بحسب قوة وضعف كل من العوامل الصاعدة Upstream وهي الإنفاق على البحث والتطوير وعوامل الإنتاج، والعوامل الهابطة Downstream وهي خدمات التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع والمكونة لمزايا الملكية الخاصة بالشركات
الجدول رقم (II - 6): أشكال التعاقدات بين الشركات الدولية بحسب توافر العوامل الصاعدة والهابطة

Weak Downstream	Weak Upstream	Strong Downstream	Strong Upstream	شكل التعاقد
		*	*	المشروعات

				المشتركة
	*		*	التصاريح
		*	*	الإمميزات

المخاطر المرتبطة بالتدويل: تتوقف مخاطر التدويل على إستمرار مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة خلال الفترات الزمنية المختلفة وكذلك إستقرار أوضاع الأسواق الدولية بما يحافظ على مزايا الموقع الخاص بها.

إنتقادات النموذج الإنتقائي:

- يتميز النموذج بالتداخل بين مفهومي مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة، كما لا يؤخذ في الإعتبار دور كل من العلاقات التبادلية للشركة ودور المنظم في إقامة هذه العلاقات في عملية التدويل.
- إفتراض النموذج أن أسلوب التعاقدات يتم إستخدامه في حالة توافر مزايا الملكية للشركة فقط، بينما يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في حالة توافر كل من مزايا الملكية ومزايا الموقع أيضا.
- يمكن تقسيم الصادرات إلى صادرا مباشرة (من خلال الوكلاء الأجانب وفروع البيع المباشر) في حالة تمتع الشركة بمزايا الملكية والمزايا الذاتية لها، وصادرا غير مباشرة (من خلال الوكلاء المحليين) في حالة تمتعها بمزايا الملكية فقط.
- تتأثر المزايا الثلاث التي إستخدمها النموذج بعدد كبير من العوامل التي يصعب قياسها مثل: درجة الإستقرار السياسي والتشريعي في الأسواق الدولية، وتأثير تغير الهيكل الإداري للشركة على أنماط الدخول، ودرجة التفاعل بين الشركة والشركات الأخرى.

المطلب الرابع: نموذج الشبكة Network Model

"يركز هذا النموذج على تحليل شبكة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية (الفنية والإدارية والإقتصادية) التي تربط بين الشركات المختلفة على المستوى الدولي، بإعتبار أن حجم وموارد الشركة غير كافية وحدها للقيام بعملية التدويل، ويعتمد النموذج على التفاعل داخل شبكة من العملاء

والمنافسين والموردين، ومع العائلات والأصدقاء ووكالات الدعم المختلفة الخاصة والعامه، حتى يمكن زيادة درجة معرفة الشركة بالأسواق الدولية، وزيادة درجة الإلتزام بداخلها.¹

فروض نموذج الشبكة²:

- تعتمد الشركة على كل من الموارد اللازمة للإنتاج والخدمات التسويقية التي تقدمها الشركات الأخرى، وبالتالي تحتاج الشركة إلى تكثيف معرفتها بهذه الشركات، لتحقيق أقصى إستفادة منها.

- تختلف الفترات الزمنية والقدرة بناء العلاقات بين أفراد الشبكة، وإكتساب الثقة المتبادلة فيما بين الشركات المختلفة.

- تعد العلاقات الشخصية والعوامل الإجتماعية، المحرك الأساسي لبناء علاقات العمل التبادلية داخل الشبكات المختلفة، وهي تتوقف على دور المنظم في بناء وتحسين تلك العلاقات.

- ترتبط الشركات في البداية بشبكة محلية ثم تبدأ عملية التدويل من خلال تطوير علاقات الشركة بالشبكات الدولية عن طريق: إنشاء علاقات جديدة داخل الأسواق الدولية، أو تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل الدولي مع الشركات العاملة دولياً
مفهوم العلاقات التبادلية:

"تتقسم العلاقات التبادلية داخل الشبكات إلى علاقات مباشرة تتم بين شركتين مباشرة، وعلاقات غير مباشرة تتم بين شركة وأخرى من خلال طرف ثالث.

وترتفع درجة الإعتماد المتبادل بين الشركات ذات الهيكل المتماسك Tightly structured networks بينما تكون هذه الروابط والعلاقات ضعيفة في حالة الشبكات ذات الهيكل الضعيف Loosely structured networks¹

العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات:

"تتأثر عملية التدويل باختلاف موقع الشركة داخل الشبكة Market Position، والذي يختلف باختلاف حجم العلاقات التبادلية للشركة مع الشركات داخل تلك الشبكات، فيكون للشركة موقعا جزئياً Micro Position في حالة وجود علاقات تبادلية محددة مع بعض الشركاء داخل الشبكة، ويكون لها موقعا كلياً Macro Position في حالة وجود علاقات تبادلية مع الشبكة ككل.

¹ ليلي جاد. وآخرون، مرجع سابق، ص25

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، صص25- 26

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص26

ويتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع الشركة في الشبكات المختلفة وذلك بالإعتماد على كل من درجة تدويل الشركة، ودرجة تدويل السوق الذي تعمل به الشركة، ويمكن تحديد أربعة حالات لموقع الشركة داخل الشبكات كما في الجدول¹.

جدول رقم (11 - 7): موقع الشركة داخل الشبكات

درجة تدويل السوق		السوق	
		الشركة	
مرتفع	منخفض	درجة تدويل الشركة	
البداية المتأخرة	البداية المبكرة		
التدويل ضمن آخرين	التدويل المنفرد	مرتفع	منخفض

المصدر: ليلي جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، (القاهرة، مصر، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء، 2006)، ص26

درجة تدويل السوق: تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق

درجة تدويل الشركة: تعكس حجم الموارد التي توجهها الشركة نحو السوق الخارجي

ويمكن تحديد خصائص كل موقع للشركة بداخل الشبكات كالتالي²:

- البداية المبكرة: The Early starter تتميز كل من الشركة وبالقى الشركات داخل الشبكة بوجود علاقات دولية ضعيفة، حيث تتركز الأهمية على حجم وموارد الشركة، وتتجه الشركة إلى الأسواق القريبة في البداية، وتعتمد على التصدير من خلال الوكلاء بهدف تخفيض حجم المخاطرة، وتسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين الموارد الداخلية للشركة، والفرص والإمكانيات المتاحة دولياً.
- البداية المتأخرة The late starter: في هذه الحالة تتمتع الشركة بعلاقات دولية ضعيفة، بينما تكون باقي الشركات على درجة مرتفعة من التدويل، وتتميز الشركة بإرتفاع إستثماراتها المحلية، وإقامة علاقات غير مباشرة مع الشبكات الأجنبية، وتنتشر منتجاتها من خلال الشركات

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 26

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص27

الأخرى، وتواجه الشركة صعوبات في إنشاء علاقات جديدة داخل الشبكات ذات الهيكل المتناسك.

- التدويل المنفرد The lonely international : في هذه الحالة ترتفع درجة تدويل الشركة، وتخفض درجة تدويل السوق، حيث تمتلك الشركة الخبرة اللازمة لبناء العلاقات، والقدرة على تجميع الموارد في الأسواق المختلفة، وتواجهها صعوبات قليلة في الدخول إلى الشبكات ذات الهيكل المتناسك، كما يتاح لها أن تعطي شركاءها حق الدخول إلى تلك الشبكات.

- التدويل ضمن الآخرين The international among others : في هذه الحالة تكون الشركة وباقي الشركات على درجة عالية من التدويل، وتستطيع الشركة تحقيق التكاملات الدولية، من خلال الإستثمارات المباشرة وتحسين علاقاتها القائمة، وتحقيق فوائد التنسيق في مجالات البحث والتطوير، وتدبير الإحتياجات والإنتاج بين الشركات ترتبط مخاطر التدويل بإنشاء العلاقات التراكمية مع الشركات الأخرى داخل الشبكات الدولية والحفاظ عليها وتطويرها أو هدمها، وهو ما يطلق عليه إسم الأصول السوقية غير الملموسة للشركة.

إنتقادات نموذج الشبكة¹:

- يعد هذا النموذج مكملًا لنموذج المراحل، وليس بديلاً له.
- يحتاج تكوين علاقات تشابكية قوية إلى بذل الكثير من الوقت والمجهود، مع إرتفاع مخاطرة عدم إستمرار تلك العلاقات في الأجل الطويل.
- إرتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالإعتماد على العلاقات التشابكية فقط.

المطلب الخامس: المدخل المنظمي (المقاولاتي) Entrepreneurial Approach

بيتر دروكر عام 1985 عرف المبادر أو الريادي أو المقاول بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية

"روح المبادرة (المقاولاتي) هي العملية التي من خلالها يقوم الأفراد من خلال جهودهم الذاتية ومن خلال المنظمات التي هم صانعي القرار الرئيسيين فيها، بالسعى بنشاط لتوليد والتقاط قيمة جديدة في السوق"²

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، صص 27- 28

"من أجل تسهيل إجراء تقييم على أساس عالمي، فمن المهم أن نفهم مفهوم ريادة الأعمال بعبارة عامة وشاملة كأى ظاهرة اقتصادية، النشاط المقاولاتي يجمع بين الابتكار ومخاطر مدروسة لخلق قيمة جديدة للشركة، مما يخلق قيمة جديدة أيضا في السوق والمجتمع"¹

عرف جوزيف شومبيتر: ريادة الأعمال (المقاولاتية) " الفعل الإبداعي للجمع بين الإمدادات الحالية من الوسائل الإنتاجية في طرق جديدة، وقد عرض أصناف من نتائج المقاولاتية التي تتضمن منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، وأسواق جديدة، مصادر جديدة للإمدادات من السلع الوسيطة، ومنظمات جديدة"²

ريادة الأعمال الدولية: خلق القيمة عبر الحدود الوطنية

ارتباط بين الابتكار والتصدير والاستيراد: أدلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الهولندية

المقاولاتية عبر الحدود: cross-border entrepreneurship

أصبحت ريادة الأعمال عبر الحدود ظاهرة أكثر انتشارا في العقود الماضية و تقليديا، كانت الشركات المتعددة الجنسيات) الشركات المتعددة الجنسيات (أساسا مسؤولة عن تدفقات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر(FDI)،

ومع ذلك، فإن الزيادة الأخيرة في تدفقات التجارة والاستثمار الدوليين ينبع أساسا من الشركات التي تستخدم لتركز بالدرجة الأولى على الأسواق المحلية وليس من الشركات التي هي بالفعل لاعبين عالميين "توسيع وتسريع المقاولاتية عبر الحدود ينبغي النظر إليها في ضوء التغيرات الكبيرة التي حدثت في عقود الماضي والتي أدت إلى تخفيض تكاليف المعاملات للقيام الأعمال التجارية الدولية"³

عرف مكدوغال وأوفيات Oviatt and McDougall، المقاولاتية الدولية بأنها "اكتشاف، ووضع، والتقييم، واستغلال فرص عبر الحدود الوطنية لخلق السلع والخدمات في المستقبل"⁴

مولر وتوماس Mueller and Thomas "المقاولين هم أكثر ابتكارا من غير المقاولين"⁵

مكدوغال وأوفيات Oviatt and McDougall "الابتكار مهم في تمكين تصدير المشروع الجديد"⁶

² Maria Minniti & Al, **Entrepreneurship: The Engine of Growth, Volume 1 : People** (Connecticut, USA, Praeger Ed, 2007) p135

¹ Maria Minniti & Al, op.cit, p136

² Maria Minniti & Al, ibid, p136

³ Jolanda Hessels, **International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders**, (ERIM, Erasmus University Rotterdam, 2008) p10

⁴ Jolanda Hessels, op.cit, p11

⁵ Jolanda Hessels, op.cit, p107

⁶ Jolanda Hessels, op.cit, p107

(كيبيل، لوسون، سميث، مور ويلكنسون Keeble, Lawson, Smith, Moore and Wilkinson) "المشاريع الجديدة التي تمتلك منتجات أو خدمات جديدة وقاعدة تقنية قوية هم أكثر قدرة لدخول الأسواق الخارجية"¹

هناك عدة تعاريف للمنظم (المقاول) (الريادي) وفي إطار هذه الدراسة فإن المنظم هو الفرد أو مجموعة الأفراد القادرة على تأسيس وإدارة المشروعات (الشركات) التي تعمل عبر الحدود، وتحمل المخاطر المرتبطة بها، ويطلق عليه المنظم الدولي (المقاول الدولي) Transnational Entrepreneur وقد يكون المنظم هو مالك الشركة أو الإدارة العليا بها، ولا تبدأ عملية التدويل دون توافر المنظم الدولي داخل الشركة

خصائص المنظم الدولي

يتسم المنظم الدولي بثلاث خصائص رئيسية وهي: ما يعد المحرك الأساسي لعملية التدويل وهي:

- القدرة على التحكم في موارد الشركة بالأسواق الدولية: وهي قدرة المنظم الدولي على التحكم في موارد الشركة، من رأس المال المادي والبشري والمعرفي في الأسواق الدولية، ويرتبط ذلك بالقدرة على تحمل المخاطرة والتي تتزايد مع تزايد الخبرات المكتسبة، وبالتالي يتحمل المنظم الدولي مسؤولية القيام بالمبادرات في الأسواق الدولية بهدف إنشاء تكوينات جديدة داخل تلك الأسواق، لتعظيم الاستفادة من الموارد والمعلومات والمعرفة المتاحة للشركة.
- القدرة على الإدارة الإستراتيجية لوحدات وفروع الشركة: وهي القدرة على توظيف موارد الشركة في الفروع المختلفة على نحو كفاء، في تأسيس وإدارة الأنشطة الدولية، والقدرة على منافسة الشركات الأخرى العاملة في الأسواق الدولية.
- القدرة على إكتشاف وإستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الدولية: تؤثر قدرة المنظم على إكتشاف وإستغلال الفرص المتاحة -في الأسواق الدولية- في نجاح وإستمرار أعمال الشركة مستقبلاً - بأكثر مما تؤثر على الوضع الحالي للشركة.

يتم تحديد الأسواق التي تعمل بها الشركة بناءً على قدرة المنظم الدولي على تأسيس الشبكات الإجتماعية التي تربط بين الشركة والمؤسسات السياسية والإجتماعية في الأسواق الدولية، وكذلك شبكات الأعمال التي تربط بين الفروع المختلفة للشركة وبين الشركة وغيرها من الشركات، وذلك نظراً لأهمية تلك الشبكات في توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة الدولية في تلك الأسواق. يمتلك المنظم الدولي المهارات اللازمة لإدارة شبكة العمل والموارد الخاصة بالشركة

¹ Jolanda Hessels, p107

على المستوى الدولي، ويكتسب المنظم الدولي تلك المهارات من خلال الخبرات السابقة للمنظم والخبرات المكتسبة من الإشتراك في الأنشطة الدولية.

أسباب تفاوت أداء المنظم الدولي:

يتفاوت أداء المنظمين على المستوى الدولي سواء كانوا من نفس الدولة أو من دول مختلفة، بما يؤثر على عملية التدويل، وذلك كما يلي:

- تفاوت أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة:

يختلف أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة باختلاف قدراتهم على الإشتراك في الأطر المؤسسية الخاصة بالانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية وهي:

1. الإشتراك مع الخبراء الإداريين والماليين في الأعمال الدولية: تختلف قدرة المنظمين الدوليين من الدولة نفسها على الإحتكاك بالخبراء الدوليين في مجال الإدارة الحديثة للأعمال، والقدرة على إكتساب الخبرات اللازمة لتطوير الإطار المؤسسي والهيكل التنظيمي للشركة، والعمل في أسواق رأس المال الدولية، وداخل شبكات التمويل الدولية.

2. الإهتمام بإجراء الأبحاث الدولية والإشتراك في الإعلام العالمي: يتفاوت إهتمام المنظمين الدوليين بالمشاركة في مراكز الأبحاث الدولية وفي الإعلام العالمي، بهدف توفير أحدث البيانات والمعلومات عن الأسواق العالمية.

3. الحصول على المعرفة من المؤسسات التعليمية الدولية: يختلف المنظمون الدوليون في قدرتهم على إكتساب المعارف والمهارات اللازمة للإحتراف في مجال إدارة الأعمال، وفي قدرتهم على التدريب داخل المؤسسات التعليمية المتخصصة على المستوى الدولي.

- تفاوت أداء المنظمين الدوليين من الدول المختلفة:

يختلف أداء المنظمين الدوليين من الدول المختلفة نتيجة إختلاف الأطر المؤسسية داخل كل دولة، بما يؤثر على الهيكل التنظيمي والقواعد المنظمة لعملية إتخاذ القرار داخل الشركات، ويشمل ذلك: إختلاف النظم السياسية، هيكل وطبيعة أداء المؤسسات الحكومية، والتشريعات والقوانين المنظمة للإنتاج والتوزيع وسوق العمل وسوق رأس المال، ودور المؤسسات التمويلية، وحجم المنافسة داخل كل سوق، بالإضافة إلى التنظيمات والقواعد التي تحكم العلاقة بين الشركات وبين العمالة وأصحاب الأعمال.

تختلف مخاطر التدويل بين الشركات المختلفة ضمن هذا النموذج بإختلاف مهارات وكفاءة المنظمين الدوليين داخل كل شركة وحجم الخبرات العلمية اللازمة للعمل دولياً، بالإضافة إلى الأطر المؤسسية والهياكل التنظيمية للشركات وبيئة العمل الدولية. ونخلص مما سبق إلى وجود أكثر من نموذج لتفسير عملية التدويل، وقد اختلفت تلك النماذج فيما بينها من حيث أهم العناصر المؤثرة على عملية التدويل فالبعض إعتبر أن عنصر إكتساب المعرفة والخبرة العملية في الأسواق الدولية هي العنصر الرئيسي في عملية التدويل، بينما ركزت نماذج أخرى على المزايا المتوافرة داخل كل من الشركة والموقع الذي تعمل به، وإهتمت نماذج أخرى بالعلاقات التبادلية ودور المنظم وأهمية تطوير المنتجات كأساس لعملية التدويل.

اختلفت النماذج والنظريات أيضاً فيما بينها في تحديد الوقت اللازم لتوافره للإنتقال من العمل على المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، فقد ذكرت بعض النماذج أن عملية التدويل تحتاج إلى وقت طويل حتى يمكن الإنتقال من العمل محلياً إلى العمل دولياً على مراحل متتابة، بينما أشارت نماذج أخرى إلى إمكانية بدء العمل دولياً بصورة مباشرة وسريعة، كما أكدت بعض النماذج إلى أن الوقت اللازم يتوقف على قدرة الشركة على بناء العلاقات داخل الشبكات المختلفة، وتوافر المنظم الدولي داخل الشركة وإكتساب المزايا على مستوى الشركة.

المطلب السادس: نظرية الشركات ذات البداية الدولية BORN GLOBAL FIRM

يذهب في الوقت الحالي ومع تطور التكنولوجيا والنقل ووسائل الإتصال، الكثير من رجال الأعمال والمستثمرين وحتى المغامرين إلى إنشاء شركة تكون ذات بديية دولية (أي تنشط دولياً منذ تأسيسها)، دون المرور بأي مراحل في الأسواق المحلية.

ويقول كينيشي أوهمي "غالبا ما يتصل بي أميركيون يسألونني عن نصيحة حول أفضل شريك إنتاج في الصين. وأعود لأستفهم منهم: ما هو حجم شركتكم؟ وإلى كم وحدة تحتاجون شهريا للإنتاج؟ ويكون الجواب مخجلاً أحيانا، فقبل بدء الإنتاج في الولايات المتحدة، يفكر رجال الأعمال أولئك في أعمال ما وراء البحار.

وقبل إنشاء الشركة، يخطط بعض المتعهدين للإنتاج في الصين (....) يستعمل الأميركيون العالم بأسره وكأنه باحتهم الخلفية، فهم ببساطة لا يدركون معنى الحدود الدولية حين تتعلق المسألة بإدارة شركة ما¹

"تم عرض مفهوم الشركات ذات البداية الدولية أولاً من قبل ريني Rennie عام 1993، وكان يبحث في الدخول السريع للشركات الصغيرة والمتوسطة"² وبعد ذلك تم الإهتمام بشكل كبير بكل الشركات مهما كان حجمها التي تتوجه للتدويل في بداية نشأتها، وبطريقة سريعة وفعالة.

"تعتمد الشركات ذات البداية الدولية على الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات مبتكرة تمكّنها من إكتساب ميزة نسبية من إستخدام الموارد المتاحة وتوزيع إنتاجها في الأسواق الدولية المختلفة. وتبدأ الشركات ذات البداية الدولية العمل على المستوى الدولي مع بدء نشاطها بصورة مباشرة وسريعة"³.

وقد حدد KNIGHT & CAVUSGIL تعريف "الشركات ذات البداية الدولية بأنها الشركات الصغيرة نسبياً، التي تقل عائداتها عن 100 مليون دولار سنوياً، وتزيد نسبة صادراتها عن 25 في المئة من إجمالي مبيعات الشركة، وتبدأ هذه الشركات على المستوى الدولي بعد عامين إلى خمسة أعوام من بدء نشاط الشركة"⁴.

لقد عدد كل من نايت و كافوسجيل Knight & Cavusgil عام 1996 ستة عوامل ساعدت على ظهور هذا النوع من الشركات هي⁵:

- 1- زيادة دور الأسواق المتخصصة
 - 2- التقدم في عملية التكنولوجيا
 - 3- التطورات الحديثة في تكنولوجيا الاتصال
 - 4- المزايا الكامنة في الشركات الصغيرة - وقت الاستجابة أسرع، والمرونة، القدرة على التكيف
- ...الخ

¹ كينيشي أوهمي، الإقتصاد العالمي: المرحلة الثانية، تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، (بيروت: لبنان، الدار العربية للعلوم، ط1، 2006)، ص214

² Christian Meyn, **The Born Global Impact on Traditional Internationalization Theory: A qualitative investigation of new theory challenging existing internationalization theory**, (Master Thesis; Department of Management, Aarhus School of Business, 2009), p18

³ ليلى جاد، وآخرون. مرجع سابق، ص 30

⁴ ليلى جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 30

⁵ Christian Meyn, **The Born Global Impact on Traditional Internationalization Theory: A qualitative investigation of new theory challenging existing internationalization theory**, (Master Thesis; Department of Management, Aarhus School of Business, 2009), p20

5- الوصول إلى وسائل التدويل

6- الشبكات العالمية

هذه العوامل الستة هي التي تجعل من الشركات الصغيرة أو ذات البداية في النشأة قادرة على خلق ميزة تنافسية تساعدها على منافسة الشركات الكبرى العريقة في مجال التدويل.

وبالإضافة إلى ذلك تحدد الكثير من الدراسة عامل وجود روح المقاولاتية لدى مؤسس هذا النوع من الشركات، كعامل رئيسي من أجل نموها ووجودها العالمي.

أسباب تدويل الشركات ذات البداية الدولية¹:

وتعد الأسباب التالية هي الأسباب الرئيسية لتدويل الشركات ذات البداية الدولية:

- التطور التكنولوجي السريع في المجالات الإنتاجية ووسائل النقل والاتصالات، مما أدى إلى إمكانية قيام الشركات الصغيرة نسبياً بالإنتاج والتسويق على المستوى الدولي مباشرةً
- التغيير في ظروف الأسواق الدولية خاصة مع إتفاقيات التجارة الحرة الثنائية والجماعية، وإنخفاض القيود والحواجز الجمركية، وما ترتب على ذلك من سهولة دخول الأسواق الدولية، وشدة المنافسة داخل الأسواق المحلية.
- زيادة الإهتمام بدور المنظمين وارتفاع قدرتهم على التخطيط وإدارة أنشطة الشركة في الأسواق الدولية، وتأسيس شبكات الأعمال، والمشروعات المشتركة، مع الإهتمام برفع مستوى الجودة ودرجة الكفاءة في كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركة
- أنواع الشركات ذات البداية الدولية²:
- لا توجد الشركات ذات البداية الدولية في خانة واحدة أو صنف واحد بل هي أقسام وأنواع حيث تنقسم الشركات ذات البداية الدولية إلى ثلاثة أنواع بحسب الأسواق التي تعمل بها:
- الشركات صانعة الأسواق الدولية الجديدة New International Market Makers: وهي الشركات التي تعمل في أنشطة التصدير والإستيراد على المستوى العالمي، حيث تعتمد على معرفتها بتكاليف النقل والتفاوت بين تكاليف الإنتاج وأسعار المنتجات داخل الدول المختلفة، في النفاذ لأسواق جديدة وهي تمارس أنشطتها من خلال تأسيس شبكات من العلاقات تمتد لتشمل عدد كبيراً من الدول.

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 31

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص 31

- الشركات ذات البداية المتخصصة جغرافيا Geographically Focused Start-up: تقوم هذه الشركات بإكتساب ميزة تنافسية بخدمة مجموعة محددة من المستهلكين في مناطق محددة، عن طريق إنشاء سلاسل القيمة ذات المستوى المرتفع من التقدم التكنولوجي والمعرفة، وتكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعد تقليدها.
 - الشركات ذات البداية العالمية Global Start-up: تعد هذه الشركات هي الأكثر تطورا حيث لا تقتصر على الموارد المتاحة لديها بل تسعى للبحث عن موارد وأسواق جديدة من خلال إنشاء شبكات الأعمال على المستوى العالمي.
- "وتتأثر عملية تدويل الشركات ذات البداية الدولية بكل من العوامل الداخلية للشركة ويقصد بها كفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية، وحجم الموارد المتاحة لديها وإستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل قوة المنافسة داخل الصناعة، وتغير إحتياجات المستهلكين على المستوى العالمي"¹.
- ويلاحظ أن الأنواع الثلاثة من الشركات ذات البداية الدولية يختلف نمط دخولها إلى الأسواق باختلاف درجة التقدم التكنولوجي والمعرفي داخل كل شركة.
- المخاطر المرتبطة بالتدويل²:

تختلف المخاطر المرتبطة بالتدويل باختلاف نوع الشركة ذات البداية الدولية وذلك لإختلاف العناصر التالية داخل كل شركة وهي عمق أنشطة الشركة Depth أو عدد أنشطة القيمة المضافة التي تقوم بها هذه الشركات في الأسواق الدولية ويرتبط ذلك بحجم (بمستوى) الخبرة والمعرفة المتاحة لدى الشركة المسافة Distant ويقصد بها البعد الجغرافي والبعد النفسي للأسواق التي تعمل بها الشركة، وأخيرا تنوع أساليب العمل Diversity ويشير إلى عدد الأنماط التي تستخدمها الشركة في الدخول إلى الأسواق الدولية.

الجدول رقم (8 - II):مقارنة الملامح الأساسية للنظريات والنماذج المختلفة لتدويل الشركات

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالإبتكار	نموذج الشبكة	النموذج الإنتقائي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل المنظمي
طبيعة عملية	عملية التدويل	عملية التدويل	عملية التدويل	تشمل عملية	تشير عملية	تتضمن عملية

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 32

² ليلي جاد، وآخرون، المرجع نفسه، ص 32

الفصل الثاني: نظريات ونماذج تدويل المؤسسات

التدويل قيام المنظم الدولي بتأسيس ودمج والمحافظه على العمليات الدولية وتحمل المخاطرة المرتبطة بها.	التدويل إلى تطوير منتجات مبتكرة لأكتساب ميزة نسبية والوصول إلى الأسواق الدولية المختلفة	التدويل كافة الأنشطة المولدة للقيمة المضافة على المستوى الدولي، خاصة تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر	هي بناء روابط أمامية وخلفية (فنية وإدارية وإقتصادية) مع الشركات الأخرى بما يحدد موقع الشركة داخل الشبكات الدولية	هي عملية إبتكارية يتم التوصل إليه من خلال الجدل والمناقشة للوصول إلى آراء توفيقية وهي تتم بالتتابع على خمس أو ست مراحل	هي عملية تدريجية تتم على مراحل وتتوقف على زيادة إكتساب المعرفة عن الأسس الخارجية واق	التدويل
يتوقف بدء عملية التدويل على توافر المنظم الدولي داخل الشركة.	تبدأ عملية التدويل مع بدء نشاط الشركة بصورة مباشرة وسريعة	يتوقف بدء عملية التدويل على قدرة الشركة على إكتساب كل من مزايا الملكية والمزايا الذاتية	يتوقف بدء التدويل على الوقت الذي تستغرقه الشركة في بناء علاقات مع الشبكات الأخرى	يتوقف بدء عملية التدويل على زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية مقارنة بالأسواق المحلية	يتوقف بدء عملية التدويل على توافر المعرفة السوقية على المستوى الدولي حيث تعمل الشركة على المستوى المحلي أولاً ثم تبدأ بالتوسع الدولي.	بدء عملية التدويل
تعد قدرة المنظم الدولي على التحكم	يعد كل من التطور التكنولوجي،	تمثل مزايا الملكية المحرك	تعد العلاقات الشخصية والعوامل	تعد المعرفة هي المحرك الأساسي	تعد المعرفة هي المحرك الأساسي	المحرك الأساسي للتدويل

<p>للتدويل، ويتم إكتسابها من خلال الأنشطة الحالية والتعلم بالممارسة والخبرات المكتسبة</p>	<p>للتدويل، ويتم إكتسابها من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسواق الدولية</p>	<p>الإجتماعية مع الشركات الدولية هي المحرك الأساسي للتدويل</p>	<p>الأساسي للقيام بعملية التدويل</p>	<p>التغير في ظروف السوق، وتطور قدرات المنظمين هي المحرك الأساسي لعملية التدويل.</p>	<p>في موارد الشركة، الإدارة الإستراتيجية للوحدات والفروع، إكتشاف وإستغلال الفرص الجديدة هي المحرك الأساسي لعملية التدويل</p>
<p>الأسواق التي تبدأ بها الشركات</p>	<p>يتم البدء أولاً بالأسواق القريبة ثم تتجه الشركات إلى الأسواق البعيدة بسبب اختلاف العوامل الثقافية والجغرافية فيما يعرف باسم الحاجز النفسي بين الأسواق</p>	<p>يتم البدء أولاً بالأسواق القريبة ثم بعد ذلك الأسواق البعيدة</p>	<p>يتم الإرتباط في البداية بالشبكات المحلية ثم الإرتباط بالشبكات الدولية (عن طريق إنشاء علاقات جديدة، تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل مع الشركات الدولية)</p>	<p>يتم تحديد نوع الشركة ذات البداية الدولية (صناعة الأسواق الدولية الجديدة، ذات البداية المتخصصة جغرافياً، ذات الإنتاج داخل السوق)</p>	<p>يتم تحديد الأسواق بحسب قدرة المنظم الدولي على الإشتراك في الشبكات الإجتماعية وشبكات الأعمال الخاصة بالأنشطة الدولية</p>

العوامل المؤثرة على التدويل	العوامل	العوامل	العوامل	العوامل	العوامل	العوامل
التفاوت في أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة أو بين الدول المختلفة.	1- العوامل الداخلية (كفاءة التخطيط الدولي، حجم الموارد المتاحة، إستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية)	1- مزايا الملكية (تشمل كل من التيار المساعد والتيار الهابط)	موقع الشركة داخل الشبكات والذي يتحدد بحجم العلاقات التبادلية للشركة مع الشركاء داخل تلك الشبكات.	1- العوامل الدافعة (طلبات التصدير، والفرص التصديرية المتاحة).	1- الإلتزامات السوقية	المؤثرة على التدويل
	2- العوامل الخارجية (قوة المنافسة داخل الصناعة، تغيير إحتياجات المستهلكين على المستوى العالمي)	2- المزايا الذاتية للشركة.		2- العوامل الجاذبة (الوعي التصديري للإدارة العليا، والقدرة على جمع المعلومات)	2- المعرفة السوقية.	
		3- مزايا الموقع للأسواق الدولية.			3- أنشطة العمل الحالية.	
					4- قرارات الإلتزام	
أنماط دخول الأسواق	1- التصدير والإستيراد	1- الإستثمار الأجنبي المباشر	1- التصدير من خلال الوكلاء	ركزت النماذج بصورة أساسية على التصدير، وإن كانت عملية التصدير تتم في البداية على نطاق	1- الصادرات غير المنتظمة	
لم يحدد النموذج أنماط الدخول المستخدمة داخل الأسواق، وإنما أشار إلى العمل على خلق تكوينات جديدة بالأسواق	2- إنشاء سلاسل القيمة	2- الصادرات	2- إقامة العلاقات غير المباشرة داخل الشبكات		2- التصدير من خلال الوكلاء التجاريين	
	3- إنشاء شبكات الأعمال	3- التعاقدات (المشروعات، المشتركة، التصاريح،	3- الإستثمارات المباشرة في		3- إنشاء فروع للبيع أو شركات	

لتعظيم الاستفادة دولياً.		الإمميزات.	الخارج.	ضيق ثم تزايد بعد ذلك.	مشتركة 4- الإنتاج في الأسواق الخارجية
--------------------------	--	------------	---------	-----------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على، ليلي جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، (القاهرة، مصر، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء، 2006)، ص70

"وعلاوة على ذلك نجد أن أغلبية المؤسسات الجديدة والعاملة على المستوى الدولي هي في قطاع التكنولوجيات العالية، والقطاعات الاقتصادية التقليدية هي قليلة التمثيل في مثل هذا النوع من التوجه"¹

الخلاصة

إن النظريات والمداخل المرتبطة بظاهرة التدويل متنوعة، وشملت جوانب كثيرة، ولكن نجد في المقابل أنها نظريات في مجملها حديثة، وإن كانت في بداياتها مرتبطة فكرياً، بتوجه الدولة ككل، وخاصة في جوانبها السياسية أو حتى الإستعمارية، إلا أن ظاهرة العولمة رسخت ودفعت، إلى تبني مصلحة الشركات (الشركات متعددة الجنسيات)، ومن خلفها مصالح أفراد إلى تدويل مرتبط بهذه الجوانب وبعيد كل البعد عن سياسات البلد وطموحاته وحتى مصالحه، مما قد يوجد تنظير مستقبلي، يدافع ويدعم مصالح هذه الشركات إذا تعارضت مع مصالح البلد الأم، وأيضاً تتطور في تصورنا وفق خبرات وتفاعلات الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الدولية، وبلغت أعتقد أنها أكثر تناسبا مع الموضوع، نجد أن النظريات والنماذج التي تحيط بظاهرة التدويل تأخذ من الممارسة التطبيقية بكل خصائصها وتحفظاتها، ما يعاد تشكيله وبناءه في شكله النظري، ولا نجد خطوات إيجابية حقيقية بحيث تغلب النظرية البحتة، مخرجات الممارسات العملية التراكمية لهذه الشركات.

¹ Cabrol Mathieu, Nlemvo Frédéric, **Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées** (XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007) <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2128-les-premieres-phases-de-l-internationalisation-des-entreprises-nouvellement-creees/download>

الفصل الثالث

محيط عملية التدويل

الفصل الثالث: محيط عملية التدويل

تمهيد: تحدث عملية تدويل الشركات داخل محيط عالمي، كثير التشعب والديناميكية، وتواجه الشركة في هذا المحيط مجموعة كبيرة من العلاقات الدولية، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية وكذا مؤسسات النظام الإقتصادي والمالي والنقدي العالمي، التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، وبشكل إيجابي أو سلبي في عمل هذه الشركات الدولية وإستراتيجيتها عبر مختلف دول العالم، بطريقة تفاعلية مما يجعلها شديدة الإهتمام بمعرفة كل كبيرة وصغيرة في محيط عملية التدويل ومؤثراته المختلفة.

ولهذا قبل البدء في محاولة بناء إستراتيجية لعملية التدويل، سوف نحاول أن نناقش مختلف المسائل المتعلقة بمحيط هذه العملية الحيوية، حيث بعد محاولة سرد تاريخ هذه الظاهرة وكذا حصر ماهيتها ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، نجد أن المحيط المباشر وغير المباشر لهذه العملية يشكل جزءا رئيسيا لا يقل أهمية عن الظاهرة في حد ذاتها، وأيضا يجعلنا نفصل بينهم وبين ظواهر إقتصادية، التي يحدث دائما خلط في تحديدها وفهمها، ولهذا نجدنا ملزمين بتوضيح ظاهرة العولمة وخاصة في شطرها الإقتصادي التي يمكن إعتبارها، ذات علاقة تبادلية مهمة مع عملية التدويل ثم نحاول أن نناقش مسألة أحد الفاعلين الرئيسيين في تغير منحى التدويل وهو موضوع الشركات العملاقة متعددة الجنسيات والتي داخلها وجدت أغلب الإستراتيجيات التدويلية، وهي المحرك الرئيسي لهذه العملية مع وجود شركات مدولة لكنها ليست متعددة الجنسيات، وبعد نجد أنه من المهم التحدث عن ظاهرة الإستثمار الدولي ومختلف أشكاله وكذا تطوراتها، لنصل في الأخير إلى توصيف بعض الموضوعات التي تؤثر بشكل عميق في إستراتيجيات التدويل.

المبحث الأول: العولمة الاقتصادية:

عندما بدأ الحديث عن العولمة كظاهرة، والعولمة الاقتصادية كأحد أهم مظاهرها، كان الإعتقاد السائد أنها ظاهرة جديدة، نتيجة التقدم التكنولوجي، والتقدم في وسائل المواصلات مما قرب الشعوب إلى بعضها البعض، وأصبح العالم في نظرهم كأنه قرية صغيرة، لكن من جهة أخرى يعتقد الكثير من العلماء والمتخصصين أن العولمة ظاهرة قديمة، ولكنها متجددة تأخذ شكلا جديدا في كل مرة مع إختلاف الظروف والأجواء، لكن في موضوعنا هذا نعتقد أنها ظاهرة مهما كانت قديمة أو جديدة فإنها فعلا قامت بتسريع تدويل نشاط الشركات أكثر من ذي قبل، على طول التاريخ البشري، وسمحت مظاهرها، للشركات الدولية، أن تكون أكثر عالمية مما سبق، وتأخذ مكانة بين مختلف القوى النافذة في العالم أكثر مما كانت تحلم به أو حتى تتمناه. وأصبحت ظاهرة التدويل بسبب العولمة الاقتصادية أكثر ديناميكية من ذي قبل، لهذا سوف نحاول في هذا المبحث أن نبحث على مدى تأثير العولمة على تدويل نشاط الشركات.

"... يختزل الاقتصاديون والسياسيون أسباب هذا التدهور إلى كلمة واحدة لاغير: العولمة. فحسب النظرية السائدة تحول العالم بفضل تكنولوجيا الاتصالات العالية وانخفاض تكاليف النقل وحرية التجارة الدولية إلى سوق واحد، الأمر الذي أدى إلى منافسة أشد وطأة وأكثر شمولية، ليس في سوق السلع فقط، بل في سوق العمل أيضا"¹

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول العولمة الاقتصادية:

"إن النهاية المفاجئة، التي ألمت بنظام بريتون وودز، علامة تشير إلى بزوغ فجر ما صار يعرف بالعولمة في اليوم الراهن. فالقرار الذي اتخذه نيكسون من طرف واحد، مهد، بلا وعي من نيكسون، الطريق لاندلاع تطور غير ملامح الاقتصاد العالمي... فقد تحررت أسواق المال من التوجيه الحكومي وخلخت الدول الصناعية أسس الحماية الجمركية التي كانت قد أنشأتها عقب تعرض الاقتصاد العالمي لأزمة الكساد الكبير، كما عكفت على فتح أبواب مصارفها للمستثمرين الأجانب وشركات الخدمات

¹ هانس-بيترمارتين، هارالد شومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: د. عدنان عباس علي، مراجعة وتقديم: أ. د. رمزي زكي، (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، أكتوبر 1998)، ص26

المصرفية غير الوطنية. ولم يدم الأمر طويلا حتى حذت حذوها، في هذا المضمار، بلدان الاقتصادات الناشئة"¹

تعريف العولمة: "الجميع يكتب عن العولمة هذه الأيام، والكلمة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، نحن نأخذ العولمة على أنها تعني الزيادة في المعاملات الدولية في أسواق السلع، والخدمات، وبعض عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى نمو وتوسيع نطاق المؤسسات التي تمتد عبر الحدود الوطنية - بما في ذلك الشركات، والحكومات، والمؤسسات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، وعلى مستوى أكثر بساطة، والعولمة هي نمو التجارة الدولية"².

"إنما هي أيضا التوسع في الكثير غير ذلك، بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)، والشركات متعددة الجنسيات وتكامل أسواق رأس المال العالمية وتدفقات رأس المال، ليتجاوز النطاق الإقليمي للسياسات الحكومية، واهتمام المنظمات غير الحكومية بالقضايا التي تغطي الكرة الأرضية، والقيود المفروضة على سياسات الحكومات التي تفرضها المؤسسات الدولية"³

"...يرى البعض أن كلمة العولمة (Globalization) هي كلمة جديدة لمعنى قديم وهو التدويل أو النظام الدولي (Internationalization)"⁴

والعولمة: حسب ألفريد إيكيس (رئيس لجنة الولايات المتحدة للتجارة الدولية) "عملية تؤدي فيها التكنولوجيا والاقتصاد والأعمال والتجارة والاتصالات بل والسياسة إلى تقويض حواجز المكان والزمان، التي طالما فصلت بين شعب من الشعوب"⁵

¹ أولريش شيفر، انهيار الرأسمالية: أسباب إخفاق اقتصاد السوق المحررة من القيود، ترجمة: عدنان عباس علي، (الصفاء: الكويت، المجلس

الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 371، يناير 2010)، ص54

² Robert M. Stern, **Globalization and International Trade Policies: World Scientific Studies in International Economics — Vol. 9**, (Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2009), p21

³ Robert M. Stern, 21

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007)، ص528

⁵ جون رالستون سول، إنهاء العولمة: وإعادة إختراع العالم، ترجمة: محمد الخولي، (القاهرة: مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2009)، ص50

تعرف العولمة الاقتصادية على أنها "زيادة درجة الارتباط المتبادلة بين المجتمعات الإنسانية من خلال تسهيل عمليات إنتقال السلع ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات"¹

وتعرفها آن كريجر (صندوق النقد الدولي) "إنها تؤدي في مجموعها إلى توثيق التكامل في العالم بما في ذلك - وليس على سبيل الحصر- الإقتصاد"²

"ومن المفاهيم الشهيرة للعولمة هو ما أورده بورتر فهو يرى "الصناعة العالمية هي الصناعة التي يتأثر فيها المركز التنافسي لشركة معينة في دولة معينة تأثيرا جوهريا بمركزها التنافسي في الدول الأخرى"³

فهذا ولغنانغ راينيكى (Wolfgang, h.REINICKE) يعرف العولمة على أنها (ظاهرة تكامل في الجوانب الهيكلية والاستراتيجية للشركات التي أصبحت أنشطتها التحويلية والتقنية والمعلوماتية تخترق الحدود الوطنية من أجل تحقيق تنافسياتها الدولية)⁴.

و يضع ريتشلرد هيجوت Richard Higgot تعريفا أكثر شمولية لظاهرة العولمة التي يعتبرها حقبة زمنية مؤقتة تصف سياقاً تاريخياً تقع في إطاره جملة من الأحداث. ويصف هيجوت العولمة بأنها ثورة تقنية اجتماعية تحمل في طياتها مجموعة جديدة من الأنشطة التي تقود إلى تحول حاسم من الرأسمالية الصناعية إلى مفهوم العلاقات الاقتصادية لما بعد المرحلة الصناعية. و في ظل هذا النشاط فإن العلاقات الاقتصادية العالمية سوف تستقر في نهاية المطاف على قيام سوق عالمية واحدة تعتمد في آلية عملها على الترابط التقني المتلازم عبر الحدود الوطنية و سيادة الاقتصاد عبر الشبكات وتقودها النخبة التكنو صناعية في العالم⁵

¹ ذكاء مخلص الخالدي، العولمة: المفاهيم والمتطلبات، (المجلة الاقتصادية السعودية، خريف 1999)، ص ص 33- 72

² جون رالستون سول، مرجع سابق، ص 50

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 528

⁴ Wolfgang, h.REINICKE, **global public policy**, (Tampa, FL, foreign affairs, vol. 76, no, Nov. 1 Dec. 1997) p.127.

⁵ ريشارد. هيجوت. العولمة و الألفية اتجاهان جديان في السياسات العالمية، (أبو ظبي، الإمارات، مركز الإمارات للدراسات و

البحوث الإسلامية، 1998) ص 8.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب العولمة الاقتصادية:

"لقد صارت الأممية التي كانت، فيما مضى من الزمن الشعار الذي اخترعه القادة العماليون في الحركة الاشتراكية الديمقراطية ليوأجوها به تجار الحروب الرأسمالي - صارت شعار الطرف الآخر منذ أجل ليس بالقصير. ففي الساحة العالمية هناك ما يزيد على 40 ألف شركة أممية من كل الأحجام تبتز هذا العامل بالعامل الآخر، وهذه الدولة بالدولة الأخرى"³

قد حدد جون رالستون سول وعود العولمة والمستقبل الموعد لها في¹:

- 1- سلطة الدولة القومية إلى إضمحلال.
- 2- هذه الدول كما نعرفها قد تصل حتى إلى حافة الإحتضار (أزمة اليونان).
- 3- القوة في المستقبل ستصبح بيد الأسواق المعولمة.
- 4- وعليه...فإن الإقتصاد، وليس السياسة أو الجيوش هو الذي سيشكل الأحداث الإنسانية.
- 5- هذه الأسواق المعولمة، وقد أضحت متحررة من المصالح الوطنية القومية الضيقة، ومن القواعد التنظيمية الكابحة، سوف تعمل بالتدرج على تحقيق التوازنات الإقتصادية الدولية.

"يبدو جليا إذن أن البعد الاقتصادي هو الجانب الأهم و الأخطر على الإطلاق في مفاهيم العولمة

و تطبيقاتها الجديدة رغم تنوعها و تفاوت تعريفها. من المرجح جدا أن تلعب اقتصاديات العولمة الدور الأكبر في رسم معالم العلاقات الدولية خلال الحقبة الأولى من الألفية الثالثة على أقل التقديرات"²

"إن أممية رأس المال الجديدة تقتلع دولا بمجملها، وما تقوم عليه هذه الدول من أنظمة اجتماعية، من الجذور. فمن ناحية هي تهدد، مرة هنا ومرة هناك، بهروب رأس المال لكي تجبر الحكومات على تقديم تنازلات ضريبية عظيمة، ومنح تبلغ المليارات أو إقامة مشروعات بنية تحتية لا تكلفها شيئا وحيثما لا يجدي التهديد نفعا فإنها تساعد نفسها بوضع خطط ضريبية على مستوى عال جد: فالأرباح

³ هانس-بيترمارتين، هارالد شومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: د. عدنان عباس علي، مراجعة وتقديم: أ. د. رمزي

زكي، (الصفة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، أكتوبر 1998)، ص28

¹ جون رالستون سولالمرجع نفسه، ص43

² حشماوي محمد الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة ف

العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2006، ص71

لا تعلن إلا في تلك البلدان التي يكون فيها معدل الضريبة منخفضا فعلا. وهكذا انخفضت على المستوى العالمي النسبة التي يشارك بها أصحاب رؤوس المال والثروة في تمويل المشاريع الحكومية¹

المطلب الثالث: مؤسسات العولمة الاقتصادية وعلاقتها بتدويل الشركات

3- 1 صندوق النقد الدولي:

لعل الصندوق كمنظمة دولية لا يملك تأثير أو علاقة مباشرة مع الشركات الدولية أو عملية التدويل بوصفه هيئة عالمية تتعامل بشكل مباشر مع الدول وما يتطلبه النظام النقدي الدولي من البحث عن توازنات دولية في إطارها الحكومي الكلي، لكن مختلف السياسات والتصنيفات والقروض الدولية وحتى إعادة الجدولة، وتقييم السياسات الوطنية خاصة للدول الفقيرة يؤثر بشكل كبير على إستراتيجية الشركات التديولية فيما يخص التوسع في مناطق معينة، أو تجنب مناطق أخرى (دول أخرى) يفرض عليها الصندوق بعض الإجراءات (إصلاحات مرتبطة بالقروض والسياسات التقشفية وكذا الإنفاق الحكومي) تجعل هذه الشركات الراغبة في تدويل نشاطها (خاصة التدويل الإنتاجي) تتردد في قراراتها، لكن يجب التأكيد هنا أنه ليس بالتأثير الكبير خاصة إذا كانت هذه الشركات تعتبر سوقا ما (دولة ما) مهمة وإستراتيجية في سياستها التوسعية لما لها من خصائص ومميزات يصعب تجاهلها في بناء إستراتيجية التدويل الخاصة بها

وتقوم منهجية صندوق النقد الدولي على جملة من الإجراءات التي غالبا ما توجد بشكل ملفت في حزمة متكاملة تسعى إلى تعميم خصائصها على الهياكل المالية للدول. وتتألف هذه الحزمة من (أ) تخفيض عجز الميزانية عن طريق تخفيض الإنفاق الحكومي وتخفيض الدعم و رفع الضرائب (ب) تخفيض قيمة العملة القومية و إيجاد سوق حرة للنقد الأجنبي دون أي رقابة بين الدول المعنية (ج) تخفيض الاقتراض الحكومي من البنوك المركزية والمحلية و وضع سقف محدود للمبالغ المقترضة (ب) تحرير التجارة الخارجية من خلال تخفيض التعريفات الجمركية و رفع الحواجز الجمركية (هـ) سياسات إدارة الطب و التي تتركز على تحقيق الأجور الحقيقية خاصة في القطاع العام (و) تحرير الأسعار (ز) إحداث تغييرات في أسعار الفائدة بحيث تعكس سعر الفائدة الحقيقي².

¹ هانس-بيترمارتين، هارالد شومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: د. عدنان عباس علي، مراجعة وتقديم: أ. د. رمزي زكي، (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، أكتوبر 1998)، ص 28

² حشماوي محمد، مرجع سابق، ص ص 84 - 85

3- 2مجموعة البنك الدولي

تقرير ممارسة أنشطة الأعمال: أحد أهم التقارير في العالم التي تتابع قطاع الأعمال وخاصة الأعمال والأنشطة عبر الحدود ويوفر لمستخدمين كل المعلومات اللازمة عن مناخ الأعمال في أكثر من 187 بلد في العالم وأهمها تحسنا وسهولة في ممارسة الأعمال وكذا الأكثر خطورة أو عرقلة للممارسة أنشطة الأعمال المختلفة سواء كانت عمليات تصدير بسيطة أو تدويل الأعمال خاصة تدول الإنتاج.

3- 2- 1مؤسسة التمويل الدولية

مثل إنشاء مؤسسة التمويل الدولية في عام 1956 الخطوة الأولى من قبل المجتمع الدولي لتعزيز استثمارات القطاع الخاص في البلدان النامية.

تتمثل رسالتنا في تشجيع استثمارات القطاع الخاص المستدامة في البلدان النامية، مما يساعد على تخفيض أعداد الفقراء وتحسين أحوال الناس المعيشية.

تقدم مؤسسة التمويل الدولية القروض، ومساهمات رؤوس الأموال، وأدوات التمويل المنظم وإدارة المخاطر، والخدمات الاستشارية اللازمة لبناء القطاع الخاص في البلدان النامية

3- 2- 2 الوكالة الدولية لضمان الاستثمار

بصفتها عضوا في مجموعة البنك الدولي، مهمة الوكالة الدولية لضمان الاستثمار هي تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية للمساعدة في دعم النمو الاقتصادي والحد من الفقر، وتحسين الحياة الاجتماعية. ويتم ذلك من خلال توفير التأمين ضد المخاطر السياسية (ضمانات) للقطاع الخاص.

تعتمد الوكالة الدولية لضمان الاستثمار استراتيجية تركز من خلالها على مجالات محددة تمكنها من إحداث فارقا كبيرا:

• البلدان المؤهلة للحصول على المساعدة من المؤسسة الدولية للتنمية (البلدان الأكثر فقرا في العالم)

• البيئات المتأثرة بالصراعات

• الصفقات المعقدة في البنى التحتية والصناعات الاستخراجية، وخاصة تلك التي تنطوي على تمويل

المشاريع والاعتبارات البيئية والاجتماعية

• الاستثمارات فيما بين بلدان الجنوب (من بلد نام إلى آخر)

تقدم الوكالة الدولية لضمان الاستثمار مزايا نسبية في كل مجال من هذه المجالات ، بدءاً من مجموعة فريدة من المنتجات والقدرة على استعادة الثقة في مجتمع الأعمال إلى تعاونها المستمر مع سوق التأمين العام والخاص لزيادة مبلغ التأمين المتاح للمستثمرين.

الوكالة أيضا تطور وتشر الأدوات والتقنيات لدعم امتداد المعلومات عن فرص الاستثمار فتسمح لآلاف المستثمرين الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالاستثمار من خلال الولوج الى شبكة الانترنت.

بصفتها وكالة التنمية المتعددة الأطراف، فإن الوكالة وتماشياً مع هدفها المتعلق بتشجيع النمو الاقتصادي والتنمية، يجب ان تكون المشروعات التي تتم مسانبتها سليمة مالياً واقتصادياً وبيئياً، الوكالة تتطبق مجموعة شاملة من معايير الأداء الاجتماعي والبيئي لجميع المشاريع وتقدم خبرة واسعة في العمل مع المستثمرين لضمان الامتثال لهذه المعايير.

منذ إنشائها في عام 1988، أصدرت الوكالة ضمانات تزيد قيمتها على 21 مليار دولار لأكثر من 600 مشروعاً في 100 دولة نامية.

3- 2- 3 المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار

يحتل المركز الدولي ومعه الكثير من المنظمات المهتمة بمنازعات الإستثمار، مكانة هامة عن الشركات الراغبة في تدويل نشاطها، لأنه الجهة التي تلجأ إليها هذه الشركات، عندما تصطدم مصالحها مع مصالح الدول أو الشركات الأخرى، لهذه سوف نحاول إعطائه، بعض الاهتمام والشرح.

المركز الدولي لتسوية منازعات الإستثمار (The International Centre for Settlement of Investment Disputes) . و يشار إليه في الإتفاقية بـ (the Center) أي المركز ، أو (ICSID) أو بالعربية الإكسيد. و سنستخدم لكما التسميتين المختصرتين للمركز عند ذكره.¹

وقد أنشئ المركز بموجب (the Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Nationals of Other States) أي إتفاقية تسوية المنازعات فيما بين الدول – الأطراف – و المواطنين من الدول الأطراف الأخرى . و تعرف اختصاراً بإتفاقية الإكسيد (the ICSID Convention)

¹ <http://bit.escwa.org.lb/Uploaded-Files/Workshops/Multilateral-Agreements-and-Instruments/ICSID-Agreement-1965-pdf.aspx>

والمقر الرئيسي للمركز سَيَكُونُ في المكتب الرئيسي للبنك الدولي للتنمية و إعادة التعمير . و يجوز نقل المقر إلى مكان آخر بقرار من المجلس الإداري (the Administrative Council) بأغلبية ثلثي أعضائه¹.

أما الهيكل التنظيمي للمركز فيتكون الإكسيد من أربع أجهزة رئيسية هي : الأمانة و المجلس الإداري و هيئة الموفقين و هيئة المحكمين

يتكون المجلس الإداري من ممثل واحد لكل دولة من الدول الأطراف في اتفاقية الأيأكسيد ، و يحل محله مفوض عنه عند عدم قدرته على القيام بمهامه. و في حالة عدم وجود هذا التفويض يكون كل حاكم أو حاكم مفوض معين من قبيل الدولة الطرف ذات الصلة في البنك الدولي - يكون ممثلاً لتلك الدولة في المجلس الإداري بالإكسيد .

و رئيس البنك الدولي هو نفسه يكون رئيساً للمجلس الإداري في الإكسيد وتتمثل إختصاصات المجلس الإداري في القيام بالمهام التالية² :

- أ - وضع النظم الإدارية و المالية للمركز .
- ب - وضع قواعد إجراء تأسيس التوفيق و التحكيم !!
- ج - وضع قواعد إجراءات التوفيق و التحكيم (و تعرف في الإتفاقية و في وثائق الإكسيد و لدى شروحات الشارحين أي قواعد التوفيق و قواعد التحكيم .
- د - التصديق على الترتيبات مع البنك الدولي من أجل استخدام الخدمات و التجهيزات الإدارية التابعة للبنك .

هـ - تحديد بنود عمل الأمين العام و الأمناء المساعدين.

و - وضع موازنة بالواردات و المصروفات الخاصة بالمركز .

ز - التصديق على التقرير السنوي عن العمل بالمركز .

¹ Ibid

² Op.cit

مع ملاحظة أن القرارات التي تصدر عن المجلس الإداري فيما يخص بالمسائل المتعلقة بوضع النظم الإدارية و المالية، و وضع قواعد إجراء تأسيس التوفيق و التحكيم !!، و قواعد التوفيق و قواعد التحكيم، التصديق على الترتيبات مع البنك الدولي من أجل استخدام الخدمات و التجهيزات الإدارية التابعة للبنك، و وضع موازنة بالواردات و المصروفات، جميع هذه المسائل يلزم أن يتم إصدارها بأغلبية ثلثي أعضاء المجلس الإداري .

هيئة الموفقين و المحكمين

تم تخصيص الفصل الرابع - و عنوانه (The Panels) - من الباب الأول من اتفاقية الإكسيد لبيان الأحكام الخاصة بجدول الموفقين و المحكمين الذي سيختار منهم الأشخاص الذين سيتولون نظر أي منازعة استثمار دولية من تلك التي يختص بنظرها المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (الإكسيد).

و وفقاً للاتفاقية فإن هيئة الموفقين (The Panel of Conciliators) و هيئة المحكمين (the Panel of Arbitrators) ستتكون من أشخاص مؤهلين سيتم إختيارهم على النحو المحدد في الاتفاقية و ذلك مع موافقتهم على العمل كموفقين أو محكمين بناء على ذلك.

و يجوز لكل دولة عضو في الأيكسيد أن تعين أربعة أشخاص في كل جدول، الذين قد يكونون - دون أن يكون ذلك لازماً أو مشروطاً - من بين مواطنيها. كما يجوز لرئيس المجلس الإداري أن يعين عشرة أشخاص في كل جدول من هذين الجدولين على أن يكون الأشخاص الذين يعينهم في كل جدول من جنسيات مختلفة

و أما عن أهم النظم القانونية الرئيسية في العالم فهي النظام الأنجلوسكسوني الذي تنتمي إليه دول القانون العرفي أو القانون غير المكتوب مثل الولايات المتحدة و بريطانيا، و النظام اللاتيني الذي تنتمي إليه دول القانون المكتوب مثل فرنسا و الجزائر، و النظام الإسلامي الذي يفترض فيه أن يقوم على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية، و هناك أيضاً النظام الجرمانى.

3-3 منظمة التجارة العالمية

شهدت التجارة الدولية منذ قيام الإمبراطوريات الإستعمارية، إزدهار وقوة عظيمين، مما أدى إلى نشوء صراعات وحروب عديدة، بسبب سعي الدول العظمى إمتلاك العديد من الأسواق، ومصادر المواد الأولية

الخام، هذه الصراعات وفي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى، وأزمات الكساد العالمية جعلت الدول العظمى تفكر جدياً في إيجاد وسيلة أو صيغة تنظم علاقاتها التجارية الدولية التي راحت تتبع سياسات حمائية وتزيد من الحواجز والقيود المباشرة والجمركية وأخذت صورة إنتقامية بين الكثير من الدول إلى درجة وصفت بالحرب التجارية، وكان قانون سموت/هاولي للتعرفة الجمركية الصادر من قبل الولايات المتحدة عام 1930 لحماية الصناعات المحلية السبب المباشر في اشتعال هذه الحرب، هذه الإجراءات الحمائية لم تزد الوضع إلا تآزماً وخلق قلق في العلاقات التجارية الدولية

" كان حجم الوثيقة النهائية التي وقعت عليها 124 دولة في مراكش المغربية يوم 16/04/1994 ما يصل إلى 26 ألف صفحة بما في ذلك من الملاحق، وتتناول هذه الوثيقة بالتفصيل المجالات التي ستشملها الإتفاقية، مقدار التخفيضات، ومسألة فض المنازعات التجارية... الخ"¹

" مر النظام التجاري العالمي بمرحلتين أساسيتين من ناحية التنظيم وهما: مرحلة الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) ومنظمة التجارة العالمية. بالرغم من أن النظامين يهدفان إلى تأسيس نظام تجاري حر تقل فيه القيود وتسود فيه المنافسة الحرة، إلا أن نظام التجارة في ظل الجات كان نظاماً متسامحاً إلى درجة كبيرة في مجال معاقبة الدول التي تخترق نظام المنافسة التي يدعو إليها. وقد تغير هذا الموقف جذرياً في حال منظمة التجارة العالمية، حيث أصبحت شروط الإنضمام أكثر قساوة بالنسبة للدول التي لم تنظم بعد، وأصبحت مراقبة الخروقات ونظام فض النزاعات أكثر صرامة"²

"لقد أدركت أغلب دول العالم منذ بداية العقد الحالي بأنه لا مفر من الانضمام الى هذا النظام والا البقاء في عزلة تجارية لا سيما مع امتداد آثاره، واحتمال التأثير بالسلبيات أكثر في حال البقاء خارج هذا النظام الذي يتجه نحو مزيداً من الانفتاح والتحررية الاقتصادية، فسارعت الدول للانضمام الى منظمة التجارة العالمية حتى بلغ عدد دول العالم المنظمة مع نهاية عام 2007 نحو (152) دولة"³

¹ أحمد بلواي، نظام فض المنازعات في منظمة التجارة العالمية: دراسة مسحية تحليلية، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، سنة 2011)، ص ص 01 - 32

² بلقاسم العباس، السياسات الصناعية في ظل العولمة، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية،

العدد 111، مارس 2012، السنة الحادية عشر)، ص 12

³ فاضل جواد دهش، المرجع السابق، ص 1

3-3-1 الآثار الإيجابية لاتفاقيات تحرير التجارة¹:

- 1- إن الاتفاقيات الجديدة تتيح للدول النامية فرص أوسع لتصدير منتجات تملك فيها مزايا نسبية مهمة، حيث يؤدي الإلغاء التدريجي لحصص الواردات إلى زيادة نفاذ صادرات الدول النامية إلى الدول المتقدمة.
- 2- تكفل فرص أفضل للدول النامية لحماية حقوقها التجارية والوقاية من إجراءات الدعم وسياسات الإغراق.
- 3- تكفل الاتفاقيات للدول النامية معاملة متميزة وأكثر تفضيلاً.
- 4- يؤدي تخفيض الرسوم الجمركية إلى زيادة حجم التجارة الدولية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والطلب.
- 5- إن التحسينات التي أدخلت على آلية فض المنازعات تؤمن للدول النامية فرص أفضل لحل منازعاتها التجارية مع الدول الأخرى.
- 6- زيادة المنافسة حتى داخل الأسواق المحلية يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة منتجات الدول النامية حتى تستطيع المنافسة في الخارج.

الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة General Agreement for Tariffs and Trade

أكثر ما يهمننا في موضوع منظمة التجارة العالمية والمرتبط بموضوع التدويل هو مبادئ هذه المنظمة التي سوف نحاول ربطها بموضوع تدويل الشركات وتحديد مختلف العلاقات التي تؤثر في هذه العملية

3-3-2 مبادئ المنظمة:

تتشكل اتفاقية الـ WTO من 29 نصاً قانونياً منفصلاً تغطي كل شي تقريباً، وكذلك من 25 إعلاناً وزارياً وقراراتاً ومفاهمة تعنى بالتزامات إضافية لأعضاء المنظمة، ولكن مع ذلك فهناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميزت بها منظمة التجارة العالمية نذكر منها:

1. مبدأ المعاملة الوطنية: والذي يعنى المساواة بين المنتجات المحلية والمستوردة من حيث المواصفات والجودة والتسعير والضرائب.

¹ محمد صفوت قابل، منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة الخارجية، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط1،

2. مبدأ الشفافية (نشر المعلومات): والذي يقصد به الإفصاح عن القوانين الوطنية ذات الأثر على التجارة، ونتيجة لذلك المبدأ فإن طرق حماية الصناعات الوطنية تقتصر على الرسوم الجمركية مع استبعاد القيود غير الجمركية لما في ذلك من صعوبة في تتبعها وكشفها.
 3. مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: والذي يعني أنه في حالة منح أية دولة فيرة تجارية لأخرى فإن عليها أن تمنح هذه الميزة لجميع الدول الأخرى، مع بعض الاستثناءات.
 4. مبدأ الحكم الوقائي: "بموجب هذا المبدأ، يجوز لبلد معين أن يتخذ إجراءات وقائية في أوضاع الطوارئ الإستثنائية بزيادة المستويات المرتبطة بالتعريفات أو بفرض قيود كمية وذلك فقط في حالة الأوضاع التي تتسبب فيها زيادة الإستيرادات أو تهدد بأن تسبب ضرراً خطيراً للصناعة المحلية. ويشترط أن تكون قيود الإستيراد غير تمييزية مؤقتة لحماية مركز الصناعة المحلية"¹
 5. مبدأ الشفافية: "ويقصد بالشفافية في هذا السياق أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على استخدام الرسوم الجمركية فقط دون اللجوء الى الإجراءات غير الجمركية كحضر الإستيراد أو تقييد كمياته من خلال الحصص. وفي هذا الإطار أيضاً تنص الإتفاقية على تبادل التنازلات الجمركية بين الدول الأعضاء، وتشمل الإعفاء الجمركي الكامل أو خفض شرائح التعريفية الجمركية أو ربط أو تثبيت هذه الشرائح عند حد أقصى لا يجوز تجاوزه إرتفاعاً. ويتم تبادل هذه التنازلات أما عن طريق المفاوضات الثنائية أو من خلال جداول التنازلات التي تقدمها الدول أو بالإتفاق الجماعي على تخفيض كافة الرسوم الجمركية دون إستثناء بنسبة محددة متفق عليها"¹.
- وفي مقابل هذه الالتزامات، فإن هنالك العديد من الفوائد التي تجنيها الدول بشكل عام من خلال انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية نذكر منها:

1. توسيع نطاق السوق للمصادر الوطنية وذلك من خلال فتح أسواق الدول الأعضاء.
2. الاستفادة من جهاز فض المنازعات التجارية وخصوصاً في حالة المنافسة غير العادلة.
3. إيصال صوتها عالياً من خلال المفاوضات التجارية الخاصة بفتح الأسواق وتغيير بعض الاتفاقيات إذا تطلب الأمر.

¹ أحمد عبدالرحمن لطيف الجبوري، الاتجاهات الاقتصادية الدولية المعاصرة وانعكاساتها على الاقتصادات العربية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2005)، ص

4. رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية مما ينتج عنه زيادة في مستوى الإنتاجية والجودة.

من خلال ما سبق، سيكون من المهم توجيه الاهتمام لأسباب أو عدم الانضمام (الجزائر) إلى هذه الهيئة الدولية، وعلاقة ذلك بتدويل نشاط الشركات:

1- مع تزايد انضمام دول العالم الى (WTO) ، أصبح التعامل الاقتصادي والتجاري أكثر

صعوبة أمام الدول خارج (WTO) ، إذ تترتب عليها الآثار السلبية لتحرير التجارة الدولية دون أن يكون لها الحق في الانتفاع من الجوانب الايجابية التي توفرها عملية التحرير ، ومما يزيد الوضع تعقيدا إن التأخر عن الانضمام اخذ يصطدم بعقبات جديدة تتمثل بفرض التزامات جديدة إضافية على الدول التي تتأخر في الانضمام ، وقد تحرم من بعض الامتيازات التي حصلت عليها الدول التي سبقتها في الانضمام .

2- أن تحرير التجارة الدولية وإزالة القيود وتخفيض الدعم والالتزام باتفاقيات (WTO)

إنما تشكل قوة عالمية ضاغطة تحت غطاء العولمة الاقتصادية ، لها آثار كبيرة على القطاعات الاقتصادية في دول العالم المختلفة ومن بين تلك القطاعات الزراعي بأنشطته كافة.

3- إن التزام الجزائر بمضامين اتفاقيات (WTO) سيدفعها بشكل اختياري أو قسري إلى

الإسراع في عملية الإصلاح الاقتصادي، سواء أكان من خلال تغيير التشريعات والقوانين لتتلاءم مع آليات اقتصاد السوق ، أم بتغيير هيكلية مؤسسات القطاع العام وخصخصتها ، أو بناء المؤسسات والأجهزة التي تتطلبها عملية الانفتاح الاقتصادي والتجاري والتكيف مع آليات السوق الحر ، فيما يتعلق بالتحرير التدريجي للأسعار، والالتزام بمبدأ المنافسة في التجارة، وتطبيق إجراءات الدعم والحماية ، والسماح للاستثمار الأجنبي المباشر وغيرها .

3- 4 مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية:

في وقت مبكر من الستينات ، أدت المخاوف المتزايدة حول مكانة البلدان النامية في التجارة الدولية إلى الدعوة لعقد مؤتمر كامل مكرس خصيصا لمعالجة هذه المشاكل وتحديد الإجراءات الدولية المناسبة. وعقد مؤتمر الأمم المتحدة الأول للتجارة والتنمية (UNCTAD) في جنيف في عام 1964¹.

المرحلة 1: فترة من الستينات إلى السبعينات:

في العقود المبكرة من العملية إنشاء الأونكتاد اكتسبت مكانة :

كمنتدى حكومي دولي للحوار بين الشمال والجنوب والمفاوضات حول القضايا التي تهم البلدان النامية ، بما في ذلك المناقشات حول "النظام الاقتصادي الدولي الجديد"².

ومن بين الاتفاقات التي أطلقها الأونكتاد خلال هذا الوقت ما يلي:³

- 1- النظام المعمم للأفضليات (1968)، حيث تمنح الاقتصاديات المتقدمة كل تسهيلات الوصول إلى الأسواق لصادرات البلدان النامية.
- 2- إبرام عدد من اتفاقيات حول السلع الدولية، والتي تهدف إلى استقرار أسعار منتجات التصدير بالنسبة للبلدان النامية.
- 3- اتفاقية مدونة قواعد السلوك لاتحادات الخطوط البحرية، والتي عززت قدرة البلدان النامية على الحفاظ على الأساطيل التجارية الوطنية.
- 4- اعتماد مجموعة من المبادئ والقواعد المنصفة لمكافحة الممارسات التجارية التمييزية. تطور هذا العمل لاحقا إلى ما يسمى اليوم بـ "التجارة وسياسات المنافسة.
- وعلاوة على ذلك، كان الأونكتاد مساهما رئيسيا في:
- 5- تخصيص 0.7% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) لتقدم المساعدات الإنمائية الرسمية من البلدان المتقدمة إلى البلدان الأكثر فقرا، والتي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1970.
- 6- تصنيف مجموعة البلدان الأقل نموا في وقت مبكر من عام 1971، والتي لفتت الانتباه إلى

¹ <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/A-Brief-History-of-UNCTAD.aspx> تاريخ المشاهدة 2015/10/10

² Ibid.

³ Ibid

الاحتياجات الخاصة لهذه البلدان الأكثر فقرا. أصبح الأونكتاد جهة التنسيق داخل منظومة الأمم المتحدة لمعالجة قضايا التنمية الاقتصادية المتعلقة بأقل البلدان نموا.

المرحلة 2: الثمانينات:

في الثمانينات، واجهت الأونكتاد البيئة الاقتصادية والسياسية الجديدة والمتغيرة¹:

- 1- كان هناك تحول كبير في التفكير الاقتصادي. أصبحت استراتيجيات التنمية أكثر توجها نحو السوق، مع التركيز على تحرير التجارة وخصخصة الشركات المملوكة للدولة.
- 2- غرق عدد من البلدان النامية في أزمات الديون الحادة. على الرغم من برامج التكيف الهيكلي من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وكانت معظم البلدان النامية المتضررة غير قادرة على التعافي بسرعة. في كثير من الحالات، فإنها شهدت نموا سلبيا وارتفاع معدلات التضخم. لهذا السبب، وأصبحت الثمانينات

تعرف باسم "العقد الضائع"، ولا سيما في أمريكا اللاتينية.

- 3- زيادة كبيرة في الترابط الاقتصادي في العالم.

في ضوء هذه التطورات، قامت الأونكتاد بالجهود الرامية إلى:

- أ- تعزيز النقاش والحوار بين الحكومات و الدول، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الاقتصاد الكلي والقضايا المالية والنقدية الدولية.
- ب- توسيع نطاق أنشطتها لمساعدة البلدان النامية في جهودها الرامية إلى الاندماج في النظام التجاري العالمي.
- ج- كانت المساعدة التقنية المقدمة من الأونكتاد إلى البلدان النامية أهمية خاصة في جولة أوروغواي للمفاوضات التجارية، التي كانت قد بدأت في إطار الاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (GATT) في عام 1986.

د- لعب الأونكتاد دورا رئيسيا في دعم المفاوضات للاتفاق العام للتجارة في الخدمات (الجاتس)

هـ- ساهم الأونكتاد في مجال كفاءة التجارة (تسهيل الجمارك والنقل المتعدد الوسائط) إسهاما هاما في تمكين البلدان النامية من جني مكاسب أكبر من التجارة.

و- ساعد الأونكتاد البلدان النامية في إعادة جدولة الديون الرسمية في مفاوضات مع نادي باريس.

¹ تاريخ المشاهدة <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/A-Brief-History-of-UNCTAD.aspx> 2015/10/10

ي- تعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب. في عام 1989، وجاء الاتفاق المتعلق بالنظام الشامل للتفضيلات التجارية الجمركية فيما بين البلدان النامية (النظام الشامل) وكذلك تفضيلات غير الجمركية بين أعضائها. وحتى الآن، تم التصديق على الاتفاق من قبل 44 دولة. معالجة إنشغالات الدول الأكثر فقرا من خلال تنظيم مؤتمر الأمم المتحدة الأول المعني بالبلدان الأقل نموا في عام 1981. ومنذ ذلك الحين، تم عقد مؤتمرات دوليين على فترات لمدة 10 سنوات

المرحلة 3: من التسعينات إلى يومنا هذا

وتتعلق هذه المرحلة عند إنشاء المنظمة وتتميز ب:¹

- 1- أدى اختتام جولة أوروغواي للمفاوضات التجارية في إطار اتفاقية الجات في إنشاء منظمة التجارة العالمية عام 1995، مما أدى إلى تعزيز الإطار القانوني الذي يحكم التجارة الدولية.
- 2- وأدت الزيادة الكبيرة في التدفقات المالية الدولية إلى زيادة عدم الاستقرار المالي والتقلبات. على هذه الخلفية، أعطى تحليل الأونكتاد للإنذار المبكر بشأن المخاطر والآثار المدمرة للأزمات المالية على التنمية. وبناء على ذلك، أكد الأونكتاد على ضرورة العمل نحو التنمية وزيادة تماسك البنية المالية الدولية
- 3- أبرز الأونكتاد الحاجة إلى اتباع نهج مختلف لمشاكل البلدان النامية. وفي مؤتمره العاشر الذي عقد في بانكوك في فبراير 2000، اعتمد إعلانا سياسيا - "روح بانكوك" - بوصفها استراتيجية للتصدي لجدول أعمال التنمية في عالم يتجه نحو العولمة.
- 4- ركزت البحوث التحليلية بشأن الروابط بين التجارة والاستثمار والتكنولوجيا وتنمية المشاريع. طرح "أجندة إيجابية" للبلدان النامية في المفاوضات التجارية الدولية، وتهدف إلى مساعدة البلدان النامية في فهم أفضل لتعقيدات المفاوضات التجارية المتعددة الأطراف وصياغة مواقفهم.
- 5- العمل الموسع بشأن قضايا الاستثمار الدولي، في أعقاب إهتمام الأونكتاد بقضايا الشركات عبر الوطنية في عام 1993 وتقديم دراسات متخصصة حولها
- 6- توسعت وتنوعت المساعدة التقنية، وهي اليوم تغطي مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك التدريب ومعالجة المسائل المتعلقة بالتجارة للمفاوضين التجاريين؛ إدارة الديون، استعراض سياسات

تاريخ المشاهدة <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/A-Brief-History-of-UNCTAD.aspx> 2015/10/10

الاستثمار وتعزيز روح المبادرة (المقاولاتية -ريادة الأعمال)، وتعزيز قوانين وسياسات المنافسة والتجارة والبيئة

المبحث الثاني: الشركات متعددة الجنسيات:

ليس خفياً على أحد، حتى غير الاقتصاديين أن الشركات متعددة الجنسيات هي من أهم الظواهر الاقتصادية، في القرنين الماضي والحالي، واحتلت مكانة هامة في قضايا الاقتصاد الدولي، وكذا العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية، فهي أحد الأطراف الأكثر تأثيراً في حياتنا اليومية وخاصة الاقتصادية منها. وكانت الولايات المتحدة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أهم منشئ لهذا النوع من الشركات و"بدأ بستينات القرن العشرين، باشرت الولايات المتحدة نشر حضارة الحداثة هذه إلى ما بعد الغرب نفسه في بقية أجزاء كوكب الأرض. وقد أصبحت إذ فعلت ذلك، الجهة الرئيسية المبتكرة للحضارة الكوكبية الحديثة. ففي ستينات القرن العشرين كانت شبكة شركات أمريكية متعددة الجنسيات والقوميات أداة رئيسية لعملية النشر هذه"¹

ولهذا نجد أن "نظرية الشركات عبر الوطنية هي موضوع ذو أهمية مركزية في الاقتصاد .

الشركات عبر الوطنية تلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد العالمي، وحجمها الهائل والقوة جعلها موضع اهتمام وقلق كبيرين للمستهلكين والمنتجين، الدول القومية والمنظمات الدولية، وكذلك للباحثين. فهم طبيعة الشركة عبر الوطنية أمر أساسي لفهم كيفية جذب الاستثمار الأجنبي، وكيفية تحسين أثرها . كما أنه موضوع مركزي لطبيعة الأعمال التجارية الدولية"²

ومن وقت طويل بدأ العمل على تحديد "العلاقة بين الشركات المتعددة الجنسيات والحكومات

الوطنية الديمقراطية التي يحكمها اختلاف جوهري في أهداف لكل منهما فالشركات متعددة الجنسيات، كما هو الحال مع معظم الكيانات الاقتصادية الخاصة، ترغب في تحقيق أقصى قدر من الرعاية لأصحابها وحملت الأسهم لديها، بينما ترغب الحكومة الوطنية أن تفعل الشيء نفسه بالنسبة لمواطنيها"³

¹ بيتر جي كاتزنشتاين، الحضارات في السياسة العالمية: وجهات نظر جمعية وتعددية، ترجمة: فاضل جتكر، (الصفاء، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 385 فبراير 2012)، ص 109

² Christos N Pitelis and Roger Sugden **The Nature of the Transnational Firm**, (London, UK, Routledge, 2nd ed., taylor & Francis, 2000), p : i

³ John H. Dunning, Rajneesh Narula, **Multinationals and Industrial Competitiveness A New Agenda**, (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2004), p15

وبما أن هذه الشركات هي رائدة عملية التدويل، فمن المهم إذن أن نحاول التعرف عليها، لأنها ببساطة سوف تؤثر وتتأثر بها الشركات الجزائرية الراغبة في التوجه نحو الأسواق الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

ليس خفياً على أحد أن مفهوم وتعريف الشركات متعددة الجنسيات تطور كثيراً منذ بداياتها، وتأثر بشكل مباشر بالتطور الفكري، ووجهات نظر المهتمين بها، وكذا المعسكر العقائدي الذي ينتمون إليه.

يمكن تعريف "الشركات عابرة القومية هي تعبير عن / ونتاج تنظيمي للقوانين الأساسية للتطور الرأسمالي في حقبة الراهنة. وقد استدعت هذه القوانين ضرورة تدويل الإنتاج الرأسمالي أو بتعبير آخر جعل العمليات الأساسية للإنتاج وإعادة الإنتاج-التراكم وتنظيم عمليات العمل والتسويق والتوزيع- تتم على صعيد عالمي".¹

"وهي الشركة التي تتعامل مع دولتين أو أكثر من الدول الأخرى وتبلغ مبيعاتها الخارجية 30% من مبيعاتها السنوية كما تحقق أرباحاً بنسبة لا تقل عن (20 - 10) % من رأس مالها على مدى ثلاث سنوات وتتصف أعمالها الدولية بالديمومة والاستقرار وليس بصورة متقطعة"²

"شركة لها قوة تنسيق والتحكم في العمليات في أكثر من بلد واحد، حتى إن كانت لاتملكها...وعادة ما تشارك في شبكة عنكبوتية من العلاقات التعاونية، مع شركات أخرى مستقلة قانونياً عبر الكوكب"³ أما جون لويس ميخائيلي Jean Louis MUCCHELLI ، فيعرفها على "أنها كل شركة تنجز كل أو بعض المنتج خارج (البلد الأصلي) البلد الأم، الأمر الذي يستدعي إنشاء فروع لها في الخارج"⁴ " يرى لي " أن الشركات .م.ج لا يمكن تقليصها فقط إلى الإستثمار الأجنبي المباشر وما هو حاسم هو القدرة على القيادة والتحكم في سلاسل ومركبات الإنتاج"⁵

¹ محمد السيد سعيد، مرجع سابق، ص 09

² علي عباس، المرجع السابق، ص 43

³ ورويك موراي، جغرافيات العولمة: قراءة في تحديات العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية، ترجمة: سعيد منتاق، (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 397، فيفري 2013)، ص 149

⁴ Jean Louis MUCCHELLI, *Relations économiques internationales*, (Paris : France, Editions Hachette, 1994), P.23.

⁵ ورويك موراي، المرجع نفسه، ص 149

"ومن هنا فإن الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر، يمثل المؤشر الأساسي الذي يقاس عليه انتعاش وانكماش النشاط الدولي للشركات عابرة القومية".¹

"تعمل هذه الشركات على مستوى عالمي وتتحمل مسؤولية نسبة مرتفعة من تدفقات العالم فيما يخص التجارة والاستثمار والمعرفة ونقل المهارات والتكنولوجيا"²

الجدول رقم (III - 1): تطور عدد الشركات متعددة الجنسيات

السنوات	عدد الشركات متعددة الجنسيات
1969	7.000
1990	24.000
1995	37.000
1997	53.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مختلفة ل الإنكثاد

"حتى الآن، نحو 50.000 الشركات المتعددة الجنسيات والشركات التابعة لها 450.000، توظف أكثر من 200 مليون شخص في العالم"³

يرى ديكن " أن الشركات م.ج هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الإقتصادي العالمي " ⁴ وأسباب ذلك هي :⁵

- تحكمها في نشاط إقتصادي في أكثر من بلد.
- قدرتها على إستغلال الفوارق بين الدول.
- مرونتها الجغرافية.

"تصبح الشركة م.ج. إذا كانت نسبة من العمالة التي لديها من جنسيات مختلفة"¹

¹ محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص 14

² ورويك موراي، المرجع نفسه، ص 149

³ تاريخ <http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/multinational-enterprises/lang--fr/index.htm> المشاهدة 2015/09/23

⁴ أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 45

⁵ أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع نفسه، ص 45

تعريف الشركة الدولية " هي الشركة التي تمتلك و/أو تتحكم في أنشطة إقتصادية في أكثر من بلد"²

"فالشركات .م.ج (عابرة القومية) تعمل في بيئة عالمية وقومية ليست من صنعها تماما، وليست بالضرورة موثمة لها تماما، بل هي تواجه في هذه البيئة عوامل ومصالح وقوى معاكسة، ومعادية أحيانا، وهذه الشركات عليها أن تفرض مصالحها وأن تحمي آفاق تطورها عن طريق التغلب باستمرار على التناقضات التي يولدها توسعها العالمي"³

"فقد تنامي عدد هذه الشركات من حوالي 11000 شركة في منتصف السبعينات تتحكم في 82000 شركة فرعية في شتى أنحاء العالم ، لتصل في عام 1990 إلى حوالي 37500 شركة لها 207000 فرع أجنبي"⁴

"وعلى النطاق العالمي، تغولت الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات وفروعها المختلفة، وفي معظم الحالات، كان حرص تلك الشركات على التمسك بحريتها حتى غدت في دورها أشبه بالدولة الافتراضية"⁵

"والحق أن هذه الشركات عبر الوطنية سوف تكون العنصر الحاسم لقيادة الأسواق إلى ساحة الحضارة ذاتها، لأنها ستصبح بمثابة دول افتراضية في حين تتيح لها سيطرتها الفعالة سلطة حاسمة تضع حدا للتحيزات السياسية المحلية"⁶

الشركات المتعددة الجنسية "هي شركة تمارس نشاطها في عدة دول من خلال فروعها branches أو الشركات التابعة لها subsidiaries وتقوم بإدارتها ومراقبة نشاطاتهم بفعالية"⁷

"تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى أن لا تحضر رؤوس الأموال من الدولة الأم بل تقوم باقتراضها محليا من الدولة المضيفة"⁸

¹ عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 51

² أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع نفسه، ص 19

³ محمد السيد سعيد، مرجع سابق، ص 10 - 11

⁴ <http://ali-hu.tripod.com/ali2.doc> 2012/08/12 المشاهدة تاريخ الإقتصادية: تاريخ المشاهدة

⁵ جون رالستون سول، مرجع سابق، ص 13

⁶ جون رالستون سول، المرجع نفسه، ص 44

⁷ علي عبد الفتاح أبو شرارة، الإقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، (عمان، الأردن، دار المسيرة، 2007)، ص 255

⁸ علي عبد الفتاح أبو شرارة، مرجع سابق، ص 267

"... لوحظ حرص الشركات العالمية المتعددة الجنسيات على الدخول إلى الأسواق الخارجية بغرض تنويع مصادر دخلها وزيادة أرباحها، لتقليل مخاطر الإستثمار في موطنها الأصلي"¹

"... الشركات م.ج التي أصبحت نتيجة ضخامتها هي النظام المركزي للأنشطة الإقتصادية، في إقتصاد عالمي يتزايد تكاملا، في ظل ثورة تكنولوجية لعبت دورا حاسما في تشكيل ونمو ش.م.ج وفي ظاهرة العالمية بكل جوانبها، وهذه الشركات تنظر إلى العالم كسوق واحدة"²

"وتجدر الإشارة إلى أن تحركات رؤوس الأموال الدولية، تفوق بكثير التجارة الدولية، فالشركات م.ج التي لها فروع في العديد من الدول، أصبحت تلعب دورا كبيرا في الساحة العالمية"³

"إن تفسير ظاهرة الشركات م.ج لا يمكن أن يكون بمعزل عن تفسير أسباب نشوء وتطور الإستثمارات الأجنبية والتي تأخذ صيغة التدفقات الداخلة والخارجة أو المستوردة والمصدرة لها"⁴

"إن تخطي الحدود ليس حكرا على منشأة دون أخرى ولا يرتبط بشرط معين كالحجم أو العمر أو غير ذلك، إنما هي مسألة يحكمها عاملين إثنين هما العائد والخطر"⁵

"فقد يتصور البعض أنها الشركات الكبيرة أو العملاقة هي التي تتعدى الحدود الوطنية، ولكن هذا القول غير دقيق فالشركات متعددة القومية قد تكون أو متوسطة أو صغيرة"⁶

"إن مناقشة العلاقة بين الشركة م.ج وفروعها أو (الشركات التابعة لها) يعني العلاقة بين الدولة الأم والدولة المضيفة، لقد كانت هذه العلاقة بين الشركة وفروعها مثار جدل وقلق الجانبين وخاصة فيما يتعلق بتحقيق الأرباح والضرائب والجوانب القانونية الأخرى والتي قد تمثل قيود على الشركة الأم

¹ صلاح الدين حسن السيسي، الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم، (القاهرة: مصر، عالم الكتب، 2003)، ص 17

² صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 20

³ موردخاي كريانين، الإقتصاد الدولي: مدخل السياسات، ترجمة محمد إبراهيم منصور وعلي مسعود عطية، (الرياض: السعودية، دار المريخ، 2007)، ص 213

⁴ سرمد كوكب الجميل، مرجع سابق، ص 35 - 36

⁵ سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص 39

⁶ سرمد كوكب الجميل، مرجع سابق، ص 53

أو ربما من قبل الدول المضيفة"¹

" الإستثمار الأجنبي المباشر يمثل المؤشر الأساسي الذي يقاس عليه انتعاش وانكماش النشاط الدولي للشركات م. ج.²"

"...صحيح أن الصعيد العالمي كان دائما قائما لشركات الأعمال الرأسمالية، بإعتبار أن العالم الخارجي هو مجال هام للتوسع، ولكنه لم يكن المجال الرئيس والمحدد لنمو وتطور هذه الشركات، كما أنه لم يمثل لها المجال الديناميكي فعلا للنمو كما أن العمل على الصعيد العالمي كان في الحقبة السابقة إختيارا لإحدى الإستراتيجيات الممكنة للشركة من أجل النمو"³

الشركات المتعددة الجنسيات من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدولة الأم، و اتجاهها للاستثمار لأسواق الدول النامية يمكن حدوثه في الحالات التالية:⁴

- 1- كبر حجم الشركات متعددة الجنسيات، و قدرتها على الإنتاج بحجم كبير؛
 - 2- تفوق الشركات المتعددة الجنسيات تكنولوجياً.
 - 3- حالة وجود فروق أو اختلافات جوهرية في منتجات الشركة متعددة الجنسيات، بالمقارنة مع الشركات الوطنية بالدول المضيفة؛
 - 4- حالة توافر مهارات إدارية تسويقية و إنتاجية... متميزة لدى الشركات متعددة الجنسيات مقارنة بنظيراتها في الدول المضيفة؛
 - 5- تشدد إجراءات و سياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة؛
 - 6- منح الإمتيازات و التسهيلات الجمركية و الضريبية و المالية للشركات متعددة الجنسيات من قبل حكومات الدول المضيفة، كوسيلة لجذب رؤوس الأموال؛
- توفر الخصائص الاحتكارية المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات و المتمثلة في الخصائص التكنولوجية، التنظيمية و الإدارية، الخصائص التكاملية.

¹سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص54

² محمد السيد سعيد، مرجع سابق، ص 14

³ محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص09

⁴ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، (القاهرة، مصر، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)،

"الشركات التي تملك أو تدير أو تمارس بصورة مباشرة أو غير مباشرة نشاطا استثماريا (إنتاج، تسويق، خدمات، ...) خارج حدود الدولة الأم"¹.

"تعتبر الشركة متعددة الجنسيات إذا كانت تملك وتسيطر على فروع في دول أخرى"²

"تعتبر الشركة م.ج إذا كانت تعمل وفقا لإستراتيجية عالمية، يؤكدها هيكلها التنظيمي"³ ولعبت الشركات عبر الوطنية المملوكة للحكومات، التي يبلغ عددها 650 شركة حول العالم (56% منها في الدول النامية والمتحولة) دورا بارزا في حركة تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر حول العالم.

فعلى الرغم من أنها تشكل أقل من 1% من عدد الشركات عبر الوطنية على المستوى العالمي. فإنها ساهمت بما نسبته 11% من التدفقات الصادرة عالميا بقيمة 146 مليار دولار خلال العام 2010"³

من التعاريف السابقة والتي تعمدنا الإكثار منها لطبيعة العلاقة بين الشركات متعددة الجنسيات، والمنافسة الدولية للشركات الراغبة في تدويل نشاطها، يمكن إستخلاص مايلي:

- 1- نتاج تنظيمي للقوانين الأساسية للتطور الرأسمالي
- 2- تبلغ مبيعاتها الخارجية 30% من مبيعاتها السنوية كما تحقق أرباحاً بنسبة لا تقل عن).
- 3- تتصف أعمالها الدولية بالديمومة والاستقرار.
- 4- لها قوة تنسيق والتحكم في العمليات في أكثر من بلد واحد.
- 5- القدرة على القيادة والتحكم في سلاسل ومركبات الإنتاج.
- 6- وتتحمل مسؤولية الاستثمار والمعرفة ونقل المهارات والتكنولوجيا.
- 7- أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الإقتصادي العالمي.
- 8- حرص تلك الشركات على التمسك بحريتها حتى غدت في دورها أشبه بالدولة الإفتراضية.
- 9- تتيح لها سيطرتها الفعالة سلطة حاسمة تضع حدا للتحيزات السياسية المحلية.

¹ حسان خضر، الإستثمار الأجنبي المباشر- تعاريف وقضايا، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، 2004، السنة الثالثة)، ص12

² عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 50

³ نشرة ضمان الإستثمار، آفاق الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية لعام 2011، (الصفاء، الكويت: المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات، السنة التاسعة والعشرون، العدد الفصلي الثالث، (جويلية سبتمبر 2011)، ص11

- 10- الدخول بغرض تنويع مصادر دخلها وزيادة أرباحها ، لتقليل مخاطر الإستثمار في موطنها الأصلي.
- 11- أصبحت نتيجة ضخامتها هي النظام المركزي للأنشطة الإقتصادية.
- 12- تخطي الحدود مسألة يحكمها عاملين إثنين هما العائد والخطر.
- 13- فالشركات متعددة القومية قد تكون أو متوسطة أو صغيرة

المطلب الثاني: تحديات ومشاكل الشركات متعددة الجنسيات

هناك العديد من المشاكل والتحديات التي تواجه أي شركة تعمل في الخارج خاصة الشركات التي أصبحت متعددة الجنسيات منها:

2- 1: تحديات عامة:

من بين التحديات و المشاكل التي تواجه الشركات في القطاعين العام و الخاص في إطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية ما يلي:¹

1. متطلبات العولمة و الاستثمار خارج البلاد ، و تتمثل في:

- القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية)؛
- المقدرة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية)؛
- عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية ، ضمانات ، تأمين ، تمويل ، زيارات لدراسة السوق)؛

- اختلاف سعر الصرف و الفوائد على القروض؛
- ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية.

2. المنافسة:

- المنافسة من المنتجات في الأسواق المستهدفة؛
- المنافسة من فروع الشركات الأجنبية الأخرى لهذه الأسواق؛

3. الطلب في السوق المحلي:

¹ عبد السلام أبو قحف ، دراسات في إدارة الأعمال ، (الإسكندرية: مصر ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، ط1 ، 2001) ، ص 57.

- القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر؛
- القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر؛
- القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة؛
- نقص المعلومات على فرص الاستثمار.

4. المعرفة بقوانين و ضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة:

- نقص المعرفة و المعلومات عن قوانين الاستثمار؛
- القيود المفروضة على التجارة؛

5. القدرة على التكيف مع الأسواق:

- المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة و الثقافات و العادات؛
- المشكلات الناتجة عن صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف.

6. صعوبة تقدير التكاليف:

- تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية؛
- التقييم السيئ للتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظراً للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين، التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين و الأجانب و الخواص الأجانب؛

التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل و الإعلان) و البعد الثقافي (تعدد اللغات و الثقافات، و التطور الاقتصادي)؛

2- 2 تحديات الشركات عبر الوطنية في الدول العربية:

تواجه الشركات العربية والجزائرية خاصة منافسة كبيرة في منطقتها من قبل الشركات العالمية متعددة الجنسيات والعريقة في الأسواق الدولية، وهذا أول تحدي يمكن أن نطرحه في هذا الصدد، وأما التحدي الثاني فالشركات العربية المدولة قليلة جدا بالمقارنة مع بقية دول العالم وأيضا بالمقارنة مع إمكانات المنطقة العربية حيث "وفق قاعدة البيانات التي ترصدها إنكتاد للتوزيع الجغرافي للشركات عبر الوطنية، بلغ عدد هذه الشركات الأم (الرئيسية) في الدول العربية 537 شركة من أصل 79 ألف شركة على مستوى العالم، إلى جانب 5006 شركة شقيقة و فرعية من أصل 795 ألف شركة شقيقة و فرعية على مستوى العالم. تتركز في تونس (142 شركة رئيسية و 2895 شركة شقيقة و فرعية)

وسلكنة عمان (92 شركة رئيسية و49 شركة شقيقة وفرعية) والإمارات (89 شركة رئيسية و916 شركة شقيقة وفرعية) والسعودية (67 شركة رئيسية و184 شركة شقيقة وفرعية) والكويت (45 شركة رئيسية و31 شركة شقيقة وفرعية) ولبنان (28 شركة رئيسية و63 شركة شقيقة وفرعية) والمغرب (4 شركات رئيسية و348 شركة شقيقة وفرعية) مصر (10 شركات رئيسية و271 شركة شقيقة وفرعية)¹

أما التحدي الثالث فهو ضعف العلاقات الإقتصادية البينية العربية حتى تكاد تكون منعدمة، وما يصاحب ذلك من قلة الاندماج والتعاون بين الشركات العربية، أو حتى التملك العربي / العربي للشركات.

المطلب الثالث: صفات وأنماط الشركات متعددة الجنسيات:²

"ومن المسلم به الى حد كبير بين الاقصاديين أن تحليل شركة متعددة الجنسيات هو امتداد لدراسة الشركات الكبيرة وبالتالي هذا تحليل سليم ينتمي إلى مجال التنظيم الصناعي ، وهو الحقل الذي شهد تطورا كبيرا خلال العقدين الماضيين أو نحو ذلك، مما أدى إلى ما يطلق عليه التنظيم الصناعي الجديد"³

1- النمط المركزي (Ethnocentric Enterprise) يصف الشركات متعددة الجنسيات بأنها وحيدة الجنسية، أي وطنية في الأساس ولكنها تملك فروعاً في دول وأسواق أخرى ويتم رسم سياساتها وإتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي.

¹ نشرة ضمان الإستثمار، الإستثمار الأجنبي المباشر العالمي وإتجاهاته في الدول العربية وفقا لتقرير الإستثمار العالمي 2008، (الصفحة، الكويت: المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات، السنة السادسة والعشرون، العدد الفصلي الثالث، (جولية سبتمبر 2008)، ص12

² حسان خضر، مرجع سابق، ص12

* ولقد عولج التنظيم الصناعي "الجديد" بشكل شامل من قبل تيرول Tirole الذي من خلال كتابات أعطانا تصور واضح بخصوص التنظيم الذي يناسب الشركات متعددة الجنسيات

³ Christos N Pitelis and Roger Sugden **The Nature of the Transnational Firm**, (London, UK, Routledge, 2nd Edition, 2000), p165

2- النمط اللامركزي (Polycentric Enterprise) والذي يتصف بدرجة عالية من اللامركزية في إتخاذ القرارات وحرية التصرف في جميع فروع الشركة في الخارج. وفي هذا النمط يمكن أن تتعدد الجنسيات المالكة للشركة.

3- النمط الجغرافي (Geocentric Enterprise) فيتميز بالتكامل والإنتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم.

ولن يكون هذا التصنيف مقبولاً في كل البلدان أو كل هذه الشركات فقد ثبت أن " حتى بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات التي حققت مستوى عال من النجاح أو الفعالية في أحد الأسواق أو الدول المضيفة فإنها قد لا تستطيع تحقيق نفس المستوى في سوق أو دولة أخرى، ويرجع هذا في الواقع إلى عدد من العوامل من أهمها التباين في المتغيرات البيئية من دولة إلى أخرى"¹ والتي تحتم عليها بناء تنظيمي يتناسب مع كل حالة على حدة.

أهم صفات الشركات الدولية هي إذن²:

- إمتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد.
- إدارة كل هذه الطاقات في أكثر من بلد.
- نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين الشركة الأم وشركاتها الفرعية وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى.

. أهداف الشركات متعددة الجنسيات :

تسعى هذه الشركات إلى تحقيق الأهداف الآتية ، وهي³:

1- تحقيق السيطرة على النشاط الاقتصادي والتجاري بعد تحويله إلى نشاط عالمي يتمركز في إداراتها ، وجعل العمليات الأساسية للإنتاج ، وإن إعادة الإنتاج وتنظيم العمل والتسويق تتم على صعيد عالمي ، مما يوفر لها فرصة استغلال الفروقات في معدلات العائد من النشاط والاقتصادي لزيادة فرصتها في النمو والسيطرة من خلال تنويع مواقع الإنتاج والتسويق .

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، (الإسكندرية: مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 189

² أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 20

³ محمد السيد سعيد ، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية ، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 107، نوفمبر 1986)، ص 31 - 32 .

2- توحيد السوق المالية والنقدية والدولية والسيطرة على حركة راس المال وأسواقه وتوحيد سوق التكنولوجيا الدولية والسيطرة عليها بوساطة توطين أنشطة البحث والتطوير ، وتعميم أنماطها الثقافية لتكنولوجيا الدولة وتكييف ظروف الإنتاج القومي خلال التلاعب بساينكلوجية الاستهلاك والطلب وتحديد الخصائص المطلوبة للإنتاج المستغل عن هذه الشركات من حيث الملكية والتنظيم

3- تحقيق الأرباح الكبيرة والسريعة بوساطة احتكارها العالمي للتجارة والمال والتكنولوجيا المتطورة ، فضلاً عن استغلالها الاختلافات القائمة في مستويات النمو والتقدم الاقتصادي للتكنولوجيا .

"منذ نهاية الحرب العالمية الثانية لم تكن ناحية من نواحي الإقتصاد الدولي مثيرة للجدل والإنقسام في الرأي مثل قضية التوسع العالمي للشركات متعددة الجنسيات. ويعتبر البعض أن هذه الشركات القوية نعمة على البشرية، إذ تحل محل الدولة القومية، وتنتشر التكنولوجيا والنمو الإقتصادي في البلاد النامية وتربط الإقتصاديات القومية في ترابط موسع ومفيد. وينظر آخرون إليها على أنها مفترسة إمبريالية تستغل الكل من أجل مصلحة الشركات القليلة، بينها تخلق شبكة من التبعية السياسية والتخلف الإقتصادي. وقد تتبأ بضعة من الخبراء في لحظات حماسة أنه عند نهاية القرن العشرين سوف تسيطر على إقتصاد العالم فعليا بضع دزينات من الشركات الضخمة"¹

" والتعريف العملي البسيط للشركة متعددة الجنسيات هو أنها الشركة التي تمتلك وتدير وحدات إقتصادية في بلدين أو أكثر. وفي معظم الأحيان، فإن ذلك يستلزم إستثمارا أجنبيا مباشرا تقوم به شركة ما وكذلك إمتلاك وحدات إقتصادية (مثل خدمات، وصناعات إستخراجية، أو تجهيزات صناعية) في عدة أقطار. ومثل هذا الإستثمار (بعكس الإستثمار في السندات والأوراق المالية) يعني إمتداد السيطرة عبر الحدود القومية."²

ومن هذا التعريف بالذات نصل إلى صفات معينة لهذه الشركات هي:

- 1- استلزام استثمارا أجنبيا مباشرا.
- 2- امتلاك وحدات اقتصادية.
- 3- إمتداد السيطرة عبر الحدود القومية.

¹ روبرت غلين، الإقتصاد السياسي للعلاقات الدولية، ترجمة: مركز الخليج للأبحاث، (دبي، الإمارات العربية، مركز الخليج للأبحاث، ط1، 2004)، ص287

² روبرت غلين، مرجع سابق، ص287

"وحتى الربع الأخير من هذا القرن (القرن العشرين)، فقد كان النوعان الأكثر تميزاً من الإستثمار الأجنبي هما: الإستثمارات التصنيعية (manufacturing investments) في الإقتصاديات المتطورة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي (OECD) وإستثمارات الصناعات الإستخراجية، وخاصة إستخراج البترول في العالم الأقل تطوراً، وفي العقود التالية إزدادت سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على الخدمات بشكل مطرد.

ويكون الإستثمار الأجنبي المباشر جزءاً متكاملًا من الإستراتيجية العالمية للشركات العاملة في الأسواق الإحتكارية.¹

"ومع إزداد أهمية هذه الشركات حاول الإقتصاديون وغيرهم جاهدين أن يفسروا هذه الظاهرة الجديدة. وفي البداية وجد نوعان من التفسيرات هما: حركات رأس المال الدولي والتجارة الدولية. فقد علقت التفسيرات المستندة إلى حركة رأس المال الدولي بمجرد إرتفاع أسعار العائدات في الخارج - وكان هذا التفسير وافياً بالغرض بالنسبة للإستثمارات في السندات والأوراق المالية ولكنه كان غير كاف للإستثمارات المباشرة"²

"ومع أنه لم تطور بعد نظرية موحدة توضح كل حالات الإستثمار الأجنبي المباشر، فإن العامل الأساسي الذي يوضح الشركات متعددة الجنسيات هو الأهمية المتزايدة للتنافس الإحتكاري كأحد أبرز الملامح في إقتصاد السوق العالمي المعاصر. فالإنتاج الأجنبي قد أصبح مكوناً حيويًا من مكونات الإستراتيجيات العالمية الموحدة والمتكاملة للشركات متعددة الجنسيات والتي تهيمن الآن على الإقتصاد الدولي."³

"وتبرز نظريتان من بين تلك النظريات التي تؤكد الطبيعة الإحتكارية لهذه الشركات. فالنظرية الأولى هي: نظرية دورة المنتج (Product cycle Theory) التي إستحدثها أساساً رايmond فرنون (Raymond Vernon) ثم فصلها إقتصاديون آخرون. والنظرية الأخرى المغايرة والأحدث زمنًا هي نظرية التنظيم الصناعي للتكامل الرأسي. (Industrial organization theory of vertical) التي إستحدثها بول كروغمان (Paul Kurgman)

¹ روبرت غلبين، المرجع نفسه، ص289

² روبرت غلبين، المرجع نفسه، ص290

³ روبرت غلبين، مرجع سابق، ص291

النزعة الجديدة للشركات متعددة الجنسيات

"لقد ثبت خطأ مراقبين ممن لهم وجهات نظر متباينة في تنبؤاتهم عن الشركات متعددة الجنسيات. فالشركات متعددة الجنسيات لم تحل محل الدولة الأم ولا سلكت طريق شركة الهند الشرقية، وقد ثبت أن الشركات والدول تتمتع بقدر من سعة الحيلة والتنوع في تعاملهما بعضهما مع بعض. ولم تتجح جهود الأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمنظمات الإقليمية الرامية إلى فرض معيار دولي للأنظمة على الشركات، وكذلك لم تتجح الجهود الأمريكية لتنفيذ الأنظمة التي تقيد سلوك الحكومات المضيفة تجاه الشركات متعددة الجنسيات، إن تشكيل نظام الإستثمار الدولي جار من خلال المفاوضات بين فرادى الشركات وحكوماتها الوطنية وبين الحكومات المضيفة وليس حسب قواعد عالمية أو الحرية الكاملة لعمل الشركات، ينجم عن هذا التفاعل نمط معقد ومتضارب من العلاقات بين الشركات متعددة الجنسيات وبين الحكومات، نمط قد يمتد إلى مستقبل غير محدد"¹

"إن إستراتيجيات التمويل للشركة المتعدية القومية تعد مسألة غاية في التعقيد، حيث أنها تعكس التفاعل بين إدارة العملات الأجنبية وصرافها وخيار الشكل التمويلي ومصادره قصيرة وطويلة الأجل"²

المبحث الثالث: التمويل والتأمين الدولي

يشكل التمويل الدولي والتأمين الدولي، أحد أهم الموضوعات التي تحيط بعملية تدويل شركة ما، فالصعوبات والمشاكل التي ترافق هاتين القضيتين جد شائكة، وقد تكون دافعا مهما للكثير من الشركات عن العزوف عن تدويل نشاطها، وعلى كثرة المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات وخبرتها وكذا جدارتها الفائقة في إدارة هذه المسائل، إلا أن الشركات المتجهة لتدويل نشاطها، دائما تقع أمامها عقبات في هذا المجال.

المطلب الأول: التدويل والتمويل الدولي

"يقدم التمويل الخارجي إلى الشركات لأغراض الاستثمار عادة من مؤسسات الوساطة المالية، ولا سيما المصارف. وقد تُيسر مؤسسات الوساطة المالية معاملات الأدوات المالية دون تعديل شروطها المتعلقة بأجل الاستحقاق والفائدة التعويضية ودون أن تقوم هي نفسها بشراء أو إصدار أصول مالية. وبهذا المعنى، تشكل هذه المؤسسات "أسواقاً لرأس المال" وتسمى معاملاتها "تمويلاً مباشراً".

¹ روبرت غلبين، مرجع سابق، ص 314

² سرمد كوكب الجميل، مرجع سابق، ص 221

مؤسسة التمويل الدولية

مثل إنشاء مؤسسة التمويل الدولية التابعة لمجموعة البنك الدولي في عام 1956 الخطوة الأولى من قبل المجتمع الدولي لتعزيز استثمارات القطاع الخاص في البلدان النامية.

تتمثل رسالتنا في تشجيع استثمارات القطاع الخاص المستدامة في البلدان النامية، مما يساعد على تخفيض أعداد الفقراء وتحسين أحوال الناس المعيشية.

تقدم مؤسسة التمويل الدولية القروض، ومساهمات رؤوس الأموال، وأدوات التمويل المنظم وإدارة المخاطر، والخدمات الاستشارية اللازمة لبناء القطاع الخاص في البلدان النامية.

وبالإضافة لهذه المؤسسة، هناك الكثير من البنوك التجارية العالمية التي تقدم تمويلًا دوليًا مناسبًا، ودائمًا تفضل الشركات المدولة الحصول على تمويلها من البلد المضيف، وتتجنب قدر الإمكان المخاطرة بتحويل أموالها من بلدها الأم، وتأتي الأسواق المالية من بين أفضل الخيارات للشركات الراغبة في الحصول على تمويل دولي، وذلك بإصدار أسهم وسندات وبيعها في الأسواق المالية

المطلب الثاني : التأمين الدولي: بالإضافة إلى الشركة الجزائرية لضمان الصادرات، التي سوف نتحدث عليها، في الفصل الخامس ضمن الهيئات الداعمة لعمية التدويل في الخارج، نجد أن هناك العديد من المؤسسات والشركات والهيئات الوطنية والدولية عبر العالم تهتم بموضوع التأمين الدولي على الصادرات والتجارة الخارجية بشكل عام، حيث تقدم خدماتها لكل الأطراف التي تعمل في المحيط الدولي وترغب في الحصول على ضمانات أو تأمينات كافية، تجنبها كل أو بعض المخاطر التي تتعرض لها أثناء نشاطها التدويلي.

أولاً: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات "ضمان": تأسست عام 1974 كهيئة عربية مشتركة¹ مملوكة من قبل حكومات الدول العربية بالإضافة إلى أربع هيئات مالية عربية، وتتخذ من دولة الكويت مقراً لها، وهي حاصلة على تصنيف AA)مع نظرة مستقبلية سلبية) من قبل Standard & Poor's العالمية، كما أنها تُعد أول هيئة متعددة الأطراف لتأمين الاستثمار في العالم.

¹ <http://www.iaigc.net/?id=2> تاريخ المشاهدة 2015/03/01

أغراض المؤسسة:

- تشجيع تدفق الاستثمارات العربية والأجنبية المباشرة إلى الدول العربية من خلال توفير التغطية التأمينية ضد المخاطر غير التجارية للمستثمرين والممولين العرب والأجانب.
- تعزيز ودعم الصادرات العربية من خلال توفير التغطية التأمينية ضد المخاطر التجارية وغير التجارية للمصدرين العرب.
- دعم التجارة العربية المحلية من خلال توفير التغطية التأمينية ضد المخاطر التجارية للمبيعات المحلية.
- دعم النمو الاقتصادي في البلدان العربية من خلال توفير التغطية التأمينية ضد المخاطر التجارية وغير التجارية للمؤسسات المالية والموردين غير العرب عند تمويل أو توريد المدخلات الأساسية، البضائع الرأسمالية، السلع الاستراتيجية ومثلها من السلع والخدمات التنموية للدول العربية.
- إعداد البحوث والدراسات المتخصصة والمتعلقة بتحديد فرص الاستثمار وأوضاعه في الدول العربية والقيام بتقديم الدعم التقني لوكالات ترويج الاستثمار في الدول العربية، وتعزيز التعاون والتكامل مع المنظمات العربية والدولية النشطة في مجال تشجيع الاستثمار.

تنص اتفاقية إنشاء المؤسسة على أن "تمارس المؤسسة من أجل تشجيع الاستثمارات بين الأقطار المتعاقدة أوجه النشاط المكتملة لغرضها الأساسي وخاصة تنمية البحوث المتعلقة بتحديد فرص الاستثمارات وأوضاعها في هذه الأقطار". وفي هذا السياق، تقوم المؤسسة بعدد من الأنشطة المتعلقة بنشر المعرفة وزيادة الوعي الاستثماري في الدول العربية. وقد تم تطوير هذه الأنشطة إلى عدد من خدمات الاستثمار تقسم إلى أربع فئات:

- نشر المعرفة
- ترويج الاستثمار
- تنمية الموارد البشرية في المجالات المرتبطة بالاستثمار
- التعاون مع المؤسسات والهيئات العربية والدولية

وتقوم المؤسسة بنقل هذه المعرفة والمعلومات إلى الدول الأعضاء مستهدفة تسهيل انسياب الاستثمارات والتجارة العربية البينية، والتعريف بمدى جاذبية المنطقة العربية لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

منذ نشأتها، مجموعة كوفاس COFACE¹، عام 1946 لحسن سير وتطوير الشركات من جميع الأحجام وفي مختلف أنحاء العالم، ونشر مناخ من الثقة بين الفاعلين الاقتصاديين. تحولت منذ عام 1994، إلى مؤسسة قطاع خاص، تعمل حاليا في ما يقارب 200 دولة.

المبحث الرابع: العلامة التجارية والتدويل

إن أول سؤال سي طرح نفسه على إدارة المؤسسة الحديثة هو مدى تناسبية و ملائمة وقبول السوق الوطني وأيضا الدولي لاسم المؤسسة وأسماء منتجاتها وسلعها المختلفة، حيث بعض الأسماء صعبة النطق وأخرى غير مقبولة (كلمات قبيحة، مرعبة....) في لغات العالم المختلفة، وأيضا لا تتميز بخصائص إبداعية مناسبة.

لقد أصبحت العلامات والتسميات التجارية في عصرنا الحاضر سلعة تباع وتشتري وتخلق الفارق عند المستهلك عند المفاضلة بين السلع، ورمزا للجودة أو الرداءة، كما أنها رمزا لتفوق الأمم، لما تمثله لهذه الأمم (مثلا لوريال الفرنسية، سوني اليابانية، نستله السويسرية، نوكيا الفنلندية....).

يرى البعض أن قوة الشركة المادية وتميز منتجاتها كفيلا يخلق العلامة ونموها وتدويلها، لكن البعض الآخر يعتقد أن العلامات التي لا تتصف بخصائص الإبداع والإبتكار قد تكون السبب في تراجع قيمة الشركة رغم توافر كل خصائص التفوق.

ويحتج البعض الآخر بوفاء المستهلك للعلامة الأصلية، وقد تفقد الشركة هذا الوفاء مع العلامة المستحدثة.

لكن الكثير من العلامات المشهورة والتميزة مرت بمراحل تغيير أو تعديل تسمياتها، كي تتوافق وإستراتيجيتها كما حدث مع سوني اليابانية أو دانون الفرنسية.

تعد اتفاقية النواحي التجارية المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية (تريبس TRIPS) أهم الإتفاقيات وأشملها التي تهتم بحماية النواحي التالية:

- حق النشر والتأليف والحقوق ذات الصلة.
- العلامات التجارية المميزة.

¹ <http://www.coface.fr/A-propos-de-Coface> تاريخ المشاهدة 2015/03/03

- الدلالات الجغرافية.
- التصاميم الصناعية.
- الإمتيازات (براءات الاختراع).
- تصاميم المخطوطات (طبغرافيات الدارات المتكاملة).
- حماية المعلومات المكتوبة.

المطلب الأول: إبتكار العلامة والتسمية التجارية

إن العلامة التجارية هي تعبير عن مدى وعي الزبون وتفضيله ومواظبته في التعامل مع المؤسسة ، وهي جزء من ملكيته الفكرية المحمية قانوناً "فحقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في إمتيازات إستخدام العلامة التجارية للشركة من قبل الشركات الأخر"¹ من أجل ذلك سيحاول الباحثان التطرق أولاً إلى مفهوم الملكية الفكرية على إعتبار أن العلامة التجارية هي أحد إنشغالاتها.

1 مفهوم الملكية الفكرية

في دراسة حديثة لحوالي (500) شركة أمريكية ظهر أنه من بين كل (06) دولارات يوجد دولار واحد يمثل قيمة الموجودات المادية والمالية أما الدولارات الخمسة الباقية، فإنها تعكس موجودات المعرفة (المعنوية والفكرية)² والعلامة التجارية جزءاً مهماً " فما يهيمن على الاقتصاد الدولي هي الصناعة المبنية على المعرفة"³

ويرى ليستر سي ثورو LESTER.C.THUROW أنه "من أهم الأمور إطلاقاً هذه الأيام حماية حقوق الملكية الفكرية، بل وأصعب من ذلك هو حمايتها فعلاً"⁴

ولقد " استخلصت غرفة التجارة الدولية أن التزوير والانتحال يمثل 5 في المئة إلى 7 في المئة من التجارة الدولية"⁵

¹ نجم عبود، نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات (عمان، دار الوراق، 2004)، ص312

² صلاح الدين، الكبيسي، إدارة المعرفة (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، 2005)، ص136

³ المرجع نفسه، ص.385

⁴ المرجع نفسه، ص.385

⁵ روبرت، ي غروس وآخرون، كلية تشدريبرد تبحت في إستراتيجية العولمة، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، (الرياض السعودية، مكتبة العبيكان، 2001)، ص.385

ويقول كامل إدريس إن "الملكية الفكرية أصبحت اليوم من الأصول القيمة، إن لم تكن أكثرها قيمة، في المعاملات التجارية"¹

أردنا التطرق إلى بعض العبارات التي توضح الأهمية التي وصلت إليها الملكية الفكرية في عصرنا الحاضر قبل أن نتطرق إلى مفهومها كي نبين مدى أهمية هذا المجال.

تعريف الملكية الفكرية:

لا يوجد إختلاف في تحديد مفهوم الملكية الفكرية، إذ يمكن القول عموماً أن "الملكية الفكرية هي إبتكار فكري يمتلكه فرد أو مؤسسة، يعود للمبتكر بعد ذلك الإختيار بين تشارك هذا الإبتكار بحرية مع الآخرين أو ضبط وتنظيم إستخدامه بأساليب معينة"²

ولعل أفضل تعريف يمكن تقديمه هو ذلك التعريف المقدم من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية الـ WIPO حيث عرفتها كما يلي: "تشير الملكية الفكرية إلى أعمال الفكر الإبداعية أي الاختراعات والمصنفات الأدبية والفنية والرموز والأسماء والصور والنماذج والرسوم الصناعية"³

وتنقسم الملكية الفكرية إلى فئتين هما الملكية الصناعية التي تشمل الاختراعات (البراءات) والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية وبيانات المصدر الجغرافية وأيضاً حق المؤلف الذي يضم المصنفات الأدبية والفنية كالروايات والقصائد والمسرحيات والأفلام والألحان الموسيقية والرسوم واللوحات والصور الشمسية والتماثيل والتصميمات الهندسية . وتتضمن الحقوق المجاورة لحق المؤلف حقوق فناني الأداء المتعلقة بأدائهم وحقوق منتجي التسجيلات الصوتية المرتبطة بتسجيلاتهم وحقوق هيئات الإذاعة المتصلة ببرامج الراديو والتلفزيون.

وتعد اتفاقية النواحي التجارية المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية (تريبس TRIPS) أهم الإتفاقيات وأشملها التي تهتم بحماية النواحي التالية:

- حق النشر والتأليف والحقوق ذات الصلة.

¹ كامل إدريس، الملكية الفكرية أداة فعالة في التنمية الإقتصادية، الملخص (جنيف، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، بدون سنة نشر)، ص07

تاريخ التصفح 2009/02/03 http://www.ecipit.org/Arabic/pdf/low_model4.pdf

² محمد عواد، الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (عمان، دار الصفاء، 2008)، ص332

³ www.wipo.int/ebookshop/html date de visite le 10/10/2006

- العلامات التجارية المميزة.
- الدلالات الجغرافية.
- التصاميم الصناعية.
- الإمتيازات (براءات الاختراع).
- تصاميم المخطوطات (طبغرافيات الدارات المتكاملة).
- ❖ حماية المعلومات المكتوبة.

ونلاحظ أن العلامات التجارية أحد الجوانب التي تشغل بها الملكية الفكرية وتهتم لحمايتها.

2 مفهوم العلامة التجارية

"تعرف العلامة التجارية على أنها أي اسم، كلمة، مجموعة من الكلمات، حروف أو رموز، رسم، شعار، صوت، تعبير أو جمع كل العناصر السابقة بهدف تعريف منتجات أو خدمات مؤسسة ما و يفرقه على منافسيه"¹

"جوهر حماية العلامات التجارية المميزة هو حماية أية علامة تميز سلعا أو خدمات"²

غير أنه تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين العلامة التجارية للمؤسسة وشعارها، فشعار المؤسسة: "هو اسم المؤسسة مكتوب بطريقة موحدة لا تتغير"³

لقد أصبح الشعار يحتل مكانة هامة، في بعض المؤسسات تفوق قيمته قيمة المؤسسة الذي يمثله مثل شعار نيفيا، غوغل أو ياهو.

3.وظائف العلامات التجارية

- توطيد العلاقة مع المستهلك
- على مستوى الإقتصاد الكلي تساعد على تعريف مصدر المنتجات والتكنولوجيا
- الإنتفاع بالعلامات لأغراض الترويج
- تمييز المنتجات وطرح منتجات جديدة.

¹ Marie Camille DEBOURG, Joël CLAVELIN et Olivier PERRIER, **PRATIQUE DU MARKETING**, (Alger, Algérie, éditions BERTI, 2004), p. 138

² روبرت، ي غروس، المرجع السابق، ص.400

³ IBID , p.138

- الحصول على أتوات من خلال برامج التراخيص
- تساعد مالكيها على زيادة نسبة الأرباح والرد على المنافسة غير المؤسسة.
- دعم الشراكات الإستراتيجية والتحالفات التسويقية.
- تأكيد وزن المؤسسات في المعاملات المالية
- هي أحد العناصر الأساسية من عقود الإمتياز.
- إستعمالها للدلالة على إحترام معايير السلامة وإستيفاء المواصفات التقنية وتطابق التشغيل في الأنظمة التقنية المعقدة

" على عكس البراءات وحق المؤلف ، العلامات التجارية يمكن تجديدها بلا نهاية وبالتالي تشكل ثروة قوية جدا من أصول الملكية الفكرية"¹

المطلب الثاني: خصائص العلامة التجارية المبتكرة

تمتاز العلامات التجارية المبتكرة بعدة خصائص تجعلها مؤثرة ، هذه الخصائص تبحث عنها كل المؤسسات في التسميات التي تطرح لها سواء في تسمية علامة المؤسسة ككل أو منتج بحد ذاته. ويمكن توضيحها كما يلي:²

1. سهولة النطق: عند اختيار المؤسسة تسمية أو علامة تجارية له ولمنتجاته يجب أن تراعي هذه الخاصية في السوق المحلية أو العالمية فإذا كانت هذه العلامة سهلة النطق فإن المستهلك المحلي والعالمي سرعان ما يرتبط بها ويؤثر ذلك في زيادة الارتباط بها
2. مقروءة: حيث أن مقروئية العلامة في مختلف أنحاء العالم تشكل هاجس كبير خاصة مع الخصائص اللغوية وأساليب النطق في السوق الدولية يجعل المؤسسة يسعى حثيثا لإيجاد العلامات التجارية سهلة القراءة، التي لا تعجز مختلف الألسنة على لفظها ، وهذا يحدث خاصة في الكلمات الخفيفة غير المركبة.
3. قابلة للتذكر: يجد الزبون المحلي والدولي صعوبة كبيرة في تذكر العلامات التجارية خاصة التي هي من لغة غير لغته الأم لهذا يسعى المؤسسة للبحث عن أسماء تجارية سهلة للاستحضار في الذاكرة في أغلب الأحيان في مختلف مناطق العالم.

¹ كامل إدريس، المرجع السابق، ص21

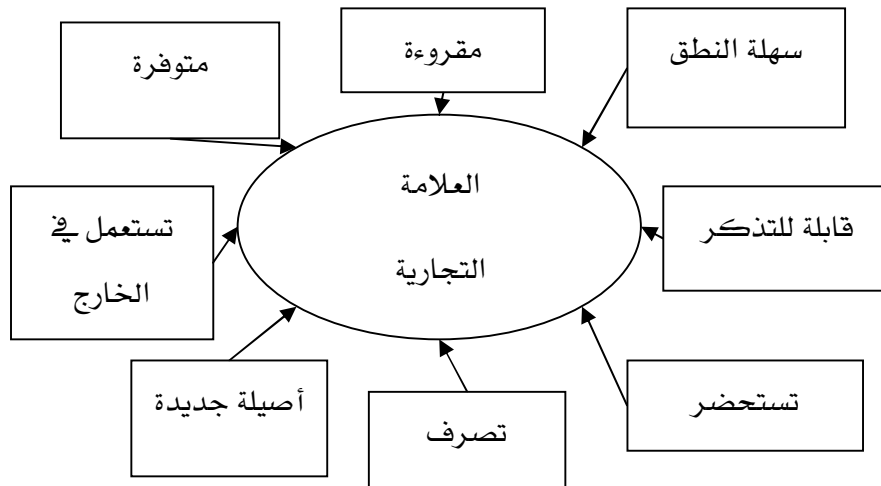
² Claude DEMEURE, **marketing**, (Paris, France, Editions Dalloz, 2003), p.127

4. تستعمل في الخارج¹: تبحث المؤسسات التي ترغب في التوجه إلى تدويل نشاطها دائماً عن علامات تجارية لمنتجاتها تستعمل في الخارج والتي تكون تسمية غير مرفوضة في كل لغات العالم، لا تعبر عن أشياء مكروهة في لغات أخرى، يستطيع المستهلك الدولي إستعمالها في كل مكان ولا تتناقض الآداب العامة
5. منفردة (أصلية وجديدة): إن العلامة التجارية المبتكرة منفردة وأصلية وأيضاً جديدة و لم يسبق إستعمالها، هذا الإنفراد والأصالة يعطيها السبق في مجال تخصصها وأيضاً لإعتبارات حقوق الملكية الفكرية والإبداع.
6. تستحضرة: فكرة الإستحضار تكمن في كون العلامة التجارية المبتكرة يكون إسمها ورمزها من الجمال والخفة أن تستحضر من بين جميع العلامات المنافسة وهذا يدفع العلامة لأن تكون الأكثر جاذبية من منافسيها.
7. تصرف: معنى العلامة التي تصرف، هي تلك العلامة التي نشقت من إسمها الأصلي علامات أو تسميات تجارية لمنتجاتها المختلفة (مثل علامة نستله، نشقت منها نسكا في Nestlé...Nescafé) أو (Danone نشقت منها Danette Danino Danao Dany Danone).

8. متوفرة: هو نوع من الربط بين العلامة التجارية ودرجة توفرها في ، وفي هذا المجال نأخذ بجانبين التسجيل الدولي والوطني لحماية الملكية وتوفير السلعة بدرجة توفر العلامة.

والشكل التالي يجمع الخصائص السابقة

الشكل رقم (III - 1) خصائص العلامات التجارية المبتكرة



Source : Claude DEMEURE, **marketing**, (Paris, Editions Dalloz, 2003), p.127

¹ Ibid , p.127

المطلب الثالث: مراحل البحث في تسمية العلامة

هناك العديد من المراحل التي تتبعها المؤسسة في سبيل الوصول إلى تسمية لعلامتها تناسب من جهة المؤسسة ككل وتكون مقبولة محليا ودوليا، هذه المراحل تعتبر كلها ضرورية ومجدية.

المرحلة الأولى: الإطار

إن البحث عن تسمية للعلامة لا يتم إلا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ماهو منتج المؤسسة (الخصائص، الوظائف)؟: إن معرفة ما ستتجه المؤسسة يوفر لها الكثير من العناء في معرفة تسمية علامتها التجارية أو معرفة تسمية المنتج.
2. في أي وضعية هو موجود؟ ماهي صورته؟: الوضعية التي تكون المؤسسة موجود فيها والصورة التي تحظى بها عامل مهم في توجيهها لإختيار علامتها.
3. ماذا سنخدم؟: هذا السؤال يكون موجه دقيق للعلامة من جانب معرفة القطاعات السوقية التي تنوي المؤسسة التواجد فيه.

4. ماهو الهدف؟: عند الإجابة عن الأهداف السوقية تتضح صورة العلامة التجارية للمنتج والمؤسسة ككل.

5. في أي إسم مؤسسة أو مجموعة ينتمي؟

هذه المرحلة تساعد على توضيح الخصائص التي تكون عليها العلامة من أصليتها، تذكرها، نطقها، وترددتها..... عند الإجابة على الأسئلة السابقة تكون المؤسسة قد وضعت الإطار العام الذي يعرفها ويحدد طبيعة نشاطها.

المرحلة الثانية: الإختراع¹

يتم إختراع أو إبتكار العلامة التجارية عبر الطرق الإبداعية والتحليلية لمختلف التسميات المناسبة للثنائية المؤسسة/المنتج.

المرحلة الثالثة: مراقبة التواجد²

يجب مراجعة عدم تواجد هذا الإسم لدى شركة أخرى بإتباع الطرق التالية:

1. طلب البحث الآلي لدى المصالح المختصة: تطلب المؤسسة من المصالح المختصة في حكومتها أو خارج ذلك في المنظمات العالمية البحث عن تواجد سابق لتسميتها لدى مؤسسات أخرى سواء كانت لاتزال تعمل أو غير مزاولة لنشاطها. .

2. البحث في قاعدة البيانات الدولية: هناك أيضا قاعدة البيانات الدولية التي قد تطلب المؤسسة البحث فيها لمعرفة تواجد تسميتها أو أحد منتجاتها في مكان ما في العالم، وبأي لغة.

¹ Marie Camille DEBOURG, et autres Op.cit. , p604

² Ibid., p. 604

المرحلة الرابعة: تجريب الإسم¹

تقوم المؤسسة بتجربة الإسم المخترع، ومدى قبوله بين المستهلكين والمستعملين.

1. الأهداف: أي الأهداف من إختيار هذا الإسم ، وطموحات المؤسسة من هذه التسمية
2. التجريب: تجريب الإسم ومعرفة مدى قبوله خاصة في مختلف الأسواق.
3. التقييم: تقييم هذا التجريب للخروج بنتيجة نهائية.

المرحلة الخامسة: الإختيار النهائي²

بعد كل هذا البحث والدراسة والتجريب والتقييم تقوم المؤسسة بالإختيار النهائي لإسمها أو إسم منتجها خاصة الجديدة. لتطرحه في السوق وتعتمده وأيضا تسجله.

المرحلة السادسة: الحماية³

عملية التسجيل هي بداية حماية العلامة التجارية والتسمية للمؤسسة بكل خصائصه، ويكون ذلك بتسجيله لدى الهيئات المتخصصة في العلامات التجارية.

المرحلة السابعة: تكوين إسم المؤسسة والمنتج⁴

إن تكوين إسم مناسب لأي مؤسسة أو منتج هو من الصعوبة بحيث أنه ليس مسموح بالإخفاق في هذه العملية رغم أنه يمكن إستبداله بعد مدة زمنية معينة لكن الإسم الذي يتصف بالجودة قد يبقى للأبد مع هذا المؤسسة أو المنتج وقد تفوق قيمته السوقية قيمة المؤسسة ورأس مالها أو حتى رقم أعمالها المحقق.

ولكي توفق المؤسسة في إبتكار هذا الإسم لها ولمنتجاتها عليها معرفة بعض التقنيات المطلوبة

في إبداع العلامة التجارية

المطلب الرابع: تقنيات إبتكار العلامة التجارية

مع مضي الزمن تشكلت الكثير من المعلومات لدى خبراء العلامات التجارية التي لعبت دورا هاما في تطوير تقنيات تعتبر صالحة في كثير من الأحيان في إستعمالها للخروج بإسم مناسب للمؤسسة ككل أو مختلف منتجاتها، رغم أن الكثير من المؤسسات أصبحت تستعين بمكاتب ومعاهد متخصصة محليا أو دوليا في تقديم أسماء صالحة للنمو والتدويل.

¹ Marie Camille Debourg, et autres, op.cit p.605

² Ibid, p.605

³ ibid. p.606

⁴ ibid, p.606

1.الخاصية الصوتية للعلامة.

المجانسة الصوتية: ALLITERATION: أي إعادة نفس الصوت عند العلامة مثل (TICTAC ، COCA COLA).
التقفية: (نفس القافية ASSONANCE): أي يكون إسم العلامة التجارية على نفس السجع والقافية مثال
(OMO).

التناغم أو التسلسل الصوتي للعلامة: (CONSONANCE) : NOUNOU
المحاكية الصوتية: (ONOMATAPEE): إستعمال مقطع لفظي للتذكير
إسم تصغير:(CLIPPING) وهنا نستعمل إسم تصغير للأشياء الصغيرة أو التي مخصصة للأطفال
2. الخاصية الإملائية للعلامة.

كلمة مشفرة أو غير كاملة: (MOT EPELE): أي الكلمة التي تملأ بطريقة غير إعتيادية مثل -KOOL
AID

تقليص أو إنكماش إسم العلامة: ABBREVIATION : مثل 7-UP تقليصا لإسم SEVEN-UP

3. الخاصية الصرفية: (التشكيلية).

الإستعارة: METAPHONE: ومن أمثلة العلامات التجارية AQUA-FRESH.

المجاز المرسل: METONYMIE: أي تجسيد معنى معين بمعنى آخر أي إفصاح معنى لآخر (Uncle Ben's)
(AJAX) (BOUNTY).

تشخيص خدمة التأثير: جعل ماهو ليس إنساني إنسانيا أو إسناد إنفعال أو عاطفة بشرية لشيء ليس بشريا
(CLIO-KINDER).

جمع المتناقضات: (OXYMORE): جمع كلمتين في المواجهة على النقيض (CREME DE PEINTINE).

تسميات ظريفة:(PARANOMASIA): و هو إعطاء تسميات مضحكة هزلية وظريفة على العلامات
التجارية (FEDOR-JUS D'ORANGE).

تغيير مدلول الكلمة أو التسمية: (APPOSITION SEMANTIQUE):

و هو إعطاء تسمية لها علاقة بموضوع العلامة أو المنتج (NUTELLA)، مأخوذة من (NUT/LA
(NOISETTE).

العلامة التجارية المبتكرة ونمو المؤسسة

إن المؤسسة التي تسعى نحو النمو والتوسع عليها مراعاة بعض النقاط هي:

1 تغيير أو تعديل العلامة والتسمية التجارية

قد تضطر المؤسسة عند رغبتها في الدخول للسوق الدولية أن تعيد النظر في اسمها التجاري أو اسم منتجها لتتلاءم والسوق المرغوب دخوله، ولقد حدثت في تاريخ الشركات العالمية هذه العملية عبر مراحل مختلفة من تاريخها، فظواهر التدويل والعولمة وتزايد الاندماجات والتملك، وإستراتيجيات إعادة التوطين لبعض المجموعات الكبيرة والقوة الجديدة للمساهمين الذين أصبحوا بمثابة عناصر تعطي أهمية جديدة بالغة لتسمية المؤسسة¹

في الولايات المتحدة تغير بسيط كما الذي وقع من (Northwest Bancorporation) إلى (Northwest Corporation) كلف 06 مليون دولار

و الجدول التالي يبين حجم التغيرات في التسمية في بلد واحد فقط هو فرنسا في سنوات قليلة.

الجدول رقم (III - 2) : الشركات الفرنسية التي غيرت تسميتها

السنة	عدد التغيرات	نسبة النمو
1995	24021	1.5 %
1996	25624	6.7 %
1997	30176	17.8 %
1998	39241	30.0 %
1999	39510	0.7 %

Source : Eric, Delattre, **les changement de nom des entreprises**, (l'expansion management review, septembre1999.) p.p. 107-114

وهذه أمثلة عن التغيير وإعادة التغيير أو التعديل

الجدول رقم (III - 3) : التغيير وإعادة التغيير في العلامة والتسمية التجارية

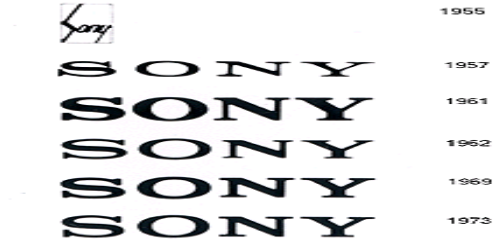
تسمية قديمة	dénomination Ancienne	تسمية جديدة	dénomination Nouvelle
Compagnie Générale d'Electricité		Alcatel Alsthom	
	Alcatel Alsthom		Alcatel
تسمية قديمة	dénomination Ancienne	تسمية جديدة	dénomination Nouvelle
	Générale des Eaux		Vivendi
	Vivendi		Vivendi Universal

Source : <http://www.edubourse.com/guide/guide.php?fiche=histoire-nom-societe> تاريخ التصفح 2009/02/01

¹ Eric, Delattre, **les changement de nom des entreprises**, (L'expansion Management Review, Septembre1999.) p.p., 107-114

فالمؤسسة عند توجهها الدولي تكون مضطرة إلى إحداث بعض التعديلات كي تكون مستعد لهذا التوجه الجديد من البحث في التسمية التجارية ومدى تناسبها مع البيئة الدولية، مشاكل الملكية الفكرية وحمايتها داخل السوق الدولي، وفي بعض الحالات قد تفكر في ذلك دون أن يكون هناك توجهها دوليا

الشكل رقم (III - 2) تعديل شعار سوني من 1955 إلى 1973



Source: www.sony.com / Sony Global - Sony History تاريخ التصفح 2008/07/11

2. حالة المؤسسة عند تغيير العلامة

قد تأخذ المؤسسة عند تغيير العلامة التجارية عدة حالات نذكر منها:

1. مؤسسة جديدة كلياً تبحث عن علامة مبتكرة: كل المؤسسات الاقتصادية لها فرصة ممتازة لإبتكار علامة تجارية وتجنب الكثير من الإشكاليات مستقبلاً ونجد حالتين هما:

1.1. مؤسسة جديد محدود الإمكانيات: قد تكون محدودية الإمكانيات السبب في عدم الإهتمام بالعلامة التجارية لهذا نجد صاحب المؤسسة في حالة نموها يتجه تدريجياً إلى تغيير أو تعديل علامته التجارية، وقد يكون صاحب المؤسسة مدرك لأهمية هذا الجانب ويرى أن العلامة التجارية المبتكرة هي أداة للنمو فيسارع إلى إيجاد تسمية متميزة رغم محدودية إمكانياته.

1.2. مؤسسة جديدة ذات إمكانيات كبيرة وتوجه دولي: وهي الأقدر على إبتكار علامة تجارية متميزة وتحمل كل الخصائص التي تساعد على التفوق خاصة إذا كان المؤسسة متوجه منذ البداية نحو التدويل (Born Global).

2. مؤسسة قائمة وتريد تغيير علامتها: ليست المؤسسة الجديدة وحدها بالعلامة التجارية، ولكن حتى المؤسسة القائم قد ترغب أو تضطر إلى تغيير أو تعديل علامتها لأنها غير مناسبة، سواء محلياً أو دولياً (عالمياً)، ونصادف حالتين هما:

2. 1. علامة تجارية غير معروفة: قد تتواجد علامة في السوق منذ مدة معتبرة لكنها لا تحظى بأي شهرة، ولم تكسب ولاء المستهلكين، أو تتشابه مع علامات كثيرة أخرى، فيرغب صاحب المؤسسة في تغييرها، وفي هذا الحالة يكون التغيير محبذ لأن المؤسسة سوف تتخلص من علامة تشكل عبئاً عليه، ولا تحمل أي قيمة عند فقدانها لدى الزبائن.

2. 2. علامة تجارية معروفة لكن لا تساعد على النمو والتدويل: في هذه الحالة العلامة مشهورة ولكن بدرجة محدودة، ولا يمكن المؤسسة لا من النمو ولا من التدويل، وفي هذه الحالة يكون ضروري تغيير العلامة أو تعديلها جزئياً أو إبتكار علامة ثانية مع الإحتفاظ بالأولى للسوق الذي الذي إكتسبته.

2. 3. الحصول على علامة تجارية جديدة بعد التحالف أو الإندماج أو التملك: عند حدوث التحالف أو الإندماج أو حتى التملك، يكون من الضروري تغيير أو تعديل العلامة التجارية في أغلب الأحيان كي تتناسب مع هذه العلاقة الجديدة، وهذه فرصة مهمة لإبتكار علامة تجارية مميزة وقادرة على أخذ مكانتها داخل السوق.

3 النمو واشكالية ابتكار العلامة التجارية باللغة العربية

في بعض الدول العربية خاصة الإمارات العربية المتحدة هناك توجه عام إلى إبتكار أسماء عربية للمؤسسات الإقتصادية (إعمار، تطوير،). وهذه المؤسسات تلقى قبول دولي، لكن مازال هناك تساؤل لدى قبول المستهلك العالمي لهذه العلامة أو مامدى نجاحها وإستمرار نموها بهذه التسميات، ونفس التساؤل يطرح على المؤسسات الجزائرية التي تحمل تسمية عربية.

4. حماية العلامة التجارية المبتكرة:

تشكل الحماية هاجسا كبيرا للعلامات التجارية المبتكرة، سواء في السوق المحلي أو الدولي، لذا تسارع كل المؤسسات إلى تسجيل علاماتها التجارية سواء المشهورة أو الجديدة بغية حمايتها، وهناك الكثير من الإتفاقيات التي تحكم هذا المجال، وعادة يكون التسجيل لمدة 07 سنوات، قابلة للتجديد للأبد، لكن في بعض القوانين تصل المدة إلى عشرة سنوات قابلة للتجديد للأبد كما في القانون المصري رقم 82 لسنة 2002. رغم هذا هناك دائما سطو وتزييف للعلامات التجارية.

"إن تزييف العلامات التجارية وبيع السلع على أساس ما تبدو عليه، وهي غير ذلك، أمر قديم قدم التاريخ"¹، إذن كل العلامات التجارية في العالم معرضة لكل أنواع التزييف والتقليد والسطو، لهذا عند إبتكار علامة ما يجب علينا السعي لحمايتها، ومن أهم الإتفاقيات التي تساعد على ذلك إتفاقية تريبس حيث "سمحت إتفاقية تريبس TRIPS للبلدان المشاركة فيها أن تمنح أو تلغي تسجيلات العلامات التجارية لأنواع المشهورة في بلد عندما تجري محاولة التسجيل من قبل شخص غير المالك الحقيقي"² و أيضا " تسمح اللائحة التنفيذية رقم(94/40) الخاصة بعلامة الإتحاد الأوروبي في أوروبا، لمالكي العلامات التجارية بتسجيل علامة تجارية واحدة تكون سارية المفعول في كل دول الإتحاد الأوروبي"³

المطلب الخامس: التدويل والإبتكار في العلامة التجارية:

عند رغبة المؤسسة في تدويل نشاطه تتضاعف الحاجة إلى إبتكار علامة تجارية صالحة في كل مكان وتحمل كل الخصائص التي تجعلها في موقع ممتاز دوليا.

1.ظوابط العلامة التجارية الدولية:

في الحقيقة يصعب حصر ضوابط العلامة التجارية الدولية، لأن السوق الدولي متنوع ومتجددة بطريقة، تحتم على المؤسسة أن تبني لنفسه كيان مستقل في البلد المضيف عن البلد الأم، أو بمعنى آخر أن يكون كل فرع من فروع المؤسسة وكأنها مؤسسة ثانية مستقل كليا عن من سواها، لكن يجمع بينها علامة تجارية تأخذ في الحسبان عند إبداعها مايلي:

1. القبول اللغوي في كل دول العالم

2. ليست ذات معنى محرج أو جارح أو ذات مدلول يناقض القيم والعادات المحلية.

3. التقصي عن مدلولها في الذاكرة الجماعية لأي مجتمع.

4. يستحسن أن تكون علامة المنتجات المختلفة غير ذات معنى كليا.

5. يستحسن الإسراع بتسجيل العلامة التجارية لحمايتها داخل السوق المراد التوجه إليه.

2.الإستعانة بالوكالات المتخصصة الدولية لإبتكار العلامة التجارية:

¹ روبرت، ي غروس وآخرون

² روبرت، ي غروس وآخرون

³ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص.338

منذ زمن ليس بالقريب تخصصت بعض المؤسسات¹ والوكالات وحتى معاهد حكومية، في مختلف دول العالم، في تقديم خدمات إبتكار علامات وتسميات تجارية لزيائنها من مختلف دول العالم، وتضمن هذه الوكالات أن تكون هذه العلامات مقبولة دولياً، في مختلف اللغات والعقائد والتشريعات المحلية ولم يسبق إستعمالها، وتتحمل هي مسؤولية وقوع أي خطأ أو تشابه مع أي علامة أخرى، لذا عند الرغبة في تدويل نشاط المؤسسة يستحسن أن يلجأ صاحب المؤسسة إلى هذه الوكالات الدولية أو المحلية، إلى الإستعانة بهذه الوكالات المتخصصة في إبتكار علامات تجارية أو تسميات للمنتجات المختلفة، لكن في كثير من الأحيان تقدم خدماتها بتكاليف عالية. أبعاد إبتكار العلامة التجارية الدولية:

يرى الباحث أن هناك أبعاد تحكم إبتكار علامة تجارية، هذه الأبعاد هي:

1 البعد التاريخي:

يراعى في العلامة تسمية تاريخية سواء من التاريخ القديم الغابر(غانخ آمون، رمسيس، ماسنيسا، ...) أو التاريخ القريب وتكون ذات إمتداد زمني أو شخصي أو مكاني.

2 البعد الجغرافي

ما يمكن ملاحظته في الشركات الجزائرية أن أغلب الشركات تحمل إسم ذو بعد جغرافي (الهضاب، الأوراس، الزيبان، البهجة، الباهية، سيرتا...) وهي كلها مناطق جزائرية. يمكننا أخذ مثال عن شركة دولية تضع التسميات التجارية لمنتجاتها وفق معيار أو بعد جغرافي هي شركة أوراسكوم المصرية العاملة في الجزائر.

الجدول رقم (III - 4) : أوراسكوم للإتصالات وشبكتها الدولية

البلد	علامة الفرع
الجزائر Algeria	("Djezzy")
باكستان Pakistan	("Mobilink")
مصر Egypt	("MobiNil")
تونس Tunisia	("Tunisian")

¹ مؤسسة يوسف حافظ لحماية وتسجيل العلامات التجارية وبراءات الإختراع تقدم هذه الخدمات في مصر أو معاهد غوته الألمانية عبر العالم

العراق Iraq	("IraQna")
بنغلادش Bangladesh	("Banglalink")
زيمبابوي Zimbabwe	("Telecel Zimbabwe")

Source : <http://www.orascom.com/> تاريخ التصفح 2009/01/15

3 البعد العقائدي:

"لقد جاء اسم الشركة "Clarion" من اسم أداة نحاسية طويلة كانت تطلق صوتاً واسع النطاق وظهرت للمرة الأولى في القرن الرابع عشر، وكان النوع الذي يضم أنبوباً مثنياً يطلق عليه اسم "clarion" بينما النوع الذي كان يشتمل على أنبوباً مستقيماً فكان يطلق عليه اسم "tromba". وكانت آلة clarion عبارة عن أداة تأخذ شكل حرف s وتشبه البوق (trumpet) الحالي، لكنها كانت تشتمل على أجراس أصغر وجدران أنابيب أكثر سمكاً. وكان الجزء الفمي منها أثقل، وكان من المعتقد أن أداة clarion يمكن أن توفر توازناً جيداً للصوت مع الآلات الأخرى. وقد تم اختيار الاسم للإشارة أن شركة Clarion لديها علاقة قوية مع الموسيقى"¹

من هنا نفهم أن عقيدة واضع العلامة تدخل في تكوينها ومن الأمثلة أيضاً علامة سوني وعلاقتها بالشمس وما تمثل الشمس من معنى عند اليابانيين.

4 البعد اللغوي (العربية أو لغة بائدة)

لم يرد في قوانين العلامات التجارية للجزائر التي هي محل الدراسة أي عبارة تشجع أو تفضل استعمال اللغة العربية للعلامة التجارية ، وكذلك الشأن بالنسبة للغات البائدة (اللهجات المحلية خاصة الأمازيغية)، حيث نلاحظ هذه الحالة موجودة بشكل كبير في العلامات التجارية العالمية فيعمد أصحاب المؤسسات إلى استعمال رموز وكلمات من لغاتهم الأصلية أو لغات بائدة خاصة اللاتينية الإغريقية. هذا البعد يضيف مع إدراك تاريخي لحقيقة التسمية أو الرمز طابع سحري ممزوج بالأساطير والحقائق الغابرة، رمزية مميزة تجعل هذه العلامة تتألق بسرعة وتجد مكانها بين العلامات التجارية المشهورة والمتميزة.

5 البعد الظرفي أو الشخصي:

¹ تاريخ التصفح 2008/10/22 <http://www.clarion.com/xm/ar/company/profile/origin/index.html>

تحمل الكثير من العلامات أسماء أصحابها)، حمود بوعلام، تويوتا، الإخوة وارنر، بيير كاردان (PIERRE CARDIN) أو ذويهم (مارسيدس MERCEDES)، أو أسماء ضرفية وهي الأسماء التي تخلق مع ضرف معين (حدث رياضي، سياسي، مسلسل،) أو رقم مثل عطر 1886 أو شانال رقم 05 وتصبح مع مرور الزمن علامة تجارية متميزة.

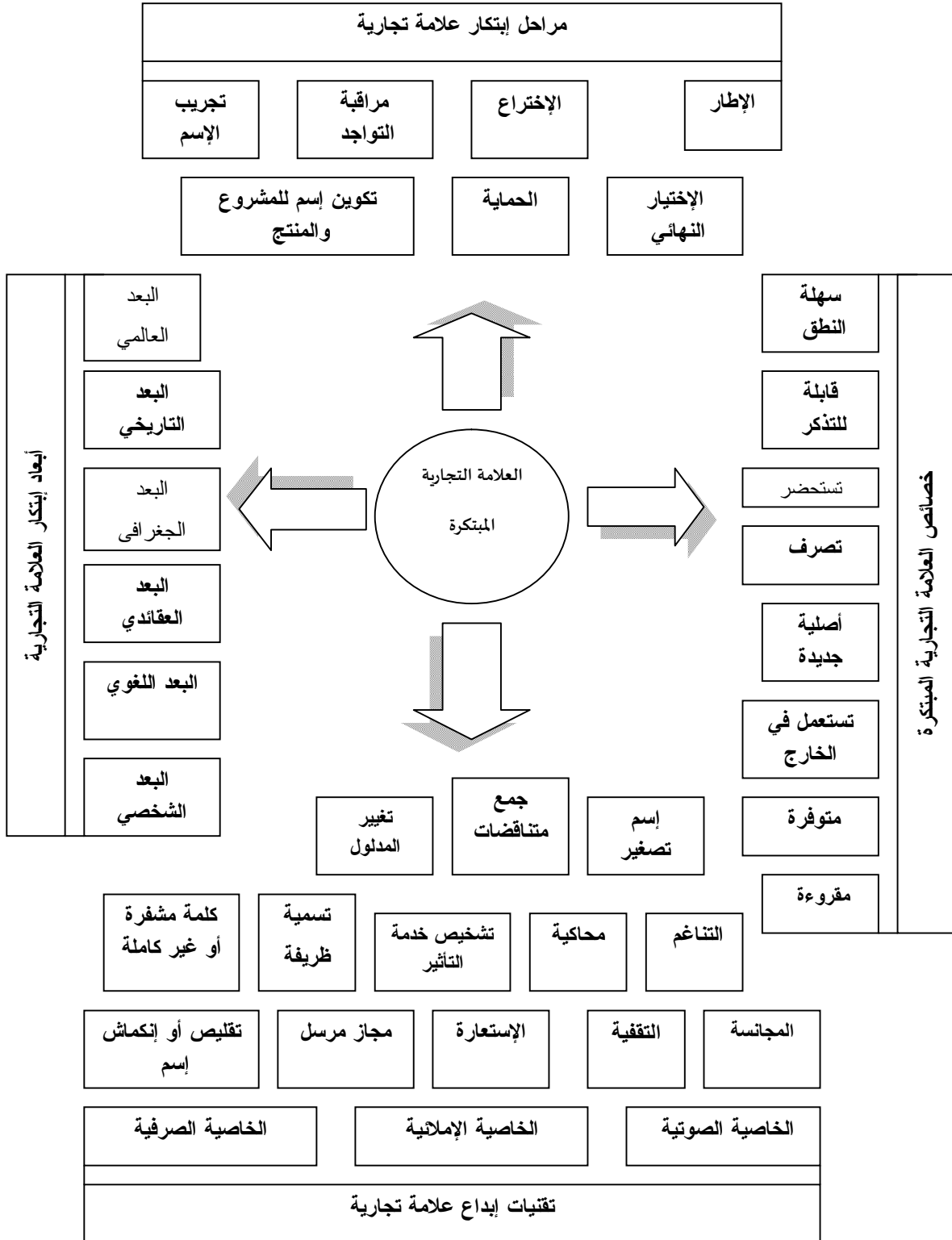
6 البعد العالمي:

الكثير من المؤسسات الرائدة تبحث عن علامة تجارية ذات بعد عالمي ليست مرتبطة بإي بلد أو مكان أو حتى زمان، هذا النموذج من العلامات التجارية يجعل المؤسسة في موقع ريادي وهو يحمل شعار العالمية (يونفرسل، غلوبال.....).

النموذج المقترح:

بعد كل ما سبق سوف نحاول إقتراح نموذج متكامل من أجل إبتكار علامة تجارية، هذا النموذج هو مزيج من عناصر تتكاثف كلها من أجل علامة وتسمية تجارية قد تصبح مشهورة وتشكل فارق في مستقبل المؤسسة.

الشكل رقم (III - 3): نموذج متكامل لإبتكار علامة وتسمية تجارية



المصدر: تم إعداد هذا الشكل من طرف الباحث كنموذج متكامل لبلوغ علامة وتسمية تجارية مبتكرة

خلاصة الفصل الثالث:

حاول الباحث في هذا الفصل، التحدث بشكل كبير ومنتشعب عن المحيط المؤثر، بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية التدويل وسبل نجاحها، حيث وجد أن ظواهر مثل العولمة الاقتصادية، الشركات متعددة الجنسيات، المنظمات الدولية المتخصصة والتي تقود النظام المالي وكذا النظام النقدي الدولي، وتلك التي توجه قاطرة التجارة الدولية، وموضوعات التمويل والتأمين الدولي، وإشكاليات الملكية الفكرية وخاصة العلامات التجارية وبعدها الدولي، كلهم سوف يؤثرن بشكل ما على عملية التدويل، وقد يكون هذه التأثير إيجابي في صالح هذه العملية أو سلبي يقوض هذه العملية ويتسبب في فشلها من خلال سياسات أو إجراءات يتبناها الشركات أو من حولها.

الفصل الرابع

إستراتيجيات تدويل

نشاط الشركات

الفصل الرابع: إستراتيجيات تدويل نشاط الشركات

تمهيد: إن بناء إستراتيجية لتدويل نشاط شركة ما، عبر العالم عملية في غاية التعقيد والدقة، وهذه الإستراتيجية، إذا كانت لشركة في دولة متقدمة لها عراقية في التعامل الدولي سوف تأخذ العديد من العناصر والمتطلبات في الحسبان، أما إذا كانت دولة نامية أو كانت الحالة الجزائرية في تدويل نشاط المؤسسات (الشركات) فهذه مسألة قد تتجاوز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وحتى التقنية، لتصل إلى أبعاد جيوسياسية، ليس من المناسب التطرق لها في هذا العمل، لكن سنحاول أن نتحرى البحث عن إستراتيجيات تتناسب مع الشركات الجزائرية وفق رؤية وأبعاد اقتصادية بحتة.

وفي تصورنا أن الدولة الجزائرية سوف تكون مؤثر فعال في بناء إستراتيجيات للشركات الجزائرية سواء الخاصة منها أو العامة، والتي نعتقد أنها أكثر هيكلية في الوقت الحالي من أجل تحقيق هذه الرغبة أو الطموح، ونحن نعرف في العصر الحديث أصبحت الدول هي الموجه الرئيسي للشركات في تبني إستراتيجياتها المختلفة، إن أهم صفات الرأسمالية المعاصرة التي تختلف عما كانت عليه في السابق هو تدخل الدولة في الإقتصاد. ويهدف هذا التدخل إلى تخفيف الهزات الإقتصادية عن طريق إتخاذ إجراءات مضادة للدورات الإقتصادية ذات الطبيعة المختلفة، وكذلك الإحتفاظ بمستوى معين من الطلب الفعلي والعمالة بواسطة مجموعة من إجراءات التعضيد الثابتة الدائمة للإقتصاد¹¹ وإذا كان هذا الكلام المقصود به السياسات والإجراءات التي تتخذها الدول في أثناء مراحل إقتصادية معينة، فإن توجيه الشركات إلى تبني إستراتيجيات تدويلية معينة هو خطوة إستباقية في نظرنا، من أجل منع الهزات الإقتصادية، على الرغم من أن تكامل هذا البلد وشركاته في الإقتصاد العالمي سوف يكون أكبر عند تدويل نشاط هذه الشركات.

¹ فنشنزو فيتالو، الفكر الإقتصادي الحديث، ترجمة: محمد إبراهيم زيد، مراجعة: عبد الأحد جمال الدين، (القاهرة، مصر، دار الكتاب العربي، بدون تاريخ نشر)، ص 186

المبحث الأول: متطلبات بناء إستراتيجية لتدويل شركة

إن الرغبة في تدويل نشاط شركة ما لا تكفي وحدها، أو مع مقومات ميزة تنافسية معينة في نجاح هذه العملية وإستمرارها، حتى تصبح ضمن النسق البنائي لأي شركة، بل يجب أن تحاول الشركة وتسعى إلى إيجاد أفضل إستراتيجية تناسبها، وتتناسب مع متطلبات وخصائص كل من نشاط وحجم الشركة، البلد الأم بكل أبعاده وأخيرا البلد المضيف بمختلف خصائصه.

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى الإستراتيجية كمفاهيم وخصائص، ثم مقومات وشروط إيجاد إستراتيجية لتدويل شركة ما، قبل أن نحاول في بقية الفصل التطرق وتفصيل بعض أهم الإستراتيجيات التي تتبناها الشركات في هذه العملية.

"يتزايد تدويل تجارة التجزئة، على الرغم من تدويل التجزئة ليست عموما ظاهرة جديدة. وفي السياق التاريخي، يذكر أن تدويل البيوت التجارية الهولندية والإنجليزية يعود إلى العصور الوسطى وكذلك خلال عصر التصنيع، عندما تم توثيقها في أول الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) في سوق التجزئة البريطانية"¹ إذن من خلال هذا القول يمكننا التأكيد على أن تبني إستراتيجية قديمة في

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية: The Strategic

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"² أو فن تسيير و توجيه والسيطرة في الشركات والمؤسسات الإقتصادية ويمكن أيضا تعريفها هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ.³ ولهذا نجد أن الإستمرار في عالم الأعمال يتطلب بناء إستراتيجية تمكن من الإستمرار حيث يقول روبرت غروس "تتطلب إستراتيجية الشركة من أجل البقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين مقدرة على النظر قدما إلى البيئات التنافسية والتقنية والتنظيمية إضافة إلى القدرة على شق طريق للشركة كي تبني نفسها وتزدهر في ذلك السياق"⁴

¹ Stefan Elsner, **Retail Internationalization : Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities**, (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2012), p 01

² علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999)، ص 434

³ أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة -جامعة عين شمس، 2006)، ص 08

⁴ روبرت، ي غروس وآخرون، مرجع سابق، ص 71

ولن تكون الشركة الراغبة في تدويل نشاطها بعيدة عن تكوين وبناء إستراتيجية متكاملة من أجل الوصول إلى أهدافها، ويشكل التنظيم الهيكلي أهم الصور التي توضح رغبة المؤسسة في بناء إستراتيجية تدويلية "أهم وظائف النمط التنظيمي الذي تختاره الشركة هو ترجمة أهدافها العامة في إجراءات إدارية محددة، واتخاذ القرارات بصورة فعالة ونقلها إلى المشروعات التابعة لها عبر قنوات اتصال مناسبة. وبالتالي يتم اختيار هذا النمط تبعاً لفلسفة الشركة عابرة القومية، والاتساع العالمي لأعمالها وخصائص مجال الأعمال الذي تنشط فيه".¹

يقصد بصياغة الاستراتيجية هو: "مجموعة التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية، التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات".²

وأما تعريف توماس للإستراتيجية "بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"³

ويمكننا تقديم تعريف شامل آخر مرتبط بمفهوم الإستراتيجية والتدويل وهو " بالنسبة للمؤسسة الهدف الإستراتيجي هو خلق والحفاظ على ميزة مستدامة أمام منافسيها"⁴ ومنافسي المؤسسة الدوليين هم أهم وأكبر من منافسيها المحليين فيكون هدفها إستراتيجي أكبر وأعمق في هذه الحالة وأما إتخاذ القرار الإستراتيجي لعملية التدويل وكذا التوجهات التدويلية لشركة ما، فهو قطعاً يعتمد على معرفة العوامل المهمة المحيطة بإتخاذ القرار الإستثماري (لتقييم المناخ الإستثماري في بلد ما)⁵:

- 1- النمو الإقتصادي.
- 2- الإستقرار السياسي
- 3- حجم السوق
- 4- الإعتماد على المعونات

¹ محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص58

² يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع، 1999)، ص 194.

³ Thomas j g : **Strategic management : concepts ; practices and cases**;(NY, Harper and Raw, 1988), p38

⁴ Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner, **Le Grand Livre de la Stratégie**, (Paris, France, Éditions d'Organisation -Groupe Eyrolles, 2009), p23

⁵ أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 274

- 5- الدين الخارجي
- 6- تحويل العملة
- 7- قوة العملة
- 8- الإدخار الداخلي
- 9- البنى الهيكلية

إذن يمكن إعتبار طريقة الدخول للأسواق الدولية هي: "ترتيب مؤسساتي يسهل دخول المنتجات، التكنولوجيا والمهارات البشرية، أساليب الإدارة و/أو موارد أخرى للشركة إلى الأسواق الدولية الخارجية، ويتكون من الإختيار بين الإستثمار البسيط، أو بدون إستثمار كما في حالة التصدير من البلد الأم، الإمتياز، التراخيص، أو الأشكال الأخرى التي يكثر أو يقل فيها الوجود المادي كما في المشروعات المشتركة أو الشركات التابعة والمملوكة بالكامل"¹ وهذا معتمد بشكل رئيسي على العوامل السابقة.

وجاءت التكنولوجيا وتطور العلوم لتساعد على ذلك كله، ما أبدعته الثورة العلمية و التكنولوجيا في مجالي المعلومات والاتصالات، وصار هناك ما يسمى بالإنتاج عن بعد Teleproduction حيث توجد الإدارة العليا و أقسام البحث والتطوير و إدارة التسويق في بلد معين، وتصدر الأوامر بالإنتاج في بلاد أخرى حسب المواصفات المطلوبة من خلال وسائل الاتصال و نظم المعلومات²

"الإستراتيجية هي إطار الخيارات التي تحدد طبيعة منشأة ما وإتجاهاتها"³

المطلب الثاني: بناء الإستراتيجية: ويجب علينا أن ندرك أن الإستراتيجية لا تعني بالظروف خطة طويلة الأجل تتبناها الشركة حيث يقول مايك فريدمان "يعتق كثير من كبار التنفيذيين وجهة النظر الخاطئة، التي تتمثل في أنه إذا كانت قضية ما طويلة الأجل، فإنها تعد قضية إستراتيجية، أما إذا

¹ Brahim Allali, **Dirigeants de PME face au choix des cheminements d'internationalisation : Modes d'entrée et approches des marchés étrangers**, (23e Colloque du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec, 28, 29 et 30 septembre 2006 http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2006-13dirigeants_pme_choix_cheminements_internationalisation.pdf 2010/01/20 تاريخ المشاهدة:

² سعيد عبد الخالق محمود، الشركات متعددة الجنسيات في الخليج العربي، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 53، القاهرة، أول يوليو 1992، ص 11.

³ مايك فريدمان، بينيامين تريجو، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مراجعة: نعيم حافظ أبو جمعة، (القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات العدد: 423، 2006)،

كانت قصيرة الأجل، فإنها تعد قضية تكتيكية أو عملياتية إنهم بذلك يخلطون بين الفترة الزمنية وأهمية الإستراتيجية"⁴ ولهذا يجب تأكيد أن الشركة الراغبة في التدويل ومن خلال هذه الرغبة والأهمية لهذا الموضوع فالعمل هنا سيكون إستراتيجيا.

ولهذا سوف تطرح أسئلة من أجل بناء الإطار الإستراتيجي¹:

1. ماهي الافتراضات المتعلقة بالبيئة الخارجية من مختلف جوانبها، والبيئة الداخلية التي ستوجه

صناعة قرارنا الإستراتيجي؟

2. ما المعتقدات والقيم الأساسية التي نهتمي بها في أداء عملنا؟

3. ما المنتجات أو الخدمات التي سنقدمها والتي لن نقدمها؟

4. ما مجموعات العملاء والمستخدمين النهائيين الذين سنخدمهم والذين لن نخدمهم؟

5. ما الأسواق الجغرافية التي سنخدمها والتي لن نخدمها؟

6. ما المنتجات والأسواق التي تمثل أكبر فرصة للنمو؟ والتي تحتاج إلى أكبر قدر من الإستثمار

فيها؟

7. ما المزايا التنافسية التي سوف تمكننا من النجاح؟

8. ما الإمكانيات الأساسية التي نمتلكها لوصول منتجاتنا إلى أسواقنا، ودعم مزاياها التنافسية؟

9. ما النتائج المالية وغير المالية التي نهدف إلى تحقيقها؟

وهذه الأسئلة مرتبطة بثلاثة أبعاد للمنظمة وهي: المنتجات والخدمات التي ستقدمها، الأسواق (العملاء، المستهلكين والمناطق الجغرافية) التي سوف تخدمها وأهم القرارات التي لا بد من إتخاذها لنقل منتجاتها وخدماتها إلى الأسواق.

ويجب علينا التمييز بين إستراتيجية الدخول عند عملية التدويل وإستراتيجية التوسع (النمو) في تلك الأسواق، وكذا عملية إعادة التوطين (إعادة التموقع، إعادة الإنتشار، إعادة التوطين، إعادة التموضع،) مصالح الشركة في الخارج

بحيث سيكون من المهم إدراك أن الإستراتيجية التي تتبعها شركة ما، عند رغبتها في دخول سوق معينة هي في الحقيقة تركيبة متكاملة من القرارات المتلاحقة التي تتخذها الإدارة العليا، ممثلة خصوصا في المدير العام قائد عملية تدويل شركته التي يملكها أو يديرها فقط، وفقا لمجموعة ضخمة

⁴ مايك فريدمان، بينيامين تريجو، المرجع نفسه، ص26

¹ مايك فريدمان، بينيامين تريجو، المرجع السابق، ص28

جدا من المعطيات توضع كلها في الحسبان عند اتخاذ (صنع) قرار التدويل. وأي خطأ في التقدير فإن عواقبه على الشركة سيكون مكلف جدا، وربما كارثي.

ولعل "نموذج عملية التدويل في نسخته الأصلية، يستخدم بشكل واضح متغير تفسيري واحد فقط هو معرفة الشركة بالأسواق الخارجية"¹ مما يجعل المعرفة بالأسواق الخارجية كافية لبناء إستراتيجية، وهذا الأمر صادق في كثير من الأحيان في الماضي لكن صدقيته في الحاضر أو المستقبل فهي محل دراسة.

ولهذا يقوم "الإفترض الأساسي لنموذج أوبسالا UPPSALA هو أن نقص المعرفة عن الأسواق الخارجية هو عقبة رئيسية أمام عملية التدويل، ولكن هذه المعرفة يمكن الحصول عليها"² " كلما كانت الشركة تعرف السوق التي تعمل فيه، فإن مخاطر السوق تتخفف، ويرتفع مستوى الاستثمار في هذه السوق الأجنبية"³

وتعتبر إستراتيجية مؤسسة ما عالمية إذا تميزت بما يلي⁴:

- 1- لها تصور عالمي للأسواق والمنافسة.
- 2- لديها القدرة على مراقبة مختلف عملياتها على المستوى العالمي، أو على الأقل الفضاء الذي تمارس فيه تجارتها.
- 3- تعرف جيدا أهدافها.
- 4- تعمل ضمن الصناعات عالية التكنولوجيا.
- 5- تقوم بإعادة توطن أنشطتها في الأماكن الأكثر مردودية اعتمادا على المزايا المقارنة المتوفرة من مختلف بلدان العالم.
- 6- لديها أنشطة مترابطة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنتاج مرن ومندمج في سلسلة القيم الدولية.
- 7- تنظيم مصانعها وفروعها المتخصصة في شبكة دولية مندمجة ومتحالفة مع الشركات متعددة الجنسيات.

¹http://www.academia.edu/414815/The_Strategic_Planning_Approach_on_Knowledge_Accumulation_In_the_Internationalization_Process_A_Proposed_Model تاريخ المشاهدة 2009/09/29

² Ibid

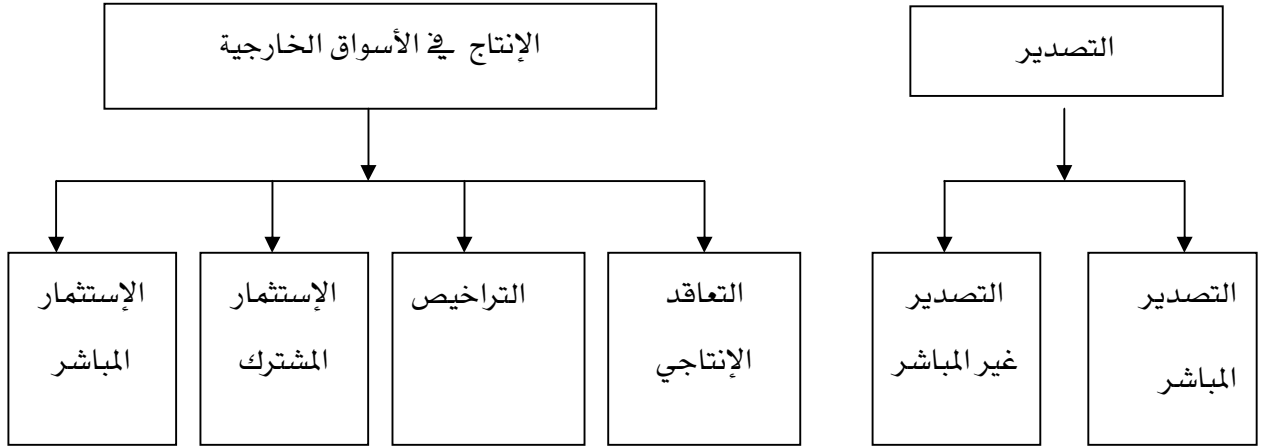
³ Ibid

⁴ Alain NONJON, **la mondialisation**, (Paris, France, édition SEDES, 1999), p38

8- " في ظل العولة الصناعية تغير هيكل الإنتاج، فلقد كان هيكل الإنتاج الأفقي هو الشكل المفضل للشركات متعددة الجنسيات، وفي ظل التوجه العالمي المؤدي نحو مزيد من تحرير الإستثمار الأجنبي والتقدم التكنولوجي السريع والإنخفاض المستمر لتكاليف النقل وزيادة عدد التكتلات الإقتصادية أضحى هيكل الإنتاج الرأسي (العمودي) هو المفضل لهذه الشركات حيث تقوم باحتكار جزء كبير من مراحل الإنتاج من المادة الأولية إلى المادة النهائية بما يمكنها من الإستفادة من أسعار التبادل بين مختلف الوحدات المكونة للمشروع"¹

أما البدائل المختلفة التي تفاضل بينها الشركة عند الرغبة في الدخول للأسواق الدولية فيمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (VI - 1) : البدائل الإستراتيجية للدخول للأسواق الدولية



المصدر: هاني حامد الضمور التسويق الدولي، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2004)، ص. 341

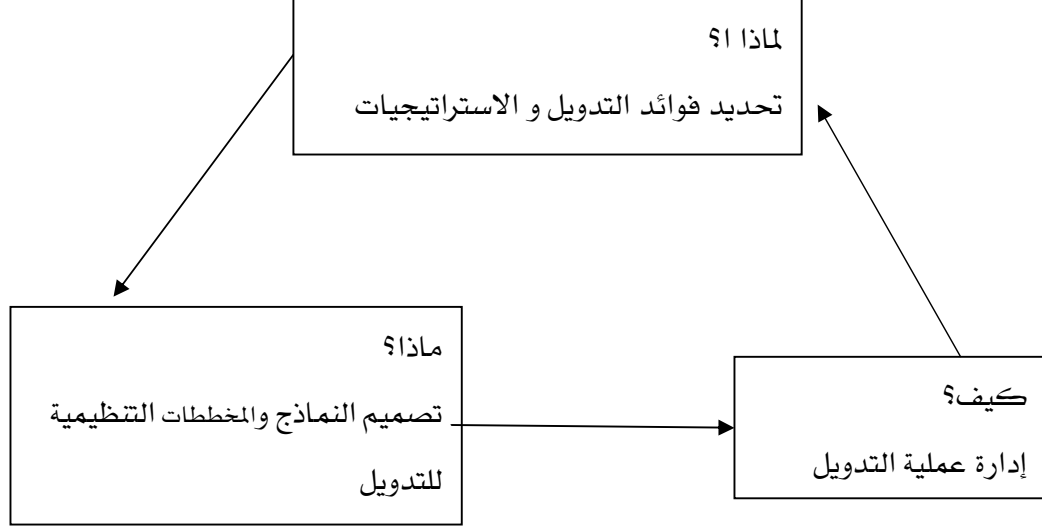
والإختيار بين هذه البدائل ليس بالأمر السهل، حيث تدرس الشركة بكل حذر البديل المناسب لها وللسوق المستهدف، قبل الإقدام على تنفيذ هذه الإستراتيجية. حيث أن "اختيار طريقة دخول الأسواق الخارجية، هو ترتيب مؤسسي الذي يجعل من الممكن دخول موارد الشركة إلى بلد أجنبي وهو قرار حاسم يؤثر في أداء الشركة ويصعب التراجع عنه عند القيام به"²

¹ أحمد زغدار، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، (مجلة الباحث، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005)، ص ص 159 - 168

² Stefan Elsner, **Retail Internationalization : Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities**, (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2012), p 41

وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق لمختلف هذه الإستراتيجيات، ومحاولة معرفة الأنسب منها للشركات الجزائرية.

الشكل رقم (VI - 2): حلقة لماذا؟-ما؟-كيف؟ للتدويل الشركات



Source : Paul Verdin, Nick Van Heck, **From Local Champions to Global Masters: A strategic perspective on managing internationalization**, (New York, USA, PALGRAVE, 2001), p12

إن الثلاثية السابقة من الأسئلة في هذا الشكل تعتبر بمثابة، الإطار العام للأسئلة التي سوف تطرحها الشركة (ممثلة) في إدارتها العليا، حول الإستراتيجية التي تسمح لها بالدخول للأسواق العالمية والتوسع فيها، والإستفادة من عملية التدويل بشكل مثالي، ولعل تحديد الفوائد التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية كفيلا، بالإجابة على مختلف التساؤلات السابقة، وكل ما بعد تحديد الفوائد يكون جيد طبقا لقيمة هذه الفوائد وأهميتها.

المبحث الثاني: إستراتيجية التصدير

عندما نتحدث عن إستراتيجية التصدير هنا، فنحن لا نقصد أنها إستراتيجية واحدة بل عدة إستراتيجيات مختلف، حيث نجد التصدير المباشر من طرق الشركة نحو زبائننا في الخارج، ثم التصدير غير المباشر، الذي يأخذ أكثر من حالة منها، التصدير غير المباشر بواسطة شركة من البلد الأم، ثم التصدير غير المباشر بواسطة شركة من البلد المضيف، التصدير غير المباشر بواسطة شركة من بلد ثالث ليس البلد الأم أو البلد المضيف

"إن التطور الحاصل ما بعد الثورة الصناعية في الاقتصاد البريطاني قد ارتبط بشكل واضح مع الأداء المستدام للصناعات قادرة على المنافسة دولياً تشمل المؤسسات على حد سواء الصغيرة والكبيرة التي تعمل في قطاعات الإنتاج والتوزيع والخدمات. ووفقاً للإحصاءات الصناعية، كان نمو الصادرات القوة الدافعة الرئيسية وراء الانتعاش في مردود الإنتاج في المملكة المتحدة وفي بداية 1990s، وإدراكاً لهذا، كانت الحكومة في كثير من الأحيان تدعو لإتباع نهج أكثر إستراتيجية لتعزيز أداء الصادرات في جميع قطاعات الاقتصاد"¹

المطلب الأول: التصدير المباشر

يحتل التصدير المباشر المكانة الأولى في نشاط الشركات عبر العالم، خاصة تلك التي يمتاز نشاطها بميزة تنافسية داخل بلدها الأم (المواد الأولية مثلاً)،

"أصبح التصدير واحد من الأنشطة الاقتصادية الأسرع نمواً في الأسواق الناشئة، وتجاوز باستمرار معدل النمو في الناتج الاقتصادي العالمي خلال العقدين الماضيين"² والهدف المشترك لكل البلدان هو زيادة الصادرات.

وتحظى تنمية الصادرات بأهمية كبيرة من قبل كل من صانعي السياسات العامة والشركات، ويرجع ذلك أساساً إلى منافع العائدة للاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي والمستمدة من التجارة الخارجية هنالك العديد من العوامل التي تجعل من النشاط التصديري ضرورة ملحة للدول وبخاصة الدول النامية وهي:

¹ Hamid Etemad Richard Wright, **Globalization and entrepreneurship : policy and strategy perspectives**, (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2003), p15

² Zafar U. Ahmed, Craig C. Julian, Abdul J. Mahajar, **Export barriers and firm internationalisation from an emerging market perspective**, (Emerald, Journal of Asia Business Studies, vol. 3, no. 1. 2008), pp 33-41

1. المساهمة بشكل إيجابي في الميزان التجاري
2. استغلال الموارد المحلية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة
3. انخفاض الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية
4. الحاجة لتخفيض نسبة البطالة
5. الحصول على العملات أجنبية
6. زيادة نصيب الفرد من الناتج القومي
7. زيادة معدلات النمو والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية
8. المساهمة في تراكم رأس المال
9. المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية
10. إنّ الموارد الطبيعية تتوزع بشكل غير متساو بين الدول وبدون نشاط التصدير تصبح هذه الموارد قليلة المنفعة
11. يعتبر طريقة فعالة للتغلب على الظروف الاقتصادية (الكساد)
12. يلعب التصدير دورا كبيرا في الدول النامية من خلال مساهمته في نمو الدخل القومي وإعادة التوازن لميزان المدفوعات من خلال الحصول على العملات الصعبة.
13. تنمية الصناعات المحلية وتخفيض تكاليف الإنتاج
14. رفع القوة الشرائية للمستهلك المحلي
15. زيادة أجور العاملين في صناعات التصدير
16. اكتساب الإدارة خبرة في كافة المجالات

المطلب الثاني التصدير غير المباشر

يعد التصدير غير المباشر من أهم الإستراتيجيات التي تناسب الشركات التي تمارس عملية التدويل لأول مرة، حيث يساعدها على تجنب الكثير من المخاطر، ويجعلها تتعلم كيفية الدخول للأسواق المالية، بتجنب عدم المعرفة المصاحب لبداية هذه التجربة.

"التصدير غير المباشر، وهو ما يعني بيع السلع للمشتريين الأجانب من خلال أطراف ثالثة مثل وكلاء التصدير والتجار التصدير، أو البيوت الشراء وهو وضع جيد وخاصة لدخول المصدر المبتدئ أو الصانع

الذي يفتقر إلى المعرفة البلد المضيف.... واحد من أعظم فوائد هو القدرة على الحصول على الدراية التصديرية والاتصالات الشخصية من خلال تاجر أو وكيل التصدير¹

1. **التاجر المصدر (المحلي):** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ومن ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

2. **وكالة التصدير المحلية:** والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

3. **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة المنتجين للمنتجات الأساسية أو الأولوية كالمنتجات الزراعية والحيوانية.

4. **شركة إدارة التصدير:** حيث توافق شركة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير للشركة الوطنية مقابل مبلغ معين.

إن التصدير غير المباشر يحقق منفعتين:

> **استثمار قليل:** ذلك أن الشركة لا تحتاج إلى تأسيس وتطوير قسم التصدير أو فرع مبيعات دولية خاصة بها أو الاستعانة بالوكلاء الأجانب.

> **مخاطر قليلة:** حيث يقدم وسطاء التسويق الدولي معرفتهم وخدماتهم للشركة الأمر الذي يقلل احتمالية إتخاذ قرارات خاصة.

"هناك عدد غير قليل من العيوب. ولعل أكبر هو أن مصدر غير مباشر لديه القليل جدا من الاتصال مع عملاء أجنبي أو الموزعين، ناهيك مع المستخدمين النهائيين والعملاء. وهذا يعني أنه من الصعب عليهم اكتساب الخبرة اللازمة في الدخول إلى الأسواق الخارجية. وخاصة مع الشركات الصغيرة والبلدان الصغيرة، قد يجدون صعوبة في الحصول على بيوت تجارة التصدير لتأخذ منهم المنتجات دون قدرا كبيرا من الترويج والدعاية المدفوعة. وما هو أسوأ من ذلك، المصدر قد يفقد السيطرة على التسعير والتسويق، وحتى الملكية الفكرية. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقى مصدر هامش ربح أصغر بالمقارنة مع التصدير المباشر"²

¹ Charles Wankel, **Encyclopedia of Business in today's world**, (California, USA, SAGE Publications, Inc, 2009), p850

² Charles Wankel, op cit, p851

المبحث الثالث: إستراتيجية الإستثمار الأجنبي:

إن إستراتيجية الإستثمار الأجنبي سواء المباشر منه أو المحفظي (الذي لا يهتما هنا كثيرا في هذه الأطروحة)، أسالت الكثير من الحبر، وأخذ إهتمام علماء الإقتصاد والسياسة وغيرهما لما لهذه العملية من أهمية أثر مباشر وغير مباشر على الشركة أو الدولتين الأم والمضيفة، وتغيرات تدفقاته عبر السنوات من دول لأخرى فأصبحت بعض الدول مستقطبة بعدما كانت مصدر لهذه الإستثمارات والعكس صحيح، و"إن إحصائيات الأمم المتحدة تشير إلى أن حصة الولايات المتحدة في الإستثمار الأجنبي المباشر العالمي قد إنخفضت من 50 في المئة عام 1967 إلى 25 في المئة عام 1995"¹

وتقدر " الإستثمارات المباشرة في العالم تقدر بنحو 600 مليار دولار عام 1983 ويقارن هذا التقدير بقيمة الإستثمارات الأجنبية عام 1960 بلغت 66 مليار دولار وعام 1973 حيث بلغت 123 مليار دولار"²

بينما وصل " يقدر مجموع الإستثمار الأجنبي المباشر في عام 2004 ب 9 تريليونات دولار (9000 مليار دولار)، ويعزى هذا المجموع إلى نحو 70.000 شركة عبر وطنية، والشركات التابعة لها بالخارج وعددها 690.000 شركة"³

أما جزائريا وعربيا ف" إن الدول العربية تشارك بجزء ضئيل جدا من الإستثمارات الخارجة وإن الشركات العربية لا زالت ذات نطاق محلي لم تطور نشاطها خارج حدودها المحلية، فهي ليست لها القدرة على المنافسة أمام الشركات العالمية الكبرى، وإنما تعتمد على سياسات الحماية المتوفرة في الداخل"⁴

¹ علي عبد الفتاح أبو شرارة، الإقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، (عمان، الأردن، دار المسيرة، 2007)، ص 255

² محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 107، نوفمبر 1986)، ص 14

³ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، تقرير الإستثمار العالمي 2005: الشركات عبر الوطنية وتدويل البحث والتطوير، إستعراض عام، (نيو يورك، جنيف، الأمم المتحدة، 2005)، ص 02

⁴ أسعد جواد كاظم، مصطفى مهدي حسين، يوسف علي عبد الأسدي، الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، (جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 20، فيفري (شباط) 2008)، ص ص 59 - 77

المطلب الأول: نشأة المصطلح الإستثمار الأجنبي المباشر وماهيته

أولاً: نشأة المصطلح:

لقد أصبح في عصرنا الحديث الإستثمار الأجنبي المباشر، أحد أهم موضوعات الإقتصاد الدولي والعلاقات الإقتصادية الدولية، وبالرجوع إلى نشأة هذه الظاهرة، فيعد مصطلح الاستثمار الأجنبي المباشر حديثاً بالنظر إلى قدم الظاهرة، حيث أنها تعود إلى منتصف القرن التاسع عشر، حيث تناولها معظم المفكرين الاقتصاديين الأوائل باسم حركة رأس المال ليس باسم الإستثمار الأجنبي المباشر، ومما يؤكد ذلك هو ما قامت به الشركات الأمريكية من استثمارات في المملكة المتحدة، فقد كانت البداية الفعلية لتدفق تلك الاستثمارات نحو بريطانيا سنة 1852 من قبل شركة (Colt) وتبعتها في سنة 1867 شركة¹ (Singer)

و تجدر الإشارة ان مصطلح الاستثمار الأجنبي المباشر في القرن التاسع عشر لم يكن مصطلحاً مستقلاً بل كان جزءاً من مصطلح الاستثمار الدولي (International Investment)، وهذا يدل على أن مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر في ذلك العصر يختلف عن مفهومه في هذه الأيام²

وقد ظهر مصطلح الاستثمار الأجنبي المباشر في كتابات (Herbert feis ، 1930) لأول مرة ، وبعد ذلك بثلاث عقود ظهر مصطلح الاستثمار المحفظي (استثمار غير مباشر) إذ أشار إليه ولأول مرة (Mathew simon ، 1967) وذلك من خلال إشارته إلى الاستثمارات الأجنبية ومدى تأثيراتها على أسواق الأوراق المالية ، ومنذ ذلك الحين أخذ الاستثمار الأجنبي يصنف إلى هذين الصنفين استثمار مباشر ومحفظي ، فالاستثمار المباشر هو القائم على الاستثمار في الموجودات الثابتة ، أما الاستثمار المحفظي فهو يتضمن السندات الحكومية والمؤسسية والقروض المصرفية الطويلة الأجل

ولقد شهد الاستثمار الأجنبي المباشر تطوراً عالمياً ملحوظاً عبر مرور السنوات وهذا يعود الى التغيرات الكبيرة والسريعة في الاقتصاد العالمي ومنها فشل سياسة الإقراض الدولي وظهور أزمة المديونية العالمية، و" لقد إرتبط مفهوم الشركات متعددة القومية بالإستثمار الأجنبي بشكل عام والإستثمار الأجنبي المباشر بشكل خاص"³

¹ سرمد كوكب الجميل، التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والأدوات. (بيروت، لبنان، الدار النموذجية للطباعة والنشر ، 2011)، ص269.

² سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص ص 245 - 247.

³ سرمد كوكب الجميل، المرجع نفسه، ص 53

"فالنظرية الاقتصادية التقليدية عمدت إلى تفسير حركة رأس المال للاستثمار المباشر قياساً على حركة التجارة الدولية والمال أو رأس المال المالي بصورة عامة، على أن هذا القياس قد قابلته صعوبات كامنة في طبيعة هذه النظرية ذاتها".¹

"فنظرية التجارة الدولية لا تقدم تفسيراً محدداً للاستثمار المباشر بل إنها قد افترضت باد. ذي بدء عدم قابلية عوامل الإنتاج للانتقال من بلد إلى آخر، كما افترضت أن الشركات تعمل في سوق تنافسي ينفصل فيه البائع عن المشتري، وكل منهما كان ينظر إليه على أنه وحدة صغيرة بين العديدين، ولا يستطيع التأثير وحده على حركة الأسعار".²

ثانياً: تعريف وتطور الإستثمار الأجنبي المباشر

" فالإنتاج بالخارج بدلاً من التصدير يمكن المنشأة تجنب تكاليف النقل وبالتالي يحسن من وضعها التنافسي. كذلك تختلف الأنظمة الضريبية المشتركة للدول إختلافاً كبيراً. ومن الواضح أن المؤسسة سوف تكون أكثر ميلاً لتوطين منشآتها الأجنبية التابعة لها في دول يكون العبء الضريبي على إيراداتها منخفضاً عما في الدول الأخرى بما فيها دولتها الأصلية"³

أما منظمة الانكتاد (Unctad) فعرفته بأنه عملية توظيف لأموال أجنبية غير وطنية في موجودات رأسمالية ثابتة في دولة معينة ينطوي على علاقة طويلة الأجل تعكس منفعة لمستثمر أجنبي يكون له الحق في إدارة موجوداته والرقابة عليها من بلده أو بلد الإقامة الذي هو فيه وقد يكون المستثمر فرداً أو شركة أو مؤسسة⁴

كما عرّف تقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (U.N.C.T.A.D) الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه استثمار يفترض وجود علاقة استمرارية طويلة الأمد بين الدولة المضيفة والمستثمرين الأجانب، وقد يسعى هؤلاء المستثمرون عن طريق هذه العلاقة إلى التحكم في مشاريع أو مؤسسات تنتمي للدولة المضيفة

¹ محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص 24

² محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص 24

³ جون هيدسون، مارك هرندر، المرجع السابق، ص 705

⁴ UNCTAD, **World Investment Report**, (Geneva and New York, UN, 1998), p.p. 350-352.

" ويمكن تعريف الإستثمار الأجنبي المباشر بأنه تكوين منشأة أعمال جديدة أو توسيع منشأة قائمة، وذلك عن طريق مقيمي دولة معينة ضمن حدود دولة أخرى. وهناك خاصية هامة للإستثمار الأجنبي المباشر هي أن المستثمرين لا يحتفظون فقط بحق ملكية هذه المنشأة الأجنبية، ولكن يحتفظون أيضا بحق الإدارة والتحكم في كل عمليات المنشأة الأجنبية"¹

"يعرف الإستثمار الأجنبي المباشر بأنه قيام شركة أو منشأة ما بالإستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن الأم وذلك بهدف ممارسة قدر من التأثير على عمليات تلك المشروعات"².

تعريف الإستثمار الأجنبي المباشر " بأنه تكوين منشأة أعمال جديدة أو توسيع منشأة قائمة، وذلك عن طريق مقيمي دولة معينة ضمن حدود دولة أخرى"³

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص مايلي:

- 1- عملية توظيف لأموال أجنبية غير وطنية في موجودات رأسمالية ثابتة في دولة معينة
- 2- استثمار يفترض وجود علاقة استمرارية طويلة الأمد بين الدولة المضيفة والمستثمرين الأجانب.
- 3- تكوين منشأة أعمال جديدة أو توسيع منشأة قائمة.
- 4- ممارسة قدر من التأثير على عمليات تلك المشروعات.

ولقد تطور الإستثمار الأجنبي المباشر خلال السنوات الماضية بشكل ضخم جدا مما يعطي إنطبعا عام بأن هذه الإستراتيجية مرغوبة جدا لدى الشركات العاملة في الأسواق الدولية المختلفة والجدول التالي يبين لنا مدى هذا التطور:

¹ جون هيدسون، مارك هرندر، المرجع نفسه، ص ص 699 - 700

² حسان خضر، الإستثمار الأجنبي المباشر- تعاريف وقضايا، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، 2004، السنة الثالثة)، ص 3

³ جون هيدسون، مارك هرندر، العلاقات الإقتصادية الدولية، ترجمة: طه عبد الله منصور، محمد عبد الصبور محمد على،

(الرياض: السعودية، دار المريخ، 1987)، ص ص 699 - 700

الجدول رقم (VI - 1): تطور الإستثمار الأجنبي المباشر عالميا خلال الفترة 1990 - 2012

الوحدة مليون دولار

2012	2011	2010	/2005 2007	1990	
1351	1652	1409	1491	207	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد (الداخلة)
1391	1678	1505	1534	241	التدفقات الخارجة (الصادرة)
22813	20873	20380	14706	2078	أرصدة الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد
23593	21442	21130	15895	2091	أرصدة الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر
1507	1500	1377	1076	75	إيرادات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد
6.6	7.2	6.8	7	4	معدل العائد على الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد
1461	1548	1387	1148	122	إيرادات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر
6.2	7.2	6.6	7	6	معدل العائد على الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر
308	555	344	703	99	عمليات الدمج والتملك عبر الحدود
25980	24198	22574	19579	5102	مبيعات الشركات الأجنبية المنتسبة
6607	6260	5735	4124	1018	نتاج (القيمة المضافة للشركات الأجنبية المنتسبة)
86574	83043	78631	43836	4599	مجموع أصول الشركات الأجنبية المنتسبة
7479	7436	6320	5003	1498	صادرات الشركات الأجنبية المنتسبة
71695	67852	63043	51795	21458	العمالة في الشركات الأجنبية المنتسبة (بالآلاف)
71707	70221	63468	50319	22206	النتاج المحلي الإجمالي
16278	15770	13940	11208	5109	إجمالي تكوين رؤوس الأموال الثابتة
235	240	215	161	27	إيرادات الإتاوات ورسوم الترخيص
22432	22303	18956	15008	4382	صادرات السلع والخدمات

Source: UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development**, (New York and Geneva, United Nations Publication, 2013), p XVI

إذا نظرنا بشكل متفحص للجدول السابق نجد أن التدفقات الخارجة (الصادرة) للإستثمار الأجنبي المباشر عالميا تضاعفت بأكثر من 06 أضعاف (636%) بين سنتي 1990 و 07/2005 وهذا يوضح مدى رغبة الشركات ومن خلفها الدول في التوسع عالميا عبر تصدير الإستثمارات المباشرة في الأسواق العالمية المختلفة، وبقيّة هذه الظاهرة مستقرة لكن مرتفعة بعد ذلك، ومن جهة أخرى ومن خلال الجدول نلاحظ أن مجموع أصول الشركات الأجنبية هي الأخرى ارتفعت بمقدار (953%) أي حوالي عشرة أضعاف في نفس الفترة، وزادت حتى وصلت ثمان عشرة مرة ضعف ما كانت عليه عام 1990 وذلك خلال سنوات قليلة لم تصل إلى عقد واحد، والجدول أيضا يوضح لنا في كل أجزاءه أن هذا القطاع يرتفع بمعدلات خيالية، وفي فترة وجيزة، وليس هناك أي مؤشر يدل على تراجع هذه المؤشرات نحو الإنخفاض، وهذا يدل على استمرار تشابك اقتصاديات دول العلم مع بعضها البعض، وزيادة هيمنة الشركات الأجنبية على الحياة الإقتصادية عالميا، وزيادة عمليات الدمج والتملك عبر الحدود بشكل ملفت، كما تضاعفت العمالة عبر الحدود إلى حيث تجاوزت واحد وسبعون مليون شخص في هذه الشركات الدولية، وسؤال المطور هو أين هي الشركات الجزائرية من هذه العملية؟

المطلب الثاني: مكونات وشروط إعتبار الإستثمار الأجنبي مباشرا

عند الرغبة في تبني استراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر في عملية التدويل، سيكون موضوع معرفة مكونات هذا الإستثمار أكثر من ضروري، لأن هذه الإستراتيجية دونا عن غيرها، محاطة بمخاطر متنوعة وتتطلب دعم كبير من الدولة الأم ودراسة واسعة لمناخ الإستثمار في البلد المضيف.

2- 1: مكونات الإستثمار الأجنبي المباشر

وهنا لابد من معرفة المكونات الرئيسية للإستثمار الأجنبي المباشر (F.D.I) أي الأساس التمويلي له وهي

- 1- رأس المال المساهم به Equity Capital : وهو قيام المستثمر الأجنبي بشراء حصة من مشروع معين في بلد آخر (البلد المضيف) غير بلده الأصلي (البلد الأم)¹

ويتضمن رأس المال المساهم به بناء أصول جديدة أو شراء أصول قائمة بالإضافة إلى الحيازة والاندماج .

¹ - ESCWA, comparatives study of National strategies and policies with Regard to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region, (New York : United Nations, 2001.), P3.

2- الأرباح المعاد استثمارها Reinvested earnings: وتتمثل في حصة المستثمر الأجنبي غير الموزعة كأرباح الأسهم والأرباح غير المعادة إلى المستثمر الأجنبي ، فمثل هذه الأرباح المحتجزة من الشركات المساهمة يفترض إعادة استثمارها في اقتصاد البلد المضيف¹

3 القروض داخل الشركة Intra-company Loans: تتمثل معاملات الدين داخل الشركة ، بالقروض بين الشركة الأصلية (الأم) وفروعها ، وتشير إلى القروض الطويلة أو القصيرة الأجل من الدول والشركات في غير البلد المضيف ، إضافة إلى اقتراض رؤوس الأموال بين المستثمرين المباشرين²

2- 2: شروط الإستثمار الأجنبي المباشر:

يحدد دانيغ ثلاث شروط أساسية ، يجب توافرها جميعاً لكي تقوم الشركة الدولية بالاستثمار المباشر:³

أولاً: يجب أن تمتلك الشركة مجموعة مزايا خاصة، تشمل: المعارف، الخبرات التكنولوجية والتسويقية، المهارات والكفاءات الإدارية، القدرات والكفاءات التمويلية، والعمل في سوق يتميز باحتكار القلة؛

ثانياً: الحفاظ على هذه المزايا داخل نطاق الشركة، مما يجعلها تفضل عدم اللجوء إلى منح حق التراخيص، أو الامتياز، أو ما شابه ذلك؛

ثالثاً: توافر مزايا التواجد في مكان محدد، وتشمل هذه المزايا إمكانية التغلب على موانع الاستيراد، أو إمكانية الاستفادة من انخفاض تكلفة العمالة، وارتفاع مهاراتها، أو الاستفادة من التشجيعات والتحفيزات التي تمنحها الدولة المضيضة

¹ UNCTAD, world Investment Report 1996 : Investment , Trade and International policy Arrangements, (Geneva and New York , UN, 1996) , p 219-220 .

² هناء عبد الغفار ، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية: الصين أنموذجاً ، (بغداد، العراق، بيت الحكمة، 2002)، ص 15 .

³ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، (القاهرة: مصر، دار الكتب، 1996)، ص ص 87 - 88.

المطلب الثالث: المحددات الدولية لتصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر

"إن القنوات التي تمر من خلالها تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر هي الشركات متعددة القومية وحيث تقوم الشركة هذه بتخطي الحدود الوطنية لتدخل في تأسيس مشاريع أو مشاركات أو تملك...الخ وبصيغ كثيرة متعارف عليها مضمونها تملك موجودات ثابتة في الدولة المضيفة تشرف عليها وتديرها مباشرة وعبر تقنيات الإدارة المتعارف عليها الشركة الأم"¹

"من منظور الدول المصدرة، يمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر إلى ثلاثة أنواع هي: الأفقي، العمودي والمختلط. يهدف النوع الأول إلى التوسع الإستثمار في الدول الملتقية بغرض إنتاج نفس السلع أو سلع مشابهة للسلع المنتجة محليا. أما النوع الثاني فيهدف إلى إستغلال المواد الأولية (الإستثمار العمودي الخلفي) أو للإقتراب أكثر من المستهلكين من خلال التملك أو منافذ التوزيع (الإستثمار العمودي الأمامي). في حين يشمل الإستثمار الأجنبي المباشر المختلط النوعين معا"².

يمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر وفق المحددات التالية³:

1. البحث عن المصادر: يهدف هذا النوع من الإستثمار إلى إستغلال الميزة النسبية للدول ولا سيما تلك الغنية بالمواد الأولية كالنفط والغاز والمنتجات الزراعية. فضلا عن الإستفادة من انخفاض تكلفة العمالة أو وجود عمالة ماهرة ومدربة.
2. البحث عن الأسواق: يهدف هذا النوع من الإستثمارات عادة إلى تلبية المتطلبات الإستهلاكية في أسواق الدول الملتقية (المستقبلية) للإستثمارات (المحلية والمجاورة أو الإقليمية).
3. البحث عن الكفاءة: يحدث هذا النوع من الإستثمار فيما بين الدول المتقدمة والأسواق الإقليمية المتكاملة
4. البحث عن أصول إستراتيجية: يتعلق هذا النوع بقيام الشركات بعمليات تملك أو شراكة لخدمة أهدافها الإستراتيجية.

¹ سرمد كوكب الجميل، الإتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، المرجع السابق، ص 62

² حسان خضر، الإستثمار الأجنبي المباشر - تعاريف وقضايا، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، 2004،

السنة الثالثة)، ص 6

³ حسان خضر، المرجع نفسه، ص 6

"ومن أفضل الإستثمارات لدى المستثمرين الأجانب أن يكون الإستثمار بشكل مباشر ففي هذه الحالة يكون لهم حق إختيار النشاط الذي يستثمرون فيه من جهة، وكذلك لهم حق السيطرة على هذه المشروعات لما يمتازون به من نفوذ لهم في هذا النوع من الإستثمارات"¹

وأما أهداف الإستثمار الأجنبي من وجهة نظر المستثمر (الشركة المدولة):²

1. الحصول على المواد الخام من الدول المستثمر فيها.
2. الإستفادة من القوانين التي تمنحها الدول المضيضة للمستثمرين من أجل جذب الإستثمارات الأجنبية إليها وإمميزات تحويل الأموال والعملات الصعبة وغيرها.
3. إيجاد أسواق جديدة لمنتجات وبضائع الشركات الأجنبية خاصة لتسويق فائض كبير من السلع الراكدة والتي لا تستطيع هذه الشركات تسويقها في موطنها.
4. الإستفادة من ميزة هامة في الدول النامية وأغلب الدول المستثمر فيها حيث أن الأيدي العاملة عادة ما تكون منخفضة بالنسبة للدول المتقدمة صناعيا. (وكذلك الدول البترولية مثل الجزائر) وكذا تكلفة الحصول على المواد الخام وتكلفة النقل وغيرها.
5. تحقيق الربح في الدول المضيضة بمستويات تفوق بكثير أرباحها من عملياتها داخل موطنها.
6. سهولة قيام الشركات الأجنبية بمنافسة الشركات المحلية من حيث جودة الإنتاج وإنخفاض الأسعار وأنواع الخدمة.... خاصة بسبب وفرة رأس المال.
7. تستفاد الشركات الأجنبية من إستثماراتها في الدول المضيضة من قلة المخاطر إذ أنه كلما توزعت وإنتشرت الإستثمارات على عدد أكبر من الدول كلما قلت بالتالي مخاطر هذه الإستثمارات (سوف يكون هناك تشتت للإستثمارات يجعل الشركة لا تركز إستثماراتها في مشروعات كبرى).
8. تجنب المخاطر المختلفة ولا سيما المخاطر السياسية للدولة الأم

"استمرار وتيرة تدويل الشركات المملوكة للدول وصناديق الثروة السيادية. زاد عدد الشركات عبر الوطنية المملوكة للدول من 650 في عام 2010 إلى 845 في عام 2012 وبلغت تدفقات استثمارها الأجنبي

¹موقف أحمد، حلا سامي خضير، الإستثمار الأجنبي وأثره في البيئة الإقتصادية: نظرة تقويمية لقانون الإستثمار العراقي، (مجلة

الإدارة والإقتصاد، بغداد: العراق، جامعة المستنصرية، العدد 80، 2010)، ص ص 136- 156

²موقف أحمد، حلا سامي خضير، المرجع نفسه، ص ص 136- 156

المباشر 145 مليار دولار، أي ما يكاد يعادل 11 في المائة من مجموع الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم. ولم يتجاوز الاستثمار الأجنبي المباشر لصناديق الثروة السيادية في عام 2012 مبلغ 20 مليار دولار، لكنه تضاعف مقارنة بالعام السابق. ويقدر الاستثمار الأجنبي المباشر التراكمي، عن طريق صناديق الثروة السيادية، بمبلغ 127 مليار دولار¹

المطلب الرابع: أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر²

أولاً: الإستثمار المشترك Joint Venture :

"يتمثل الإستثمار (المشروع) المشترك في مشاركة بين طرفين أو أكثر - غالباً يكون أحدهم محلياً والآخر أجنبياً - في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة"³

وهو الإستثمار الذي يقوم على مبدأ الشراكة بين طرفين أو أكثر من بلدين أو أكثر عن طريق شركة دولية النشاط، ويحدث ذلك في شكل مشروعات اقتصادية تندرج فيها عمليات إنتاجية وتسويقية ومالية⁴

ويرى بعض الاقتصاديين أن عملية المشاركة لا تقتصر على المساهمة في رأس المال بل تمتد إلى اتخاذ القرارات والإدارة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية.⁵

في معظم المشروعات المشتركة غالباً ما يكون الشريك الأجنبي مستثمراً خاصاً ولكن ليس هناك ما يمنع أن يكون هذا الشريك حكومة أجنبية أو منظمة دولية، وإن كان ذلك نادراً. على أن الشريك المحلي قد يكون فرداً أو شركة خاصة أو حكومية في الدولة المضيفة ذاتها. وتميل معظم

¹ تاريخ المشاهدة 2013/12/26 http://unctad.org/en/PressReleaseLibrary/PR13020_ar_WIR1_Global.pdf

² عبد السلام أبو قحف المرجع السابق، نظريات التدويل ص 23

³ محمد محمد إبراهيم، عفاف أحمد غانم، إدارة الأعمال الدولية: المتغيرات العالمية: مؤسسة الأعمال الدولية من المنظور الإداري المعاصر، (بدون دار نشر، 2007)، ص 305

⁴ عبد المطلب عبد الحميد (العولمة الاقتصادية: منظماتها - شركاتها - تداعياتها) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 184

⁵ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، (الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)،

الشركات الأجنبية الخاصة إلى تفصيل المستثمرين الخاصين من الشركاء المحليين لإعتقادهم بأن المستثمر الخاص المحلي أكثر إستعداد من موظفي المشروع العام لعملياته الإنتاجية¹

ثانيا: الملكية المطلقة لمشروع الإستثمار Wholly-Owned Project

فإن المرء يستطيع أن يميز بين دوافع ومبررات مختلفة لانتقال الاستثمار الأجنبي المباشر ، وهي ما تسمى برعاية الموارد والسوق والكفاءة والأصول الاستراتيجية إلى البلد المضيف ، تعود ملكيتها بالكامل لهم، وقد يشاركونهم في هذه الملكية وطنيون أو أجانب²

2- أشكال الإستثمار الأجنبي غير المباشر

كان إهمال الإستثمار الأجنبي المباشر في النظريات التقليدية ما يبرره حيث من النادر القيام بذلك بل كان النمط السائد والمتعارف عليه هو الإستثمار غير المباشر

أولاً: عقود التراخيص (الامتياز) Licensing Contract

عبارة عن إتفاق بين الشركة متعددة الجنسية والمستثمر الوطني ، بمقتضاه تقوم هذه الشركة بالتصريح للمستثمر الوطني (قطاع عام أو خاص) باستخدام ابتكار تكنولوجي مسجل أو علامة تجارية أو غير ذلك من صنوف الاحتكار التكنولوجي مقابل ريع نقدي معين³

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التراخيص على نوعين . الأول يسمى التراخيص الاضطراري ، ويسود هذا النوع في البلدان الاشتراكية وبعض الدول النامية ، حيث يصعب على الشركات متعددة الجنسية الحصول على التملك الكامل للاستثمار . والنوع الثاني هي التراخيص الاختيارية، وفي مثل هذه الحالة فإن الشركات متعددة الجنسية تفضل منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر⁴

التراخيص الدولي International licensing هو اتفاق تعاقدي بين المرخص في بلده والمرخص له في بلد آخر المرخص له بعض رصيذا قيما أنه سيسمح للمرخص له استخدام مقابل ثمن .ويمكن أن تشمل هذه

¹ سمير محمد عبد العزيز، المداخل الحديثة في تمويل التنمية الاقتصادية، (الإسكندرية: مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1988)،

ص ص 422 - 423

² UNCTAD, world Investment Report 1999 : Foreign Direct Investment and the challenge of Development , (Geneva and new York , UN, 1999), p 465 .

³ محمد السيد سعيد ، المرجع السابق ، ص 228 - 229 .

⁴ عبد السلام أبو قحف (اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي) المرجع السابق ، ص 494 - 495 .

الأصول على براءة اختراع قيمة أو علامة تجارية أو الدراية التكنولوجية، أو اسم الشركة التي يقدمها المرخص للمرخص له مقابل الدفع.¹

الامتياز الدولي International franchising هو اتفاق ترخيص شامل بين الامتياز (المرخص) والامتياز (المرخص له). (تراخيص الامتياز الدولي للامتياز استخدام نموذج الأعمال كلها. وتشمل نماذج الأعمال عادة العلامات التجارية، والهياكل تنظيم الأعمال التجارية والتكنولوجيا والدراية، والتدريب.²

ثانيا: عقود التسويق Marketing Contracts

ثالثا: عقود التصنيع Manufacturing Contracts

رابعا: عمليات تسليم المفتاح Product-in-hand Projects

وهي عبارة عن اتفاق أو عقد يتم بين الطرف الوطني والطرف الأجنبي يقوم الطرف الثاني بإنشاء مشروع استثماري وإكماله حتى بداية التشغيل، بعد ذلك يتم تسليم المشروع إلى الطرف الأول، ويتميز هذا النوع من الاستثمار بأن البلد المضيف يتحمل تكاليف الطرف الأجنبي مقابل تقديمه للتصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وإدارته وصيانته³

خامسا: عقود الإدارة Managerial contract

عبارة عن عقد بين البلد المضيف وشركات معينة، يتم بموجبها منح البلد المضيف جهات إدارية أو إدارة شركات معينة مشهود لها بالكفاءة الإدارية، منحها إدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع معين في البلد المضيف لقاء عائد مادي منصوص عليه في العقد، في شكل أتعاب للجهة الإدارية أو الشركة متعددة الجنسية.

سادسا: عقود أو إتفاقيات الوكالة Agency Contracts Agreements

سابعا: عقود تسليم المشروعات مع الإنتاج Product-in –Handor Projects Contracts

¹ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah, **International business : strategy and the multinational company**, (NY, USA, taylor & Francis 2010), p249

² John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah, *ibid*, p249

³ عبد السلام أبو قحف (إدارة الأعمال الدولية) المرجع السابق ، ص 274 - 275 .

المطلب الخامس: الإستثمار الأجنبي المحفظي

أولاً: مفهوم الإستثمار الأجنبي المحفظي Foreign Portfolio Investment- FPI

"الإستثمار الأجنبي في محفظة الأوراق المالية يتعلق بتحركات رؤوس الأموال متوسطة الأجل وطويلة الأجل بين دول العالم المختلفة ، ويعني شراء بعض الأوراق المالية من أسهم وسندات لمؤسسات وطنية في دولة ما عن طريق مقيم دولة أخرى ويعطي هذا الإستثمار للمستثمر الحق في نصيب من أرباح الشركات التي قامت بإصدار الأسهم ، إلا انه لا يترتب للمستثمرين وخلافا للإستثمار المباشر حقوقاً للرقابة أو المشاركة في إدارة هذه الشركات"¹

كما تطرقنا سابقاً، إلى أن موضوع الإستثمار الأجنبي المحفظي لا يهتما في هذه الأطروحة لكن من بين التمييز بينه وبين المباشر سوف نقدم مختلف الإختلافات التي تميز أحدهما عن الآخر .

ثانياً: الإختلافات الجوهرية بين الإستثمار الأجنبي المباشر والإستثمار الأجنبي المحفظي:²

"يختلف الإستثمار الأجنبي المباشر عن الإستثمار في الأوراق المالية في أن الأول ينطوي عن تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الإستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الإستثمار المشترك Joint Venture أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الإستثمار Wholly-Owned Project فضلاً عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة"³

1. ينفذ الإستثمار الأجنبي المباشر على نطاق كبير جداً عن طريق الشركات بدلا من المستثمرين الأفراد.

2. الإستثمار الأجنبي في محفظة الأوراق المالية يجعل الإدارة الحقيقية للمنشأة الأجنبية في أيدي مديريين من نفس الدولة التي تقع فيها المنشأة.

¹ أياد طاهر محمد ، صلاح حسن أحمد ، الإستثمار الاجنبي غير المباشر وانعكاسه على تداول الأسهم العادية ، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، السنة: 2013 المجلد: 20140429 العدد Special Issue) ، ص ص 99- 126

² جون هيدسون ، مارك هرنندر ، المرجع السابق ، ص 700

³ عبد السلام أبو قحف ، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية ، (الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة سباب الجامعة ، 2001) ،

3. بالنسبة للإستثمار المباشر فالمنشأة (المؤسسة) خارج الدولة التي تقع فيها المشروع لا تزود المشروع بالمال فقط، ولكن يفترض أنها مسؤولة عن إدارة عمليات المشروع"

المبحث الرابع: إستراتيجية التحالفات العالمية، الاندماج والتملك.

في الكثير من الحالات تلجأ الشركات الراغبة في تدويل نشاطها، إلى القيام بتحالفات عالمية، كإستراتيجية تراها مناسبة لدخول سوق ما أو التوسع فيه، أو تندمج جزئياً أو كلياً مع شركات أجنبية في الدول المضيفة (بالنسبة للإندماجات الكلية قد يصاحبها ذوبان كلي للشركات المندمجة وظهور شركة جديدة تختلف كلياً عن هاتين الشركتين المندمجتين)، وربما يطرح تساؤل جد مهم وهو لماذا تتحالف الشركات؟¹

والإجابة بسيطة في عالم التدويل تتبنى الشركة هذه الإستراتيجية..لأربعة أسباب:

1. تقليل المنافسة.
2. المشاركة في المخاطر المحتملة.
3. التكامل في الإنتاج.
4. التغلب على مصاعب وعقبات التسويق.

المطلب الأول: ماهية وأهداف التحالفات، الإندماجات والتملك

" تعد التحالفات الإستراتيجية بمثابة إتفاقيات للشراكة أو المشاركة بين الشركات...وتدور حول مفهوم واحد هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التعاونية بين الشركات ، التي من شأنها تحسين فعالية إستراتيجيات المنافسة للشركات المشاركة في هذا التحالف"²

عرف جولاتي 1998 "GULATI" التحالفات الإستراتيجية بأنها إتفاق إختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات"³

¹ جوزيف باداركو، حلقة المعرفة:كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، سلسلة خلاصات (القاهرة، مصر، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة الأولى، العدد الثامن، مارس 1993)، ص2

² عبد القادر فتحي لاشين، وآخرون، حركة إنتقال التجارة العربية عبر المنافذ الجمركية: الإطار التنظيمي ومقترحات التطوير، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 365، 2003)، ص 179

³ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 411، ط2، 2007)، ص171

حيث يرى مونت (MOUNT) أنّ التحالف هو اتفاقيات بين شركات، بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الحديثة، المتحققة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي¹.

"والتحالفات قد تكون صغيرة وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها أيضا بأنها" ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة²

نخلص للقول أنّ التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء.

يتمّ بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد وخاصة ذلك القصور الموجود عند الصناعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لطبيعتها وحجمها.

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"³

أهداف التحالفات

يمكن أن نجمع أهداف التحالفات فيما يلي:

1- تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للحلفاء⁴:

ويمكن أن يتحقق ذلك بسبب الوفورات المالية التي تنتج بالتخلص من الإزدواج والقضاء على الوقت الضائع والأنشطة التي لا تعظم قيم النشاط، وهناك مزايا أخرى بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة مثل إتباع سياسة واحدة بمقتضاها تخزين المنتجات لدى العملاء.

2- الحصول على المزايا التنافسية⁵:

¹ إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. (2004). ص 36.

² جوزيف باداركو، المرجع السابق، ص8

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: مصر، دار النهضة العربية، ط3، 2000)، ص 57

⁴ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 184

⁵ رفعت السيد العوضي، المرجع نفسه، ص 185

حيث يؤدي التركيز على قضايا العمل الأساسية إلى عملهم معا لتحسين منتجاتهم وتميزها عن منتجات المؤسسات المنافسة.

ويحدث ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحلفاء على المنافسة السعرية، التي هي عادة تشكل أهم هاجس في مقدرتهم على التفوق والإستمرار.

3- إرضاء العملاء (الزبائن): من خلال تحسين الجودة للسلعة التي عادة ما يشتكي منها الزبون في المنتجات المصنعة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويكون ذلك بسبب تعاون الحلفاء أو الشركاء ودمج قدراتهم وتوجيهها لخدمة العملاء.

أغراض التحالفات الإستراتيجية:

هناك العديد من الأغراض التي تسعى التحالفات إلى تحقيقها نذكر منها¹:

- 1- الدخول إلى السوق والتوسع.
- 2- تطوير منتجات مشتركة.
- 3- المشاركة في الإنتاج
- 4- توليفة من كل ما تقدم.

الجدول رقم (VI - 2): تطور أنشطة التحالفات الإستراتيجية

السنة	إجمالي التحالفات	التحالفات الدولية
1989	1000	860
1999	7000	4400
2009	8200	5300

المصدر: عبد القادر فتحي لاشين، وآخرون، حركة إنتقال التجارة العربية عبر المنافذ الجمركية: الإطار التنظيمي ومقترحات التطوير، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 365، 2003، ص182

" يقول Andrew C. Inkpen إن من الأسباب الرئيسية لفشل التحالف هو أن الشركات تخفق في إستكشاف التناغم التنظيمي لشركائهم في التحالف، وإخفاقهم الناجم عن الإخفاق السابق في أخذ

¹ عبد القادر فتحي لاشين، وآخرون، المرجع السابق، ص 181

أهداف شريك التحالف بالحسبان أثناء مواصلة التحالف. عدم الرغبة في إعتبار التحالف مصدر منفعة مشتركة ووضع الآليات التنظيمية لتوحيد التحالف وتعزيزه أو عدم القدرة على ذلك، كل هذا يؤدي إلى إنهاء الإتصالات والثقة بين الزملاء، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى إنهاء التحالف نفسه¹

المطلب الثاني: صيغ وشروط التحالف

2- 1 صيغ التحالف:

إن صيغ التحالف تأخذ أشكالاً عديدة يمكن إيجازها في العناصر التالية:²

- 1- تحالفات تنمية التكنولوجيا: لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة .
- 2- تحالفات في الإنتاج والعمليات : تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات .
- 3- تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات : من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة .
- 4- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول ويعزى التباين في الاختيارات (التفضيلات) بين الطرفين إلى عدد من العوامل التي يمكن تلخيصها في الآتي:³

* أستاذ لمادة الإدارة في كلية تدبيريد، وفي المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل في أريزونا، تعالج أبحاثه وتعليمه إدارة الشركات المتعددة الجنسيات، مع التركيز الخاص على التحالفات الإستراتيجية.

¹ روبرت، ي غروس (المحرر) وآخرون، كلية تدبيريد تبحث في إستراتيجية العولمة، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، (الرياض السعودية، مكتبة العبيكان، 2001)، ص 14

² فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية (القاهرة: مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999)، ص15

³ عبد السلام أبو قحف " إقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي، مرجع سابق، ص

1. الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، و النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمار المباشر الأجنبي.

2. الاختلاف في خصائص الشركات متعددة الجنسيات (مثل حجم الشركة، مدى أو درجة دولية نشاطها و عدد الأسواق العالمية التي تخدمها، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها و مجالات النشاط، وأهداف الشركة...الخ).

3. عوامل ترتبط بالأرباح و التكاليف المتوقعة، و متطلبات الاستثمار المالية و الفنية و الأخطار التجارية و غير التجارية، ...الخ.

4. خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه الشركات متعددة الجنسيات، و درجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة.

تحالفات بين مجموعة من الشركات الوطنية من أجل الدخول إلى أسواق دولية معينة.

2- 2 شروط التحالف الناجح¹ : ولكي ينجح هذه التحالف يجب تتوافر بعض الشروط الرئيسية يمكن تلخيصها عموماً في:

1 الفهم الواضح لقدرات الشركة الحالية والمستقبلية.

2 التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة.

3 معرفة قيم وأهداف الشريك .

4 الإدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف.

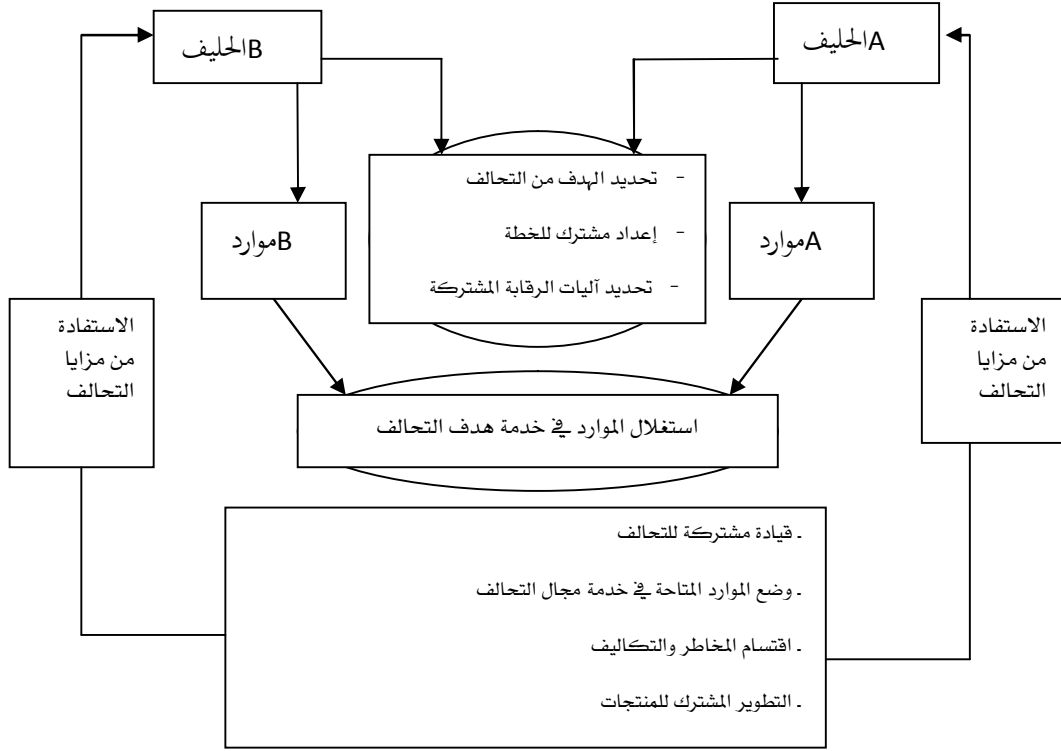
5 تجنب التبعية المفرطة للتحالف.

6 توافر الثقة المتبادلة بين الشركاء.

أما مبادئ التحالف ونجاحه فقد حددها دومنيك جولي Dominique jolly في الشكل التالي:

¹ جوزيف باداركو، نفس المرجع ، ص3

الشكل (VI - 3): مبادئ التحالف



Source; Dominique JOLLY, **Alliance Strategy: linking motives with benefits**, (EBF (European Business Forum) issue9 spring 2002), pp 47-50

2- 3 دوافع التحالفات:

لقد أصبحت التحالفات في العصر الحديث ضرورة حتمية، وتزداد حتمية بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك ميزة تنافسية وتزداد أيضا حتميتها إذا كان لهذه الصناعات توجهها دوليا، وهذا التحالف يضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق.

ونجد أن الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي:¹

- تعقد التكنولوجيا الحديثة المستعملة في مختلف الميادين، مما يدفع تعاون طرفين أو أكثر، من أجل الحصول عليها واستعمالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى انخفاض التكاليف المتحملة من كل طرف، للحصول على تلك التكنولوجيا. فتطور المستوى التكنولوجي عموما يتطلب تحالف وتضافر جهود العديد من الجهات لإنتاج هذه التكنولوجيا. فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير

¹ فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين**. (القاهرة، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع..1999). ص ص 16، 17.

جدا، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، والتقدم السريع لهذه التكنولوجيات كان سببا دافعا لإبرام عقود شراكة في هذا المجال.

- تطوّر المشاريع الاستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بداية من الموارد البشرية المؤهلة والخبييرة وذات الكفاءة العالية، التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة، ومن ثمّ لم يكن أمام الشركات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الأسواق المحلية والعالمية إلا البحث عن تلك الموارد، من خلال عقد اتفاقيات وتحالفات فيما بينها، أو إندماجها.

- تزايد حدّة المنافسة في الأسواق المختلفة، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق أو تلك التعاون مع أطراف أخرى، قصد الفوز بنصيب من هذه السوق، وإلا فإنّ الصناعات الصغيرة مهددة في وجودها.¹

ومما يلاحظ أنّ التحالفات لم تعد تقتصر على الشركات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بل تمتدّ إلى الدّول، مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي، ومجموعة دول أمريكا، كندا والمكسيك (النافتا)

- إنّ الإخفاقات المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراكة، وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الاندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في الشراكة أو التحالف¹، لكن هناك الكثير من الصناعات الصغيرة والمتوسطة تجد الاندماج والتملك أنسب لها في أسواقها المحلية، خاصة إذا توافرت شروط شخصية عادة في هذه العملية.

بعد التطرق إلى بعض دوافع التحالف، من الضروري التمييز بينه وبين أشكال أخرى تتوجه إليها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد ترغب فيها أكثر من التحالف في بعض القطاعات. والجدول التالي يلخص هذه الفروقات.

¹ أحمد سيد مصطفى. تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، (القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 2000)، ص

¹ B. Garrette et P. Dussauge. *Les stratégies d'alliance*. (Paris. Edition d'organisation. 1995). p. 62

الجدول (VI - 3): التفريق بين التحالف الإستراتيجي، الشبكات والمشروعات المشتركة

أساس التفارقة	شبكات العلاقات	التحالفات الإستراتيجية	المشروعات المشتركة
التعريف	علاقة بين ثلاثة أو أكثر من الأشخاص أو الشركات أو المنظمات	نوع خاص من الشراكة	شركة مملوكة لشركتين أو أكثر
الهدف	لكل شركة هدفها الخاص بها.	لدى الشركتين هدف مشترك إلى حد ما.	للمشروعات المشتركة أهداف خاصة بها. وربما اختلفت إستراتيجيات الشركات المالكة لها.
الحدود	حدودها مفتوحة.	تحدد بواسطة الشركات المتحالفة.	حدود قانونية
علاقتها بالمعارف	تتساب المعارف والموارد بين أعضاء الشبكة وفقا للإرتباط، وللمعارف تأثير كبير.	كونت التحالفات للتعلم من الشريك	أنشئت المشروعات لتحسين الإستفادة من المعارف الموجودة في الشركات المالكة، وللحصول على المزيد من المعارف
واجب الإدارة	التعرف على الشريك المناسب ثم بناء الثقة معه.	تفادي سباق التعلم، وبناء الثقة	البناء ودعم الثقة
التقنية الإدارية	لا توجد	عقود غير دقيقة تعتمد على العلاقات	مرتبطة بالملكية

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 411، ط2، 2007)، ص189

وأما أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة النشاط¹

ضمن هذا التقسيم نميز ما بين:

- المشروع المشترك؛

- التعاون من الباطن؛

- التحالف المالي؛

- التحالف التسويقي؛

- التحالف التكنولوجي.

"ويجب القول أنّ إبرام هذا النوع من التحالفات (المشاريع المشتركة الدولية) لا يكون فقط محكوماً بعوامل اقتصادية، بل تتدخل العوامل السياسية والثقافية في توجيه هذه التحالفات. فمن الناحية السياسية تفضل الدول المختلفة استقبال رأس المال الأجنبي في إطار مشاريع مشتركة. وتلعب العوامل الثقافية واللغوية دوراً في تدعيم التحالفات بين الشركات التي تنتمي إلى نفس الفضاء الثقافي واللغوي، لما لذلك من أثر على التفاهم بين مسيرّي هذه الشركات والوصول إلى إنتاج منتجات تستجيب لطموحات أفراد البلدين"²

المطلب الثالث: معايير نجاح التحالف الإستراتيجي

إن ضمان نجاح تحالف إستراتيجي يعتمد قبل كل شيء على المصلحة المتبادلة بين أطرافه، ثم الإرادة المشتركة في تجاوز العقبات والحوجز التي قد تعيق استمراره، وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في الوصول بالتحالف إلى النتائج المسطرة، ومن أجل ذلك هناك أسئلة جوهرية يجب مناقشتها بين أطراف التحالف حتى تسير هذه العملية قدماً نحو بلوغ أهدافها، وهذه الأسئلة تتلخص في:

3- 1- هل هناك أهداف مفهومة ومتفق عليها قبل تشكيل التحالف بين هذه الصناعات الصغيرة والمتوسطة؟³ : إن معيار الأهداف المفهومة للطرفين وبطريقة جيدة يجعل هذا التحالف متيناً وقابلاً

¹ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، (أطروحة

دكتوراه غير منشورة، في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005)، ص 111

² زغدار أحمد، المرجع نفسه، ص 116

³ روبرت ي. غروس، وآخرون. مرجع سابق، ص 159.

للاستمرار. أما إذا كان هناك غموض لدى أحد الطرفين أو كليهما في ما يريدانه من هذا التحالف ومتفقان عليه فإن التحالف لن يستمر ويكون سلبي النتائج لكلا الطرفين.

3- 2. كيف سيدمج التحالف مع إستراتيجية الصناعتين؟: في كثير من الأحيان تكون إستراتيجية الأطراف المتحالفة مختلفة نظرا لنظرة الإدارة العليا وخصائص المؤسساتين ككل، لكن عند التحالف سيكون من الضروري أن يحدث اندماجا ولو جزئيا في إستراتيجية الأسواق المتحالفة فيها حتى لا يحدث تضارب في العمل يؤدي حتما إلى إنهاء التحالف.

وإذا حدث مثل هذا الإندماج في إستراتيجية المتحالفين، تكون نتائج إيجابية.

3- 3. هل هناك إنسجام ثقافي ومواءمة مؤسسية بين الشركاء؟: هذا المعيار يعتبر دعامة أساسية في استمرار التحالف ونجاحه لأن الإنسجام الثقافي بين إدارتي المؤسساتين العليا، ويعد عاملا فاصلا في قوة التحالف أو الإندماج وإستمراره (مثال ذلك أحد المتحالفين يولي إهتمام كبير بالتسويق الأخضر والطرف الآخر يهمل هذا الجانب، أو القيم العقائدية...إلى غير ذلك من القيم الثقافية).

3- 4. هل هناك عملية مراقبة لتحالفات جديدة؟:

هذه الأسئلة وغيرها يجب أن تطرح عند العزم على تشكيل تحالف وطني أو دولي يضمن للصناعات الصغيرة والمتوسطة فرصة الإستفادة من هذا التحالف وزيادة مبيعاتها نحو الأسواق الوطنية أو الدولية.

لقد كانت شركة ROWNTREE شركة إنجليزية قوية في تسويق منتجاتها محلية أساسا و لم تستطع تسويق منتجاتها عالميا (كانت متخصصة في صناعة الشوكلاطه مثل(EIGHT) و ألواح (LION) لكن عندما تملكها شركة NESTLE العملاقة إستطاعت أن تدخل بهما إلى الأسواق العالمية وأصبحت علامتان تحضيان بصمعة طيبة¹ واستطاعت بالمقابل شركة نيسله، التوغل في السوق الإنجليزية، بقوة لم تكن لتحظى بها لولا هذا التملك.

هكذا نلاحظ مدى جدوى هذه الإستراتيجية، في المنافسة والتوغل كما يمكن ذكر الإندماج بين شركتي سوني اليابانية وإيريكسون السويدية في مجال الهواتف النقالة بسبب صعوبة تسويق منتجاتهما في السوق الدولية مع قوة المنافسين الآخرين خاصة نوكيا الفنلندية وموتورولا الأمريكية.

¹ رولاند، كالوري وآخرون. المنافسة العالمية. ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة،: دار الفجر للنشر و

لقد تكثفت التحالفات بين الشركات العملاقة وأيضاً الصناعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة القوية وتوفير القدرة على التوغل الدولي في الدول التي يحظى فيها المنتجون المحليون بسمعة طيبة في بلدهم وأيضاً لهم حصة معتبرة من السوق يحافظون عليها بقوة.

وقد تلجأ الشركة المملوكة أو المتحالفة إلى إستعمال أحد أسمائها في منطقة (خاصة الإسم الخاص بالشركة الوطنية في سوق نفس البلد الذي إشترت منه أو تحالفت معه) وذلك لتعزيز ثقة الطرف المحلي في هذه الشركة أو منتجاتها.

وأيضاً عندما نتطرق إلى التحالفات والتملك كإستراتيجية فهو يمنح لطرفي التحالف أو إلى المالك الجديد إمكانيات وخبرات الطرف الآخر التسويقية في مجال نقاط البيع والتوزيع وبالتالي تسهيل العمل.

تحقيق الأهداف المحددة للتحالف الاستراتيجي، يتطلب تقييم مدى فعاليته في مختلف مراحل حياته، أي قبل التوقيع على التحالف، وأثناء العمل به، وفي نهايته، ثم قبل العمل على تجديد هذا التحالف مرة أخرى. وتعتمد عملية التقييم هذه على جملة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على درجة نجاح التحالف الاستراتيجي. هذه المؤشرات هي:¹

- مؤشرات الربحية الكلية.

- مؤشرات الربحية الخاصة بكل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي.

- مؤشرات كفاءة المدخلات بالنسبة لكل شريك.

- مؤشرات المركز المالي لأطراف التحالف الاستراتيجي.

- مؤشرات النمو والتوسع للتحالف الاستراتيجي محل الاعتبار.

- مؤشرات كفاءة التسويق.

- مؤشر جذب رأس المال الأجنبي المباشر.

- مؤشرات الحصول واستعمال التكنولوجيا الجديدة.

- مؤشرات قياس تطور المعرفة.

- معيار مدة التحالف.

- معيار استقرار الملكية.

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص133

2- العناصر التي تضمن نجاح التحالف.

يتوقف نجاح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة من العوامل نذكر منها ما يلي:

2- 1 تكامل الموارد:

نجد في تعريف التحالف أن هناك تباين في قدرات الأطراف المتحالفة، وأنّ التحالف يأتي لتجاوز النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى. وهذا يؤدي في حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى:

- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لدى المتحالفين.

- قد تكون موارد التحالف فريدة ليس لها بدائل، وليس بالإمكان تقليدها، وقيمتها في السوق جد عالية فإنّ ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الصناعتين موضوع التحالف، وتنامي أرباحها مما يدعم التحالف، ويزيد في إستمراره.

2- 2 التكافؤ الثقافى بين أطراف التحالف الواحد:

إن المقصود بالتكافؤ الثقافى بين أطراف التحالف الاستراتيجي، هو تقارب الصناعات الصغيرة والمتوسطة من حيث القوة المتوفرة لكل منهم، بحيث لا يطغى طرف على طرف آخر. كما أنّ التكافؤ الثقافى يعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف.

كما يظهر أثر التوافق الثقافى خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف - مع ملاحظة أن أغلب هذه الصناعات عائلية - وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء، تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.¹

2- 3 التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية:

يتأثر التحالف بقوة المتحالفين، خلال مرحلة تشغيل الصناعة محل التحالف. وفي هذا الإطار يجب علينا أن نميز بين القدرات الإجرائية والقدرات التنفيذية لكل طرف من أطراف التحالف. فالقدرات

¹ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع السابق، ص 69.

الإجرائية تخص أشكال تنظيم المتحالفين، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المخولة له.

2- 4- الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي

إذا توصل الأطراف المتحالفة في مرحلة أولى إلى توفير الشروط التنظيمية والهيكلية التي تضمن للتحالف وجوده، فذلك لا يضمن لوقده نجاح التحالف الاستراتيجي، ذلك أنّ غياب عنصر الثقة بين الصناعات المتحالفة من شأنه أن يؤدي إلى فشل هذا التحالف وعجزه عن بلوغه الأهداف المرجوة.

تعد الثقة والشفافية في أداء العمل بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

2- 5- الالتزام المتبادل:

إنّ نجاح التحالف يتطلب من ناحية أخرى التزام كل طرف بالمسؤوليات المنوطة به. هذا الالتزام ينبع من الإيمان بأنّ نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف، يقتضي تحديد الالتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

2- 6- تبادل المعلومات بين أطراف التحالف:

إنّ نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها، يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة. فتبادل المعلومات بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما يجري في هذا التحالف. إنّ توفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل الجيد، الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

ويمكن أن نحدّد أهم نقاط تبادل المعلومات فيما يلي:

- الاتصال المستمر بين أطراف التحالف باعتماد أحسن وسائل الاتصال الممكنة.

- إضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات بين أطراف التحالف.

- استمرارية الاتصال.

- اتخاذ القرارات المختلفة التي تهتمّ المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة¹.

- تقدير مدى فعالية التحالف الاستراتيجي

إنّ تحقيق الأهداف المحددة للتحالف الاستراتيجي، يتطلب تقييم مدى فعاليته في مختلف مراحل حياته، أي قبل التوقيع على التحالف، وأثناء العمل به، وفي نهايته، ثم قبل العمل على تجديد هذا التحالف مرة أخرى. وتعتمد عملية التقييم هذه على جملة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على درجة نجاح التحالف الاستراتيجي. هذه المؤشرات هي:¹

- مؤشرات الربحية الكلية.

- مؤشرات الربحية الخاصة بكل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي.

- مؤشرات كفاءة المدخلات بالنسبة لكل شريك.

- مؤشرات المركز المالي لأطراف التحالف الاستراتيجي.

- مؤشرات النمو والتوسع للتحالف الاستراتيجي محل الاعتبار.

- مؤشرات كفاءة التسويق.

- مؤشر جذب رأس المال الأجنبي المباشر.

- مؤشرات الحصول واستعمال التكنولوجيا الجديدة.

- مؤشرات قياس تطور المعرفة.

- معيار مدة التحالف.

- معيار استقرار الملكية.

6- النتائج المترتبة عن التحالفات الاستراتيجية

تسمح التحالفات الاستراتيجية للأطراف المتحالفة بتحقيق جملة من المزايا، وهي المشاركة في

الأرباح، نقل الخبرة وتطوير المعرفة، وتحسين المركز التنافسي...

¹ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع السابق، ص 69.

¹ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع نفسه، ص 46.

. المشاركة في أرباح التحالفات الاستراتيجية: يتيح التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب المنافسة. فالمنافسة بين شركتين من نفس القطاع قد تدفع بهما إلى الدخول في حرب أسعار تنتج عنها تدهور الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثمّ فإنّ الاتفاق بينهما سيجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى تزايد أرباحهما.

. نقل الخبرة وتطوير المعرفة: يسمح التحالف لأحد الأطراف من الاستفادة من التكنولوجيا التي يوفرها الطرف الآخر. وفي حالة تعاون الطرفين على تطوير تكنولوجيا معينة فإن الاستفادة ستكون من طرف الجميع.

. تحسين معدلات النمو والفعالية بالنسبة للمؤسسات المتحالفة، الأمر الذي يسمح بتحقيق قيم مضافة متنامية.

. إمكانية إنتاج منتجات متعددة بدلا من منتج واحد.

. تحسين المركز التنافسي: إنّ التعاون ما بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا متاحة أو مطورة. فالتحالف إذا ما تمّ ما بين طرفين، كل واحد منهما يتمتع بقوة في مجال معين، سيؤدي حتما إلى تقويتها بشكل أكبر، مما لو كانا منفصلين أو غير متحالفين. بمعنى أنّ تحالف ميزتين تنافسييتين مثل تفوّق مؤسسة ما في مجال اليد العاملة، وتفوّق مؤسسة أخرى في مجال التكنولوجيا المتاحة، سيسمح لهما لا محالة من اكتساب ميزة تنافسية تراكمية تظهر في تحكّمهما في التكنولوجيا المتطورة، وامتلاكهما يدا عاملة مؤهلة. ذلك أنّ عمل هاتين المؤسستين بشكل منعزل عن بعضهما سيجعل المزايا التنافسية لكل طرف محدودة، فعدم توفر طرف على اليد العاملة المؤهلة سوف لن يسمح له باكتساب المهارة التي تسمح له بتسيير واستعمال الآلات الشكل الأكثر فعالية، في حين أنّ من يمتلك اليد العاملة المؤهلة ولا يتوفر على التكنولوجيا المناسبة لن يستطيع حتما تفعيل خبرات ومؤهلات العمالة الماهرة.¹

. مساهمة التحالفات الكبرى في إنجاز مشاريع الهياكل القاعدية، التي تدخل في إطار الأسواق

التي تعمل بها.

. القدرة على مواجهة القيود والتشريعات المختلفة، التي تندرج في إطار القواعد الموضوعة من قبل

اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).

¹ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع نفسه، ص 43.

كما يسمح التحالف من تجنب المنافسة القاتلة، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد القدرة التنافسية لكل طرف بشكل يقوي مكانتهما في السوق ويسمح لهما بدخول أسواق جديدة ومجالات عمل جديدة.

المطلب الرابع: مخاطر التحالف والإندماج

المشاكل التي تثيرها التحالفات الاستراتيجية

قد يترتب عن عقد التحالفات جملة من المشاكل.

1- سرقة المعرفة:

تسمح التحالفات الاستراتيجية لبعض الصناعات من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة وغير ذلك من المعلومات والتكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، خاصة في ظل غياب الثقة بين الطرفين. وتبقى عملية احتفاظ الحليف هذا بمعرفته بشكل سري أحسن هذه الطرق، ومن ثم لا يطلع الحليف الآخر عليها إطلاقاً أو لا يطلعه إلا على ما يخص موضوع التحالف. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ عملية الاستيلاء على معرفة الآخر بدون علمه أو بطريقة غير متفق عليها تقل بالنسبة للمشاريع الكبيرة التي تتطلب معرفة كبيرة ومعقدة.

2 تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها.

إنّ نجاح أيّ تحالف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.

عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إنّ عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتماً بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.

3- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب طرف.

إنّ قيام تحالف ما بين طرفين قد يدفع بأحد الأطراف إلى محاولة تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وقد تأخذ محاولة الكسب هذه شكل كسب المعرفة من الطرف الآخر، بحيث تثير

هذه العملية ربيبة عند الطرف الآخر بشكل قد يخل بالتحالف. لأنّ اكتساب معرفة ومعلومات خاصة بالنشاط الذي انصب عليه التحالف قد يجعل الطرف الثاني في التحالف يشك أنّ هذا الأمر سيؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين، وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه.¹

. اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف:

. اختلاف المخاطر المتحملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف: باعتبار أنّ التحالف يتمّ بمساهمة كل طرف في التحالف بما يتوفر له من عناصر قوة، تساهم في إنجاح التحالف، مثل رأس المال، المعرفة، التكنولوجيا، والأرض...، فالبعض من هذه الأصول هي أصول ذات استعمالات بديلة، الأمر الذي يدفع أصحابها إلى إمكانية الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع، في وقت يتمتعون بإمكانية الحصول على مكاسب من استعمال أصولهم في مجالات أخرى.

. التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل:

في حالة تنافس المتحالفين، كما هو الحال في التحالف الأفقي، فإنّ احتمالات فشل التحالف تكون قائمة. وتزداد احتمالات الفشل عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفّرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلاً. فقد أظهرت بعض الدراسات أنّ العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاة مدة التحالف تحول المتحالفون إلى متنافسين²

. ظهور مصاعب بسبب العلاقات البينية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف: فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة مع شركة أخرى غير شركة الحليف، فإنه بمجرد قيام التحالف بين الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأنّ مثل هذا التحالف قد يلحق الضرر بالعميل الآخر.

. عدم التزام أحد أطراف التحالف بنود عقد التحالف: في مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما

بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف.

¹ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع نفسه، ص 55.

² إيمان وديع عبد الحليم، المرجع نفسه، ص 56.

- التلوث البيئي وأثره على التحالف: إنّ التحالف المبرم ما بين شركتين قد يكون سببا في إحداث تلوث ما. هذا العامل سيكون سببا في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة، وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس وانتهاء التحالف.

- مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف: قد تلجأ الشركات موضوع التحالف، في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح، إلى إنتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات المستهلكين، سواء من حيث النوعية أو السعر. الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بمقاطعة تلك السلعة أو الانصراف عنها إلى سلع أخرى، وهو ما سيمس بمكانة منتجات التحالف ويعجل بزواله.

- التحالف والاحتكار:

إنّ التحالفات التي تتم أحيانا ما بين شركات كبيرة في مجال معين، قد يؤدي إلى بروز احتكار في القطاعات التي تعمل بها هذه الشركات الكبيرة. وكما هو معلوم فإنّ الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يولد عند هؤلاء الأخيرين ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع شركات التحالف.

هذه المخاوف تبقى قائمة، بالرغم من أنّ اتجاهات العولمة قد تؤدي إلى تقليص أثرها.

- التحالفات تؤدي إلى تقليص دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال، لمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض الباحثين إبرام عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات¹.

4- ذوبان بعض الصناعات عند الاندماج.

في حالات الاندماج تخاف الكثير من الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الذوبان داخل كيانات، لهذا نجدتها تتجنب فكرة الاندماج، وتظهر هذه المشكلة بشكل جلي عند وقوع اندماج بين صناعات مختلفة وغير متكاملة الهدف منها هو اندماج مالي ومادي فقط، لكن هذا الجانب يقل كلما كانت الصناعات المندمجة متكاملة، ومتقاربة في القطاع. أما اندماج صناعة صغيرة ومتوسطة مع صناعة كبيرة، فعادة ما يكون تكاملي وتهدف منه الصناعة الكبيرة الحصول على مميزات خاصة لدى

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص 105.

الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها الحصول عليها بطريقة أخرى، خاصة في جانب المعرفة، الحرف التقليدية الخاصة.

5- عدم المقدرة على إدارة التحالف.

من أهم مخاطر التحالف إختلاف طريفي أو أطراف التحالف في الروى في جانب الإدارة، حيث يبعث هذا على عدم مقدرة الأطراف على إدارة التحالف، وخاصة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة العائلية، مما يحدث الكثير من التصادم عند تبني أي قرارات مصيرية إدارية تجعل الطرفين أو الأطراف لا يتقبلونها بسرعة أو لا يتقبلونها أبدا.

6- إختلاف أهداف ومبادئ الأطراف المتحالفة أو المندمجة.

عند يحدث إختلاف أو تضارب في أهداف ومبادئ الصناعات المتحالفة أو المندمجة فهذا قد يقودهما إلى زوال العلاقة بينهما، ولهذا يعد من الضروري جدا أن تحدد الأهداف والمبادئ بين هذه الصناعات مبدئيا وبشكل واضح، وحتى ربما قابل للقياس خاصة على المديين والقصير والمتوسط، وإن أمكن على المدى الطويل، ومن جانب الأهداف خاصة في الصناعات العائلية الصغيرة والمتوسطة، قد تختلف عند تغير قائد العائلة المدير للصناعة.

7- عدم الرغبة في إعادة التوطين من أحد أطراف التحالف أو المشاركة

ما يعتبر هدفا رئيسا في قيام عملية التحالف أو المناولة أو المشاركة وهو عملية إعادة التوطين (إعادة التموقع) قد يكون أيضا أحد مخاطر التحالف وسبب زواله، وهذا عند عدم رغبة أحد الصناعات المتحالفة إلى إعادة توطين نشاطها مع صناعة أخرى متحالفة معها، حيث ترى الأولى عدم جدوى إعادة التوطين بينما تعتبرها الثانية إستراتيجية مثالية لتحقيق أهداف ونتائج كبيرة.

الصيغ المختلفة للتحالفات الإستراتيجية.

هناك صيغ عديدة يمكن إعتماها عند قيام تحالف منها:¹

1. مشاريع الأسهم المشتركة: أي إصدار أسهم مشتركة بين المتحالفين الهدف منها، إعطاء دفع قوي لمركز المنظمة المالي لبناء الثقة فيها، وبالتالي بناء الثقة في منتجاتها وخدماتها المختلفة، حيث يشعر المستهلك أنه عند إقتنائه أي من منتجات الشركتين المتحالفتين فإنه حتما على علاقة بالمنظمة الأخرى.

¹ إريك، شولتز، لعبة التسويق، كيف تمارس أفضل الشركات في العالم لعبة التسويق لتكسب؟، تعريب: خالد الكردى، (بيروت، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر)، ص241

2. تراخيص الترتيبات: التراخيص التي يمنحها المتحالفون فيما بينهم تشكل عامل دفع للتدويل

3. مشاريع تنمية المنتجات المشتركة: تشترك هذه المؤسسات المتحالفة في دعم مشاريع تنمية وتطوير

مشتركة مما يؤثر إيجابا على مكانتهما التديولية

وهنا يمكن طرح أسئلة منها:

1. ما مدى حاجة الشركاء(الحلفاء) للتعاون؟ يجب أن تكون هناك معرفة أكيدة بحاجة كل طرف

للتعاون مع الحليف، فإذا لم توجد الحاجة لهذا التحالف، بين الطرفين أو أحدهما فتكون عناصر فشل

التحالف ممكنة الحدوث.

2. ما درجة فاعلية التعاون الذي تقدر عليه الشركات؟

3. هل يمكن دمج أنظمة المتحالفين وثقافتهم لخلق قوة تديولية ناجحة؟

وأكد ذلك كتاب إستراتيجية العولمة من عدم تفضيل المدراء التحالفات إلا كحل ثالث بديل

"... كان معظم المديرين يفضلون دخول الأسواق الأجنبية إما عن طريق التصدير أو طريق تأسيس فروع

مملوكة بصورة كاملة، إذ كان ينظر إلى التحالفات والمشاريع المشتركة بما فيها من إحتتمالات

متأصلة للنزاع والغموض فيما يتعلق بدور الشركات الأم على أنها خيار ثالث ضعيف"¹

"... أما اليوم فقد غدت التحالفات الإستراتيجية، واقعا لمعظم الشركات إذ ولت الأيام التي كانت فيها

الشركات تقوم بكل شئ بنفسها وخصوصا في العمل الدولي..."²

"وقد أدت كثير من العوامل السياسية والإقتصادية والتكنولوجية إلى تسارع التحول من الفروع

المملوكة بالكامل في الخارج إلى مشاريع مشتركة وغير ذلك من التحالفات بين الشركات وهذه

العوامل هي كما يلي³:

1. إن الوصول إلى سوق كثيرا ما يتطلب شريكا محليا.

¹ غروس.ي، روبرت، المرجع السابق، ص.139

² المرجع نفسه، ص.139

³ روبرت غلبين، الإقتصاد السياسي للعلاقات الدولية، ترجمة: مركز الخليج للأبحاث، (دبي، الإمارات العربية، مركز الخليج

للأبحاث، ط1، 2004)، ص316

2. إن السير السريع للتكنولوجيا وكلفتها يستلزمان توزيع المجازفة حتى من قبل الشركات الكبيرة
3. ضرورة وجود رأس مال ضخم للعمل على مستوى العالم وفي كل الأسواق الرئيسية.
4. وبالنسبة للشركات الأمريكية، فقدان الزعامة التكنولوجية في عدة مجالات.
5. إحباط النزعة إلى الحماية.

المطلب الخامس: الشراكة بين القطاع العام والخاص من أجل التدويل

لعل الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، من أهم الإستراتيجيات التي تناسب النموذج الجزائري من الشركات عند الرغبة في تدويل نشاطها، حيث نجد هيكله الاقتصادي الجزائري المبني عبر كل مراحلها من الإستقلال وإلى غاية نهاية القرن الماضي على اقتصاد ريعي، تأخذ بعض الشركات العمومية خاصة "سوناطراك" صفة القاطرة التي توجه كل الاقتصاد الجزائري، فإنها أيضا هي وبعض أهم الشركات العمومية يمكنها أن تلعب دور القاطرة التي سوف تدعم عملية التدويل في إطار إستراتيجية بين القطاع العام والخاص، وكل طرف يستفيد بشكل قاطع من مميزات وخصائص الطرف الشريك.

1- مفهوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص : مصطلح الشراكة بين القطاعين العام

والخاص هو ترجمة لما يعرف في اللغة الانجليزية PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIS أو اختصارا PPP

نجد أن صندوق النقد الدولي يرى أن مصطلح الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص يشير إلى "الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة. وقد تنشأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال عقود الامتياز وعقود التأجير التشغيلي ويمكن الدخول فيها للقيام بمجموعة كبيرة من مشاريع البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية وإن كانت لا تزال تستخدم بصفة أساسية في مشاريع البنية التحتية ذات الصلة بالمواصلات كالطرق السريعة والجسور والأنفاق.."¹

أما البنك الدولي فيرى "أنه عقد طويل الأمد بين القطاع الخاص وهيئة حكومية لتوفير مرافق أو خدمات عامة بحيث يتحمل القطاع الخاص المخاطرة ومسؤولية الإدارة".²

¹ برناردين أكتيوي، ريتشارد همينغ وغيره شوارتز، "الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص"، (واشنطن، صندوق

النقد الدولي، سلسلة قضايا اقتصادية رقم 40، 2007)

² PPIAF, Public- Private Partnerships", Reference Guide Version 1, World Bank Institute, PPIAF, 2012, P.11.

3- نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يوجد على المستوى الدولي عدة أنواع من الشراكة تختلف فيها أدوار كل من القطاع العام والقطاع الخاص ومن أهمها :

- **البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT):** اصطلاح البوت هو اختصار لكلمات انجليزية ثلاث : Build Operate Transfer (BOT) وقد عرفت لجنة الأمم المتحدة لهذا النوع من العقود "بأنه شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه الإدارة لفترة من الزمن إحدى الشركات الخاصة (شركة المشروع) امتيازاً لتنفيذ مشروع معين. وعندئذ تقوم شركة المشروع ببنائه وتشغيله وإدارته لعدة سنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباحاً من تشغيل المشروع واستغلاله تجارياً. وفي نهاية مدة العقد تنتقل ملكية المشروع إلى الإدارة".¹

الجدول رقم (VI - 4) : صيغ مشروعات BOT

الصيغة	اختصار المسمى	مضمون الصيغة
Build, Operate, and Transfer	BOT	بناء- تشغيل- تحويل
Build, Own, Operate and Transfer	BOOT	بناء- تملك- تحويل (يتضمن التشغيل)
Build, Own, and Operate	BOO	بناء- تملك- تشغيل (لا يوجد هنا ضرورة لتحويل الملكية)
Build, Operate, and Renew	BOR	بناء- تشغيل- تجديد (تتضمن هذه الصيغة تجديد الامتياز في نهاية فترة الامتياز الأولى دون الحاجة لتحويل الملكية للحكومة)
Build, Rent, and Transfer	BRT	بناء- تأجير تحويل (قد تؤجر شركة المشروع صاحبة الامتياز المشروع لطرف ثالث أو للحكومة نفسها)
Build, Lease, and Transfer	BLT	بناء- تأجير- تحويل (نفس معنى الصيغة السابقة)
Build, and Transfer	BT	بناء- تحويل (لا تتضمن هذه الصيغة تشغيل المشروع من قبل شركة المشروع وإنما تقوم بتحويل ملكيته للحكومة مباشرة بعد الاتفاق على كيفية تسديد القيمة ويعتبر هذا بمثابة مشروع تسليم المفتاح)
Build, Transfer, and Operate	BTO	بناء- تحويل- تشغيل (وتتضمن بناء ثم

¹ PPIAF, Public- Private Partnerships, op cit, p.p. 04-05

تحويل ملكية المشروع للحكومة مع تقسيط القيمة بطريقة أو أخرى ثم تتولى نفس الشركة تشغيل المشروع لحساب (الحكومة)		
تحديث - تملك - تحويل (تتضمن تحديث مشروع قديم مع تملكه ثم تشغيله وتحويله)	MOT	Modernize, Operate, and Transfer
تحديث - تملك - تحويل (تتضمن نفس معنى الصيغة السابقة)	MOT	Modernize, Own, and Transfer
إعادة تهيئة - تملك - تحويل (لا تتضمن هذه الصيغة تحويل الملكية للحكومة)	ROO	Rehabilitate, Own, and Operate
إعادة تهيئة - تملك - تحويل (تتضمن هذه الصيغة تشغيل المشروع من قبل شركة صاحبة الامتياز)	ROT	Rehabilitate, Own, and Transfer

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط2، 2001)، ص.634.

إن الشراكة الإقتصادية ما لم تكن واضحة الأهداف ومتكافئة العلاقة بين الطرفين، ولها أبعاد إستراتيجية تحفز كلى الطرفين على الإستمرار فيها، لن يكتب لها النجاح، لهذا لا يمكننا تصور شراكة مبهمة خلقت لتحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب الثاني، ولهذا إذا كانت الدولة قد إختارت من بين مختلف بدائل التنمية، الشراكة بين قطاعيها الخاص والعام فيجب ألا تعمل هذه الشراكة على ذوبان قطاعها العام لصالح قطاعها الخاص، والعكس صحيح

المبحث الخامس: إستراتيجية إعادة التوطين

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية إعادة التوطين (إعادة التوطن، إعادة التموقع، إعادة التموضع، خارطة التواجد) (Re-positioning ، Resettlement).

المطلب الأول: ماهية إعادة التوطين.

1. مفهوم إعادة التوطين.

يمكننا تعريف إعادة التوطين بأنها عملية إعادة النظر في مواطن تموقع نشاط الشركة في العالم أو على المستوى الوطني والمحلي، من حيث مواقع الإنتاج، التسويق والإدارة أو حتى مراكز البحث والتطوير وذلك رغبة من الشركة في زيادة فعالية هيكلها وتوسيع دائرة السيطرة على الأسواق المختلفة أو تجنب الأزمات المحتملة الحدوث.

2. أشكال إعادة التوطين:

هناك العديد من أشكال إعادة التوطين وجوانبه لكن سوف نتطرق إلى جوانب محددة هي:

2- 1. إعادة توطين الإنتاج: تبدأ مرحلة التفكير في إعادة توطين الإنتاج عندما لا تستطيع المنظمة تخفيض تكاليف العمالة في موطنها الأصلي أو لا تستطيع توفير الجودة المطلوبة ".....إذا لم تستطع بكفاءة تخفيض تكاليف العمالة، فإن الأسئلة تثار غالبا حول الرغبة إن لم تكن الضرورة في إعادة توطين الإنتاج"¹

2- 2. إعادة توطين الإدارة: تلجأ المؤسسة إلى إعادة توطين إدارتها لعدة أسباب قد يكون أهمها:

- المعاملة البيروقراطية التي توجهها إدارة المؤسسة في مواقعها الأصلية.
- المعاملة التفضيلية التي تتلقاها من مناطق أخرى تكون حافزا إداريا لتغيير توطين الإدارة (إنخفاض الضرائب، تكاليف الإيجار والخدمات الأخرى، سرعة الإجراءات الإدارية...).
- القرب من أسواق محلية أو دولية مهمة: قد تجد المؤسسة نفسها محتاجة لإعادة توطين إدارتها رغبة منها في الإقتراب من سوق دولي يحتل مكانة كبيرة ضمن رقم مبيعات المؤسسة ومن المهم جدا تقريب الإدارة منه.

¹ رولاند، كالوري وآخرون، مرجع سابق، ص452

2- 3. إعادة توطين التسويق: أي القيام بإعادة توطين عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) بما يناسب ظروف السوق والمتغيرات الجديدة.

2- 4. إعادة التوطين الكلي أو الجزئي: تتوجه الشركة إعادة توطين نشاطها بصيغة كلية ولا تبقى أي نشاط لها في الموطن الأصلي أو تحتفظ بشكل جزئي وغير رئيسي بموقعها الأصلي وتنقل مركزها الرئيسي إلى الموطن الجديد. فمثلا بدأت شركة جنرال موتورز منذ أمد طويل في إتباع هذه الإستراتيجية حيث غيرت الكثير من مواطن الإنتاج وإعادة التوطين عبر العالم لزيادة الكفاءة (مثلا غيرت مصانع لها كانت في ديترويت في أمريكا إلى مواقع أخرى في المكسيك أو كندا وذلك لزيادة الكفاءة إعادة التوطينية لهذه المصانع وتقريبها لأسواق أخرى مميزة جدا) وأيضا هناك الشركات اليابانية نقلت، مراكز تسويق كثيرة من جنوب شرق آسيا وأمريكا، إلى مناطق أخرى من العالم خاصة أوروبا.

أيضا يمكن الحديث عن 125 شركة متعددة الجنسيات¹، إنتقلت من بلدانها الأصلية إلى سويسرا، وحولت مقرها الرئيس هناك وهذا التوطين الجديد له مزايا تسويقية جد مهمة ومعبرة ومنها ثقة المستهلك العالمي من إعادة التوطين من دولة ذات سمعة طيبة ومصداقية عريقة وأيضا محايدة وفي التسعينيات من القرن الماضي توطنت نسبة عالية من المصانع في البلدان ذات تكلفة العمالة المنخفضة² هذا التوطن كان نتيجة رفع المقدرة الإدارية والتسويقية في الأسواق المختلفة مع التركيز على مواطن أكثر إستقرار وأقل قيود.

ترى الشركات الراغبة في التدويل، النمو، أنه من الضرورة التفكير في إعادة التوطن، كلما ألحت الظروف على ذلك (الكثير من شركات صناعة الأحذية في فرنسا مثلا تنقلت إلى إسبانيا والبرتغال ومناطق أخرى لأنه صعب عليها تسويق منتجاتها في أمريكا الآتينية مثلا....إلا عن طريق هذه الإستراتيجية).

هذا التوطن الجديد كإستراتيجية تسويقية سهل تغلغل بعض الشركات في مناطق لم تكن قادرة في السابق على الدخول إليها.

¹ مجلة دورية عن الإقتصاد في سويسرا وخاصة جنيف) 2003 WAY GENOVA N.6

² رولاند، كالوري وآخرين، مرجع سابق، ص.157

3. عملية التدويل وإستراتيجية إعادة التوطين

في ظل العولمة والتغيرات الكثيرة في فهم المستهلكين المحليين والدوليين على السواء والتطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتسارع وقوع الأزمات المالية والإقتصادية في العالم يبرز التفكير في إعادة التوطين كإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة للبقاء في السوق أو كسب حصص جديدة منه. هذا التفكير له ملامح يمكن حصرها في:

3- 1. تعاظم التنافس المفرط: لقد جعل التنافس المفرط كل المنظمات مهما كان حجمها أو سمعتها وتاريخها في السوق الدولية تعيد النظر كل مرة في إستراتيجياتها التي تتبناها وتحاول دوما إبداع إستراتيجيات جديدة أو تطوير أخرى تقليدية تمكناها من التغلب على منافسيها وتوقع ردود أفعالهم و إستراتيجيتهم التي يمكن أن يتبنوها في كل مرة. وهنا تبرز أهمية إعادة التوطين.

3- 2. إنتقال القوة من الصانعين إلى تجار التجزئة العملاقة: في عصر كثافة الإنتاج وتنوعه وتوسعه لم يبق الصناع أصحاب القوة الفعلية في توجيه دفعة السوق بل تحولت إلى غيرهم وخاصة التجار العملاقة أصحاب المحلات العملاقة التي تستطيع عرض كل شئ وبيع سلع لمختلف الصناع في نقطة توزيع وبيع واحدة، وهذا يحتم إعادة النظر في الإستراتيجية التسويق المحلية والدولية سيما في مجال التوزيع والتسعير.

3- 3. إنتقال القوة إلى المستهلكين: في السوق الحديث أمكن للمستهلك أن يكون الموجه الأول للسوق خاصة مع توفر الكم الهائل من المعلومات لديه والقدرة على المفاضلة تجعل المنظمات تتبنى إستراتيجيات تضع المستهلك المحلي والدولي في محورها المركزي.

3- 4. تعاظم حساسية المستهلكين للسعر والقيمة: نظرا للمعلومات الهائلة التي يتحصل عليها المستهلك حول كل المنتجات أصبحت حساسيته للسعر والقيمة مفرطة وتقتضي من المؤسسة مراعاة هذا العامل في بناء إستراتيجيته.¹

3- 5. كثرة المعلومات التي تحيط بالمستهلكين عن مختلف السلع: في عصر الإعلام والاتصال أصبح حول المستهلك سيل من المعلومات عن مختلف السلع وخصائصها وفوائدها والمفاضلة مع منافسيها. هذا أيضا يجب أن يوضع في حساب بناء إستراتيجية المؤسسة الدولية المرتكزة حول المنتج.

¹ إريك، شولتز، مرجع سابق، ص77

3-6. انخفاض التعلق بالصنف وتشابه الأصناف: أن التشابه الكبير بين الأصناف والتعدد الكبير للأصناف وأيضا تعدد مطالب المستهلك العالم أدى إلى إنخفاض التعلق بالصنف حتى في جانبه الوطني بل أصبحت عوامل كثيرة تدخل في حساب المستهلك الدولي عند التوجه نحو الشراء.

3-7. فقدان الإعلان أهميته أو فعاليته: لم يعد الإعلان ذلك الإتجاه الأفضل للمؤسسة في جذب المزيد من المستهلكين لأن الإعلان فقد الكثير من فعاليته وأهميته بالمقارنة بالقيمة التي كان يحتلها عندما كانت وسائل الإعلام محدودة، بالنظر لما هي عليه الآن وأصبح المستهلك يشتكي من التشابه الكبير في الإعلانات ومصادقيتها.

3-8. زيادة أهمية وفعالية أدوات إعادة التوطين المباشر والعلاقات العامة: إعادة التوطين المباشر والعلاقات العامة أصبحت في الوقت الراهن من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في أسواقها الدولية حيث أثبتت فعالية فائقة بالمقارنة مع أي وسيلة تتبناها المؤسسة في توجيهها الدولي.

المطلب الثاني: دوافع إعادة التوطين.

تتحكم في عملية الرغبة في إعادة التوطين مجموعة من الدوافع، يمكن حصر بعضها في هذا المطلب وفق الشكل اللاحق.

وقد تكون هذه العملية وفق إستراتيجية أو وفق إضطرار والتموضع الإستراتيجي يكون "بفضل وضع خرائط المنافسين، وتستطيع الشركة أن تبتكر إستراتيجية تضعها في موضع مختلف عن أي من المنافسين في الصناعة"¹

وقد أوضح BARTELL AND GHASHEL « أن الميراث الإداري المعين للشركة يحدد إستراتيجيتها العالمية »²

ترتبط عملية إعادة التوطين بالكثير من الدوافع الصريحة أم غير المصرح بها يمكن تلخيص أهمها في: جاذبية البيئة (المحيط) الجديدة. في ظروف الأزمات تشكل البيئة أو المحيط عاملا حاسما في قرار إعادة توطين المؤسسة، حيث الدول والمواقع الأكثر إستقرار والتي لم تتأثر بالأزمة تكون محط أنظار المؤسسة.

¹ روبرت، ي غروس، وآخرون، كلية شندربيرد تبحث في إستراتيجية العولمة، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، (الرياض،

السعودية، مكتبة العبيكان، 2001)، ص53

² رولاند، كالوري وآخرون، المرجع السابق، ص132

التغيرات القانونية إن القوانين المساعدة أو المعطلة عند الأزمات على العمل سواء في البلد الأم أم البلد المتوجه إليه تكون دافعا للمنظمة إلى إعادة توطين نشاطها. ومن أهم هذه القوانين تلك المتعلقة بالحرية الإقتصادية، الضرائب، تشجيع الإستثمار و تقليل تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية

دورة حياة المنتج. عند إنتهاء دورة حياة منتج ما في الموطن الأصلي (عادة الدول المتقدمة والمصنعة) تتجه المؤسسة خاصة في مراحل الأزمات، إلى إعادة توطين نشاطها بنقل المصانع التي تنتج هذا المنتج إلى أسواق أخرى لم يزل عليه الطلب، إذن فدورة حياة المنتج قد تكون دافع للتفكير في إعادة التوطين غالبا ما يكون بشكل جزئي.

التحالفات. في كثير من الأحيان تشكل التحالفات، دافعا رئيس من أجل إعادة توطين المؤسسة لنشاطها عند الأزمات، حيث قد تتفق الأطراف الحليفة على التوسع خارج منطق تموقعهم إكتساب أسواق جديدة أو الهروب من المنافسة في الأسواق الأصلية، كما يشكل التحالف إذا لم يفلح، رصيد معرفي ومعلوماتي يدفع المؤسسة إلى إعادة ترتيب مواطنها.

"العديد من الباحثين في موضوع عملية إعادة التوطين وخاصة عندما تكون ذات بعد دولي يرونها تبرز بشدة عند عملية إحلال المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن)، في الخارج للمنتج الوطني"¹. ويرى هؤلاء أن الإستثمار الأجنبي المباشر يعتبر نوعا من أنواع إعادة التوطن، ويتضح إعادة التوطن خلال²:

- من حيث أنه دولي أي عملية الخروج من دولة لأخرى.
- تكييف وتحويل الأنشطة من أجل البحث عن مزايا تنافية في مختلف الأسواق الأجنبية، بهدف محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج.

¹ Jean Louis MUCCHIELLI, *multinationales et mondialisation*, (paris, France, édition du seuil, 1998), p 359

² Bernadette MERENNE, *délocalisation : mondialisation de l'industrie*

http://www.cafe-geo.net/article_imp.php?id_article=195

المبحث السادس: إستراتيجيات أخرى للتوسع في عملية التدويل

تفاضل الشركات عند التوجه إلى تدويل نشاطها، وحسب قدراتها وحجمها، بين التركيز على منتجات معينة للتدويل، أسواق معينة لتدخلها سواء كانت قريبة أو بعيدة، كبيرة أو صغيرة الحجم، في دول نامية فقيرة أو دول متقدمة كبيرة، أو تنوع كل ما سبق، وهناك الكثير من الرؤى ووجهات النظر التي تتبناها الشركات في ذلك، لكن كلى هاتين الإستراتيجيتين أو التوجهين يفرض على الشركة إتخاذ قرارات تدويلية معينة وحاسمة كي تتم العملية بنجاح وتحقق مرادها.

في هذا المبحث سوف نحاول بحث مختلف الإشكالات التي ترافق هذين الإختيارين وأيهما قد يكون مناسباً للشركات الجزائرية وفق خصائصها وقدراتها ورغبات مسيرتها ومتخذي القرارات فيها.

المطلب الأول: إستراتيجية التنوع

1- مفهوم التنوع

"تستند هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التركيز focus Strategy)، على أساس إختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط الأعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الشركة في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة الشركة السوقية"¹

2- أهمية التنوع:

يفيد التنوع الشركة الدولية في:²

- 1- تعظيم دالة منفعة الشركة من خلال التكامل بين الأنشطة، والأسواق الموارد.
- 2- خلق مزيد من السيطرة (من أول إستخراج المواد الخام وحتى تداول المنتج النهائي في الأسواق. مروراً عبر كل المراحل الأخرى وأيضاً في مجال الخدمات مثل (التمويلية، التأمينية، الإعلانية، النقل، الشحن والتخزين).
- 3- تخفيض درجة المخاطرة في الإستثمار الأجنبي المباشر عن طريق التنوع والإنتشار
- 4- المرونة في الحركة وفي إصدار القرارات.

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009)، ص76

² عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، (الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2007)، ص388

3- أساليب التوزيع:

المستخدمة من طرف الشركات الدولية أهمها:¹

- التوزيع الجغرافي
- التوزيع في حجم الفروع
- التوزيع في الصناعة
- التوزيع في طرق الدخول
- التوزيع في صيغ الملكية
- التوزيع في المنتجات

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

"وهي استراتيجية البحث عن التميز، والفرادة، أو الإنفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، في ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها وخدماتها نظرا لمزاياها الفريدة"²

مزايا التمييز:

- 1- تحقيق درجة عالية من الإدراك للسلعة من قبل المستهلك العالمي مما يرفع قيمتها إذا كانت ذات جودة معتبرة.
- 2- بناء قاعدة الولاء للسلعة من قبل هذا المستهلك مما يزيد المبيعات و المحافظة على المكانة داخل السوق الأجنبي.
- 3- تحسين سمعة الشركة عالميا والسلعة مما يكون هناك إرتباط ذهني يجعل الشركة قادرة على الإستغناء جزئياً على نسبة من ميزانية الإعلان والترويج الدوليين، ويعطي فرص إضافية لدخول أسواق أخرى لأن سمعة الشركة قد سبقتها لهذا البلد.
- 4- يكون وسيلة لإختيار السوق ومعرفة مدى ربحيتها.

¹ عبد العزيز النجار، المرجع نفسه، ص388

² سعد غالب ياسين، ص ص 75- 76

عيوب التميز:

- 1- إرتفاع تكلفة الإنتاج والتسويق والحماية القانونية¹
- 2- زيادة الإنفاق على البحث والتطوير.
- 3- تحديد حجم السوق مقارنة مع سلعة نمطية ذات تواجد في كل الأسواق.

المطلب الثالث: إستراتيجية تدويل البحث والتطوير

لم تتوقف الشركات الحديثة عن حد دخول الأسواق من خلال التصدير أو الإنتاج بمختلف مراحل وعملياته، بل تجاوزت ذلك إلى مرحلة تدويل البحث والتطوير، وفي الحقيقة هذه إحدى الحلقات المفقودة في البيئة الداخلية للسوق الجزائرية كبلد أم للشركة المدولة، فليس هناك لحد الآن سياسة صارمة وواضحة إتجاه البحث والتطوير، وحماية الملكية الفكرية والصناعية للشركات التي تملك برامج ومخابر لتطوير منتجاتها، لهذا نجد موضوع تدويل البحث والتطوير قد يشكل أحد أهم إهتمامها الشركات التي لم تجد البيئة المناسبة في بلدها الأم بخصوص برامجها الخاصة بالبحث والتطوير.

وليست هذه الظاهرة مختصر فقط في بيئة البلدان حديثة الإهتمام بمواضيع الملكية الفكرية، بل تتجاوزها لكل البلدان نظرا لإهتمام الشركات المتجهة للتدويل إلى معرفة كل التفاصيل حول بيئة ومتطلبات زيونها العالمي، لهذا تحاول وضع مراكز البحث لديها في كل مكان في العالم حتى توفر لزيونها رغباته المتنوعة، دون فرض عليه نموذج خاص بالبلد الأم.

1- ماهية البحث والتطوير:

عرف البحث بأنه "جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير آفاقها"²

وعرف التطوير بأنه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء أكان

¹ - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، (الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004)، ص.383

² عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، (عمان، الأردن، دار المناهج، ط1، 2007)،

ذلك بغرض البيع أو الإستخدام"¹

2- البحث والتطوير كإستراتيجية تدويلية:

إن الشركات التي تملك رصيذا كافيا في مجال البحث والتطوير والتي تعتبر قاطرة، توجيه وتغيير الأسواق العالمية تسعى جاهدة إلى الحصول على كل العلماء والمخترعين وكذا المجددين الذين سوف يمكنونها من السيطرة والبقاء في قيادة قطاعها الذي تنشط فيه، لذلك تسعى هذه الشركات إلى تدويل عملية البحث والتطوير كإستراتيجية تنافسية تصل بها إلى:

- التعرف المسبق على مجمل التطورات الحاصلة في مجال عمل الشركة
- الإستفادة من الطاقات الكامنة التي لا تستطيع الشركات المنافسة الوصول إليها.
- المحافظة على الريادة الأسبقية في تطوير المنتجات وبالتالي الإستفادة من المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وما يرافق ذلك من تحديد للأسعار، والحصول على براءات الإختراع، وتقديم التراخيص وغيرها من المسائل التي تعتبر ذات قيمة ومردود عالي جدا.
- توجيه السوق نحو منتجات بعينها، مما يؤثر في السلوك الإستهلاكي لهؤلاء المواطنين في مختلف دول العالم.

- المبادرة بخلق طلب جديدة لسلع عالمية لم تكن معروضة سابقا.

المطلب الرابع: الإدارة التحويلية وعملية التدويل

" الإدارة التحويلية: هي الإدارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه، وتتعرف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تتابعها"²

" الإدارة التحويلية عملية قرار إستراتيجي مشترك يستدعي الشركة إلى دفع مجال نشاط عملها إلى المستقبل، ولتحديد آليات التنافس الناجح في ذلك السياق، وتثقيف السوق حول ذلك المستقبل وحول قدرة الشركة على تقديم الخدمات / المنتجات اللازمة في المستقبل"³

¹ عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة المجمع الصناعي "صيدال" ، (ورقة قدمت ضمن أعمال المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، وذلك في الفترة 08- 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف)

² روبرت، ي غروس وآخرون، ص 71

³ روبرت، ي غروس وآخرون، ص 76

" ينبغي للشركة أولاً أن تقيم قواها الجوهرية التي تمكنها من العيش بصورة رابحة. فبدون بعض القوى التنافسية، أو بدون احتمال تميمتها، لن يكون هناك أساس لتخطيط موقع تنافسي مستقبلي. وعلى الشركة ثانياً، أن تتعهد منهج المستقبلية. إذ على قادتها أن يقرروا أنواع أنشطة العمل التي تريد الشركة متابعتها، والبيئات التقنية والتنظيمية التي سوف تميز ذلك النشاط خلال فترة قادمة تمتد من 03 إلى 05 سنوات"¹

"ولدى وضع الخطوط العريضة للميدان التنافسي الذي تريده الشركة وللتحديات الجوهرية في ذلك الميدان، فإن على الشركة أن تصمم مجموعة خطوات لتضع نفسها في موضع القيادة. تتضمن هذه الخطوات استثمار في مجال البحث والتصميم لتتمكن الشركة من إنتاج منتجات أو خدمات جديدة التي ستكون مطلوبة في البيئة المفتوحة"²

" من أكبر العوائق التي واجهت الشركات التي إتبعت إستراتيجية تحويلية هي حاجتها للتخلي عن العمل السابق أو عن الطريقة السابقة التي كانت تدير بموجبها العمل"³

" والدرس الذي ينبغي تعلمه من هذه الخبرات هو أن الإدارة التحويلية ذات كلفة تنظيمية عالية والتي تستغرق لإستكمال نفسها سنين عديدة. وغالبا ما يسفر هذا النهج عن ولادة شركة جديدة ولادة عسيرة، مستقلة عن الشركة السابقة، من أجل أن نتابع الإستراتيجية الجديدة"⁴

"يعطي تحليل سووت Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats بصائر هامة للتفكير في الإستراتيجية، ولكنه لا يضيء أهمية مواطن القوة والضعف وغير ذلك مما له علاقة، ولكن يبين كيف ينبغي للشركات أن تسلك لبناء الإستراتيجية من البنود التي تم تحديدها. وبالمقابل يقدم نموذج (5 مكعب) مزيداً من عناصر توجيه التخطيط المفصلة لبناء إستراتيجية تنافسية"⁵

" المحلل الذي يستخدم SWOT يقابل الفرص مع التهديدات التي تطرحها بيئة العمل، من جهة، مع مواطن قوة وضعف العمل المتراكم لتحديد أكثر إتجاهات الإستراتيجية ملاءمة للعمل"

¹ روبرت، ي غروس وآخرون، ص76

² روبرت، ي غروس وآخرون، ص 77

³ روبرت، ي غروس وآخرون، ص 81

⁴ روبرت، ي غروس وآخرون، ص ص 83 - 84

⁵ روبرت، ي غروس وآخرون، ص 87

"تتوافق هذه الميزة بمثلتتين. الأولى: لا يقدم تحليل سووت أي تبصر في كيف يمكن أن تكون بالضبط التضمينات الإستراتيجية لأي عامل خارجي محدد، أو تشكيل العوامل الخارجية. إن نموذج سووت يبين فقط أن إختيار إتجاه العمل يجب أن يكيف بالعوامل البيئية وخصوصا، الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة. إذا النموذج المسمى (5 مكعب) يربط بصورة مباشرة عوامل بيئة معينة مع خصائص تنظيمية معينة لتحديد أكثر اتجاهات الإستراتيجية ملاءمة للعمل"¹

" أما المثلبة الأخرى لتحليل سووت هي أنه منحاز نحو إختيار التحولات التعاضمية في إتجاه العمل في فترة تكون فيه التحولات الجوهرية مطلوبة بصورة متزايدة. يجري التنبؤ بإستراتيجيات العمل وتصاميمه، تاريخيا، بناء على إستثمار الموجودات إستثمارا فعالا الأمر الذي يعادل التطبيق الكفؤ للمعرفة والمهارة الموجودة"²

الفرص	التهديدات
قوة	الضعف

ويفسر هذا العمل بخصائص الدينامية، أو الدورة التكنولوجية للمنتجات. فكل منتج له دورة حياة في البداية، أو المرحلة الأولى التي يتم فيها اكتشاف منتج جديد وتميته"³

"إن إستراتيجيات التمويل للشركة المتعدية القومية تعد مسألة غاية في التعقيد، حيث أنها تعكس التفاعل بين إدارة العملات الأجنبية وصرافها وخيار الشكل التمويلي ومصادره قصيرة وطويلة الأجل"⁴

¹ روبرت، ي غروس وآخرون، ص 88

² روبرت، ي غروس وآخرون، كلية ثندربيرد تبحت في إستراتيجية العولمة، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، (الرياض السعودية، مكتبة العبيكان، 2001)، ص88

³ محمد السيد سعيد، المرجع نفسه، ص 26

⁴ سرمد كوكب الجميل، المرجع السابق، ص221

خلاصة الفصل الرابع:

لقد أدى تطور ريادة الأعمال جنبا إلى جنب مع عولمة بيئة الأعمال إلى فرصا جديدة وأدت إلى تزايد التحديات الإدارية الجديدة¹

ولقد حاول الباحث في هذا الفصل حصر بعض أهم الإستراتيجيات التي تتجه بها الشركات إلى تدويل نشاطها، لكننا نجد أن هذه الإستراتيجيات لا تستطيع أي شركة أن تتبناها ما لم تكن تملك المقومات المطلوبة من أجل هذا التبنى، وهذه الإستراتيجيات قد تناسب شركة ما ولا تناسب أخرى على الرغم توافر خصائص لهذه الشركات تكاد تكون متطابقة.

إن توصيف إستراتيجية ما لشركة ما يكاد يكون نوع من العبث وإهمال مجموعة كبيرة من المقومات والأبعاد، الداخلية والخارجية، التي تتناسب وطبيعة الشركة وخصائص السوق المضيف أوالدولة المضيفة، نشاط الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه، إلى غير ذلك من الخصائص.

رغم كل هذا فوضع إستراتيجية تدويلية تتناسب مع شركة ما هو حتمية من أجل قدرة هذه الشركة على النجاح في هذا التوجه، وبناء إستراتيجية ما قد يأخذ وقت طويل مع فلسفة ما تتبناها إدارة هذه الشركة، وقد لا يأخذ أي وقت يذكر بالنسبة للشركات التي إعتمدت على فكرة أنها شركة ذات البداية الدولية، وبالتالي القرار في هذا النوع من الشركات يكون عادة في مراحل أولية من عمر هذه الشركة المغامرة من وجهة نظرا الأطراف بطيئي التصرف الإستراتيجي.

وبناء إستراتيجية تتناسب مع الشركات الجزائرية هو مسألة أكثر تعقيدا مع شركات في مجملها شركات تضامن.

¹ Hamid Etemad Richard Wright, *Globalization and entrepreneurship : policy and strategy perspectives*, (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2003), p11

الجزء الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإطار العام للمؤسسات
الاقتصادية في الجزائر

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

تمهيد.

يحاول الباحث في هذا الفصل التطرق إلى تركيبة الإقتصاد الجزائري، من حيث مدى قدرة هذا الإقتصاد والشركات التي تعمل فيه، على التدويل ونبعث بشكل محدد عن القوانين التي جاءت لتحفز هذه الظاهرة أو تعرقل قيمها من أساسه، وبدون شك الاهتمام بتلك الهيئات الحكومية أو حتى المهنية التي قد تساعد وتدعم الشركات الراغبة في تدويل نشاطها للقيام بذلك، وبالنظر إلى تجارب الدول المختلفة مع موضوع التدويل نجد أن الرعاية والاهتمام الرسمي أو الوطني يصل إلى حد ترأس رئيس مثل الولايات المتحدة الأمريكية، لهيئة المصدرين الأمريكيين (The President's Export Council) (المجلس الرئاسي للتصدير) الذي تأسس عام 1973¹ التي تضم في عضويتها أغلب إن لم نقل كل رؤساء الشركات العملاقة (خاصة تلك المتعددة الجنسيات)، دون إهمال كل الطاقم الحكومي الذي له علاقة مباشرة أو مهمة بموضوع دفع الشركات الأمريكية للتوسع الدولي، والهيمنة على التجارة الدولية، والأسواق المالية الدولية، بالإضافة إلى قطاع الخدمات.

تحت عنوان "الدول النامية مقابل الشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة: مخاطر التخلف عن

ركب" كتب كل من جون دينينغ وراجنيش نارولا

"طبيعة ومدى التفاعل بين المؤسسات المتعددة الجنسيات وحكومات البلدان النامية قد شهدت عدة

تحولات دراماتيكية خلال فترة ما بعد الحرب"

" وهذا هو نتيجة للتغيرات الأساسية في الأيديولوجيات السياسية والأنظمة الاقتصادية المرتبطة بهذه

الأيديولوجيات... هذا التباين في السياسات هو، في حد ذاته، لم يكن مفاجئاً، بالنظر إلى مراحل

مختلفة من التنمية والبنية الاقتصادية لهذه البلدان"²

¹ The President's Export Council, <http://www.trade.gov/pec> متاح على الموقع

² John H. Dunning, Rajneesh Narula, **Multinationals and Industrial Competitiveness A New Agenda**, (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2004), p13

المبحث الأول: تركيبة الإقتصاد الجزائري

سوف أستهل هذا التمهيد بهذه الفقرة المقتبسة من كتاب إمبراطورية الثروة، حيث يقول جون ستيل جوردن "...وهكذا، إذن، فإن أكبر نقاط قوة الولايات المتحدة لا تكمن في المجال العسكري- على الرغم من درجة التطور التي وصلت إليها في هذا المجال طبعا- بل في ثروتها وتوزعها بين شرائح واسعة من سكانها وقدرتها على خلق مزيد من الثروة وإمكاناتها الابتكارية غير المحدودة في تطوير أساليب جديدة تفيد في استخدام تلك الثروة استخداما منتجا..... من هنا فإن أمريكا هي إمبراطورية سلاحها الثروة، إمبراطورية بنيت على النجاح الاقتصادي والفكر والتطبيق اللذين عززا هذا النجاح"¹

إذن فالقوة التي تتشدها الأمم في عصرنا الحديث هي قوة الإقتصاد، السؤال المطروح الذي لن نحاول الإجابة عنه من زوايا كثيرة بل من زاوية قدرة الإقتصاد الجزائري على التدويل، هو ماهي تركيبة الإقتصاد الجزائري التي تسمح للشركات الوطنية بتدويل نشاطها؟ والتوسع في الأسواق الدولية.

عند بداية التحدث عن الشركات الجزائرية، بكل أنواعها وأصنافها وخصائصها وكذا أشكالها القانونية، سيكون من الواجب علينا أن نحاول التطرق إلى الإقتصاد الجزائري من مختلف الزوايا وبجميع المراحل التي مر بها، قد نقول منذ إستقلال الجزائر، لأن هذا التسلسل والتشابك بين حالة الشركات الجزائرية مرتبط بشكل كبير بمختلف المراحل التي عاشها الإقتصاد الجزائري ومختلف القرارات التي تبعت التوجه الإقتصادي للسياسيين الجزائريين.

ومن المهم جدا أن نحاول ذكر ماذا ورثت الجزائر من شركات وإقتصاد (مختلف الهياكل الاقتصادية) من الاستعمار الفرنسي، الذي نعتقد بشكل جازم أنه ليس فقط لم يترك نسيج صناعي وإقتصادي للدولة الجزائرية المستقلة، بل وأيضا تسبب من خلال عوامل تاريخية في التوجه العام للإقتصاد الجزائري بعد الإستقلال*

ولقد تحدث الكثير من الإقتصاديين الجزائريين عن تركة فرنسا الاقتصادية للجزائريين عند خروجها، وبعد ذلك من أمثال عبد اللطيف بن أشنهو في كتابه "تكون التخلف في الجزائر: محاولة

¹ جون ستيل جوردون، إمبراطورية الثروة: التاريخ الملحمي للقوة الاقتصادية الأمريكية، ترجمة: محمد مجد الدين باكير، الجزء

الأول، (الصفحة: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 357، نوفمبر 2008)، ص09

* ليس المكان مناسب لتحليل العلاقة بين التوجهات الاقتصادية للجزائر المستقلة ومخلفات الإستعمار الفرنسي في كل المناحي

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

لدراسة حدود التنمية الرأسمالية في الجزائر، بين عامي 1830 و عام 1962^{••}، وأما حسين بني سعد، فيصف أن الجزائر أهدرت الكثير من السنوات في تطبيق سياسات اقتصادية، لا نقول خاطئة، بل ربما نصفها بأنها غير مجدية، وغير مدروسة العواقب، ولقد تسببت في ضياع فرص كثيرة للاقتصاد الجزائري، والجدول التالي يعطينا صورة عن رصيد الميزان التجاري الذي يقول أنه منذ عام 1965 وهو دائماً خاسر (سالب)، ومنذ 1979 وهو موجب مما يمثل فرصة رائعة، لبناء اقتصاد تصديري ممتاز.

الجدول رقم (V - 1): سنوات الفرصة الضائعة للإقتصاد الجزائري

السنوات	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
الرصيد	5.2	13.6	14.7	14.2	13	12	15	- 6.3	5	12.2

Source : Hocine BENISSAD, *la Réforme Economique en Algérie*, (Alger, OPU, 2^{ème} édition, 1991), p93

المطلب الأول: معطيات الإقتصاد الكلي الجزائري:

يقول فاضل جواد الدهشان " وكانت الجزائر خلال التسعينات أحد أهم الدول المصدرة للحاصدات والساحبات والمرشات للعراق"¹، هذه العبارة توحى بأن الجزائر، يمكنها أن تملك قاعدة صناعية هامة، وكل المعطيات تؤهلها لذلك، لكن في المقابل هناك إفتقار لسياسة تدعم هذا التوجه، إذن من المهم هنا أن نبحث عن مجموعة من المعطيات الكلية لإقتصاد ما تلعب دورا رئيسيا في المساعدة على تدويل شركاتها، سنحاول معرفتها، في الإقتصاد الجزائري وهي:

1- الإقتصاد الجزائري صغير: "يلعب حجم الإقتصاد دورا معتبرا في تحديد فحوى السياسات التنموية والتوجه التجاري للدول. حيث تميل الدول الكبيرة ذات الأسواق الواسعة إلى الانغلاق والتوجه نحو تطبيق سياسات إحلال الواردات، أما الدول الصغيرة، فإنها على العكس، تميل للإنتفاخ وتتجه نحو تطبيق سياسات ترويج الصادرات"²

^{••} لم يتم إدراج هذا الكتاب في قائمة المراجع لأنني لم أستعمله، لكن هو كتاب قيم لمن يحاول فهم الوضع الراهن في الجزائر وجذور حدوثة.

¹ أنظر: فاضل جواد دهش، الآثار المحتملة لانضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية في القطاع الزراعي، (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد، جوان 2008)، ص138

² بلقاسم العباس، السياسات الصناعية في ظل العولمة، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 111، مارس 2012، السنة الحادية عشر)، ص 06

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

وبالنظر إلى حجم صادرات لم يتجاوز 70 أو 80 مليار دولار فالإقتصاد الجزائري بالمعايير العالمية صغير، وغير مؤثر بشكل حقيقي في الإقتصاد العالمي، كما أن نموه خلال السنوات الماضية كان بطيئاً رغم استفادته المؤقتة من إرتفاع سعر النفط عالمياً

الجدول رقم (V - 2): صادرات وواردات الجزائر إلى غاية 2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
54852	50376	47247	40473	39294	39479	27631	21456	20357	18308	13534	12009	9940	9173	الواردات
65917	71866	73489	57053	45194	79298	60163	54613	46001	32083	24612	18825	19132	22031	الصادرات
11065	21490	26242	16580	5900	39819	32532	33157	25644	13775	11078	6816	9192	12858	الميزان التجاري
120	143	156	141	115	201	218	255	226	175	182	157	192	240	نسبة التغطية (%)

الوحدة: بملايين الدولارات المصدر: المديرية العامة للجمارك الجزائرية

2- الإقتصاد الجزائري ريعي: إن فهم بعض معطيات الإقتصاد الكلي لبلد ما يساعد، أي باحث على معرفة مدى قدرة الشركات المنتمة لهذا البلد على تدويل نشاطها، والحالة الجزائرية أن نجد إقتصاد ريعي بنسبة لا تقل على 98 % ، وتخطيط واضح منذ الإستقلال في إختيار نموذج إقتصاد معين،

الجدول رقم (V - 3) : إحصائيات التجارة الخارجية للجزائر إلى غاية سنة 2013

القيمة بملايين الدولارات VALEUR EN MILLIONS USD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	*2014
التصدير خارج المحروقات EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES	1 099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2165	2 810
تصدير المحروقات EXPORTATIONS HYDROCARBURES	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	64974	60 146
مجموع الصادرات TOTAL DES EXPORTATIONS	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65917	62 956
الواردات IMPORTATIONS	20 048	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	47 490	54852	58 330
الميزان التجاري BALANCE COMMERCIALE	24 989	33 157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	24 376	11065	4 626

Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes

الوحدة: بملايين الدولارات

* RESULTATS PROVISOIRES نتائج مؤقتة

تاريخ المشاهدة 2014/11/25 <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur>

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

3- قطاع خاص حديث نسبيا: شركات قطاع خاص، حديثة نسبيا في النشأة وضعيفة كليا في القدرات والمؤهلات التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق الدولية، يعطينا صورة مبدئية على حالة عملية التدويل، ومدى المقدرة على التتبؤ بمسار هذه العملية.

"يتم تحديد خصائص الشركة الجزائرية إلى حد كبير من قبل الخيارات الإقتصادية - سياسية، ويمكن إعتبار هيكل المؤسسات الجزائرية عنصرا حاسما في تهميش المهارات"¹

الجدول رقم (4 - 7): أهم صادرات الجزائر إلى غاية 2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
402	315	355	315	113	119	88	73	67	59	48	35	28	32	USD
الغذاء (المواد الغذائية)														
62960	69804	71427	55527	44128	77361	58831	53429	45094	31302	23939	18091	18484	21419	USD
الطاقة وزيوت التشحيم														
109	168	161	94	170	334	169	195	134	90	50	51	37	44	USD
المواد الخام														
1458	1527	1496	1056	692	1384	993	828	651	571	509	551	504	465	USD
المنتجات نصف المصنعة														
-	1	-	1	-	1	1	1	-	-	1	20	22	11	USD
تجهيزات رأسمالية زراعية														
28	32	35	30	42	67	46	44	36	47	30	50	45	47	USD
تجهيزات رأسمالية صناعية														
17	19	15	30	49	32	35	43	19	14	35	27	12	13	USD
السلع الإستهلاكية														
65917	71866	73489	57053	45194	79298	60163	54613	46001	32083	24612	18825	19132	22031	USD
المجموع														

الوحدة: بملايين الدولارات

المصدر: المديرية العامة للجمارك الجزائرية (<http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique>)

4- اقتصاد غير متنوع جغرافيا: حيث نجد أنه مرتبط جغرافيا بدول الإتحاد الأوربي فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن في سنة 2000، نتبادل 62.60 في المائة مع هذا الإتحاد، لترتفع النسبة إلى 64.52 في المائة في السنة التي تليها. وتبقى الحال على ما هي عليه، فنجد في سنة 2013 النسبة بلغت 64.88 في المائة من الإرتباط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

¹ Joëlle MORANA, & all , **Compétences de la main-d'oeuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est-Ouest**(Paris, France, IPAG Business School, working papers S E R I E S, 2014-247)

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

الوحدة: مليون دولار

الجدول رقم (5 - V): التصدير الجزائري حسب المناطق الجغرافية

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
42.773	39.797	37.307	28.009	23.186	41.246	26.833	28.750	25.593	17.396	14.503	12.100	12.344	13.792	الإتحاد الأوروبي
12.202	20.029	24.059	20.278	15.326	28.614	25.387	20.546	14.963	11.054	7.631	4.602	4.549	5.825	O.C.D.E ما عدا دول الإتحاد الأوروبي
51	36	102	10	7	10	7	7	15	91	123	130	87	181	الدول الأوروبية الأخرى
2.965	4.228	4.270	2.620	1.841	2.875	2.596	2.398	3.124	1.902	1.220	951	1.037	1.672	أمريكا الجنوبية
4.241	4.683	5.168	4.082	3.320	3.765	4.004	1.792	1.218	686	507	456	476	210	آسيا ما عدا الدول العربية
-	-	41	-	-	-	-	-	-	-	0	38	23	0	أوقيانوسيا
869	958	810	694	564	797	479	591	621	521	355	248	315	55	الدول العربية ما عدا دول المغرب العربي
2.749	2.073	1.586	1.281	857	1.626	760	515	418	407	260	250	275	254	إتحاد المغرب العربي
67	62	146	79	93	365	42	14	49	26	13	50	26	42	بقية الدول الإفريقية
65917	71866	73489	57053	45194	79298	60163	54613	46001	32083	24612	18825	19132	22031	المجموع

المصدر: المديرية العامة للجمارك الجزائرية (<http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique>)

"ينبغي أن يكون مستوى المهارات الفنية والتنظيمية للأعمال دائما في طليعة، من أجل مواجهة المنافسة الشرسة على نحو متزايد، ومع ذلك، لعدة سنوات، الجزائر تعرف عجز كبير جدا في هذا المستوى والذي لا يمكن إلا أن يشغلها عن تنفيذ إصلاحات جذرية".²

² Joëlle MORANA, Op Cit)

المطلب الثاني: درجة إنفتاح الإقتصاد الجزائري:

2- 1 الإنفتاح مقابل الإغلاق الإقتصادي:

يشكل الإنفتاح الإقتصادي في الدول ذات الإقتصاد الصغير والريعي، عامل مهم وحاسم في عملية تدويل نشاط الشركات المنتمية إليه، وتعمل كل الشركات التي تملك الرغبة في التوسع على توجيه جزء مهم من قدراتها وإمكانياتها المالية نمو الأسواق الإنتاجية العالمية، حيث أن طبيعة الإقتصاد في البلد والأم وخاصة في مجال المنافسة يجعلها تعمل على التواجد دوليا، والإستفادة القصوى من المحفزات الخارجية.

وتطرح في مجال درجة إنفتاح إقتصاد ما، مواضيع من مثل درجة التبادل الدولي، وقيمتها في الإقتصاد الوطني، ونسبة الصادرات إلى الواردات، أو العكس صحيح التي تبين درجة إرتباط الإقتصاد الوطني بغيره من الإقتصادات، وطبيعة الصادرات وأهميتها التنافسية في مختلف الأسواق وعلى سبيل المثال لا الحصر درجة التقانة في إقتصاد البلد المعني، والشركات الرائدة في هذا المجال، وربما الدول اللاحق بين لنا مدى التقانة في الصادرات العربية.

الجدول رقم (6 - 7) الصادرات ذات التقانة العالية للدول العربية

الدولة	2003	2007	2009
الجزائر	2.25	1.62	0.71
البحرين	0.10	0.05	0.05
مصر	0.50	0.54	0.89
الأردن	1.71	1.20	0.89
الكويت	0.96	...	0.46
لبنان	2.13	2.4	0.22
المغرب	11.33	9.78	8.81
عمان	1.67	0.68	0.37
قطر	0.0	0.01	0.01
السعودية	0.85	0.89	0.60
السودان	7.31	...	0.10
سوريا	0.79	...	1.27
تونس	4.08	...	4.88
الإمارات	1.93	...	3.24
اليمن	...	5.06	0.30

المصدر: صالح العصفور، سياسات التنافسية، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 115، جويلية

2012، السنة الحادية عشر)، ص 12

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر

ومن خلال جدول التقانة نرى ضآلة نسبة الصادرات ذات التقانة العالية للدول العربية منها الجزائر، وما يزيدنا أسفا أيضا، هو التناقص المستمر لهذه الصادرات مما يعطي إنطبعا عاما بأن الجزائر كباقي الدول العربية، ليس بمقدورها أن تكون رائدة في هذا المجال، وهو تفسير جزئي لظاهرة عدم وجود شركات في هذه البلدان تستطيع تدويل نشاطها في قطاعات ذات تقانة عالية. وعموما الجزائر حسب الجدول القادم هي شريك مهم للدول الأوروبية التي نعتقد أن درجة الإنفتاح الجزائري معها، قد تكون في المستقبل لصالح الشركات الجزائرية إذا كانت راغبة وقادرة على تدويل نشاطها هناك.

الوحدة: مليون دولار

الجدول رقم (7 - V): أهم شركاء الجزائر في التصدير سنة 201

النسبة	القيمة	البلد
15,43	9 713	إسبانيا
13,29	8 369	إيطاليا
10,71	6 744	فرنسا
8,71	5 482	المملكة المتحدة
8,07	5 080	هولندا
7,45	4 691	الولايات المتحدة الأمريكية
4,61	2 905	تركيا
4,30	2 709	البرازيل
3,42	2 155	بلجيكا
2,89	1 817	الصين
2,60	1 635	البرتغال
2,52	1 584	تونس
2,46	1 547	كندا
2,19	1 381	المغرب
2,00	1 257	اليابان
90,65	57 069	مجموع جزئي
100	62 956	المجموع

Source : <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique> 2015/04/15 تاريخ المشاهدة

ومن جهة أخرى ليس عيبا على بلد ما تبني أكثر من نموذج إقتصادي يتناسب وظروفه، وقدرات شركاته لتدويل نشاطها، حيث يمكن أن يكون منفتح في بعض القطاعات وليس كذلك في قطاعات أخرى وهذا ما نلمسه في النموذج الصيني "... وهكذا تستخدم الصين الآن خليطا غير مسبوق من النماذج الاقتصادية: إذ لا يزال الإقتصاد جزئيا تخططه الدولة ومملوكا للحكومة - الأثر الراسخ من الماضي الشيوعي - ولكن جزءا كبيرا موجه نحو السوق الآن. والحقيقة أن الإقتصاد الصيني عصي على الوصف: إنه ليس شيوعيا بالكامل، بيد أنه أيضا ليس رأسماليا تماما"³

"ويمكن الجزم أن الإقتصاد الجزائري برمته مرتبط بشكل لا مجال فيه للشك بالتغيرات الاقتصادية الدولية وعلى وجه التحديد بتغيرات أسعار النفط، ويبدو ذلك واضحا من خلال تتبع مسار التغيرات في الأسعار النفطية وأثر ذلك على التنمية الاقتصادية فبمجرد تحسن السوق النفطية سنة 1996 ارتفعت حصيلة الصادرات بقوة وارتفعت كنتيجة لذلك الاحتياطيات من النقد الأجنبي، وقد استمر الضغط قويا على نمو الواردات سنة 1997 بالرغم من حدوث تغير أساسي بفعل برنامج التصحيح والهيكلي إلى الاستيراد وفقا لهذا البرنامج، إن هبوط مستوى الواردات يرجع أساسا إلى عملية التصفية للمؤسسات غير الفاعلة التي كانت تعتمد على الاستيراد في تخفيضات جمركية جديدة بموجب اتفاق التجارة الحرة"¹

2- 2 المقومات المساعدة على تدويل الشركات الجزائرية:

1- إنخفاض قيمة الدينار الجزائري: إن قيمة العملة الجزائرية (الدينار) الحالية مقارنة بالعملات الأجنبية والتي تعتبر منخفضة جدا هي عامل مهم جدا في مساعدة الشركات الجزائرية على تدويل نشاطها، خاصة بالنسبة لأسعار المواد الأولية المحلية، أو اليد العاملة المحلية، مما يجعل المنتجات الجزائرية المصنعة في الجزائر أكثر تنافسية في الأسواق الدولية وخاصة القريبة.

³ روبين ميريديث، الفيل والتين: صعود الهند والصين ودلالة ذلك لنا جميعا، ترجمة: شوقي جلال، (الصفاء: الكويت، المجلس

الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 359، يناير 2009)، ص46

¹ شامي رشيدة، المنظمة العالمية للتجارة والآثار المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2007)، ص201

- 2- الملاءة المالية الناتجة على إرتفاع أسعار المحروقات: حيث إن إستعمال الفوائض المالية الناتجة على أسعار النفط المرتفعة عالميا، يعطي للدولة الجزائرية ملاءة مالية كبيرة جدا يمكن أن تساعد بها الشركات الجزائرية من خلال منح القروض الضخمة وتطوير البنية التحتية والمرافق التصديرية مما يساعد على سرعة تضخم ونمو هذه الشركات ورفع قدراتها الإنتاجية وبالتالي تخفيض مختلف التكاليف مما يساعد على رفع تنافسيتها العالمية ، ومن جهة أخرى يمكن للدولة من خلال هذه الأموال بناء شراكات قوية وضخمة بين قطاعها العام والشركات الخاصة تسمح لهذه الكيانات الجديدة بأن تنمو بشكل فعال يساعدها على تدويل نشاطها.
- 3- الصغر النسبي للسوق الإستهلاكية والإنتاجية الجزائرية: مع سوق تعداد سكانها لا يتجاوز الأربعون مليون، وبلد شاسع كالجزائر ، يمكن إعتبارها سوق صغيرة نسبيا وهذا العامل يمكن إعتباره عامل محفز للشركات الجزائرية التي تنمو بسرعة على التوسع دوليا في مختلف الأسواق سواء بعمليات تصديرية أو تدويل إنتاجي، يتناسب وحجم هذه الشركات، (مثال ذلك شركة نيسله السويسرية)
- 4- الموقع الإستراتيجي والتميز للجزائر: التي تقع في قلب العالم القديم ولها إرتباط من خلال موقعها بأهم الدول والتكتلات الإقتصادية العالمية، فأوروبا والمنطقة العربية ككل ومنطقة الساحل، تعتبر كلها أسواق قريبة ومحفزة للشركات الجزائرية.
- 5- توافر موارد ومواد أولية، وكل أنواع الطاقة تعتبر كلها محفز لقيام شركات مع الشركات الجزائرية، تستغل في بناء قدرة على تدويل نشاطها، وأيضا تساعد هذه الموارد على الحصول على منتجات منخفضة التكاليف قادرة على المنافسة العالمية، كما يمكن للشركات الجزائرية المدولة لنشاطها الإنتاجي الإستفادة من تصدير المواد الخام إلى مصانعها في الأسواق العالمية المختلفة.
- 6- هناك جاليات جزائرية معتبرة خاصة في أوروبا (فرنسا بالتحديد)، يمكن الإستفادة منها في جانبين، عمالة جزائرية يمكن لأصحاب الشركات الجزائرية المنتجة في الخارج التعامل معها بكفاءة تفوق القدرة على التعامل مع العمالة غير الجزائرية، ومن جهة أخرى الحصول على تمويلات مناسبة عن طريق الشراكة، المساهمة، أو الإقتراض من هذه الجالية خاصة مع تدويل البنوك الجزائرية، والإستفادة من مدخلات الجالية الجزائرية في نظام بنك جزائري عالمي متطور.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثالث: الإطار التشريعي المساعد على التدويل: في هذا المطلب سوف نحاول تتبع التطور التشريعي الجزائري المدعم أو المعرقل لتدويل نشاط الشركات الجزائرية. مثل (حركة رؤوس الأموال، التأمين على الصادرات.....)

المرحلة الأولى: فترة تنظيم احتكار الدولة للتجارة الخارجية:

"تم إنشاء الديوان الوطني للتسويق في ديسمبر 1962 عن طريق مرسوم رئاسي يهدف إلى تشجيع تنفيذ وإنجاز كل عملية لها فائدة وطنية ذات طابع اقتصادي مقررة من طرف الحكومة" ولعلها أول المبادرات التي ترسم لبناء قوانين وتشريعات محفزة للنشاط الاقتصادي، وفي هذه الفترة بالذات لم تكن الجزائر قد تبنت الاشتراكية منهاجا لها.

و أهم التشريعات التي لحقت بذلك فيمكن تلخيصها في هذا الجدول الذي حاولنا من خلاله تجميع كل أو أغلب هذه التشريعات.

الجدول رقم (V - 8): التشريعات الجزائرية المرتبطة بالتجارة الخارجية (تصدير، تدويل) منذ الإستقلال

رقم التشريع	تاريخ الصدور	المحتوى والمضامين الرئيسية
الأمر 12 11/74	30 جانفي 1974	متعلق بتحرير تجارة التصدير والمحدد لشروط تصدير وإعادة تصدير البضائع التي تتم إنطلاقا من الإقليم الجمركي الوطني
القانون رقم 02/78	11 فيفري 1978	يتعلق بإحتكار الدولة للتجارة الخارجية مبينا صراحة أن الإستيراد وتصدير السلع والمعدات والخدمات تعتبر من الاختصاص الحصري للدولة.
القانون رقم 29/88		المتضمن ممارسة إحتكار الدولة للتجارة الخارجية من خلال: 1- تنظيم الخيارات والأولويات بالنسبة للمبادلات الخارجية وفق التعليمات المحددة من طرف الحكومة. 2- تحفيز تنمية وإدماج الإنتاج الوطني. 3- تشجيع وتنويع مصادر تمويل البلد وتقليص تكاليف

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

الواردات. 4- المساهمة في ترقية الصادرات		
وضع الترتيبات المتعلقة بتمويل القرض المستندي	18 أوت 1992	المنشور رقم 625
جاء من أجل إلغاء كل الأحكام التنظيمية التي كانت تمنح للمؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي حصرية النشاط أو إحتكار السوق		المرسوم 201/88
الإعلان عن تدابير جديدة لتحرير التجارة الخارجية		قانون المالية التكميلي 1990
المتعلق بشروط التدخل في ما يتعلق بالتجارة الخارجية	13 فيفري 1991	المرسوم 37/91
المتضمن إنشاء مناطق حرة من أجل تطوير عمليات التجارة الخارجية (هذه المبادرة تم إلغاؤها سنتين بعد ذلك	19 جويلية 2003	المرسوم رقم 02/03
المتعلق بالقواعد العامة المطبقة على عمليات الإستيراد والتصدير ويعلن صراحة أن عمليات الإستيراد والتصدير يتم إنجازها بكل حرية	14 جويلية 2003	القانون رقم 04/03
المحتوى والمضامين الرئيسية	تاريخ الصدور	رقم التشريع
تنظيم بنك الجزائر تتضمن: شروط فتح وعملية الحسابات بالعملة الأجنبية للأشخاص المعنوية	1990/09/08	02/90
تنظيم بنك الجزائر تتضمن: توطين الواردات والتوطين	1991/08/14	12/91
تنظيم بنك الجزائر تتضمن: التنظيم المالي خارج مجال المحروقات	1991/08/14	13/91

المصدر: وزارة التجارة، حصيلة أشغال قطاع التجارة المنجزة خلال فترة 1962- 2012، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مارس 2012

تاريخ الشاهدة 19 فيفري 2014 <http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers12/billan62-12ar.pdf>

بعد محاولتنا تجميع مختلف القوانين التي نعتقدها تدعم عملية تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية المختلفة، سواء العامة أو الخاصة، سنجد أن الجزائر متخلفة تشريعيا، في رسم سياسات وطنية شاملة تساعد علة التدويل، حيث يمكننا تقديم الملاحظات التالية:

مرحلة الرقابة على التجارة الخارجية - 1962 - 1969¹

حاولت الدولة خلال هذه الفترة فرض نوع من الرقابة على التجارة الخارجية، وذلك من خلال اعتماد جملة من الإجراءات والمراسيم بهدف تحقيق القدرة على السيطرة التامة على الاقتصاد الجزائري وتخليص البلاد من الوصايا المفروضة عليها من طرف القوى الاستعمارية، وهذا بإقامة علاقات أوسع مع بلدان أخرى وتشجيع التجارة الخارجية.

منذ سنة 1963 اتخذت الدولة تدابير مالية واقتصادية لحماية الصناعات المحلية والناشئة، حيث اعتمدت على نظام الحصص والذي يخص كل العملات الأجنبية، حيث أصبحت هذه العملات خاضعة إلى ترخيص من قبل وزارة المالية، وبذلك أصبحت كل من الواردات والصادرات تخضع لسلسلة من إجراءات الرقابة مثل الحصول على الترخيص المسبق واحترام الحصص المقررة، وكان الهدف من نظام الحصص هو الحد من السلع الكمالية واقتصاد العملات الأجنبية إضافة إلى تحسين وضعية الميزان التجاري.

كما تم إقامة رقابة على العملات التجارية مع الخارج بواسطة مجموعة من الهيئات المسيرة مباشرة (من طرف الدولة) الدواوين الوطنية

وأقامت اتفاقية تعاون في مجال التصنيع مع فرنسا سنة 1965 سميت بـ Ascoop من أجل إقامة

قاعدة صناعية قادرة على تزويد الاقتصاد الوطني ببعض المنتجات الضرورية، حيث استفادة الصناعات (في المخطط الثلاثي الأول) (1967 - 1969

ب 52 % من إجمالي الاستثمارات حيث ارتكز الاستثمار - على الصناعات الثقيلة وعلى رأسها المحروقات، ومن بين أهم إنجازات الصناعية نذكر مركب الأمونيك النشادر والأسمدة الأزوتية في أرزيو ومركب التلحيم في عنابة، وبفعل سياسة إحلال الواردات فلقد رأى بول ستريت 1972.

¹Benissad Hocine, *Economie de développement de l'Algérie*, (Alger, O.P.U. 2 éme, édition, 1982), p 76.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

أن الاستثمارات الأجنبية تسهم في وضع الأسس لمزيد من النمو الاقتصادي، وخلق وتوليد المدخرات المحلية، والعملات الأجنبية. كما يرى أن الاستثمار الأجنبي يمنح الدول المضيفة الاستفادة من المميزات التالية¹:

1. يمكن حكومات هذه الدول من تضييق الفجوة بين المدخرات الوطنية ومتطلبات الاستثمار
2. الوطني بطريق غير مباشر بواسطة الضرائب التي تحصلها من الشركات المستثمرة.
3. الاستفادة من المهارات العالية والتقنية المتقدمة التي تنقلها الشركات المستثمرة إلى الدول المضيفة.
4. الاستفادة من أساليب وطرق الإنتاج والإدارة الحديثة.
5. تدريب الأيدي العاملة الوطنية، وتنمية مهارات في مختلف مجالات الإنتاج، والإدارة والتسويق الحديثة.
6. تغيير هيكل السوق المحلي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المنافسة فيما يخدم المستهلك الوطني.
7. المساعدة في تنمية وخلق روح الابتكار في مواطني الدولة المضيفة.
8. المساهمة في خفض حدة البطالة بما توفره من فرص عمل لمواطني الدول المضيفة بطرق مباشرة وغير مباشرة

مرحلة إحتكار الدولة للتجارة الخارجية 1970 - 1990:

في هذه الفترة قامت الدولة وبشكل صريح بإحتكار قطاع التجارة الخارجية، من تصدير وإستيراد المنتجات والسلع والخدمات، وسنت تشريعات كثيرة تتوافق وهذا التوجه، والدولة آنذاك بما تملكه من موارد وشركات حكومية عملاقة كانت قادرة على تدويل نشاطها لولا الطبيعة الشمولية التي يسير بها الإقتصاد، وقدم قدرة هذه الشركات على تبني منهج تدويلي خارج القرارات الحكومية التي كانت سياسية شعبية، أكثر منها إقتصادية تهدف لتحقيق النمو والربحية والتنافسية العالمية

مرحلة تحرير التجارة الخارجية 1991 - إلى يومنا هذا:

تتميز هذه المرحلة في بدايتها بسقوط المعسكر الاشتراكي بكل بلدانه وخاصة الإتحاد السوفياتي، والكتلة التابعة له، وكانت الجزائر أيضا على موعد مع هذا الحدث، فقد بدأت عملية التوجه اقتصاد السوق والمزيد من تحرير التجارة الخارجية وبداية دخول القطاع الخاص لهذه المنافسة، وبدأت الجزائر تقدم المزيد من الدعم لهذا التوجه بإصدار المزيد من القوانين والأوامر التي تشجع على ذلك.

¹ بندر بن سالم الزهراني، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي (دراسة قياسية للفترة 1970-

2000)، (رسالة ماجستير غير منشورة، في قسم الإقتصاد، جامعة المملكة العربية السعودية، 2004)، ص23

المبحث الثاني: الهيئات الداعمة لنشاط التدويل

أنشأت الجزائر العديد من الهيئات والمؤسسات التي حملتها مهمة الوقوف على قطاع التجارة الخارجية ككل، وقطاع التصدير بشكل خاص، وخارج قطاع المحروقات بأكثر إلحاح وتبني، لكن وسط هذه الهيئات والإمكانيات، لانجد هناك تأكيد أو تحفيز للشركات الجزائرية على تدويل نشاطها بعد مرحلة التصدير المباشر وغير المباشر، أو حتى إقامة تحالفات وشركات محدودة الحجم والطموح، لهذا لا نجد هناك أطر واضحة من قبل هذه الهيئات بالتوجه إلى تدويل إنتاج الشركات الجزائرية المختلفة، أو محاولة تملك شركات وحتى صناعات في أماكن وقطاعات محددة، تسمح لهذه الشركات بالنمو في الأسواق الدولية، والإستحواذ على صناعات قد يصبح لنا فيها المقدرة على المنافسة الدولية، خاصة في ظل الملاءة المالية المعتبرة، وغير المستغلة في الإقتصاد الوطني نظرا لحجمه الصغير نسبيا.

وهذه الهيئات رغم أنها فتية نوعا ما لكن نجدها تتعلم بسرعة من التجارب وربما تحاول القيام بالدور المناسب لها.

المطلب الأول: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية

تم إنشاءه في 01 أكتوبر 1996 تحت إسم الديوان الجزائري للتجارة الخارجية (PROMEX) ، وأصبح يسمى الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) بتاريخ 12/جوان 2004.

تعتبر الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تملك الشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الوكالة في وضع إستراتيجية لترقية الإستثمارات خارج مجال المحروقات وتنفيذه بعد تبنيه من طرف الهيئة المعنية.

لا تملك الوكالة ممثلين على المستوى المحلي، ولكن يمكن أن يكون لديها مكاتب تمثيل وإنتشار تجاري في الخارج.

1- مهام الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية:

حدد مرسوم إنشاء هذه الوكالة مهامها فيمايلي¹:

¹مرسوم تنفيذي رقم 04- 174 الصادر بتاريخ 12 جوان 2004 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية وتنظيمها وسيرها. وهو متاح على الرابط التالي من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية-<http://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2004/A2004039.pdf>

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر

- 1- (المشاركة في تحديد إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية ووضعها حيز التنفيذ بعد المصادقة عليها من الهيئات المعنية.
- 2- (تسيير وسائل ترقية الصادرات خارج المحروقات لصالح المؤسسات المصدرة.
- 3- (تحليل الأسواق العالمية وإجراء دراسات إستشرافية شاملة وقطاعية حول الأسواق الخارجية.
- 4- (إعداد تقرير سنوي تقييمي لسياسة الصادرات وبرامجها.
- 5- (وضع منظومات الإعلام الإحصائية القطاعية والشاملة حول الإمكانيات الوطنية للتصدير إلى الأسواق الخارجية وتسيير ذلك.
- 6- (وضع منظومة مواكبة الأسواق الدولية وتأثيرها في المبادلات التجارية الجزائرية.
- 7- (وضع تصور للمنشورات المختصة والمذكرات الظرفية وتوزيعها ، في مجال التجارة الدولية.
- 8- (متابعة المتعاملين الإقتصاديين الوطنيين وتأطير مشاركتهم في مختلف التظاهرات الإقتصادية والمعارض والعروض والصالونات المختصة المنظمة بالخارج.
- 9- (مساعدة المتعاملين الإقتصاديين على تطوير أعمال الإتصال والإعلام والترقية المتعلقة بالمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.
- 10- (إعداد مقاييس تقديم الأوسمة والجوائز والنياشين التي تمنح لأحسن المصدرين.
- 11- (يمكن أن تقوم الوكالة ، زيادة على ذلك بنشاطات مدفوعة الأجر في مجال الإتقان وفي تلقين تقنيات التصدير وقواعد التجارة الدولية وكذلك كل خدمة أخرى في ميادين تقديم المساعدة أو الخبرة للإدارات والمؤسسات ، ذات الصلة باختصاص الوكالة.

المطلب الثاني: الصندوق الخاص بترقية الصادرات:

تم تأسيس الصندوق الخاص بترقية الصادرات¹ (FSPE) بموجب قانون المالية لسنة 1996. حيث تخصص موارده لتقديم الدعم المالي للمصدرين في نشاطات ترقية وتسويق منتوجاتهم في الأسواق الخارجية. أنشئ الصندوق الخاص بترقية الصادرات بموجب قانون المالية لعام 1996 ، -مرسوم تنفيذي

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 96- 205 المؤرخ في 18 محرم عام 1417 الموافق 5 يونيو سنة 1996 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 084- 302 الذي عنوانه الصندوق الخاص لترقية الصادرات ويهدف هذا الصندوق لتقديم الدعم المالي للمصدرين خلال أنشطتهم الترويجية عند وضع منتجاتهم في الأسواق الخارجية

كما تمنح إعانات الدولة عن طريق الصندوق الخاص لترقية الصادرات لفائدة أي شركة مقيمة تقوم بإنتاج ثروات أو تقدم خدمات و لكل تاجر مسجل بصفة منتظمة في السجل التجاري و ينشط في مجال التصدير. يتم تحديد مبلغ إعانة الدولة المتاحة بإشراف وزارة التجارة و حسب نسب تحدد مسبقا وفقا للموارد المتوفرة.

وهناك خمس مجالات إعانة مقررة¹:

- أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية.
- التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج.
- جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية.
- تكاليف النقل الدولي لرفع و شحن البضائع بالموانئ الجزائرية و الموجهة للتصدير.
- تمويل التكاليف المتعلقة بتكليف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

مهام الصندوق الخاص لترقية الصادرات؟

يقوم هذا الصندوق بمساعدة المؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية وترقية منتجاتها والتعريف بها والترويج لها على مستوى الأسواق الخارجية.

وتوفر الدولة عبر الصندوق الخاص بترقية الصادرات، مساعدات تقدم لكل مؤسسة وطنية منتجة للخدمات والسلع ولكل تاجر مسجل على مستوى السجل الوطني للسجل التجاري، والذين ينشطون ضمن التصدير. وتحدد نسبة المساعدة والدعم من طرف وزارة التجارة وفقا لنسبة محددة سلفا، حسب الموارد المتوفرة.

من يمكن له التسجيل لدى الصندوق الوطني الخاص بترقية الصادرات؟

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

كل مؤسسة منتجة للسلع والخدمات و كل تاجر مسجل باستمرار في السجل التجاري وينشطون في مجال الصادرات، مؤهلون للاستفادة من مساعدات الدولة والصندوق الوطني الخاص بترقية الصادرات : وتبعاً لذلك، فالمشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية، الصالونات المتخصصة، التي تنظم في الخارج، تهدف لترقية المنتج الوطني.

. وكلما تمت عملية تصدير نحو الخارج يتم تسجيلها بناء على وثائق تثبت العملية.

ما ذا يقدم الصندوق الوطني لترقية الصادرات؟

. طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 07 المؤرخ في 9 جانفي 2008، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96 - 205 المؤرخ في 5 جوان 1996، فالحساب الخاص رقم 302 - 084 المعنون "صندوق خاص لترقية الصادرات"، يتكفل ب:¹

. جزء من تكاليف ذات صلة بدراسة الأسواق الخارجية، وإعلام المصدرين و دراسة من أجل تحسين وتطوير نوعية المنتجات والسلع والخدمات الموجهة للتصدير.

. جزء من تكاليف مشاركة المصدرين في المعارض و الصالونات والصالونات المتخصصة في الخارج، وكذا التكفل بتكاليف مشاركة المؤسسات في منتديات تقنية دولية.

. التكفل الجزئي موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لإعداد تشخيص "التصدير" واستحداث هيئة "تصدير"، داخل تنظيمها الإداري.

. التكفل جزئياً بجزء من تكاليف استكشاف الأسواق الخارجية التي قام بها المصدرون وكذا مساعدتهم لتثبيت علامتهم التجارية في الأسواق الخارجية.

. المساعدة على نشر وتوزيع دعائم ترقية المنتجات والسلع والخدمات الموجهة للتصدير و على استعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال (استحداث مواقع الكترونية "واب").

. المساعدة لاستحداث علامات تجارية و التكفل بتكاليف ومصاريف حماية المنتجات الموجهة للتصدير في الخارج "العلامات التجارية، براءات الاختراع"، وكذا تمويل الجوائز والميداليات والتشريفات التي تمنح سنوياً للمصدرين الأوائل ومكافآت لأحسن الأبحاث الجامعية حول الصادرات خارج المحروقات.

. المساعدة على تنفيذ وتطبيق برامج موجهة للتكوين في مهن التصدير.

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

- التكفل بجزء من تكاليف النقل الخاصة بتصدير المنتجات والسلع سريعة التلف أو على مسافات بعيدة.

ما هو سقف المساعدات التي يقدمها الصندوق الخاص بترقية الصادرات؟

بالنسبة للمشاركة في المعارض والصالونات المتخصصة في الخارج، يتم تمويل المشاركة بنسبة :

- 80 بالمائة في حالة المشاركة في صالونات ومعارض مسجلة ضمن البرنامج الرسمي للمشاركة الجزائرية،

- 100 بالمائة، في حالة مشاركة تكتسي طابع استثنائي تبعا لقرار سياسي و عملا بنظام الشباك الموحد.

- 50 بالمائة في حالة المشاركة الفردية في المعارض الأخرى التي لم تدون ضمن البرنامج السنوي الرسمي.

ويمكن إن يقدم الدعم والمساعدة لمؤسسة تنظم تظاهرات اقتصادية في الخارج، وتمتد لتشمل المؤسسات المشاركة.

الإشهار الذي يتم إعداده يجب أن يحمل لغة مستعملة بكثرة على مستوى التجارة الدولية و كذلك بلغة الدولة المنظمة التي تحتضن التظاهرة، وكل المعلومات المتعلقة بالحدث ، مثل شعار الصالون أو المعرض ، الفترة، المكان... إلخ. وفيما يخص التكفل بجزء من تكاليف النقل والترانزيت و المناولة بالنسبة للسلع الموجهة للتصدير، يتكفل الصندوق الخاص بترقية الصادرات بنسبة :

- 50 بالمائة في حالة نقل دولي للمنتجات الفلاحية سريعة التلف، باستثناء التمور،

- 25 بالمائة في حالة نقل دولي لمنتجات غير فلاحية للتصدير إلى وجهة بعيدة،

- 80 بالمائة في حالة نقل دولي للتمور وذلك إلى جميع وجهات تصدير هذا المنتج.

باستثناء¹

- النفايات، مواد مسترجعة وكذا الجلود الخام، المعالجة ونصف المعالجة، والتي ليست مصنفة ضمن المواد التي تدعمها الدولة عند نقلها،

- كل السلع المصدرة في إطار اتفاق ما بين الحكومات لتحويل الديون،

ملاحظة :

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

بالنسبة لتكاليف النقل البري على مستوى التراب الوطني لا تعوض سوى تلك التي تم نقلها على مسافة تتجاوز 150 كلم، وبنسبة خمس دنانير للطن/ وللكيلومتر الواحد.

وفيما يتعلق بالتكفل بجزء من التكاليف المتعلقة بدراسة الأسواق الخارجية، و إعلام المصدرين وانجاز دراسات من اجل تحسين وتطوير نوعية المنتجات والسلع والخدمات الموجهة للتصدير :

يتكفل صندوق ترقية الصادرات ب :

. 50 بالمائة في حالة ما إذا كانت دراسة الأسواق الخارجية تهدف لا يجاد مكان لتسويق المنتجات الجزائرية،

. 25 بالمائة في حالة ما إذا كان إعلام المصدرين حول إمكانيات و فرص التصدير،

. 50 بالمائة إذا كانت دراسات موجهة لتحسين النوعية و تكييف المنتجات والسلع والخدمات الموجهة للتصدير،

وبخصوص إعداد تشخيص "تصدير" واستحداث خلية تصدير داخلية :

. 50 بالمائة من تكاليف إعداد تشخيص ودراسة تصدير،

. 50 بالمائة من تكاليف استحداث خلية تصدير داخلية في المؤسسة.

تكاليف التتقيب عن الأسواق الخارجية من طرف المصدرين وكذا المساعدة على نشر وتجذير الأولي لمجموعات تجارية على مستوى الأسواق الخارجية :

50 بالمائة في إطار التتقيب على اسواق خارجية للتصدير،

. 10 بالمائة في إطار التواجد الأولي على شكل تمثيل تجاري فردي،

. 25 بالمائة من التكاليف، في إطار التواجد التجاري الجماعي على مستوى الاسواق الخارجية بالنسبة لتجمع عدد من المؤسسات.

بالنسبة لنشر والتوزيع للوسائط ترقوية للمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير و لاستعمال تقنيات حديثة في الاعلام والاتصال :

يتكفل صندوق ترقية الصادرات ب :

. 50 بالمائة من تكاليف انتاج وتوزيع الوسائط الترقوية للمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير،

. 50 بالمائة من التكاليف المتعلقة باستعمال تقنيات حديثة للإعلام والاتصال.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

بالنسبة لاستحداث علامات تجارية، وحماية المنتجات الموجهة للتصدير في الخارج، وكذا تمويل جوائز ومكافآت أحسن المصدرين المتفوقين سنويا، يتكفل الصندوق الخاص بترقية الصادرات، بنسبة :
- 50 بالمائة من تكاليف استحداث علامة تجارية،

- 10 بالمائة من تكاليف حماية المنتج الموجه للتصدير في الخارج،

- 100 بالمائة من تكاليف استحداث الميداليات والمكافآت المقدمة للمصدرين الناجحين والمتفوقين،

- 100 من تكاليف منح المكافآت للأعمال والدراسات الجامعية التي ساهمت في ترقية الصادرات خارج المحروقات.

بالنسبة لاستحداث وتنفيذ برامج تكوين موجهة لمهن التصدير : فيتكفل الصندوق الخاص بترقية الصادرات بنسبة :

- 80 بالمائة في إطار تنفيذ برامج تكوين متخصصة حول تقنيات التصدير،

يكف يتم تقديم طلب مساعدة ؟

للاستفادة من مساعدات الدولة عبر الصندوق الخاص بترقية الصادرات، يشترط تقديم ملف يتكون من وثائق نهائية مقروءة تثبت التكاليف التي تم صرفها، وهي :

بالنسبة للمشاركة في معرض في إطار البرنامج الرسمي للوزارة :

- نسخة مصادق عليها للسجل التجاري ورقم التعريف الضريبي،

- فاتورة كراء جناح في المعرض، يقدمها منظم المعرض (الأصلية ونسخة مصورة)

- فاتورة نقل عينات من السلع (الأصلية ونسخة مصورة)،

- شهادة نقل العينات،

- فواتير عبور ومناولات العينات (الأصلية ونسخ طبق الأصل)

- فاتورة تكاليف الإشهار الخاص في تظاهرة ما (الأصلية ، نسخة طبق الأصل).

بالنسبة للمشاركة الفردية في تظاهرة اقتصادية في الخارج :

- طلب قبلي من طرف المتعامل قبل بداية التظاهرة (فواتير أولية تقريبية، الميزانية المتوقعة)، وكل

الوثائق النهائية، المشار إليها اعلاه، التي تثبت المشاركة في التظاهرة.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

بالنسبة للتكفل بجزء من تكاليف النقل المتعلقة بالتصدير، وثائق نهائية مقروءة تثبت القيام بعمليات التصدير، وتتمثل في :

- نسخة طبق الأصل مصادق عليها للسجل التجاري ورقم التعريف الضريبي،

- فاتورة تقييمية أصلية مع نسخة طبق الأصل

- فاتورة نقل أصلية مرفوقة بنسخة طبق الأصل.

- فاتورة العبور الأصلية مرفوقة بنسخة طبق الأصل،

- شهادة بنكية أصلية تثبت إعادة الاموال مع نسخة طبق الأصل،

- التصريح الجمركي،

- عنوان النقل (نوعه، الشحن، الشحنة)،

- متى وأين يتم إيداع طلب المساعدة؟

يجب ان تودع كل طلبات الدعم والمساعدة على مستوى مديرية المتابعة وترقية المبادلات التجارية في ظرف أقصاه شهرين (60) ستون يوما من دخول الأموال الناجمة عن العملية التجارية والتي يحددها تنظيم بنك الجزائر.

أهم الامتيازات الضريبية التي تمنح للمصدرين

- الإعفاء من الضرائب المباشرة¹

- الإعفاء الدائم من الضريبة على الأرباح للمؤسسات و إلغاء شرط إعادة استثمار أرباحهم وعائداتهم، بالنسبة لعمليات البيع والخدمات الموجهة للتصدير (المادة 138 من قانون الضرائب المباشرة والضرائب المماثلة المعدل بالمادة 06 من قانون المالية لسنة 2006).

- الإعفاء من القاعدة الضريبية حول الرسم على النشاط المهني على رقم الأعمال المحقق في التصدير : ولا يدمج ضمن رقم الأعمال الذي يؤخذ كقاعدة لحساب الضريبة على النشاط المهني. ومبلغ عمليات البيع والنقل أو السمسرة المتعلقة بالمواد والسلع الموجهة للتصدير، بما في ذلك كافة عمليات المعالجة قصد إنتاج المواد البترولية الموجهة مباشرة للتصدير. (المادة 220 - 3 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة)

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

- إلغاء الدفع الجزائي (المادة 209 - 3 من قانون الضرائب المباشرة المعدل بالمادة 13 من قانون المالية لسنة 2006).

- الإعفاء من الرسم على رقم الأعمال :

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لعمليات البيع والتي تتعلق بالسلع المصدرة، تحت بعض الشروط (المادة 13 من قانون الرسوم على قانون الأعمال).

- الإعفاء من ارسوم على القيمة المضافة بالنسبة للمشتريات أو البضائع المستوردة والمحقة من طرف مصدر والمخصصة إما ، للتصدير أو إعادة تصديرها على حالها أو لإدخالها في صنع السلع المعدة للتصدير وتكوينها وتوضيبيها وتغليفها وكذلك الخدمات المتعلقة مباشرة بعملية التصدير.(المادة 42 - 2 من قانون الرسوم على رقم الأعمال).

- استرجاع الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لعمليات التصدير، عمليات تسويق منتجات و سلع وخدمات معفاة صراحة من الرسم على القيمة المضافة، وعمليات تسليم بضائع وأشغال و سلع خدمات إلى قطاع معفى أو مستفيد من نظام الترخيص بالشراء مع الإعفاء من الرسم. وفقا للمادة 42 من قانون الرسم على القيمة المضافة (المادة 50 من قانون الرسوم على رقم الأعمال).

- ماهي الامتيازات الممنوحة من طرف النظام الجمركي المتعلق بالتصدير؟

تسمح النظم الاقتصادية الجمركية للمؤسسات التي تقوم بتحويل السلع أن تستفيد من تعليق الرسوم، من أجل ترقية الصادرات.

وحدد التشريع الجزائري ونظم الإجراءات السالفة الذكر ضمن القانون رقم 97 - 07 المؤرخ في 21 جويلية 1979 المعدل والمنتم بالقانون رقم 98 - 10 المؤرخ في 22 أوت 1998 المتعلق بقانون الجمارك، الفصل 07. وتتضمن تلك الإجراءات :

- المستودع الجمركي :

طبقا للمواد 129 إلى 164 من قانون الجمارك، (المستودع الجمركي هو النظام الجمركي الذي يمكن من تخزين البضائع ، تحت المراقبة الجمركية ، في المحلات المعتمدة من طرف إدارة الجمارك ، وذلك مع وقف الحقوق والرسوم وتدابير الحظر ذات الطابع الاقتصادي).

أما بخصوص أشكال وشروط ممارسة المستودع العمومي والخاص، فهي محددة بقرارات المدير العام للجمارك في القرار رقم 05 و 06 المؤرخة في 03 فيفري 1999.

- القبول المؤقت :

حددت المواد 174 إلى 185 من قانون الجمارك وقرارات المدير العام للجمارك الجزائرية رقم 04 و 16 المؤرخة في 03 فيفري 1999 ، تدابير وشروط ممارسة القبول المؤقت من اجل التطوير الايجابي للصادرات.

- إعادة التموين بالإعفاء :

يقصد إعادة التموين بالإعفاء ، النظام الجمركي الذي يسمح بأن تستورد بالإعفاء من الحقوق والرسوم عند الاستيراد ، بضائع متجانسة من حيث نوعيتها وجودتها وخصائصها التقنية مع البضائع التي أخذت في السوق الداخلية واستعملت للحصول على منتجات سبق تصديرها بشكل نهائي. (المواد 186 ، 187 و 188 من قانون الجمارك والقرار التنفيذي للمدير العام للجمارك رقم 17 المؤرخ في 03 فيفري 1999).

- التصدير المؤقت¹:

يقصد بالتصدير المؤقت النظام المؤقت ، النظام الجمركي الذي يسمح بالتصدير المؤقت للبضائع المعدة لإعادة استيرادها لهدف معين في اجل محدد ، دون تطبيق تدابير الحظر ذات الطابع الاقتصادي :

إما على حالتها دون أن يطرأ عليها تغيير، باستثناء النقص العادي نتيجة استعمالها ،

وإما بعد تعرضها لتحويل أو تصنيع أو تصليح في إطار تحسين الصنع.

(المواد 193 إلى 196 من قانون الجمارك وقرار المدير العام للجمارك رقم 13 المؤرخ في 03 فيفري 1999 والمتعلق بالتصدير المؤقت).

- ماهي الامتيازات الممنوحة من طرف التشريع البنكي؟

منح التشريع البنكي امتيازات للمصدرين في مجال آجال إعادة مداخل التصدير

- إعادة مداخل التصدير : قيمة بالعملة الصعبة محددة ب 40 بالمائة ، تخصم من قيمة مداخل التصدير خارج المحروقات والمواد المنجمية التي يتم فعلا إعادةها ويحق تسجيلها في الحساب بالعملة الصعبة للشخصيات المعنوية ، ويمكن أن تستعمل بكل حرية ويعلم المصدر وتحت مسؤوليته في إطار ترقية صادراتها. (التعليمية رقم 05- 2011 المعدلة للتدابير المادة 2 مكرر من التعليمية رقم 22- 94 المؤرخة في 12 أفريل 1994 المتممة والمعدلة والتي تحدد نسبة مداخل التصدير خارج المحروقات والمواد المنجمية ، والتي يسمح بتسجيلها في وفي الحساب بالعملة الصعبة للشخصيات المعنوية).

¹ تاريخ المشاهدة 2013/10/12 http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

- آجال إعادة مداخل التصدير خارج المحروقات الذي كان محددًا بـ 120 يوما انتقل إلى 1480 يوما. ويتحمل المصدر وحده مسؤولية إعادة مداخل التصدير خارج المحروقات، على أن يتم ذلك في ظرف لا يتجاوز 180 يوما، ويمكن تمديد الفترة برخصة استثنائية وبشرط تقديم طلب مسبق ومبرر إلى بنك الجزائر.

- تصدير المواد تحت نظام الائتمان :

ويتعلق الأمر بتصدير مواد يتم بيعها من طرف الوديع أو وكيل مقيم في الخارج وبسعر ثابت من طرف المصدر. ويسمى هذا الإجراء كذلك بـ "سعر مفروض" أو حسب مصالح المصدر، ويطلق عليها كذلك "الأفضل". وتطبق فقط على الخضر والفواكه.

ويخصوص مراقبة سعر الصرف، المادة 12 من قانون بنك الجزائر رقم 91 - 13 المؤرخ في 14 أوت 1991 المتعلق بتوطين الصادرات خارج المحروقات، والذي يحدد تدابير انجاز مثل هذه العمليات. ووفقا لتدابير هذا التنظيم، المصدر ملزم بتقديم سجل الحساب البنكي للمبيعات إلى بنك توطين العملية، مرفقة بفاواتير نهائية يتم سحبها لدى المشترون الأجانب.

وفي هذه الحالة، من الضروري العمل على تسويق وبيع المنتج أو إعادة استيراده في آجال أقصاها سنة واحدة ابتداء من تاريخ إرساله.

- وفي النظام العام، تحدد شروط تصدير عينات لا يجب أن تتجاوز قيمتها 30000 دج، طبقا للقرار ما بين الوزارات رقم 216 المؤرخ في 15 نوفمبر 1997.

وفي حالة ما إذا كانت العينات تتجاوز قيمتها 30.000 دج، ولا تكتسي أب طابع تجاري، يمكن تصديرها، لكن تحت ترخيص يسمى "ترخيص بالتصدير دون الدفع"، والتي يمنحها وزير التجارة، وبصفة تفويض هذا النوع من التصدير يعفى من إجراءات التوطين البنكي وإعادة مداخل التصدير.

فيما سبق وبكثير من التفصيل أراد الباحث أن يبين مختلف التسهيلات التي يقدمها أهم جهاز مدعم للتصدير، طبعًا هناك إهمال أو عدم توضيح، أو عدم ترغيب الشركات الجزائرية في تدويل إنتاجها. وبقي التدويل التصديري، أفضل خيار تشريعيًا بالنسبة للشركات الجزائرية، حتى صدور تشريع يوضح الشكل الثاني من التدويل.

المطلب الثالث: الشركة الوطنية للتأمين على الصادرات:

إن الشركة الجزائرية للتأمين وضممان الصادرات، تخضع للمادة 4 من القانون 06-96 الصادر في 10 جانفي 1996 و الذي ينص على أن تأمين الصادرات يمنح إلى الشركة المسؤولة عن الضمان و التي تعمل لصالح:¹

- حسابها الخاص و تحت سيطرة الدولة تتولى، تأمين المخاطر التجارية،
- حساب الدولة و تحت سيطرتها، تتولى تأمين المخاطر السياسية، و المخاطر المتعلقة بنقل تلك الصادرات و كذا المخاطر التي قد تتجم اثر حدوث كوارث طبيعية.

مهام الشركة²

- تأمين وائتمان الصادرات (تغطية المخاطر التي قد تحدث إثر التصدير).
- التأمين و الائتمان الداخلي (و الذي يغطي الائتمانات الداخلية للمؤسسة، و القروض الخاصة بالاستهلاك)

- تأمين "المعارض".
- بيع المعلومات الاقتصادية و المالية.
- تغطية (انتعاش) الديون.
- التأمين المشترك وإعادة التأمين.

المخاطر التي تغطيها الشركة:

/ المخاطر التجارية:

توفر الشركة الجزائرية للتأمين وضممان الصادرات لحسابها الخاص و تحت سيطرة الدولة الضمان ضد المخاطر التجارية الآتية:³

- إعسار حقوق المشتري،
- إعسار المشتري،
- المدين الافتراضي

¹ الأمر رقم 96 - 06 المؤرخ في 10 جانفي 1996 و المتضمن تأمين القرض عند التصدير - أنظر المادة 04

متاح على الرابط: <http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1996/A1996003.pdf>

تاريخ المشاهدة 2015/03/08

² مرسوم تنفيذي رقم 96 - 94 المؤرخ في 03 مارس 1996 و المتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة.

³ تاريخ المشاهدة يوم 2015/04/10 تحت عنوان التأمين و الضمان [/http://www.elmouatin.dz](http://www.elmouatin.dz)

2 / المخاطر السياسية:

تغطي الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات لحسابها و لحساب الدولة المخاطر السياسية التي قد تحدث في بلد إقامة المشتري والتي قد تحمل في بعض الحالات طابع القوة القاهرة. وترتبط المخاطر السياسية:

- بالحروب الأهلية أو الأجنبية التي قد تحدث، وكذا الثورات، وأعمال الشغب أو أحداث أخرى مشابهة في البلد الذي يقيم فيه المشتري.
- بالقيود المالية التي قد تضعها الدولة الذي يقيم فيها المشتري.
- بالطابع الإداري العمومي او الاجتماعي و المكلف بالخدمة العمومية و التي تخص المشتري.
- صفقات التصدير التي قد تؤدي إلى التزام قد يخص شركة معينة ذات خدمة عمومية.

3 / مخاطر عدم النقل:

وترتبط هذه المخاطر بالأحداث السياسية والصعوبات الاقتصادية أو بالمراجعات القانونية التي قد تحدث في البلد الذي يقيم فيه المشتري ، هذا الأمر الذي قد يؤدي إلى تأجيل أو عدم نقل الأموال التي تم دفعها من طرف المشتري.

4 / المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية:

يرتبط هذا الخطر بالكوارث الطبيعية التي قد تقع في البلد الذي يقيم فيه المشتري ، مثل الزلزال، الفيضانات، موجات المد والجزر، الإعصار، الفيضانات البركانية، و التي قد تؤثر تأثيرا مباشرا على النشاطات المالية للمشتري، و على قدرته على مواجهة الديون المستحقة.

5 / المخاطر المتعلقة بكافة التتقيب عن أسواق خارجية:

قد ينجم عن هذه المخاطر فشل المؤمن عليه في المشاركة في الفعاليات التجارية في الخارج، لنشر وبيع المنتجات و كذا الخدمات الجزائرية.

و هذه الأنشطة التتقيبية والمشاركات في المعارض تحظى بدعم عمومي و هذا الدعم يكون في شكل مساعدة نابعة من صندوق خاص لترويج الصادرات.

6 / المخاطر المتعلقة بعدم القدرة على استرجاع الصادرات:

قد يتمثل هذا الخطر في مصادرة المنتجات وعدم القدرة على استرجاعها.

المخاطر التي لا تغطيها الشركة:

لا تغطي الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات المخاطر الآتية:

- الخسائر الناجمة عن المخاطر التي لا يغطيها عقد التأمين،
- نسبة المخاطر التي يتم توليها من طرف المؤمن عليه، أي النسبة غير المؤمن عليها.

- الخسائر الناجمة عن عدم الامتثال للقوانين المعمول بها في البلاد التي يقيم فيها البائع أو المشتري.

في حالة الكوارث ما العمل؟

يتوجب على المؤمن عليه الإبلاغ عن جميع المطالبات التي لم يتم دفعها وذلك للسماح لشركات التأمين بالقيام بكل الخطوات اللازمة بغرض التقليل من نسبة الخسائر. تسجيل طلب التدخل يؤدي إلى معالجة القضية و دراسة الملف بمساعدة من شركاء الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات.

لمعالجة الخسائر:

-التفاوض وديا

في هذه الخطوة، تطلب الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات من المؤمن عليه تقديم جميع الوثائق اللازمة لتغطية الديون من أجل جعل تدخل شركاء الشركة أكثر فعالية. استنادا إلى النتائج التي تم الحصول عليها، يتم إجراء خيار التسوية من طرف الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات و بموافقة من شركائها. إن أفضل فرصة للتغطية تكمن في هذه الخطوة.

-الإجراءات القانونية:

هي المرحلة الأخيرة من أجل استرجاع الديون المستحقة، عندما تكون الخطوات المذكورة أعلاه غير مجدية.

-الانتعاش او التغطية:

بعد أن يعلن المؤمن عليه عن المستحقات غير المسددة، يشرع المؤمن في القيام بكل الإجراءات اللازمة لاسترداد المبلغ الذي لم يتم تسديده من طرف المدين.

-التعويض:

يتم التعويض من طرف الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات في حالة حدوث كوارث. أيا كان أصل المستحق تشترط عملية التعويض ما يلي:

- الامتثال للقوانين الجزائرية والأجنبية (بلد المشتري أو المقصد للبضائع)
- الامتثال للالتزامات التعاقدية من قبل المؤمن عليه.

-آجال التعويض: يدفع التعويض في غضون 60 يوما بعد الفترة المطالبة انتظارها و التي تتراوح ما بين 2

إلى 6 أشهر على حسب المبلغ فيما يخص المستحقات الناجمة عن المخاطر التجارية، سياسية، وكوارث طبيعية، أو بسبب عدم نقل الأموال التي تم دفعها محليا من طرف المشتري.

-النسبة المضمونة:

يطلق على جزء من المخاطر التي تتحملها شركات التأمين النسبة المضمونة. تقدر ب:
في التصدير:

• 80٪ لتغطية المخاطر التجارية.

• 90٪ لتغطية المخاطر السياسية وما شبهها.

من حيث الائتمان الداخلي الخاص بالشركات و الذي يقدر ب : 70٪.

متى يجب تقديم طلب الحصول على تأمين وائتمان تجاري و سياسي عام؟
عند بداية المفاوضات التجارية ، أو شهر واحد قبل تقديم العروض.

ما هي الوثائق اللازمة؟

• طلب التأمين و الائتمان

• طلب (S) للموافقة على المشتري.

ما هي الوثائق التي يجب إرفاقها ؟

• نسخة من الحالة (إذا كانت هذه هي المرة الأولى).

• بيانات الدخل الثلاث الأخيرة.

• نسخة من السجل التجاري.

• وثيقة يتم فيها تقديم المنتجات التي يتم تصديرها.

متى يتم تقديم طلب الحصول على تأمين وائتمان فردي؟

عند بداية المفاوضات التجارية ، أو شهر واحد قبل تقديم العروض.

ما هي الوثائق اللازمة؟

• طلب للتأمين و الائتمان.

• رسالة للمرافقة.

• ملحق المشتري.

• ملحق للمؤمن عليه.

المطلب الرابع: الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة

تأسست بتاريخ 23 فيفري 1989 تحت إسم الغرفة الوطنية للتجارة (CACI) وأصبح إسمها الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI) بتاريخ 03 مارس 1996 ، ومعها إثنان وعشرون (22) غرفة تجارية وصناعية () في شكل مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفي سنة 2010 تم تحويل النظام القانوني لغرف التجارة والصناعة وإزداد عددها إلى 48 غرفة¹

مهامها:

- 1 - تقوم بدراسة الوضعية الإقتصادية للبلاد والتفكير فيها وتطورها وتقديم آراءها إلى السلطات العمومية بخصوص وسائل تنمية النشاط الإقتصادي الوطني وترقيته.
- 2 - تصدر كل وثيقة أو شهادة أو إستمارة ، يقدمها أو يطلبها الأعوان الإقتصاديين لإستعمالها ، أساسا خارج البلاد وتؤشرها وتصدق عليها.
- 3 - تنظم أو تشارك في تنظيم جميع اللقاءات والتظاهرات الاقتصادية ، داخل الجزائر أو خارجها ، لاسيما المعارض والندوات والمناظرات والأيام الدراسية والمهام التجارية التي يكون غرضها ترقية النشاطات الإقتصادية والمبادلات التجارية مع الخارج وتمييتها.
- 4 - تنجز كل الأعمال والدراسات التي تساعد على ترقية المنتوجات والخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية.
- 5 - تقترح أي تدبير يرمي إلى تسهيل عمليات تصدير المنتوجات والخدمات الوطنية وترقيتها.
- 6 - تقييم علاقات التعاون والتبادل وتبرم اتفاقيات مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
- 7 - تنظم إلى الهيئات الجهوية أو الدولية التي لها نفس الطبيعة أو التي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف..
- 8 - تشكل ، باعتبارها تمثل الجزائر ، غرضا مختلطة للتجارة مع نظيراتها الأجنبية.
- 9 - تنشر وتوزع كل نشرة من النشرات التي لها علاقة بهدفها.

¹ حشماوي محمد الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2006 ، ص28

- 10) تشارك في التظاهرات والأعمال التي تبادر بها الهيئات التمثيلية التي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف
- 11) تقوم بنشاطات التعليم والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح المؤسسات.
- 12) تمثل الجزائر في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الرسمية التي تنظم في الخارج.
- 13) تبدي رأيها في الاتفاقيات والاتفاقيات التجارية التي تربط الجزائر ببلدان أجنبية.

المبحث الثالث: نسيج الشركات الكبرى الجزائرية:

تمثل الشركات الكبرى في كل الإقتصادات القاطرة التي تخلق الثروة وتوجه الإقتصاد، وتحفز الشركات الأخرى على تبني توجه معين، وفي عملية التدويل وحدها الشركات الكبرى هي القادرة على إختراق الأسواق العالمية، ومنافسة الشركات متعددة الجنسيات التي مع مرور الزمن أصبحت تهيمن وتسيطر على كل مراحل التعاملات الدولية. في هذا المبحث سوف نحاول متابعة كيف هو نسيج الشركات الكبرى الجزائرية التي يفترض أنها تكون قاطرة عملية التدويل.

المطلب الأول: خصائص الشركات الكبرى: يمكن أن نلاحظ أن الشركات الجزائرية الكبرى في معظمها شركات تابعة للدولة، وبالتالي القطاع الخاص، لا يملك شركات كبرى بالمعنى الحقيقي للكلمة والتي يمكن أن تصنف كذلك عبر الأسواق العالمية، وهناك عدة أسباب جعلت القطاع الخاص في هذه الحالة وليس من المهم هنا تعديد هذه الأسباب، لكن يمكننا حصر خصائص الشركات الكبرى في ما يلي:

- 1- شركات عمومية وطنية غير مستقلة تماما في قراراتها على توجهات السياسات العامة للدولة سواء سياسات إقتصادية، تنمية أو سياسية، وبالتالي قرارات تدويلها ليست بالضرورة قرارات إقتصادية.
- 2- أهم هذه الشركات يدور محور نشاطها حول قطاع المحروقات، والصناعات الإستخراجية الريعية، وبالتالي هي شركات بعيدة بشكل أو بآخر على تنوع المصادر والإستفادة من مختلف الميزات النسبية للجزائر، وبمعنى آخر هي شركات مرتبطة بالخارج، بعلاقة البحث عن مواد أولية، لا تساعد على تنمية تكنولوجية، أو تميز إنتاجي.
- 3- الشركات المصدرة الثانوية مثل قطاع التمور وبعض القطاعات الزراعية أو شبه الزراعية، متواضعة الحجم، ولا تملك إتحادات أو تكتلات تساعد على التوجه الدولي بمنطق القوة الإقتصادية بل بمنطق التميز في المنتج الذي ليس بالضرورة قادر على فرض منطق معين في الأسواق الدولية.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

4- من ناحية الشكل القانوني نجد ضعف واضح في شكل شركات المساهمة، وبروز كبير للشركات ذات المسؤولية المحدودة والتي هي في العادة شركات غير قادة على التعبئة الحقيقية للأموال من مصادر مختلفة خاصة المساهمين الصغار، وبالتالي هذا الضعف يؤثر سلبيا على قدرات الشركات الجزائرية التمويلية، خاصة في قطاعات خارج قطاع المحروقات.

5- الشراكة بين القطاعين العام والخاص شبه منعدمة خاصة في شكل شركات كبرى ذات تأثير واسع.

6- أكثر من 95 في المئة من المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي مؤسسات مصغرة لا يتجاوز عدد العمالة فيها 10 أفراد، وهي حديثة جدا أقل من 06 سنوات، وبالتالي هي حديثة النشأة وصغيرة جدا ليس في مقدرورها على المدى القريب تشكيل قدرة إقتصادية قادرة على التوجه لتدويل نشاطها، وأيضا في حالة هذا التوجه فنسبة نجاحها ضئيلة جدا وفق هذه الشروط المتوفرة.

7- الشركات الكبرى الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة بدأت تحتل مكانة معتبرة في الأسواق القريبة (أنظر الجدول التالي)، والسؤال المطروح في ظل هذه المكانة هل تستطيع هذه الشركات تحقيق نجاح عند رغبتها في تدويل نشاطها، هذا من جهة ومن جهة أخرى هل ترغب الدولة الجزائرية في توجيه شركاتها العمومية لتدويل نشاطها، خارج مرحلة التصدير، أي الإنتاج بالخارج، والتحالف والتملك وأيضا الشراكة الإستراتيجية مع شركات في القطاعين العام والخاص الأجنبي؟

الجدول رقم (9 - 7) : ترتيب كبرى الشركات الجزائرية افريقيا.

Rank 2012	Rank 2011	Company	Sector	Country	Turnover (Thds \$)	Turnover change	Net profits
1	1	SONATRACH	PETROLEUM	ALGERIA	72,040,250	22.53%	9,015,485
46	50	NAFTAL*	PETROL. SERVICES	ALGERIA	3,367,077	NA	91,011
55	67	CEVITAL	AGRIBUSINESS	ALGERIA	2,862,870	26.72%	261,872
61	68	SONELGAZ	ELECTRICITY, GAS	ALGERIA	2,515,339	11.58%	-140,558

<http://www.theafricareport.com/top-500-companies-in-africa-2013.html>

المطلب الثاني: نشاطات الشركات الكبرى:

في هذا المطلب يحاول الباحث، التعريف بالشركات الكبرى الجزائرية، من جوانب نشاطاتها إن كانت تخول لها الدخول في عملية التدويل أم لا،

أولاً: مجموعة سوناطراك:

تعد شركة سوناطراك، أكبر شركة في إفريقيا وطبعاً في الجزائر، وهي شركة بترولية رائدة في مجال نشاطها، أو هكذا يروج لها، وتعتبر الشركة التي تقود قاطرة الإقتصاد الجزائري، لأنها تسيطر على المصدر الوحيد في الوقت الحاضر لخلق الثروة في الجزائر، بنسبة تفوق الثمانية وتسعون في المئة، هذه الشركة وجدت منذ عام 1963، وبدأت عملها الدولي بعد سنة من ذلك (1964).

ولهذا سوف نخصص لها مجالاً واسعاً في دراستنا هذه في زاوية تدويلها والخصائص التي ترافق ذلك، والإستراتيجية المناسبة لها في كل الظروف والأوقات.

هي أيضاً جزء يؤثر ويتأثر بأي سياسة جزائرية وطنية في مجال تدويل الإقتصاد ككل وإنفتاحه على العالم.

لدى مجموعة سوناطراك 154 شركة تابعة لها¹، التي تنشط على الصعيدين الوطني والدولي. 105 شركة في الجزائر و 49 آخرين في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك بيرو وانجلترا واسبانيا ومالي والنيجر وغيرها.

وتشارك شركات سوناطراك في مختلف المجالات بما في ذلك:

- إنتاج واستكشاف النفط والغاز.
- خدمات النفط؛
- إنتاج وتسويق الأسمدة والمخصبات.
- بناء والهندسة؛ • وتحلية مياه البحر؛
- النقل الجوي. • تجارة.
- الشحن

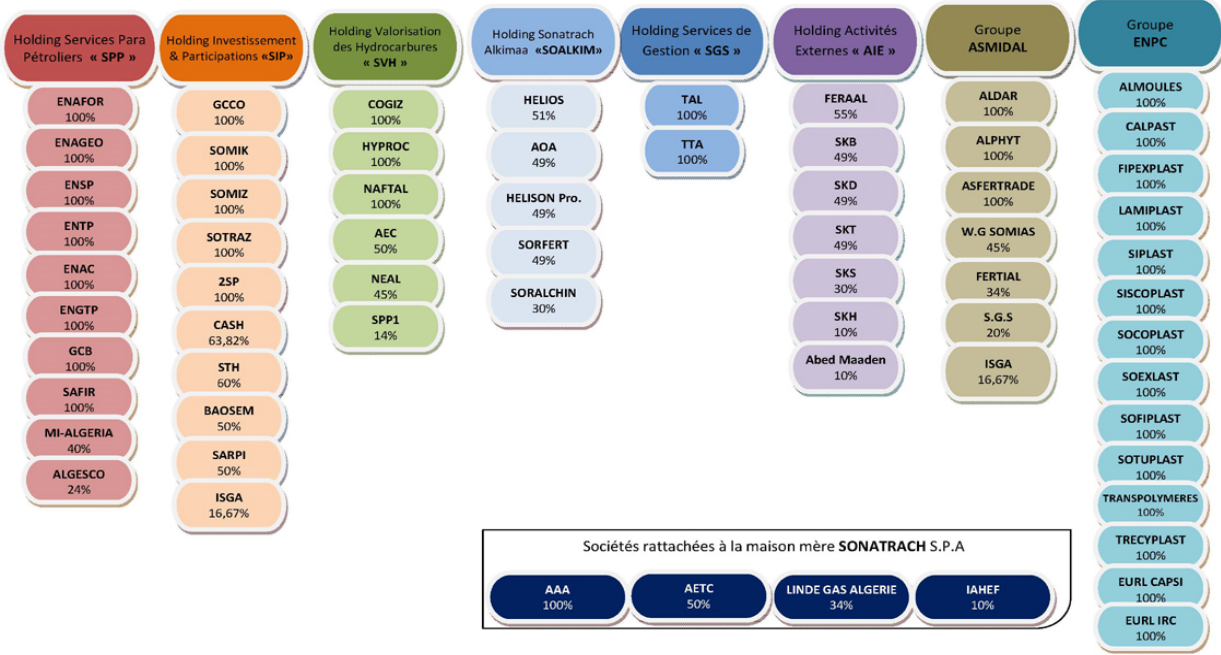
¹ <http://www.sonatrach.com/sonatrach-groupe.html> تاريخ المشاهدة 20/04/2015

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

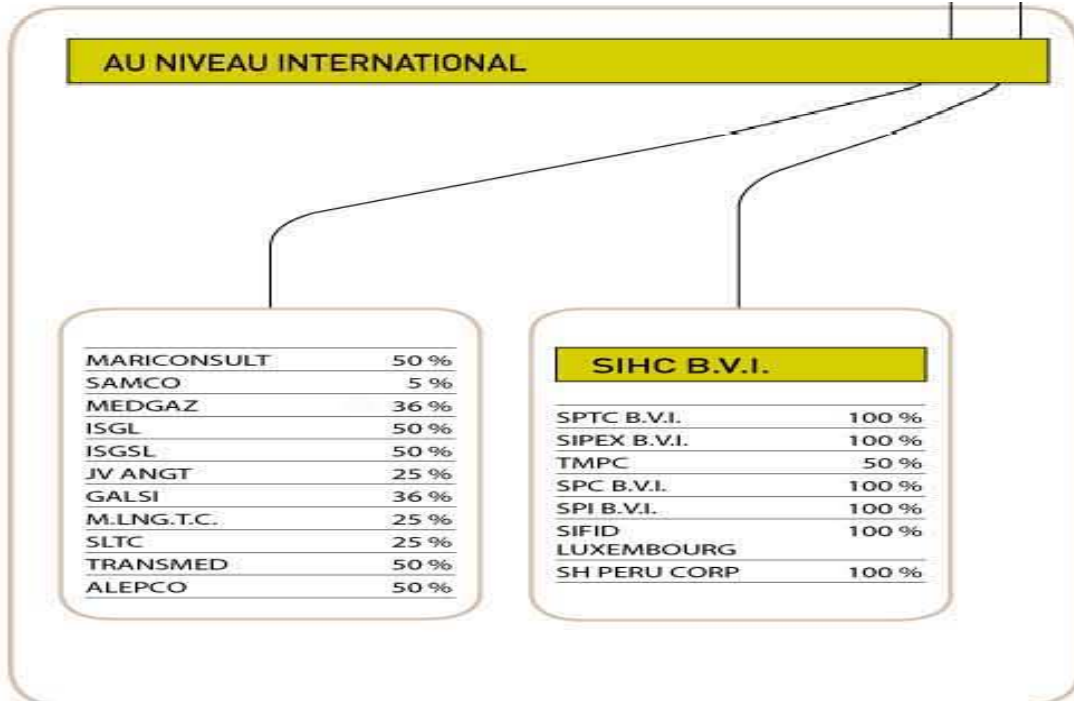
الشكل رقم (1 - 7) : إنتشار شركة سوناطراك وفروعها وطنيا وعالميا

Schéma Organisationnel du Portefeuille de Sociétés SONATRACH Spa

En vigueur au courant de l'exercice 2014



المصدر: موقع شركة سوناطراك



حسب الإستبانة التي تم توزيعها على مجموعة من الشركات ومنهم سوناطراك، حاولنا تحليل الإجابات الخاصة بسوناطراك في إطار معرفة عمق التدويل في هذه الشركة كنموذج وكانت النتائج كما يلي:

- 1 رقم أعمال يتجاوز 63 مليار دولار، وعمالة تصل إلى 49.000 عامل، وليست هناك عمالة أجنبية (قد لا يعتبر هذا مؤشر إيجابي، عندما نكون في أمس الحاجة إلى عمالة أجنبية عالية الكفاءة تساعد على رفع ديناميكية الشركة، وأيضا قد نوفر هذه العمالة عن طريق عقود غير مباشرة، فيصبح من الصعب معرفة مؤشر التدويل الخاص بالعمالة الأجنبية إلى العمالة الوطنية في شركة ما)، لكن الأکید أن شركة سوناطراك تستعين بعمالة أجنبية في إطار شراكاتها مع مختلف الشركات البترولية العالمية، وي طرح تساؤل مهم هنا لن نسعى للإجابة عنه وهو، هل من الأفضل للشركة توظيف عمالة أجنبية لديها مباشرة؟ أم الاستعانة بهذه العمالة عن طريق طرف آخر؟
- 2 الشركة موجودة في أكثر من 20 سوق حسب الإستبانة دائما، وهنا وحسب مؤشر الإنتشار في الأسواق العالمية، أي أكثر من 20 إلى مجموع دول العالم (حوالي 200 بلد)، إذن الشركة منتشرة في 10 في المئة من العالم دون إهمال الأهمية النسبية للدول. وهي موجودة في المغرب العربي والإتحاد الأوروبي وفي إفريقيا وأمريكا.
- 3 تعتقد الشركة أن الطلب على منتجاتها هو الدافع الوحيد لتدويل نشاطها، وهذا في اعتقادنا ليس سبب كافيا للنجاح في عملية التدويل.
- 4 تحصل على العقود من خلال المعارض الدولية ورحلات العمل، نداءات العروض، بينما تشكل تعاقدات التصنيع، أحد أهم أساليب العمل في الخارج، ثم المشروعات المشتركة، والفروع المملوكة في الخارج، وأخيرا التصدير..
- 5 تقوم الشركة بإعداد دراسات كاملة خاصة بالأسواق التي ترغب في التوجه لها، وتستعين بالخبراء الأجانب.
- 6 يعتقد مسئولو الشركة أن العمل في الخارج يحقق للشركة مكاسب منها زيادة جودة المنتجات، زيادة المبيعات والحصول على فرص تدريبية..
- 7 وأما تمويل الشركة فيكون من مصادرها الخاصة (أموالها الخاصة) والاقتراض من البنوك الدولية.
- 8 من جهة أخرى تواجه الشركة مشاكل في الخارج منها، إرتفاع ترتيبات النقل، قوة المنافسة الدولية، الحواجز التجارية والجمركية، وإشكالية مطابقة المنتجات مع المقاييس الوطنية والعالمية.

المبحث الرابع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة

"عند البحث في تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أولاً أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن تقارن مع الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات (الشركات المتعددة الجنسيات) لأن الحجم لديه العديد من الآثار التنظيمية..... وبالتالي، فمن الأهمية بمكان التمييز بين عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع الشركات المتعددة الجنسيات."¹

"منذ منتصف القرن العشرين، شهد العالم التدويل السريع للأسواق والصناعات والشركات. وقد انعكس هذا التطور من قبل عدد متزايد من الدراسات النظرية والتجريبية على التسويق الدولي وريادة الأعمال الدولي، من بين مجالات أخرى. على الرغم من أن العديد من الأطر النظرية موجودة، وتدويل لا يزال يشكل تحدياً كبيراً، ولا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة"²

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولاً: حجم ومكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) بالمعايير الجزائرية.

لقد تعددت التعريفات المحددة لماهية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، حسباً لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف، ولكنها تتقارب كلما اشتمل المفهوم على حزمة من المعايير والتي من أهمها³:

1- عدد العمالة في المؤسسة

2- حجم رأس المال المستثمر

¹ Edith Olejnik, **International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors**, (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014), p 01

² Edith Olejnik, op cit, p25

³ صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، (ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، وورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة-مصر 18- 22 جانفي 2004)، ص167

3- المستوى التقني المستخدم

4- طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية

5- حجم الإنتاج والقيمة المضافة

6- قيمة المبيعات والحصة السوقية

و نظرا للكم الهائل من التعاريف في كل دول العالم و"حتى في داخل الدولة نفسها حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود أكثر من 55 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة"¹

يتحتم علينا هنا تعريفها وفق المعايير التي إعتدتها الدولة الجزائرية:

"تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت وضعيتها القانونية على أنها كل مؤسسة إنتاجية للسلع والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، يكون رقم أعمالها السنوي لا يفوق

2 مليار دينار جزائري أو تقدم مجموع ميزانيتها السنوية بحيث لا تفوق 500 مليون دينار"²

من هذا التعريف يمكن إستخلاص ميزتين تحددان فيما إذا كان المشروع صغيرا ومتوسطا أو كبيرا، هما حجم العمالة ورقم الأعمال السنوي المحقق.

02. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات كل من الدول المتقدمة والنامية - على حد سواء - رغم المزايا التي تتمتع بها الشركات الكبيرة نتيجة للوفرة في النطاق (الحجم الكبير).

1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة: تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكانة هامة ومتزايدة في الدول الصناعية والمتقدمة من خلال مشاركتها في:

1- التجديد والابتكار ورفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق الخارجية - وتدعيم الأوضاع التنافسية للدول المتقدمة تجاه الدول الأخرى، وخاصة الدول حديثة التصنيع (دول شرق وجنوب شرق آسيا).

¹ منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية (مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والثلاثون شرم الشيخ / مصر 23 فبراير - 01 مارس 2007)، ص10

² المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، لجنة آفاق التنمية الإقتصادية والإجتماعية. تقرير مشروع من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (الدورة العشرين الكاملة، جوان 2002)، ص15.

2- تحسين فاعلية الشركات الكبيرة، بإعادة النظر في أحجام الوحدات الإنتاجية التابعة لها وتجزئتها ل وحدات صغيرة ذات كفاءة أعلى، وتدعيم روابطها الخلفية والأمامية، مع الشركات الأم.

3- توفير فرص العمل الجديدة، للحد من مشكلة البطالة الناجمة، عن الانتشار السريع للتقنية في مختلف القطاعات الاقتصادية.

4- زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر والدخول في مشروعات مشتركة في الدول المضيفة، بدلا من الاعتماد المطلق على الشركات متعددة الجنسيات وعلى نظم التصدير والتراخيص، التي تواجهها صعوبات في ظل التكتلات الاقتصادية الإقليمية القائمة.

الوفاء بالطلب المتزايد على الخدمات والناجم عن تحسين مستويات الدخل والمعيشة، مثل خدمات التركيب والإصلاح والصيانة وأيضا الطلب على السلع الاستهلاكية المتخصصة، التي تتأثر بالأذواق وتفضيلات الأفراد

"هناك العديد من الأسباب الأخرى للتركيز بشكل خاص على تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة . أولا، الشركات الصغيرة والمتوسطة هي الجهات الرئيسية التي تقدم الابتكار وروح المبادرة وأيضا الشركات الصغيرة قادرة على التكيف بسرعة ومرونة لظروف مختلفة .وهم قادرون على الاستجابة لظروف السوق بشكل أسرع من الشركات الكبرى وثانيا، الشركات الصغيرة والمتوسطة لها أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد .ففي ألمانيا مثلا، 99.6% من جميع الشركات صنفت الشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2010 .وهي تمثل 36.9% من إجمالي المبيعات والعاملين 60.0% من مجموع العاملين"¹

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

"أكدت الدراسة على العوامل الفردية والاقتصادية التي تزيد من احتمال ترك الأفراد العمل لحساب الآخرين" الوظيفة المدفوعة (Paid employment) والاتجاه إلى إقامة المشاريع الصغيرة" ، أي الاتجاه إلى "العمل الحر" (Self-employment)."²

¹ Edith Olejnik, *International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors*, (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014), p 01

² جميلة ميرزا المحاري، *العوامل المؤثرة في نمو المشروعات الصغيرة*، (ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وآفاق التنمية، وورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة - جمهورية مصر العربية - 22 جانفي 2004)، ص196

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها في الدول النامية من مجموعة اعتبارات، تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية ونسب توفر عوامل الإنتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط الاقتصادي.

ويمكن إيجاز أهم الظواهر الايجابية التي تقترن بقطاع الأعمال الصغيرة، والواردة بصوره متكررة في معظم الكتابات الاقتصادية فيما يلي:

1- تستخدم المؤسسات الصغيرة فنونا إنتاجية بسيطة نسبيا، تتميز بارتفاع كثافة العمل مما يساعد الدول النامية على مواجهة مشكلة البطالة، دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية، حيث تتراوح نسبة تكلفة خلق فرصة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول مثال كوريا والفلبين وكولومبيا بين 15% و25% من التكلفة اللازمة لخلق فرصة العمل في المنشآت الكبيرة.

2- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانتشار الجغرافي مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة وخدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المؤسسات الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.

3- توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلعا وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود، والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيا تتفق مع قدراتهم الشرائية، (وإن كان الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة).

4- يوفر قطاع الأعمال الصغيرة فرصا عديدة للعمل لبعض الفئات، وبصفه خاصة النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة والقطاع المنظم بصفة عامة.

5- تقوم المؤسسات الصغيرة بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق وتفضيلات المستهلكين، بدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة نظراً للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والعملاء.

6- نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية وبساطة تقنيات الإنتاج وسهولة الانضمام إليها، فإن الأعمال الصغيرة قد تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي ومشتلا للمهارات التنظيمية ومختبرا لنشاطات وصناعات جديدة.

7- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في دعم المنشآت الكبيرة، من خلال توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج ومن خلال تصنيع بعض مكوناتها وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجزي اقتصادياً تنفيذها بواسطة المشروع الكبير، وبذلك تسهم المؤسسات الصغيرة في تدعيم علاقات التشابك والتكامل القطاعي في الاقتصاد الوطني.

8- تساعد المؤسسات الصغيرة في استغلال موارد الثروة المنتشرة بكميات محدودة في مواقع متباعدة والتي عادة ما تتقاعس المؤسسات الكبيرة عن الكشف عنها واستغلالها تجارياً، ومثال ذلك أعمال المحاجر والمناجم الصغيرة ونشاط المزارع والمصائد الصغيرة.

9- تساهم المؤسسات الصغيرة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة، كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركيز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية، وهي ميزة هامة إزاء محدودية الأسواق في الدول النامية واحتمالات هيمنة المؤسسات الكبيرة عليها وما يتمخض عن ذلك من سلطات احتكارية غير مرغوبة.

10- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - إذا ما توفر لها المناخ الاقتصادي السليم - أكثر كفاءة في استخدام رأس المال، وهو ما أكدته بعض الدراسات التطبيقية من خلال مقارنة إنتاجية رأس المال في المؤسسات ذات الأحجام المختلفة والعائد المحقق من الاستثمار في كل منها.

11- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور هام في تنمية المدن الثانوية مما يساعد على التخفيف من حدة التمرکز العمراني والتحضر الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية.

12- تسهم المؤسسات الصغيرة في تنشيط الصادرات كثيفة العمل في العديد من الدول النامية، مثل الهند وتايوان وكوريا والفلبين وسنغافورة، كما تبرز أهمية المؤسسات البيئية في إشباع الطلب السياحي على المنتجات الوطنية والسلع والخدمات

المطلب الثاني : المميزات العامة والسمات الخاصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات تجعلها أكثر ملاءمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:

1. إن إنشاءها لا يحتاج إلى رأس مال كبير، مقارنة بالمنشآت الكبيرة. واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من العدد والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً، تكون بعضها يدوية.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

2. غالباً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إنتاجها بشكل أساسي على الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة، داخل المجتمع المحلي، وفي حالات الصناعة يمكن لها استخدام الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة.
3. لا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالضرورة إلى العمالة الماهرة المدربة تدريباً عالياً، مما يجعلها قادرة على استيعاب أعداد كبيرة، من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط.
4. غالباً ما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان هذه المناطق.
5. تستوعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً كبيراً من أوقات فراغ العمال مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة دخولهم.
6. في المجال الصناعي يمكن أن تكون الصناعات الصغيرة اللبنة الأولى في قيام نهضة صناعية ضخمة من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي تكون بعد تجميعها منتج نهائي عالي الجودة وبسعر منافس.
7. لا تؤدي وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً إلى خلق منافسة ومواجهة مع المنشآت الكبيرة، بل تعتبر المنشآت الصغيرة في كثير من الأحيان مشروعات مغذية تعتمد عليها المشروعات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هاما وضروريا وارتباط النوعين وحاجتهما لبعضهما أساسيا.
8. يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبيا.
9. تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة بها وبساطة العمل فيها.
10. وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.
11. القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

12. التجديد والابتكار وتميز السلعة أو الخدمة بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد ينافس نظيره في المنشآت الكبيرة أحيانا.

13. سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.

14. ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.

15. نقص الروتين وقصر الدورة المستندية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.

16. السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

و أما السمات الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة بعدد من السمات الإضافية الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشركات الكبيرة خاصة في الدول النامية ومن أهمها:

1. انخفاض مستويات معامل رأس المال : حيث تتخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى وجه الخصوص الصناعية منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يتيح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل (رأس المال / العمل) نسبيا في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامها تكنولوجيا أقل تعقيدا أو أقل كثافة رأسمالية يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامها ويؤدي إلى تخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المؤسسات.

2. العلاقة بين الملكية والإدارة : تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسات الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الأشراف المباشر على استثماراتهم ومن هنا يمكن القول بأن إقامة المؤسسات الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطا للاستثمار أكثر اتفاقا مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية.

3. أنماط الملكية : يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة بأشكال معينة لمالكه والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أو في شركات

الأشخاص وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتمييزها.

4. انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث : تنجم خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية ، وتتعاظم هذه المسؤوليات باستمرار لاسيما مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

5. انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع: تتخفف وفرة الحجم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بالشركات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة من نوع آخر من الوفورات إلا وهو "وفورات التجمع". وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

6. عدم إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة: وذلك إما لعدم تفضيل الأجانب لطرق ومجالات المؤسسات الصغيرة، وإما لعدم تفضيل أصحاب المشروعات لهذه المشاركة نظرا للطبيعة العائلية لهذه المشروعات، كما يرجع ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي في مجال المشروعات الصغيرة إلى أسباب أخرى عديدة والتي من بينها:

- عدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات.
- اقتصر معظمها على الأشكال العائلية للملكية والعمل.
- ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.
- ضعف الروابط الخلفية والأمامية لمعظم هذه المنشآت واتصافها بالطابع التقليدي.
- الميل إلى استخدام فنون إنتاجية محلية.

1. ارتفاع كثافة العمل: تعتمد المؤسسات الصغيرة على استخدام تقنيات بسيطة تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، خاصة في القطاع الصناعي، لذلك يتم الربط بين التوسع في المؤسسات الصغيرة وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة حيث يعتمد قطاع المؤسسات الصغيرة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المؤسسات.

2. الاعتماد على شخص واحد لإدارتها: وهو ما يثير عدة مشاكل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن هذا الشخص قد لا تكون لديه المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة النشاط، فمثلا قد لا يكون مدركا لأهمية تنظيم بيانات محاسبية وأنظمة الرقابة المالية وانشغاله بالعمليات اليومية للنشاط قد يمنعه من التخطيط للمستقبل، وقد لا تتوافر لديه الدرجة العالية من التدريب الإداري والخبرة وبالتالي إدارته تكون شخصية لا منهجية بل قد تصل إلى الارتجالية بالإضافة إلى تداخل الذمم المالية أحيانا ما بين المنشأة ومالكها أو مديرها وهو ما يؤدي لصعوبة قياس وتحليل الكفاءة المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية

إن احتمال فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكون عالية في بداية نشاطها ولهذا يجب عليها العمل، بجد للبقاء في السوق والتحول إلى الأسواق الدولية، لزيادة فرص بقائها رغم المخاطر الكبيرة المتوقعة من هذه الأسباب مايلي:¹

2- 1. عدم كفاءة الإدارة: لعل هذا العامل من أهم عوامل فشل هذا النوع من المؤسسات لأن الإدارة في هذه المؤسسات هي غالبا من ملاك المؤسسات وليست لديهم التكوين المناسب لإدارة مؤسستهم وقيادتها لدخول الأسواق الدولية والنجاح فيها. وتوجيه هذه الإدارة في العالم الخارجي بيئة مختلفة تحتتم عليها السرعة في التعلم واتخاذ القرار والدراية التامة بخصائص السوق المراد تسويق منتوجاتها فيه.

2- 2. نقص الخبرة: عندما لا تكون المؤسسة خبيرة في قضايا التدويل فإنها ستفشل بسرعة في إقناع المستهلكين الدوليين بمنتوجاتها مهما كانت ذات جودة عالية، حيث لا تعرف كيف تقدم وتتنوع هؤلاء بخصائص منتوجها وفعاليتها وكذلك الحال مع جميع عناصر المزيج التسويقي الدولي، الذي يتطلب خبرة محلية طويلة ليأتي بنتائج جيدة عند التوجه الدولي .

2- 3. سوء الإدارة المالية: تتطلب العملية التدويلية إمكانيات مالية كبيرة قد تفوق بأضعاف إحتياج المؤسسة للأموال في تسويق منتوجها في الداخل، وإذا كانت هناك سوء إدارة في جانب المالية مع الحجم البسيط للمؤسسة فإن هذا يؤدي حتما إلى عجز المؤسسة على تسيير إدارتها المالية وفق متطلبات التدويل

2- 4. إفتقار إلى التخطيط الإستراتيجي: عند الدخول للعالم الخارجي يجب على المؤسسة وضع تخطيط إستراتيجي طويل الأمد لتنافس نظرائها الدوليين وإذا كان هناك إفتقار إلى تخطيط إستراتيجي محكم فإنها حتما لن تستطيع التدويل بسهولة.

¹ -ماجدة العطية. إدارة المشروعات الصغيرة. المرجع السابق، ص، ص. 21-22

2- 5. لنمو غير المسيطر عليه: قد يحدث أن المؤسسة تصل إلى مكانة مهمة داخل الأسواق الدولية لكنها ليست مهيئة نفسها على السيطرة على هذا النمو الكبير نسبيا بالمقارنة مع حجمها مما قد يكون سبب فشل توسعها الدولي.

2- 6. الموقع غير الملائم: في كثير من الأحيان تقع المؤسسة ضحية عدم إختيارها موقع ممتاز في العالم الخارجي يمكنها من تسويق منتوجها بنجاح هذا الإختيار يؤدي إلى الفشل رغم توفيرها كل المعطيات الضرورية الأخرى.

2- 7. نقص السيطرة على المخزون: في أثناء نجاح المنتج دوليا وإتساع الطلب عليه يكون من الضروري مقدرة المؤسسة على تفادي نقص هذا المخزون بدرجة لا تتناسب والطلب عليه في الأسواق الدولية مما يتطلب منها دراسة تامة لحجم الطلب وكيفية المقدرة على السيطرة على المخزون وفق قدرات المؤسسة الإنتاجية طبعاً، وأيضاً تبني سياسة مخزون تناسب نوع المنتج وخصائص السوق المتجه إليها.

2- 8. عدم القدرة على التحول: تقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في فخ الفشل إذا كانت غير قادرة أو مؤهلة للتحول من النشاط الذي تعمل فيه (تشكيلة منتجاتها) أو السوق أو كليهما، حيث قد تكون سلة منتجاتها في نهاية دورتها (دورة حياة المنتج) أو غير مناسبة للسوق الذي تعمل فيه أو لا تحمل المواصفات التي يطلبها البلد، وربما يكون هذا السوق الأجنبي صغير جداً مقارنة بحجم الإستثمارات التي إعتدتها الشركة للدخول فيه، أو منافسة قوية، كل هذا يحتم على المؤسسة التحول من هذا المنتج أو هذه السوق لكنها غير قادرة على التحول وبالتالي تقع فريسة عدم تهيئة نفسها في مراحل سابقة إلى التحول في الوقت المناسب أين لا تكون الظروف غير مناسبة للإستمرار.

وفي الأخير لقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية تميل إلى إتباع مسار بطيء وغير منظم في تدويل نشاطها بسبب ثقافة النفور من التعقيدات التنظيمية والخوف من فقدان الثروات العائلية وبالتالي، الشركات العائلية تميل إلى تنفيذ استراتيجيات متحفظة وعدم السعي بقوة التدويل¹

المطلب الرابع: إعداد الخطة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لن يكون من السهل على مؤسسة صغيرة ومتوسطة، النجاح في السوق الدولية، دون إعداد خطة متكاملة لتدويل نشاطها، لا تهمل فيها أبسط التفاصيل مهما كانت صغيرة لكن قد تكون لها فرص في النجاح أو خطر يؤدي للفشل، وتعتمد هذه الخطة على خطوات متنوعة ومتكاملة، تؤدي في النهاية

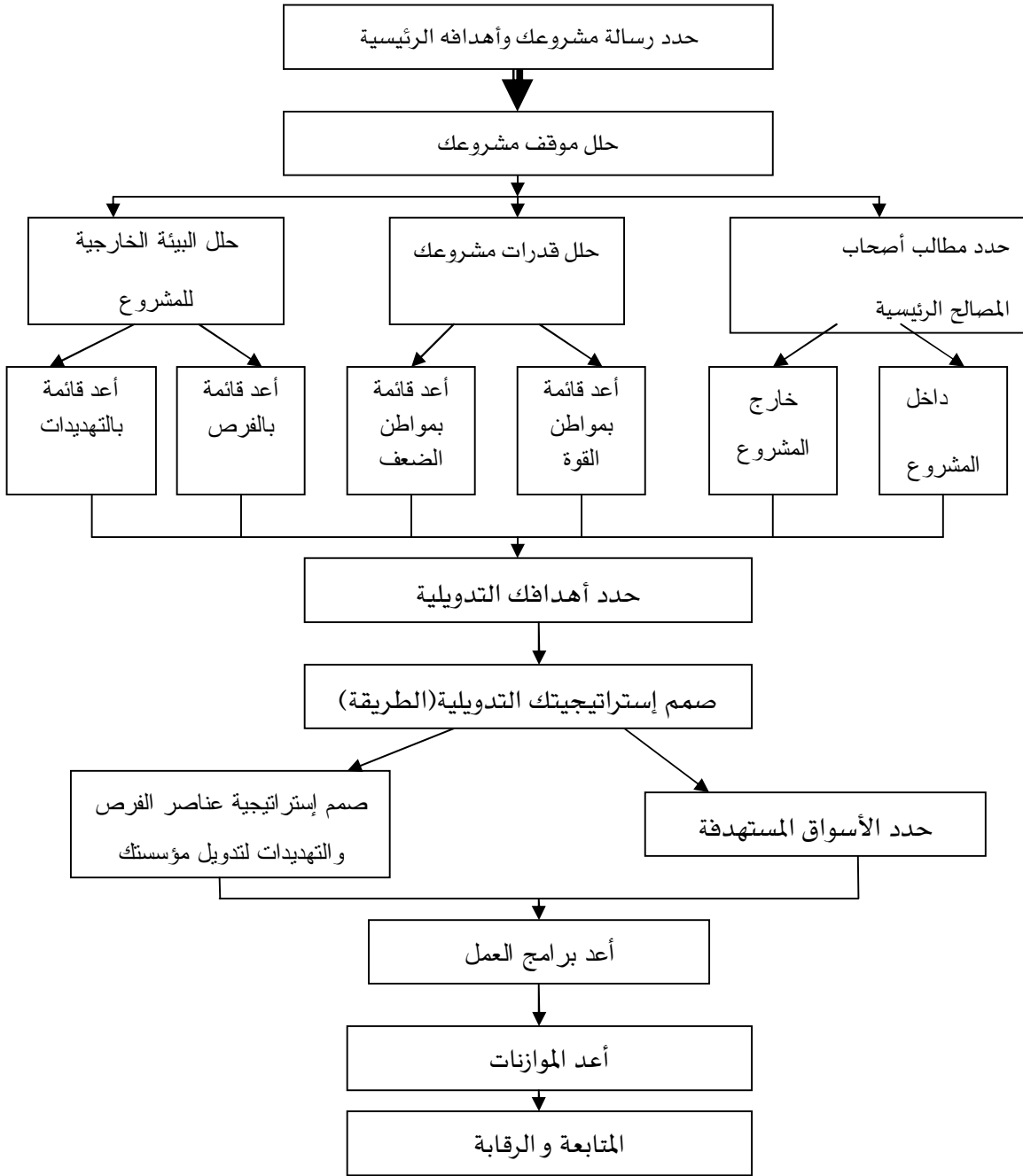
¹ Edith Olejnik, **International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors**, (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014), p75

لبناء تصور صحيح للنجاح في التوجه نحو تسويق منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة. ويكون بناء هذه الخطة معتمد على الطريقة التالية:

- 1- تحديد رسالة المشروع والأهداف الرئيسية: ستكون المؤسسة قادرة على الدخول لعالم التدويل. إذا قامت بوضع رسالة واضحة للمشروع ككل وحددت أهدافها من التوجه الدولي بحيث تكون قادرة على التنبأ بدرجة عالية من اليقين من قدراتها على النجاح دولياً.
- 2- تحليل موقف المشروع: إن تحديد موقف المشروع (المؤسسة) في مختلف الجوانب قدرات المؤسسة ككل، الفرص والمخاطر المتوقعة من العالم الخارجي وخصائص البيئة الدولية المتوجهة إليها وأصحاب المصالح لهذه المؤسسة (الشركاء، العمال، وكل الأطراف التي لها مصلحة داخل المؤسسة.
- 3- تحديد الأهداف التدويلية: من الأهداف التدويلية المهمة في الأسواق الدولية حصة المؤسسة من السوق، مكانة وسمعة المؤسسة والمنتج، رقم الأعمال المرغوب، أو هامش الربح الذي يمكن أن يتحقق ولهذا يجب عند إعداد خطة للتوجه الدولي أن تحدد المؤسسة وبدقة أهدافها التدويلية، وأيضاً تحديد الأسواق المستهدفة و كيفية تصميم وبناء إستراتيجية التدويل
- 4- تصميم إستراتيجية تسويقية: إن تصميم إستراتيجية تسويقية دولية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يتطلب إدراك جيد بقدراتها على مستوى كل عناصر المزيج التسويقي، وكيفية المزج بينها بحدود قدراتها المادية والبشرية حتى توفق في الإستغلال الأمثل لقدراتها.
- 5- إعداد برامج العمل: يكون إعداد برامج العمل خاصة على مستوى الموارد البشرية والتنظيم الجيد للعلاقات بين البيئة الدولية والمحلية، ومدى قدرة المؤسسة في التحكم في الإتصالات.
- 6- إعداد الموازين: بعد إنهاء العمليات السابقة على المؤسسة أن تعد الموازين المناسبة لقدراتها والكافية للدخول في عالم التدويل
- 7- المتابعة والمراقبة: تعتبر المتابعة والمراقبة بمثابة التغذية العكسية للمؤسسة لإصلاح ما يمكن أن تكون أخطأ في تقديره عند بناء خطتها التدويلية

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر

الشكل رقم (2 - 7) : إعداد خطة لتدويل نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: محمد هيكل، إدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003)، ص.113

المطلب الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وإمكانية التدويل

01- لمحة تاريخية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النموذج الأكثر إنتشارا في الإقتصاد الجزائري منذ وقيل الإستقلال، وكانت دوما المحرك الفعال للتنمية وتلبية حاجات السوق من السلع والخدمات المختلفة، وأيضا لأن المجتمع الجزائري خرج من مرحلة الإحتلال ضعيف الإقتصاد والموارد، وليس في مقدوره تكوين شركات كبرى.

لكن هذا التواجد لهذه المؤسسات مر بالمراحل أو الفترات التالية:

1. فترة 1963 - 1982: ورث الجزائريون بعض المؤسسات الصغيرة المستقلة في الإدارة¹، وإبتداء من

1967 بدأت هذه المؤسسات تندمج في نسق المؤسسات الوطنية

2. فترة 1982 - 1988 في هذه الفترة وحسب مشاريع مخططات التنمية، حدث توجه نحو وضع إطار

نحو توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق قانون 1982/ 08/21 المنظم لقطاع الإستثمار

الإقتصادي الوطني في القطاع الخاص² وشمل عدة معايير تبين تحول جديد في مجال هذه

المؤسسات.

3. إبتداء من 1988: في سنة 1988 وفي وجه الأزمة (أزمة 1986 وما تلاها من تحولات إقتصادية

وإجتماعية) التي تعرضت لها الجزائر بدأت الكثير من التغييرات وفي مجالات كثيرة، وقد

كان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهمها، خاصة في ظل التوجه الجديد نحو

إقتصاد السوق، ويعد قانون النقد والقرض الصادر في 1990 خاصة المادة 183 منه والمتعلقة

بحرية الإستثمار الأجنبي بداية تفكير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التبادل الدولي،

ولما لا التوجه الدولي.

ومراجعة النقائص الموجودة في القانون السابق صدر أمر في 2001 المتعلق بتنمية الإستثمار يحمل

رقم (01- 03 المؤرخ في 20/08/2001)³ وقانون لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأساليب التمويل

¹ Conseil National Economique et Social, « **Projet de Rapport : Pour une Politique de Développement de la PME en Algérie** ». (Alger, Algérie : Commission Perspectives de Développement Economique et social, 20^{ème} session plénière, juin 2002), p.08

² Ibid., p09

³ Ibid., p12

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

والمساعدات الجبائية التي كانت كلها في صالح النمو الكبير لهذه النوع من المؤسسات، والذي يدفعها بدوره للتوسع في تسويق منتجاتها دوليا في ظل العولة وقوانين منظمة التجارة العالمية.

من جهة نجد الجزائر طبقت ميثاق بولوني La charte de Bologne الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في جوان 2000، الذي يعرف ويصنف المؤسسات كما ذكرنا سابقا من حيث حجم العمالة وكذا رأس المال المستثمر في المشروع، أي أن الجزائر تبنت توجه دولي في تعريف مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة. وقد كانت نسبة هذه المؤسسات حسب موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " مع نهاية سنة 2005 أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وكذا الحرفية تمثل 99.75 في المائة من مجموع المؤسسات¹⁰

4. تطور أداء القطاع:

إن البحث في تطور أداء القطاع يوجب علينا النظر في الإنجازات المحققة كما وكيفا والتي تعطي صورة واضحة للنجاحات المحققة أو الإخفاقات.

ويعد تطور عدد المؤسسات وكذا تحولها من صنف إلى آخر (من صغيرة إلى متوسطة) من أهم مؤشرات تطور الأداء والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (V - 10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر في السنوات الأخيرة

معدل التطور 2008	معدل التطور 2007	معدل التطور 2006	معدل التطور 2005	معدل التطور 2004	معدل التطور 2003	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
9.34	8.95	9.75	9.05	8.42	9.71	321387	293.946	269.806	245.842	225.449	207.949	189.552	المؤسسات الخاصة
9.06	9.53	10.56	10.77	8.62	11.64	126887	116.347	106.222	96.072	86.732	79.850	71.523	الصناعة التقليدية

ملاحظة: أشخاص طبيعية (مهن حرة) هذه الفئة لم تكن تحسب في السنوات السابقة ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويقدر عددها 70626

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر

ملاحظة 2: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في تناقص مستمر حيث إنخفض إلى 626 مؤسسة فقط مقارنة ب2007 حيث كان 666 مؤسسة.

المصدر: عن موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 و13 و12 و11) بالتصرف من طرف الباحثان تاريخ آخر زيارة يوم 2009/8/18

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2008_ar.pdf

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2007_ar.pdf

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2006_ar.pdf

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2005_ar.pdf

هذا الجدول يبين نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وأراد الباحث أن يوضح من خلاله مدى الزيادة المعتبرة لهذه المؤسسات سنة بعد أخرى، وبقراءة بسيطة نلاحظ التطور المعتبر لعدة السنوات ومع مرور السنوات وما يمثله من زيادة التوسع في هذا القطاع. وهذا يظهر إهتمام الجزائر في السنوات الأخيرة بالوصول إلى أرقام معتبرة من عدد المؤسسات من هذا النوع لكن في المقابل يود الباحث توضيح مجموعة من المسائل السلبية التي ترافق هذا التطور والنمو في عدد هذه المؤسسات منها:

1- على الرغم من الزيادة السنوية الهامة في عدد هذه المؤسسات إلا أن الكثير منها سوف يتجه للفسخ (الزوال، التوقيف) بعد عدة سنوات (حوالي 06 سنوات عادة) وهذا بزوال التفضيلات الجبائية (الضريبية) والتمويلية، وكذا بعض المميزات التي تقدم في بداية المشروع من أجل تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ويعمد هؤلاء بعد الإستفادة القصوى من هذه المؤسسات إلى التخلي عنها نهائيا، أو بناء مؤسسات أخرى للحصول على إمتيازات جديدة، مما يجعل هذا القطاع غير واضح المعالم في مقدرة هذه المؤسسة على الإستمرار، وبالتالي فمسألة التدويل خاصة (التدويل على مراحل) تصبح غير ممكنة وتقل فرصة هذه المؤسسات في تواجدها الدولي، لهذا سيكون من الواجب نصح الجهات الرسمية المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -ليس من منطلق التوجه للتدويل فقط- بل حتى لبناء إقتصاد وطني حقيقي، قلنا وجب علة هذه الجهات إعادة النظر في شكل الإمتياز ومدته وخصائصه، والأصناف الممنوعة من الحصول على هذه الإمتيازات من أجل بناء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مستمرة النشاط، وراغبة في التوسع والنمو لسنوات طويلة.

2- الإنتقاء الجيد لقطاعات إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة من طرف الجهات المعنية سوف يساعدها، على تحديد في المدى الطويل نوع القطاعات والنشاطات التي تعتبر إستراتيجية للدولة الجزائرية، ويمنع هذا الإنتقاء من تبديد جهود الدولة في قطاعات أثبتت التجربة أنها غير تنافسية وغير مجدية للجزائر ولهذه المؤسسات.

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

3- لا نجد أي قوانين أو إجراءات أو حتى إحصائيات تقدم لنا مدى التعاون بين المؤسسات (الشركات الكبرى الجزائرية خاصة المملوكة من طرف الدولة) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة الصناعية، التي هي عمود بناء شركات مدوّلة، وهي مساعد رئيسي في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى البعيد.

4- كل الإحصائيات تقدم لنا وللأسف الشديد تناقص كبير، وربما مقصود وممنهج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للدولة التي لا تتجاوز 778 مؤسسة وهو يمثل حوالي 01 في المئة من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هذا النوع من المؤسسات في الحقيقة هو الأقدر على تدويل نشاطه بالنظر أنه في موقع يسمح له بالحصول على التمويل اللازم وكذا بناء شراكات ومناولات جيدة مع الشركات الكبرى المملوكة من طرف الدولة عند عملها دوليا، لكن للأسف الشديد نعتقد أن هذه المؤسسات العمومية سوف تؤول للزوال بعد وقت قصير حتى ولو كانت تحقق نتائج جد إيجابية، وتتشط في قطاعات لديها فيها ميزة نسبية وتنافسية كبيرة.

5. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

لكي نستطيع تقييم مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب علينا معرفة قيمة توأجدها في الإقتصاد الجزائري

الجدول رقم (V - 11): نسبة القطاع الخاص من تطور القيمة المضافة في الجزائر

الوحدة: مليار دينار جزائري

2006		2005		2004		2003		2002		
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
99.84	638.63	99.84	578.79	99.84	577.97	99.75	508.78	99.69	415.91	الزراعة
79.72	486.37	79.81	403.37	78.12	358.33	70.85	284.09	71.17	263.29	البناء والأشغال العمومية
75.39	576.94	69.86	417.59	69.27	349.06	74.01	305.23	74.3	270.68	النقل والمواصلات
										خدمات

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر

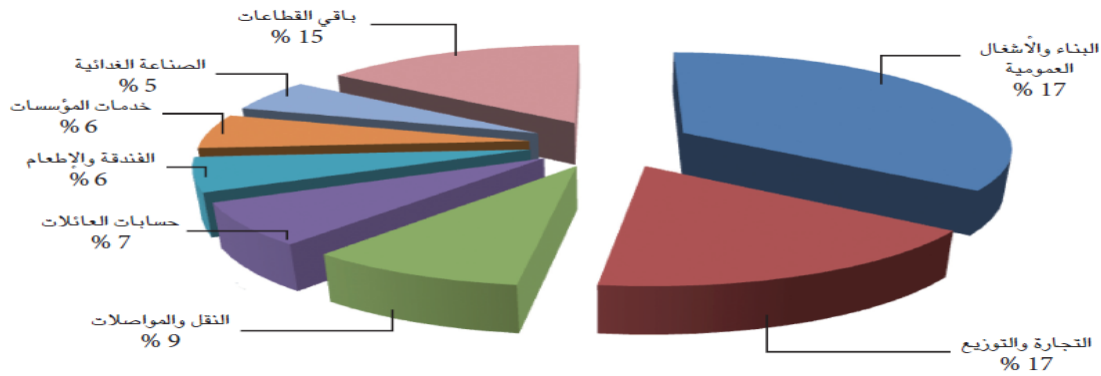
80.69	50.32	79.77	45.65	71.13	36.06	72.03	31.08	71.45	29.01	المؤسسات
87.24	65.30	87.45	60.88	87	54.5	86.81	51.52	86.58	47.93	الفندقة والإطعام
82.18	110.86	80.48	101.79	78.41	93.5	74.96	86.49	71.41	80.54	الصناعة الغذائية
86.67	2.21	84.93	2.31	83.2	2.23	82.11	2.02	82.63	2.14	صناعة الجلد
94.02	675.05	94.17	629.18	93.43	567.19	93.19	514.56	93.43	475.8	التجارة

المصدر: موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تاريخ التصفح http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2007_ar.pdf 2008/10/18

نسبة القطاعات المهيمنة:

الشكل رقم (V - 2): نسبة القطاعات المهيمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2008



Source : http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2008_ar.pdf 2009/08/18 تاريخ التصفح

التدويل وتنمية المنافسة:

في دول الإتحاد الأوروبي عشرين في المئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصدر منتجاتها للخارج، هذه النسبة ترتفع مع حجم المؤسسة: المصغرة (19 في المئة)¹، الصغيرة (32 في المئة)، المتوسطة (46 في المئة) وأما المبيعات فهي تتراوح بين 24 إلى 32 في المئة².

¹ Commission européenne, "l'internationalisation des PME" (Luxembourg , DG Entreprises Observatoire des PME Européennes, n°4/2003), p.09

² Ibid. p.09

50 إلى 60 في المئة³ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخمس سنوات الأخيرة نمت المنافسة بينها وبين المؤسسات المحلية.

من الأرقام السابقة نجد أن التنمية اللازمة للمنافسة مرتبطين بحيث المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في سعيها لتدويل نشاطها ستكون أمام مؤسسات محلية قوية لكن النتيجة تكون لتلك المؤسسات التي لها إستراتيجية عميقة في جانب التدويل.

تنمية الكفاءة التدويلية عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- في البيئة الحالية المتصفة بالمنافسة والتعقيد الإقتصادي، أصبح الرأس مال البشري أكبر أهمية سواء بالنسبة للدول أو المنظمات المهنية مثل محرك للنمو والتنافسية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحوز الكثير من الميزات تستطيع إشراكها ضمن وظائفها لتنمية الكفاءة مثل:

- 1- قدرة هائلة على الاحتفاظ بمستخدميها وتأهيلهم.

- 2- تنمية التنافسية والإنتاجية

أكثر من 80 في المئة من الم.ص.م تتبع منهجيات صريحة أو غير صريحة من أجل تحسين قاعدة الكفاءة لدى مواردها البشرية الداخلية

الطرق الأكثر إتباعا لتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تدويل نشاطها هي:

- زيارة المعارض والمهرجانات: في سعى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى معرفة مناسبة بالأسواق الدولية يجب عليهم محاولة زيارة العديد من المعارض الدولية التي تناسب نشاطهم ومعرفة الجديد الذي يقدمه المنافسين الدوليين، وكل المعلومات عن السوق الذي فيه يجري هذا المعرض، لمعرفة أوقات المعارض وكيفية المشاركة فيها ما على هؤلاء المديرين سوى الإتصال بغرف التجارة والصناعة المنخرطين فيها أو البحث في الأنترنيت وأيضا الإتصال بالملحق الإقتصادي لسفارة أي بلد وطلب جدول المعارض والمهرجانات التي ستقام في هذه الدول على طول السنة، وهناك وسائل كثيرة لمعرفة هذه التظاهرات الاقتصادية الدولية.

- محاضرات، ملتقيات، مؤتمرات تقدم من طرق مكونين خبراء: تقام الكثير من محاضرات والملتقيات تخص تعريف أصحاب ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأساليب التوجه الدولي في

³ Ibid. p.10

الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

أعمالهم، يكون من اللزوم على هؤلاء محاولة مشاركة في حضورها وتلقي المعلومات المحفزة على التدويل.

- مطالعة أدبيات مهنية واجتماعات المستخدمين من أجل تبادل المعارف.
 - هناك علاقة موجبة بين المهارة لمختلف الطبقات المهنية للم.ص.م وإشراكهم في نشاط تنمية الكفاءة.
 - السفر الجماعي للمصدرين: يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السفر الجماعي لعقد صفقات إقتصادية هامة في إطار رابطات أو إتحدات تصديرية للتوجه الدولي.
 - الدراسات التسويقية الاستشارية¹: إن إستعمال الدراسات التي تجرى لمعرفة الأسواق الدولية يساعد جدا هذه المؤسسات على زيادة حظوظها في النجاح دوليا.
- في سعيها لتدويل نشاطها تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام فرصة نجاح كبيرة إذا كانت قادرة على الإستغلال الكامل لقدراتها في جانب تكنولوجيات الإعلام والإتصال، وتقترب إلى شمولية التدويل، في مرحلة التمكن التام من إستغلال وإدماج كل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال، بما يساعدها على إيصال رسالتها خاصة الترويجية بطريقة صحيحة وفعالة.
- وفي الجدول اللاحق يتأكد لدينا مدى رغبة هذه الصناعات في الجزائر إلى التوجه إلى الخارج عن طريق الشراكة كخيار مناسب حيث نجد 37 مشروع من مجموع 102 يفضل الشراكة كإستراتيجية بدل سواها.

جدول (V - 12): الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الخارج

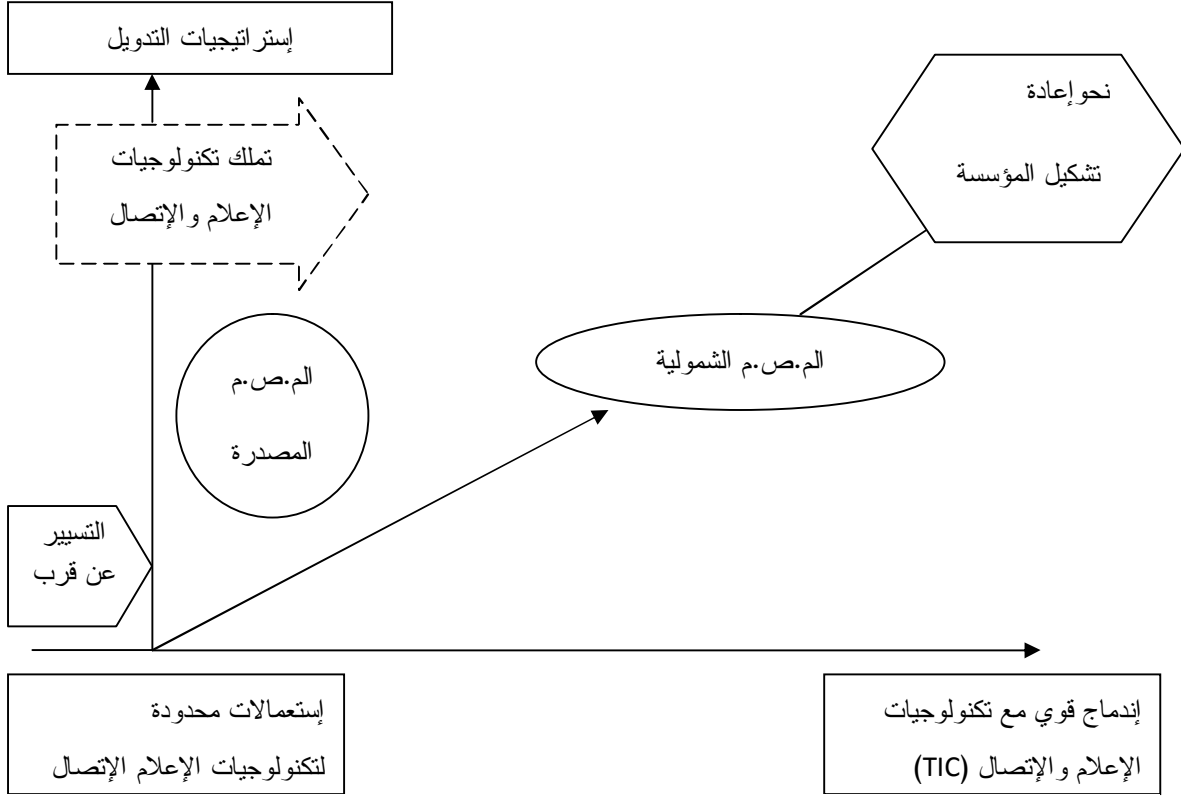
الإستثمار الأجنبي	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد الأجراء	%
عن طريق الشراكة	37	0.2	372602	15.5	4723	2
إستثمار مباشر أجنبي	65	0.4	524989	21.9	6000	3
مجموع الإستثمار	102	1	897591	37	10723	5

¹ - محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003)، ص.111

							الأجنبي
--	--	--	--	--	--	--	---------

http://www.pmeart-dz.org/ar/telch_documents/bulletin_2008_ar.pdf

الشكل (V - 4): المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الشمولية



المصدر: DES PME exportatrices aux PME globales :apports des TIC (Montréal colloque, afme juin06), p.08

الجدول رقم (V - 13): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المدولة.

النسبة %	العدد	مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية
0.1%	489	مؤسسة صغيرة ومتوسطة مدولة
99.9%	454909	مؤسسة صغيرة ومتوسطة محلية
100%	455398	المجموع

المصدر: دوار إبراهيم، آليات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال 2001 - 2009، (رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الشلف، 2011)، ص105

خلاصة الفصل الخامس

حاول الباحث في هذا الفصل البحث داخل منظومة الاقتصاد الجزائري عن إمكانية، أو مدى مقدرة الشركات الجزائرية بكل أشكالها وخصائصها على تدويل نشاطها، وضمن هذا المدخل وجد الباحث، من خلال المعطيات الاقتصادية والديموغرافية إن مقومات وجود شركات جزائرية مدولة موجودة فعلا ويمكنها نظريا أن تلعب دورا حقيقيا في خلال بضع سنوات، لكن هناك خلل غير إقتصادي، أو حتى ربما ليس علميا يمكن قياسه، لعب دورا بارزا في تأخر ظهور شركات جزائرية رائدة في الأسواق الدولية.

من جهة أخرى -ومن خلال تحليل تركيبة الشركات الجزائرية الخاصة- وإرادة أصحابها لخلق ثروة، وزيادة التراكمات المعرفية لهؤلاء حول الأسواق الدولية، يجعلنا نقدر أن هذا النوع من لشركات ووفق المميزات الدولية للشركات المدولة قد يظهر في القريب.

أما الشركات العمومية (الشركات الكبرى الخاضعة لسيطرة الدولة)، فإن توسع الإنتاج وعلى الرغم من تزايد حجمه إلا أنه من العسير التنبؤ بسياسة أو إستراتيجية الدولة على صعيد تدويل نشاط شركات الحكومية، على الرغم من أن التجارب العالمية في هذا المجال رائدة جدا.

الفصل السادس

دراسة حالة تدويل
نشاط بعض المؤسسات
الجزائرية

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

تمهيد

حاول الباحث في هذه الدراسة اللجوء إلى تحليل كلي للإقتصاد الجزائري ومقوماته المساعدة على تدويل نشاط الشركات الجزائرية، وفي الفصل السادس، سوف نحاول من خلال دراسة في شكل مقابلة أجريت مع مسؤول في أكبر هيئة مهتمة بالتجارة الخارجية وتدويل نشاط الشركات الجزائرية وهي الوكالة الوطنية لترقية (تطوير) التجارة الخارجية ALGEX ، ثم في شكل استبيان، للقيام بتحليل جزئي لظاهرة التدويل بواسطة عينة محدودة من الشركات الجزائرية في نشاطات مختلفة وأحجام متنوعة، لكي تساعدنا في بناء إستراتيجية متكاملة، لتدويل الشركات الجزائرية.

وعلى الرغم من صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها المباشرة، ممثلة في أصحاب أو مسيري هذه الشركات، حيث الباحث تحصل في آخر الأمر على عينة، نعتقد أنها معبرة وكافية، لإعطاء صورة مناسبة لحالة تدويل الشركات الجزائرية، ومحاولة من خلال آراء وتوجهات هؤلاء التنفيذيين الوصول إلى بناء ملامح الإستراتيجيات المناسبة لهذه العملية.

ومن خلال تحليل إحصائي، حاول الباحث التوصل إلى أهم توجهات هؤلاء المدراء والمسؤولين، التي حددتها أبعاد هذه الإستبانة.

المبحث الأول: تحليل المقابلة مع نائب مدير الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX

في الفصل السابق تحدثنا بالتفصيل الكافي عن الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، ضمن الهيئات الداعمة لعملية التدويل في الجزائر، لهذا سوف نتوجه مباشرة لتحليل المقابلة.

المطلب الأول: تساؤلات وفرضيات المقابلة

ولقد إعتمدت في تحليل هذه المقابلة على الأساليب النوعية التي "هي تلك الأساليب التي تستند إلى الإمكانيات الذهنية و الإبداعية للفرد و هي مجموعة أدوات لا تستند إلى النماذج الرياضية بل إلى نماذج وصفية و سلوكية تساهم بشكل أو بآخر في معالجة .المشكلات في الواقع العملي للمؤسسات الإنتاجية منها أو الخدمية¹

ولقد أجرى الباحث مقابلة مهيكلة¹ STRUCTURED INTERIVEWS بإستعمال الهاتف مع نائب المدير المكلف بدراسة الأسواق السيد: ح. ب. ، لتحديد والتعرف على مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن تساعدنا في تحديد صورة الجزائر كبلد أم للشركات المدولة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

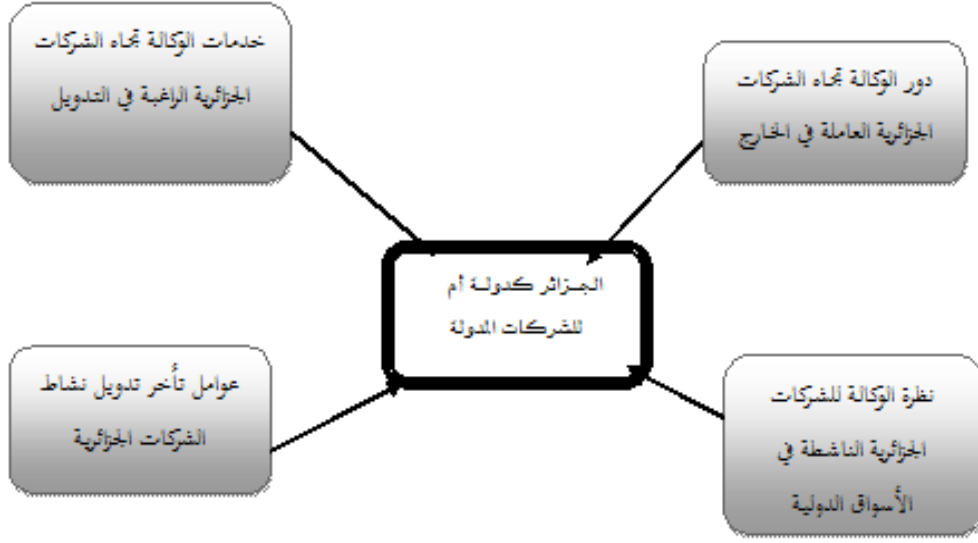
- 1- هل تمارس الجزائر كدولة أم للشركات المدولة دورا حقيقيا وإيجابيا تجاه هذه الشركات في الخارج؟ أم لا؟
- 2- هل تساعد أو تفرض على هذه الشركات إستراتيجيات تدويلية؟ أم لا؟
- 3- هل تملك الجزائر قاعدة تشريعية وقانونية توجه وتساعد الشركات الجزائرية لتدويل نشاطها؟
- 4- هل تملك الهيئات الداعمة مختلف الصلاحيات والوسائل لمرافقة الشركات الجزائرية أثناء عملها دوليا؟
- 5- هل تملك الجزائر بنية تحتية كافية لجعلها بلدا تصديريا رئيسيا في المنطقة؟

وطبعا وضعت هذه التساؤلات بشكل غير مباشر في هذه الإستبانة المهيكلة والتي أوصلتنا إلى مايلي:

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، (عمان، الأردن، دارالورق للنشر والتوزيع، 2008)، ص 797

¹ المقابلة المهيكلة هي التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ماهية المعلومات المطلوبة ولديه قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب، وللمزيد من المعلومات عن المقابلة أنظر: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، (الرياض، السعودية، جامعة الملك سعود، 1998)، ص 293

الشكل رقم (IV - 1): أبعاد العلاقة بين الجزائر كبلد أم وعملية تدويل شركاتها.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على أبعاد المقابلة ومحاورها.

ولقد بنينا حول هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات يمكن تحديدها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية لهذه المقابلة

H1: الجزائر (ممثلة في الوكالة) كدولة أم للشركات الجزائرية المدولة تساهم بشكل كبير وفعال في تدويل نشاطات شركاتها (العامة، الخاصة...) في الأسواق الدولية المختلفة.

وطبعا سوف تكون فرضية النفي، أن الجزائر لا تساهم بأي شكل من الأشكال في تدويل نشاط الشركات الجزائرية.

H2: نظرة الوكالة للشركات الجزائرية العاملة في الخارج لا تعكس أهمية ظاهرة التدويل على الدولة الجزائرية

المطلب الثاني: تحليل محاور المقابلة:

من أجل تحليل الإجابات التي جاءت في المقابلة، يتوجب على الباحث بعد تبنيه الأساليب النوعية أن يعرض إستمارة المقابلة مع الأجوبة، بغية الوصول لتحليلي مناسب.

معلومات عامة حول الوكالة
تاريخ التأسيس: 2004
المقر الإجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 ، العالية ، الديار الخمس - المحمدية - الجزائر العاصمة
الفروع إن وجدت (في الداخل)
الفروع إن وجدت (في الخارج)
مدير الوكالة: السيد شيتي شفيق
سنة التعيين: 2015
الهيكل التنظيمي للوكالة: إن أمكن تقديم لنا هيكل تنظيمي مع شروح لمختلف دوائر الوكالة (أنظر المرفقات) : يمكنكم الاطلاع على المرسوم التنفيذي (04 - 174) الذي يحدد مهام الوكالة وهيكلها التنظيمي.

من خلال المعلومات العامة يمكننا تقديم الملاحظات التالي:

أ)- الوكالة هيئة حديثة جدا، تأسست عام 2004، ويمكن القول أنها متأخرة نوعا ما، مما يتوجب علينا أن نؤكد تأخر اهتمام الدولة الجزائرية بقطاع التجارة الخارجية وهيكلته بالشكل المناسب، مع العلم أنه قبل هذا التأسيس ليست هناك جهة شاملة تهتم بشكل حاسم بهذا القطاع، مع ملاحظة أن الإقتصاد الجزائري قبل هذه المرحلة وحتى بداية التسعينات كان إقتصاد موجه وبالتالي هناك ضعف في نشاط الشركات الخاصة أو العمومية التصديري أو التدويلي، مع إقتصاد ريعي 100 بالمئة، فهذا التأخر نجد ما يبرره.

ب)- لا تملك الوكالة فروعاً لها، مما نعتقد أنه يؤثر من جهة سلباً في درجة الإقتراب من الفاعلين الاقتصاديين في الداخل وعدم تسهيل تعاملهم مع الوكالة، وقد يفسره أيضاً ما سوف يأتي لاحقاً وهو العدد الضعيف والضعف جداً من الشركات الجزائرية النشطة في الخارج، أما بخصوص تواجد فروع بالخارج فهذا بدوره يؤكد أنه ليست هناك أسواق مستهدفة من قبل الجزائر كدولة أم لتدعم

وتوجه وكذا ترافق الشركات الجزائرية هناك، وبالطبع قلت انتشار الشركات الجزائرية بالخارج.

(ج) - بخصوص الهيكل التنظيمي للوكالة نجد إجابة بأنه يحيلنا على المرسوم التنفيذي الذي بموجبه أنشأت الوكالة وهذا يدفعنا للقول أن الوكالة تمتاز بهيكل تنظيمي غير مرن ولا يتغير وفق متطلبات مراحل تطور الوكالة ومتطلبات كل مرحلة.

1- ماهو عدد المؤسسات الجزائرية التي تمارس نشاطا اقتصاديا في الخارج؟

إن الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة مدى إهتمام الجزائر والوكالة بشكل خاص بالإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع (عملية التدويل)، ولهذا طلبنا إحصائيات رسمية لمدة عشرة سنوات (علما أن الوكالة أنشأة عام 2004، لكن قدمت لنا إحصائية واحدة خاصة بسنة 2014، مع العلم أن الإحصائيات هي أهم عوامل نجاح الدراسات الخاصة بهذه العملية، حتى يتسنى للدولة القدرة على التحليل، المتابعة، المرافقة، التقييم والتقويم، مع تأكيد على عدم وجود إحصائيات طيلة هذه السنوات

الجدول رقم (IV - 1): إحصائيات تطور الشركات الجزائرية المصدرة عند الوكالة

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الشركات الجزائرية النشطة في الخارج										550
										مؤسسة مصدرة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

1- هل يمكن تحديد مختلف القوانين والمراسيم الرئيسية التي تحكم نشاط وكالتكم؟

- أمر رقم 03- 04 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالقواعد العامة المطبقة على

عمليات استيراد البضائع وتصديرها .

- المرسوم التنفيذي رقم 04- 174 المؤرخ في 12 جوان 2004 المتضمن إنشاء الوكالة

الوطنية لترقية التجارة الخارجية.

كما أسلفنا الذكر الوكالة حديثة النشأة وبالتالي القوانين والمراسيم التي تحكم نشاطها هي حديثة أيضاً¹، وليست بالقدر الكافي الذي يدعمها ويفتح لها المجال في توسيع مساهمتها في مرافقة الشركات الجزائرية في عملية تدويل نشاطها.

2- هل هناك شركات جزائرية تملك أو لديها فروع في الخارج؟ (الشركات التي تجاوزت مرحلة التصدير المباشر أو غير المباشر من الجزائر)

نعم لا

3- إذا كان نعم؟ كم عددها في السنوات السابقة؟

تأكيداً لرأينا السابق حول انعدام المعلومات حول نشاط الشركات الجزائرية التدويلية، أردنا معرفة هل تجاوزت الشركات الجزائرية مرحلة التصدير (المباشر وغير المباشر)، تم طرح هذا السؤال لم نجد لدى الوكالة أي جواب وخلال كل السنوات، هذا السؤال له هدف آخر حيث من خلاله أردنا معرفة التطور الزمني لفروع الشركات الجزائرية في الخارج، وعدم المعرفة من قبل الوكالة يؤكد البعد الكبير عن تقييم ومرافقة هذه الفروع العاملة في الخارج وما يترتب عليه من إحصائيات تخص (العمالة الجزائرية في هذه الفروع، مداخيل هذه الفروع، حجم الاستثمارات الجزائرية الخارجة هذه الفروع....)

الجدول (IV - 2): عدد الشركات التي تجاوزت مرحلة التصدير

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الشركات الجزائرية النشطة في الخارج	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها	لا نعلم عددها

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

¹ جاء بعده ليطمئنه، مرسوم تنفيذي رقم 08 - 313 مؤرخ في 5 شوال عام 1429 الموافق 5 أكتوبر سنة 2008 يتم المرسوم التنفيذي

4- إذا كان نعم؟ ما هي الشركات الجزائرية التي لديها فروع أو تملك شركات في الخارج؟

الشركات الكبرى خاصة.

أكدت الوكالة من خلال الجدول السابق، أنها لا تملك ولا تعلم عدد فروع الشركات الجزائرية في الخارج، لكن من جهة أخرى أكدت وجود فروع للشركات الجزائرية الكبرى الخاصة، ومع امتناع تلك الشركات (ما عدا سوناطراك وبعض الشركات) التي أجابت على إستبانة التدويل التي قمنا بتحليلها في بقية الفصل السادس، نجد أنه ليس هناك سبيل لإحصاء فروع الشركات الجزائرية النشطة في الخارج.

الجدول رقم (IV - 3): دور الوكالة تجاه الشركات الجزائرية العاملة في الخارج

غير موافق (1)	محايد (2)	موافق (3)	البعد الأول: دور الوكالة تجاه الشركات الجزائرية العاملة في الخارج
		X	1- ترافق وكالتكم الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها بالخارج؟
		X	2- تشجعون الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل من خلال التصدير؟
		X	3- تشجعون الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل من خلال الإنتاج في الخارج؟
		X	4- لديكم إصدارات (مجلات، دليل، منشورات...الخ) تساعد الشركات الجزائرية على معرفة الدول التي ترغب في دخول أسواقها؟
		X	5- تبهون الشركات الجزائرية بمختلف المخاطر التي قد تواجههم في بلد ما؟
		X	6- تصدرون تقارير دورية توضح كل المعلومات التي تحتاجها الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها؟
		X	7- تتشرون معلومات حول مختلف المعارض والتظاهرات الاقتصادية والإستثمارية التي تجري في مختلف دول العالم وعلى طول السنة؟
		X	8- تقدمون معلومات عن المخاطر المختلفة (خاصة المخاطر السياسية والإقتصادية) التي قد يمكن أن تتعرض لها الشركات الجزائرية المدولة في الخارج
		X	9- هناك إهتمام خاص ببعض الدول دون غيرها في توجيه نشاط الشركات الجزائرية نحو التدويل.
			10- إذا كان الإجابة موافق؟ لماذا؟ لأننا نعتبرها أسواقا مستهدفة للمنتجات الجزائرية.

		X	11- تتسق وكالتكم عملها مع وكالات دولية مشابهة لكم؟
			12- إذا كان الإجابة موافق؟ من هي هذه الوكالات: الوكالات المشابهة في مختلف الدول الشريكة التجارية و الاقتصادية للجزائر و الدول التي نعتبرها أسواقا حالية أو مستقبلية للمنتجات الجزائرية (لوكالتنا أكثر من 30 مذكرة تفاهم مع وكالات أجنبية).
			13- ولماذا هذا التنسيق؟ لتبادل المعلومات و الخبرة و لقاءات رجال الأعمال و التعرف على الأسواق.
			14- ما هي طموح الوكالة في الخارج تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها؟ مرافقة هذه الشركات ميدانيا من خلال إنشاء فروع للوكالة بالخارج.
		نعم	15- هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمارس نشاطات في الأسواق الدولية
		نعم	16- هناك عراقيل داخلية غير رسمية لا تساعد الشركات الجزائرية على تدويل نشاطها:
			17- ما هي هذه العراقيل؟ - عراقيل ذات بعد معنوي تتعلق بعقلية و ثقافة المؤسسة و القائمين عليها. - عراقيل غير مباشرة ذات طابع اقتصادي و ربحي خاص (السوق الداخلي و امتيازاته ، ...). - عراقيل أخرى لا يسع المجال لذكرها هنا ...
		نعم	18- هناك صندوق الخاص لترقية الصادرات يدعم تدويل الشركات الجزائرية؟
		13	التكرار
		39	عدد النقاط
		100%	النسبة المئوية (39/39) أي النسبة مئة في المئة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

في هذا البعد كانت كل الإجابات بالموافق من طرف الوكالة ،

ولقد لخصت أهداف عملية التنسيق في:

- (أ) تبادل المعلومات.
- (ب) زيادة الخبرة
- (ت) تنظيم لقاءات بين رجال الأعمال.
- (ث) التعرف على الأسواق

الجدول رقم (IV - 4): خدمات الوكالة تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل

غير موافق 1	محايد 2	موافق 3	البيد الثاني: خدمات الوكالة تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل
		X	19 - تساعد الوكالة الشركات بتوفير دراسات دقيقة حول الأسواق العالمية المختلفة
		X	20 - تقدمون خدمات تساعد على تكييف المنتجات الجزائرية مع متطلبات الأسواق الدولية
		X (نسبيا)	21 - تتسق الوكالة مع مختلف السفارات الجزائرية في الخارج في مجال حل مشاكل الشركات الجزائرية في الخارج.
		X	22 - مرافقة الشركات الجزائرية في المعارض الدولية وتقديم الدعم المادي لها.
		X	23 - تعملون على تسهيل ملف تقديم المساعدات من طرف الدولة عن طريق صندوق ترقية الصادرات
	X		24 - تساعدون الشركات الجزائرية على تملك (الإستحواذ) على شركات في الخارج
	1	5	التكرار
	02	15	عدد النقاط
			النسبة المئوية (15/18) = 83.33 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

في هذا البيد (البيد الثاني) ، تعتقد الوكالة أنها تقدم دراسات دقيقة مساعدة على تدويل نشاط الشركات الجزائرية ، وهي أيضا مرافق جيد في النشاط التسويقي لمنتجات هذه الشركات خاصة من خلال المعارض ، وفي المقابل نجد كلمة التعاون نسبيا مع السفارات الجزائرية في مختلف دول العالم يعطي تساؤل مفاده أنه ربما ليس هناك إهتمام من قبل السفارات الجزائرية بنشاط شركات بلادها في الخارج ، أو أن هذه السفارات لا تولي الوكالة المقدار الكافي من الاحترام والرغبة في التعاون والتنسيق من أجل حل مشاكل الشركات الجزائرية خاصة إذا كانت هذه المشاكل تؤدي إلى منازعات تتطلب تدخل سياسي ودبلوماسي يفوق قدرات الوكالة والشركات على حد سواء.

من جهة أخرى ترى الوكالة أنها تقدم دعما كبيرا للشركات انطلاقا من مساعدتها في متابعة ملفها المرتبط بصندوق ترقية الصادرات الذي يلعب دورا كبيرا في توفير الكثير من التسهيلات التصديرية ، التي لولاها لما استطاعت هذه الشركات أن تتغلب على مختلف عقبات عملية التدويل خاصة التصديري

منه الذي يعد مرحلة حاسمة في تاريخ الشركة التدويلي. بينما من خلال العبارة 24 (تساعدون الشركات الجزائرية على تملك (الإستحواذ) على شركات في الخارج) يزداد يقيننا أن الدولة الجزائرية غير مهتمة بتجاوز الشركات الجزائرية لمرحلة التصدير المباشر وغير المباشر، إلى الوصول إلى الإستحواذ على شركات أخرى عبر العالم، أو حتى قيام تحالفات وشركات تدعم عملية التملك مستقبلا.

الجدول رقم (IV - 5): نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية

غير موافق 1	محايد 2	موافق 3	البعد الثالث: نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية
X			25- الشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لا يمكنها تجاوز مرحلة التصدير في تعاملها في الخارج.
		X	26- الشركات الجزائرية تنمو بطريقة تسمح لها بأن تكون عالمية
	X		27- الشركات الجزائرية تتشابه وتتعاون مع بعضها البعض في المصالح مما يساعدها للتوسع العالمي
		X	28- تحاول الشركات الجزائرية إمتلاك التكنولوجيا العالية، التي تساعدها على النمو والتدويل
	X		29- العلامات التجارية للشركات الجزائرية معروفة في الخارج
X			30- الشركات الجزائرية العاملة في الأسواق الدولية طورت علاقات وتحالفات مع الشركات العالمية في الأسواق المختلفة
		X	31- الشركات الجزائرية خلقت تبادل وتعاون تكنولوجي مع الشركات الأجنبية من أجل تدويل نشاطها
X			32- تشجع وكالتكم الشركات الجزائرية من أجل الاستثمار المباشر في الخارج
	X		33- الشركات الجزائرية تملك تشكيلة من المنتجات التنافسية التي تدعم وجودها التدويلي في الخارج
		X	34- هناك مبادرات فردية من طرف بعض أصحاب الشركات الجزائرية من أجل العمل الإنتاجي والتصدير في الخارج
3	3	4	التكرار
3	6	12	عدد النقاط
			النسبة المئوية (30/21) = 70 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

إن البعد الثالث نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية، يشكل فاصل محوري في تحديد دور الدولة الأم الجزائر في تدويل شركات ومن خلال إجابات المقابلة مع الوكالة نجد الإنطباعات التالية:

- 1- هناك تفاوت اتجاه قدرة الشركات الجزائرية للذهاب بعيدا في المستقبل في تدويل نشاطها.
- 2- ليست هناك معرفة أو تحديد أو حتى دراسة تحدد درجة التشابك والتحالف بين الشركات الجزائرية في توجهها الدولي. وربما الدولة الأم لم تقم بما يجب عليها في هذا المجال خاصة في الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص (PPP) من أجل التدويل.
- 3- من خلال الإجابة على العبارة 29 نعتقد أن مشكل الملكية الفكرية المتعلقة بالجوانب التجارية ليست ذات أهمية للدولة الجزائرية وربما لم تجرى أي مجهودات من أجل خلق إطار تشريعي يساهم في تطوير علامات تجارية جزائرية مقبولة عالميا.
- 4- ليس هناك أي تشجيع رسمي على تبني الاستثمار الأجنبي المباشر الخارج، من قبل الجهات الرسمية الجزائرية ولو للدول المجاورة، أو تلك الدول التي تحقق عائدا مرتفع عند الاستثمار فيها أو حتى الدول التي ترتبط معها تاريخيا بعلاقات قد تسمح بتحقيق مكاسب عالية، مثل فرنسا التي لدينا فيها جالية كبيرة، وإرتباطات قد تسمح للاستثمار الأجنبي الجزائري المباشر الخارج، أفضلية المعرفة التامة* لهذه السوق الرأسمالية المهمة، خاصة في القطاعات التي نمتلك فيها ميزة تنافسية واضحة.
- 5- العبارة 34 تؤكد أن الهيئات الرسمية ترى أن روح المبادرة والريادة (التقاول أو المقاولاتية) تشكل عامل مهم في تدويل نشاط الشركات الجزائرية بصفة فردية دون الإعتماد على أي دعم من قبل الدولة الأم لهؤلاء الأفراد.

* هناك الكثير من العوائق والعراقيل غير الاقتصادية التي لا تسمح في الوقت الحالي باستغلال مختلف الأفضليات المعروفة في هذه العلاقة.

الجدول رقم (IV - 6): عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية

البعد الرابع: عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية			
غير موافق 3	محايد 2	موافق 1	
	X		35- غياب إستراتيجية وطنية تدفع الشركات الجزائرية لتدويل نشاطها وترويج الإقتصاد الوطني
		X	36- هناك عدم إهتمام من طرف الشركات الجزائرية بالعمل خارج الجزائر
	X		37- عدم فاعلية أغلب أو كل الهيئات الوطنية (العمومية) المدعمة لعملية التدويل
	X		38- عدم فاعلية المنظمات المهنية التي تتشكل من الفاعلين الإقتصادية في الساحة الدولية
	X		39- عدم وجود مردودية عالية تحفز الشركات على تدويل نشاطها
	4	1	التكرار
	8	1	عدد النقاط
			النسبة المئوية (15/9) = 60 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات نائب المدير المكلف بالأسواق في ALGEX

أما في هذا البعد "البعد الرابع: عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية"، نجد أن الوكالة التزمت الحياد في أربعة عبارات من أصل خمسة، وهذا الحياد يؤكد ما يلي:

- 1- لم تجرى أي دراسة رسمية في الجزائر تبحث في عوامل وأسباب تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية.
- 2- الجهات الرسمية جد متحفظة تجاه التصريح بواقع تدويل هذه الشركات والآفاق المنظورة أو البعيدة لهذه العملية.
- 3- عدم امتلاك الجزائر لرؤية إستراتيجية لرفع كفاءة إقتصادها من خلال عملية التدويل وكذا تنويع مصادر الدخل للإقتصاد الوطني.
- 4- تؤكد الإجابة على العبارة 36 بأن الجهات الرسمية تعتقد أن الشركات الجزائرية ليست مهتمة بتدويل نشاطها، وهذه الإجابة تطرح الكثير من التساؤلات وربما التصورات حول

حقيقة إهتمام أو عدم إهتمام الشركات الجزائرية بتدويل نشاطها. وجواب السؤال 35 يفند هذا الجواب ويناقضه

الجدول رقم (IV - 7): محاور دور الجزائر كبلد أم للشركات المدولة

ترتيب متسلسل	دور الجزائر كبلد أم للشركات المدولة	النسبة المئوية
01	دور الوكالة تجاه الشركات الجزائرية العاملة في الخارج	100%
02	خدمات الوكالة تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل	83.33 %
03	نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية	70%
04	عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية	60 %

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: استنتاجات ومقترحات من خلال المقابلة

بعد تحليلنا للمقابلة التي أجريناها مع الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، ومن خلال

الإجابات التي تحصلنا عليها يمكننا تقديم مجموعة من الإستنتاجات هي:

1- الجزائر ممثلة في الوكالة لا تملك قاعدة بيانات دقيقة ومنتطورة، توفر بيانات تفصيلية حول نشاط الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية المختلفة.

2- ليس هناك خبرة كافية للوكالة في مرافقة الشركات الجزائرية أثناء تدويل نشاطها.

3- الجزائر لا تعمل بطريقة ممنهجة لتدويل نشاط شركاتها، ولا توفر الإطار التشريعي الكافي لذلك.

4- لم تمنح لهذه الوكالة الصلاحيات الكافية لقيادة عملية تدويل الشركات الجزائرية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

لكي نتوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث قمنا بإعداد دراسة متكاملة، كان جزءا منها توزيع إستبانه على مجموعة من الشركات كمرحلة لمعرفة توجهاتهم وآراءهم، حول العملية، والتي نعتقد أنها تساهم في بناء إستراتيجيتهم التدويلية

1- عرض الاستمارة على المحكمين:

تشرفت هذه الإستبانه بالتوجه للأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكييمها وإبداء ملاحظاتهم حول محتواها في الجوانب الشكلية، مثل هذه الاستمارات وكذا محتوى العبارات التي تخدم موضوع الدراسة أم لا، ولقد وزعت هذه الإستبانه للتحكيم على قائمة طويلة من الباحثين في الجزائر والخارج، ونظرا لخصوصية الموضوع الكثير من الدكاترة، وجهوا اعتذارهم بعدم تحكيم الإستبانه بداعي عدم التخصص في الموضوع، أما الذين أبدوا ملاحظاتهم حول الإستبانه وهو متخصصين فكانوا الأساتذة الأفاضل الآتية أسمائهم:

الجدول رقم (IV - 8) : قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكييم الإستبانه

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	طبيعة التحكيم
سرمد كوكب الجميل	الأستاذ الدكتور	جامعة الموصل - العراق	تحكيم المحتوى (أستاذ متخصص في الإقتصاد والمالية الدولية
محمد راتول	الأستاذ الدكتور	جامعة الشلف	تحكيم المحتوى (أستاذ متخصص في الإقتصاد والمالية الدولية
كمال منصوري	دكتور	جامعة بسكرة	تحكيم شكل ومحتوى الإستبيان
محمد قريشي	دكتور	جامعة بسكرة	تحكيم شكل الإستبيان

وهذا نموذج لأحد الردود من أستاذنا الكريم محمد راتول، والذي أخذت كل ملاحظاته بعين الإعتبار "أرى أن الاستبيان شمل كل ما يمكن أن يخدم الموضوع، فقط بعض الملاحظات الطفيفة منها:

رقم الأعمال أحيانا بعض المؤسسات تتحفظ على تقييمه، لذلك يمكنك استبداله بحجم الانتاج في الدوافع: يمكن إضافة: تدبير العملة الصعبة لتغطية واردات المؤسسة طبيعة المنتجات/منتجات نهائية: يمكن التفصيل إذا كانت غذائية، أو غيرها موقع الأسواق: يمكن فصل الدول العربية الى دول المغرب العربي و دول المشرق"

المطلب الأول: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية

1 - مصادر البيانات:

1 - 1 المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والإستمارة كأداة رئيسية والتي أعدت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على (250) مدير ، مالك أو مسير لشركات كبيرة ، متوسطة وصغيرة تمارس نشاطا إقتصاديا دوليا (تدويل نشاطها أو تسعى لذلك).

1 - 2 المصادر الثانوية: حيث تم معالجة والإحاطة بالجانب النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في مختلف المراجع من الكتب والرسائل، والأطاريح الجامعية، المداخلات والمجلات العلمية المحكمة، مع إستعمال مناسب لبعض المواقع الإلكترونية خاصة تلك الرسمية (التابعة لهيئات أو دوائر رسمية).

2 أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث بشكل رئيسي على الدراسة الميدانية، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة تخص وجهات نظر وآراء مديري شركات تمارس نشاطا تصديريا أو تدويليا في الأسواق الدولية حيث تم تصميم نموذج للاستبانة يحتوي على معلومات خاصة بالشركة محل الدراسة، وقائمة من العبارات الهدف منها معرفة خصائص ودوافع وطبيعة الشركات محل الدراسة وشملت هذه الجداول عبارات محددة الأهداف نذكر منها :

ثم جاءت في نفس الإستبانة قائمة من العبارات شملت 80عبارة موزعة على ثماني أبعاد تشكل مجتمعة صورة محددات صياغة إستراتيجية لتدويل نشاط الشركات الجزائرية مهما كان نوعها أو حجمها أو نشاطها

2- أدوات الدراسة

تقديم الإستبانة:

من أجل دراسة وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للشركات الجزائرية من أجل تدويل نشاطها، قام الباحث بإعداد إستبانة تتكون من:

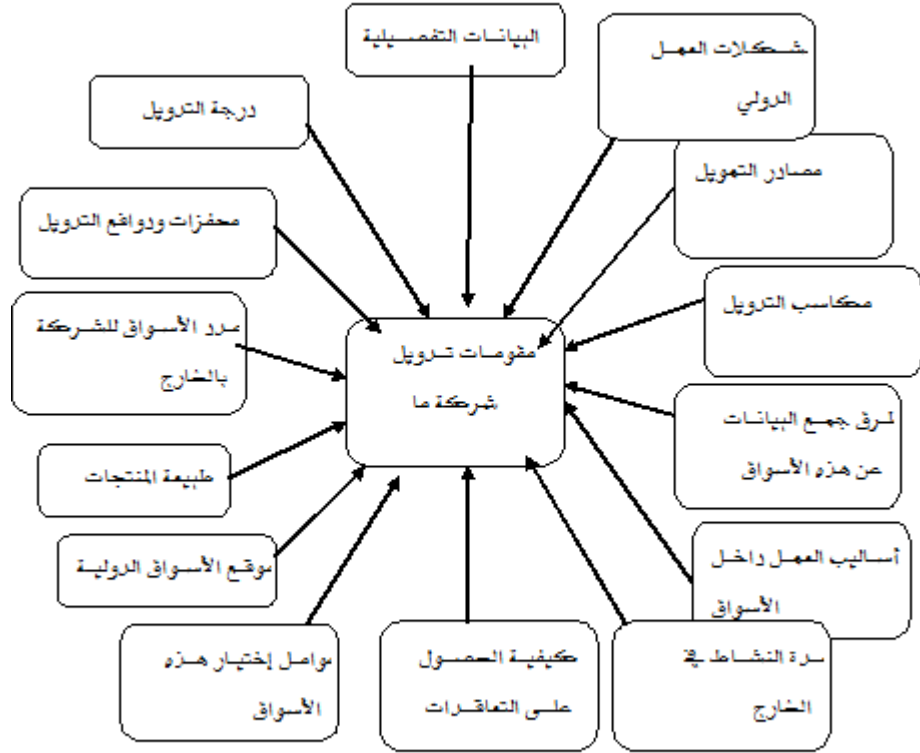
أداة البحث: تم إعداد الإستبانة حول "مساهمة لصياغة إستراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والكرى -حالة بعض المؤسسات الجزائرية" وذلك بجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة.

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاثة أقسام أساسية هي:

القسم الأول: يشمل معلومات عامة حول الشركات محل الدراسة (إسم الشركة، العنوان، الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، المدير، تاريخ إنشاء الشركة، أهم مجالات العمل (أهم منتجاتها)، حجم العمالة للشركة (عدد العمال)، رقم أعمال الشركة وأول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج (أول سنة لتصدير منتجاتها).

القسم الثاني: جاء القسم الثاني مكمل للقسم الأول حيث يحاول وضع صورة متكاملة حول الشركات من جوانب متعددة ومرتبطة بدخولها في مرحلة التدويل، تعتبر كمقومات تدويل شركة ما ، ويشمل أسئلة حول درجة التدويل، محفزات ودوافع التدويل، عدد الأسواق للشركة بالخارج، طبيعة المنتجات، موقع الأسواق الدولية التي تعمل (تنشط) فيها المؤسسة، عوامل إختيار هذه الأسواق، كيفية الحصول على التعاقدات الأولى، مدة النشاط في الخارج، أساليب العمل داخل الأسواق، طرق جمع البيانات عن هذه الأسواق، مكاسب التدويل، مصادر التمويل، مشكلات العمل الدولي وبعض البيانات التفصيلية حول الشركة.

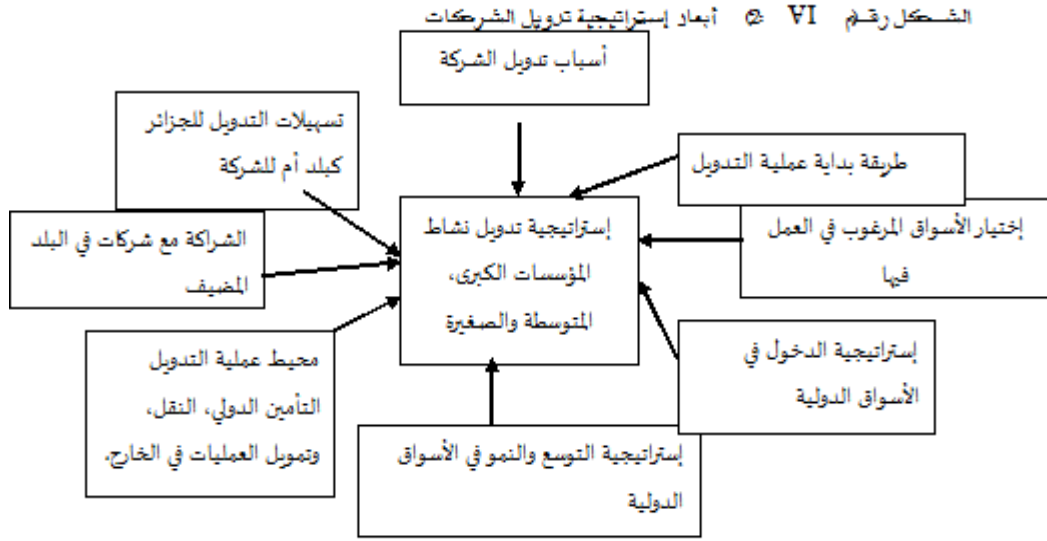
الشكل رقم VI (1): مفومات تدويل نشاط الشركة



المصدر من إصدار الباحث بالإمتياز على البيانات الموجودة في الإستبانة

أما القسم الثالث: فيشمل على أبعاد أو محاور الدراسة حيث تشمل الإستبانة ثمانون عبارة موزعة على ثمانية أبعاد :

- البعد الأول: يمثل أسباب تدويل الشركات ويتكون من (09 عبارات).
- البعد الثاني: يمثل طريقة بداية عملية التدويل ويتكون من (16 عبارة).
- البعد الثالث: يمثل إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها ويتكون من (10 عبارات).
- البعد الرابع: ويمثل إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية ويتكون من (05 عبارات).
- البعد الخامس: ويمثل إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية ويتكون من (17 عبارة).
- البعد السادس: ويمثل محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج. ويتكون من (08 عبارات).
- البعد السابع: ويمثل الشراكة مع شركات في البلد المضيف ويتكون من (07 عبارات).
- البعد الثامن : ويمثل تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة ويتكون من (08 عبارات).



المصدر من إعداد الباحث

الجدول رقم ((IV - 9)) :مقابلة أبعاد الدراسة مع بعض

البعد الأول: عملية التدويل	البعد الثاني: المؤسسة الجزائرية		
درجة التدويل	طبيعة نشاط الشركة		
	خصائص الشركة		
	حجم الشركة		
أسلوب الدخول	عمر الشركة		

البيانات الواردة في الجدول:

البعد الأول: عملية التدويل	البعد الثاني: المؤسسة الجزائرية		
درجة التدويل	طبيعة نشاط الشركة		
	خصائص الشركة		<ul style="list-style-type: none"> - الشكل القانوني للشركة - الإدارة - معرفة الشركة بالأسواق الخارجية - المنتج - التعلم من خلال الخبرة
	حجم الشركة		<ul style="list-style-type: none"> - شركات كبرى - مؤسسة متوسطة - مؤسسة صغيرة - مؤسسة مصغرة
أسلوب الدخول	عمر الشركة		<ul style="list-style-type: none"> - التصدير المباشر - التصدير غير المباشر - الشراكة والتحالفات - الإستثمار الأجنبي المباشر - التراخيص، عقود مفتاح في اليد - تملك مشاريع قائمة في البلد المضيف
إستراتيجية الدخول	عمر الشركة		<ul style="list-style-type: none"> - شركة عريقة - شركة حديثة نسبيا.

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

<ul style="list-style-type: none"> - شركة ذات بداية دولية 		<ul style="list-style-type: none"> - المنظم (المقاول) الدولي - البداية الدولية. - النموذج الإنتقائي 	
<ul style="list-style-type: none"> - قوة العلامة التجارية- - خصائص التسميات التجارية - القبول الدولي للعلامة التجارية. 	العلامة التجارية للشركة	<ul style="list-style-type: none"> - الإتفاقيات الدولية - العلاقة مع البلد المضيف - حجم إقتصاد البلد - الإطار السياسي والقانوني - الهيئات الداعمة للتدويل - النظام المصرفي - وفرة /قلة الثروات الطبيعية - تكاليف العمالة وكفاءتها 	خصائص البلد الأم للشركة
<ul style="list-style-type: none"> - الإستجابة للحاجات المحلية للبلد المضيف - التكامل العالمي - التنوع - التميز 	إستراتيجية المنتج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم السوق وشدة المنافسة - البيئة القانونية والتشريعية - القرب /البعد من البلد الأم - البيئة الثقافية، العقائدية والاجتماعية - العلاقة مع البلد الأم للشركة 	خصائص البلد المضيف

المصدر : من إعداد الباحث

وقد تم استخدام مقياس ليكارت Likert الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة حسب الجدول رقم (IV - 10) : مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

حيث تم تقسيم إستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتوسطات الحسابية إلى الفئات التالية إنسجاما مع هذا المقياس أي مقياس ليكارت الذي بنيت عليه الدراسة على النحو التالي:

الجدول: (IV - 12): تقسيم الفيئات

المتوسط الحسابي	المستوى
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 05	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ أن طول الفئة المستخدمة هنا هو $5/4$ أي 0.80 وقد حسب طول الفئة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5. حصرت فيما بينهما 4 مسافات

المطلب الثاني صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا: صدق أداة الدراسة:

1- **صدق المحكمين:** عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين للتحقق من مصداقيتها وأنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها وقد تألفت مجموعة المحكمين من متخصصين في الإقتصاد الدولي والإحصاء، وتوجد قائمة بأسماء هؤلاء المحكمين بالملحق رقم (04)، وقد تجاوب الباحث مع آراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات على ضوء تلك المقترحات المقدمة، وخرجت الإستبانة بصورتها النهائية - أنظر الملحق رقم (04).

2- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك ما هو موضح في الجدول.

إذ نجد أن صدق المعامل الكلي لأداة البحث بلغ (0.889) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لأبعاد البحث كبيرة جدا ومناسبة للأهداف المراد تحقيقها وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي لأبعاد الإستبانة:

للتحقق من الصدق البنائي لأبعاد الإستبانة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد الرئيسية والدرجات الكلية لفقرات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

يبين الجدول اللاحق مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد الرئيسية والدرجات الكلية لفقرات الإستبانة، إذ تراوحت ما بين (0.781 و 0.882)، ونخلص بذلك إلى أن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبانة له علاقة قوية بهدف هذه الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05.

سيقوم الباحث في هذه الدراسة باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام SPSS لحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لفرضيات الدراسة، لقد تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الجزائرية العاملة في نشاطات إقتصادية مرتبطة بالأسواق الدولية، وبشكل أكثر دقة تلك الشركات التي تقوم بتدويل نشاطها من خلال عمليات تصدير أو إنتاج سلع وخدمات في الخارج، يمكن تحديدها في الجدول التالي:

بهدف التأكد من مدى اعتمادية الاستبانة فقد تم احتساب معامل ثبات الاستبانة (الاعتمادية للاستبانة) من خلال تطبيق معادلة Cornbach Alpha. بلغت قيمة معامل Cornbach Alpha بالنسبة للاستبانة المتعلقة بعينة

ووقع اختيارنا على هذه الشركات لتكون محل دراستنا التطبيقية لعدة أسباب منها:

- شركات جزائرية تمارس نشاط إقتصادي دولي (تصدير)
- وافق أصحابها أو مديريها الإجابة على الإستبانة.
- القطاعات التي تعمل بها تأخذ احتمال كبير بالإستمرار في العمل الدولي.
- تنوع في نشاطها وحجمها تناسب أهداف هذه الدراسة

ثانياً: ثبات الأداة (reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث قمنا بقياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha).

الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV - 13) : يحدد مستوى قبول أداة القياس

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
أسباب تدويل الشركة	09	0.633	0.795
طريقة بداية عملية التدويل	16	0.699	0.836
إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها	10	0.633	0.795
إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية	05	0.697	0.834
إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية	17	0.610	0.781
محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج	08	0.656	0.809
الشراكة مع شركات في البلد المضيف	07	0.690	0.830
تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة	08	0.779	0.882
الإستبانة ككل	80	0.791	0.889

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات الإحصائية المقدمة من برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ بأن معامل الثبات الكلي لأداة القياس بلغ 0.791، وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث كما تعد جميع معاملات الثبات لمحاوور البحث مرتفعة وأيضا مناسبة. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في المدراء والمسيرين لمؤسسات وشركات جزائرية، تقوم بشاط تدويلي أو تصديري، في الخارج، حيث قمنا بمحاولة حصر شامل لجميع المفردات، التي تمثلت في 523 شركة، حيث تم توزيع الإستبانات على 350 شركة منهم بكل الوسائل الممكنة والمتاحة، (الاتصال الشخصي، البريد العادي، البريد الإلكتروني)، وتم استرجاع (35) إستبانة، حيث رجعت لنا عن طريق البريد العادي 25 إستبانة كان عنوان الشركة غير معروف أو خاطئ، ولم تصلنا، أي إستبانة عن طريق البريد الإلكتروني، (واحدة فقط عن طريق البريد الإلكتروني بعثت بالبريد العادي. ورغم أن نسبة العينة ظاهريا تعد قليلة إلا أنه وبالنظر إلى خصائص المجتمع محل الدراسة سوف نثبت أنها نسبة كافية ومعبرة لغايات هذا البحث.

الجدول رقم (IV - 14): تصنيفات نشاط الشركات الجزائرية وحجم العينة المختارة

مجتمع الدراسة	مجاور المجتمع	عدد الشركات في كل محور	عدد الشركات للعينة في كل محور	مجموع عينة الدراسة
35	1- الثروة الحيوانية والمنتجات الحيوانية والزراعية	84	05	1- Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles
	2-المنتجات الزراعية الصناعية	85	05	2- Produits agro-industriels
	3.المنتجات السمكية	20	02	3- Produits de la pêche
	4-منتجات التعدين	11	01	4- Produits miniers
	5.منتجات الطاقة والمنتجات البتروكيمياوية	05	01	5- Produits énergétiques et produits pétrochimiques
	6-المواد الكيميائية ومستحضرات التجميل والمستحضرات الصيدلانية والبيطرية	36	02	6- Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires
	7-المنتجات البلاستيكية، ومنتجات المطاط والزجاج	39	02	7- Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre
	8-منتجات الصلب والمعادن	20	01	8- Produits sidérurgiques et métalliques
	9-النفائات الحديدية وغير الحديدية	30	02	9- Déchets ferreux et non ferreux
	10-المعدات والأجهزة والمنتجات في الصناعة الميكانيكية	14	01	10- Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique
	11.معدات والأدوات الكهربائية والإلكترونية	28	01	11- Equipements et articles électriques, électroniques
	12-مواد البناء والسيراميك	11	01	12- Matériaux de construction et céramique
	13-كورك والمنتجات الخشبية	20	01	13- Liège et articles en bois
	14.الورق والورق المقوى	28	02	14- Papier et carton
	15.التحرير (النشر) والفنون التخطيطة (المطبعة)	30	02	15- Edition et arts graphiques

01	16	16- Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux	16-منتجات السلع الجلدية، والجلود
01	12	17- Textile et articles de confection	17-الغزل والنسيج والملابس الجاهزة
01	06	18- Produits de l'artisanat	18-منتجات الحرف اليدوية
02	28	19- Commerce multiple et import-export	19.التجارة ومتعددة استيراد وتصدير

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات المقدمة من وزارة التجارة، الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة.

ويجدر الملاحظة أن ضمن قائمة 523 هناك أنواع من القطاعات فيها شركات متشابهة بكثرة، وأخرى مجال عملها لا يسمح لها مطلقاً بتدويل نشاطها إنتاجياً، وهناك مجمعات (شركات مجمعة)، لديها أكثر من فئة أو قطاع تعمل به، وأيضا لدينا إعتقاد راسخ أن هذه القائمة مضخمة نوعاً ما، لكن لم نتمكن من إثبات أو نفي ذلك.

2- عينة الدراسة

حجم عينة العملاء، فقد تم إجراء دراسة استكشافية من خلال توزيع 523 استبانة على مدراء شركات جزائرية تقوم بنشاط تصديري، الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي والتي تم اعتمادها جميعاً لاحتساب الانحراف المعياري لإجابات الاستبانة والتي بلغت 0.6428، وعليه ومن خلال تطبيق معادلة حجم العينة يمكن حساب حجم العينة المطلوبة كما يلي:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

حيث:

Z1: القيمة الجدولية ل Z عند مستوى الثقة المطلوب من التوزيع الطبيعي.

σ: الانحراف المعياري.

e: الخطأ المقبول للعينة.

بلغت قيمة Z 1.96 عند مستوى ثقة 95%، والانحراف المعياري 0.6428 والخطأ المسموح به والمتعارف عليه في مثل هذه الدراسات هو 5% فإن حجم العينة المطلوب (n) من خلال تطبيق المعادلة هو 35 استبانة.

لقد تم إجراء الدراسة على رؤساء ومدراء عامين لهذه الشركات (والبالغ عددهم 50 مديرا ويرجع اختيار الرؤساء والمدراء لعينة الدراسة إلى كونهم هم أصحاب القرار في الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في تدويل نشاط شركاتهم، بالإضافة إلى اطلاعهم ودرايتهم على كل كبيرة وصغيرة تخص هذه العملية. وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرداد 50 استمارة. و بعد فحص الاستمارات تم استبعاد 15 بسبب عدم جدية الإجابة عليها، و تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 35

جدول رقم (IV - 15): عدد ونسبة الإستمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل	الإستمارات الصالحة للتحليل	الإستمارات المستردة			الإستمارات الموزعة			
		البريد الإلكتروني	شخصيا	بالبريد	البريد الإلكتروني	شخصيا	بالبريد	
6.6 %	35	واحدة فقط	10	40	كل الشركات الموجودة في دليل الشركات الجزائرية المصدرة (523)	100	220	المدراء

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار العام للدراسة الخاصة بالشركات المدولة.

ضمن الإطار العام لدراستنا هذه، وجدنا أنه من الضروري، تجميع المعلومات التي تصف أي شركة محل الدراسة والتي هي متوجهة لتدويل نشاطها، حيث حاول الباحث تشكيل جدول مختصر وسهل القراءة يجمع معلومات كافية لإعطاء صورة عن هذه العينة المدروسة.

ثم حاول البحث بعد ذلك إعادة ترتيب وتصنيف هذه العينة من خلال المعلومات التي تقدمها مختلف الهيئات الجزائرية (وزارة التجارة، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، الجمارك الجزائرية، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وأخير الصندوق الوطني لترقية الإستثمار)، هذا التصنيف على الرغم من بعض العيوب التي تتخلله، إلا أنه يقدم لنا بعض المعلومات، التي تجعلنا نصل لعينة معبرة عن التوجه العام للشركات الجزائرية النشطة في الخارج.

تقديم مختصر للشركات محل الدراسة:

وجد الباحث صعوبة كبيرة في التعامل مع الشركات الجزائرية من حيث رغبتها أو حتى قدرتها على إعطاء معلومات كافية، دقيقة ومعبرة عن وضعية هذه الشركات تجاه نشاطها في الخارج، خاصة في جوانب رقم أعمالها المحقق في الجزائر والخارج، وكذا رقم أعمالها وعمالها إن وجدت في الأسواق الدولية، وإلى غير ذلك من المعلومات التي تعتبر جوهر البحث عن طبيعة وحجم عملية التدويل، مما قد يساعد في بناء إستراتيجية مناسبة لهذه العملية.

الرموز المستعملة في الجدول:

S: يعني شركة ، B.G : شركة ذات بداية دولية (BORN GLOBAL)

EXP1 تصدير مباشر، EXP2 تصدير غير مباشر

NSI مؤشر الإنتشار الشبكي TPI مؤشر الإنتشار متعدي القومية (الجنسية) *

SSI مؤشر إنتشار المبيعات TM العلامة التجارية

الجدول رقم (IV - 16): تقديم شركات الدراسة

مرحلة التدويل التي وصلتها الشركة	مؤشر ات درجة التدويل	1983	تاريخ إنشاء الشركة	BCR سميث	رقم الشركة : 01
EXP1	NSI= 0	إنتاج اللوالب السكاكين والصنابير	أهم مجالات العمل		
	TPI= 0	1086	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 2	/	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
	TM= 1	3200 مليون دج	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 0	2005 (بالتضريح عن الشركة العمومية فرفوس	تاريخ إنشاء الشركة	SONIPHOS شركة مناجم الفوسفات	رقم الشركة : 02
	TPI= 0	الفسفاط	أهم مجالات العمل		
	SSI= 5	2200	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1	منذ نشأتها	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		

* أنظر لهذه المؤشرات في الفصل الأول من الأطروحة

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

		09 مليار دينار	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 0 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	2003	تاريخ إنشاء الشركة	INOTIS SARL	رقم الشركة : 03
		الأطراف الاصطناعية الطبية، معدات طب العيون المنسوجات للاستخدام الطبي والجراحي منتجات النظافة للطفل	أهم مجالات العمل		
		NO	حجم العمالة للشركة		
		2003	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		NO	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 20 TM= 0	2011	تاريخ إنشاء الشركة	قيصران للتصدير	رقم الشركة : 04
		تصدير وتوضيب التمور	أهم مجالات العمل		
		50	حجم العمالة للشركة		
		2011	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		//	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 0 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	27/06/2001	تاريخ إنشاء الشركة	EURL STARFILTRE	رقم الشركة : 05
		صناعة الأنابيب المعدنية المرنة، المضخات وعتاد الري والنحاسة.	أهم مجالات العمل		
		32	حجم العمالة للشركة		
		2001	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		406.000.000.00 دج	رقم أعمال الشركة		
	NSI= 5 TPI= 2 SSI= 5	1998	تاريخ إنشاء الشركة	صيدال عناية	رقم الشركة : 06
		صناعة المواد الصيدلانية	أهم مجالات العمل		
		135	حجم العمالة للشركة		
		2004	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		600.000.000.00 دج	رقم أعمال الشركة		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

EXP1	TM= 1					
B.G	NSI= 10	1983	تاريخ إنشاء الشركة	تفروس مجموعة	رقم الشركة : 07	
		الفوسفات والحديد	أهم مجالات العمل			
		2324	حجم العمالة للشركة			
	TPI= 2		أول سنة تعمل الشركة فيها			
		SSI= 0	//			بالخارج
TM= 1	//	رقم أعمال الشركة	أو رأس المال			
EXP0	NSI= 10	1990	تاريخ إنشاء الشركة	GALION ALGERIE SPA	رقم الشركة : 08	
		أغلفة وعلب بلاستيكية	أهم مجالات العمل			
	TPI= 22	70	حجم العمالة للشركة			
	SSI= 0	N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها			بالخارج
	TM= 1	200 000 000	رقم أعمال الشركة			أو رأس المال
B.G	NSI= 3	1992	تاريخ إنشاء الشركة	B-TRANS SARL	رقم الشركة : 09	
		التمور	أهم مجالات العمل			
		1992	حجم العمالة للشركة			
	TPI= 2	50	أول سنة تعمل الشركة فيها			بالخارج
	SSI= 0	N.O	رقم أعمال الشركة			أو رأس المال
TM= 1						
EXP1	NSI= 0	1988	تاريخ إنشاء الشركة	La TANNERIE MEGISSERIE (TAMEG) SPA	رقم الشركة : 10	
		دباغة الجلود، تجهيز الجلود الخام.	أهم مجالات العمل			
		273	حجم العمالة للشركة			
	TPI= 2		أول سنة تعمل الشركة فيها			بالخارج
	SSI= 0	1.000.000.00	رقم أعمال الشركة			أو رأس المال
TM= 1						

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

EXP1	NSI= 3 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1993	تاريخ إنشاء الشركة	SOCOFEL SARL (DATIA)	رقم الشركة : 11
		معالجة وتصدير التمور	أهم مجالات العمل		
		100	حجم العمالة للشركة		
		2001	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		78.000.000.00	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
B.G	NSI= 6 TPI= 2 SSI= 10 TM= 1	2000	تاريخ إنشاء الشركة	JUELIEGE	رقم الشركة : 12
		الفلين	أهم مجالات العمل		
		53	حجم العمالة للشركة		
		2003	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		179.743.418	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
EXP1	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1988	تاريخ إنشاء الشركة	ABABOU	رقم الشركة : 13
		أدوات إلكترونية	أهم مجالات العمل		
		300	حجم العمالة للشركة		
		2001	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		25.000.0000	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
EXP1	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1983	تاريخ إنشاء الشركة	ENIEM spa	رقم الشركة : 14
		أدوات كهرومنزلية	أهم مجالات العمل		
		2500	حجم العمالة للشركة		
			أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		10 279 800 000,00	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
EXP1	NSI= 0	1990	تاريخ إنشاء الشركة	صوميري	رقم الشركة : 15
		التشكيل الميكانيكي، صناعة الصنابير، صنع المضخات	أهم مجالات العمل		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

		42	حجم العمالة للشركة		
	TPI= 2	1999	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
	SSI= 0	120.000.000	رقم أعمال الشركة		
	TM= 0		أو رأس المال		
B.G	NSI= 0	2002	تاريخ إنشاء الشركة	BELLI EXPORT EURL IMPROT	رقم الشركة : 16
		مواد غذائية تصدير الفواكه والخضر	أهم مجالات العمل		
	TPI= 2	350	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 0	2003	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
	TM= 1	N.O	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
EXP1	NSI= 4	1997	تاريخ إنشاء الشركة	RECUOR	رقم الشركة : 17
		ورق	أهم مجالات العمل		
	TPI= 2	90	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 3	N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
	TM= 1	N.O	رقم أعمال الشركة أو رأس المال		
EXP1	NSI= 10	1998	تاريخ إنشاء الشركة	CERAMIG SPA	رقم الشركة : 18
		خزف الصحي	أهم مجالات العمل		
	TPI= 2	240	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 0	N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
TM= 1	NO	رقم أعمال الشركة			
EXP1	NSI= 1	1989	تاريخ إنشاء الشركة	Amimer energie SPA	رقم الشركة : 19
		كهربائيات ، الطاقة	أهم مجالات العمل		
	TPI= 2	700 عامل	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 0	N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
oTM=		05 مليار دينار	رقم أعمال الشركة		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

B.G	NSI= 0	2005	تاريخ إنشاء الشركة	Brimed sarl	رقم الشركة : 20
	TPI= 2	كهربائيات، قطاع غيار السيارات	أهم مجالات العمل		
	SSI= 2	16	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1	2009	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		94.000.000.00 دج	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 10	1993	تاريخ إنشاء الشركة	SIBL SARL	رقم الشركة : 21
	TPI= 2	صناعة الفلين	أهم مجالات العمل		
	SSI= 0	70	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1		أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		86.591.000.00	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 4	2000	تاريخ إنشاء الشركة	El hilla Sarl	رقم الشركة : 21
	TPI= 2	صناعة الورق	أهم مجالات العمل		
	SSI= 0	350	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1	no	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		No	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 10	1878	تاريخ إنشاء الشركة	Hamoud boualem	رقم الشركة : 23
	TPI= 2	مشروبا غازية	أهم مجالات العمل		
	SSI= 30	400	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1	N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		3 600 450 000	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10	2000	تاريخ إنشاء الشركة	MAHBOUBA SARL	رقم الشركة : 24
	TPI= 2	عجائن غذائية	أهم مجالات العمل		
	SSI= 0	160	حجم العمالة للشركة		
	TM= 1	2006	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		186 360 000	رقم أعمال الشركة		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

EXP1 B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1997	تاريخ إنشاء الشركة	SSH	رقم الشركة : 25
		المضخات، تجهيزات الري والكهرباء	أهم مجالات العمل		
		123	حجم العمالة للشركة		
		2000	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		10 100 000	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1998	تاريخ إنشاء الشركة	Alcovel spa	رقم الشركة : 26
		الأقمشة	أهم مجالات العمل		
		250	حجم العمالة للشركة		
		N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		13.500.000.000	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1990	تاريخ إنشاء الشركة	MANUCA	رقم الشركة : 27
		الأحذية بمختلف أنواعها	أهم مجالات العمل		
		80	حجم العمالة للشركة		
		N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		141 600 000,00	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1995	تاريخ إنشاء الشركة	BIO PACK Industrie	رقم الشركة : 28
		منتجات غذائية	أهم مجالات العمل		
		43	حجم العمالة للشركة		
		2001	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		20 000 000	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	2000	تاريخ إنشاء الشركة	General Emballage	رقم الشركة : 29
		صناعة وتحويل الكرتون	أهم مجالات العمل		
		597	حجم العمالة للشركة		
		N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		2 000 000 000,00	رقم أعمال الشركة		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

EXP1	NSI= 11 TPI= 2 SSI= 7 TM= 1	1989	تاريخ إنشاء الشركة	BELIT SARL	رقم الشركة : 30
		أثاث - أسرة	أهم مجالات العمل		
		40	حجم العمالة للشركة		
		N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		24 604 706	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	2010	تاريخ إنشاء الشركة	MONO ELECTRIC	رقم الشركة : 31
		تجهيزات كهربائية منزلية	أهم مجالات العمل		
		عالية الجودة	حجم العمالة للشركة		
		400	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		2010	رقم أعمال الشركة		
		40 000 000			
EXP1	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1989	تاريخ إنشاء الشركة	FLASH Algérie, Spa	رقم الشركة : 32
		عصائر ومنتجات غذائية	أهم مجالات العمل		
		331	حجم العمالة للشركة		
		N.O	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		2 000 000 000,00	رقم أعمال الشركة		
B.G	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	1998	تاريخ إنشاء الشركة	COTAFRIC	رقم الشركة : 33
		الأقمشة	أهم مجالات العمل		
		198	حجم العمالة للشركة		
		2005	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		40 000 000,00	رقم أعمال الشركة		
EXP1	NSI= 10 TPI= 2 SSI= 0 TM= 1	2011	تاريخ إنشاء الشركة	TONIC INDUSTRIE	رقم الشركة : 34
		تحويل الورق والكرتون	أهم مجالات العمل		
		2800	حجم العمالة للشركة		
			أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		30 000 000 000	رقم أعمال الشركة		

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

B.G EXP1	NSI= 10	1963	تاريخ إنشاء الشركة	sonatrach	رقم الشركة : 35
		النفط والغاز	أهم مجالات العمل		
	TPI= 32	49.000	حجم العمالة للشركة		
	SSI= 20	1964	أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج		
		TM= 1	63 مليار دولار		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات الموجودة في الإستبانة

وجاء توزيع الأبعاد وأرقام الفقرات لهذا القسم كما يلي:

الجدول رقم (IV - 17): أبعاد القسم الثاني من أداة الدراسة مع أرقام الفقرات

أرقام العبارات	عدد العبارات	البعد	الرقم
09 -01	09	أسباب تدويل الشركة	01
25 -10	16	طريقة بداية عملية التدويل	02
35 -26	10	إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها	03
40 -36	05	إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية	04
57 -41	17	إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية	05
65 -58	08	محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج	06
72 -66	07	الشراكة مع شركات في البلد المضيف	07
80 -73	08	تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة	08

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف - سمرنوف kolmogorov-smirnov):

حيث يستخدم هذا الإختبار لمعرفة إذا ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، حيث تعتبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ، مقابل فرضية بديلة تقول بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح" . وقد حددنا مستوى الدلالة في هذه الدراسة ب (0.05)، ويعتبر المستوى الغالب على البحوث والدراسات من هذا النوع.

والجدول اللاحق يوضح نتائج هذا الإختبار الذي جعلنا نقبل الفرضية الصفرية بأن هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (IV - 18): إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف - سمرنوف)

الرقم	الأبعاد	قيمة z	مستوى الدلالة (القيمة الإحتمالية sig)
1	أسباب تدويل الشركة	0.977	0.056
2	طريقة بداية عملية التدويل	0.935	0.071
3	إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها	0.897	0.121
4	إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية	0.855	0.170
5	إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية	0.953	0.064
6	محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج	0.811	0.189
7	الشراكة مع شركات في البلد المضيف	0.902	0.113
8	تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة	0.862	0.163

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات الإحصائية المقدمة من برنامج MINITAB V16

المطلب الثاني: تحليل محاور (أبعاد الإستبانة):

في هذا المبحث سوف يقوم الباحث بتحليل محاور الإستبانة، بهدف الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري (باستعمال مقياس ليكارت الخماسي 1 - 5) لإجابات أفراد الشركات لعينة البحث الخاصة بإجابات تتعلق بمختلف المحاور (الأبعاد) الثمانية، وقد تحدد أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات عن كل عبارة من (1 - 2.49) يدل على مستوى منخفض من درجة القبول، ومن (2.50 - 3.49) دالا عن قبول "متوسط" وأخيرا من (3.50 - 5) يدل على مستوى قبول "مرتفع".

ويظهر تحليل الجداول من الجدول رقم (IV - 19) إلى الجدول رقم (IV - 26) النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV - 19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تدويل الشركة الجزائرية.

الرقم	أسباب تدويل الشركة (01)	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	عدم المنافسة التامة في الأسواق الدولية لمنتجاتنا يدفعنا إلى الرغبة في تدويل نشاطها.	2,85	1,438	07	متوسط
02	الثقة بقدراتنا ومميزاتنا ومعرفتنا بعدم قدرة الشركات في الدول المضيفة يدفعنا للتفكير في الدخول لتلك الأسواق	3,94	1,179	01	مرتفع
03	رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء حماية لها من دخول الشركات العالمية لأسواقنا الوطنية.	2,62	1,280	09	متوسط
04	رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء من أجل حماية مميزاتنا التنافسية من أن نفقدها لصالح شركات أخرى في الدول المضيفة	3,00	1,073	05	متوسط
05	قرارات الشركة التدويلية مرتبط بموقع الدولة المضيفة هل هي بعيد عنا أم قريبة.	3,50	1,108	03	مرتفع
06	تهتم شركتنا بالتدويل في الأسواق القريبة فقط ولا تسعى للدخول الأسواق الدولية.	2,79	1,200	08	متوسط

متوسط	06	1,443	2,91	ضييق سوق البلد الأم (الجزائر) بالنسبة لنشاط شركتنا هو الدافع الرئيسي لتدويل نشاطها عبر الأسواق الدولية .	07
متوسط	04	1,190	3,09	التطور التكنولوجي الذي بلغته شركتنا دفعنا لتوسيع طموحاتنا بالدخول لمختلف الأسواق الدولية التي تفتح أمامنا.	08
مرتفع	02	1,058	3,82	الطلب الأجنبي المتزايد على سلع الشركة هو السبب الرئيسي لتدويل نشاطها.	09
متوسط	-	0.5213	3.1699	أسباب تدويل الشركة	-

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

يظهر الجدول (IV - 19) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأسباب رغبة الشركات الجزائرية في تدويل نشاطها.

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " الثقة بقدراتنا ومميزاتها ومعرفتنا بعدم قدرة الشركات في الأسواق المضيفة، يدفعنا للتفكير في الدخول لتلك الأسواق" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.1699) ، وانحراف معياري بلغ (1.179)، إن ترتيب ثقة أصحاب ومديري الشركات الجزائرية في منتجاتهم في المرتبة الأولى بقدر ما يدفعنا للتفاؤل بهذا التوجه بقدر ما يجعلنا نحاول البحث عن طبيعة هذه المنتجات التي يرى أصحابها أنها جديرة بالثقة، لكن ستزول الدهشة والتساؤل في نظرنا أن تأكد أن هذه المنتجات هي مواد أولية أو نصف مصنعة، فيما حصلت الفقرة " الطلب الأجنبي المتزايد على سلع الشركة هو السبب الرئيسي لتدويل نشاطها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) هو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.1699) وانحراف معياري (1.058)، ربما ترتيب هذه الفقرة ثانيا يؤكد صدق نظرنا إلى العبارة الأولى ويزيد توضيحا أن شركاتنا تنشط في قطاعات المواد الأولية وهذا ما تفسره إجابة إستبانة سوناطراك التي تدعم فكرة أن الطلب الأجنبي هو الذي يدفع الشركة إلى تدويل نشاطها، وحصلت فقرة " قرارات الشركة التدويلية مرتبطة بموقع الدولة المضيفة هل هي بعيدة أم قريبة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.1699)

وانحراف معياري (1.108)، جاءت هذه العبارة في هذا الترتيب لتؤكد أن الشركات الجزائرية ترغب في التدويل في الأسواق القريبة وتحاول تجنب مغامرة التدويل في الأسواق البعيدة و التي لا تدرك ولا تعلم عنها شيئا، كما أن الرغبة في المخاطرة أو المغامرة ليست واردة في إستراتيجية الإدارة العليا للشركات الجزائرية. وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة " التطور التكنولوجي الذي بلغته شركتنا دفعها لتوسيع طموحاتها بالدخول لمختلف الأسواق الدولية التي تفتح أمامها". بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699) وانحراف معياري (1.190) قد تعتقد بعض الشركات الجزائرية أنها تمتلك تطورا تكنولوجيا يؤهلها لتدويل نشاطنا، ونحن نعتقد هنا أن هذه الشركات ربما تملك من التمويل ما يسمح لها بالحصول على التكنولوجيا المتطورة للإنتاج وبالتالي لتدويل منتجات ذات كثافة تكنولوجية مناسبة، وحصلت الفقرة " رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء حماية لها من دخول الشركات العالمية لأسواقنا الوطنية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699)، وانحراف معياري وصل إلى (1.073)، وهذه الخامسة تعتبر جد منطقية بالنظر إلى التخوف من المنافسة العالمية وقدرة الشركات العالمية على السيطرة على الأسواق الوطنية، فالشركات الجزائرية هنا تؤكد اتخاذ الأسبقية في تدويل نشاطها من أجل تجنب المنافسة وكذا حماية الأسواق المحلية، أما الفقرة " ضيق سوق البلد الأم (الجزائر) بالنسبة لنشاط شركتنا هو الدافع الرئيسي لتدويل نشاطها عبر الأسواق الدولية" فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699) وانحراف معياري (1,443)، وكما أكدنا سابقا أن السوق الجزائرية بتعداد سكانها وحجم اقتصادها تعتبر سوقا صغيرة، فالشركات الطموحة ليست مهتمة بهذا الحجم من السوق بل سوف تسعى للتوسع خارج هذا النطاق بتدويل عملياتها، وبلوغ أقصى درجات من الإنتاجية الرأسمالية، أما في المرتبة السابعة فكانت للفقرة " عدم المنافسة التامة في الأسواق الدولية لمنتجاتنا يدفعنا إلى الرغبة في تدويل نشاطها" والتي صنفناها الأولى في ترتيب عباراتنا لهذا البعد، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,85)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699) وانحراف معياري (1,438)، إن نظرة شركة لمنتجاتها بأنها غير قابلة للمنافسة في السوق العالمية هو تأكيد على جانبين إما الشركة تشتغل في قطاع المواد الأولية النادرة وبالتالي تمتلك فيها المقدر الإحتكارية أو هذه الشركة ذات قدرات عالية على قيادة السوق بمنتجات كثيفة التكنولوجيا والإبتكار، وللشركات الجزائرية التي رتبت سابعا هذا البعد نعتقد بأنها شركات تنشط في الجنب الأول أكثر من الثاني، وإحتلت الفقرة "تهتم شركتنا بالتدويل في الأسواق القريبة فقط ولا تسعى للدخول الأسواق

الدولية"المرتبة الثامنة ضمن هذا البعد وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,79)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699) وانحراف معياري (1,200)، واحتلت الفقرة" رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء حماية لها من دخول الشركات العالمية لأسواقنا الوطنية" المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2,62)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ، (3.1699) وانحراف معياري (1,280)، وترتيب هذه العبارة تاسعا يعتبر مفاجأة بالنظر لخصائص المنتجات الجزائرية المصدرة أو المدولة، حيث نعتقد أن أغلب الشركات في العالم تقدم هذه الحماية على سواها من الأبعاد .

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية سبب أو أسباب تدويل الشركة، كان على العموم متوسطا، وهذا مؤشر على أن أسباب تدويل نشاط الشركة، لا يؤثر كثيرا في طبيعة الإستراتيجية التي سوف تتبناها الشركة عند توجيهها لتدويل نشاطها. طبعا هذا على المدى الطويل، ومن جهة أخرى نعتقد من خلال هذه النتائج أن ثقة الشركة في مميزاتها وقدراتها سوف يوجهها لتبني إستراتيجية معينة على المدى القصير.

ماهي طريقة بداية التدويل التي ترغب فيها الشركة؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (IV - 20)

الجدول رقم (IV - 20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لطريقة بداية عملية التدويل.

الرقم	طريقة بداية عملية التدويل (02)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
10	ترغب شركتكم في تدويل نشاطها عبر المرور على مراحل متدرجة حتى بلوغها تدويل الإنتاج.	3,65	1,412	03	متوسط
11	نوع نشاط شركتكم يسمح بالقفز (بتجاوز) على بعض المراحل عند عملية التدويل	3,85	1,105	02	مرتفع
12	ترغبون في البقاء في المرحلة الأولى وهي التصدير المباشر دون الدخول للأسواق الدولية بطريقة أخرى.	3,32	1,065	10	متوسط
13	تقومون بأبحاث سوقية مستمرة ودورية كي تتخذون قرار بخصوص الخطوة القادمة تجاه تدويل نشاط شركتكم في سوق ما.	3,53	,992	08	مرتفع

مرتفع	04	1,231	3,62	الإحتكاك بالأسواق الدولية يشكل عامل مهم في قراراتكم تجاه التدويل.	14
مرتفع	05	1,231	3,62	موارد الشركة وإمكانياتها هي العامل الرئيسي في قرار التوسع في الأسواق الدولية	15
مرتفع	01	,866	3,91	ترغبون في تدويل نشاطكم إنطلاقا من شبكة العلاقات التي تملكونها في الخارج	16
متوسط	16	,898	2,74	تعتقدون أن شبكة العلاقات لا تساعد شركتكم في نشاطها الدولي لأنها تقلل من حرية العمل المنفرد	17
متوسط	12	1,329	3,15	شبكة التكاملات الداخلية كفيلة بمساعدة الشركة على تدويل نشاطها.	18
متوسط	13	1,071	3,06	إرتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالإعتماد على العلاقات التشابكية فقط.	19
مرتفع	07	1,261	3,53	على الرغم من حداثة نشأة الشركة، كنتم تفكرون وتوسعون للعمل في الأسواق الدولية (تدويل) منذ البداية.	20
متوسط	11	3,215	3,29	منذ نشأة الشركة ونحن نملك أسواق دولية نعمل بها.	21
متوسط	14	1,348	3,00	إمتلاك تكنولوجيا عالية في مجال نشاط عملنا يسمح لنا بالدخول للأسواق الدولية في بداية تأسيسها (أقل من ستة سنوات).	22
متوسط	09	1,231	3,38	تنتقون الأسواق التي تعملون فيها في الخارج وفق مزايا خاصة تملكها الشركة وتجعلها تملك ميزة تنافسية كبيرة في تلك الأسواق.	23
متوسط	15	1,303	3,00	الحجم الصغيرة للشركة يجعلها تبحث عن عقود في الخارج في شكل مقاوله، من شركات	24

				كبرى	
مرتفع	06	1,209	3,59	صاحب الشركة أو مديرها يتخذ كل القرارات المرتبطة بالأسواق الدولية وفق نظرته الشخصية لهذه المسألة	25
متوسط		4,4035	3,3897	طريقة بداية عملية التدويل	

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

حمل هذا البعد ستة عشرة فقرة كاملة، يظهر الجدول (IV - 20) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بطريقة بداية عملية التدويل التي تتبناها الشركة، ولقد جاءت الفقرة "ترغبون في تدويل نشاطكم انطلاقا من شبكة العلاقات التي تملكونها في الخارج" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (0,866)، يدفعنا هذا الترتيب لعنصر العلاقات الخاصة لأصحاب الشركة، إلى توقع ضعف الدولة الأم (الجزائر) في السيطرة على قطاع التدويل من جهة، وعدم وجود سياسة وطنية وتوجهات واضحة لدعم وتوجيه هذا القطاع، وكذا هزالة الهيئات المشرفة على التجارة الخارجية وتداول بصفة خاصة، كما يدفعنا هذا الترتيب إلى تأكيد رغبة فردية من قبل أصحاب الشركات إلى العمل بالخارج مهما كانت الظروف، ويؤكد أن إستراتيجية التعامل وفق شبكات مطروحة بقوة بالنسبة للشركات الجزائرية، فيما حصلت الفقرة "نوع نشاط شركتكم يسمح بالقفز (بتجاوز) على بعض المراحل عند عملية التدويل" على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,105)، وترتيب هذه العبارة ثانيا يدفعنا جزما إلى الطرح السابق بخصوص دور الدولة وطبيعة أصحاب الشركات الجزائرية المتجهين لتدويل نشاط شركاتهم، ومن جهة أخرى نستطيع التأكيد بأن أصحاب الشركات الجزائرية، اكتشفوا أهمية التدويل والفرص المتاحة لهم عند هذا التوجه، واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد، الفقرة "ترغب شركتكم في تدويل نشاطها عبر المرور على مراحل متدرجة حتى بلوغها تدويل الإنتاج." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,412)، أي هناك اهتمام ولو محدود بالوصول إلى مرحلة تدويل الإنتاج خاصة في الأسواق القريبة، وهذا ما سنلاحظه في العبارات التالية.، فيما حصلت الفقرة "الإحتكاك بالأسواق الدولية يشكل عامل مهم في قراراتكم تجاه التدويل." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,231) على الترتيب الرابع، ومن هذه العبارة يمكننا طرح

فرضية أن الشركات الجزائرية بدأت تمتلك خبرة مقبولة من أجل تدويل نشاطها وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت " موارد الشركة وإمكانياتها هي العامل الرئيسي في قرار التوسع في الأسواق الدولية" وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,231)، من المائة المالية التي وصلتها الجزائر في السنوات الأخيرة والتي إستفادت منا الكثير من الشركات يمكن القول أن بعض الشركات الجزائرية أصبحت تمتلك موارد تستطيع بها الدخول للأسواق الدولية وبتقنة كبيرة، وبعدها في المرتبة السادسة، جاءت الفقرة " صاحب الشركة أو مديرها يتخذ كل القرارات المرتبطة بالأسواق الدولية وفق نظرتة الشخصية لهذه المسألة" والتي وضعناها في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، لكن إختارته العينة في مرتبة متقدمة جدا، التي تدل بأن الفكر المقاولاتي يسيطر على مجموعة من الشركات والتي يعتمد قرارها عند التدويل على الحدس الشخصي للمدير أو الملاك. وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,209)، ولقد جاءت الفقرة " على الرغم من حداثة نشأة الشركة، كنتم تفكرون وتوسعون للعمل في الأسواق الدولية (تدويل) منذ البداية." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,261)، بالنظر للمفهوم الجديد للشركات ذات البداية الدولية (العمل في الأسواق الدولية بعد حوالي ستة سنوات من النشأة)، ومع حداثة النشأة لأغلب الشركات الجزائرية نعتقد أن هذه العبارة جاءت متأخرة، حيث من باب الطموح في التوسع يجب أن تكون هذه العبارة في مرحلة متقدمة، فيما حصلت الفقرة " تقومون بأبحاث سوقية مستمرة ودورية كي تتخذون قرار بخصوص الخطوة القادمة تجاه تدويل نشاط شركتكم في سوق ما." على المرتبة الثامنة وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (0,992)، إن ترتيب هذه العبارة هنا دليل إضافي على روح المقاولاتية في الشركات الجزائرية، وعلى عدم الرغبة على الإنفاق على البحوث التي تشرح أي سوق مرغوب للتدويل. وأما الفقرة التاسعة في الترتيب فكانت " تنتقون الأسواق التي تعملون فيها في الخارج وفق مزايا خاصة تملكها الشركة وتجعلها تملك ميزة تنافسية كبيرة في تلك الأسواق." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,231)، وكانت الفقرة العاشرة في الترتيب هي " ترغبون في البقاء في المرحلة الأولى وهي التصدير المباشر دون الدخول للأسواق الدولية بطريقة أخرى.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,065)، هذه العبارة بترتيبها المتأخر نوعا ما

تعطي تفاعل بأن الشركات الجزائرية ترغب في تجاوز مرحلة التصدير والوصول إلى مرحلة تدويل الإنتاج، فيما حصلت الفقرة " منذ نشأة الشركة ونحن نملك أسواق دولية نعمل بها.. " على المرتبة الحادية عشر وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (3,215)، جاءت هذه العبارة في ترتيب أدنى من المتوسط الحسابي وهي تفيد بأنها بعض الشركات هي شركات ذات بداية دولية، لكن كما نعلم أن هذا التصنيف يختلف من بالحث لآخر، وأما الفقرة الثانية عشر في الترتيب فكانت " شبكة التكاملات الداخلية كفيلة بمساعدة الشركة على تدويل نشاطها." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,329)، وهذه العبارة تعني أن الشركة لديها توطن داخلي في السوق المحلي مع تحالفات وطنية مهمة يمكنها من الدخول للأسواق الخارجية إنطلاقاً من مكانتها الداخلية، ونعتقد أن هذا الترتيب هو أيضاً معبر على عدم بلوغ الشركات الجزائرية مرحلة مهمة من السيطرة على السوق المحلية تدفعه لتدويل نشاطها بالإستعانة بهذه المكانة، وأما الفقرة الثالثة عشر في الترتيب فكانت " إرتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالإعتماد على العلاقات التشابكية فقط." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,06) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,071)، الفقرة " إمتلاك تكنولوجيا عالية في مجال نشاط عملنا يسمح لنا بالدخول للأسواق الدولية في بداية تأسيسها (أقل من ستة سنوات). " فاحتلت المرتبة الرابعة عشر، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,348)، إن تأخر هذه العبارة إلى هذا الترتيب كفيل بتأكيد عدم المقدرة التكنولوجية على الوصول لشركة ذات بداية دولية، وأما الفقرة الخامسة عشر في الترتيب فكانت " الحجم الصغيرة للشركة يجعلها تبحث عن عقود في الخارج في شكل مقابلة، من شركات كبرى." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (1,303)، وهذا يعني أن الشركات الجزائرية تفكر ببدائل إستراتيجية تتناسب وحجمها وقدراتها المختلفة، وفي المرتبة السادسة عشر والأخيرة في هذا البعد ووفق إجابات عينة الدراسة فكانت الفقرة " نعتقدون أن شبكة العلاقات لا تساعد شركتكم في نشاطها الدولي لأنها تقلل من حرية العمل المنفرد " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3897)، وانحراف معياري بلغ (0,898).

كيف يتم إختيار الأسواق المرغوب العمل فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (IV - 21)

الجدول رقم (IV - 21): إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها (03)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
26	تفضل شركتكم البلدان (الأسواق) القريبة للتدويل (تصدير) منتجاتها.	3,44	1,160	04	متوسط
27	الأسواق القريبة متشابهة مع الجزائر في الأذواق والرغبة في منتجاتنا.	3,44	1,211	03	متوسط
28	نفضل الأسواق القريبة لقدراتنا على المنافسة فيها.	2,62	1,256	10	متوسط
29	نفضل الأسواق القريبة لتخفيض التكاليف المرتبطة بالتدويل (التصدير).	3,38	1,371	06	متوسط
30	تبحث شركتنا على الأسواق الواسعة (الكبيرة) لأن الإستهلاك كبير جدا والأذواق متنوعة.	3,65	1,228	01	مرتفع
31	ترغب شركتنا في الأسواق الواسعة لأن منتجاتنا قادرة على المنافسة فيها.	3,00	1,326	09	متوسط
32	نهتم بأسواق الدول النامية التي حولنا لأنها قليلة المنافسة وتقدم تسهيلات مغرية من أجل الدخول إليها.	3,12	1,320	07	متوسط
33	طبيعة منتجاتنا تتناسب ومتطلبات الدول النامية في جانب الجودة والسعر.	3,50	1,331	02	مرتفع
34	نهتم بالأسواق المتقدمة لأن الدخل هناك مرتفع والطلب على منتجاتنا مهم لنا.	3,41	1,258	05	متوسط
35	نفضل أسواق الدول المتقدمة لأنها قليلة	3,12	1,250	08	متوسط

				المخاطر وتكاليف تناسبنا.
متوسط	-	,48098	3,2676	إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

حمل هذا البعد عشرة فقرات كاملة، يظهر الجدول (IV - 21) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكيفية إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها ، ولقد جاءت الفقرة " تبحت شركتنا على الأسواق الواسعة (الكبيرة) لأن الإستهلاك كبير جدا والأذواق متنوعة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,228) ، إن الدخول للأسواق الكبيرة يعتبر إستراتيجية ذكية لأي شركة حيث السوق الكبيرة تتسع لكل الشركات والأذواق وتعطي مجال واسع للتفاعل مع المستهلكين، وتقلل المنافسة المباشرة على الشركة لكثرة المنافسين، فيما حصلت الفقرة " طبيعة منتجاتنا تتناسب ومتطلبات الدول النامية في جانب الجودة والسعر." على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,331) ، أما هذه الثانية فتلمح إلى بعد إستراتيجي ثاني هو تحديد تناسبية المنتجات مع السوق المستهدف، والذي يعمل بشكل آلي على تحديد التوجه حتى إذا كان لأسواق نامية. واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد ، الفقرة " الأسواق القريبة متشابهة مع الجزائر في الأذواق والرغبة في منتجاتنا.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,211) ، إن إختيار الأسواق القريبة فيه نوع من البحث عن تقليل المخاطرة والمعرفة الجيدة بمتطلبات هذه الأسواق، فيما حصلت الفقرة " تفضل شركتكم البلدان (الأسواق) القريبة للتدويل (تصدير) منتجاتها.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,160) على الترتيب الرابع، وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت " نهتم بالأسواق المتقدمة لأن الدخل هناك مرتفع والطلب على منتجاتنا مهم لنا." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,41) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,258) ، وبعدها في المرتبة السادسة، جاءت الفقرة " نفضل الأسواق القريبة لتخفيض التكاليف المرتبطة بالتدويل (التصدير)." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,371) ، ولقد جاءت الفقرة " نهتم بأسواق الدول النامية التي حولنا لأنها قليلة المنافسة وتقدم تسهيلات مغرية من أجل الدخول إليها.." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,320)

، فيما حصلت الفقرة " نفضل أسواق الدول المتقدمة لأنها قليلة المخاطر وتكاليف تناسبنا." على المرتبة الثامنة وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,250)، وأما الفقرة التاسعة في الترتيب فكانت " نرغب شركتنا في الأسواق الواسعة لأن منتجاتنا قادرة على المنافسة فيها." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,326) ، وكانت الفقرة العاشرة في الترتيب هي " نفضل الأسواق القريبة لقدراتنا على المنافسة فيها." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,62) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2676) ، وانحراف معياري بلغ (1,256) ، كيف يتم إختيار الأسواق المرغوب العمل فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية ، كما هو موضح بالجدول (IV - 22)

الجدول رقم (IV - 22): إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية (04)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
36	التصدير بصفة فردية مستقلة	3,79	1,452	01	مرتفع
37	التصدير مع مجموعة من الشركات بصفة مجمعة	3,18	1,141	03	متوسط
38	التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة جزائرية محلية)	2,76	1,075	05	متوسط
39	التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة أجنبية دولية)	2,97	1,218	04	متوسط
40	شركتكم تحاول وتسعى للإستثمار المباشر في الأسواق التي تعمل بها في الخارج	3,53	1,161	02	مرتفع
	إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية	3,2471	4,1505	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

حمل هذا البعد خمسة فقرات فقط، يظهر الجدول (IV - 22) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية ، ولقد جاءت الفقرة " التصدير بصفة فردية مستقلة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2471)، وانحراف معياري بلغ (1,452) ، فيما حصلت الفقرة " شركتكم تحاول وتسعى للإستثمار المباشر في الأسواق التي تعمل بها في الخارج " على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2471)، وانحراف معياري بلغ (1,161)، واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد ، الفقرة " التصدير مع مجموعة من الشركات بصفة مجمعة.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2471)، وانحراف معياري بلغ (1,141)، فيما حصلت الفقرة " التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة أجنبية دولية).. " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2471) ، وانحراف معياري بلغ (1,218) على الترتيب الرابع، وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت " التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة جزائرية محلية)" وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2471) ، وانحراف معياري بلغ (1,075)

كيف يتم إختيار الأسواق المرغوب العمل فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية ، كما هو موضح بالجدول (IV - 23)

الجدول رقم (IV - 23): إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية (05)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
41	تخفيض تكاليف منتجاتكم دعم موقعا التنافسي في الأسواق الدولية.	3,56	1,211	07	مرتفع
42	تفضلون إنتاج سلعكم في الجزائر ثم توجهونها للأسواق الدولية نظرا لإنخفاض التكاليف.	4,18	,869	01	مرتفع
43	تتجون سلعكم في بلدان أخرى نظرا لإنخفاض التكاليف هناك ثم تسوقونها في بقية الأسواق الدولية.	2,29	1,360	15	منخفض

الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية

متوسط	10	1,315	3,29	44	أسعار المواد الأولية في الجزائر تساعد على تخفيض التكاليف للسلع المصدرة.
مرتفع	04	1,178	3,65	45	إنخفاض اليد العاملة في الجزائر يساعد على توفير سلع تصديرية بأسعار جد منخفضة.
منخفض	17	,855	1,76	46	نقل إنتاجكم إلى الخارج من أجل تخفيض التكاليف لمنتجاتكم لأن تكاليفها مرتفعة في الجزائر ولا تساعد على إنتاجها بأسعار تنافسية.
مرتفع	02	1,209	4,15	47	تفضلون التخصص في منتجات معينة لكي تستطيعون المنافسة في الأسواق الدولية.
مرتفع	03	1,058	4,03	48	تتخصصون في سلع معينة لأن لديكم خبرة طويلة في مجال إنتاجها وتصديرها عالميا.
متوسط	09	1,101	3,38	49	إمكانيات شركتكم تحتم عليكم التخصص في الإنتاج أو التصدير بعض المنتجات فقط
متوسط	11	1,357	3,09	50	سلعكم في الأسواق الدولية متميزة ويصعب تقليدها أو توفيرها من قبل المنافسين.
متوسط	14	1,482	2,53	51	سلعنا عبارة على مواد أولية لا تنتج إلا في الجزائر.
منخفض	16	,925	2,15	52	كل تركيزكم في الأسواق على سوق دولي واحد فقط.
مرتفع	05	1,012	3,65	53	تهتمون بتركيز إنتاجكم لبعض المنتجات التي تطلبها الأسواق الدولية بكثرة.
مرتفع	06	,743	3,59	54	تركيز شركتكم في الأسواق الدولية ناتج على طبيعة الشراكة ومناولة مع الشركات الأجنبية في تلك الأسواق.
متوسط	08	1,078	3,44	55	تسعى شركتكم في الخارج لتملك بعض

				الشركات في الدول المضيفة.	
متوسط	13	1,169	2,71	ليس لديكم الإمكانيات الكافية لتملك شركات في الخارج من أجل تدويل نشاطكم.	56
متوسط	12	1,029	2,97	لدخول بعض الدول المضيفة يجب إمتلاك كل أو جزء من الشركات في ذلك البلد.	57
متوسط	-	3,2611	3,2007	إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية	

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

حمل هذا البعد سبعة عشرة فقرة كاملة، يظهر الجدول (IV - 23) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية، ولقد جاءت الفقرة "تفضلون إنتاج سلعكم في الجزائر ثم توجهونها للأسواق الدولية نظرا لإنخفاض التكاليف." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (0,869)، فيما حصلت الفقرة "تفضلون التخصص في منتجات معينة لكي تستطيعون المنافسة في الأسواق الدولية." على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4,15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,209)، واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد، الفقرة "تتخصصون في سلع معينة لأن لديكم خبرة طويلة في مجال إنتاجها وتصديرها عالميا." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,058)، فيما حصلت الفقرة "إنخفاض اليد العاملة في الجزائر يساعد على توفير سلع تصديرية بأسعار جد منخفضة..". وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,178) على الترتيب الرابع، وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت "تهتمون بتركيز إنتاجكم لبعض المنتجات التي تطلبها الأسواق الدولية بكثرة." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,012)، وبعدها في المرتبة السادسة، جاءت الفقرة "تركيز شركتكم في الأسواق الدولية ناتج على طبيعة الشراكة ومناولة مع الشركات الأجنبية في تلك الأسواق." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (0,743)، ولقد جاءت الفقرة "تخفيض تكاليف منتجاتكم دعم موقعا التنافسي في الأسواق الدولية..". في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,211)، فيما حصلت الفقرة

تسعى شركتكم في الخارج لتملك بعض الشركات في الدول المضيفة. " على المرتبة الثامنة وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,078)، وأما الفقرة التاسعة في الترتيب فكانت "إمكانيات شركتكم تحتم عليكم التخصص في الإنتاج أو التصدير بعض المنتجات فقط." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,101)، وكانت الفقرة العاشرة في الترتيب هي "أسعار المواد الأولية في الجزائر تساعد على تخفيض التكاليف للسلع المصدرة." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,315)، ، فيما حصلت الفقرة "سلعكم في الأسواق الدولية متميزة ويصعب تقليدها أو توفيرها من قبل المنافسين." على المرتبة الحادية عشر وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,357)، وأما الفقرة الثانية عشر في الترتيب فكانت "لدخول بعض الدول المضيفة يجب إمتلاك كل أو جزء من الشركات في ذلك البلد.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,029)، وأما الفقرة الثالثة عشر في الترتيب فكانت "إرتفاع ليس لديكم الإمكانيات الكافية لتملك شركات في الخارج من أجل تدويل نشاطكم.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,169)، الفقرة "سلعنا عبارة على مواد أولية لا تنتج إلا في الجزائر.." فاحتلت المرتبة الرابعة عشر، وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,482)، وأما الفقرة الخامسة عشر في الترتيب فكانت "تنتجون سلعكم في بلدان أخرى نظرا لإنخفاض التكاليف هناك ثم تسوقونها في بقية الأسواق الدولية." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (1,360)، وفي المرتبة السادسة عشر وفق إجابات عينة الدراسة فكانت الفقرة "كل تركيزكم في الأسواق على سوق دولي واحد فقط." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (0,925). وفي المرتبة السابعة عشر والأخيرة في هذا البعد ووفق إجابات عينة الدراسة فكانت الفقرة "نقل إنتاجكم إلى الخارج من أجل تخفيض التكاليف لمنتجاتكم لأن تكاليفها مرتفعة في الجزائر ولا تساعد على إنتاجها بأسعار تنافسية " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (1,76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2007)، وانحراف معياري بلغ (0,855).

كيف يؤثر محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (IV - 24)

الجدول رقم (IV - 24): محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج. (06)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
58	هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتها من بنوك أجنبية في الخارج	2,71	1,315	08	متوسط
59	هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتكم في الخارج من قبل البنوك الجزائرية	3,59	1,131	02	مرتفع
60	التمويل الدولي يعيق رغبتكم في تدويل نشاط شركتكم	2,85	1,105	06	متوسط
61	تكاليف النقل لا تحفز على تصدير منتجاتكم للخارج	2,82	1,242	07	متوسط
62	تكوين مصانع لكم في الخارج يساعد على تخفيض تكاليف النقل	3,53	1,134	03	مرتفع
63	الجزائر لا تملك شبكة نقل دولية (جوي، بحري، بري) تحفز شركتكم على العمل في الأسواق الدولية.	3,38	1,415	04	متوسط
64	تقوم شركتكم بتأمين صادراتها للخارج عن طريق شركات دولية متخصصة في التأمين	3,09	1,111	05	متوسط
65	يتم تأمين نشاط شركتكم في الخارج عن طريق الشركة الجزائرية لتأمين الصادرات.	3,88	,913	01	مرتفع
-	محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج	3,2316	,42766	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

ضمن هذا البعد تسعة فقرات كاملة، يظهر الجدول (IV - 24) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكيفية إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها ، ولقد جاءت الفقرة " يتم تأمين نشاط شركتكم في الخارج عن طريق الشركة الجزائرية لتأمين الصادرات." التي رتبت في المرتبة الأخيرة ضمن أسئلة هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (0,913) ، فيما حصلت الفقرة " هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتكم في الخارج من قبل البنوك الجزائرية " على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,131) ، واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد ، الفقرة " تكوين مصانع لكم في الخارج يساعد على تخفيض تكاليف النقل " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,134) ، فيما حصلت الفقرة " الجزائر لاتملك شبكة نقل دولية (جوي ، بحري، بري) تحفز شركتكم على العمل في الأسواق الدولية." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,415) على الترتيب الرابع، وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت " تقوم شركتكم بتأمين صادراتها للخارج عن طريق شركات دولية متخصصة في التأمين " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,111) ، وبعدها في المرتبة السادسة، جاءت الفقرة " التمويل الدولي يعيق رغبتكم في تدويل نشاط شركتكم." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,105) ، ولقد جاءت الفقرة " تكاليف النقل لا تحفز على تصدير منتجاتكم للخارج." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,242) ، فيما حصلت الفقرة " هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتها من بنوك أجنبية في الخارج " على المرتبة الثامنة وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,2316) ، وانحراف معياري بلغ (1,315).

مدى الإهتمام بالشراكة مع شركات في البلد المضيف؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح

بالجدول (IV - 25)

الجدول رقم (IV - 25): الشراكة مع شركات في البلد المضيف الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	الشراكة مع شركات في البلد المضيف (07)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
66	تهتمون بعقد شركات أو تحالفات مع شركات في الدول التي تصدرون لها منتجاتكم	4,38	,779	01	مرتفع
67	الشراكات والتحالفات تكون حتمية عند الرغبة في تدويل الشركة	4,12	1,122	02	مرتفع
68	الشراكات والتحالفات مع شركات الدول التي تعملون بها مفيدة جدا للإستمرار في العمل في البلد المضيف الذي تعملون فيه	4,06	,886	03	مرتفع
69	طبيعة نشاط وعمل شركتكم لا يساعد على إقامة شراكات وتحالفات	2,26	,751	07	منخفض
70	إمتلاك (شراء) شركة في البلد المضيف يساعد جدا على العمل في هذه السوق	3,44	1,236	04	متوسط
71	ترغبون في شراكة مع شركة من بلد ما لدخول بلد آخر	3,41	3,41	05	متوسط
72	الشراكة مع شركات من الدول المتقدمة من أجل الدخول إلى أسواق الدول النامية	3,26	3,26	06	متوسط
-	الشراكة مع شركات في البلد المضيف	3,5630	,61212	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

ضمن هذا البعد سبعة فقرات ، يظهر الجدول (IV - 25) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكيفية إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها ، ولقد جاءت الفقرة " تهتمون بعقد شركات أو تحالفات مع شركات في الدول التي تصدرون لها منتجاتكم." التي رتبت في المرتبة الأولى ضمن أسئلة هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630) ، وانحراف معياري بلغ (0,779) ، فيما حصلت الفقرة " الشراكات والتحالفات تكون حتمية عند الرغبة في تدويل الشركة " على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4,12) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (1,122)، واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد، الفقرة "الشراكات والتحالفات مع شركات الدول التي تعملون بها مفيدة جدا للإستمرار في العمل في البلد المضيف الذي تعملون فيه" وكانت بمتوسط حسابي بلغ (4,06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (0,886)، فيما حصلت الفقرة "إمتلاك (شراء) شركة في البلد المضيف يساعد جدا على العمل في هذه السوق." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (1,236) على الترتيب الرابع، وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت "ترغبون في شراكة مع شركة من بلد ما لدخول بلد آخر" وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (3,41)، وبعدها في المرتبة السادسة، جاءت الفقرة "الشراكة مع شركات من الدول المتقدمة من أجل الدخول إلى أسواق الدول النامية." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (3,26)، ولقد جاءت الفقرة "طبيعة نشاط وعمل شركتكم لا يساعد على إقامة شراكات وتحالفات." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,5630)، وانحراف معياري بلغ (0,751).

ماهي تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة؟ للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (IV - 26)

الجدول رقم (IV - 26): إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة (08)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
73	تعتقد أن الجزائر كبلد أم لشركتكم يساعد على تدويلها	3,44	1,050	04	متوسط
74	الجزائر توفر لكم تسهيلات تمويلية لتدويل نشاطكم	3,68	,976	01	مرتفع
75	الجزائر وضعت قوانين جيدة تساعد على تدويل نشاطكم	3,62	1,129	02	مرتفع

متوسط	08	1,074	2,62	الجزائر تملك بنية تحتية (مطارات، موانئ، طرق...) من شأنها المساعدة على التدويل.	76
متوسط	05	,843	3,32	هناك نظام تأمين على الصادرات في الجزائر يحفز على العمل في الأسواق الدولية	77
متوسط	06	1,038	3,21	للجزائر إتفاقيات إقتصادية دولية ثنائية ومتعددة الأطراف مع دول العالم تساعد الشركات الجزائرية على دخول تلك الأسواق.	78
متوسط	07	1,255	3,00	للجزائر هيئات ومنظمات وطنية داعمة للشركات الراغبة في التصدير والعمل في الأسواق الدولية.	79
مرتفع	03	1,353	3,56	عبارة "صنع في الجزائر" تعتقد أنها تضيف ثقة ومصداقية لمنتجات شركتكم في الخارج.	80
متوسط	-	,68892	3,3051	تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة	

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على مخرجات SPSS 20

ضمن هذا البعد ثمانية فقرات كاملة، يظهر الجدول (IV - 26) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكيفية إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها، ولقد جاءت الفقرة "الجزائر توفر لكم تسهيلات تمويلية لتدويل نشاطكم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051)، وانحراف معياري بلغ (0,976)، إذن فالشركات التي تمارس نشاطا دوليا ترى في الدولة أنها داعم تمويلي لنشاط التمويل، على الرغم من إعتقادنا، أن النظام البنكي الجزائري ليس بالكفاءة التي تسمح له بتبني إستراتيجية تمويلية لعملية التدويل، ومن جهة أخرى آليات التمويل لعملية تدويل الإنتاج ليست متاحة في الوقت الحاضر، فيما حصلت الفقرة "الجزائر وضعت قوانين جيدة تساعد على تدويل نشاطكم" على المرتبة الثانية وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051)، وانحراف معياري بلغ (1,129)، والباحث يرى أيضا أن هذه المسألة صحيحة حيث تطورت القوانين الجزائرية بدرجة تؤهل الشركات الجزائرية لتدويل نشاطها لكن ضمن مرحلة التصدير لا غير، أما تدويل الإنتاج فالقوانين غير كافية لحد الآن واحتلت المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد، الفقرة "عبارة "صنع في الجزائر" تعتقد أنها تضيف ثقة ومصداقية لمنتجات شركتكم في الخارج." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (1,353)، إن الترتيب ثالث لهذه العبارة يمنح صفة المنتج أنه جزائري الموثوقية هي من الصفات التي ترغب أي دولة في الوصول لها ، وهذه العبارة تؤكد أن الشركات الجزائرية لا ترغب في تجاوز مرحلة التصدير فهي حسب هذا الترتيب قانعة بالتصدير كإستراتيجية مناسبة لتدويل نشاطها وكفى ، فيما حصلت الفقرة " تعتقد أن الجزائر كبلد أم لشركتكم يساعد على تدويلها." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (1,050) على الترتيب الرابع ، أما فكرة الموثوقية والإعتراف بالجزائر كبلد لهذه الشركات فيؤكد ترتيب العبارة السابقة ويعطي إنطباع إيجابي لهذه العملية خاصة مع هذا المتوسط الحسابي وأما الفقرة الخامسة في الترتيب فكانت " هناك نظام تأمين على الصادرات في الجزائر يحفز على العمل في الأسواق الدولية " وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (0,843) ، إن نظام التأمين في أي بلد يشكل عامل حاسم في إستراتيجية الشركة الراغبة في التدويل نظرا للمخاطر والعقبات التي قد تواجهها الشركة هناك ، وأيضا يمثل شعورا بالمرافقة والتأييد لهذه الشركة من البلد الأم وبعدها في المرتبة السادسة ، جاءت الفقرة " للجزائر إتفاقيات إقتصادية دولية ثنائية ومتعددة الأطراف مع دول العالم تساعد الشركات الجزائرية على دخول تلك الأسواق.." وكانت بمتوسط حسابي بلغ (3,21) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (1,038) ، حسب ترتيب هذه العبارة فيكون الإعتقاد السائد أي العلاقات والإتفاقيات الدولية مع البلد الأم ليس ذو أهمية بالغة عند التوجه لتدويل نشاط شركة ما. ولقد جاءت الفقرة " للجزائر هيئات ومنظمات وطنية داعمة للشركات الراغبة في التصدير والعمل في الأسواق الدولية.." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (1,255) ، فيما حصلت الفقرة " الجزائر تملك بنية تحتية (مطارات، موانئ، طرق...) من شأنها المساعدة على التدويل." على المرتبة الثامنة وكانت بمتوسط حسابي بلغ (2,62) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,3051) ، وانحراف معياري بلغ (1,074).

المبحث الرابع: نتائج، مقترحات وتوصيات.

توصلت دراستنا التطبيقية للعديد من النتائج والإقتراحات وكذا التحليلات التي سوف نوجزها فيما يلي:

المطلب الأول : الإجابة على الفرضيات:

قدم الباحث مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة ومن خلال الإجابات التي توصل إليها وجد ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تملك المؤسسات الجزائرية إستراتيجية محددة لتدويل نشاطها في الأسواق الدولية.

فرضية صحيحة، حيث وجدنا أن الشركات الجزائرية لا تملك في مجملها وخاصة العينة محل الدراسة إستراتيجية واضحة، وشاملة من أجل تدويل نشاطها.

الفرضية الثانية: حجم الشركات الجزائرية وخصائص السوق الذي تعمل فيه لا يؤهلها إلى تدويل نشاطها.

فرضية صحيحة أيضا، حيث أن حجم الشركات الجزائرية وحتى عمرها، لا تساعد على تدويل نشاطها، في أسواق دولية، تسيطر عليها الشركات العملاقة، والمتعددة الجنسيات، وأيضا عدم الإشباع الوطني من منتجات هذه الشركات، مع قدرتها الإنتاجية المحدودة يجعلها لا تفكر في تصريف فائض منتجاتها لأنها لا تملك هذه الفوائض.

الفرضية الثالثة: التدويل من خلال التصدير هو الخيار الأمثل للشركات الجزائرية في الأسواق الدولية فرضية صحيحة، في كل الدول النامية وخاصة تلك التي لا تملك الخبرة في التقانة، وضعف الموارد المالية والتمويلية اللازمة، تلجأ الشركات إلى تدويل نشاطها عن طريق التصدير المباشر وغير المباشر، وهذا ما وجدنا في العينة محل الدراسة من المؤسسات الجزائرية.

الفرضية الرابعة: تبني التدويل على مراحل يساعد الشركات الجزائرية مستقبلا في التدويل من خلال الإنتاج.

فرضية غير صحيحة في الحالة الجزائرية، نظرا لطبيعة الشركات الجزائرية من جهة، خاصة الشكل القانوني ومن جهة أخرى خصائص الملكية وعمر الشركات وطبيعة القطاعات القابلة للتدويل أو المدولة فعلا.

ونجد أيضا من خلال هذه الفرضية ومن خلال النتائج العملية، أن عملية التدويل غير واضحة التوجه، ومستقبل عملية التدويل على الرغم أنه يظهر توجه عام لأصحاب الشركات الجزائرية لتدويل نشاط شركاتهم إلا أنه، هناك رغبة في القفز على بعض المراحل عند الرغبة في مواصلة هذه العملية.

الجدول رقم (IV - 27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
أسباب تدويل الشركة	0.205	0.052	0.247	4.943	0.000	0.704	0.495
طريقة بداية عملية التدويل	0.246	0.051	0.236	4.012	0.000	0.612	0.374
إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها	0.344	0.053	0.314	8.022-	0.000	0.288	0.082
إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية	0.309	0.054	0.311	4.064	0.000	0.518	0.268
إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية	0.214	0.046	0.234	5.213	0.000	0.771	0.594
محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج	0.301	0.073	0.401	7.016	0.000	0.673	0.452
الشراكة مع شركات في البلد المضيف	0.236	0.050	0.256	6.333	0.000	0.713	0.508
تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة	0.412	0.051	0.492	4.258	0.000	0.446	0.198
التدويل بشكل عام	0.978	0.062	0.766	16.822	0.000	0.853	0.789

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

لقد استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث، والتي تبين من خلال النتائج ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، للمتغير المستقل والمتمثل في عملية التدويل على مستوى أداء المؤسسات الجزائرية العاملة في الأسواق الدولية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 16.822 بمستوى دلالة (0.000) والذي يعتبر أقل مستوى دلالة معتمد. بينما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.853$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير

التدويل بشكل عام (78.9%) على أنه قادر على الحدوث بقوة في المؤسسات الجزائرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية.

وعليه نؤكد عموماً أن المؤسسات الجزائرية ليست مستعدة لتدويل نشاطها بالكيفية المناسبة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية:

من بين أهم النتائج التي وصلتها دراستنا هذه نجد التالي:

- 1- الشركات الجزائرية التي شملتها العينة، ما زالت بعيدة على تبني إستراتيجية حقيقية تمكنها من التوسع في التدويل، وهذا ما نجده مؤكداً من خلال بقائها في المراحل الأولى لهذه العملية.
- 2- القطاعات التي تنشط فيها شركات العينة محل الدراسة، لا تملك الجزائر فيها ميزة تنافسية عالية، باستثناء قطاع المواد الأولية (صناعة التمور مثلاً)، وهي صناعة لم تتطور ولم تتجاوز مرحلة التصدير المباشر في أغلب الشركات وخاصة العينة المدروسة.
- 3- لا تملك وربما لا تسعى شركات العينة من خلال إجاباتهم على تكوين علامة تجارية ذات توجه دولي، وقابل لتمثيل الشركة والبلد الأم أحسن تمثيل.
- 4- أغلب العينة لا تعتقد بشكل كبير أن عبارة "صنع في الجزائر"، محفزة في الأسواق الدولية، وبالتالي هناك نظرة سلبية من طرف هذه الشركات تجاه الجزائر كبلد أم، يزيد الثقة في منتجات شركاتهم في مختلف الأسواق الدولية، ومن جانب آخر يمكن اعتبار هذه التوجه هو عدم الثقة في النفس من قبل هذه الشركات، من قدرتها على تكوين مكانة وسمعة جيدة في مختلف الأسواق الدولية.

المطلب الثالث: مقترحات وتوصيات للعينة محل الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة الميدانية والإحتكاك بشكل كبير بعالم الشركات الجزائرية، والرؤية الضبابية التي يتبناها، أكل أطراف عمليات النشاط في الخارج من خلال تدويل نشاطاتهم، وجدنا أنه يجب علينا وضع توصيات وبعض الإقتراحات موجهة بشكل خاص للشركات التي ضمتها العينة وبشكل عام للشركات الجزائرية والهيئات ذات الصلة بهذه العملية، ومن هذه المقترحات والتوصيات نجد:

- 1- ضرورة المشاركة بشكل كثيف في العمليات الاقتصادية الدولية من قبل الشركات الجزائرية.
 - 2- يجب على الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية أن تحاول قيادة الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل، من خلال المرافقة، الدعم، التوجيه، التكوين وإقترح قوانين أكثر مرونة وفعالية مع هذا التطور للشركات الجزائرية
 - 3- على الشركات الجزائرية توسيع طموحاتها التوسعية خارج الأسواق الوطنية، ومحاولة دراسة تلك الأسواق خاصة القريبة من الجزائر، والتي تتشابه فيها الأذواق والمعتقدات.
 - 4- تكوين تحالفات قطاعية للشركات الجزائرية، تساعد على السيطرة على قطاعات معينة، مما ينفع في نظم التخصص العالمية.
 - 5- إستراتيجية التدويل على مراحل وإقامة التحالفات من بين أهم الإستراتيجيات المناسبة للشركات الجزائرية في هذه المرحلة
- خلاصة الفصل السادس.**

بعد إنجاز هذه الدراسة الميدانية، والتي شملت مجموعة من الشركات الجزائرية التي تمارس نشاطا تدويليا، خلص الباحث إلى أن هذه الشركات الجزائرية من جهة هي ضحية السياسات غير السوية التي تعمل ضمنها في البلد الأم وهو الجزائر، وذلك منذ الإستقلال، عدا ما خلفه الإستعمار من عقبات ووضعية لا تسمح بأي شكل من الأشكال على قيام صناعات وطنية قادرة على المنافسة الدولية. ومن جهة أخرى هي طرف وجد في ظروف إقتصادية حالية للجزائر خاصة منذ بداية الألفية الثالثة، تؤهل الشركات إلى تجاوز مراحل عديدة في عملية تدويل نشاطها، تسمح لها بإختصار المراحل للوصول إلى منافسة الشركات الدولية الرائدة في مجموعة من المجالات.

ووجدنا أيضا من خلال هذه الدراسة، أن على الشركات الجزائرية ومن ورائها الدولة الجزائرية (بصفتها البلد الأم لهذا لشركات)، أنها مجبرة على تحديد تخصصها في الأسواق الدولية، وتوجيه كل عناصر قوتها وإمكانياتها من أجل التمكن من المنافسة خارج الحدود، أي أن عملية التدويل تتطلب من الشركات الجزائرية إعطاء وصف صادق، لنفسها ضمن شبكة الشركات والعلاقات في الأسواق الدولية.

خاتمة

خاتمة

عند بداية التفكير في موضوع الأطروحة، لم أكن أدرك أن موضوعات من مثل عملية تدويل نشاط الشركات الجزائرية هي مستتقع في غابات إستوائية، لما في هذه الإشكالية، من عقبات وصعوبات، ومع مرور الوقت، وجدت أن الجزائر الأكاديمية مغبونة في مستوى ليس من السهل وصفه.

فالجزائر التي جعلت محور إقتصادها قطاعا ريعيا هو قطاع المحروقات، لم تتبلور فيها فكرة إقامة قاعدة صناعية، زراعية، أو حتى خدماتية، يمكن الإعتماد عليها في خلق الثروة خارج المحروقات، وداخل الوطن، فما بالك بدفع الشركات الجزائرية للتفكير في الأسواق الدولية، وإستغلال القدرات الجزائرية غير المنتهية، وعالية القيمة والجودة التي قد تجعل من قطاع المحروقات قطاعا ثانويا أمام سواه من القطاع المنتجة والمهمة في بناء إقتصاديات الدول، خاصة التي تتشابه مع الجزائر في خصائصها وإمكاناتها.

على كل حال بدأت العمل في موضوع التدويل، بنية تقديم مساهمة متواضعة لتمكين الشركات الجزائرية من بناء إستراتيجية لتدويل نشاطها، ومن خلال الدراسة النظرية والإحتكاك العملي بالشركات الجزائرية سواء بالإتصال بهم أو متابعة كل المعلومات عنهم التي وجدت في مواقع (أو شبه مواقع إلكترونية) طبعا لأغلب الشركات، التي تقدم صورة توحى ببساطة وربما عدم خبرة هذه الشركات التي تسعى للعمل الدولي تجاه متطلبات النمو في الخارج.

لكن من جهة أخرى يؤكد النمو المحدود لقطاع الأعمال في الجزائر في ظل الإفتتاح الإقتصادي، أن أرياب العمل في الجزائر وما يحملونه من روح المقاوالتية، والإمكانات المتاحة لهم خاصة المالية في السنوات الأخيرة، تؤكد أنه سوف يتجه الإقتصاد الجزائري ككل وبعض القطاعات خارج المحروقات إلى التدويل في وقت قياسي، وذلك نظرا لإحتكاك هؤلاء الإقتصاديين بالمحيط الدولي، وإكتشافهم لمزايا تدويل نشاط شركاتهم هي في غاية الأهمية.

ومن جهة أخرى ترغب الدولة الجزائرية ككل دول العالم الحديث، في التخلي عن الجزء الأكبر من مسؤوليتها الإقتصادية وحتى الإجتماعية للفاعلين والشركاء الإقتصاديين، نظرا لكفاءتهم في هذا المجال بعكس الدول وكذا التفرغ، للممارسة نشاطاتها الرئيسية، ومن جهة أخرى هي مضطرة في ظل العولة إلى الإفتتاح على العالم.

وكما بدأت المقدمة بكلام لجون ماينارد كينز سوف أختتم هذا العمل بكلام له حيث يقوم " إن الإقتصاديين يتصلون من التزاماتهم حين لا يقولون لنا، في أوقات الأعاصير، أكثر من أن البحر سيعود إلى

الهدوء حين يكون الإعصار قد ولى عنا وانتهى¹ لكنني لا أحاول التوصل من عملي، وأعتقد أن دور الدولة في تدويل نشاط الشركات أمر محوري وفي غاية الأهمية.

نتائج الأطروحة:

- 1- المؤسسات الجزائرية التي تعمل حاليا في الأسواق الدولية لا تزال بعيدة جدا عن عملية التدويل (مرحلة تدويل الإنتاج)، ولا تملك في الوقت الراهن إستراتيجية ورؤى تسمح لها بالوصول إلى هذه المرحلة.
- 2- المؤسسات الجزائرية في معظمها حديثة العهد بالأسواق الدولية، ولا تملك مساندة ومرافقة كافية من السلطات الجزائرية (الهيئات الرسمية للدولة الأم) تسمح لها بتجاوز مرحلة التصدير المباشر وغير المباشر.
- 3- يعتقد أغلب أصحاب المؤسسات المستجوبة أن البعثات الدبلوماسية الجزائرية والتمثيلية الرسمية، لا تؤدي دورها في الترويج للصناعات الجزائرية ومؤسساتها الاقتصادية المختلفة، وتعتبر غير مؤهلة للقيام بذلك لأنها لا تملك الوسائل اللازمة من مثل (التوجيه السياسي لهذه البعثات، البيانات الاقتصادية الحقيقية، قواعد بيانات معينة، تدريب أعضاء هذه البعثات على تقديم الدعم المطلق وغير المشروط لرجال الأعمال الجزائريين).
- 4- عدم الإستقرار في السياسات الاقتصادية للدولة الجزائرية (كدولة أم للمؤسسات المدولة)، منذ الإستقلال، لم يساعد على قيام تكتلات وتحالفات إقتصادية ومؤسسية قادرة على التوجه بقوة للأسواق الدولية المختلفة.
- 5- عند تحليل قائمة الشركات المشتغلة في مجال الأسواق الدولية (المصدرة)، نجد أن القطاعات التي تعمل بها لا تمثل قطاعات تنافسية في الأسواق العالمية فهي قطاعات مواد أولية (زراعية مثل التمور، أو إستخراجية مثل المعادن والمحروقات)، ولا توجد صناعات مصنعة كفيلة بخلق ميزة نسبية تنافسية للجزائر.
- 6- نظرا لإهتمام الدولة الجزائرية ولعقود كثيرة بقطاع النفط وإعتمادها عليه بأكثر من 98 في المئة، لم تجد هناك ضرورة حتمية لبناء قاعدة صناعية، زراعية، أو حتى خدماتية تنمو مع مرور الوقت لتصبح قادرة على التوسع والإستثمار خارج حدود الوطن.

¹ أولريش شيفر، انهيار الرأسمالية: أسباب إخفاق اقتصاد السوق المحررة من القيود، ترجمة: عدنان عباس علي، (الصفة: الكويت،

المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 371، يناير 2010)، ص31

- 7 نمو طبقة من رجال الأعمال والإقتصاديين الجدد خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة (2000، 2015)، ورغبتهم في النمو المتسارع، مع توافر إمكانيات مالية وتمويلية، غير محدودة وغير مستغلة، قد يساعد المؤسسات التي يملكونها على التوسع السريع في الأسواق الدولية، القفز على مراحل تدولية معينة.
- 8 عدم وجود سوق مالية كبيرة ونشطة في الجزائر، أبطأ عملية التدويل، وحرمت الشركات الجزائرية من الاستفادة من حجم ضخم جدا من المدخرات غير المستغلة.
- 9 طبيعة الملكية الشركات الجزائرية الخاصة (عادة هي شركات عائلية، فردية)، العمومية (غير مستقلة ماليا عن الدولة الجزائري)، لم يسمح بقيام تحالفات وإندماجات ذات أهمية تذكر، مما قلل من قدرة الشركات الجزائرية على التكتل في شكل مجموعات ضخمة وعملاقة.
- 10 ليس هناك إهتمام كبير بالبحث والتطوير، في المؤسسات الجزائرية لتطوير منتجاتها (خاصة المشتغلة بقطاع المواد الأولية)، الذي من شأنه رفع درجة التحكم في أسواق هذه القطاعات وزيادة التوغل، الناتج عن الأسبقية في إمتلاك ميزة تنافسية.
- 11 الهيئات الداعمة (خاصة الوكالة الوطنية لدعم التجارة الخارجية)، لم تزل وقد لا ترغب في التواصل المستمر والعميق مع المؤسسات الجزائرية المدولة من أجل بناء قاعدة بيانات متطورة ومحينة تساعد هذه المؤسسات على تجنب الكثير من الأخطاء في الأسواق الدولية،
- 12 لا تملك أغلب الشركات الجزائرية علامات تجارية، تساعد على تدويل الشركة، وليس هناك إهتمام حقيقي لأصحاب الشركات، بتسجيل علاماتهم التجارية لكي تخلق حولها زبائن أوفياء
- 13 وأيضا بخصوص العلامات التجارية للشركات الراغبة في التدويل يجب أن تكون مقبولة في الأسواق التي تنشط بها.
- 14 الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر، قد تساعد على بناء كيانات إقتصادية جديدة وكبيرة، يمكنها تدويل نشاطها بدرجة عالية من الفعالية، والمنافسة
- 15 يعود ضعف تدويل الشركات الجزائرية، إلى ضعف القاعدة الإقتصادية والصناعية للجزائر كبلد أم لهذه الشركات.
- 16 لم تستفد الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل من الإتفاقيات الجزائرية الثنائية أو المتعددة الأطراف (خاصة مع الإتحاد الأوروبي) التي حررت التجارة الخارجية وفتحت أمامها أسواق كثيرة.

توصيات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج التي توصل إليها الباحث، يمكننا أن نقدم مجموعة من الإقتراحات في شكل توصيات، قد تساعد في بناء إستراتيجيات مناسبة لتدويل نشاط الشركات الجزائرية:

1- ضرورة التكامل الإستراتيجي بين أهداف الدولة الجزائرية كدولة أم للشركات الراغبة في تدويل نشاطها، مع الأهداف التي تسعى إليها هذه الشركات من خلال رغبتها في هذه العملية.

2- يجب على الدولة الجزائرية، تبني سياسات تجميع شركات الوطنية، وحتى الخاصة في شكل مجمعات عملاقة، ذات إمكانيات ضخمة تسمح لها بالمنافسة الدولية.

3- تقديم كل التسهيلات المناسبة للمؤسسات (الصناعات) الصغيرة والمتوسطة من أجل تسريع نموها وزيادة فعالية الإنتاجية.

4- الإهتمام بمؤسسات صغيرة ومتوسطة خلاقة وقابلة للإستمرار، والإبتعاد عن خلق عدد كبيرة جدا من هذه المؤسسات، والتباهي بكثرتها لكنها لا تملك أي مقومات للنجاح والبقاء.

5- تحديد القطاعات أو النشاطات المناسبة للشركات الجزائرية التي ترغب في التدويل، من أجل التركيز فيها لبناء ميزات تنافسية مناسبة.

6- تطوير البنى التحتية للجزائر، خاصة قطاعات المواصلات والاتصالات، لكي تطور الشركات أعمالها وتسرعها بما يتناسب والديناميكية العالمية.

7- ضرورة الإسراع في تطوير بورصة للجزائر تساعد على تمويل عمليات التدويل، وتتناسب مع حجم وقدرة ومكانة الجزائر المالية.

8- في إطار نجاح الشركات الجزائرية في عملية التدويل نجد أنه من المهم أن تتبنى نموذج المراحل الذي نعتقد أنه المناسب أغلب نشاط الشركات الجزائرية وحجمها التي تمارس هذه العملية. أما النموذج الأخرى فنجد أنها غير مناسب لحال أغلب الشركات الجزائرية.

9- تملك الجزائر جالية كبيرة جدا في الخارج خاصة فرنسا، لكن لا نجد لها أي مساهمة تذكر في نشاط الشركات الجزائرية العاملة في الخارج ولهذا نجد أنه من المهم، إيجاد مكان ومكانة حقيقية لهؤلاء في إستراتيجية تدويل الشركات الجزائرية، سواء كعمال أو ممولين (مساهمين، شركاء أو متحالفين دوليين) أو مستهلكين دوليين لمنتجات الشركات الجزائرية في الخارج، (مثلا: حالة مشروبات حمود بوعلام في فرنسا وغيرها)

آفاق الدراسة: ليس من الصعب أن نقترح آفاقا لدراستنا هذه، أنه مجال بحث لم يحظى لحد الآن بالإهتمام العلمي المطلوب، على الرغم من أن عراقيل البحث فيه كثيرة وكبيرة وعميقة، لكن لا بأس من أن نفتح الباب، إلى كل من يهتم بمجال التدويل وندعوه لدراسة إشكاليات مرتبطة بشكل أو بآخر بهذا الموضوع، ونرى أنها تكمله، وتزيده عمقا، حيث نجد المواضيع التالية:

- 1- مدى إهتمام الشركات الجزائرية المصدرة للتمور بتدويل نشاطها في الأسواق الأوروبية.
- 2- تأثير قطاع المحروقات على توجهات الصادرات خارج المحروقات.
- 3- إستراتيجية تدويل القطاع المصرفي ودورها في النمو الإقتصادي في الجزائر.
- 4- أثر السياسات الإقتصادية الجزائرية على تدويل الصناعات التعدينية
- 5- أهمية التحالفات في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تدويل نشاطها
- 6- محددات الشراكة الناجحة لتدويل الشركات الجزائرية مع الشركات الأوروبية
- 7- مدى تأثير منطقة التبادل العربي في تدويل نشاط الشركات الجزائرية في المنطقة العربية
- 8- دور سياسات التمويل المصرفي في توجيه عملية تدويل نشاط الشركات الجزائرية

قائمة المراجع

التجارة، جامعة الإسكندرية، (2005).	يسري وآخرون		
الإقتصاد العالمي: المرحلة الثانية، تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، (بيروت: لبنان، الدار العربية للعلوم، ط1، 2006)	أوهمي كينيشي	11	11
الإتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، (عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ط1، 2000)	الجميل، سرمد كوكب	12	12
التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والأدوات. (بيروت، لبنان، الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011)،	الجميل، سرمد كوكب	13	13
" القدرة التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية "، بحث ضمن كتاب القدرة التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموح (القاهرة، مصر، مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2000)	الخواجة، علا محمد	14	14
إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (عمان، دار الصفاء، 2008)	الزيادات، محمد عواد	15	15
الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم، (القاهرة: مصر، عالم الكتب، 2003)	السيسي، صلاح الدين حسن	16	16
الأساليب الكمية و النوعية في دعم قرارات المنظمة، (عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008)	الفضل، مؤيد	17	17
إدارة المعرفة، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، 2005)	الكبيسي، صلاح الدين	18	18
التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007)	المرسي، جمال الدين محمد وآخرون	19	19
الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، (الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2007)	النجار، عبد العزيز	20	20
نحو إستراتيجية قومية للإصلاح الاقتصادي، (القاهرة، مصر، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1991).	النجار، سعيد	21	21

التحالفات الاستراتيجية (القاهرة: مصر، ايتراك للنشر و التوزيع (1999،	النجار، فريد	22	22
علم إقتصاد التنمية ،(عمان، الأردن، دار إثراء للنشر، ط1، (2010).	القريشي، محمد تركي	23	23
الإدارة المالية الدولية، (عمان الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2013)	العامري، محمد علي إبراهيم	24	24
نظريات الإدارة والأعمال: دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، (دمشق، سوريا، دار الرضا، 2004)	الصرن، رعد حسن	25	25
التسويق الدولي، (عمان ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2004).	الضمور، هاني حامد	26	26
. الاستثمار الدولي، ترجمة: علي مقلد، (بيروت، لبنان، منشورات عويدات، ط2، 1982)،	جيل برتان	27	27
مبادئ العلاقات الدولية، (عمان، الأردن، دار وائل للطباعة و النشر، ط1 ، 2000).	توفيق سعد حقي	28	28
دراسات في الاقتصاد الدولي، (القاهرة، مصر، مكتبة النهضة العربية، ط05، 2000)	حاتم، سامي عفيفي	29	29
الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع، 1999).	حيدر يونس إبراهيم	30	30
التمويل الدولي، (عمان، الأردن، دار الوراق، 2004)	خلف، فليح حسن	31	31
التسويق الدولي، (القاهرة: مصر، دار الكتب، 1996)	خير الدين عمرو	32	32
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، 2006)	رضا عبد السلام،	33	33
معضلة العولمة: لماذا يستحيل التوفيق بين الديمقراطية وسيادة الدولة والأسواق العالمية؟ ترجمة رحاب صلاح الدين، مراجعة: هبة عبد العزیز غانم، (القاهرة، مصر، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، (2014).	رودريك داني	34	34

نظريات ومسائل في الإقتصاد الدولي، ترجمة: محمد رضا علي عدل، (بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)،	سالفاتور، دومينيك	35	35
سياسات العلاقات الإقتصادية الدولية، ترجمة : خالد قاسم، (عمان، الأردن، مركز الكتاب الأردني المحدودة، 1987).	سبيرو جون إلمان	36	36
إنهيار العوامة: وإعادة إختراع العالم، ترجمة: محمد الخولي، (القاهرة: مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2009)	سول جون رالستون	37	37
، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، (الرياض، السعودية، جامعة الملك سعود، 1998)،	سيكاران أوما	38	38
لعبة التسويق، كيف تمارس أفضل الشركات في العالم لعبة التسويق لتكسب؟، تعريب: خالد الكردي، (بيروت، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر).	شولتز إريك،	39	39
العوامة و قضايا اقتصادية معاصرة، (القاهرة، مصر، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 2003/2002)	صقر عمر	40	40
التجارة الدولية، (الإسكندرية، مصر، دار ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001).	عابد محمد سيد	41	41
إدارة الموارد البشرية الدولية، (عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)	عباس علي	42	42
إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام (عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003)	عباس علي	43	43
العوامة الاقتصادية: منظماتها، شركاتها، تداعياتها، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، 2006).	عبد الحميد عبد المطلب	44	44
مدخل إلى الاقتصاد الدولي، (القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، ط1، 1971)	عبد الخالق، جودة	45	45
المدخل الحديثة في تمويل التنمية الإقتصادية، (الإسكندرية: مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1988)،	عبد العزيز سمير محمد	46	46

47	47	عبد الغفار هناء	الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية: الصين أنموذجاً، (بغداد، العراق، بيت الحكمة، 2002)،
48	48	عجمي جميل	الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية: الحجم والاتجاه والمستقبل، (أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ، مركز الإمارات للدراستات والبحوث الإستراتيجية، ط1 ، 1999).
49	49	علي علي حسين و آخرون	الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999).
50	50	عطية، عبد القادر محمد عبد القادر	، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط2، 2001)
51	51	غروس روبرت، ي وآخرون	كلية شدربيرد تبحث في إستراتيجية العولة، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، (الرياض السعودية ، مكتبة العبيكان، 2001)
52	52	فيتللو فنشنزو	الفكر الإقتصادي الحديث، ترجمة: محمد إبراهيم زيد، مراجعة: عبد الأحد جمال الدين، (القاهرة: مصر، دار الكتاب العربي، بدون سنة نشر).
53	53	قائيل محمد صفوت	منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة الخارجية، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط1، 2009).
54	54	كالوري رولاند ، وآخرون	المنافسة العالمية وديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، (القاهرة: مصر، دار الفجر، 2003).
55	55	كشرود عمار الطيب	البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، (عمان، الأردن، دار المناهج، ط1، 2007)، ص31
56	56	كريانين موردخاي	الإقتصاد الدولي: مدخل السياسات، ترجمة محمد إبراهيم منصور وعلي مسعود عطية، (الرياض: السعودية، دار المريخ، 2007)
57	57	كوزنتس سيمون	النمو الإقتصادي الحديث، (بيروت: لبنان، دار الآفاق الجديدة، 1966)
58	58	كينز جون. م.	النظرية العامة في الإقتصاد، ترجمة : نهاد رضا، (بيروت: لبنان،

دار مكتبة الحياة، (1962).			
الشركات المتعددة الجنسيات: الإقتصاد السياسي للإستثمار المباشر الأجنبي، ترجمة جورج خوري، مراجعة منير لطفي، (عمان، الأردن، دار الفارس، ط1، 1994)	موران، ثيودور	59	59
تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، (القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 2000).	مصطفى أحمد سيد	60	60
العولمة: المفاهيم الأساسية، ترجمة: آسيا دسوقي، مراجعة: سمير كرم، زينب ساق الله، (بيروت، لبنان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، 2009)	موني أنابيل ، بيتسي إيفانز	61	61
الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة على محمد تقني عبد الحسين ، (بن عكنون، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986).	ميرونوف أ.أ.	62	62
إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، الأردن، دار الوراق، 2004)	نجم نجم عبود،	63	63
الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، (القاهرة: مصر، دار النهضة العربية، ط1، 2008)	نعمان سامي سلامة	64	64
العلاقات الإقتصادية الدولية، ترجمة: طه عبد الله منصور، محمد عبد الصبور محمد على، (الرياض: السعودية، دار المريخ، 1987)	هدسون جون ، مارك هرندر	65	65
. العولمة و الأقلمة اتجاهاً جديداً في السياسات العالمية، (أبو ظبي، الإمارات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإسلامية، 1998)	هيجوت، ريشارد.	66	66
أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009).	ياسين سعد غالب	67	67
أساسيات التجارة الدولية، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1999)	يونس محمود	68	68
ثانياً: الموسوعات			

http://en.wikipedia.org/wiki/John_Harry_Dunning	الموسوعة الحرة wikipedia.	01	69
ثالثاً: الدوريات المحكمة والمجلات			
الإستثمار الأجنبي وأثره في البيئة الإقتصادية: نظرة تقييمية لقانون الإستثمار العراقي، (مجلة الإدارة والإقتصاد، بغداد: العراق، جامعة المستنصرية، العدد 80، 2010)	موفق أحمد، حلا سامي خضير	01	70
العولمة: المفاهيم والمتطلبات، (المجلة الإقتصادية السعودية، خريف 1999)	ذكاء مخلص الخالدي	02	71
<u>إدارة المخاطر السياسية: وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات</u> ، (مجلة جامعة الملك سعود، م4، العلوم الإدارية (1)، 1412 - 1992).	عبد الرحمن بن يوسف العالي	03	72
<u>نظام فض المنازعات في منظمة التجارة العالمية: دراسة مسحية تحليلية</u> ، (مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، سنة 2011)	أحمد بلواي	04	73
<u>الصادرات ودورها في الإقتصاد الليبي</u> ، (مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2006/06، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر).	المحجوبي خالد	05	74
<u>الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في تنمية الاقتصاديات النامية (FDI)</u> ، (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (3)، 2006)	محمد صقر، وآخرون	06	75
العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والعولمة في جمهورية مصر العربية: دراسة اقتصادية قياسية، (مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (28) العدد (56) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005)	محمد، عبد الكريم عبد الله	07	76
<u>الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية</u> ، (جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 20، فيفري (شباط) 2008)	أسعد جواد كاظم، مصطفى مهدي حسين، يوسف علي	08	77

	عبد الأسدي		
78	09	كالبانا كوتشار، وآخرون	<u>البلورة السحرية.....</u> ، (واشنطن د.سي، صندوق النقد الدولي، مجلة التمويل والتنمية، العدد سبتمبر 2014).
79	10	جمال الدين زروق	تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية، (أبوظبي، الإمارات، صندوق النقد العربي، دراسات إقتصادية، العدد 01، 2007).
80	11	أحمد زغدار	<u>الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة</u> ، (مجلة الباحث، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005)، ص ص 159 - 168
81	12	المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات	نشرة ضمان الإستثمار، آفاق الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية لعام 2011، (الصفاء، الكويت: المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات، السنة التاسعة والعشرون ، العدد الفصلي الثالث، (جويلية سبتمبر 2011)
82	13	المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات	نشرة ضمان الإستثمار، الإستثمار الأجنبي المباشر العالمي وإتجاهاته الدول العربية وفقا لتقرير الإستثمار العالمي 2008، (الصفاء، الكويت المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وإئتمان الصادرات، السنة السادسة والعشرون ، العدد الفصلي الثالث، (جويلية سبتمبر 2008)
83	14	WAY GENOVA	WAY GENOVA N.6 2003 (مجلة دورية عن الإقتصاد في سويسرا وخاصة جنيف)
رابعاً: الرسائل الجامعية			
84	01	أحمد عبدالرحمن لطيف الجبوري	<u>الاتجاهات الاقتصادية الدولية المعاصرة وإنعكاساتها على الاقتصادات العربية</u> ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2005).
85	02	عبد الكريم بعداش	الاستثمار الأجنبي المباشر و آثاره على الاقتصاد الجزائري : خلال الفترة 1996 - 2005، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: النقود والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

			الجزائر).
86	03	بودرامة مصطفى	تأثير العولمة الاقتصادية على إقتصاديات الدول النامية: دراسة حالة الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس: سطيف، 2009).
87	04	حشماوي محمد	الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، (أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2006).
88	05	دهش فاضل جواد	، الاثار المحتملة لانضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية في القطاع الزراعي، (أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد، جوان 2008)
89	06	دوار إبراهيم	آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خلال الفترة 2001-2009، مذكرة ماجستير تخصص مالية وإقتصاد دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011).
90	07	ديوب أيمن حسن	نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، (رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة -جامعة عين شمس، 2006)
91	08	شامي رشيدة	المنظمة العالمية للتجارة والآثار المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007).
92	09	صوايلي صدرالدين	النمو والتجارة الدولية في الدول النامية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: الإقتصاد القياسي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006).
93	10	إيمان وديع عبد الحليم	<u>التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية.</u> (رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 2004).

94	11	مولحسان آيات الله	المنظمة العالمية للتجارة وانعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مصر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2010)
95	12	نزاري رفيق	الإستثمار الأجنبي المباشر والنمو الإقتصادي: دراسة حالة: تونس، الجزائر والمغرب، (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد دولي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، 2007)
96	13	زغدار أحمد	التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005)
خامساً: المطبوعات الرسمية			
97	01	الجريدة الرسمية العدد 39 الصادر في 16 جوان 2004	مرسوم تنفيذي رقم 04- 174 الصادر بتاريخ 12 جوان 2004 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية وتنظيمها وسيورها. وهو متاح على الرابط التالي من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. http://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2004/A2004039.pdf
98	02	الجريدة الرسمية العدد 03 الصادر في 14 جانفي 1996	الأمر رقم 96- 06 المؤرخ في 10 جانفي 1996 والمتضمن تأمين القرض عند التصدير -أنظر المادة 04 متاح على الرابط: http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1996/A1996003.pdf
99	03	الجريدة الرسمية	أمر رقم 03- 04 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالقواعد العامة المطبقة على عمليات استيراد البضائع وتصديرها
100	04	الجريدة الرسمية http://www.joradp.dz	مرسوم تنفيذي رقم 08- 313 مؤرخ في 5 شوال عام 1429 الموافق 5 أكتوبر سنة 2008 يتم المرسوم التنفيذي رقم 04- 174

الأمر 12 11/74 المؤرخ في 30 جانفي 1974 متعلق بتحرير تجارة التصدير والمحدد لشروط تصدير وإعادة تصدير البضائع التي تتم إنطلاقاً من الإقليم الجمركي الوطني	الجريدة الرسمية http://www.jora.dp.dz	05	101
القانون رقم 02/78 المؤرخ في 11 فيفري 1978 يتعلق بإحتكار الدولة للتجارة الخارجية مبيناً صراحة أن الإستيراد وتصدير السلع والمعدات والخدمات تعتبر من الإختصاص الحصري للدولة	الجريدة الرسمية http://www.jora.dp.dz	06	102
سادساً: البحوث والمؤتمرات			
<u>العوامل المؤثرة في نمو المشروعات الصغيرة</u> ، (ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، وورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة - جمهورية مصر العربية 18-22 جانفي 2004).	جميلة ميرزا المحاري	01	103
<u>أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري</u> ، (ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، وورشة العمل بعنوان "تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة" القاهرة- مصر 18- 22 جانفي 2004).	صالح صالح	02	104
<u>دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة المجمع الصناعي "صيدال" ، (ورقة قدمت ضمن أعمال الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، وذلك في الفترة 08- 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف)</u>	عدمان مريزق	03	105
<u>المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية</u> (مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والثلاثون شرم الشيخ / مصر 23 فبراير- 01 مارس 2007)	منظمة العمل العربية	04	106
سابعاً: التقارير و التقارير السنوية			
دراسة تدويل الشركات المصرية، (القاهرة، مصر، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء،	ليلى جاد، وآخرون	01	107

(2006)			
لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. <u>تقرير مشروع من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</u> ، (الدورة العشرين الكاملة، جوان 2002).	المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي	02	108
حصيلة أشغال قطاع التجارة المنجزة خلال فترة 1962 - 2012، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مارس 2012 http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers12/billan62-12ar.pdf تاريخ الشهادة 19 فيفري 2014	وزارة التجارة	03	109
تقرير الإستثمار العالمي 2005: الشركات عبر الوطنية وتدويل البحث والتطوير، إستعراض عام، (نيو يورك، جنيف، الأمم المتحدة، 2005)،	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	04	110
comparatives study of National strategies and policies with Regard to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region , (New York : United Nations, 2001.)	ESCWA	05	111
United Nations Conference on Trade and Development World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development, (New York and Geneva, United Nations Publication, 2013)	UNCTAD	06	112
world Investment Report 1999 : Foreign Direct Investment and the challenge of Development , (Geneva and new York, UN, 1999)	UNCTAD	07	113
World Investment Report, (Geneva and New York, UN, 1998),	UNCTAD	08	114
world Investment Report 1996 : Investment , Trade and International policy Arrangements, (Geneva and New York , UN, 1996)	UNCTAD	09	115
United Nation Industrial Development Organization (UNIDO), Chang patterns of trade in world industry: An empirical study on Revealed compares advantage, (New York, United Nations, 1982)	UNIDO	10	116
ثامناً: سلاسل بحثية متخصصة			
السياسات الصناعية في ظل العولمة، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 111، مارس 2012، السنة الحادية عشر).	بلقاسم العباس	01	117

118	02	برناردين أكيوبي، ريتشارد همينغ وغيرد شوارتز،	، "الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص"، (واشنطن، صندوق النقد الدولي، سلسلة قضايا اقتصادية رقم 40، 2007)
119	03	صالح العصفور	سياسات التنافسية، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 115، جويلية 2012، السنة الحادية عشر).
120	04	رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني	الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 411، ط2، 2007)
121	05	برناردين أكيوبي، ريتشارد همينغ، وغيرد شوارتز،	"الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص"، سلسلة قضايا اقتصادية رقم 40، صندوق النقد الدولي، من الرابط. www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/issues/./ei40.pdf
122	06	جوزيف باداركو	<u>حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية</u> ، سلسلة خلاصات (القاهرة، مصر، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة الأولى، العدد الثامن، مارس 1993).
123	07	هانس- بيترمارتين، هارالد شومان	فخ العولة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: د. عدنان عباس علي، مراجعة وتقديم: أ. د. رمزي زكي، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، أكتوبر 1998)
124	08	جون كينيث جالبريت	تاريخ الفكر الاقتصادي: الماضي صورة الحاضر، ترجمة: أحمد فؤاد بلبع، مراجعة: إسماعيل صبري عبد الله (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 261، سبتمبر 2000).
125	09	جون ستيل جوردون	إمبراطورية الثروة: التاريخ الملحمي للقوة الاقتصادية الأمريكية، ترجمة: محمد مجد الدين باكير، الجزء الأول، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 357، نوفمبر 2008)

الإستثمار الأجنبي المباشر- تعاريف وقضايا، (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، 2004، السنة الثالثة)	حسان خضر	10	126
الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 107، نوفمبر 1986)	محمد السيد سعيد	11	127
انهيار الرأسمالية: أسباب إخفاق اقتصاد السوق المحررة من القيود، ترجمة: عدنان عباس علي، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 371، يناير 2010)	أولريش شيفر	12	128
فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مراجعة: نعيم حافظ أبو جمعة، (القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات العدد: 423، 2006)	مايك فريدمان، بينيامين تريجو	13	129
الحضارات في السياسة العالمية: وجهات نظر جمعية وتعددية، ترجمة: فاضل جتكر، (الصفاء، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 385 فبراير 2012)	بيترجي كاتزنشتاين	14	130
حركة إنتقال التجارة العربية عبر المنافذ الجمركية: الإطار التنظيمي ومقترحات التطوير، (القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 365، 2003)	عبد القادر فتحي لأشين، وآخرون	15	131
جغرافيات العولة: قراءة في تحديات العولة الإقتصادية والسياسية والثقافية، ترجمة: سعيد منتاق، (الصفاء: الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 397، فيفري 2013)	ورويك موراي	16	132
PPIAF, "Public- Private Partnerships", Reference Guide Version 1, , PPIAF, 2012,	World Bank Institute	17	133

livres/books

أولاً: الكتب

N°		AUTEUR	
134	01	Balassa, B	A stages approach to comparative advantage , (Economic growth & Resources, Val. 4, Macmillan, London, 1979)
135	02	Hocine BENSSAD	la Réforme Economique en Algérie , (Alger, OPU, 2émé édition, 1991).
136	03	Benssad Hocine	Economie de développement de l'Algérie , (Alger, O.P.U. 2 éme, édition, 1982),
137	04	John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah	International business : strategy and the multinational company , (New York, USA, Routledge:Taylor & Francis, First published ,2010).
138	05	Marie Camille DEBOURG, Joël CLAVELIN et Olivier PERRIER	PRATIQUE DU MARKETING , (Alger, Algérie, éditions BERTI, 2004)
139	06	Claude DEMEURE	marketing , (Paris, France, Editions Dalloz, 2003
140	07	John H. Dunning, Rajneesh Narula	Multinationals and Industrial Competitiveness A New Agenda , (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2004),
141	08	B. Garrette et P. Dussauge	Les stratégies d'alliance . (Paris. France, Edition d'organisation, 1995).
142	09	Stefan Elsner	Retail Internationalization : Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities , (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2012)
143	10	Hamid Etemad, Richard Wright	Globalization and entrepreneurship : policy and strategy perspectives , (Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2003)

144	11	Jolanda Hessels	International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders , (ERIM, ERASMUS University Rotterdam, 2008)
145	12	Philippe Kotler, Bernard Dubois	Marketing management , (Paris, France, Nouveaux Horizons, 12 ^e édition, 2006).
146	13	Paul R. Krugman & Maurice Obstfeld	Economie internationale , Traduit par : Achille Hannequart et Fabienne Leloup (Bruxelles, Belgique, Editions de Boeck université, 4eme Ed, 2003)
147	14	Maria Minniti & Al	Entrepreneurship: The Engine of Growth, Volume 1 : People (Connecticut, USA, PRAEGER Ed, 2007)
148	15	Dirk Morschett & al	Strategic International Management: Text and Cases , (Germany, Gabler Verlag, 2nd Edition 2010)
149	16	Jean Louis MUCCHIELLI	.multinationales et mondialisation , (Paris, France, édition du seuil, 1998).
150	17	Jean Louis MUCCHIELLI	Relations économiques internationales , (Paris : France, Editions Hachette, 1994).
151	19	Alain NONJON	la mondialisation , (Paris, France, édition SEDES, 1999)
152	20	Christos N.Pitelis, Roger Sugden, (edited by)	The nature of the transnational firm , (London, UK, Routledge, 2nd ed. 2000)
153	21	Edith Olejnik	International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors , (Trier, Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014)
154	22	Porter, M.E,	The competitive advantage of nations , (NY, USA, Macmillan press, first Edition , 1990)
155	23	Abate René, Jean-Marie Ducreux , Nicolas Kachaner	Le Grand Livre de la Stratégie , (Paris, France, Éditions d'Organisation -Groupe Eyrolles, 2009)
156	24	Uwe Sachse	Internationalisation and Mode Switching Performance, Strategy and Timing , (Wiesbaden, Germany, Gabler Verlag, 1st Edition 2012).
157	25	Robert M. Stern	Globalization and International Trade Policies: World Scientific Studies in International Economics — Vol. 9 , (Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2009).

158	26	Denis- Tersen Jean-luc Bricout	I'investissement international , (Paris, France, Edition Armand colin, 1996)
159	27	Thomas, J G	Strategic management : concepts ; practices and cases ; (NY, Harper and Raw, 1988),
160	28	Kate L. Turabian	A Manual for Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations , Revised by John Grossman and Alice Bennett (Chicago, The University of Chicago Press, Sixth Edition, 1996)
161	29	Paul Verdin, Nick Van Heck	From Local Champions to Global Masters: A strategic perspective on managing internationalization , (New York, USA, PALGRAVE, 2001
162	30	Charles Wankel	Encyclopedia of Business in today's world , (California, USA, SAGE Publications, Inc, 2009)
163	31	Wells, Louis T, Jr	The product Lifecycle in International trade , (Boston, Division of Research, Graduate school of business Administration, Harford University, 1972)
THESIS /THESES			
164	01	Brahim ALLALI	Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro- alimentaire (These doctorat HEC Montreal, 2003)
165	02	ARROUCHE Nacéra	Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie :contraintes et résultats , (Thèse Magister en Sciences Economiques, Option : Économie et Finance Internationales, Faculté d'Economie, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou 2014)
166	03	Sami BASLY	L'internationalisation de la PME Familiale :une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance , (Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005)
167	04	Fatima BOUALAM	L' investissement direct à l'étranger : le cas de l'Algérie , (Thèse Doctorat en Sciences Economiques Faculté d'Economie, Université Montpellier I, 2010)
168	05	Igor Kalinić	Rapid Internationalization of Traditional SMEs:

			Entrepreneurial Decision-Making and Organizational Changes, (Thesis doctorate , Graduate School Of Research in Management, University of Padoue, italy, 2010).
169	06	Christian MEYN	The Born Global Impact on Traditional Internationalization Theory: A qualitative investigation of new theory challenging existing internationalization theory, (Master Thesis; Department of Management, Aarhus School of Business, 2009).
170	07	lucia NALDI ,	Growth through internationalization : a knowledge perspective on SME'S (JIBS Dissertation Series No. 047, Jönköping International Business School, 2008)
171	08	Reza Etemad-Sajadi	Internationalization of Service Firms: The case of Computer-Related Services, (PhD THESIS in Management, Faculty of Economics at the University of Neuchâtel, Suisse, 2008).
172	09	Zizah Che Senik	Models, Processes, and Factors Influencing Internationalization: the case of Malaydian Smes, (thesis doctor of philosophy of Murdoch university, 2010)
Articles			
173	01	Zafar U. Ahmed, Craig C. Julian, Abdul J. Mahajar	<u>Export barriers and firm internationalisation from an emerging market perspective'</u> ,(Emerald, Journal of Asia Business Studies, vol. 3, no. 1. 2008
174	02	Brahim Allali	Dirigeants de PME face au choix des cheminements d'internationalisation :Modes d'entrée et approches des marchés étrangers, (23e Colloque du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec, 28, 29 et 30 septembre 2006 http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2006-13dirigeants_pme_choix_cheminements_internationalisation.pdf 2010/01/20 تاريخ المشاهدة:
175	03	Alain Chevalier et Georges Hirsch	Le choix de l'investissement à l'étranger, Revue française de gestion, Mai, Juin, Juillet, Août, No 31, 1981).
176	04	Foued Cheriet	Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales : Le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ?, (UMR

			MOISA Working-Paper, 2010-05)
177	05	Joseph L. C. Cheng, & al	Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture, and Human Resources, (Elsevier, Advances in International Management, Volume 15, 2004) pp 43–55 Stephen Tallman (JOHN DUNNING'S ECLECTIC MODEL AND THE BEGINNINGS OF GLOBAL STRATEGY)
178	06	Eric, Delattre	les changement de nom des entreprises, (L'expansion Management Review, Roularta, n°93 Septembre1999.)
179	07	Dominique JOLLY	Alliance Strategy: linking motives with benefits, (EBF - European Business Forum- issue9 spring 2002)
180	08	Cabrol Mathieu, Nlemvo Frédéric	Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées, (XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007) http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2128-les-premieres-phases-de-l-internationalisation-des-entreprises-nouvellement-creees/download
181	09	Bernadette MERENNE	délocalisation : mondialisation de l'industrie http://www.cafe-geo.net/article_imp.php3?id_article=195
182	10	Joëlle MORANA, Fouzia BRAHIMI, Dominique BONET FERNANDEZ, Frédéric TEULON,	Compétences de la main-d'oeuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est-Ouest (Paris, France, IPAG Business School, working papers S E R I E S, 2014-247)
183	11	Commission européenne	"l'internationalisation des PME" (Luxembourg , DG Entreprises Observatoire des PME Européennes, n°4/2003
184	12	Conseil National Economique et Social	Projet de Rapport : Pour une Politique de Développement de la PME en Algérie (Alger, Algérie : Commission Perspectives de

			Développement Economique et social, 20 ^{ème} session plénière (juin 2002).
185	13	Wolfgang, h .REINICKE	global public policy , (Tampa, FL, foreign affairs, vol. 76, n° 1, Nov. 1 Dec. 1997)
186	14	Daniel Sullivan	Measuring the degree of internationalization of a firm , (USA, Academy of International Business, Journal of international business studies, second quarter 1994)
انياً : المواقع الإلكترونية			
187	01		. http://www.academia.edu/414815/The_Strategic_Planning_Approach_on_Knowledge_Accumulation_In_the_Internationalization_Process_A_Proposed_Model 2009/09/29 تاريخ المشاهدة
188	02		http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur 2014/11/25 تاريخ المشاهدة
189	03		http://ali-hu.tripod.com/ali2.doc علي العدبه : عولمة التكتلات الاقتصادية: تاريخ المشاهدة 2012/08/12
190	04		http://www.elmouwatin.dz/IMG/article_PDF/article_a5303.pdf تاريخ المشاهدة 2013/10/12
191	05		http://www.cirmap-fea.org/fichiers/cifepme2006.pdf Soulaïmane LAGHZAOUÏ, GREFI L' internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences
192	06		www.wipo.int/ebookshop/html date de visite le 10/10/2006
193	07		كامل إدريس، الملكية الفكرية أداة فعالة في التنمية الاقتصادية، الملخص (جنيف، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، بدون سنة نشر) http://www.ecipit.org/Arabic/pdf/low_model4.pdf تاريخ التصفح 2009/02/03
194	08		Direction Générale du Commerce Extérieur, Fonds Spécial pour la Promotion des exportations , (MINISTERE DU COMMERCE, 2014) http://www.mincommerce.gov.dz/fichier11/fspe.pdf 2015/04/08 تاريخ المشاهدة
195	09		تاريخ المشاهدة يوم 2015/04/10 تحت عنوان التأمين و الضمان /http://www.elmouwatin.dz
196	10		http://www.trade.gov/pec
197	11		http://www.coface.fr/L-offre-Assurance-credit
198	12		http://www.iaigc.net/?id=2
199	13		http://www.theafricareport.com/top-500-companies-in-africa-2013.html
200	14		http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/A-Brief-History-of-UNCTAD.aspx

201	15	http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/multinational-enterprises/lang--fr/index.htm
202	16	www.sony.com / Sony Global - Sony History 2008/07/11 تاريخ التصفح
203	17	http://www.orascom.com/ 2009/01/15 تاريخ التصفح
204	18	http://www.clarion.com/xm/ar/company/profile/origin/index.html تاريخ التصفح 2008/10/22
205	19	http://www.edubourse.com/guide/guide.php?fiche=histoire-nom-societe تاريخ التصفح 2009/02/01
206	20	www.wipo.int/ebookshop/html 10/10/2006 تاريخ التصفح

الفهارس

فهرس الأطروحة

	الإهداء	
	التشكرات	
	الملخص	
أ	مقدمة	
ت	الإشكالية	
ث	المنهجية وأسلوب الكتابة والتهميش	
ج	أهمية الموضوع	
ح	أهداف الموضوع	
خ	فرضيات البحث	
خ	صعوبات البحث	
د	هيكل البحث	
ذ	خلفية الدراسة	
ر	الدراسات السابقة	
ع	قائمة المختصرات	
20	الجزء الأول: الجانب النظري	
21	الفصل الأول: ماهية عملية التدويل	
22	المبحث الأول: تاريخ تدويل الشركات	
22	المطلب الأول: بداية التدويل	
24	المطلب الثاني: التدويل الإستعماري	
26	المطلب الثالث: التدويل الإنتاجي	
30	المبحث الثاني: مفهوم التدويل	
30	المطلب الأول: تعريف التدويل	
34	المطلب الثاني: مزايا وعيوب التدويل	
39	المطلب الثالث: أهمية التدويل	
43	المبحث الثالث: الأخطار والقيود التي تواجه الشركة عند التدويل	

44	المطلب الأول: المخاطر الإقتصادية	
47	المطلب الثاني المخاطر السياسية	
51	المطلب الثالث: القيود على التدويل	
52	المبحث الرابع: مراحل مؤشرات تحول الشركة إلى التدويل	
52	المطلب الأول: مراحل تحول الشركة المحلية إلى شركة دولية	
56	المطلب الثاني: الهيكل السلعي الأمثل للصادرات	
57	المطلب الثالث: مؤشرات التدويل	
61	المبحث الخامس: عوامل ودوافع تدويل نشاط الشركات	
62	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تدويل المؤسسات	
63	المطلب الثاني: الدوافع الساحبة للشركة من أجل تدويل نشاطها	
64	المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية الدولية	
68	خلاصة الفصل الأول	
70	الفصل الثاني: نظريات ونماذج تدويل المؤسسات	
71	المبحث الأول: نظريات التجارة الدولية	
71	المطلب الأول: نظرية الميزة المطلقة لأدم سميث	
73	المطلب الثاني: نظرية الميزة النسبية	
76	المطلب الثالث: نظرية عوامل الإنتاج هيكلر أولين سمولسون	
77	المطلب الرابع: مفارقة ليونتييف	
78	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتدويل.	
78	المطلب الأول: نظرية عدم كمال السوق	
80	المطلب الثاني: نظرية الحماية	
82	المطلب الثالث: دورة حياة المنتج (المنتج الدولي)	
88	المطلب الرابع: نظرية الموقع	
89	المطلب الخامس: نظرية الموقع المعدلة:	
91	المطلب السادس: نظريات أخرى مفسرة لظاهرة التدويل	
96	المبحث الثالث: بعض نظريات ونماذج طريقة الدخول لتدويل المؤسسات	
96	المطلب الأول: نموذج the Uppsala internationalization model U – MODEL	

101	المطلب الثاني:النماذج ذات الصلة بالإبتكار (Innovation-Related (I- MODEL Models	
103	المطلب الثالث : النموذج الإنتقائي Eclectic Paradigm	
108	المطلب الرابع: نموذج الشبكة Network Model	
111	المطلب الخامس: المدخل المنظمي (المقاولاتي) Entrepreneurial Approach	
115	المطلب السادس: نظرية الشركات ذات البداية الدولية BORN GLOBAL FIRM	
122	خلاصة الفصل الثاني	
124	الفصل الثالث: محيط عملية التدويل	
125	المبحث الأول: العولمة الإقتصادية	
125	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول العولمة الإقتصادية	
128	المطلب الثاني: مزايا وعيوب العولمة الإقتصادية	
129	المطلب الثالث: مؤسسات العولمة الإقتصادية وعلاقتها بتدويل الشركات	
141	المبحث الثاني: الشركات متعددة الجنسيات	
142	المطلب الأول: ماهية الشركات متعددة الجنسيات	
148	المطلب الثاني: تحديات ومشاكل الشركات متعددة الجنسيات	
150	المطلب الثالث: صفات وأنماط الش. م. ج	
154	المبحث الثالث: التمويل والتأمين الدولي	
154	المطلب الأول: التمويل الدولي	
155	المطلب الثاني: التأمين الدولي	
157	المبحث الرابع: العلامة التجارية والتدويل	
158	المطلب الأول: إبتكار العلامة والتسمية التجارية	
161	المطلب الثاني: خصائص العلامة التجارية المبتكرة	
163	المطلب الثالث: مراحل البحث في تسمية العلامة	
164	المطلب الرابع: تقنيات ابتكار العلامة التجارية	
169	المطلب الخامس: التدويل والإبتكار في العلامة التجارية	
174	خلاصة الفصل الثالث	

176	الفصل الرابع: إستراتيجيات تدويل نشاط الشركات	
177	المبحث الأول: متطلبات بناء إستراتيجية لتدويل شركة	
177	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية	
179	المطلب الثاني: بناء الإستراتيجية	
184	المبحث الثاني: إستراتيجية التصدير	
184	المطلب الأول: التصدير المباشر	
185	المطلب الثاني التصدير غير المباشر	
187	المبحث الثالث: إستراتيجية الإستثمار الأجنبي	
188	المطلب الأول: نشأة مصطلح الإستثمار الأجنبي المباشر وماهيته	
192	المطلب الثاني: مكونات وشروط إعتبار الإستثمار الأجنبي مباشرا	
194	المطلب الثالث: المحددات التدويلية لتصنيف الإستثمار الأجنبي	
196	المطلب الرابع: أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر	
199	المطلب الخامس الإستثمار المحفظي	
200	المبحث الرابع: إستراتيجية التحالفات العالمية، الاندماج والتملك	
200	المطلب الأول: ماهية التحالفات، الإندماجات والتملك	
203	المطلب الثاني: صيغ وشروط التحالف	
208	المطلب الثالث: معايير نجاح التحالف الإستراتيجي	
215	المطلب الرابع: مخاطر التحالف والإندماج	
220	المطلب الخامس: الشراكة بين القطاع العام والخاص من أجل التدويل	
223	المبحث الخامس: إستراتيجية إعادة التوطين	
223	المطلب الأول: ماهية إعادة التوطين.	
226	المطلب الثاني: دوافع إعادة التوطين	
228	المبحث السادس: إستراتيجيات أخرى للتوسع في عملية التدويل	
228	المطلب الأول: إستراتيجية التنوع	
229	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز	
230	المطلب الثالث: إستراتيجية تدويل البحث والتطوير	
231	المطلب الرابع: الإدارة التحويلية وعملية التدويل	

234	خلاصة الفصل الرابع	
235	الجزء الثاني: الجانب التطبيقي	
236	الفصل الخامس: الإطار العام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر	
237	المبحث الأول: تركيبة الإقتصاد الجزائري	
238	المطلب الأول: معطيات الإقتصاد الكلي الجزائري	
242	المطلب الثاني: درجة إنفتاح الإقتصاد الجزائري	
246	المطلب الثالث: الإطار التشريعي المساعد على التدويل	
250	المبحث الثاني: الهيئات الداعمة لنشاط التدويل	
250	المطلب الأول: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية	
251	المطلب الثاني: الصندوق الخاص لترقية الصادرات	
261	المطلب الثالث: الشركة الوطنية للتأمين على الصادرات	
265	المطلب الرابع: الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة	
266	المبحث الثالث: نسيج الشركات الكبرى الجزائرية	
266	المطلب الأول: خصائص الشركات الكبرى	
268	المطلب الثاني: نشاطات الشركات الكبرى	
271	المبحث الرابع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة	
271	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
275	المطلب الثاني: المميزات العامة والسمات الخاصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
279	المطلب الثالث: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية	
280	المطلب الرابع: إعداد الخطة لتدويل المشروعات الصغيرة	
283	المطلب الخامس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وإمكانية التدويل	
291	خلاصة الفصل الخامس	
294	الفصل السادس: دراسة حالة تدويل نشاط بعض المؤسسات الجزائرية	
295	المبحث الأول: تحليل المقابلة مع نائب مدير الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية	
295	المطلب الأول: تساؤلات وفرضيات المقابلة	
297	المطلب الثاني تحليل أجوبة المقابلة	

306	المطلب الثالث : استنتاجات من خلال المقابلة	
307	المبحث الثاني:الإطار العام للدراسة الخاصة بالشركات المدولة	
308	المطلب الأول: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية	
313	المطلب الثاني صدق وثبات أداة الدراسة	
315	المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية	
328	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة	
328	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغروف -سمرنوف	
329	المطلب الثاني: تحليل محاور (أبعاد الإستبانة)	
350	المبحث الرابع : نتائج، مقترحات وتوصيات الدراسة.	
350	المطلب الأول:الإجابة على الفرضيات	
352	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية	
352	المطلب الثالث : مقترحات وتوصيات للعينة محل الدراسة	
353	خلاصة الفصل السادس.	
355	خاتمة	
356	النتائج	
358	التوصيات والإقتراحات	
359	آفاق الدراسة	
361	قائمة المراجع	
383	فهرس الموضوعات	
389	فهرس الأشكال	
390	فهرس الجداول	
394	الملاحق	
	ملخص الأطروحة	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
86	الشكل رقم (II - 1) : التطور الممكن لموازن التجارة الدولية خلال دورة حياة المنتج.	01
162	الشكل رقم (III - 1) خصائص العلامات التجارية المبتكرة	02
167	الشكل رقم (III - 2) تعديل شعار سوني من 1955 إلى 1973	03
173	الشكل رقم (III - 3) : نموذج متكامل لإبتكار علامة وتسمية تجارية	04
182	الشكل رقم (VI - 1) : البدائل الإستراتيجية للدخول للأسواق الدولية	05
183	الشكل رقم (VI - 2) : حلقة لماذا؟ - ما؟ - كيف؟ للتدويل الشركات	06
200	الشكل (VI - 2) : مبادئ التحالف	07
269	الشكل رقم (V - 1) : إنتشار شركة سوناطراك وفروعها وطنيا وعالميا	08
282	الشكل رقم (V - 2) : إعداد الخطة التدويل نشاط المشروعات الصغيرة	09
287	الشكل (V - 3) : نسبة القطاعات المهيمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
290	الشكل (V - 4) : المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الشمولية	11
296	الشكل رقم (IV - 1) : أبعاد العلاقة بين الجزائر كبلد أم وعملية تدويل شركاتها.	
310	الشكل رقم (IV - 2) : مقومات تدويل نشاط الشركات	
311	الشكل رقم (IV - 3) : أبعاد إستراتيجية تدويل الشركات	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	الجدول رقم (I - 1): زيادة في التجارة العالمية بين 1980 و2009 (بالمليار دولار)	01
32	الجدول رقم (I - 2): بعض أهم التعاريف لعملية التدويل	02
48	الجدول رقم (I - 3): أهم المخاطر التي تحدث عند التدويل	03
50	الجدول (I - 4): الاجراءات المتخذة من قبل الدولة المستقبلية تجاه المستثمر الأجنبي.	04
53	الجدول رقم (I - 5): مراحل الانتشار الجغرافي لموارد الشركة	05
90	الجدول رقم (II - 1): العوامل المختلفة لنظرية الموقع المعدلة	06
100	الجدول رقم (II - 2): مراحل تطور نموذج أبسالا	07
102	الجدول رقم (II - 3): مختلف مراحل النماذج ذات الصلة بالإبتكار	08
105	الجدول رقم (II - 4): أنماط دخول الأسواق في النموذج الإنتقائي	09
105	الجدول رقم (II - 5): أنماط الإنتاج الدولي: بعض عوامل التحديد	10
107	الجدول رقم (II - 6): أشكال التعاقدات بين الشركات الدولية بحسب توافر العوامل الصاعدة والهابطة	11
110	جدول رقم (II - 7): موقع الشركة داخل الشبكات	12
118	الجدول رقم (II - 8): مقارنة الملامح الأساسية للنظريات والنماذج المختلفة لتدويل الشركات	13
143	الجدول رقم (III - 1): تطور عدد الشركات متعددة الجنسيات	14
166	الجدول رقم (III - 2): الشركات الفرنسية التي غيرت تسميتها	15
166	الجدول رقم (III - 3): التغيير وإعادة التغيير في العلامة والتسمية التجارية	16
170	الجدول رقم (III - 4): أوراسكوم للإتصالات وشبكتها الدولية	17
191	الجدول رقم (VI - 1): تطور الإستثمار الأجنبي المباشر عالميا خلال الفترة 1990-2012	18
202	الجدول رقم (VI - 2): تطور أنشطة التحالفات الإستراتيجية	19
207	الجدول (VI - 3): التفريق بين التحالف الإستراتيجي، الشبكات والمشروعات المشتركة	20

221	الجدول رقم (VI - 4) : صيغ مشروعات BOT	21
238	الجدول رقم (V - 1): سنوات الفرصة الضائعة للإقتصاد الجزائري	22
239	الجدول رقم (V - 2): صادرات و واردات الجزائر إلى غاية 2013	23
239	الجدول رقم (V - 3) : إحصائيات التجارة الخارجية للجزائر إلى غاية سنة 2013	24
240	الجدول رقم (V - 4): أهم صادرات الجزائر إلى غاية 2013	25
241	الجدول رقم (V - 5) : التصدير الجزائري حسب المناطق الجغرافية	26
242	الجدول رقم (V - 6) الصادرات ذات التقانة العالية للدول العربية	27
243	الجدول رقم (V - 7) : أهم شركاء الجزائر في التصدير	28
246	الجدول رقم (V - 8): التشريعات الجزائرية المرتبطة بالتجارة الخارجية (تصدير، تدويل) منذ الاستقلال	29
267	الجدول رقم (V - 9): ترتيب كبرى الشركات الجزائرية افريقيا.	30
284	الجدول رقم (V - 10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر في السنوات الأخيرة	31
286	الجدول رقم (V - 11) : نسبة القطاع الخاص من تطور القيمة المضافة في الجزائر	32
289	الجدول رقم (V - 12): الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الخارج	33
290	الجدول رقم (V - 13): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المدولة.	34
298	الجدول رقم (IV - 1): إحصائيات تطور الشركات الجزائرية المصدرة عند الوكالة	35
299	الجدول (IV - 2): عدد الشركات التي تجاوزت مرحلة التصدير	36
300	الجدول رقم (IV - 3): دور الوكالة تجاه الشركات الجزائرية العاملة في الخارج	37
302	الجدول رقم (IV - 4): خدمات الوكالة تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل	38
303	الجدول رقم (IV - 5): نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية	39
305	الجدول رقم (IV - 6): عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية	40
306	الجدول رقم (IV - 7): محاور دور الجزائر كبلد أم للشركات المدولة	41
307	الجدول رقم (IV - 8) : قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة	42
310	الجدول رقم ((IV - 9) : مقابلة أبعاد الدراسة مع بعض	43
312	الجدول رقم (IV - 10) : مقياس ليكارت الخماسي	44
313	الجدول: (IV - 12): تقسيم الفيئات	45

315	الجدول رقم (IV - 13) : يحدد مستوى قبول أداة القياس	46
316	الجدول رقم (IV - 14): تصنيفات نشاط الشركات الجزائرية وحجم العينة المختارة	47
318	جدول رقم (IV - 15) : عدد ونسبة الإستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي	48
319	الجدول رقم (IV - 16): تقديم شركات الدراسة	49
327	الجدول رقم (IV - 17) : أبعاد القسم الثاني من أداة الدراسة مع أرقام الفقرات	50
328	الجدول رقم (IV - 18): إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموغروف - سمرنوف)	51
329	الجدول رقم (IV - 19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تدويل الشركة الجزائرية.	52
332	الجدول رقم (IV - 20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لطريقة بداية عملية التدويل.	53
337	الجدول رقم (IV - 21): إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها الوسط الحسابي والانحراف المعياري	54
339	الجدول رقم (IV - 22): إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية الوسط الحسابي والانحراف المعياري	55
340	الجدول رقم (IV - 23): إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية الوسط الحسابي والانحراف المعياري	56
344	الجدول رقم (IV - 24): محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج الوسط الحسابي والانحراف المعياري	57
346	الجدول رقم (IV - 25): الشراكة مع شركات في البلد المضيف الوسط الحسابي والانحراف المعياري	58
347	الجدول رقم (IV - 26): إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها الوسط الحسابي والانحراف المعياري	59
351	الجدول رقم (IV - 27) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة	60

الملاحق

إستييان (إستقصاء) حول رأي أصحاب ومديري الشركات الجزائرية في العمل في الأسواق الدولية

(تدويل نشاط الشركات الجزائرية)

سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل

بعد خالص عبارات التحية والسلام عليكم

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه في تخصص الإقتصاد الدولي، تحمل عنوان " مساهمة لصياغة إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الكبرى، المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية" نرغب في توجيه هذه الإستبانة (إستقصاء) لكم، لنتعرف على رأيكم وإستراتيجيتكم لدخول الأسواق الدولية والعمل بها أو ما يعرف بعملية تدويل نشاط شركتكم.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بإختيار أكثر الإجابات تعبيراً عن التعاملات التي تقوم بها شركتكم في الأسواق الدولية، ويمكنكم إختيار أجوبة متعددة ، وذلك كمساهمة منكم في تحديد الإستراتيجية المناسبة للشركات الجزائرية في الأسواق الدولية من أجل زيادة درجة إرتباط الإقتصاد الجزائري بالإقتصاد العالمي تفضلوا سيدي (سيدتي) بقبول فائق التقدير والإحترام وشكراً على حسن تعاونكم معنا

ملاحظة : كل البيانات والمعلومات التي سوف تقدمونها تبقى سرية ولغاية البحث العلمي فقط.

Monsieur

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat dans la spécialité de l'économie internationale, intitulée « contribution à la formulation d'une stratégie d'internationalisation de l'activité des grandes, moyennes et petites entreprises, étude de cas de l'internationalisation de certaines entreprises algériennes »

Nous voulons diriger ce questionnaire (enquête) pour connaitre votre opinion et votre stratégie pour pénétrer les marchés internationaux, ou ce qui est connu le nom de « processus d'internationalisation de l'activité de l'entreprise ».

Pour cela on vous en pris de choisir la réponse la plus des transactions effectuées par votre société sur les marchés internationaux et vous pouvez sélectionner plusieurs réponses. Comme une contribution de votre part de déterminer la stratégie délicate pour les entreprises algériennes dans les marches internationaux pour augmenter le degré de corrélation de l'économie algérienne avec l'économie mondiale.

Je vous on pris monsieur (madame) d'accepter tous mon respect, et merci pour votre aimable coopération.

Remarque: tous les donnés et les informations que vous fournissez resteront confidentielles pour la recherche scientifique

إسم الشركة:
العنوان:
الهاتف:
الفاكس:
البريد الإلكتروني:
المدير:
تاريخ إنشاء الشركة:
أهم مجالات العمل (أهم منتوجاتها)
حجم العمالة للشركة (عدد العمال): () رقم أعمال الشركة: () دج
أول سنة تعمل الشركة فيها بالخارج (أول سنة لتصدير منتوجاتها).

أسئلة حول درجة التدويل للشركات الجزائرية
- كم عدد الفروع لشركتكم في الخارج
- كم عدد الوكلاء الأجانب الذين تتعاملون معهم في الخارج
- ماهو عدد العمال الأجانب / مجموع العمال في شركتكم
- ماهو حجم المبيعات لمنتوجاتكم في الخارج / مجموع المبيعات الكلية (رقم الأعمال

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	دوافع العمل (محفزات التدويل للخارج) في الأسواق الدولية
					1. شركتكم لها الرغبة في تحقيق أرباح من خلال التدويل
					2. منتج (منتوج) شركتكم متفرد (متميز) / كفاءة تكنولوجية عالية
					3. الفرص المتاحة (المتوفرة) في الأسواق الأجنبية
					4. تقليل أو تشتيت وتوزيع المخاطر
					5. عدم قدرة السوق المحلي الجزائري على إستيعاب منتجات الشركة نتيجة لزيادة الإنتاج.
					6. شركتكم لها قدرات تسويقية تؤهلها للعمل في الأسواق الدولية
					7. توجهات الإدارة العليا (رغبة الإدارة العليا)
					8. تنوع الأسواق
					9. إرتفاع موارد وإمكانيات الشركة
					10. البيع بعد إنتهاء الموسم
					11. عدم قدرة السوق المحلي على إستيعاب منتجات الشركة نتيجة إنكماش الطلب
					12. تباطأ الطلب في السوق الجزائرية
					13. البحث عن التمويل بالعملة الصعبة
					13. أسباب أخرى (يمكن تحديدها من فضلك)

ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها	عدد الأسواق الدولية التي تعمل بها الشركة في الخارج
	1. سوق واحد
	2. من 02 إلى 05 أسواق
	3. من 06 أسواق إلى 10 أسواق
	4. من 11 أسواق إلى 20 سوق
	5. أكثر من 20 سوق
	6. أخرى (حدد من فضلك)

ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)	طبيعة المنتجات (السلع) التي تعمل بها
	1. مواد أولية (سلع ومواد خام)
	2. سلع رأسمالية

3.	سلع ومنتجات فلاحية
4.	منتجات نهائية (منتجات وسلع تامة الصنع)
5.	خدمات
6.	سلع عالية التكنولوجيا
7.	أخرى (حدد من فضلك)

موقع الأسواق الدولية التي تعمل فيها شركتكم	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. الدول العربية (المغرب العربي)	
2. الدول العربية (المشرق العربي)	
3. فرنسا	
4. الإتحاد الأوروبي	
5. آسيا	
6. الولايات المتحدة وكندا	
7. إفريقيا	
8. أمريكا اللاتينية	
9. الدول الأوروبية غير دول الإتحاد الأوروبي	
10. أخرى (حدد من فضلك)	

عوامل إختيار الأسواق الدولية التي تعمل فيها شركتكم.	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. قرب المسافة	
2. عوامل أسباب متعلقة بالثقافة واللغة	
3. العلاقات الشخصية	
4. الطلب على منتجات الشركة في هذه الأسواق	
5. أسباب مرتبطة بالتكلفة	
6. الإتفاقيات الدولية	
7. أخرى (حدد من فضلك)	
كيفية الحصول على التعاقدات الأولى في الأسواق الدولية	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. الإتصال بشركتكم من طرف متعامل (وكيل أجنبي أو وطني)	
2. رحلات العمل	
3. المعارض الدولية	
4. العلاقات الشخصية	
5. أخرى (حدد من فضلك)	

مدة نشاط الشركة في الأسواق الدولية	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها
1. أقل من سنة	
2. من 01 إلى 05 سنوات	
3. من 05 إلى 10 سنوات	
4. من 10 إلى 20 سنة	
5. أكثر من 20 سنة	
6. نظام الصفقات	
7. أخرى (حدد من فضلك)	

أساليب العمل داخل الأسواق الدولية	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. التصدير من خلال وكلاء محليين جزائريين	
2. التصدير من خلال الوكلاء الأجانب	
3. تعاقدات التصنيع	
4. التصاريح	
5. التصدير من خلال فروع البيع المباشر	
6. الإمتيازات Franchising	
7. المشروعات المشتركة Joint Ventures	
8. التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances	
9. الشركات التابعة بالكامل لشركتكم	
10. من خلال الشبكات	
11. أخرى (حدد من فضلك)	

طرق جمع البيانات عن الأسواق الدولية التي تعمل فيها شركتكم:	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. الإستعانة بالوكلاء داخل الأسواق الدولية	
2. الإستعانة بخبراء في النشاط الدولي	
3. إعداد دراسات خاصة للسوق	
4. منافذ التجارة الدولية / التمثيل التجاري	
5. حجم العلاقات التشابكية مع الشركات والمؤسسات الدولية	
6. أخرى (حدد من فضلك)	

المكاسب من العمل داخل الأسواق الدولية التي تعمل فيها شركتكم	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. إرتفاع المهارات الإدارية والتنظيمية للشركة	
2. الحصول على الفرص التدريبية في الخارج	
3. زيادة حجم المبيعات /الأرباح	
4. الإرتباط بقنوات التوزيع الدولية	
5. الإشتراك في مشروعات البحث والتطوير	
6. زيادة جودة المنتجات	
7. إنشاء الأسماء والماركات العالمية	
8. سهولة الحصول على التكنولوجيات المتقدمة	
9. زيادة المهارات التسويقية/التصديرية للشركة	
10. أخرى (حدد من فضلك)	

مصادر تمويل الأعمال داخل الأسواق الدولية	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. رأس المال /الأرباح المحتجزة للشركة	
2. المنح / المساعدات الحكومية	
3. الإقتراض من البنوك والمؤسسات المحلية	
4. الإقتراض من البنوك والمؤسسات الدولية	
5. أخرى (حدد من فضلك)	

المشكلات التي واجهتكم أثناء العمل في الأسواق الدولية	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. التغيير في سعر الصرف	
2. نقص المعلومات عن الأسواق الدولية	
3. المشكلات السياسية للدول المختلفة	
4. عدم توافر مصادر تمويل الأعمال دوليا	
5. إرتفاع تكلفة ترتيبات النقل /الخدمات الأخرى التأمين	
6. قوة المنافسة في الأسواق الدولية	
7. الحواجز التجارية/الجمركية المفروضة من الدول الأخرى	
8. المشكلات الإدارية والإجرائية	
9. عدم توافر الكوادر الإدارية للعمل الدولي	
10. عدم توافر المساعدات الحكومية	

11. عدم مطابقة المنتجات للمواصفات الدولية والمحلية لدول بعينها
12. العلامة التجارية غير مناسبة دوليا.
13. أخرى (حدد من فضلك).

البيانات التفصيلية للشركة	ضع علامة X أمام الإجابة التي ترغبون فيها (يمكن إختيار أكثر من إجابة عند الضرورة)
1. إجمالي أصول الشركة في السوق المحلي	
2. إجمالي أصول الشركة في الأسواق الدولية	
3. إجمالي عدد العاملين في السوق المحلي	
4. إجمالي عدد العاملين في الأسواق الدولية	
5. إجمالي المبيعات في السوق المحلي	
6. إجمالي المبيعات في الأسواق الدولية	

البعد الأول: يبحث هذا البعد أسباب رغبة شركة ما في تدويل نشاطها ، وهذه المسألة مرتبطة بالإستراتيجية التي سوف تتبناها.

البعد الأول: أسباب تدويل الشركة					موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1.عدم المنافسة التامة في الأسواق الدولية لمنتجاتنا يدفعنا إلى الرغبة في تدويل نشاطها.									
2.الثقة بقدراتنا ومميزاتنا ومعرفتنا بعدم قدرة الشركات في الدول المضيفة يدفعنا للتفكير في الدخول لتلك الأسواق									
3.رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء حماية لها من دخول الشركات العالمية لأسواقنا الوطنية.									
4.رغبتنا في تدويل نشاط شركتنا جاء من أجل حماية مميزاتنا التنافسية من أن نفقدنا لصالح شركات أخرى في الدول المضيفة									
5.قرارات الشركة التدويلية مرتبط بموقع الدولة المضيفة هل هي بعيد عنا أم قريبة.									
6.تهتم شركتنا بالتدويل في الأسواق القريبة فقط ولا تسعى للدخول الأسواق الدولية.									
7.ضيق سوق البلد الأم (الجزائر) بالنسبة لنشاط شركتنا هو الدافع الرئيسي لتدويل نشاطها عبر الأسواق الدولية .									
8.التطور التكنولوجي الذي بلغته شركتنا دفعنا لتوسيع طموحاتنا بالدخول لمختلف الأسواق الدولية التي تفتح أمامنا.									
9.الطلب الأجنبي المتزايد على سلع الشركة هو السبب الرئيسي لتدويل نشاطها.									

البعد الثاني: قدمت نظريات التدويل مجموعة من الطرق التي تسلكها الشركة عند تدويل نشاطها ، في هذا البعد مجموعة من العبارات التي تربط طريقة بداية التدويل بالإستراتيجية التدويلية

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد الثاني: طريقة بداية عملية التدويل
					10. ترغب شركتكم في تدويل نشاطها عبر المرور على مراحل متدرجة حتى بلوغها تدويل الإنتاج.
					11. نوع نشاط شركتكم يسمح بالقفز (بتجاوز) على بعض المراحل عند عملية التدويل
					12. ترغبون في البقاء في المرحلة الأولى وهي التصدير المباشر دون الدخول للأسواق الدولية بطريقة أخرى.
					13. تقومون بأبحاث سوقية مستمرة ودورية كي تتخذون قرار بخصوص الخطوة القادمة تجاه تدويل نشاط شركتكم في سوق ما.
					14. الإحتكاك بالأسواق الدولية يشكل عامل مهم في قراراتكم تجاه التدويل.
					15. موارد الشركة وإمكانياتها هي العامل الرئيسي في قرار التوسع في الأسواق الدولية
					16. ترغبون في تدويل نشاطكم إنطلاقا من شبكة العلاقات التي تملكونها في الخارج
					17. تعتقدون أن شبكة العلاقات لا تساعد شركتكم في نشاطها الدولي لأنها تقلل من حرية العمل المنفرد
					18. شبكة التكاملات الداخلية كفيلة بمساعدة الشركة على تدويل نشاطها.
					19. إرتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالإعتماد على العلاقات التشابكية فقط.
					20. على الرغم من حداثة نشأة الشركة ، كنتم تفكرون وتسعون للعمل في الأسواق الدولية (تدويل) منذ البداية.
					21. منذ نشأة الشركة ونحن نملك أسواق دولية نعمل بها.
					22. إمتلاك تكنولوجيا عالية في مجال نشاط عملنا يسمح لنا بالدخول للأسواق الدولية في بداية تأسيسها (أقل من ستة سنوات).
					23. تتقنون الأسواق التي تعملون فيها في الخارج وفق مزايا خاصة تملكها الشركة وتجعلها تملك ميزة تنافسية كبيرة في تلك الأسواق.
					24. الحجم الصغيرة للشركة يجعلها تبحث عن عقود في الخارج في شكل مقابولة ، من شركات كبرى
					25. صاحب الشركة أو مديرها يتخذ كل القرارات المرتبطة بالأسواق الدولية وفق نظرتة الشخصية لهذه المسألة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد الثالث: إختيار الأسواق المرغوب في العمل فيها
					26. تفضل شركتكم البلدان (الأسواق) القريبة للتدويل (تصدير) منتجاتها.
					27. الأسواق القريبة متشابهة مع الجزائر في الأذواق والرغبة في منتجاتنا.
					28. نفضل الأسواق القريبة لقدراتنا على المنافسة فيها.
					29. نفضل الأسواق القريبة لتخفيض التكاليف المرتبطة بالتدويل (التصدير).
					30. تبحث شركتنا على الأسواق الواسعة (الكبيرة) لأن الإستهلاك كبير جدا والأذواق متنوعة.
					31. ترغب شركتنا في الأسواق الواسعة لأن منتجاتنا قادرة على المنافسة فيها.
					32. نهتم بأسواق الدول النامية التي حولنا لأنها قليلة المنافسة وتقدم تسهيلات مغرية من أجل الدخول إليها.
					33. طبيعة منتجاتنا تتناسب ومتطلبات الدول النامية في جانب الجودة والسعر.
					34. نهتم بالأسواق المتقدمة لأن الدخل هناك مرتفع والطلب على منتجاتنا مهم لنا.
					35. نفضل أسواق الدول المتقدمة لأنها قليلة المخاطر وتكاليف تناسبا.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد الرابع: إستراتيجية الدخول في الأسواق الدولية
					36. التصدير بصفة فردية مستقلة
					37. التصدير مع مجموعة من الشركات بصفة مجمعة
					38. التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة جزائرية محلية)
					39. التصدير بطريقة غير مباشرة (بالاستعانة بشركة أجنبية دولية)
					40. شركتكم تحاول وتسعى للإستثمار المباشر في الأسواق التي تعمل بها في الخارج

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد الخامس: إستراتيجية التوسع والنمو في الأسواق الدولية
					41. تخفيض تكاليف منتجاتكم دعم موقعها التنافسي في الأسواق الدولية.
					42. تفضلون إنتاج سلعتكم في الجزائر ثم توجهونها للأسواق الدولية نظرا لإنخفاض التكاليف.

					43.تنتجون سلعكم في بلدان أخرى لنظرا لإنخفاض التكاليف هناك ثم تسوقونها في بقية الأسواق الدولية.
					44.أسعار المواد الأولية في الجزائر تساعد على تخفيض التكاليف للسلع المصدرة.
					45.إنخفاض اليد العاملة في الجزائر يساعد على توفير سلع تصديرية بأسعار جد منخفضة.
					46.نقل إنتاجكم إلى الخارج من أجل تخفيض التكاليف لمنتجاتكم لأن تكاليفها مرتفعة في الجزائر ولا تساعد على إنتاجها بأسعار تنافسية.
					47.تفضلون التخصص في منتجات معينة لكي تستطيعون المنافسة في الأسواق الدولية.
					48.تتخصصون في سلع معينة لأن لديكم خبرة طويلة في مجال إنتاجها وتصديرها عالميا.
					49.إمكانيات شركتكم تحتم عليكم التخصص في الإنتاج أو التصدير بعض المنتجات فقط
					50.سلعكم في الأسواق الدولية متميزة ويصعب تقليدها أو توفيرها من قبل المنافسين.
					51.سلعنا عبارة على مواد أولية لا تنتج إلا في الجزائر.
					52.كل تركيزكم في الأسواق على سوق دولي واحد فقط.
					53.تهتمون بتركيز إنتاجكم لبعض المنتجات التي تطلبها الأسواق الدولية بكثرة.
					54.تركيز شركتكم في الأسواق الدولية ناتج على طبيعة الشراكة ومناولة مع الشركات الأجنبية في تلك الأسواق.
					55.تسعى شركتكم في الخارج لتملك بعض الشركات في الدول المضيفة.
					56.ليس لديكم الإمكانيات الكافية لتملك شركات في الخارج من أجل تدويل نشاطكم.
					57.لدخول بعض الدول المضيفة يجب إمتلاك كل أو جزء من الشركات في ذلك البلد.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد السادس: محيط عملية التدويل التأمين الدولي، النقل، وتمويل العمليات في الخارج.
					58.هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتها من بنوك أجنبية في الخارج
					59.هناك سهولة في الحصول على تمويل لعملياتكم في الخارج من قبل البنوك الجزائرية

					60. التمويل الدولي يعيق رغبتكم في تدويل نشاط شركتكم
					61. تكاليف النقل لا تحفز على تصدير منتجاتكم للخارج
					62. تكوين مصانع لكم في الخارج يساعد على تخفيض تكاليف النقل
					63. الجزائر لا تملك شبكة نقل دولية (جوي ، بحري ، بري) تحفز شركتكم على العمل في الأسواق الدولية.
					64. تقوم شركتكم بتأمين صادراتها للخارج عن طريق شركات دولية متخصصة في التأمين
					65. يتم تأمين نشاط شركتكم في الخارج عن طريق الشركة الجزائرية لتأمين الصادرات.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد السابع: الشراكة مع شركات في البلد المضيف
					66. تهتمون بعقد شراكات أو تحالفات مع شركات في الدول التي تصدرون لها منتجاتكم
					67. الشراكات والتحالفات تكون حتمية عند الرغبة في تدويل الشركة
					68. الشراكات والتحالفات مع شركات الدول التي تعملون بها مفيدة جدا للإستمرار في العمل في البلد المضيف الذي تعملون فيه
					69. طبيعة نشاط وعمل شركتكم لا يساعد على إقامة شراكات وتحالفات
					70. إمتلاك (شراء) شركة في البلد المضيف يساعد جدا على العمل في هذه السوق
					71. ترغبون في شراكة مع شركة من بلد ما لدخول بلد آخر
					72. الشراكة مع شركات من الدول المتقدمة من أجل الدخول إلى أسواق الدول النامية

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البعد الثامن: تسهيلات التدويل للجزائر كبلد أم للشركة:
					73.تعتقد أن الجزائر كبلد أم لشركتكم يساعد على تدويلها
					74.الجزائر توفر لكم تسهيلات تمويلية لتدويل نشاطكم
					75.الجزائر وضعت قوانين جيدة تساعد على تدويل نشاطكم
					76.الجزائر تملك بنية تحتية (مطارات، موانئ، طرق...) من شأنها المساعدة على التدويل.
					77.هناك نظام تأمين على الصادرات في الجزائر يحفز على العمل في الأسواق الدولية
					78.للجزائر إتفاقيات إقتصادية دولية ثنائية ومتعددة الأطراف مع دول العالم تساعد الشركات الجزائرية على دخول تلك الأسواق.
					79.للجزائر هيئات ومنظمات وطنية داعمة للشركات الراغبة في التصدير والعمل في الأسواق الدولية.
					80.عبارة "صنع في الجزائر" تعتقد أنها تضيف ثقة ومصداقية لمنتجات شركتكم في الخارج.

هل لديكم أي ملاحظات؟:

.....

.....

.....

هل لديكم مقترحات محددة لتحسين سبل العمل الشركات الجزائرية داخل الأسواق الدولية:

.....

.....

.....

شكرا على التعاون معنا في هذه الدراسة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

استبانة البحث "مقابلة"

سيدي الفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ، ،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه "دكتوراه علوم" في العلوم الإقتصادية - تخصص: إقتصاد دولي بعنوان: مساهمة لصياغة إستراتيجية تدويل نشاط المؤسسات الكبرى، المتوسطة والصغيرة ، دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهي أفضل الإستراتيجيات التي تناسب الشركات الجزائرية عند تدويل نشاطها في الأسواق الدولية. وأيضاً محاولة تقديم مساهمة في هذا المجال، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سيدي الكريم بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: معلومات عامة حول الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية:

معلومات عامة حول الوكالة
تاريخ التأسيس:
المقر الإجتماعي:
الفروع إن وجدت (في الداخل)
الفروع إن وجدت (في الخارج)
مدير الوكالة:
سنة التعيين:
الهيكل التنظيمي للوكالة: إن أمكن تقديم لنا هيكل تنظيمي مع شروح لمختلف دوائر الوكالة

1- ماهو عدد المؤسسات الجزائرية التي تمارس نشاطا إقتصاديا في الخارج؟

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الشركات الجزائرية النشطة في الخارج										

2- هل يمكن تحديد مختلف القوانين والمراسيم الرئيسية التي تحكم نشاط وكالتكم؟

-
-
-
-
-

3- هل هناك شركات جزائرية تملك أو لديها فروع في الخارج؟ (الشركات التي تجاوزت مرحلة التصدير المباشر أو غير المباشر من الجزائر)

لا

نعم

4- إذا كان نعم؟ كم عددها في السنوات السابقة؟

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
										عدد الشركات الجزائرية النشطة في الخارج

5- إذا كان نعم؟ ماهي الشركات الجزائرية التي لديها فروع أو تملك شركات في الخارج؟

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى مساهمة الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية في توجيه ومرافقة وكذا تحذير الشركات الجزائرية العاملة في الأسواق الدولية (ما تعرف بعملية التدويل INTERNATIONALISATION لنشاط المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	البعد الأول: دور الوكالة تجاه الشركات الجزائرية العاملة في الخارج
			1- ترافق وكالتكم الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها بالخارج؟
			2- تشجعون الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل من خلال التصدير؟
			3- تشجعون الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل من خلال الإنتاج في الخارج؟
			4- لديكم إصدارات (مجلات، دليل، منشورات...الخ) تساعد الشركات الجزائرية على معرفة الدول التي ترغب في دخول أسواقها؟
			5- تتبهون الشركات الجزائرية بمختلف المخاطر التي قد تواجههم في بلد ما؟
			6- تصدرون تقارير دورية توضح كل المعلومات التي تحتاجها الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها؟
			7- تتشرون معلومات حول مختلف المعارض والتظاهرات الإقتصادية والإستثمارية التي تجري في مختلف دول العالم وعلى طول السنة؟
			8- تقدمون معلومات عن المخاطر المختلفة (خاصة المخاطر السياسية والإقتصادية) التي قد يمكن أن تتعرض لها الشركات الجزائرية المدولة في الخارج
			9- هناك إهتمام خاص ببعض الدول دون غيرها في توجيه نشاط الشركات الجزائرية نحو التدويل.
			10- إذا كان الإجابة موافق؟ لماذا؟
			11- تتسق وكالتكم عملها مع وكالات دولية مشابهة لكم؟
			12- إذا كان الإجابة موافق؟ من هي هذه الوكالات:
			13- ولماذا هذا التنسيق؟
			14- ماهي طموح الوكالة في الخارج تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها؟
			15- هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمارس نشاطات في الأسواق الدولية

			16- هناك عراقيل داخلية غير رسمية لا تساعد الشركات الجزائرية على تدويل نشاطها:
			17- ماهي هذه العراقيل؟:
			18- صندوق الخاص لترقية الصادرات يدعم تدويل الشركات الجزائرية

غير موافق	محايد	موافق	البعد الثاني: خدمات الوكالة تجاه الشركات الجزائرية الراغبة في التدويل
			19 - تساعد الوكالة الشركات بتوفير دراسات دقيقة حول الأسواق العالمية المختلفة
			20- تقدمون خدمات تساعد على تكييف المنتجات الجزائرية مع متطلبات الأسواق الدولية
			21- تتسق الوكالة مع مختلف السفارات الجزائرية في الخارج في مجال حل مشاكل الشركات الجزائرية في الخارج.
			22- مرافقة الشركات الجزائرية في المعارض الدولية وتقديم الدعم المادي لها.
			23- تعملون على تسهيل ملف تقديم المساعدات من طرف الدولة عن طريق صندوق ترقية الصادرات
			24- تساعدون الشركات الجزائرية على تملك (الإستحواذ) على شركات في الخارج

غير موافق	محايد	موافق	البعد الثالث: نظرة الوكالة للشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية
			25- الشركات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لا يمكنها تجاوز مرحلة التصدير في تعاملها في الخارج.
			26- الشركات الجزائرية تنمو بطريقة تسمح لها بأن تكون عالمية
			27- الشركات الجزائرية تتشابه وتتعاون مع بعضها البعض في المصالح مما يساعدها للتوسع العالمي
			28- تحاول الشركات الجزائرية إمتلاك التكنولوجيا العالية، التي تساعدها على النمو والتدويل
			29- العلامات التجارية للشركات الجزائرية معروفة في الخارج
			30- الشركات الجزائرية العاملة في الأسواق الدولية طورت علاقات وتحالفات مع الشركات العالمية في الأسواق المختلفة

			31- الشركات الجزائرية خلقت تبادلا وتعاوناً تكنولوجياً مع الشركات الأجنبية من أجل تدويل نشاطها
			32- تشجع وكالتكم الشركات الجزائرية من أجل الإستثمار المباشر في الخارج
			33- الشركات الجزائرية تملك تشكيلة من المنتجات التنافسية التي تدعم وجودها التدويلي في الخارج
			34- هناك مبادرات فردية من طرف بعض أصحاب الشركات الجزائرية من أجل العمل الإنتاجي والتصدير في الخارج

			البعد الرابع: عوامل تأخر تدويل نشاط الشركات الجزائرية
غير موافق	محايد	موافق	
			35- غياب إستراتيجية وطنية تدفع الشركات الجزائرية لتدويل نشاطها وتنويع الإقتصاد الوطني
			36- هناك عدم إهتمام من طرف الشركات الجزائرية بالعمل خارج الجزائر
			37- عدم فاعلية أغلب أو كل الهيئات الوطنية (العمومية) المدعمة لعملية التدويل
			38- عدم فاعلية المنظمات المهنية التي تتشكل من الفالين الإقتصادية في الساحة الدولية
			39- عدم وجود مردودية عالية تحفز الشركات على تدويل نشاطها

هل لديكم مقترحات محددة لتحسين سبل العمل داخل الأسواق الدولية؟:

ملاحظة: يمكنكم تفصيل الأجوبة التي ترغبون فيها في ورقة (أوراق) منفصلة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

جوامع سماعين

الملحق 03: ترتيب أكبر الشركات من حيث درجة التدويل

Web table 28. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2012^a
(Millions of dollars and number of employees)

Ranking by:				Assets		Sales		Employment			
Foreign assets	TNI ^b	Corporation	Home economy	Industry ^c	Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign ^d	Total	TNI ^b (Per cent)
1	79	General Electric Co	United States	Electrical & electronic equipment	338 157	685 328	75 640	144 796	171 000	305 000	52.5
2	32	Royal Dutch Shell plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	307 938	360 325	282 930	467 153	73 000	87 000	76.6
3	22	BP plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	270 247	300 193	300 216	375 580	69 853	85 700	83.8
4	77	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	233 193	376 841	170 486	265 770	126 536	333 498	54.7
5	28	Total SA	France	Petroleum expl./ref./distr.	214 507	227 107	180 440	234 877	62 123	97 126	78.5
6	45	Exxon Mobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	214 349	333 795	301 840	420 714	46 361	76 900	65.4
7	8	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	199 003	217 031	62 065	70 224	78 599	86 373	90.4
8	62	GDF Suez	France	Utilities (Electricity, gas and water)	175 057	271 607	78 555	124 711	110 308	219 330	59.2
9	61	Chevron Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	158 865	232 982	132 743	222 580	31 508	62 000	59.5
10	64	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	158 046	409 257	199 129	247 624	296 000	533 469	58.2
11	51	Eni SpA	Italy	Petroleum expl./ref./distr.	133 445	185 493	85 867	163 566	51 034	77 838	63.3
12	1	Nestlé SA	Switzerland	Food, beverages and tobacco	132 686	138 212	96 849	98 468	328 816	339 000	97.1
13	71	Enel SpA	Italy	Electricity, gas and water	132 231	226 878	65 966	109 098	37 588	73 702	56.6
14	48	E.ON AG	Germany	Utilities (Electricity, gas and water)	128 310	185 601	117 973	169 764	40 535	72 083	65.0
15	4	Anheuser-Busch InBev NV	Belgium	Food, beverages and tobacco	115 913	122 621	36 013	39 758	109 566	117 632	92.8
16	6	ArcelorMittal	Luxembourg	Metal and metal products	112 239	114 573	83 996	84 213	185 319	244 890	91.1
17	29	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	111 570	139 252	87 236	101 604	250 000	369 000	77.9
18	36	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	110 142	144 811	95 792	118 983	118 923	187 094	73.4
19	92	Mitsubishi Corporation	Japan	Wholesale trade	109 657	153 044	49 052	243 401	18 915	63 058	40.6
20	98	EDF SA	France	Utilities (Electricity, gas and water)	103 015	330 582	38 840	93 470	30 412	154 730	30.8
21	73	Daimler AG	Germany	Motor vehicles	99 490	215 408	121 546	146 892	108 724	275 087	56.2
22	67	Deutsche Telekom AG	Germany	Telecommunications	95 780	142 667	42 392	74 758	113 502	232 342	57.6
23	66	Pfizer Inc	United States	Pharmaceuticals	92 494	185 798	35 900	58 986	56 841	91 500	57.6
24	40	BMW AG	Germany	Motor vehicles	88 677	174 266	83 102	98 764	77 396	105 876	69.4
25	42	Telefonica SA	Spain	Telecommunications	87 203	171 521	60 300	80 139	215 917	272 598	68.4
26	25	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	85 721	103 715	24 222	31 339	206 986	250 000	80.9
27	95	Wal-Mart Stores Inc	United States	Retail & Trade	84 045	193 406	126 751	446 950	800 000	2 200 000	36.1
28	60	Iberdrola SA	Spain	Utilities (Electricity, gas and water)	83 965	127 962	22 994	43 965	19 103	31 338	59.6
29	46	Nissan Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	83 944	135 994	90 789	115 991	88 224	157 365	65.4
30	27	Fiat S.p.A.	Italy	Motor vehicles	83 781	108 537	98 560	107 900	152 978	214 836	79.9
31	52	Sanoif	France	Pharmaceuticals	81 748	132 708	34 201	44 913	55 709	111 974	62.5
32	3	Xstrata PLC	Switzerland	Mining & quarrying	79 798	83 113	28 487	31 618	41 163	43 323	93.7
33	88	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	76 945	192 366	57 834	134 252	89 000	171 000	45.0
34	2	Anglo American plc	United Kingdom	Mining & quarrying	75 543	79 369	26 800	28 761	100 000	106 000	94.2
35	86	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./distr.	71 624	117 144	29 066	57 967	4 837	16 900	46.6
36	100	CTIC Group ^f	China	Diversified	71 512	514 847	9 923	51 659	30 806	140 028	18.4
37	99	Statoil ASA	Norway	Petroleum expl./ref./distr.	71 127	140 511	27 661	121 327	2 842	23 028	28.6
38	39	Novartis AG	Switzerland	Pharmaceuticals	70 685	124 216	55 967	56 673	68 296	127 724	69.7
39	85	General Motors Co	United States	Motor vehicles	70 341	149 422	65 319	152 256	108 000	213 000	46.9
40	20	Hon Hai Precision Industries	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	65 471	70 448	128 650	132 429	810 993	1 290 000	84.3
41	43	Rio Tinto PLC	United Kingdom	Mining & quarrying	64 659	117 573	49 044	50 967	31 778	61 305	67.7
42	55	Procter & Gamble Co	United States	Diversified	64 221	132 244	51 045	83 680	92 418	126 000	61.0
43	44	BHP Billiton Group Ltd	Australia	Mining & quarrying	62 284	129 273	66 908	72 226	27 040	46 370	66.4
44	87	RWE AG	Germany	Utilities (Electricity, gas and water)	59 565	116 577	29 776	65 250	29 936	70 208	46.5
45	53	International Business Machines	United States	Electrical & electronic equipment	58 419	119 213	68 237	104 507	332 213	466 995	61.8
46	19	BG Group plc	United Kingdom	Electricity, gas and water	57 322	65 247	15 881	18 933	4 702	5 713	84.7
47	78	Johnson & Johnson	United States	Pharmaceuticals	57 149	121 347	37 394	67 224	74 926	127 600	53.8
48	13	SABMiller PLC	United Kingdom	Food, beverages and tobacco	55 896	56 294	28 720	34 487	57 049	71 144	87.6
49	56	Hewlett-Packard Co	United States	Electrical & electronic equipment	55 139	108 768	78 217	120 357	126 763	331 800	60.3
50	16	Unilever PLC	United Kingdom	Diversified	54 563	61 018	60 846	65 961	217 000	172 000	87.1
51	63	BASF SE	Germany	Chemicals	54 446	85 021	59 133	101 181	60 418	113 262	58.6
52	31	Roche Group	Switzerland	Pharmaceuticals	54 376	70 957	47 988	48 527	45 578	82 089	77.0
53	37	Vattenfall AB	Sweden	Electricity, gas and water	54 165	81 269	19 208	24 710	23 864	32 794	72.4
54	91	France Telecom S.A.	France	Telecommunications	53 949	118 927	23 637	55 925	65 492	170 531	42.0
55	30	Compagnie de Saint-Gobain SA	France	Non-metallic mineral products	53 569	62 811	40 641	55 517	145 835	194 447	77.8
56	34	Kraft Foods Inc	United States	Food, beverages and tobacco	52 787	75 478	28 112	35 015	78 571	110 000	73.9
57	76	Repsol YPF SA	Spain	Petroleum expl./ref./distr.	50 749	85 806	36 804	75 728	17 023	29 985	54.8
58	58	AP Moller - Maersk A/S	Denmark	Transport and storage	48 324	74 596	47 906	59 067	40 457	121 105	59.8
59	33	GlaxoSmithKline PLC	United Kingdom	Pharmaceuticals	47 872	67 057	38 353	41 887	60 700	99 488	74.7
60	50	EADS N.V.	France	Aircraft	46 390	121 731	66 566	72 587	88 258	140 405	64.2
61	89	Vale SA	Brazil	Mining & quarrying	45 721	131 478	38 326	47 694	15 680	85 305	44.5
62	12	Barrick Gold Corporation	Canada	Gold mining	45 335	47 282	14 040	14 547	18 653	26 140	87.9
63	24	Lafarge SA	France	Non-metallic mineral products	43 923	52 160	15 964	20 326	52 885	64 337	81.6
64	9	Schneider Electric SA	France	Electricity, gas and water	43 494	47 787	28 433	30 775	132 574	152 384	90.1
65	72	Caterpillar Inc	United States	Construction	42 819	89 356	41 796	65 875	72 002	125 341	56.3
66	82	United Technologies Corporation	United States	Aircraft	42 312	89 409	25 526	57 708	135 346	218 300	51.2
67	69	Vivendi SA	France	Telecommunications	42 261	78 660	16 757	37 263	42 180	58 050	57.1
68	21	British American Tobacco PLC	United Kingdom	Food, beverages and tobacco	42 165	44 183	18 618	24 073	44 660	56 363	84.0
69	7	Linde AG	Germany	Chemicals	42 057	44 247	17 969	19 638	52 918	61 965	90.7
70	74	National Grid PLC	United Kingdom	Utilities (Electricity, gas and water)	41 867	83 202	12 542	22 688	15 970	25 645	56.0
71	14	AstraZeneca PLC	United Kingdom	Pharmaceuticals	41 218	53 534	27 305	27 973	46 492	53 500	87.2
72	47	Veolia Environnement SA	France	Utilities (Electricity, gas and water)	40 810	58 964	22 434	37 834	212 675	318 376	65.1
73	5	ABB Ltd.	Switzerland	Engineering services	40 728	49 070	38 549	39 336	138 172	146 100	91.9
74	84	China Ocean Shipping (Group) Company ^f	China	Transport and storage	40 435	52 230	19 454	29 579	7 355	130 000	49.6
75	23	Volvo AB	Sweden	Motor vehicles	40 273	52 103	43 053	44 845	79 818	102 082	83.5
76	96	Petronas - Petrolia Nasional Bhd ^f	Malaysia	Petroleum expl./ref./distr.	38 907	150 435	43 228	72 853	8 653	43 266	35.1
77	70	Renault SA	France	Motor vehicles	38 739	99 675	39 039	53 039	73 883	127 086	56.9
78	90	Tesco PLC	United Kingdom	Retail & Trade	38 713	75 569	34 549	103 029	219 298	519 671	42.3
79	68	Abbott Laboratories	United States	Pharmaceuticals	38 695	67 235	23 090	39 874	52 546	92 939	57.3
80	49	Schlumberger Ltd	United States	Other consumer services	38 461	61 547	28 664	42 149	73 733	118 000	64.3
81	17	Liberty Global Inc	United States	Telecommunications	38 267	38 308	10 170	10 311	12 951	22 000	85.8
82	80	Sony Corporation	Japan	Electrical & electronic equipment	37 492	150 874	55 380	81 918	104 616	162 700	52.3
83	18	Teva Pharmaceutical Industries Limited	Israel	Pharmaceuticals	37 394	50 609	19 696	20 317	38 551	45 948	84.9
84	83	Merck & Co	United States	Pharmaceuticals	36 679	106 132	26 875	47 267	50 500	83 000	50.8
85	97	Marubeni Corporation	Japan	Wholesale trade	36 512	63 351	16 361	58 556	2 290	32 445	30.9
86	11	Koninklijke Philips Electronics NV	Netherlands	Electrical & electronic equipment	35 937	38 434	30 997	31 857	86 525	118 087	88.0
87	81	The Coca-Cola Company	United States	Food, beverages and tobacco	35 521	86 174	28 285	48 017	82 600	150 900	51.6
88	94	Sumitomo Corporation	Japan	Wholesale trade	35 419	83 186	17 229	36 332	15 378	72 087	37.1
89	10	WPP PLC	United Kingdom	Business services	34 847	40 222	14 418	16 439	103 077	114 490	88.1
90	54	Carrefour SA	France	Retail & Trade	34 342	60 593	52 808	97 837	267 718	364 969	61.3
91	75	Dow Chemical Company	United States	Chemicals	34 036	69 605	38 395	56 786	27 000	54 000	55.5
92	41	Deutsche Post AG	Germany	Transport and storage	33 775	45 098	49 720	71 343	261 047	428 129	68.5
93	59	VimpelCom Ltd	Russian Federation	Telecommunications	33 381	55 360	13 959	23 061	33 784	58 184	59.6
94	35	OMV AG	Austria	Petroleum expl./ref./distr.	33 350	40 337	34 278	54 812	22 255	29 147	73.9
95	65	América Móvil SAB de CV ^f	Mexico	Telecommunications	32 694	67 590	38 315	53 553	86 480	158 694	58.1
96	93	ITOCHU Corporation	Japan	Wholesale trade	32 306	75 589	16 369	55 165	33 861	70 639	40.1
97	38	TeliaSonera AB	Sweden	Telecommunications	31 566	39 121	9 815	15 492	18 602	27 838	70.3
98	26	Cemex S.A.B. de C.V.	Mexico	Non-metallic mineral products	30 730	36 808	11 717	14 986	35 387	45 087	80.1
99	15	Permod-Ricard SA	France	Food, beverages and tobacco	30 457	35 692	9 993	10 991	15 594	18 307	87.1
100	57	Alcoa Inc	United States	Metal and metal products	30 380	40					

الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	طبيعة التحكيم
سرمد كوكب الجميل	الأستاذ الدكتور	جامعة الموصل - العراق	تحكيم المحتوى (أستاذ متخصص في الإقتصاد والمالية الدولية)
محمد راتول	الأستاذ الدكتور	جامعة الشلف	تحكيم المحتوى (أستاذ متخصص في الإقتصاد والمالية الدولية)
كمال منصورى	دكتور	جامعة بسكرة	تحكيم شكل ومحتوى الإستبيان
محمد قريشي	دكتور	جامعة بسكرة	تحكيم شكل الإستبيان