

إشكالية تدويل المؤسسات الجزائرية

تجربة مجمع CEVITAL

تحت اشراف الاستاذة :

هني أمينة

من اعداد الطالبة:

مهدي فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة:

رئيسا .

مشرفا .

مناقشا .

السنة الجامعية: 2014-2015

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة والسلام على أئمة المرسلين

أهدي ثمار جهدي المتواضع إلى أعز الناس إلى قلبي سبب وجودي و نجاحي و سعادتي

أمي و أبي الأتلى علي من روعي

إلى أحبائي إخوتي مريم، نظيرة، آدم

إلى رفيقائي دربي كريمة، نور الدين، حليلة

إلى كل من ساعدني في هذا العمل و لو بكلمة طيبة

شكراً

فاطمة الزهراء

كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

أقدم الشكري الخالص إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل أخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: هني أمينة

و الأستاذ فضلون

لهم مني كل الإحترام و التقدير

و الشكر لمساعدتي بالتوجيهات ونصائح ثمينة التي زادت من قيمة الدراسة.

فاطمة الزمعة

الفصل الأول: تداعيات العولمة على إدارة الأعمال الدولية.

المبحث الأول : العولمة الاقتصادية. 7

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأعمال الدولية..... 16

الفصل الثاني: مدخل حول تدويل المؤسسات.

المبحث الأول: الأسواق الدولية و تدويل المؤسسات. 38

المبحث الثاني: الإستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية 58

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع CEVITAL

المبحث الأول: التسهيلات و المشاكل التي تواجه تدويل مؤسسة جزائرية..... 65

المبحث الثاني: تجربة مجمع CEVITAL..... 78

الخاتمة العامة.

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	مراحل عالمية الشركات المتعددة الجنسيات	1
30	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج قسم الأعمال الخارجية	2
31	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج الشركة الخارجية المنفصلة	3
32	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج التقسيم الوظيفي	4
33	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج التقسيم الجغرافي	5
34	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج تقسيم على أساس سلعي	6
35	نماذج إدارة الأعمال الدولية: نموذج نظام المصفوفة	7
40	أهم العوامل التي تدفع المؤسسات إلى التدويل	8
44	الأشكال الثلاثة للأسواق الدولية	9
47	مراحل تدويل مؤسسة	10
49	الأشكال لمختلفة لدخول الأسواق الدولية	11
61	غريلة الأسواق الدولية	12
85	حصلة مجموع سيفيتال في السوق المحلي من الزيوت النباتية	13

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
56	مزايا و عيوب عقود التصنيع بالنسبة للش.م.ج	1
66	أهم أسباب فشل تدويل المؤسسات	2
80	مراح إنشاء المؤسسات التابعة لمجمع سيفيتال	3
81	أعضاء مجلس الإدارة لمجمع سيفيتال	4
87	الأقطاب الأربعة لمجمع سيفيتال	5

العالم اليوم يشهد الكثير من تغيرات سريعة و متلاحقة وعميقة بفعل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية والتوسع في مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وقد انبثق عن كل هذا بروز العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، كما أن ظهور عدة منظمات كمنظمة التجارة العالمية ساهمت بقوة في تنامي ظاهرة العولمة، التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر العولمة الاقتصادية إلى جانبها ظهرت التكتلات الاقتصادية العملاقة ومن أبرزها الاتحاد الأوروبي وخاصة زيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي وسيادة آليات السوق و الاندماج بين المؤسسات الكبرى كل هذا ساهم بشكل كبير في إرساء ملامح العولمة.

فليس من السهل اقتحام السوق العالمي والمنافسة فيه فهناك قيود ومشكلات عامة تواجه كل المؤسسات التي تسعى إلى تدويل نشاطها، ويزداد تأثير تلك القيود على مؤسسات الدول النامية بصفة خاصة نظرا لافتقارها للعديد من مقومات النجاح في السوق العالمي والمنافسة فيه، فاستقطاب نصيب من السوق العالمي يكون في غالب الأحيان على حساب المؤسسات العالمية الأخرى، والتي تعمل جاهدة على وضع حواجز قوية تمنع دخول المنافسين الجدد وبالتالي فما على المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء إلا التسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات والتركيز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير استراتيجيات عالمية هجومية.

إن الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم من تغير و تطور في الإقتصاد العالمي أثر ذلك على إدارة المؤسسة و تسييرها و استراتيجياتها فوجدت نفسها مجبرة على مسايرة التحديات الجديدة للتغلب على المنافسة و كذلك تحقيق البقاء و الإستمرار عن طريق تدويل نشاطاتها

و الجزائر في الآونة الأخيرة واكبت هذه التطورات عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية و توقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي و رغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت الجزائر بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو السوق و الانفتاح على الشراكة الأجنبية كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات.

وبالتالي اصبح من ضرورية تأهيل المؤسسات الجزائرية و تحقيق التنمية الاقتصادية و اكتساب مزايا تنافسية خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج إضافة إلى ظهور التكتلات و التحالفات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين دول الفقيرة و الغنية.

■ إشكالية البحث:

من خلال ما سبق فالتوجهات العالمية المعاصرة نحو اختراق الأسواق الدولية، أصبحت من ضروريات لمواجهة المنافسة العالمية و اكتساب مقومات التنافس و البقاء في الأسواق، فمواكبة التطورات بالنسبة للمؤسسات مهم للتخفيف من حدة المنافسة. ومن هذا المنطلق فان السؤال الذي يطرح نفسه بشدة والذي يمثل السؤال الجوهرى لدراستنا هذه هو:

" كيف بإمكان المؤسسات لجزائرية غزو الأسواق الدولية؟ "

وتحت هذا السؤال العام يمكن وضع تساؤلات فرعية يجب الإجابة عنها في فصول البحث هذه التساؤلات هي:

- هل تؤثر العولمة على إدارة الأعمال الدولية؟
- على أي أساس تختار المؤسسة استراتيجيات لغزو الأسواق الدولية؟.
- ماهي معوقات دخول أسواق الدولية؟.

■ فرضيات البحث:

تتطلب الإجابة عن الأسئلة السابقة وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقة عنها سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تأكيدها أو نفيها هذه الفرضيات هي:

-الفرضية الأولى: نعم، تآثر العولمة بإدارة الأعمال الدولية.

-الفرضية الثانية: تختار المؤسسة إستراتيجية لدخول السوق على أساس دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لها

- الفرضية الثالثة: هناك العديد من المعوقات تمنع المؤسسات الجزائرية تدويل نشاطها منها ما يتعلق بعدم كفاءة المؤسسة و كذلك كثرة المنافسة الأجنبية.

أهداف البحث:

إن أهم أهداف البحث التي أردنا إبرازها تتمثل في النقاط التالية:

- محاولة إعطاء لمحة لكل العوامل التي تؤدي إلى فهم ظاهرة التدويل و دراسة أسباب المؤسسات للقيام بالأعمال الدولية.

- تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة لتطوير إدارة أعمال الدولية التي تسمح لها بمواجهة المنافسة في السوق الأجنبية.

- تبيان الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها الدخول إلى الأسواق الدولية.

- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال التسويق الدول والذي يفيد الطلبة للقيام بمختلف بحوثهم وأعمالهم الدراسية في هذا المجال لتوسيع معارفهم.

■ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في محاولة إظهار المفاهيم المختلفة و التي تؤدي إلى التدويل لتحقيق معدلات التنمية الاقتصادية و الاكتشاف الأسواق الجديدة للمنتجات و الخدمات المنتجة محلياً، وتحقيق مركز تنافسي قوي من خلال دراسة الأسواق الدولية و التعرف على مختلف الفرص المتاحة لتدويل، وكذلك معرفة كيفية اغتنامها و تطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

■ حدود الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من المحددات نذكرها مايلي.

◀ **البعد الموضوعي:** التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالتدويل ومسبباته لأن ما يهمنا هو التعرف على هذه الظاهرة و المتغيرات المرتبطة بها، و في دراسة حالة تطرقنا إلى مؤسسة إنتاجية جزائرية رائدة في السوق المحلي و لها مكانة مرموقة في السوق الدولي الميدانية متخصصة في الصناعات الغذائية و تكرير السكر و الزيت بامتياز إلى جانب العديد من القطاعات المختلف تماما عن بعضها البعض.

◀ **البعد المكاني:** تندرج الدراسة ضمن الدراسات المحلية أي واقع تدويل مؤسسة "CEVITAL"

◀ **البعد الزمني:** دراسة و تحليل الفترة الزمنية (2000-2014) للمؤسسة CEVITAL في مجال التدويل.

■ صعوبات البحث:

وقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث عرقلت السير الحسن له ولعل من أهمها:

- قلة المراجع في مجال إدارة الأعمال الدولية و التدويل.
- عدم تمكننا من قيام بدراسة ميدانية حقيقية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب المؤسسة التي تقوم بنشاط التدويل فليست كل المؤسسات الجزائرية تقوم بتدويل نشاطاتها.

أدوات البحث و مصادر المعلومات(البيانات):

من اجل القيام ببحثنا هذا اعتمدنا على الأدوات والمصادر التالية:

- المسح المكتبي: وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب التي تناولت الموضوع وهذا باللغة العربية و اللغة الفرنسية كما اعتمدنا على المجالات المتخصصة رغم قلتها كما اطلعنا على بعض الملتقيات الوطنية والدولية والمقالات والمراجع الموجودة على شبكة الانترنت التي تناولت جوانب الموضوع..
- الأدوات الإحصائية:إعتمدنا فقط على المعطيات المتاحة في الموقع الرسمي لشركة سيفيتال،إضافة إلى الجرائد الرسمية و مواقع الأنترنت التي تتابع أجد الأحداث الإقتصادية.

■ المنهج المتبع:

إن نوعية البحث الذي عالجناه في هذه المذكرة اوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدرجة أولى على الوصف و التحليل فنجدده وصفي لكشف كل ما يتعلق بجوانب "تدويل المؤسسات"، على الصعيد العالمي بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، أما التحليلي وذلك للتطرق إلى شرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث.

■ هيكل و إطار البحث:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلان نظري و الفصل الثالث دراسة حالة.

الفصل الأول: حاولنا أن يكون بوابة الفصلين التليين حيث تطرقنا فيه إلى كل ما يخص العولمة الإقتصادية و خصائصها و عواملها و علاقتها باشركات المتعددة الجنسيات و ما نتج عنها من إدارة أعمال دولية.

- **الفصل الثاني:** قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التدويل و أشكال و الاستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسات للدخول و البقاء في الأسواق الأجنبية.
- **الفصل الثالث:** فقد حاولنا تقديم في أوله لمحة نظرية عن تسهيلات وصعوبات إمكانية تدويل مؤسسة جزائرية، ثم طرحنا مثالين توضيحيين لعملية تدويل مؤسسة جزائرية، ثم إستعرضنا حالة تدويل مجمع "سيفيتال" م وفي الأخير تطرح الخاتمة أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول
تداعيات العولمة على إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

تعتبر ظاهرة العولمة، الظاهرة التي سيطرت على عقول المفكرين باختلاف تخصصاتهم، واستقطبت أغلبية الاهتمامات الحكومية والبحثية، فأصبحت الهاجس الذي يطغى على العديد من الاقتصاديات وعلى العديد من اهتمامات بما تحمله من تداعيات وآثار. ولعل حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة المتنامية والمنتشرة في كل نقاط العالم تقريبا بفضل تعاظم نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات، توسعت الأعمال الدولية و أصبحت إدارة الأعمال الدولية سمة أساسية تتركز عليه المؤسسات الدولية لفهم طرق وأساليب الإدارة في بيئات مختلفة.

وسوف نحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول العولمة و خصائصه و تأثيرها على الشركات المتعددة الجنسيات بالإضافة إلى مفاهيم عن إدارة الأعمال الدولية و بيئتها.

المبحث الأول : العولمة الاقتصادية.

المطلب الأول : ماهية العولمة الاقتصادية.

1- مفهوم العولمة

هي عبارة عن تكامل دولي للسلع ، و التكنولوجيا ، و العمل و رأس المال أو أنها " اندماج أسواق العلم في حقوق التجارة و الاستثمارات المباشرة و انتقال الأموال و القوة العاملة و الثقافات و التكنولوجيا ضمن أطر من الرأسمالية حرية الأسواق¹ .

العولمة هي نتيجة حتمية لتطور إنساني في الميادين المعرفية كلها ، هي ليست بالضرورة ذات آثار إيجابية لأنها تعبر عن " حقيقة التحول الاستعماري و العميق الإنسانية جمعاء ، و في ظل هيمنة المركز و بقيادته و تحت سيطرته و في ظل سيادة النظام العالمي للتبادل غير متكافئ ، سواء من حيث تبادل السلع أو مجال انتشار المعلومات و الأفكار أو في تأثر أمة بعادات غيرها من الأمم² .

العولمة هي جعل الشيء على المستوى العالمي ، أي نقله من المحدود المراقب إلى اللامحدود الذي ينأى عن كل مراقبة ، و المحدود هنا أساسا هو الدولة القومية التي تتميز بمحدود جغرافية و مراقبة صارمة على مستوى الجمارك و تنقل السلع و البضائع إضافة إلى حماية ما بداخلها من أي خطر أو تدخل خارجي ، سواء تعلق الأمر بالاقتصاد و السياسة أو الثقافة ، أما اللامحدود فالمقصود به العالم ، وهي تفيد معنى تعميم الشيء و توسيع دائرته ليشمل الكل و تجلت أوساط الاقتصاد و المال كأنها تعكس إيديولوجية تخدم و تكرر و تدعو لتوسيع دائرة النموذج الأمريكي ليشمل العالم ، و من هنا ، يقرن بعض الباحثين العولمة بالأمركة كمدلول مفاهيمي ممارس³ .

السبب الرئيسي للعولمة يرتبط أساسا بانتشار الشيء عالميا ، وهو أمر يمكن أن يتحقق من خلال الانتشار الطبيعي للشيء في العالم بدون افتراض وجود قوة أو قوى مهيمنة تفرضه حتى يصبح عالميا ، و بالتالي فإن مصطلح العالمية أقرب إلى المفهوم في حيث أن مفهوم العولمة يرتبط بآلية تجعل الشيء ينتشر عالميا ، و هو أمر مختلف تماما عن الأمر السابق و المتمثل بالعالمية ، حيث أن العولمة ترتبط بوجود قوى مهيمنة تفرض الآلية و المؤسسات التي تؤدي إلى انتشار الشيء حتى يصبح عالميا ، و هذا يعني أن العولمة اتجاه مفروض من قبل القوى

¹ عدنان الهندي العرب و العولمة: تحديات و المواقف، محاضرة ألقى في اتحاد المصارف السوداني بتاريخ 1998، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 218، المجلد 1999، 19، ص2.

² محمود حسين الوادي و اخرون، العولمة و أبعادها الاقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص26.

³ عبد الرحمان احمد ابو راشد، العولمة في نظام العلمي و الشرق الأوسطية، دار الحوار للنشر و التوزيع، دمشق 1999، ص9.

المسيطرة على دول العالم ، فإنه انتشار للأشياء التي تشكل مضامين العولمة على نطاق العالم ككل و بشكل عمومي مقصود لتحقيق أهداف محددة مسبقا يتم الوصول إليها من خلال ذلك وفق آلية عمل النظام الرأسمالي السائد في العالم حاليا و مؤسساته و العولمة وفق هذا المفهوم ليست حديثة إذ أنها ظاهرة قديمة و يجري تطبيقها بصيغ و أساليب حديثة ، حيث ارتبطت العولمة في بدايتها بالتوجه نحو السيطرة على الدول الأخرى مع بدايات العمل الرأسمالي واستمرارية عملية التطور فيه أي مع سيطرة الرأسمالية المباشرة¹ .

تعرف الكونية أو العولمة بأنها: مرحلة في تطور إستراتيجية، و هيكل و ثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة²

تعني العولمة نظاما تجاريا عالميا مفتوحا تزول فيه العوائق أمام حركة السلع والبضائع والخدمات وعوامل الإنتاج خاصة رأس المال عبر الحدود الدولية وتغدو فيه التجارة الدولية الحرة والمتعددة الأطراف هي القاعدة وهذا يؤدي في النهاية إلى تكامل اقتصادي عالمي متزايد في أسواق السلع والخدمات وأسس المال ، وتتحول فيه قوى السوق العاتية إلى نظام اقتصادي عالمي تفرض فيه الشركات المتعددة الجنسية والمنظمات العالمية الحاكمة مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي انسجاما بل تطابقا بين جميع الأقطاب ومهما كانت مواقعها وتفصيلاتها ، ويذهب الاقتصادي المعروف بول سوينري إلى أن العولمة هي سيورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة والتوزيع والتسويق الإنتاجي وقوى وعلاقات الإنتاج الرأسمالية مما يقود إلى إخضاع العالم كله إلى نظام الرأسمالي تحت قيادة وهيمنة وتوجيه القوة الرأسمالية العالمية والمركزية وسيادة نظام التبادل الشامل والتميز لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة ، ففي عالم معولم ستندم الحدود ويزول التمييز بين الأسواق الوطنية والمحلية والأسواق الأجنبية العالمية وستزداد الاندماجات والإستحواذات والتحالفات بين المشاريع المتنافسة بحجة تقليص التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية والتسويقية لكل منها ويعترف دعاة العولمة بأن عولمة الأعمال والتمويل ستؤدي إلى الحد بدرجة كبيرة من قدر الحكومات الوطنية على رسم سياسات اقتصادية وطنية مستقلة وعلى إضعاف سيطرة الحكومات على اقتصادياتها.

¹ محمود حسين الوادي و اخرون، العولمة و أبعادها الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص221.

² عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 217.

2- نشأة العولمة¹:

العولمة لم تأتي من فراغ، وقد يكون ما حدث لها هو اتساع نطاقها والتركيز عليها و محالة فرضها في ظل متغيرات سياسية و اقتصادية و علمية مواتية، بينما في الماضي القريب لم تتوافر هذه المقومات المؤثرة، و بالتالي لم تكن العولمة في صلب الاهتمام، ولم تجد من يضحّمها و يدفعها في كل الاتجاهات خدمة لمصالحها، و بالتالي لم تكن لها بعدد كثيرة التي يحاول البعض زيادتها في هذه المرحلة من تاريخ التطور الاقتصادي.

فالعولمة تاريخ قديم، فهي ليست نتائج العقود الماضية التي ازدهر فيها مفهومها و داع و انتشر و أصبح أحد المفاهيم الرئيسية لتحليل الظواهر متعددة التي تنطوي عليها في السياسة و الاقتصاد و الاجتماع و الثقافة، و لعل ما جعلها تبرز أثارها في هذه المرحلة الزمنية التي يمر بها العالم هو ناتج عن تعمق آثار الثورة العلمية و الثقافية من جانب، و التطورات الكبرى التي حصلت في عالم الاتصالات و المعلوماتية من خلال تطور الحواسيب الالكترونية و الأقمار الصناعية و الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

والمفكرون العرب و المسلمون يرجعون نشأة ظاهرة العولمة إلى الرسالة السماوية التي جاء بها القرآن، و من ذلك توحيد الدين و توحيد اللغة و توحيد الشرائع و القوانين، و تنظيم القوانين الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية وفق لمنهج موحد لكافة شعوب العالم التي تريد الانطواء تحت راية الإسلام.

أما المفكرون الغربيون يتناولون ظاهرة العولمة عبر مراحل، بدءا من المرحلة الجينية التي تزامنت مع تشكل الإمبراطورات الكبرى مند فجر التاريخ، مثل إمبراطورية الاسكندر و إمبراطورية الأموية و العباسية و ما تلتها من الحروب الدولية بين العرب و الأوروبيين في إطار الحرب الصليبية، ثم جاءت بعد ذلك مرحلة النشوء، التي استمرت في أوروبا من منتصف القرن الثامن عشر إلى غاية عام 1870، حيث تطورت المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية، و مفاهيم الموطنة و القومية، لتأتي بعدها مرحلة الإنطلاق التي استمرت من 1870 حتى عشرينيات من القرن المنصرم حيث تميزت هذه الفترة بتطور هائل في عدد و سرعة أشكال الاتصالات الدولية و تمت المنافسات الكونية و وقف الحرب العالمية الأولى، و نشأت عصبة الأمم المتحدة، ثم جاءت مرحلة الصراع من أجل الهيمنة التي استمرت من العشرينيات إلى منتصف لتسعينيات من لقرن المنصرم، و أخيرا مرحلة عدم اليقين التي مازالت مستمرة إلى يومنا هذا متمثلة في تصاعد الوعي الكوني و انتهاء الحرب الباردة و ظهور القطبية الأحادية (سياسيا) و محاولة

¹ إبراهيم عبد الحافظي، تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-

إدماج اقتصاديات العالم الثالث في الإقتصاد العالمي، وزاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمجتمع المدني و المواطنة العالمية.

المطلب الثاني: الخصائص و العوامل المساعدة على اتساع ظاهرة العولمة.

1 خصائص العولمة الاقتصادية:

يمكن أن نوجز خصائص العولمة الاقتصادية فيما يلي¹:

- سيادة آليات السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات، وتعميق القدرات المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية والبيع بسعر تنافسي.
- ديناميكية مفهوم العولمة : إن مفهوم العولمة في جانبها الاقتصادي أو في جوانبها الأخرى يتميز بالديناميكية والحركية والتغير نتيجة تغير وتبدل القوى الاقتصادية القائمة حاليا وفي المستقبل.
- تزايد الاتجاه نحو الاعتماد المتبادل أي تعاظم التشابك والترابط بين الأطراف المتاجرة، كما أدى هذا الاعتماد المتبادل إلى خلق علاقة في اتجاهين بين كل بلد وأخر أو بين مجموعة من البلدان وأخرى.
- وجود أنماط جديدة من التقسيم الدولي للعمل حيث أصبح من غير الممكن ان يتم الإنتاج بمعزل عن الاعتماد عن الآخرين، بل أصبح ينبغي التخصص في إنتاج جزء من المنتج الصناعي الوحيد؛
- زيادة دور الشركات متعددة الجنسيات ويبدو ذلك واضحا من خلال النظر إلى حجم إيراداتها وحصتها في التجارة العالمية.
- تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة.
- تقليص درجة سيادة الدولة في مجال السياسة النقدية والمالية، فحكومات الدول أصبحت تطبق سياسات مالية ونقدية وفقا للخطوط و المعايير التي ترسمها جهات فوق إقليمية أي المؤسسات الاقتصادية الدولية
- زيادة حركة رأس المال مما أدى إلى تعاظم الاستثمارات غير المباشرة عن طريق أسواق المال العالمية

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 22ص33

2- العوامل المساعدة على إنتشار ظاهرة العولمة¹:

لقد إجتمعت الكثير من الأسباب التي جعلت هذه الظاهرة تطفو على السطح متخطية الكثير من الظواهر الأخرى -حتى وإن كانت غير اقتصادية- وأخذة باهتمامات الكثير من الكتاب ، ومهما اختلفت الكتابات فإننا تجتمع وتتفق على أن الرأسمالية العالمية هي التي لا تتوان في فرض قواعد جديدة تتكون وتشكل باستمرار متكيفة مع الأوضاع المستجدة .ولعل أن العوامل التي ساعدت وأسهمت بشكل وافر لفرض هذه القواعد حسب "فرانسيسكو دي كاستري"، تتمثل في سبعة عوامل مركزية، وهي كالتالي :

- التبادلات المتزايدة للأسواق .
 - أتمتة الصناعات في العالم .
 - إهيار الإمبراطورية السوفيتية وتعجيلها لنهاية مرحلة القطبية .
 - الطرق الجديدة للإعلام .
 - كونية مشاكل البيئة بسبب تآكل طبقة الأوزون وارتفاع حرارة الأرض .
 - التزايد الآسي لسكان العالم .
 - الهجرات الكثيفة للسكان من البادية إلى المدينة، من دولة لأخرى ومن قارة لباقي أجزاء الكون
- ومن المهم جدا أن نشير في هذا الصدد إلى أن العوامل سابقة الذكر يمكن أن نتفق على أنها عوامل ساعدت على انتشار هذه الظاهرة، إلا أنه فيما يتعلق بالجذور والمسببات الحقيقية في ظهورها، فإننا لا نختلف في ذلك مع ما أشار إليه الدكتور أحمد سيد مصطفى قائلا " :تضافر على خلق واتساع ظاهرة العولمة عدة عوامل ومسببات، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي .

1. ثورة تكنولوجيا المعلومات .
2. التكتلات الإقليمية الدولية.
3. اتفاقية الجات.
4. التحالفات الإستراتيجية لشركات عملاقة.
5. الشركات العالمية متعددة الجنسيات وعابرة القارة .
6. معايير الجودة العالمية.

¹ بوبكر بعداش، ظاهرة العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات-حالةقطاع البترول،رسالة دكتوراه،جامعة الجزائر، 2009-2010، ص7.

7. تزايد حركة التجارة والاستثمارات الأجنبية.

وفي حقيقة الأمر، نصطدم دائما بمشكلة الخلاف الموجود بين المحللين والمفكرين في ضبط الأسباب الحقيقية التي تمخض عن وجودها هذه الظاهرة، وفي هذا الإطار يمكن أن ندلي بنظرتنا حول الجذور التي حفرت عميقا في تكوين وصيرورة ظاهرة العولمة، وأنها ملخصة في سبب قد أشرنا إليه سابقا، وهو ظهور وتزايد نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات، وأما باقي المسببات التي تمت الإشارة إليها ما هي إلا أسبابا ثانوية عملت على تثبيت السبب المركز. وإذا ما أردنا ثوابت مادية على ذلك لأمكن الحصول عليها من خلال مجموعة المشاهدات التالية:

✓ تعتبر عولمة النظام الاقتصادي باتجاه الرأسمالية خدمة لحرية الإستثمارات التي تتبناها الشركات

العالمية من خلال تشجيع المبادرات الفردية عن طريق مبدأ: دعه يعمل، دعه يمر.

✓ وجود المؤسسات المالية الدولية هو تدعيم لفكرة عولمة الرأسمالية من خلال الشروط المفروضة

على الدول خاصة التي كانت إشتراكية التي تعاني من الأزمات المالية قصد إرغامها على الإنفتاح على هذه الشركات .

✓ وجود منظمة التجارة العالمية هو من أجل توفير التسهيلات الضرورية لتنقل السلع والخدمات

التي تنتجها هذه الشركات، وبالتالي زيادة حجم المبيعات الذي يؤدي في النهاية إلى تعظيم أرباحها

✓ وثورة التكنولوجيا والمعلومات التي هي من صنع هذه الشركات عن طريق أقسامها المتخصصة

في البحث والتطوير قصد تحقيق كفاءة الأداء العالية من خلال: الإنتاج بأكبر كمية، في أسرع وقت وبأقل تكلفة؟

✓ وأخيرا وليس آخرا، ثورة الاتصالات التي هي الأخرى من صنع هذه الشركات من أجل تسريع

الانتشار و بهدف تحقيق عولمة النشاط " la globalisation de l'activité "

وإدًا، ألا يمكن أن نقول في النهاية أنه ما اجتمعت هذه الأسباب، وربما غيرها كثير، إلا من أجل وجود سبب

واحد، وهو خدمة مصالح الشركات العالمية ، وإذا اقتضت الدراسة وفصلنا أكثر فيها لوجدنا أن لهذه الشركات يدا

طويلة في نشأة المؤسسات المالية الدولية والمنظمات والاتحادات العالمية التي تنادي بالليبرالية وحرية التبادل

المطلب الثالث: أبعاد العولمة الاقتصادية والشركات متعددة الجنسيات.

1- أبعاد لعولمة:

للعولمة أربعة أبعاد رئيسية هي : البعد الاقتصادي، البعد السياسي، البعد الاجتماعي والبعد الثقافي. وإذا كانت هذه الأبعاد مترابطة وتتشابك، فإن البعد الذي نود التركيز عليه والذي يهمنا بالدرجة الأولى في هذا البحث هو البعد الاقتصادي.

حيث عرف صندوق النقد الدولي في تقريره لأفاق الاقتصاد العالمي سنة 1995 "العولمة الاقتصادية بأنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم، عن طريق زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود والتدفقات الرأسمالية الدولية وكذلك سرعة ومدى انتشار التكنولوجيا".¹

يقوم البعد الاقتصادي للعولمة على مبدأ أساسي ومقدس يتمثل في حرية التجارة الدولية وتحررها من القيود والعوائق. و البعد الاقتصادي للعولمة هو البعد الأكثر وضوحا واكتمالا وأهمية، وهو يؤثر في الأبعاد الأخرى (السياسي، الاجتماعي والثقافي) الذين يرتكزون إليه بصورة كبيرة. أما العولمة الاقتصادية فهي تعني بروز عالم بلا حدود اقتصادية وإنذماج غالبية سكان العالم في الاقتصاد الرأسمالي المتضمن:

- السوق المفتوح وحرية التجارة.
- انسياب رؤوس الأموال دون قيود.

نشاط عالمي للشركات العابرة للقارات التي تدير أعمالها بمعزل عن سلطة الدولة ولم تعد تنتمي إلى دولة معينة أو قومية أو منطقة جغرافية وليس لها هوية أو جنسية محددة وقد تم دمج العديد من الشركات الأوروبية والأمريكية واليابانية وبتراكم لدى هذه الشركات نحو 20 تريليون دولار أي أكثر من 80% من إجمالي الناتج القومي العالمي وتستأثر بحوالي 80% من التجارة العالمية.

إلى جانب الشركات العابرة هناك عدة مؤسسات اقتصادية دولية استعملت لغرض العولمة الاقتصادية وأهمها:

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 05 .

1. منظمة التجارة العالمية: OMC

2. صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM: استغلتهما الولايات المتحدة الأمريكية (القوة

المهيمنة) منذ انتهاء الحرب الباردة التي انتهت بسقوط الاتحاد السوفيتي من اجل تحقيق مصالحها

ومصالح حلفائها الغربيين خاصة بريطانيا.

حيث ألزمت هاتان المؤسسات كثيرا من الدول التي احتاجت للمعونة منها بقبول برامج إعادة هيكلة

تنظيم لأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية باتجاه تبني سياسات السوق التي تتضمن:

▪ تحرير التجارة وتشجيع القطاع الخاص

▪ تنفيذ برامج الخصخصة

▪ جدولة الديون الخارجية

▪ تقليص أوجه الصرف الاجتماعي الذي يتضرر منه في العادة الفقراء

من خلال العناوين المتضمنة في الفقرة السابقة، يمكن القول بأن مفهوم العولمة الاقتصادية لا يتجزأ عن التطور

العام للنظام الرأسمالي حيث تعد العولمة حلقة من حلقات تطوره، وذلك لتوفير مجالات الاستثمار، واستيعاب

الفوائض، بحيث تسعى الرأسمالية لتكريس تبعية باقي مناطق العالم للغرب، ومن تجديد نفسها والتغلب على

تناقضاتها، والتكيف مع أزمتها. بعبارة أخرى يمكن القول بأنها: تسهيل انتقال القوى العاملة والمعلومات والسلع

والأموال بين مختلف دول العالم، وتخطي الحدود الإقليمية واندماج الأسواق في حقول التجارة والاستثمارات

المباشرة.

لقد أخذت العولمة الاقتصادية " أبعادها في العصر الحاضر بانتصار القوى الرأسمالية العالمية، فاستعاد النظام

الاقتصادي الرأسمالي هيمنته وانتشاره في صور جديدة¹

2 - العولمة و الشركات متعددة الجنسيات²:

تستمد ظاهرة العولمة مظاهرها الأساسية من خلال التنامي المتزايد لهذه الشركات، كما أن هذه الأخيرة تحدد

الإتجاه الذي تحذو حذوه هذه الظاهرة من خلال انتمائها إلى الدول المتقدمة والدول الصناعية الحديثة، وهذا

بالنسبة لأغلب هذه الشركات، وأنها تنشر نشاطها في عشرات الدول محاولة الإستفادة من كل الميزات النسبية في

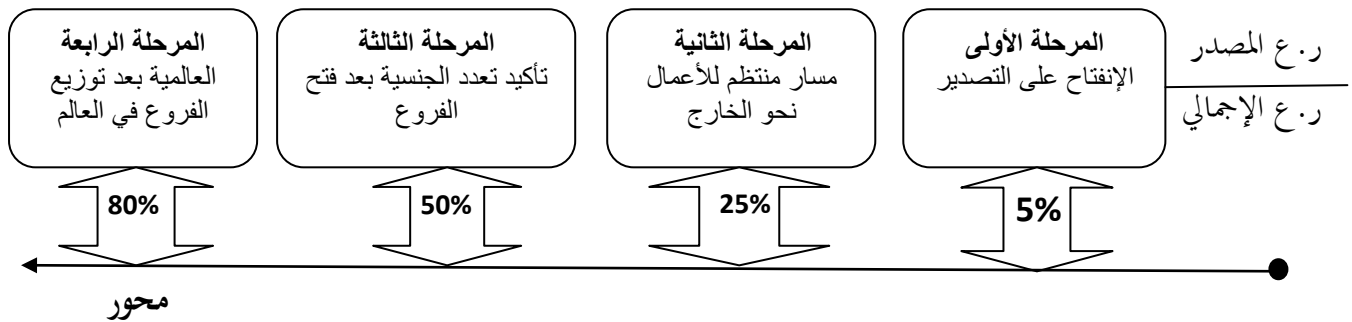
¹ ميمون طاهري، العولمة الاقتصادية: الوجه الحقيقي للقرية الكونية، كلية متعددة التخصصات، ورقة بحثية بدون تاريخ، الناظور المغربية.

² بوبكر بعداش، ظاهرة العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات - حالة قطاع البترول، مرجع سبق ذكره. ص 44.

أي دولة دون أفضلية لبلد المقر القانوني، كما تعتمد إلى إختيار إطاراتها وعمالها الفنيين من دون أن تأخذ أية اعتبارات للجنسية، وأنها تحصل على اعتمادات مالية من أي بلد تمتد إليها أنشطتها، و تعبر إهتماما لأي شكل يكن ذلك، إما عن طريق فروعها أو عن طريق عقود الشراكة أو عن طريق شركات المساهمة أو مختلف الوسائل والطرق (القانونية وغير القانونية) التي تمكنها من اجتذاب مدخرات مالية كبيرة، خاصة من دول العالم الثالث، حيث تعتمد كثيرا على مساهمة البنوك والبورصات العالمية في هذا الشأن. ومن الملاحظ أن ظاهرة العولمة قد اقترنت بنشاط هذا النوع من الشركات، ذلك أن هذه الأخيرة تسعى دوما للسيطرة على العمليات الاقتصادية الدولية، وهو ما يجعلها في نفس الوقت تعمل على وضع اليد على مجمل مراحل العمليات الإنتاجية على النطاق الدولي. وفي هذا الصدد يشير الدكتور سامي عفيفي حاتم مدعما هذه الفكرة على أن الشركات متعددة الجنسيات هي صاحبة المصلحة الأولى في هذا الخضم الهائل من التحولات الاقتصادية العالمية، إذ مكنها ذلك من أن تكون القوة الكبرى التي تقود الاقتصاد العالمي وتحركه حسب ما تقتضيه مصلحتها، والتي تتمثل في تعظيم الأرباح إلى حدود خيالية، والسيطرة على الأسواق المالية و نحن بدورنا نضيف إلى هذا القول على أنها أوجدت الأسباب التي تهيئ لها المناخ والظروف التي تؤهلها لتحقيق كل هذه المصالح وأخرى، وأن هذه الأسباب قد إكتملت بمجرد الإنتهاء من تشكيل المثلث الذي إكتملت أضلاعه بظهور منظمة التجارة العالمية.

وإذا ما أردنا أن نتبع المراحل الأساسية التي تقطعها هذه الشركات من أجل بلوغ مرحلة العالمية فإن الشكل التالي

يوضح ذلك: شكل رقم(01) مراحل عالمية الشركات متعددة الجنسية



المصدر: Patrick Joffre, *comprendre la mondialisation de l'entreprise*, ed. economica, Paris, 1994, P.12

P.12

و من خلال الشكل نلاحظ أن الشركات المتعددة الجنسيات تمر بعدة مراحل لتحقيق الإنتفاح الكامل و ذلك بتشييد فروعها في جميع أنحاء العالم.

و لظهور الشركات المتعددة الجنسيات تظهر كما هو ملاحظ في الشكل في المرحلة الثانية إدارة الأعمال الدولية أي أن الشركات العملاقة العابرة القارات لا يمكنها تحقيق ذلك دون ممارسة إدارة أعمالها على المستوى الدولي.

و سوف نتطرق إلى المزيد عن إدارة الأعمال الدولية في المبحث الموالي،

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأعمال الدولية

1- تعريف إدارة الأعمال الدولية:

هناك عدة تعريف مهمة للأعمال الدولية التي توصل إليها العديد من الباحثين و المختصين في مجال الادارة الدولية و يكمن إنجازها فيمايلي:

عرف **كولدر** " بأنها دراسة المشكلات التي تبرز حيث تعبر المنظمات و العمليات الادارية الحدود الوطنية و تصبح متعددة الجنسيات في التركيب و المجال " .

أما **فايرر** و **بيذرفقد** أشار إلى أن الأعمال الدولية تتم بين دولتين أو أكثر ، وأن هذه الأعمال تتبع مباشرة من كونها عمليات إدارية تتشابهك و تقاطع بطريقة أو بأخرى عابرة الحدود القومية للبلدان المختلفة.

أما **فارمرفقد** عرفها بأنها تلك الأعمال التي تقوم بها منظمة ما داخل بلدين مستقلين أو أكثر أو فيما بينهم¹.

هذه التجارة و هذا الاستثمار لا يقتصران على السلع فحسب و لكنهما يشملان كذلك الخدمات و التي هي أيضا جزء من التجارة و الاستثمار الخارجيين ، هناك خدمات النقل و الطيران و الخدمات المالية كالمصارف و غيرها و التأمين و الإعلام و الفنادق و الخدمات التقنية و الاستثمارية و غيرها ، كلها صارت مجالا مهما من مجالات الأعمال الدولية .

الاستثمار المباشر: يعني شراء و تملك أصول خارجية في شركات عاملة أو مساهمة فيها و المعنى هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس و محدد و بذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.

الاستثمار غير المباشر: يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى و تشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها و ربما لا يدري المستثمر الكثير عن إدارة وعمليات المنشأة التي يشتري أوراقها الخاصة إذا كانت في بلد آخر².

و على أساس ما تقدم فإن الأعمال الدولية تتعلق أساسا بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود الوطنية أيا كانت :تحركات السلع أو الخدمات ، رؤوس أموال ، تحركات الأفراد ، أو انتقال التكنولوجيا ... كما تشمل الإدارة

¹ محمود جاسم الصمدعي، إدارة الأعمال الدولية، دار المنهاج للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص14.

² أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل: إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثالثة، 2001، ص19

الدولية على كل أنشطة الأعمال الخاصة و العامة التي تؤثر في الأفراد و المؤسسات أكثر من دولة واحدة. هذا التأثير قد يكون في الحالة الإقتصادية لهذه الدولة أو في مهاراتها أو درجة ما تملكه من معرفة¹.

إذن تعتبر إدارة الأعمال الدولية التي تخص أكثر من دولة إدارة أعمال دولية حيث تتم بعض الأعمال الدولية عبر الحدود في دول أخرى من السلع و الخدمات و الأفراد، الأموال و غيرها، فالتصدير و الاستيراد أحد أشكال الأساسية لإدارة الأعمال الدولية طالما تتم عن طريق الأنشطة التسويقية.

2- التطور التاريخي لإدارة الأعمال الدولية:

ضمن هذه الفقرة سيتم استعراض التطور التاريخي لإدارة الأعمال الدولية و بالأخص العلاقات الدولية الاقتصادية بشكل موجز فالمقدمات الأساسية للعلاقات الدولية كانت (علاقات تعاونية تكاملية و هناك علاقات تبعية و علاقات تنموية) في التكامل التبعي برزت الشركات الاحتكارية الدولية للحصول على المواد الخام و على التصنيع في بلد آخر ورغم تعدد التسميات (متعددة الجنسيات - دولية - ما فوق القومية أو الوطنية - العابرة للحدود القومية) و بشكل عام يمكن تحديد تطور الإدارة الدولية على النحو التالي:

2-1 في مرحلة الرق:

نشأت هذه المرحلة فتحددت زمنيا ما بين 4000-3000 ق.م و حتى القرن 3 و 4 بعد الميلاد، وملامح هذه المرحلة (دخول النقود المعدنية - بروز طبقة التجار - علاقات العمل - العبودية - توفر فائض الانتاج - بالإضافة إلى التخصص و التنوع) و تعد هذه المرحلة نواة للإقتصاد الدولي (نشوء البذور الأولى للتجارة الدولية). من الناحية الكمية و بسبب ضعف الإنتاج و المواصلات أصبحت التجارة الخارجية في العصور القديمة محصورة في مناطق معينة مثلا تجارة المصريين (3200-2500 ق.م) اقتصرت التجارة على ساحل البحر الأبيض المتوسط. كذلك تجارة الفينيقيين (2000-1000 ق.م) مقتصرة على شمال إفريقيا و جنوب غرب أوروبا. ومن ناحية النوع فإن تقسيم العمل قد تم في وحدات جغرافية تتأثر بها العوامل الطبيعية و الجغرافية لذلك فإن التجارة ظلت مقتصرة على الموارد مثل الحبوب، النبيذ، الخشب، و كذلك العبيد.

2-2 مرحلة الإقطاع:

استمرت هذه المرحلة من السقوط الإمبراطوري الروماني (5-17 ق.م) و في إنجلترا في القرن 18 و كذلك في فرنسا و روسيا و استمر حتى عام 1861. ضمن هذه المرحلة فإن الإنتاج كان مسخرا للطبقة الحاكمة، التبادل التجاري محدود، بسبب ضعف الدولة ثم تطور نسبيا في أوروبا و الشرق، إن أسباب ضعف العمل التجاري (الاقتصادي ذو قاعدة ضعيفة، ضعف المواصلات، انعدام الأمن، انعدام النقود و القاييس و ضعف الإدارات بالإشراف على هذه العمليات التجارية)

¹ محمود جاسم الصمدعي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص15.

2-3 مرحلة رأس المال التجاري:

نشأت هذه المرحلة بإختيار نظام الإقتصاد الطبقي و تطور عمليات التبادل السلعي ، الإستكشافات الجغرافية نهاية القرن 15 ، وظهور الاستعمار بشكله التقليدي الذي حاول السيطرة على التجارة العالمية كلها وهذه المؤشرات كلها مهدت لقيام سوق عالمية رأسمالية وقعت تأثيراتها الدولية من خلال:

- توسيع الرقعة الجغرافية للأسواق:

إن التوسع الجغرافي شمل كل من البرتغال، إسبانيا، هولندا (نتيجة لدور النقود-الذهب-الفضة) كذلك نمو و تطور الصناعات و الشركات في الهند الشرقية و البولوندية (1602-1789) التي كانت تتعاطى التجارة مع اليابان و الصين و التي لعبت دور كبيرا في السيطرة على المستعمرات و كذلك شركة الهند الغربية و الهولندية التي احتكرت السواحل الغربية لإفريقيا و أمريكا في القرن 19 و بداية القرن 20 مما أدى إلى ظهور المنافسة الحرة كذلك ظهور أنواع من الاحتكارات (الكارتل-المستديكات- التروست-الكوستيرن).

- إكتساب أوروبا الغربية مركزا دوليا:

إكتسبت أوروبا الغربية مركزا دوليا مهما و خاصة أن تأثيراتها إتجهت نحو دولية الأعمال التجارية¹.

2-4 مرحلة الثورة الصناعية:

شهدت أوروبا في بداية القرن 15 سلسلة من التغيرات و التطورات حيث تحولت و سائل الانتاج الصناعي من اليدوي الى الأجهزة و الآلات الصناعية الضخمة شملت مختلف الميادين كان ظهورها الأول في بريطانيا ثم تلتها بقية دول أوروبا ثم العالم، ومن نتائج الثورة الصناعية:

- سيطرة الطبقة البورجوازية على الاقتصاد وحتى على الحياة السياسية.

- هجرة الفلاحين من ريف الى المدينة، وظهور بما يسمى الطبقة البروليتارية.

- زيادة ملموسة للمستويات المعيشية للاوروبيين و ذلك عن طريق زيادة الانتاج الزراعي و الصناعي

الذي اغرق الاسواق و نجم عنه انخفاض في أسعار و بالتالي زيادة القدرة الشرائية.

- تطور وسائل النقل و نفتح الاسواق و بروز المؤسسات المالية (البنوك،البورصات...).

- انتشار و زيادة الحركة الاستعمارية الاروية.

¹محمود جاسم الصمدعي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص16

2-5 مرحلة الإحتكارية للإقتصاد العالمي:

بدأت هذه المرحلة مع دخول الرأسمالية مرحلة الاحتكار في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث زادت درجة تركيز الإنتاج ورأس المال، وأخذت المؤسسات الصناعية الكبيرة تزيج من أمامها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منهيّة بذلك عصر رأسمالية المنافسة، وبرزت قوة رأس المال المالي، وهو رأسمال يستخدم في الصناعة بصورة أساسية، وتسيطر عليه البنوك والشركات الصناعية، فلم تعد مهمة البنوك مجرد التوسط لجمع المدخرات وإعادة إقراضها لمن يريد بل "غدت احتكارات قوية" تجمع تحت أيديها الجزء الأكبر من رأس المال النقدي للجماعة، وتتحكم في جانب من وسائل الإنتاج ومصادر المواد الأولية.

خصائص هذه المرحلة:

1- مرحلة الاستعمار

كانت وسيلة التكييف لهذه المرحلة: تصدير رؤوس الأموال الخاصة، إغراق المستعمرات في الديون، الاحتلال العسكري والسيطرة السياسية، القواعد العسكرية.

آثار التكييف على البلاد الرأسمالية: مزيد من أسواق التصريف الخارجي، الحصول على المواد الخام بالسعار منخفضة، زيادة الأرباح المتحققة بالخارج، وإمكان زيادة الأجور ورفع مستوى المعيشة.

وأما آثار التكييف على البلاد المتخلفة: مزيد من تشويه النتائج المحلي، فقدان الفائض الاقتصادي وإضعاف التراكم المحلي، فقدان السيطرة على توزيع وتخصيص الموارد، وفقدان الاستقلال السياسي.

- مرحلة الامبريالية (الاستعمار الجديد)

إخضاع عمليات التنمية لشروط تراكم رأس المال

وكانت وسيلة التكييف لها: بقاء الهيكل الاقتصادي للبلاد المتخلفة دون تغيير بعد تحررها سياسياً، المعونات الاقتصادية والعسكرية، التأثير في اتجاهات التنمية، العدوان الاقتصادي والعسكري.

وآثار التكييف على البلاد الرأسمالية: تجديد علاقات السيطرة والتبعية على البلاد المتخلفة، إخضاع عمليات التنمية لشروط تراكم رأس المال، ومزيد من نهب الفائض الاقتصادي.

أما آثار التكييف على البلاد المتخلفة: زيادة التبعية والتجارية والتكنولوجية مع المراكز الرأسمالية، تعويق عمليات التنمية، فقدان الفائض الاقتصادي

2-6 مرحلة نشوء النظام الاشتراكي¹:

¹ محمود جاسم الصمدعي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 17

إن انهيار وحدة السوق الاشتراكية في السوق العالمية الرأسمالية الثورة الروسية سنة 1917، التي إتسعت بعد الحرب العالمية الثانية لتضم بلدان أوروبا الشرقية (المنظومة الاشتراكية، كذلك استغلال الدول النامية (التحرر الوطني) مما أوجد عدة أنواع من الأسواق الرأسمالية الدولية و السوق الاشتراكية العالمية و السوق العربية المشتركة، الأسواق المشتركة لبلدان جنوب شرق آسيا و كذلك الأسرة المشتركة في شمال ووسط إفريقيا

3- خصائص إدارة الأعمال الدولية¹ :

من خلال مفهوم إدارة الأعمال الدولية يتضح لنا العديد من الخصائص و المميزات التي تتصف بها إدارة الأعمال الدولية و التي سوف نعرض منها مايلي:

- دراسة المشكلات التي تبرز حيث تعبر المنظمات (الشركات) و العمليات الإدارية الحدود القومية و تصبح متعددة الجنسيات في التركيب و المجال .

- الأعمال التي تقوم بها المنظمة(الشركة) داخل دولتين مستعملتين أو فيما بينهما

- ميدان من ميادين الإدارة و البحث الأكاديمي، تتعلق أساسا بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود القومية و التي تشمل حركة السلع و الخدمات، رؤوس الأموال، الأفراد، إنتقال التكنولوجيا وحتى الإشراف على الموظفين.

- إن الإدارة الدولية تشمل على كل من أنشطة الأعمال الخاصة و الأعمال العامة التي تؤثر في الأفراد و المؤسسات أكثر من دولة واحدة.

- إدارة الأعمال الدولية تستلزم العمل بين دولتين أو أكثر، و لهذا فإن المفاهيم الفريدة للأعمال الدولية تتبع مباشرة من كونها عمليات تتشابك و تتقاطع بطريقة أو بأخرى، عابرة للحدود القومية لبلدان مختلفة.

إن أهم الخصائص التي تتسم بها إدارة الأعمال الدولية تستند إلى نقاط الإختلاف بينها و بين الأعمال المحلية كمايلي:

3-1 النمو السريع الانفجاري:

إن إحدى الاختلافات المهمة هي في نمو كل من حجم و عدد من المراكز المتعددة الجنسيات، وبهذا الصدد يكون التركيز على كيفية التدويل السريع للأعمال لتأخذ مكانها في زيادة الإستثمار الأجنبي المباشر.

3-2 السيطرة المركزية:

الإختلاف الثاني المهم بين الشركات العالمية و الشركات الدولية هو السيطرة المغلقة من قبل مراكز القيادة فيها حيث تكون مثل هذه السيطرة ممكنة من خلال خطوط الاتصالات الجوية السريعة، النقل، الهاتف، الفاكس و الكمبيوتر. في السابق لوحظت عدة صعوبات في التنسيق و الاتصال، ولكن بعد التطور الهائل في وسائل الاتصال و النقل أدت إلى التغلب على هذه الصعوبات و بالتالي إلى التغيير في الظروف و الذي أدى إلى إنشاء مجاميع

¹محمود جاسم الصمدعي، نفس المرجع السابق، ص25

التسويق كمجموعة أوربية و مؤسسة التجارة الحرة مما أسهمت في دفع و تسهيل المبيعات لهذه الشركات ، و بذلك أصبحت السيطرة المركزية ضرورة محتملة.

3-3 قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال:

في الإدارة الداخلية (الوطنية) في البلد الواحد تنتقل عوامل الإنتاج بسهولة نسبية ، أما بين البلدان المختلفة فهناك عقبات كثيرة تجعل انتقال عوامل الإنتاج من الصعوبة لمكان فقد تمنع الدولة هجرة الأفراد إليه و قد تحظر خروج رؤوس الأموال منها.

3-4 اختلاف العملات في التجارة الدولية :

فالتجارة الدولية تتميز بعكس التجارة الداخلية بكونها تقوم بين أقاليم تخضع لسلطات نقدية مختلفة فنجد في البلد الواحد عملة واحدة تقاس بوحدتها كل قيم التجارة في الدولية توجد عملتان عملة البلد المصدر و عملة البلد المستورد الذي يؤدي إلى تغير في أسعار الصرف.

3-5 اختلاف الحدود السياسية و الجغرافية:

في الأعمال الدولية تجاوز حدود السياسية لأعمال معينة و هذا يعني أنها تشكل حلقة الوصول بين دول العالم. و عملية الاتصال في السوق الوطنية و السوق العالمية، بينما الأعمال الداخلية (الوطنية) هي التي تقوم بمهمة التداول السلع و الخدمات داخل حدود الوطن فقط.

3-6 وجود تعريف جمركية:

و إمكانية تحقيق تراكم عن طري التجارة الخارجية الأمر الذي يساعد على تحقيق عملية توزيع للثروات الوطنية بين بلد و آخر.

3-7 تختلف الأعمال الدولية عن الوطنية المحلية من حيث أن الشركة التي تعمل خارج الحدود عليها أن تتعامل مع متغيرات أو عوامل لثلاثة أنواع من البيئات

المطلب الثاني: بيئة الأعمال الدولية.

إن بيئة الأعمال الدولية تختلف نتيجة لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة التي تعمل في أكثر من دولة و بالتالي تتعامل و تتأثر مع أكثر من بيئة و لكل واحدة خصائص تختلف بها الأخرى إن كان ذلك الإختلاف الظروف و العوامل التي تؤثر في كل بيئة و لذلك تسعى المنظمة الدولية على تكييف أنشطتها بما ينسجم مع احتياجات كل بيئة ترغب العمل فيها، و بشكل عام يمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية على أنها كل العوامل و المتغيرات التي تحيط وتأثر في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر على نموها و تطورها و استمرارها.

و من ها يمكن تحديد اهم بيئات لإدارة الأعمال الدولية و المتمثلة في: البيئة السياسية و البيئة القانونية و البيئة التكنولوجية و البيئة الثقافية و الاجتماعية.

1- البيئة السياسية¹:

في البيئة السياسية هناك أولا السياسة، وحكومة البلد الأم و هو البلد الذي فيه مقر الشركة و أصلها و من وجهة نظر الشركة تلك بيئة محلية تدركها جيدا علما بأنه قد تكون لبلد المقر سياسات تثر على أعمال المنشأة الدولية مما يوجب استيعابها، يأتي بعد ذلك البلد المضيف ، الذي فيه أعمال الشركة الدولية و هو الساحة التي تعمل فيها، والبيئة التي تحد نفسها داخلها، ولذا عليها أن تستوعب تلك البيئة السياسية، و كيف تؤثر على تلك الشركة، تأخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.

أهم العناصر في البيئة السياسية هم :حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين و الإجراءات ثم بيروقراطيتها التي لها سلطة التنظيم و تنفيذ القوانين و تحصيل الضرائب، للدولة وبيروقراطيتها نفوذ واسع يأتي من قدرة الدولة على تنظيم النشاط الاقتصادي بل المساهمة فيه، كما لها أثر على كل النشاطات السياسية والاجتماعية و أهم العناصر السياسية من وجهة نظر المنشأة هي :

❖ النظام الاقتصادي و القانوني:

نشير هنا إلى فلسفة الدولة الاقتصادية، وهل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي يعمل فيه المبادرة الفردية دون قيود من خلال نظام السوق (العرض و الطلب) أم تتبع الدولة التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج، وتقرر ماذا تتبع و كيف يوزع، ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني.

❖ حدة الشعور الوطني:

الشعور الوطني شعور شعري طبيعي، هو موجود في كل قطر ، وهو يعني الإخلاص للوطن ، ووضع المصالح الوطنية، فوق أي اعتبار عالمي ، وتتبع من هذا الشعور ضغوط على الشركات الأجنبية .

❖ مدى تدخل الدولة و تحكمها:

تتدخل الدولة المضيفة بالصادرة و التأمين ، المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه ، أما التأمين فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، تتدخل الدولة أيضا بتحديد الأسعار و تنظيم الاستيراد و التصدير و الرقابة النقد و الضرائب ومنح التراخيص.

❖ الاستقرار السياسي:

عموما يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الملائمة إلى الازدهار للنشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلا ، وتنفيذ الخطط ميسرا، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو الشركات الأجنبية أو نحو شركة معينة فلا تفضل الشركة ذلك حتى و إن كانت الحكومة مستقرة.

¹ محمد أحمد لبوعزي، إدارة الأعمال الدولية، ورقة بحثية، جامعة المرقب، ليبيا، 2011-2012، ص3.

1-1 المخاطر السياسية و الاقتصادية :

المخاطر السياسية هي احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة أو بيعتها، ومن شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الشركة المعينة .

وتقسم المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون فرز.

- مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعية معينة أو مشروعاً معينه.

و القسم الثاني يتضمن نوعين:

أ. مخاطر تؤثر على الملكية ، وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

ب. مخاطر تؤثر على العمليات ، و بالتالي على التدفق النقدي و معدل العائد.

1-2 تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة:

تركز الصراع تاريخياً بين الشركات الأجنبية و طموحات الدولة المضيفة حول أشياء مثل : وقع الشركة على التنمية الاقتصادية في الدولة ، تهديد السيادة الوطنية ، التحكم الأجنبي للصناعات الإستراتيجية ، أقسام الملكية و التحكم مع الشركاء المحليين ، أثر نشاط الشركة على ميزان المدفوعات وأسعار العملات ، التحكم في أسواق الصادر واستغلال الموارد الطبيعية .

1-2-1 تعارض المصالح في المجال الإقتصادي:

تنصيب الأهداف الإقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل : النمو الإقتصادي المتواصل ، التوظيف الكامل للموارد البشرية و الرأسمالية ، استقرار الأسعار ، التوازن الداخلي و الخارجي ، وتوزيع عادل للدخل وتقييد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية و الأجنبية ، لأن عمليات الشركات الأجنبية ، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع هذه السياسات .

و بعض هذه السياسات : أ- السياسة النقدية. ب- السياسة الرأسمالية

1-2-2 السياسات الجبائية و السياسات التنمية البشرية :

عندما تقوم بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات ، من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة إلى ذلك البلد ، وتشعر أنها سوقها مهدد، الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية ، أو لتخفيض الواردات ، إذا كان لديها عجز في ميزان المدفوعات ، كذلك قد تفرض الدولة المضيفة على الشركات التي لها عمليات إنتاجية داخل القطر أن تستخدم الموارد أو العمالة المحلية أو تتخذ شريكاً محلياً في الوقت الذي تشعر الشركة أن الموارد المحلية غير ملائمة ، أو أن العمالة المحلية غير مؤهلة أو أنها لا تريد شريكاً يطلع على أسرارها.

1-2-3 تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

هناك مجالات أخرى غير اقتصادية، أو هي اقتصادية ولكن بطريقة غير مباشرة قد تتعارض فيها الشركة الأجنبية مع أهداف الحكومة و السياسة ، وبمعنى آخر أن ما تقوم به الشركة و هي تسعى وراء أهدافها الإقتصادية ، قد يجبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هناك خلاف في المجال الإقتصادي.

و نستعرض هنا أهم تلك الاهتمامات الموجهة نحو الشركات الدولية:

أ. استعمار اقتصادي

ب. الأمن القومي والسياسة الخارجية

ج. تشويه الإرث الثقافي و الد

د. اهتمامات أخرى

1-3 الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية:

قد تضع الإجراءات و القوانين الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية ، و يمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1-3-1 إجراءات محايدة:

أو على الأصح إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية و المحلية وإنما المقصود بها جميع الشركات، ولكنها غالبا تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما يؤثر على الشركات المحلية ونذكر منها التالي:

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيفة ووظائف عليا و مقاعد غي مجالس إدارة الشركات .

- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد.

-وضع قواعد للأسعار الداخلية تسهل تحصيل الضرائب.

- تحديد نسبة دنيا للمحتوى المحلي في كل منتج على الشركات الإلتزام به.

1-3-2 إجراءات منحازة:

تهدف هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماما مثلما تفعل الحواجز الجمركية ، من ذلك :

أ- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي

ب- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد

ت- عدم سماح الشركات الأجنبية بالاقتراب من البنوك المحلية

1-3-3 الحرمان من الأصول المملوكة:

قد يكون ذلك حرمانا كاملا أو قد يكون جزئيا أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة الشيء الذي سيضعف الشركة على أي حال .

1-4 إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية:

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية ،قواعد لسلوك شركائها في الخارج ،أو قوانين متصلة بسياستها الخارجية أو الداخلية ،على الشركات من ذلك البلد مراعاتها وهي بذلك تحد من حريتها في اتخاذ قراراتها .

1-4-1 إدارة و تقييم المخاطر:

إدارة المخاطر تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها و التهيؤ لذلك لكن كيف يمكن التنبؤ بأن الدولة المضيفة ستتخذ إجراءات من شأنها أن تميز ضد الشركة أو تحرمها من أموالها؟ ذلك أمر شاق، لكنه ضروري وعلى هذا الأساس ودراسة المخاطر تستطيع الشركة أن تتخذ قراراتها آخذة في الحسبان ذلك الأمر و أثره المحتمل على عملياتها. ومع كل هذه الدراسات و التحليلات، لا يستبعد وقوع حوادث أو تغيرات في الوضع السياسي و الإقتصادي لم يتنبأ به أحد، لذا على الشركة أن تتخذ خطوات إضافية.

2- البيئة القانونية¹:

تجدر الإشارة إلى أن البيئة الدولية من وجهة نظر الشركات الدولية تتصف بالتشويش و التخبط ويرجع ذلك إلى تعدد واختلاف في القوانين و الضوابط القانونية و الاجرائية بين الدول، و التي تتمثل في:

أ- الشريعة الإسلامية (القرآن و السنة النبوية)

ب- القوانين الاشتراكية المنبثقة عن النظام الماركسي و المؤثرة بضوابطها على الدول التي كانت تأخذ بالنظام الشيوعي مثل دول الإتحاد السوفياتي سابقا، و الصين و كوريا الشمالية و كوبا.

ج- القانون العام الذي يستمد مصادره من القوانين الانجليزية و الفرنسية و الاسترالية و غيرها

د- القانون المدني: المستمد من الأصول أو القوانين الرومانية القديمة (و المعمول بها حتى في دول غير الإسلامية و الدول غير الاشتراكية)

مع الأخذ في عين الاعتبار هذه المشكلة فإن الشركات العالمية يجب أن تدرك المبادئ الرئيسية للقانون الدولي الذي يستعمل في إطاره حتى وإن تأثرت بالقوانين على المستوى السوق المضيف، وكذلك القانون المحلي بالدولة الأم. ومن أهم هذه المبادئ مايلي:

1-2 مبدأ السيادة (سيادة الدولة):

طبقا لهذا المبدأ فإن لكل حكومة لها الحرية و السيادة في سن القوانين التي تراها ملائمة لها، و أن النظام القضائي في إحدى الدول لا يستطيع فرض عقوبات على دولة أخرى.

2-2 مبدأ الجنسية:

فكل دولة لها الحق أو السلطة الكاملة في مقاضاة مواطنيها بغض النظر عن أماكن تواجدهم أي حتى لو كانوا خارج حدودها.

3-2 مبدأ الإقليمية:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000-2001، ص144.

و الذي يشير إلى أن كل دولة لها الحق في تطبيق قوانينها داخل حدودها القانونية أو الجغرافية المعترف بها دولياً . فالشركة الألمانية التي تبيع سلعة معينة أو غير صالحة للاستخدام الآدمي في بريطانيا يمكن محاكمتها طبقاً للقانون البريطاني حتى ولو كان مركز الشركة خارج الحدود البريطانية .

2-4 مبدأ الحماية:

وهذا المبدأ يعني أن كل دولة لها الحق في وضع و تطبيق القوانين التي تكفل حماية الأمن القومي و السلامة العامة للوطن و المواطن .

يضاف إلى ما سبق أن الشركات العالمية متعددة الجنسية يجب أن تتفق مع التحكيم في حل المنازعات بين الأطراف عند عقد الاستثمار ، كما يجب أن تدرك القضايا المرتبطة بالتحكيم الدولي سواء ما يرتبط بالتحكيم التجاري الدولي و حالاته المختلفة (مثل هل مركز لأعمال الطرفين يقع في دولتين مختلفتين . هل يمكن اللجوء لمنظمة التحكيم دائمة ، هل موضوع النزاع يرتبط بأكثر من دولة ؟.....) ، وكذلك العلاقات بين سيادة الدولة والفكرة أو قابلية الموضوع محل نزاع التحكيم ، وما هي قواعد الموضوعية في القوانين التحكيمية ، وكيفية أعمال قواعد التجارة الدولية في قضاء التحكيم و غيرها .

3- البيئة التكنولوجية¹:

لا شك أن البيئة التكنولوجية (الفنية) تتغير بدرجة عالية من السرعة ، و في نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال و النشاطات و فرصها على المستوى العالمي ، كما أن هذا التغيير سوف يستمر في المستقبل . فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في المواصلات و الاتصالات على نطاق عالمي قدم الكثير من فرص الاستثمار في الدول النامية . كما ترتب على هذا التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الإتصالات و خدماتها ، و لا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما ذكر من مجالات بل إمتداد إلى تغيير هيكل العمالة و الصناعة و تحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية . وإذا نظرنا إلى الطرق المختلفة التي تظهر التأثير التكنولوجي الجديدة على الإدارة الدولية العشرة السنوات القادمة نجد الآتي :

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

2- الأعمار الصناعية:

التي ستلعب دوراً رئيساً في مجالات التعليم و التعلم ونقل المعرفة في كل بقاع الأرض .

محمد أحمد أبو عزي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص151.

- 3- التلفزيونات التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي إلى سهولة الإتصال بين الناس بلغتهم الأم مع أي أفراد يمتلكون هذا الجهاز في أي مكان .
- 4- تطور صناعة رقائق السيليكون سوف تؤدي تساعد في تطوير صناعات الحاسبات الآلية العملاقة .
- 5- ظهور حاسبات آلية عملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في ثانية واحدة ، و الحاسبات الناطقة .
- 6- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية و الصناعية بشكل غير مسبق .
- 7- تطور طرق الإتصالات السلكية و اللاسلكية و المواصلات بالدول النامية و الأسواق العملاقة الناشئة في آسيا و إفريقيا و غيرها .

4- البيئة الثقافية و الإجتماعية¹:

الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم و التصرفات الخاصة بالأفراد في دولة ما أو تنظيم ما ، و الثقافة رمزية المضمون و تشاركية الممارسة و نمطية الشكل أو المظهر الخاص بممارستها ن ومن المنظور الإداري نجد أنه تختلف من منظمة لأخرى ومن مدير لآخر ومن تم نجد البعض يفضل المركزية في إتخاذ القرار و البعض الآخر فيميل إلى اللامركزية و من بعد ثاني نجد أن مديرا يركز على عنصر الأمان و آخر يتصف بالمخاطرة .

كما نلاحظ أيضا اختلاف المنظمات و المدراء فيما بينهم بالنسبة لجوانب إدارية أخرى .مثل درجة التمسك بالإجراءات الرسمية ،أو نظام المكافآت ،هل يكون جماعي أم فردي و التعاون داخل التنظيم ،و المنافسة بين الأفراد الثبات و الإستقرار مقارنة بالتعبير و التطوير ،الرؤية بعيدة المدى و الرؤية قصيرة المدى بالنسبة للتخطيط مثلا.

وتتكون البيئة الثقافية من ثلاث عناصر مهمة هي :

1-4 العناصر الفيزيقية:

- أ- عناصر الطقس و المناخ :من حر و برد وأمطار و جفاف ،وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الأساسية الإنسانية و نوع السلع المطلوبة.
- ب- الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي : حيث تختلف الجماعات البشرية مثل الطول و الوزن و اللون و أشكال الجسم و فصيلة الدم و مقاومة الأمراض وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية .

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص202.

ج- العناصر الديموغرافية: تصف العناصر الديموغرافية السكان في كل بلد بخصائص معينة لها تأثير ليس بالهين على الأسواق و الممارسات في كل بلد. و أهم هذه الخصائص :

- معدل النمو السكاني يؤثر معدل نمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلا ، بل يؤثر أيضا على تركيبة السكان الحالية.

- حجم الأسرة : يختلف حجم الأسرة بين البلدان ، بينما تعني الأسرة في البلدان الغربية "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب و الأم و الأطفال) ، نجد الأسرة الممتدة في البلدان العربية تشمل الجد و الجدة و الأعمام و الحالات و الأبناء العمومية .

- التعليم: يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام و بالتالي على النمط الإستهلاكي و نوعية السلع المرغوبة .

- الحضرة و الريف: وجود مجتمعين داخل بلد ، أحدهما متأخر و الآخر متقدم و منفصلان بحيث ينحصر التقدم على واحد ويبقى الآخر غير متأثر ولا تصله الأساليب الحديثة ، أمر نجده في الكثير من البلدان.

4-2 العناصر السلوكية:

هناك قواعد للسلوك في أي مجتمع تقوم على أساس القيم و المعتقدات و النظرة العامة للأشياء و هي تختلف من بلد لآخر ، منها اختلافات يلاحظها العابر ، ويكتب عنها الخبراء . ومن أهم هذه العناصر :

أ- بنية المجتمع (فردية أو جماعية):

في بعض المجتمعات من الطبيعي أن ينتمي الفرد إلى جماعة ما عرفية أو دينية أو جغرافية ، ينظر الناس إلى أعضائه لا كأفراد و إنما كواحد من العشيرة أو القبيلة المعنية أو مجموعة عرقية.

ب- الدين ونظرة على العمل : يدعو الدين الاسلامي إلى الاعتماد على النفس ، ففي الحديث الشريف " ما أكل أحد طعاما قط خيرا من عمل يده وإنما داوود كان يأكل من عمل يده " بالإضافة إلى أن كل إنسان مسؤول عن فعله .

د- أهمية نوع المهنة : كل حضارة و كل بلد يعطي أهمية معينة ومركز معين لمهنة معينة .

و- النظم الإجتماعية : تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم بدء من العرف و العادات ، مروراً بالتقاليد ، وصولاً إلى القوانين .

هـ- اللغة والإتصال : هذا جانب مهم في كل ثقافة ، فكل لغة خاصيتها و مرجعيتها ، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي فيها المنشأة الدولية أهمية خاصة .

4-3 خصائص الثقافة:

اتفق الكتاب على أن تكون خصائص الثقافة كالاتي:

- خاصية الاكتساب: أي أن الثقافة يمكن تعلمها فهي لا تعتمد فقط على العوامل الوراثية أو البيولوجية .
- المشاركة: حيث يشارك الناس كمجموعات و أفراد وتنظيمات في الثقافة الخاصة بالمجتمع أي أنها ليست فردية.
- الإنتقال من جيل لآخر، و أنها تجميعية بطبيعتها .
- رمزية : حيث تعتمد على القدرة الإنسانية في استخدام شيء ما لدلالة على شيء آخر .
- التكامل و الإرتباط: فالتغيير في جزء منها يترتب عليه التغيير في جزء آخر.
- الهيكل : وهذه الخاصية ترتبط بالبعد البنائي للثقافة.
- التكيف: فالثقافة تركز على مقدرة الأفراد على التغيير أو قبول التغيير ،يمكن القول أن لهم التباين الثقافي ضرورة بالنسبة للإدارة الدولية لما له من تأثير على التكنولوجيا و الإتجاهات الإدارية و فلسفة الإدارة وعلاقة العمل مع الحكومة و طرق السلوك و التصرف و التفكير وغيرها، فالثقافة تؤثر على النشاطات المرتبطة بإنجاز الأعمال في دول المضيفة حتى طريقة السلام باليد .
- ففي هذا المجال نجد مثلا المصافحة باليد غير مألوفة في معظم دول آسيا، و أن حدثت نجد أنها تتم بطريقة لطيفة، أما في أمريكا فنجد أن المصافحة باليد تتصف بالحزم، وفي بريطانيا تتصف باللين وفي فرنسا تكون المصافحة خفيفة و سريعة.

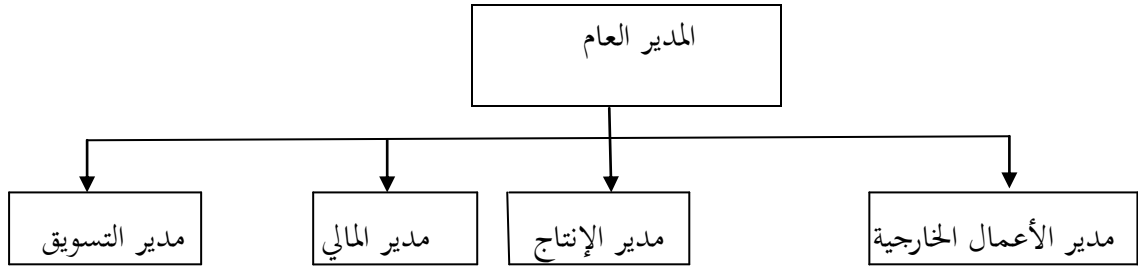
المطلب الثالث: النماذج المختلفة لإدارة الأعمال الدولية.

من الطبيعة أنه إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة أقل من 5 بالمئة من إجمالي المبيعات مثلا، فلن تحتاج إلى أن تعدل هيكلتها المحلية لإستعاب ذلك. أما إذا وصلت النسبة إلى 10 بالمئة فرما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية وتركز جهودها على الأعمال المحلية . لكن عندما تفوق الأعمال الدولية بنسبة 40 أو 50 بالمئة يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلتها التي أنشأتها حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها المحلية فعندها وجدت شركة كامبل للحساء مثلا أن نسبة 55 بالمئة من مبيعاتها مصدرها الخارج أعادت النظر في استراتيجيتها و توقفت عن التفكير في نفسها بأنها شركة أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي.

1 نموذج قسم الأعمال الخارجية :

في هذا النموذج تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية نقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في البلد المقر.

و الشكل رقم (02): يوضح نموذج قسم الأعمال الخارجية



المصدر: أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثالثة 2010.

هنا يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الأخرين الذين هم مساعده مدير عام في نفس الوقت لكن مدير العمليات الخارجية يظل معتمدا على تعاون المدراء الأخرين حيث لا سلطة له عليهم¹.

• مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

- يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفضله بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها
- يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات
- يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا

• مساوئ (عيوب) نموذج قسم الأعمال الخارجية:

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.

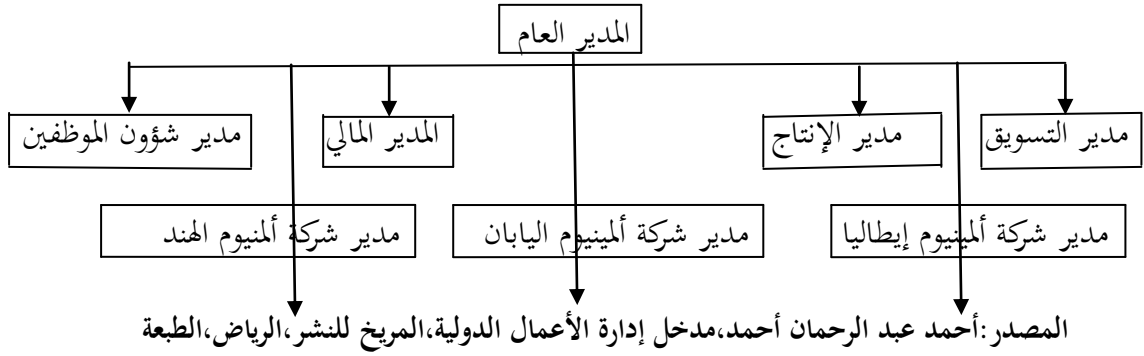
2 نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة و كل شركة تعمل في بلد مدير وهو أيضا مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها وعلى صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة. وهو كما في الشكل²

¹ أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، نفس المرجع السابق، ص304.

² أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص304.

الشكل رقم (03) نموذج الشركة الخارجية المنفصل



الثالثة 2010.

• مزايا النموذج:

يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يجذبه البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات القومية.

يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.

• مساوئ النموذج:

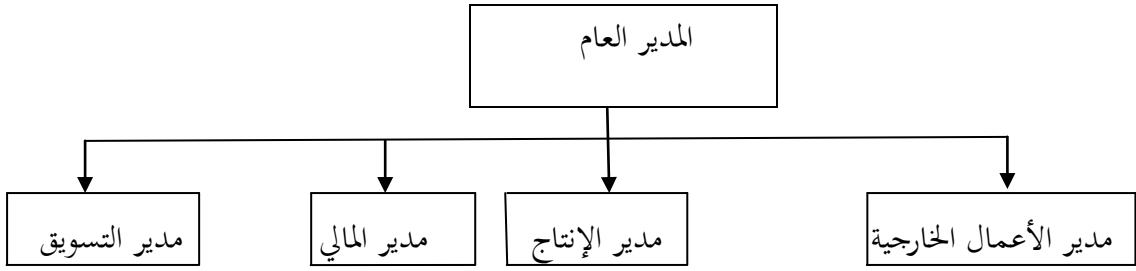
لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام. كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

3 نموذج التقسيم الوظيفي:

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق و الإنتاج و التمويل . وفي هذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسؤول عن الوظيفة التسويقية في جميع الأسواق المحلية كانت أو الخارجية و يكون لدى المدير العام كذلك يكون المدير المالي مساعدا للمدير العام و مسؤولا عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة المحلية و الخارجية . كما هو مبين في الشكل¹

¹ أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص 305.

الشكل رقم (04) يوضح نموذج التقسيم الوظيفي



المصدر: أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة

الثالثة 2010.

• المزايا والاستخدامات:

- يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن.

- وحتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها (منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيت محرك، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة)؛

- يشجع النموذج التخصص الوظيفي.

- يركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود.

- تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة.

• مساوئ النموذج:

- يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك.

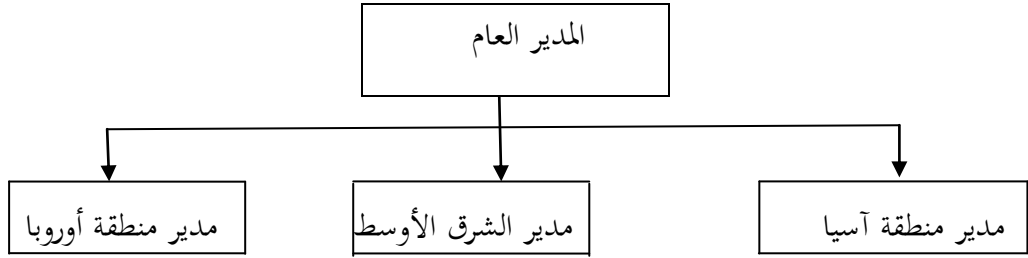
- تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.

- يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.

4 نموذج التقسيم الجغرافي:

هنا يأتي تحت المدير العام مدير مدراء مناطق جغرافية مسؤولين عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج و التسويق و التمويل. كما هو موضح في الشكل¹

الشكل رقم (05) يوضح نموذج التقسيم الجغرافي



المصدر: أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة

الثالثة 2010.

• استخدامات وفوائد النموذج:

- يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلائم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي كثيرا ما تكون متشابهة في خصائصها.
- يستخدم أيضا عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك كثيرا من قرارات التشغيل لمديري المناطق.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة (الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية.

• مساوئ النموذج:

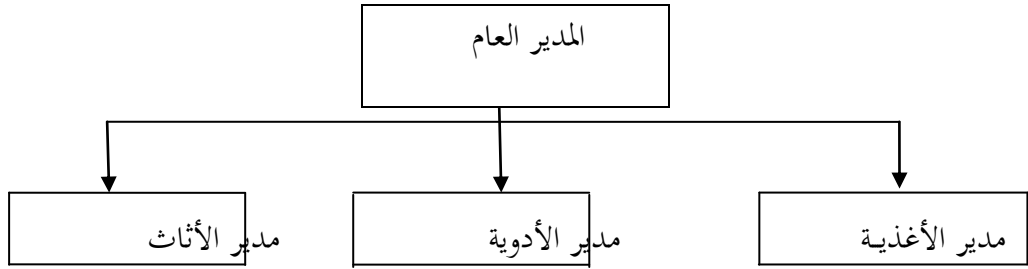
- لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة.
- يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها.
- قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر.

¹ أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 305.

5 التقسيم على أساس سلعي:

كما يوحي إسمه يقوم الهيكل التنظيمي على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة و على رأس كل منها مدير مسؤول عن تلك السلعة أو مجموعة سلعية على مستوى كل دول التي توجد فيها عمليات الشركة متعددة الجنسيات كمدير الأغذية و مدير الأدوية فمدير للأثاث في شركة تجارية عالمية. وهو ما يبينه¹

الشكل رقم (06) نموذج التقسيم على أساس سلعي



المصدر: أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثالثة 2010.

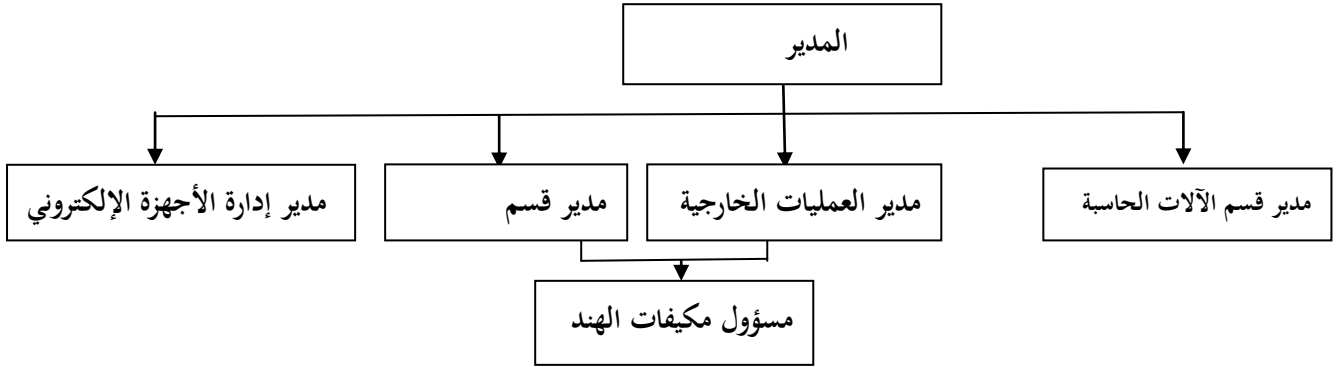
يكون هذا النموذج مفيداً في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية.

6 نظام المصفوفة:

يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال و بين التنظيم على أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي. وفي هذا النظام تكون هناك مجموعات كل مجموعة فيها مسؤولية عن نشاط معين و تكون المجموعات متداخلة و متعاونة وهناك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد و أفراد الإدارات الأخرى في الإدارة الخارجية و يعمل الموظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة تكون تحت مسؤولية المدير الخاص بالوحدة أو المدير الخاص بالمنطقة و يرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية لمدير الوحدة و تقارير فنية لمدير الإدارة التي جاءوا منها. هذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹ أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 306.

الشكل رقم (07) نموذج نظام المصفوفة



المصدر: أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة

الثالثة 2010.

• مزايا النموذج:

- كفاءة أكبر في استخدام الموارد .
- توسيع الوظائف للعاملين.
- خدمة أكبر للزبائن.
- السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة.
- تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة .
- تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية.

• مساوئ النموذج:

- الغموض في السلطة.
- نمو الصراعات بين الهيئات.
- كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة.
- الحاجة الى التدريب في مجال العلاقات.
- هيمنة بعض الأطراف.

خلاصة:

بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم ظاهرة العولمة تبين لنا أنه مفهوم شاسع ولا يمكن الحد منه لكن من الجانب الاقتصادي فيمكن القول أنها اتجاه مفروض على المؤسسات من خلال الثورة التكنولوجية الهائلة و تطور وسائل الاتصالات و كذلك من خلال القوى المسيطرة على دول العالم أو الاقتصاد العالمي و من أهم هذه القوى الشركات المتعددة الجنسيات و التي يراها بعض المفكرين أنها المساهم الوحيد أو الأكثر تأثيرا في ظاهرة العولمة التي فرضت على المؤسسات تطبيق إدارة الأعمال الدولية كأسلوب حتمي للنجاح بدراسات السوق و مختلف بيئاته للتمكن من اختراق الأسواق لدولية و مواجهة المنافسة.

الفصل الثاني

مدخل حول تدويل المؤسسات

تمهيد:

عملية التدويل أصبحت ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، بسبب تزايد حركة التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وارتفاع درجة انفتاح الدول على العالم الخارجي، بإضافة إلى ظهور التكتلات الاقتصادية، وكذا توقيع اتفاقيات التجارة الحرة بين دول مختلفة، والأهم في هذه المسببات زيادة مساهمة الشركات متعددة الجنسيات من كل الدول النامية والمتقدمة في الاقتصاد العالمي.

ومن هنا ظهر مفهوم تدويل المؤسسات تقريبا في فترة السبعينات من القرن الماضي بغرض دراسة عملية التطور والتوسع و نمو المؤسسات على المستوى الدولي وذلك عن طريق تنويع توسعها الجغرافي في الأسواق الخارجية عن طريق تنويع أساليب وأشكال التعاملات الدولية.

و سوف نطرح في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التدويل و العوامل التي تدفع المؤسسات إلى ذلك إضافة إلى مختلف الطرق لغزو السوق الدولي و عينة من البدائل الإستراتيجية التي من الممكن أن تتبناها المؤسسة لتدويل نشاطها.

المبحث الأول: الأسواق الدولية و تدويل المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التدويل.

هناك تعريف عديدة للتدويل، ومن بينها، يعرف تدويل المؤسسات على انه:

حسب Dubois و Kotler: يعرفان التدويل على أنه تطوير المنتجات والخدمات لدخول في الأسواق الخارجية.¹

ويعرف على أنه: " عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإيجاز تمهين (Apprentissage) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء²

التدويل هي الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها و ذلك من أجل اختراق الأسواق الدولية. إذا كان من الممكن النظر إل ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو : كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية واتساع السوق وغيرها التدويل الإشارة إلى الآتي:

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

و لتصبح شركة ما شركة دولية أو ماهي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية . وفي إطار علاقة العولمة / التدويل بميدان الأعمال و المنظمات فإن تدويل قد لا يتطلب سوى قيامها بالتصدير بشكل مخطط أو حتى

¹ -Philip Kotler, bernard dubois, **Marketing Managemment**,nouveau horisons, paris,13 édition, 2006-p776.

² Pasco Berho, **Marketing international**, Dunod, Paris, 3 édition ,2000, P30.

الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق¹.

و حسب (Vinciane SERVANTIE) 2007 مؤسسة دولية هي المؤسسة التي يمكن أن نلاحظ أن لها علاقة منتظمة مع الخارج (مثل مجهودات للبيع، استثمارات). قهوة و اختلاف العلاقات، وكذلك تعدد و بعد الأسواق تعتبر كمؤشرات متقدمة لعملية التدويل.

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

- 1- المقابلة للنشاط الدولي، 2- تسيير النشاط الدولي، 3- مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية
 - 4- عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة، 5- مستوى التشابه بين الدول التي تتعامل معها المؤسسة.
- و منه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع².

وكإستنتاج من التعاريف السابقة يمكننا القول أن التدويل هو طريقة تسمح للمؤسسات بالتوسع وتطوير أعمالها من أجل اختراق الأسواق الدولية.

2_ العوامل التي تدفع المؤسسات للتدويل:

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل مجموعة من العوامل و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية و منها لمالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة و العوامل الخارجية التي تفرزها البيئة بالإضافة الى العوامل الحكومية، كما هو موضح في الشكل الآتي

¹ عبد السلام أبوقحف، دراسات في إدارة الاعمال، مكتبة الشعاع، جامعة بيروت العربية، بيروت، الطبعة الاولى ، 2001ص17.

² Vinciane SERVANTIE, Les entreprises à Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

شكل رقم(08): أهم العوامل التي تدفع المؤسسات للتدويل.

العوامل التجارية	العوامل المالية	العوامل البيئية	الحوافز الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> • تشبع السوق المحلية • موسمية السوق المحلية • تمديد دورة حياة المنتج دوليا • القرب من الأسواق الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> • البحث عن غلة الحجم • استرجاع الاستثمارات • تخفيض تكاليف الانتاج • تخفيض الخطر من خلال التدويل 	<ul style="list-style-type: none"> • طلب تلقائي • تغيير المحيط الدولي • رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة 	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المصادر:

-رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003 ، ص129
لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص151.

2-1 العوامل التجارية¹:

تمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها:

2-1-1 القرب من الأسواق الدولية :

فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، و مع تطور وسائل الاتصالات و النقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية.

¹رولاند كالوري و آخرون، "المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003 ، ص129

2-1-2 تشبع السوق المحلية :

يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.

2-1-3 موسمية السوق المحلية :

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

2-1-4 تمديد دورة حياة المنتج دوليا :

من المتعارف عليه أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة الموالية و هي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل .و حسب " Nathalie " و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2-2 العوامل المالية¹:

تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الاسواق الدولية في تخفيض تكاليف الانتاج و البحث عن غلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

2-2-1 البحث عن غلة الحجم:

سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج و هذا ما يجعل المؤسسة بتفكير في السوق الدولية لان هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج ما يؤدي إل انخفاض تكلفة الوحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو السواق الدولي.

¹لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007، ص151.

2-2-2 استرجاع الاستثمارات:

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

2-2-3 تخفيض تكاليف الإنتاج:

بالانتقال إلى السوق الدولي يكون الدافع من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية لاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

2-2-4 تخفيض الخطر من خلال التدويل:

تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد ما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانون و المالي و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

2-3 عوامل بيئية¹:

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر:

2-3-1 طلب تلقائي:

هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل مؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب CORINNE هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الاسواق الدولية

2-3-2 تغيير المحيط الدولي:

تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، و البنوك. و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي

¹ لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص152.

الاتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيليكوم و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى .
كالكهرباء و التعليم و الصحة ما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية.
بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق الاتصال ما سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبل بين الدول العربية مما سيشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها في التفكير في التدويل.

2-3-3 رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:

أحيانا تكون لسلوك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب CROUE يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية .يلعب تحفز المسي و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لان الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية.

2-4 الحوافز الحكومية¹:

الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها، وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي، والحوافز الحكومية مادية، وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل في الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب، وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر.

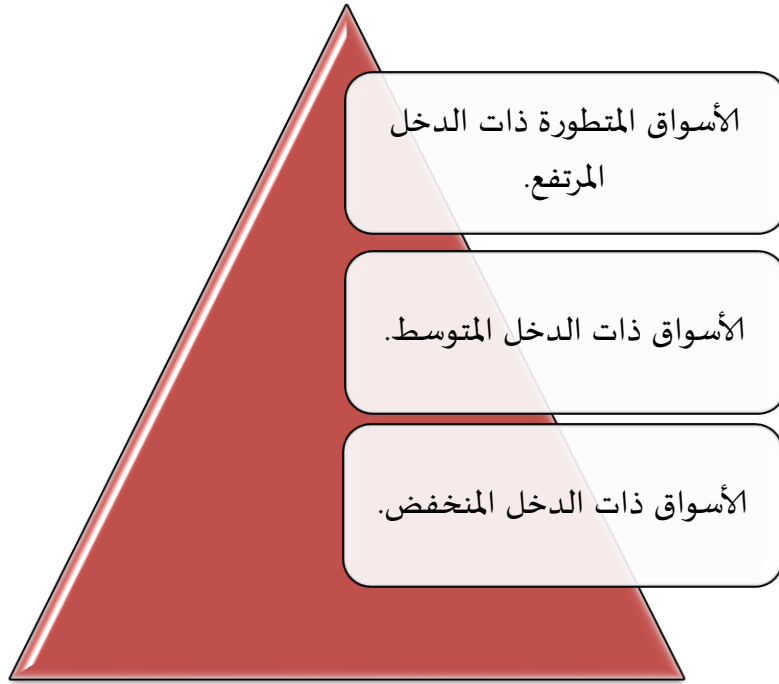
المطلب الثاني: التعرف على الأسواق الدولية و مراحل .

1- أشكال الأسواق الخارجية¹.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص110.

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل توضيحي رقم (09) : الأشكال الثلاثة للأسواق الدولية.



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على:

حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص73.

■ **الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:**

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوى ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

■ **الأسواق ذات الدخل المتوسط:**

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص73

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصادياتها، و تقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

■ الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها، ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال وإندونيسيا.

2- طبيعة قرارات لاختراق الأسواق الدولية.

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي عليها ان تواجه و تتعرف على خمسة قرارات هامة¹.

■ 1 لقرار الخاص بالتسويق الخارجي:

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

■ 2 قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية إتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات، ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

■ 3 قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

■ 4 قرار السلع والخدمات:

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص73

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق، أو منتجات جديدة، وهذا يعني أن تحدد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

■ طبيعة الفرص والتحديات:

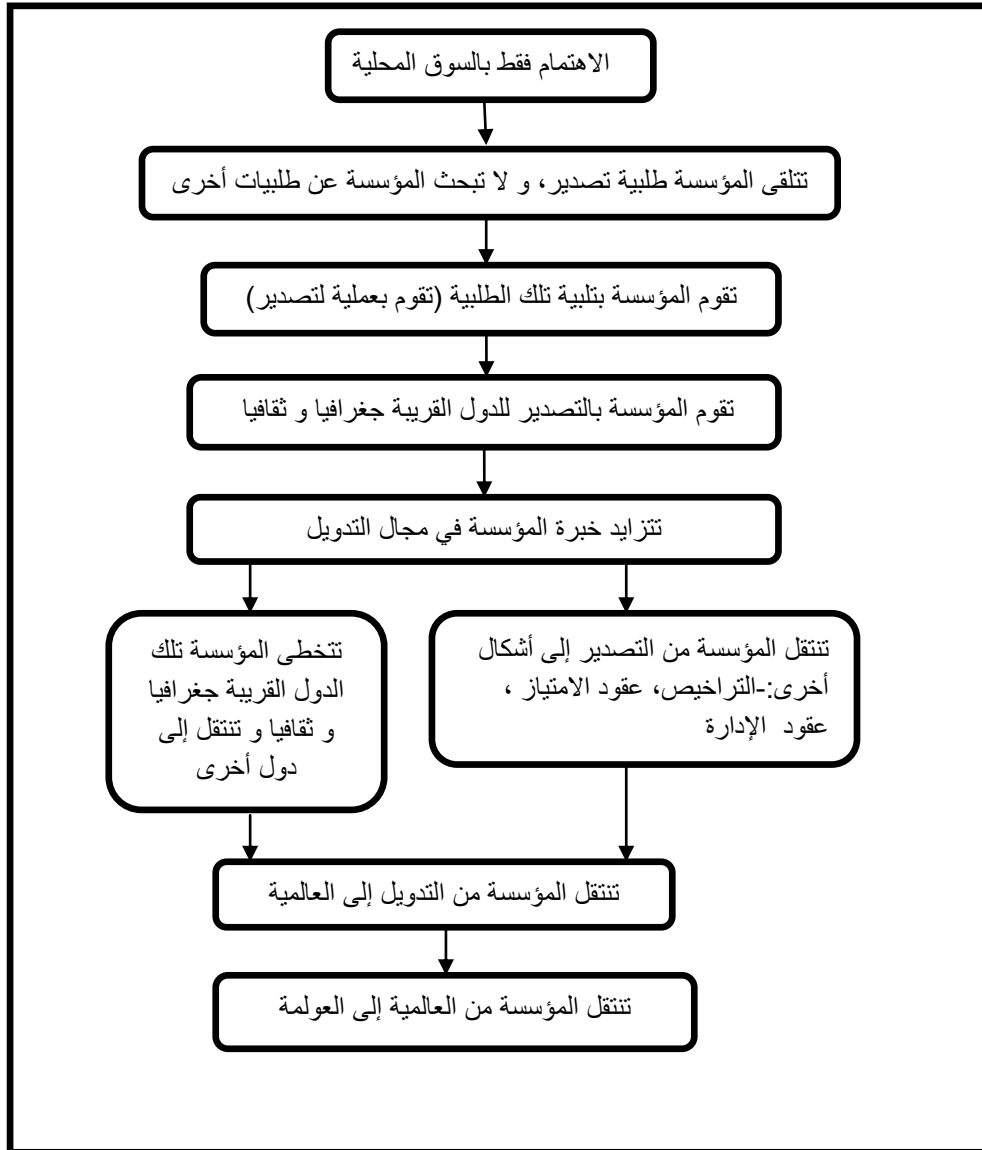
إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم بحيث تشكل فرصاً أو تشكل خطراً أو تهديداً على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

3- مراحل التدويل¹:

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

¹ Corinne Pasco – Berho , **Marketing International** , 4ème éd, Dunod, Paris, 2002, P: 33

شكل رقم (10): يوضح مراحل تدويل مؤسسة



Source : Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4ème éd, Dunod, Paris, 2002, P: 33

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

- 1- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة.
- 2- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) و في شكل طلبيات.

- 3- نظراً للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جدياً في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافياً و اقتصادياً، مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير لهذه الدول.
- 4- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، و ضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام و الارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها. الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق و إمكانات و توقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة.
- 5- تدرك المنشأة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص. و غالباً ما تقترن تلك التعاقدات و الاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، و خاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما.
- 6- في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية و القيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

المطلب الثالث: أساليب دخول السوق الدولي.

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والتصدير المشترك أو المنظم، الترخيص الدولي و الامتياز الدولي، و أخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة و الاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية الامتلاك.

إن أول مشكل يواجه المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، و من جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة.

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

-التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

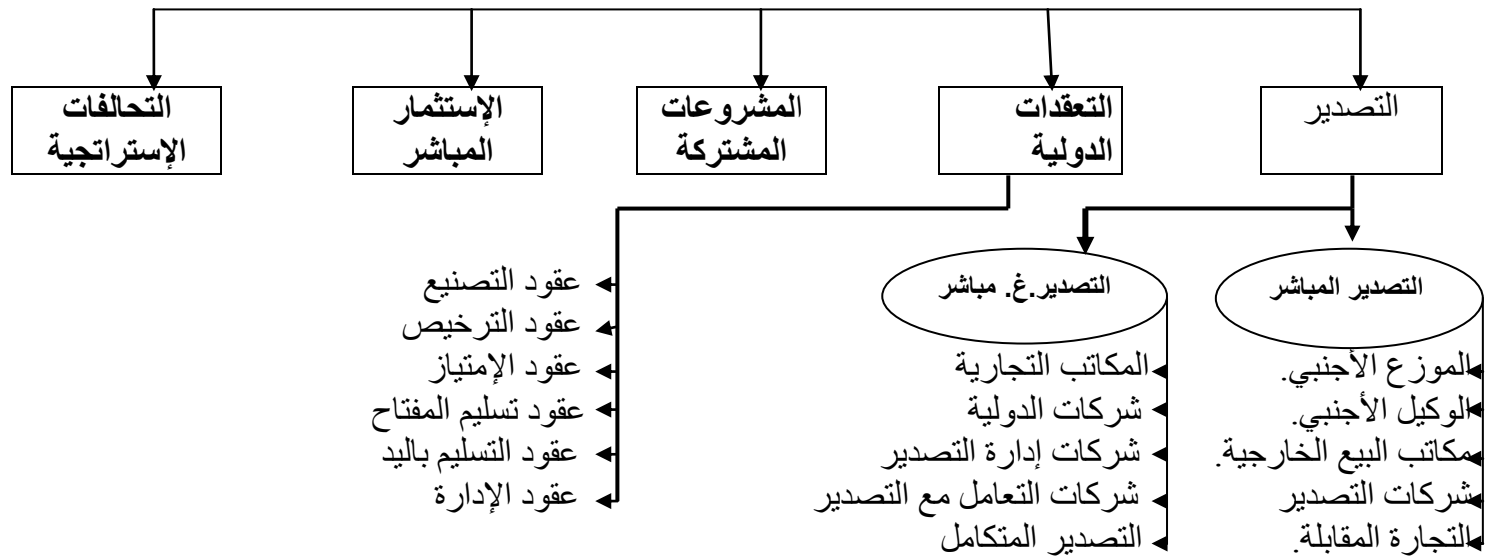
-أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدف.

أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد مالية مهمة، و إذا كان السوق المستهدف يمثل فرص مهمة للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة دخول نوعا ما مكلفة، كأن تنشأ فرعا لها بالدولة المستهدفة لوحدها أو بالمشاركة مع شريك محلي بالسوق المستهدف. هذه الطريقة تسمح للمؤسسة بالسيطرة بصفة أكبر على وظائفها في هذا السوق، عكس الطرق السابقة الذكر، فإن المؤسسة لا يكون لها السيطرة التامة على وظائفها بالسوق الأجنبي المستهدف¹.

و الشكل الموالي يلخص الطرق المتعددة التي يمكن للمنتج المحلي أن يدخل بها إلى السوق الدولي.

¹ بن حمد عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص144.

الشكل رقم(11): الأشكال المختلفة لدخول الأسواق الدولية .



المصدر: من إعداد الطالبة إعماداً على

خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.

رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الول، عمان 2007

1. التصدير¹

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية، وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت . ولذلك فإن التصدير عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير.

1-1 الطريقة غير المباشرة(التصدير غير المباشر)²:

يتم التصدير غير المباشر باستخدام الوسطاء حيث تقوم شركة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من بلدها أو أجناب يعملون لحسابم الخاص من أجل ضمان دعم و تعزيز منتجات الشركة في الاسواق الخارجية .

¹خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص51.

²رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص137-138، بتصرف.

لذا تقوم الشركة بإناطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة و معرفة جيدة بأسواق التصريف . على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوسطاء بشراء المنتجات و بيعها إلى زبائنهم . في الواقع، هناك عدة أنواع من الوسطاء الذين يتمركزون سواء في الدولة المصدرة أو في البلد المشتري و في دول أخرى، نذكر منهم¹:

- التصدير من خلال الوسيط المحلي الذي يقوم بشراء المنتج وبيعه إلى الأسواق الخارجية.
- وكالات التصدير المحلية والتي تبحث وتفاوض المشتري الخارجي مقابل عمولة تحصل عليها في انجاز ذلك العمل التصديري.
- المنظمات التعاونية والتي تقوم بعمليات التصدير المختلفة والتي تعمل تحت ظل رقابة إدارية موحدة؛
- مؤسسات التصدير والتي تكون متخصصة في أنشطة التصدير وتحصل مقابل ذلك على أجور محددة.

1-2 الطريقة المباشرة (التصدير المباشر)²:

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الجيد للموارد المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي:

- قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث تنحصر مهام القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- فرع الجمعيات الدولية (المؤسسات التابعة): تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين وتوزيع.
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

¹ ثامر البكري، التسويق اسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوردي العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2006، ص 361.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 276

- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من اجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

2 الاتفاقات التعاقدية:

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيغة يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا و حق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات مادية من طرف المؤسسة الأم¹.

وهذا ما يفرق الاتفاقات التعاقدية عن التصدير، حيث تعتبر الاتفاقات التعاقدية في الأساس وسيلة لنقل التكنولوجيا وحق المعرفة على الرغم من أنها قد تخلق أيضا فرصا تصديرية، كما يفرقها أيضا عن المشروعات المشتركة والاستثمار المباشر، حيث تقتصر على نقل التكنولوجيا و المعرفة دون استثمارات في أصول مادية بواسطة المؤسسة الدولية.

فنجد أكثر هذه الاتفاقات شيوعا في المعاملات الدولية كل من:

1-2 عقود التراخيص: وهي طريقة مناسبة للمنتجين للدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال التعاقد مع منتجين خارجيين لتصنيع منتجاتها وعلى وفق عقد متفق عليه لترخيص استخدام اسم المؤسسة أو علامتها التجارية أو المنتج ذاته وبكامل مواصفاته الإنتاجية في ذلك السوق الخارجي².

في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

ويجدر بالذكر، بأنّ هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي³:

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

² ثامر البكري، التسويق اسس و مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ يحيي سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997 ص 86.

* الحالة الأولى التراخيص الاضطرارية: وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للمؤسسات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف، تضطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، توجد حالات أو ظروف أخرى، تتلخص في الآتي:

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم ربحيته في الأجل الطويل.
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

* الحالة الثانية التراخيص الاختيارية: في هذه الحالة، تفضل المؤسسات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق.

وتتيح عقود التراخيص جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية¹:

- 1- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة للنفوذ للأسواق الخارجية، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج.
 - 2- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية.
 - 3- يمثل الترخيص مصدراً ثابتاً و مضموناً للدخل بالنسبة للمؤسسة المانحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب.
 - 4- يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛
 - 5- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير منتجها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحوث والتطوير.
 - 6- يعتبر الترخيص أنسب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأمين الاستثمارات، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعني.
- أما بخصوص العيوب، والمخاطر الناجمة عن عقود التراخيص، فتنحصر في النقاط التالية:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 119.

- 1- قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق، وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.
- 2- احتمال أن يتحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية... الخ إلى منافس قوي يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق، بدلاً من أن يكون شريك مساعداً لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق، ومنافسة المؤسسات الدولية، دون الحاجة إلى مساعدة منها.
- 3- قد يؤدي اتفاق التراخيص إلى تحديد فرص لكل الطرفين في الأسواق الدولية، فاتفاق التراخيص بين شركة Pepsi-Cola وشركة Heineken حدد فرص كل الطرفين، إذ أن الأولى تستطيع الدخول إلى سوق المشروبات في هولندا، كما لا تستطيع Heineken بيع مشروبات Coca-Cola (المنافس الرئيسي لببسي كولا).
- 4- وأخيراً، قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق التراخيص.

2-2 : حق الإمتياز:

عقد الامتياز هو الاتفاق القانوني المعقود بين الأطراف (أي المرخص والمرخص له) لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز وتشغيل المشروع، و/أو يتضمن هذا الاتفاق الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف، وتشكل هذه الاتفاقية تمثيلاً لإرادة الطرفين، وبالتالي فهي تختلف وتتنوع وفقاً لأهدافها ولرغبة الطرفين، وينبغي تفصيلها بالشكل الذي يعكس هذه الرغبة. من مزايا و عيوب حق الإمتياز الاتي¹:

المزايا:

- ✓ التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة .
- ✓ تقليل المخاطر السياسية.
- ✓ تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة .

العيوب:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008 ، ص 197.

- ✓ انخفاض الأرباح .
- ✓ السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز
- ✓ احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل .
- ✓ لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو إلى درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

2-3 عقود تسليم المفتاح أو السلعة:

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل، وتسلمه إلى المالك. وقد تلتزم المؤسسة أيضاً بتدريب العاملين الفنيين أيضاً لتشغيل المشروع، وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل¹.

وما لا شك فيه، أنّ لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤيد تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار الغير تجارية بصفة خاصة، والأخطار التجارية بصفة عامة. وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت المؤسسة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجدديتها في التعاون مع الطرف الوطني مما يتيح لها فرصة لهذه المؤسسة في التوسع في استثماراتها، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة. كما أنّ هذا الشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال، أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم، فهو لا يتلاءم مع المؤسسات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص، وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية مقارنةً بمقدراتها التسويقية أو المالية.

أما من الناحية الأخرى، تتميز مشروعات تسليم مفتاح بانخفاض الربحية، كما أنّها لا توفر للمؤسسة الدولية أيّ رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة، ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي، قد يشوه سمعة المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. مما يقلص فرصة الدخول في مشروعات أخرى. ومن العوامل الأخرى التي تدفع إلى هذه العقود هي بناء مصانع محلية، حيث يجب أن يتم تركيب جميع الأجهزة واختبارها والتأكد من أنّها ستفي بالغرض المطلوب منها .

2-4 عقود المنتج في اليد:

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في عقود

¹ عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المفتاح في اليد يعتمد الطرف الأجنبي إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا عند الإنجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها و تأهيلها، وبتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

2-5 عقود التصنيع وعقود الإدارة¹:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية 2001-2002، ص 124

الجدول رقم 01 مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات

<u>عقود الإدارة</u>	<u>عقود الصنيع</u>	
<p>1- لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>2- تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.</p> <p>3- قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p>4- ا محافظة على السوق.</p> <p>5- تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.</p>	<p>1- تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>2- عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>3- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>4- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة.</p> <p>5- تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية. والهندسية والإدارية، بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية.</p> <p>6- الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	المزايا
<p>1- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p>2 التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>	<p>1- صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.</p> <p>2- توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	العيوب

المصدر : عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية 2001-2002، ص12

3. الاستثمار الأجنبي المباشر¹:

الطريق الأخيرة لتدويل نشاط المؤسسة، هي الإستثمار في وحدة انتاجية لخارج. الإستثمار الأجنبي المباشر يوفر للمؤسسة حسب البلد الذي تستهدف الدخول إليه عدة فرص، نذكر منها، يسمح لها بالإقتصاد في كلفة اليد العاملة، كلفة المواد الأولية وكلفة النقل، بالإضافة فإن المؤسسة تكتسب سعة جيدة بالسوق الجديد و ذلك بفعل خلقها لمناصب شغل جديدة، بالإضافة لإقامتها لعلاقات مع الإدارة، الزبائن، الموردين و الموزعي المحليين الامر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها و البيئة المحلية، و أخيرا تواجهها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها و بالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

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

4. التحالفات الإستراتيجية العالمية

لقد أدت التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في الوقت الحالي، مثل الأزمات المالية والتجارية، الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والعالمية... الخ، إلى فشل الآليات السابقة الذكر للدخول إلى الأسواق الدولية، مما يدعو إلى البحث عن بديل للمنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ جديدة للتعاون بين المؤسسات بدلاً من التنافس، ولعلّ أفضل أسلوب لتحقيق ذلك، هو القيام بالتحالفات الإستراتيجية.

ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية): " هي بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المؤسسات التي قد تكون متنافسة. حيث يتم إبرام اتفاق بين مؤسستين للتعاون فيما بينهما بصدد حل مشكلة معينة"².

وتنطوي التحالفات الإستراتيجية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات الكبيرة، أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة، أو بين الحكومات، أو الحكومة والمؤسسات، في أقطار مختلفة بشأن مشروع معين،

¹ Kotler Philip et autres, **Marketing Management**, Pearson Education, France, 12 édition 2006, P 782-783

² شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، الجزء الأول، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 444.

قد يكون منتجاً جديداً، أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة، لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد.

فلقد دخلت مؤسسات كثيرة في التحالفات الإستراتيجية من اجل المشاركة في تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة. وعلى سبيل المثال، كان تحال موتورولا مع توشيبا قائماً على باعث وحافز جزئي يتبلور في الرغبة في تقاسم التكاليف العالية الثابتة المرتبطة بتهيئة العمليات الخاصة بتصنيع المعالجات الدقيقة.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية.

تقوم المؤسسة بالتصنيف و الفصل في الإستراتيجيات المناسبة التي تبرز جميع نقاط قوتها و تتحكم في نقاط ضعفها و ذلك كله تماشياً مع الفرص المتاحة في الأسواق الدولية و بيئات الأجنبية مع محاولة التأقلم و التجانس مع التهديدات، وكتوضيح للإستراتيجية هي: "الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الدولية بما يحقق أهداف إستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسة المنافسة لها في تلك الأسواق"¹. و على هذا الأساس طرحنا بعض البدائل الإستراتيجية

المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمزيج التسويقي للمؤسسة.

هنالك العديد من البدائل الإستراتيجية الغزو الأسواق الدولية، فكل بديل يرتبط بمزيج تسويقي يتفق وأهداف المنشأة. و من بين أهم هذه البدائل نجد مايلي²:

1 إستراتيجية الدخول الحذر:

تسعى المنشأة من خلال هذه الاستراتيجية على اختيار مدى قدرة منتجها على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير وتكاليف منخفضة وبذلك تكون المخاطر في حدها الأدنى وتعتمد على أحد الموزعين في السوق الخارجية للقيام بالمهام التسويقية للمنتج على أن يكون وكيلاً للمنشأة خلال فترة التعاقد وتحمل هذا الأخير

¹ - مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، كلية التجارة مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح، 1998، ص 186.

² عصام الدين أبو علفة، تسويق متقدم، اتجاهات تسويقية معاصرة: التسويق الدولي. الجزء الرابع الطبعة الأولى، الناشران: مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية. مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 237.

لمصاريف الترويج وتحديد منافذ التوزيع وبناء على النتائج التي سيحققها هذا المنتج. تستطيع المنشأة تقرير مدى قدرة المنتج على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلا وذلك بتصميم مزيج تسويقي تتوخى فيه المنشأة الحذر في بداية العرض ويكون السعر مرتفعا نسبيا وكذلك ميزانية الترويج وتكاليف التوزيع.

2 إستراتيجية إتباع القائد:

تتبع المنشأة هذه الإستراتيجية عندما تكون غير قادرة على المنافسة وذلك إما لضعف إمكانياتها مقارنة بالمنافسين أو لتأكدتها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية. وفي هذه الحالة تصمم المنشأة مزيجها التسويقي بشكل يشابه المزيج التسويقي الذي تتبعه المنشأة القائدة في السوق الخارجية، والسعر يكون نفس سعر المنشأة القائد أو مقاربا له، ويتم توزيع منتجها في نفس أماكن عرض المنشأة القائد وتستخدم نفس عناصر المزيج الترويجي لها، وتستهدف المنشأة من إتباع المنشأة القائد هو عدم الدخول في المنافسة، وفي هذه الحالة المنافسة تكون غير صالحة وتؤدي إلى فشل المنتج وهو في مرحلة التقديم من دورة حياته في السوق الخارجية.

3 إستراتيجية القائد الخاسر:

تدخل المنشأة في مواجهة مع المنافسين في السوق الخارجية منذ البداية وتعتمد على السعر فتحدد سعرا أقل من أسعار المنافسين مع احتفاظ منتجها بمستوى جودة لا يقل جودة على منتجات المنافسين. ويتم توزيعه في المناطق التي يهملها المنافسون، ويطلق على هذه الاستراتيجية القائد الخاسر، لأن المنشأة قد تعرض منتجاتها بسعر أقل فتكون خسائرها طويلة الأجل نسبيا، فهي تسعى إلى خروج أكبر عدد من المنافسين من السوق حتى تضمن أكبر حصة سوقية، وما أن تتأكد من ثبات حصتها حتى ترفع السعر إلى المستوى الذي يعوض لها تلك الخسائر.

المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمتغيرات البيئية للمؤسسة

وفق مجموعة من المتغيرات البيئية تقوم المؤسسة باختيار و غريلة الأسواق الأجنبية وذلك من خلال التعرف على الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات او التكيف معها، وذلك من خلال الطريقتين التاليتين¹:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص94-ص95.

1 طريقة التمديد:

إن هذه الطريقة عادة ما تنطلق من السوق المحلي أو السوق الدولي الحالي، وذلك بالاعتماد على أوجه التشابه (سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا...)، ثم تمتد نشاطاته إلى الأسواق الدولية الأخرى تدريجيا بحد أدنى من التعديلات على المنتجات وباقي الوظائف التسويقية الأخرى.

وعليه يمكن القول أن هذه الطريقة تعتمد عند انطلاقتها في التعامل مع الأسواق الأجنبية من الأسواق القريبة "الجيران" كاختيار أولي بفعل التشابه الكبير من معظم الجوانب، ومنه تكون البرامج التسويقية في المؤسسة أكثر تطابقا مع تلك الأسواق أو تسمح حتى من تثنين ميزتها التنافسية المحصلة في السوق المحلي، ويطلق على هذه الطريقة سياسة الجار الأقرب.

ما يمكن التنويه إليه كذلك هو أن هذه الطريقة مبنية على مبدأ الحطة و الحذر من خلال العمل على أمرين

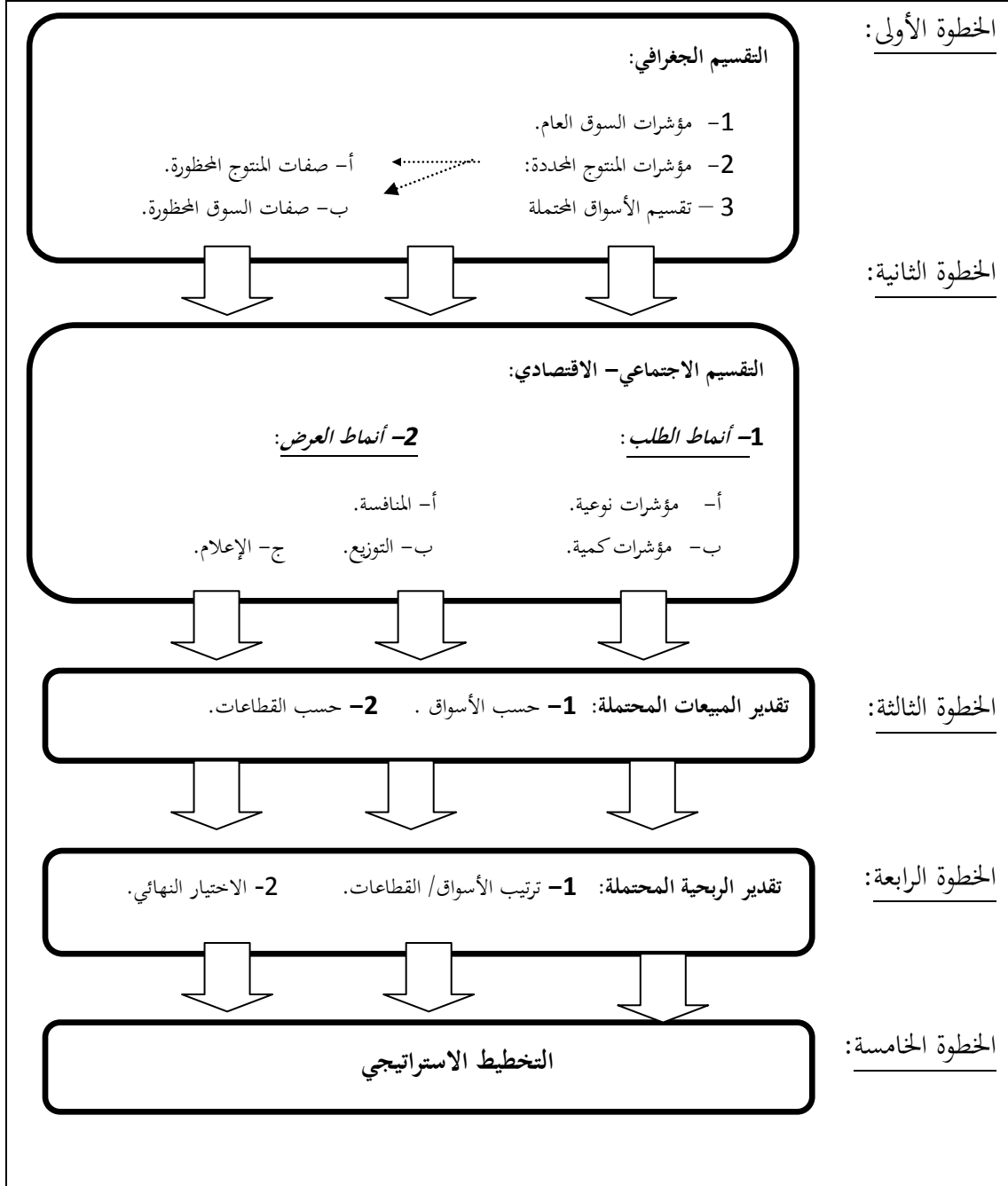
1- تقليل المخاطر. 2- تدنية التكاليف.

مع الإشارة إلى أن موقف الحذر سيضعف و يزول مع مرور الوقت باكتساب المؤسسة و تطويره لخبرتها الدولية، و منه تبدأ المؤسسة في العمل على الامتداد و التوسع أكثر في البلدان الأخرى وفقا للنجاح المحقق في الأسواق المجاورة.

2 طريقة التقلص:

حسب هذه الطريقة فإن الاختيار الأفضل للسوق ينطلق من الجموع الكلي للأسواق ثم يقسم إلى مجموعات إقليمية بناء على مجموعة من المعايير (سياسية، اقتصادية، ثقافية...)، حيث تتضمن عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق و التي تؤدي في النهاية إلى حذف فوري للأسواق الغير الواعدة و التحري أكثر عن الأسواق الواعدة. و تتمثل أهم الإجراءات التي تعتمد عليها طريقة التقلص في انتقاء و غربلة الأسواق في خمسة موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): غريلة الأسواق الدولية.



المصدر: هاني حامد الضمور. التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ص 159.

المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمؤسسة و إدارتها.

أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة نذكر مايلي¹:

1 إستراتيجية التركيز :

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فتننتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها إلى سوق معين، و ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

توقعات الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية؛ عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة؛ القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه.

2 إستراتيجية التنوع :

تعني هذه الإستراتيجية أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي كانت تقوم بها، و تلجأ المؤسسات إلى إستراتيجية التنوع، إذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو يقدم القليل من فرص النمو أو المردودية، و هذا يحدث إما بسبب شدة المنافسة أو تدهور السوق، بمعنى أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحله الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى، فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه.

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة أم البواقي- ، العدد 4، 2013، ص 109-ص 108 .

خلاصة:

تعتبر عملية التدويل حلا استراتيجيا أمام معظم المؤسسات التي في نيتها تدويل أنشطتها خارج حدودها الجغرافية ، كالتوجه نحو فكرة جلب العملة الصعبة لغرض الاستثمارات في المشاريع، و على كل حال قد اختلفت دوافع التدويل لأن أمام المؤسسة خيارات مختلفة في غزو الأسواق الدولية أهمها التصدير، الإتفاقيات التعاقدية و الاستثمار الأجنبي. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي من خلال نماذج لمؤسسات جزائرية توغلت في السوق الدولي.

الفصل الثالث
دراسة حالة مجمع *CEVITAL*

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن مجبرة على تدويل أنشطتها بسبب تحرر التجارة الدولية و ما نتج عنه من تنوع كبير في الأسواق و المنتجات و بالتالي المنافسة قوية على المؤسسات المحلية لذلك عليها التوغل في الأسواق الأجنبية لتنويع منتجاتها واكتساب حصص سوقية إضافية.

و سوف نتطرق في الفصل الثالث إلى مجموعة من النقاط النظرية عن بعض المشاكل التي تواجه عملية تدويل مؤسسة جزائرية وكذا مختلف الفرص و التسهيلات المتاحة من طرف الدولة و البيئة المحيطة و لإثراء الموضوع حاولنا إعطاء أمثلة بسيطة عن تدويل مؤسستين جزائريتين ALINAC و "حمود بوعلام" ليتضح لنا من خلال المعلومات المجمعة أن المؤسسة الأولى هي مؤسسة واعدة في مجال الزنك و مشتقاته لكن ينحصر تدويل نشاطها في عملية التصدير فقط أما عن مؤسسة حمود بوعلام الرائدة في مجال المشروبات الغازية و التي لها تاريخ عريق في هذا المجال يمكن القول أنها من نفس حالة المؤسسة الزنك حيث تعتمد كذلك لتدويل نشاطاتها على عملية التصدير .

المبحث الأول: تسهيلات و المشاكل التي تواجه تدويل مؤسسة جزائرية.

المطلب الأول: مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات

يمكن تقسيم المشاكل التي تهدد عملية تدويل المؤسسة الجزائرية إلى مستويين: مستوى جزئي و مستوى كلي¹.

على المستوى الجزئي:

✓ غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد.

✓ عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق.

✓ غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي

✓ هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية) منها تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال أدى إلى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية بمباركة وبدعم من منظمات سلبية المنظمة العالمية للتجارة.

أما على المستوى الكلي الاقتصادي منها:

✓ غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا.

✓ غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.

✓ انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول .

✓ عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، تغليف.

¹ سدي علي، حطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 10-11 نوفمبر 2010، ص 12.

✓ غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير.

✓ عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية

يمكن توضيح في الجدول الموالي باختصار أهم أسباب فشل المشروعات

جدول رقم 02: أهم أسباب فشل المشروعات تدويل المؤسسات

أسباب خارجية	أسباب داخلية
ارتفاع معدلات الفائدة	-ضعف القدرة الإدارية
التضخم والبطالة	-عدم صلاحية وكفاءة الإدارة
-الضرائب	-عدم توازن الخبرة
-المنافسة	-عدم توافر الخبرة في مجال العمل
-القواعد الحكومية	-الإهمال
	-النصب
	-الكوارث
	✓ من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس /الاندماج /تقاعد المالك.
	✓ يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات من خلال:
	-زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك.
	-تحسين المناخ الاقتصادي العام.
	-تخفيض معدلات الفائدة

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة محمد بوقره- الجزائر، ص669.

المطلب الثاني: فرص و التسهيلات الموجودة لتدويل المؤسسات الجزائرية :

عموما يمكن رصد أهم فرص تسهيلات عملية تدويل المؤسسات من خلال النقاط التالية:

1. القرب من الأسواق العربية و الإفريقية:

تشكل الأسواق العربية و الإفريقية فرصة هامة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك راجع لموقعها الجغرافي و الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، وهذا فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات و الاحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أي سوق أخرى، حيث أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، كما أنها تتوفر على حوافز جمركية و التي تتبناها الكثير من التكتلات الإفريقية.¹

2- برامج التأهيل:

في إطار تفعيل إتفاقية الشراكة الأورو جزائرية و العمل على إنجاحها تم مطرح مجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لضمان إستمرارية هذا النوع من المؤسسات و كحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية و إكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات إقتصاد السوق و ضمان حصة في السوق الدولية، وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية و من بين أهم هذه البرامج نذكر برنامج اللجنة الأوروبية "ميذا"، برنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، برنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة²

2-1 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر³:

ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس 2004 و انطلقت أولى مراحلها منذ بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اكتسابها لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس و الابتكار التكنولوجي

¹ جمعي عماري، استراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2010-2011، ص 216،
(بالتصرف).

² جمال خنشور و حمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجزائرية، مجلة الواحات للبحث و الدراسات، المجلد 7 العدد 2، جامعة بسكرة و أم بواقي، 2014، ص 54
³ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع التركيز على برنامج « PME 2 »، مجلة الباحث العدد 9، 2011، ص 145.

ويتمدد على مدار 06 سنوات ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له ب 06 مليار دج.

أ. أهداف البرنامج : تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج في التالي:

- وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.
 - إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسياتها.
 - التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج.
 - تحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسياتها.
- ب. نتائج البرنامج : منذ بداية البرنامج وإلى غاية ماي 2010 فقد تم تسجيل النتائج التالية:

أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج ومن بين هذه المؤسسات نجد 206 ملف جاهز للدراسة أما 351 مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل. ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل وهنا أيضا نلاحظ العدد القليل للمؤسسات الراغبة في الانضمام للبرنامج .

وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتج المبتكر، تكاليف الإنتاج، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

2-2 برنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ :

قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل و التي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممول من طرف الإتحاد الأوروبي.

أ. أهداف برنامج ميذا : يرتكز هذا البرنامج على تحقيق ثلاثة أهداف هي:

¹ سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع التركيز على برنامج «2 PME»، نفس المرجع السابق، ص146.

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات.
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها.
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الدعم المؤسسي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد إستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين وإنجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات من أجل تحسين المحيط المؤسسي.

ب- نتائج برنامج ميدا :

في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، ولقد تم الدخول الفعلي ل 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65 % من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج، وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج في تردد 14 مسؤولي المؤسسات في متابعة الإجراءات، إضافة إلى الصعوبات المالية وكذا سوء تنظيم هذه المؤسسات وعدم شفافية التسيير .وحسب تصريح وزير القطاع السيد مصطفى بن بادة فإن الاتحاد الأوروبي أشاد بنجاح برنامج ميدا الأول، الأمر الذي شجع على الدخول في برنامج ميدا 2 الممتد من 2008 إلى 2010 إلا أنه تأخر الشروع في تطبيقه حيث تم الانطلاق فيه يوم 5 ماي 2009، حيث تضمن هذا البرنامج تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب دعم النوعية في إنتاجها من خلال إرساء نظام الجودة (النوعية) والقياس على مستوى تلك المؤسسات، بما يمكنها من الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لا سيما مع الاتحاد الأوروبي.

2-3 البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹ :

و تعزيز صادراتها و الذي يتشكل من مجموعة من الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات و دعمها من أجل التصدير، و في هذا السياق تم اختيار أزيد من 40 مؤسسة مصدرة من بين

¹شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 04-2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، ص109

600 مؤسسة لعدة قطاعات أهمها قطاع الصناعة الغذائية و قطاع الصناعة الكيماوية، أعربت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي تمت مباشرته سنة 2008 بتمويل بلغت قيمته 2,5 مليون أورو و هذا للاستفادة من مرافقة تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها.

مؤسسة 19287000 دج مموله من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وإعادة رسكلة و استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التصدير

3- المزايا النسبية للقطاعات الواعدة:

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي ؛ و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات؛ في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا كالتمر، الفوسفاط، المطاط، الاسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال لا الحصر و التي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب و الذي يعكس الإمكانات الحقيقية للاقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لا زالت حبيسة السوق المحلي رغم امتلاكها حل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية و مثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية و المنتجات الحرفية التقليدية.

4- تغيير موازين القوى في الأسواق الدولية:

و هذا لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر انشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة و أزمة الديون السيادية، و التي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة و أدت إلى ركود الاقتصاد العالمي و انخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية، و هذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لاحتياجات الصرف نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الاقتصاد الجزائري و درجة اندماجه في الاقتصاد الدولي التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالاقتصاديات الأخرى، إذ أن

العلاقات الاقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الاقتصادية¹

المطلب الثالث: مثال للشركتين الجزائريتين "ALZINC" و "حمود بوعلام" في التدويل.

1 مؤسسة الجزائرية للزنك "ALZINC"².

1-1 تعريف بمؤسسة "ALZINC":

من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساعد في تنمية و إنعاش الاقتصاد الوطني، وهي مكتملة و مساعدة في تنمية بعض القطاعات، وهذا من خلال تمينها بسبائك الزنك (Zink Lingot)، حامض الكبريت (Acide Sulfurique)، الزمك (Zamac)، الكاديوم (Cadmium) التي تعتبر وحدة التحليل الكهربائي للزنك، وهي وحدة صناعية لا تقل أهمية عن الصناعات الأخرى.

شركة الجزائرية للزنك هي أحد فروع المؤسسة الوطنية (METANOF) للعدانة و تحويل المعادن الغير الحديدية فرع (ALZINC): مثال المطروح في لدراسة.

موقعها بالجزوات ولاية تلمسان على الشاطئ الغربي للمدينة

مهمة الشركة

- الإنتاج و التسويق للزنك و مشتقاته
- البحث عن الأسواق الخارجية لبيع المنتجات ذات القيمة المضافة العالية
- البحث لوضع شراكة صناعية و تجارية.
- تحديث و عصرنه وسائل الإنتاج وإعادة الإعتبار لنظام التسيير.
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

1-2 حصة المؤسسة في السوق العالمي:

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، نفس المرجع ص 110.

² رماس محمد الامين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية -ALZINC- حالة المؤسسة الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011-2012، ص

حصة المؤسسة من السوق لعالمية للزنك و مشتقاته تعتبر حصة قليلة في ظل وجود الشركات العالمية الزائدة في هذا المجال، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مؤسسة ALZINC لها وزن في السوق العالمي للزنك حيث تحتل المركز الثالثون عالميا و مركز الثاني على مستوى القارة ، و الأولى عربيا.

المؤسسة لديها مزيج من المنتجات و تختلف الكمية باختلاف المنتج، وبالنسبة لمنتوج الزنك و مشتقاته يحتل المركز الثالث من حيث الكمية المنتجة خلال خمسة سنوات (من 2006 إلى 2010)، أما حمض الكبريت فيحتل المركز الثاني، و المركز الأول أي الكمية الكبيرة تتمثل في الماء المقطر بنسبة كبيرة تفوق 95% من المنتجات المتبقية و الذي يباع في الأسواق المحلية

1-3 أبعاد منتج المؤسسة في الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسة في الأسواق الدولية على إستراتيجية خاصة بها حسب طبيعة منتجاتها المتميزة التي تحتوي على مكونات عالية الجودة مثل الزنك، يتناسب مع معظم الدول المستهدفة من قبل المؤسسة و ذلك من خلال إستراتيجية التميز و الجودة العالية لمنتجاتها

أما فيما يخص السياسة السعرية المعتمدة للمؤسسة

يتحدد سعر الزنك للمؤسسة في بورصة لندن للمعادن (LME) باعتبار الزنك الذي تنتجه المؤسسة مسجل في بورصة لندن للمعادن وهذا ما يجعل المؤسسة لا تتحكم في سعر الزنك حيث يتغير حسب التعاملات اليومية للبورصة و لهذا تكون مراقبة الأسعار يومية.

أما بالنسبة للمنتجات الأخرى و مثل حمض الكبريت فيحدد السعر على أساس التكلفة مع مراعات الطلب على السلعة و سعر المنافسين مع إضافة هامش ربح المؤسسة وتحدد الإشارة إلى أن سعر المنتجات المصدر يكون مرتفع جدا بالنسبة لسعر المنتجات في البلد الأصلي، ويرجع هذا الإرتفاع في السعر إلى تكاليف التصدير كتكاليف النقل، الجمارك، التأمين...

و يتم تحديد أسعار المنتجات المصدرة في المؤسسة كالآتي:

سعر المنتج = سعر تكلفة الإنتاج + هامش ربح المؤسسة.

1-4 أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية:

تعتمد المؤسسة في الإجمال كأسلوب لاختراق الأسواق الدولية و التي من خلالها توجه نشاطاتها الإنتاجية على التصدير . فهو الأسلوب الرئيسي و الأهم الذي تعمده المؤسسة في اختراقها للأسواق الدولية، و ذلك لتناسب

هذه الطريقة مع إمكانياتها المادية و البشرية من جهة و حساسية السوق الذي تنشط فيه، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة و التعقد مما يزيد عملية احتراق الأسواق الدولية صعوبة.

أما عن الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة ALZINC

قامت المؤسسة بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الإفريقية و العربية، الآسيوية، الأوروبية، باعتبارها تنتج منتجات إستراتيجية و متعددة الاستعمالات، بالإضافة إلى ذلك يشهد الاقتصاد العالمي تطور كبير و سريع في المجالات الصناعية و التجارية، و ينتج عن هذا التطور الزيادة في متطلبات الصناعة من مواد أولية، وكما نعلم أن المؤسسة تنتج مواد أولية نصف نهائية تستعمل في جميع المجالات و خاصة الصناعية، و هذه التطورات ساعدت المؤسسة على تنويع الأسواق الدولية و ذلك حسب الطلب.

المؤسسة تنشط في ستة أسواق أوروبية و التي تعتمد عليها بشكل كبير لتصريف منتجاتها و هي: هولندا-إيطاليا-تركيا-إسبانيا-بلغاريا-اليونان.

أما في القارة الآسيوية فهي تنشط فقط في دولتين هما: الصين و فليبين و هذا راجع أساسا إلى بعد المسافة. فيما يخص الدول الإفريقية فالمؤسسة تنشط و بنسبة قليلة في الدولتين: المغرب و تونس و ذلك باعتبارهما دولتان غير صناعيتان و تستهلكان نسبة قليلة من الزنك ز مشتقاته.

1-5 النتائج المستخلصة من مؤسسة ALZINC:

تطور صادرات المؤسسة في خمسة سنوات الأخيرة (2006-2010) بنسبة تفوق 70% من رقم أعمال المؤسسة ككل و ذلك اعتمادا على عملية التصدير.

منتوجات المؤسسة عالية الجودة مما يجعلها تستطيع المنافسة في الأسواق الخارجية و خاصة البلدان المصنعة. أسعار منتجات مؤسسة الزنك تحددها بورصة لندن للمعادن، هذا بالنسبة للزنك، أما منتوج حمض الكبريت فيمكن للمؤسسة تحديد السعر مع مراعاة سعر المنافسين.

التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام وسائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر. تدعيم المؤسسة بعمال جدد مختصين في ميدان التسويق الدولي و اعتماد سياسة التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة في مجال الأعمال الدولية

2 مؤسسة حمود بوعلام¹.

¹ بصغير سارة، متطلبات تسويقية لتدويل مؤسسة جزائرية: دراسة حالة حمود بوعلام للمشروبات الغازية، مذكرة تخرج ماستر، الجزائر، 2012، 2013، ص110-ص111

1-2 تعريف بشركة "حمود بوعلام":

تعتبر "SPA HAMOUD Boualem" شركة حمود بوعلام شركة ذات أسهم، لها مدير ومساهمين (اغلبهم من العائلة)، بالإضافة إلى المؤسسة الأم مؤسسة حمود بوعلام نجد 03 فروع لها:

-الأولى على مستوى الكاليتوس (صودا ومشروبات الجزائر مفتاح SBA ؛

-الثانية على مستوى درقانة (حافيز للمشروبات HL)؛

-الثالثة بواد تليلات ولاية وهران.

ارتفع الرأس المال الاجتماعي للمؤسسة سنة 2013 إلى 5.000.000.000.00 دج وتعتبر وحدة حسبية الوحدة الرئيسية (المؤسسة الأم) و تقع في الجزائر العاصمة (وهي الوحدة التي على مستواها تم إجراء هذه الدراسة مصلحة التسويق بالتحديد)، العنوان: 201 شارع حسبية بن بوعلي، تتربع هذه الوحدة على مساحة 20000م²، 7800م² مغطاة (300م² عبارة عن مكاتب، 7500م² ورشات)، وتوظف هذه الوحدة 493 عامل (نهاية مارس 2010) بالشكل التالي:

-07 موظف على مستوى المديرية العامة .

-52 موظف على مستوى مديرية الإدارة و المالية .

-15 موظف في مديرية التموين.

-80 موظف في المديرية التجارية .

-67 مصلحة الجودة .

-09 مصلحة التسويق.

- 168 مصلحة الإنتاج.

-162 موظف مقسمة بين مديرية البحث و تطوير الجودة، ومديرية المعلومات.

2-2 سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة :

يحتل قرار التسعير في الأسواق الدولية أهمية بالغة لما له من تأثير كبير على إيرادات المؤسسة، و أرباحها و بالتالي مؤسسة حمود بوعلام تعتمد في تسعير منتوجاتها خارج الأسواق المحلية بناء على أساس التكاليف باعتماد أسلوب CIF وعلى هذا الأساس سعر التصدير = سعر القارورة الزجاجية فارغة العبوة + سعر المشروب +

سعر التغليف و التعبئة + سعر تكاليف النقل و الشحن + سعر تكاليف التأمين حتى ميناء الوصول + هامش الربح

و يهتم بمده العملية مصلحة المالية و المحاسبة، ليس على أساس تقنيات المحاسبة التحليلية، و إنما على أساس التكاليف المباشرة و الغير المباشرة، حيث حدد هامش الربح ب 30 % بناء قرار من طرف مصالح مراقبة الأسعار بولاية الجزائر و لاتزال لحد يومنا هذا مؤسسة حمود بوعلام مقارنة بأسعار المنتوجات المنافسة مراعاة لهيكل أسعار السوق الدولي.

أما السوق المحلي، يتم تبني سياسة التسعير على أساس التكلفة، و هذا راجع لأنها أبسط و أسهل طرق التسعير. ويتم ذلك من خلال حساب التكاليف الإجمالية (تكلفة اليد العاملة، تكاليف البيع،... الخ) مضافاً إليها هامش الربح

2-3 أهداف المؤسسة: و التي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1- تحقيق النمو الاقتصادي: من خلال رفع من رقم الأعمال إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لاستغلال قدراتها الإنتاجية، و التوزيعية و الترويجية و تدعيمهما؛

2- التطوير: مساهمة لمرحلة التحول الجذرية التي يشهدها المحيط، من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهودها للتكيف و التطورات العالمية، خاصة و نحن في خضم غمار العولمة؛

3- التوسع: باستغلال جميع إمكانياتها و تحسينها و تطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق المحلية و الدولية الحالية و المستقبلية بمخاطبة جميع المستهلكين عالميا و كسب ولاءهم و ثقتهم،

4- المكانة: الاعتماد على مبدأ المنافسة، و التكيف مع متطلبات السوق من شأنه إكساب المؤسسة مكانة تنافسية بين المؤسسات المنافسة.

و حتى تتمكن هذه المؤسسة من الوصول و الحفاظ على الزيادة و القيادة في السوق، التي تمكنها من وضع تنافسي أفضل يجب عليها:

- 1) التمتع بميزة تنافسية قوية تتعلق بالمنتج أو السعر؛
- 2) التمتع بالقدرة على الابتكار و التطوير للمنتجات؛
- 3) التمتع بالقدرة على إيجاد وسائل معينة لتوسع نطاق السوق الكلي من خلال البحث عن مستهلكين جدد أو البحث عن استعمالات جديدة، أو زيادة معدل استخدام المنتج؛

- 4) التمتع بالقدرة على مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة؛
- 5) العمل على حماية نصيبها في السوق بالدفاع و الهجوم.

2-4 رقم الأعمال المؤسسة:

إن رقم أعمال مؤسسة "حمود بوعلام" في تطور مستمر، وهذا لتطور نشاطها. وبلغ حوالي أكثر من 6 ملايين دينار في 2013. ومن أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور، بما فيها تطوير أعمالها و نشاطاتها، راجع لزيادة الإنتاجية للمؤسسة، و قيامها بنشاط التصدير في سنة 2000 مما أدى إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها سواء في السوق المحلي أو السوق الأجنبي.

أما فيما يخص حصة المؤسسة من السوق المحلي و الأجنبي فمنتجات حمود بوعلام تتميز بمنتجات "حمود بوعلام" المعروضة في السوق بجودتها وتواجدها في أغلب أنحاء التراب الوطني، وتتميز بمعدل نمو الطلب في السوق بالثبات النسبي، ويتأثر النمو بطبيعة المنتجات والعوامل الاقتصادية، ويخضع سعر المنتج للعرض والطلب. فتقدر حصة المؤسسة بنسبة 30% من نسبة السوق الإجمالي، و هذا في ظل وجود منافسة شديدة في هذه الصناعة و تبني اقتصاد السوق. و الشكل الموالي يبين لنا حصة المؤسسة في السوق المحلي.

2-3 أسواق التصدير في السوق الأجنبي:

لقد بدأت عملية تصدير منتجات المؤسسة إلى السوق الأجنبي منذ سنة 2000، وحسب ما صرح به المسؤول عن التصدير في المؤسسة، فهذه الأخيرة تقوم بالتصدير على حسب احتياجات تلك الأسواق بمعنى آخر حسب الطلبات. فقد تصنف المؤسسة أسواقها في المرتبة الأولى الأسواق المحلية ثم الأسواق الدولية و نستنتج أن تصنيف أسواق التصدير في المؤسسة ترجع حسب احتياجات تلك الأسواق الأجنبية.

و قد تمثلت نسبة الصادرات المقدره لكل سوق أجنبي من منتجات المؤسسة بما يلي:

-البحرين ب 45%، كندا ب 40%، بلجيكا ب 5%، اسبانيا ب 2% و الباقي ب 8%

المبحث الثاني: تجربة CEVITAL

المطلب الأول: تعريف بالمجمع CEVITAL

1 تعريف برجل الأعمال يسعد ربراب و بداياته¹:

جاء من منطقة القبائل، وهو نجل الناشط في جبهة التحرير الوطني يعد من بين رجال الأعمال الذين يحضون بأغلبية عند الجزائريين خاصة في ميدان "الاستيراد". و يقول أن العديد من العقبات السياسية بانتظام تؤثر في مشاريعه كما ان الجزائر بفضلها تعد الوحيد إفريقيا المختصة في انجاز الأسمت والصلب والبتروكيماويات: كما خلقت فرص العمل، وقد أكد "حفصي الطيب" أستاذ وباحث في إدارة الأعمال يعهد إلى درجة أن هذه الصعوبات والعراقيل التي تفرضها الدولة لن تؤثر على مسيرة يسعد، الكاتب حفصي طيب ألف كتابا بعنوان "يسعد ربراب: رؤية كبيرة، إنطلاق صغير، مضي بسرعة". مؤلف هذه السيرة، الأولى من نوعها التي تم تأليفها بهذه الصيغة في الجزائر، يعتبر أن الجيل الشاب سيستقي من روح هذا الرجل، نشر من طرف القصة للنشر في مجموعتها الجديدة: البناء العظماء، مؤلف هذا الكتاب الأستاذ طيب حفصي لا يمجد و لا يمدح شخص السيد ربراب، ولكن يذكر نجاح رجل، "بناء حقيقي" حسب كلماته. يعطي كذلك دروسا لرجال الأعمال الذين يريدون بناء مؤسسات دائمة².

أما عن بداية يسعد ربراب كانت سنة 1968 عندما أسس مكتب خبرة في المحاسبة، قبل أن يعرض عليه احد زبائن المكتب سنة 1971 أن يدخل معه شريكا في مؤسسة صغيرة تعمل في مجال تحويل الحديد. كانت هذه الشركة تتكون من خمسة شركاء وخمسة عمال مبتدئين، حيث دفع ربراب مبلغ 27000 دينار مقابل حصوله على 20 في المائة من الأسهم ولكنه احتفظ بمكتب المحاسبة لأن راتب الشركاء لم يكن يتجاوز 400 دينار شهريا" هكذا كانت بداية ربراب، بداية كالصغار. وفي وقت قياسي كبرت تلك الشركة حيث أصبحت توظف 65 عامل، وفي سنة 1974 قرر شركاء ربراب الانسحاب من الشركة "كانوا يخشون التأميمات، ففضلوا عدم المغامرة". وهكذا أسس ربراب أول شركة له سنة 1975 هي بروفيلور التي بدأت نشاطها بأربعة موظفين فقط وبعد أربع سنوات فقط باتت توظف 200 عاملا. واستغل ربراب نجاح بروفيلور لشراء عدة شركات أخرى كلها في مجال تحويل الحديد، ودخل ربراب نادي كبار رجال الأعمال سنة 1988 حين قرر إنشاء شركة ميتال سيدار التي بدأت الإنتاج سنة 1992 لتكون بذلك شركة ميتال سيدار الشركة

¹ <http://echihab.com/ara/index.php/permalink/23481.html> consulté le 05-04-2015 à 17 :00

² <http://cevital.com/consulté> le 17-04-2015 à 21 :00

الخاصة رقم واحد في الجزائر في سنة 1995 ومع تحرير مجال التجارة الخارجية، دخل ربراب مجال استيراد السكر وبدأ يشتري بواخر السكر ويحقق أرباحا مذهلة قبل أن يتحول إلى أهم وأكبر مستورد للسكر في الجزائر.

2 المراحل التاريخية للمجمع¹:

مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي مبني على تاريخ، مسيرة و قيم أدت إلى نجاحه وشهرته. مؤسس على رؤوس أموال خاصة، هو أول مؤسسة خاصة جزائرية تستثمر في عدة قطاعات.

مر بمراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم والشهرة اللذان وصل إليهما اليوم بمواصلة العمل في خلق مناصب الشغل والثروات.

جدول رقم 03 يبين مراحل إنشاء مؤسسات التابعة لـ CEVITAL

السنة	الإنشاء
1971	المشاركة في سوكوميج : SO.CO.MEG البناء المعدني
1975	إنشاء بروفيلور : PROFILOR البناء المعدني.
1979	امتلاك سوتيكوم : SOTECOM البناء المعدني .
1984	امتلاك ساكم : SACM البناء المعدني
1985	إنشاء أونالوكس : ENALUX: البناء المعدني
1986	إنشاء نور ميتال : NORD METAL صناعة الشبكات المعدنية و أنسجة الغريال
	إنشاء ميتالور : METALLOR صناعة أنابيب الفولاذ
1988	إنشاء ميتال سيدر : METAL SIDER مصنع الفولاذ
1991	إنشاء "جي بي أم : J.B.M " استئناف نشاطات "إي بي أم I.B.M " في الجزائر.
	إنشاء : Liberté يومية إخبارية.
1992	إنشاء "سي بي أس : CBS " استئناف نشاطات رانك زيروكس RANK XEROX في الجزائر.

¹ الموقع الرسمي لمجمع سيفيتال <http://www.cevital.com/ar/>

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع "CEVITAL"

1995	إنشاء آغروغراين : AGRO-GRAIN استيراد و توزيع منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر.
1997	إنشاء HYUNDAI MOTORS ALGERIE توزيع المركبات وخدمات ما بعد البيع
1998	إنشاء سيفيتال-ش.ذ.أ : CEVITAL SPA الصناعات الغذائية.
2000	إنشاء نوليس : NOLIS النقل البحري.
2005	امتلاك "لالة خديجة": وحدة المياه المعدنية العادية والغازية والمشروبات الغازية .
	إنشاء سيفيكو : CEVICO انجاز البنايات الجاهزة بالحرسانة.
2006	امتلاك كوجيك COJEK ، ملحقة أوناجوك : ENAJUC العصير والمصبرات.
	إنشاء نوميديس : Numidis التوزيع واسع النطاق، أونو (UNO) و أونوسيتي (Unocity)
2007	إنشاء ميديتيرانيان فلوت غلاس : MFG صناعة الزجاج.
	امتلاك باتيكومبوس : BATICOMPOS صناعة و إنتاج عناصر البناء الجاهزة.
	إنشاء سامها : SAMHA تجميع وتوزيع المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية لعلامة سامسونغ. إلكترونيكس SAMSUNG Electronics بالجزائر.
2007	إنشاء مجمع سيفيتال.
	إنشاء : COGETP عتاد الأشغال العمومية فولفو VOLVO .
	إنشاء : CEVIAGRO الزراعة.
2010	إنشاء سودي أوتوموتيف Sodi Automotive .
2011	إنشاء PCA سفيتال الزراعية.
	إنشاء سييرا سيفيتال Sierra Cevital .

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة اعتمادا على الموقع الرسمي لمجمع سيفيتال

<http://www.cevital.com/ar/تاريخ-المجمع>

3 مجلس الإدارة المجمع:

مبني على مبدئين أساسيين للإدارة منذ 2008: الفصل بين الوظائف و الاحترافية. الفصل يؤدي إلى أن التسيير يسند إلى المدير التنفيذي العام و أن المؤسس يصبح رئيس المجلس الإداري. كذلك، مجلس الإدارة فتح ل 5 إداريين مستقلين.

جدول رقم 04: يوضح أعضاء مجلس الإدارة لمجمع CEVITAL:

الاسم	المنصب	المؤهلات العلمية و الخبرات
لويس روكي	يشغل منصب المدير العام لمجمع سيفيتال	حائز على شهادة ماستير إدارة الأعمال من المدرسة العليا للأعمال مونتريال (كندا)، و على دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد (الولايات المتحدة). كان رئيسا ومسؤول استغلال فرع Capital Risque التابع لـ Caisse Desjardins (Canada) ، الرئيس المدير العام لشركة الكحول للكيبك (SAQ) ، و أمينا عاما لمدينة مونتريال و و مديرا عاما للمجتمع الحضري لنفس المدينة. منذ 22 جانفي 2012
محمد احمد العنتري طيباوي	يشغل اليوم منصب مدير عام و مدير تنفيذي عام لدى مركز التجارة العالمي - الجزائر World Trade Center Algeria	حائز على شهادة مهندس دولة في الإلكترونيك من المدرسة الوطنية متعددة التقنيات (الجزائر العاصمة). من بين الإطارات السامية القدماء.

<p>متحصل على شهادة الليسانس في العلوم الفيزيائية من جامعة الجزائر، مهندس دولة من المدرسة العادية العليا للاتصالات (Sup (Télécom Paris)، و حاصل على شهادة من معهد غرانفيلد للتكنولوجيا Cranfield Institute of Technology (بريطانيا العظمى) و من الانساد l'Insead (فونتانبلو). كان سابقا الرئيس المدير العام لمؤسسة الاستشارة للتنظيم Enori</p>	<p>مستشار في الإدارة و إستراتيجية الاتصال</p>	<p>إسماعيل الصغير</p>
<p>حائز على ليسانس و ماجستير في القانون العمومي اختصاص إدارة و مالية عامة من جامعة الجزائر. شغل منصب مدير دراسات للتشريع الضريبي، ثم مدير عام للميزانية لدى وزارة المالية.</p>	<p>محام</p>	<p>أحمد سعدودي</p>
<p>متحصل على شهادة من المدرسة العادية للتعليم التقني و معهد التسيير و التخطيط، هو منشئ شركات و مؤسس مجمع سيفيتال.</p>	<p>الرئيس غير التنفيذي للمجلس الإداري لمجمع سيفيتال</p>	<p>يسعد ربراب</p>
<p>قام بالدراسة التحضيرية لدخول المدرسة العليا للأعمال (باريس) و متحصل على شهادة الليسانس في المالية من جامعة لندن (بريطانيا العظمى).</p>	<p>المدير العام لسامها Samha</p>	<p>مالك ربراب</p>
<p>متحصل على شهادة مهنية عليا في المالية و المحاسبة (فرنسا) و يتابع حاليا تكويننا في الإدارة المتقدمة. هو مدير عام ملحق Hyundai Motors Algeria</p>	<p>مدير عام ملحق Hyundai Motors Algeria</p>	<p>عمر ربراب</p>
<p>متحصلة على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال في المالية و ماستير العلوم في العموم الإدارية من جامعة بوستون (الولايات المتحدة)</p>		<p>ليندة ربراب</p>

<p>متحصل على ليسانس العلوم في الإدارة من معهد الملك King's College (بريطانيا العظمى) و على ماستير في المالية و المحاسبة من جامعة لانكاستر (بريطانيا العظمى). متحصل كذلك على شهادة من الانساد Insead (فونتانبلو و سينغافورة) المدير العام لنوميديس Numidis ملحقة التوزيع الواسع لمجمع سيفيتال</p>	<p>المدير العام لنوميديس Numidis ملحقة التوزيع الواسع لمجمع سيفيتال</p>	<p>سليم ربراب</p>
<p>متحصل على شهادة ليسانس العلوم في الإدارة من جامعة ريتشموند كولج Richmond College بلندن (بريطانيا العظمى).</p>	<p>المدير العام لـ "أكتس" ACTS، ملحقة تركيب المقطورات و تسويق الشاحنات و آليات الأشغال العمومية.</p>	<p>ياسين ربراب</p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الموقع الرسمي للمجمع

<http://www.cevital.com/ar/>

4 ثقافة المؤسسة:

- حسب الدراسة التي قمنا بها على مجمع سيفيتال و ذلك من خلال الإطلاع على الموقع الرسمي للمجمع و مختلف مقالات الإقتصادية بالجرائد المحلية و الأجنبية قمنا بالاستنتاج بعض النقاط التي تمثل ثقافة المؤسسة و التي لاحظنا أنه من الصعب قياسها بالتحديد و يمكن عرض أهمها في مايلي:
- تأسيس الشركة و تطورها و إستمرارها نتاج لجهود و تمويل فردي.
 - رغم أن المجمع عائلي متمسك بتاريخه و بقيمه التي أدت إلى شهرته، إلا أنه يشجع الكفاءات و الخبرات المميزة التي تريد الإنظام إليه.
 - المجمع يحتفظ بتخصصه الأول صناعات الغذائية و يستمد منه القوة و يدخل التجديد إلى نشاطاته كلما سنحت الفرصة.
 - و عن قرارات المجمع فكل رئيس وحدة إنتاجية مسؤول عما ينتجه، ويبقى مؤسس المجمع دائم الحرص لأي تدخل.
 - شركة سيفيتال مثابرة على التجديد و التحديث و التطوير في الحجم و النوعية و الإدارة الفعالة محليا و الدولييا.

المطلب الثاني : إنطلاقة مجمع CEVITAL نحو الإحتراف.

كانت عن طريق سيفيتال للصناعات الغذائية، التي أسست في 1998، و التي أصبحت الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر. منشأة على مستوى ميناء بجاية (الجزائر)، "سيفيتال للصناعات الغذائية" مكونة من عدة وحدات إنتاج مثل : وحدة تكرير الزيت، وحدة تكرير السكر، وحدة إنتاج المارغرين، وحدة تعليب المياه المعدنية، وحدة إنتاج و تعليب المشروبات المرطبة، وحدة المصبرات، مخازن الحبوب المرفئية، إضافة إلى محطة تنزيل مرفئية.

ويوفر المجمع كذلك منتوجات ذات جودة عالية و أسعار تنافسية، بفضل خبرتها، وحداتها الإنتاجية فائقة الحداثة، مراقبتها الصارمة للنوعية و شبكتها للتوزيع. تلبى الاحتياجات على المستوى الوطني، و قد سمحت للجزائر بالانتقال من مرحلة الاستيراد إلى مرحلة التصدير في مجال الزيوت، المارغرين و السكر.

هذه المنتوجات تباع حاليا في عدة بلدان، و بالأخص في أوروبا، المغرب العربي، الشرق الأوسط و إفريقيا الغربية.

ويعتبر المجمع حاليا أكبر مجمع خاص في الجزائر.

وسائل الإنتاج فائقة الأداء الخاصة بها تنقسم إلى ما يلي:

سكر سائل: قدرة الإنتاج 210000 طن (ما يعادل مادة جافة)/ السنة

المشروبات: المياه المعدنية، المشروبات الثمرية. المياه المعدنية "لالا خديجة" بقدرة إنتاج تعادل 3.000.000

قارورة/اليوم، و المشروبات الثمرية "تشينة" Tchina بقدرة إنتاجية تعادل 00.0006 قارورة في الساعة.

المصبرات: الطماطم والمرجى بقدرة إنتاج 80 طن/اليوم.

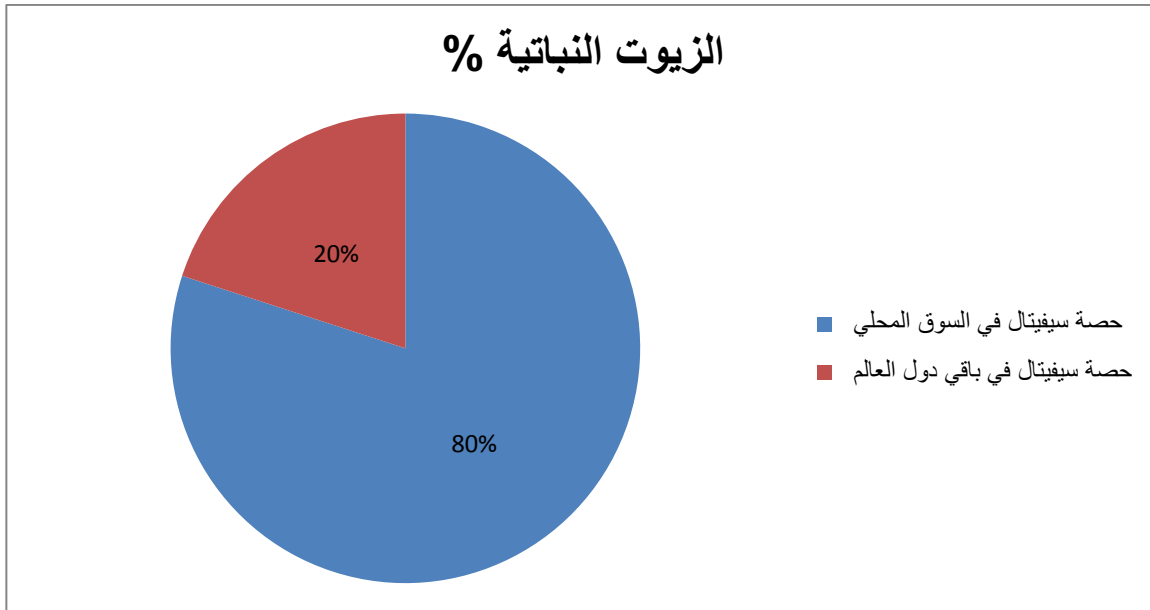
مخزن الحبوب المرفئي: 182.000 طن

محطة تنزيل مرفئية: 2.000 طن/الساعة، الأهم على صعيد الحوض المتوسط¹

و الشكل التالي يبين حصة مجمع سيفيتال في السوق المحلي من الزيوت النباتية.

¹ الموقع الرسمي لمجمع سيفيتال <http://www.cevital.com/ar/>

شكل رقم 13 : حصة مجمع سيفيتال في السوق المحلي من الزيوت النباتية



Source :Ulrire Mayrhofer & Sabine Urban Management
International :Des Pratique En Mutation, Edition
Pearson, Paris, 2011, p61 .

من خلال الشكل يمكن ملاحظة أن شركة سيفيتال تتحكم في نسبة كبيرة من حصتها في السوق المحلي و التي تتراوح ما بين 75% إلى 80% من الزيوت النباتية فقط وإنتاجه سنوي يصل إلى 2 ملايين طن أي ضعف السوق الجزائري، أما عن باقي النسبة فهي موجهة إلى باقي دول العالم (أوروبا، شمال إفريقيا و الشرق الأوسط).

1 رقم أعمال الشركة و مكانتها في السوق الدولي¹:

1999 وصل إلى 50 مليون دولار

2009 وصل إلى 500 مليون دولار

2013 وصل إلى 3 مليار و 500 مليون دولار

2014 يمكن أن يصل إلى 4 مليار دولار

2015 تتوقع الشركة الحصول على 5-7 مليار دولار

2020 تطمح إلى 25 مليار دولار

¹ <http://www.algerie1.com/> consulté le 20-05-2015 à 13 :00

حسب دراسة أجرتها مجلة إفريقية Le Magazine Jeune Afrique عن ترتيب 500 أكبر و أفضل شركة في القارة الإفريقية، حيث تحصل المجمع على مرتبتي 55 و 53 في السنوات 2013 و 2014 على التوالي .

و في ترتيب آخر من نفس النوع لكن في مجال الزراعي في القارة الإفريقية تحصل المجمع على المرتبة الأولى برقم أعمال يصل إلى 3.15 مليون دولار

2 فروع مجمع سيفيتال القائمة:

يضم مجمع سيفيتال 19 ملحقة مقسمة على 4 أقطاب: الصناعات الغذائية، المركبات و الخدمات، الصناعة و التوزيع،الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 05 : الأقطاب الأربعة لشركة CEVITAL

مهام الأقطاب الأربعة لشركة سيفيتال		
<p>● سيفيتال للصناعات الغذائية، أسست في 1998، الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر. منشأة على مستوى ميناء بجاية (الجزائر)، مكونة من عدة وحدات إنتاج مثل : وحدة تكرير الزيت، وحدة تكرير السكر، وحدة إنتاج المارجرين، وحدة تعليب المياه المعدنية، وحدة إنتاج و تعليب المشروبات المرطبة، وحدة المصبرات، مخازن الحبوب المرفئية، إضافة إلى محطة تنزيل مرفئية و قد سمحت للجزائر بالانتقال من مرحلة الاستيراد إلى مرحلة التصدير في مجال الزيوت، المارجرين و السكر</p> <p>● Cevi-agro تأسست في 2004 تنشط في المجال الزراعي في كل مراحلها من الإنتاج إلى التسويق</p> <p>● Nolis 'دات أسهم' تأسست في 2000 مكلفة بالنقل البحري للمجمع الموجه للإستيراد و التصدير</p>	<p>القطب الأول</p> <p>للصناعات الغذائية</p>	
<p>● Hyundai Motor Algérie تأسست في 1997 توزع تشكيلات من المركبات: الخفيفة، الثقيلة، الحافلات، المركبات النفعية، وآليات الأشغال العمومية</p> <p>● الشركة COGETP العامة للعتاد الأشغال العمومي ، أنشئت في 2008، هي وكيل السيارات الحصري لدى VolvoCE و SDLG (الصين) في الجزائر نشاطها: تسويق ماكنات الأشغال العمومية، بيع قطع الغيار و توفير خدمات ما بعد البيع. تشكيلتها: لآليات فولفو للأشغال العمومية TP Volvo ، آليات الشحن، آليات التسوية، آليات الشحن الخلفي، آليات الصقل، آليات الرص و الطناوير المفصلية</p> <p>● أكتس ACTS تأسست في 2004 مختصة في التسويق و صيانة المركبات (النفعية، الصناعية، النقل العمومي و الأشغال العمومية).</p> <p>● سيفيتال لعتاد الأشغال العمومية MTP Cevital انشئت في 2008، مختصة في تأجير عتاد الأشغال العمومية، النقل و البناء</p> <p>● سيفيكار Cevicar لكراء السيارات هي نتاج تعاون هيونداي العالمية مع سيفيتال تأسست في 2007 تعمل في مجال كراء المركبات للمؤسسات و للأفراد.</p>	<p>القطب الثاني</p> <p>لمركبات والخدمات</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ● Fiat توزيع و تسويق السيارات دات علامة تجارية اسبوية ● Immobis ش.د.أ تأسست في 2006 تنشط في مجال العقار كمسؤول مشروع للمشاريع طور الإنجز على التراب الوطني، في قطاع الخدمات لديها 7 مراكز تجارية كبيرة الحجم في مختلف ولايات الوطن و 3 أبراج مكاتب + 2 أبراج مكاتب و شقق/فنادق ● FUTURE MEDIA، أسست سنة 2006 مؤسسة مختصة في الاتصالات متعددة الوسائط. تتكفل بانجاز التصاميم البيانية والرسومات على وسائط متعددة: الطباعة الرقمية- المواقف المجهزة حسب الطلب -اللافتات -الأعمدة - تغليف وتزيين السيارات -تركيب شاشات LED عملاقة - و تختص لاسيما في الإعلانات 		
<ul style="list-style-type: none"> ● SAMHA مركب لإنتاج الأدوات الكهرومنزلية و الأجهزة السمعية البصرية تأسست في 2006 كما أنها الممثل الرسمي و الحصري لعلامة Samsung Electronics في مجال المنتجات الإلكترونية المنزلية ● ميديتيرانيان فلوت غلاس MFG، أسست في 2007، هي أكبر منتج للزجاج المسطح في الجزائر بقدرة إنتاج تعادل 600 طن/اليوم. و بالتالي الجزائر لم تعد مستوردا، بل أصبحت مصدرا للزجاج. ● باتيكومبوس BATICOMPOS مؤسسة المكونات المصنعة نشأت سنة 2007، تمتلك خبرة فريدة في مجال صناعة الصفائح المحشوة، الأسقف الاصطناعية، الصفائح المعدنية المضلعة و القطع المعدنية المشكلة. تنجز أيضا منتجات أخرى مثل الحجرات الصحراوية (سكن، مكاتب، حمام)، معسكرات التنقيب، البنائات النموذجية، بنغالوهات، غرف التبريد، ملاجئ لمعدات الاتصال. ● Prainsa Cevico الجزائر، مختصة في البناء و الأشغال العمومية، ولدت في 2011 من شراكة مع المجمع الإسباني، تتلخص مهامها في ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> -تصميم، تطوير و إنجاز الهياكل لجميع أنواع الأشغال، بما في ذلك الأكثر تعقيدا منها، للزبائن داخل وخارج مجمع سيفيتال: عمومية وخاصة، المصنعين و المقاولين. -الاستجابة لمتطلبات مقاييس التصميم و الانجاز، سواءا تعلق ذلك بالهياكل المسطحة أو المجسمة من الاسمنت المسلح أو المقوى، الجاهز أو المصبوب في الموقع، 	<p>للصناعة</p>	<p>الثالث القطب</p>

<p>بهاكل فولاذية أو مختلطة (خرسانة - معدن) . - الانخراط في أشغال المنجزات الفنية، البنايات الجديدة، توسيع ، ترميم ، و كذلك تلبية كل احتياجات الزبائن من تصميم و إنجاز في كل الحالات، مهما كان تعقيد المشاريع.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● نوميديس Numidis منشأة في 2006، نوميديس تختص في التوزيع الواسع النطاق. سطرت كهدف لها تطوير سلسلة متاجر الخدمة الذاتية و متاجر عملاقة تحت علامة Unocity و Uno لإرضاء تطلعات الزبائن أولا على المستوى المحلي ثم على المستوى الوطني، عن طريق بيعهم كل ما يحتاجونه تحت سقف واحد و بأسعار جد تنافسية. ● نوميلوغ Numilog أنشئت في 2007، تمتلك كل الموارد المخصصة لتلبية احتياجات الشركات من حيث النقل والإمداد والنقل. هي شركة أولى من نوعها في الجزائر و تلعب دور رئيسي في سلسلة التوريد وتساعد في تطوير المشاريع وتحسين الأنشطة الخاصة بالعميل هذا بفضل فريق من المهنيين والبنية التحتية الحديثة. و الخدمات هي: التخزين، 100% عمليات محوسبة، النقل. ● سييرا سيفيتال Sierra Cevital منشأة في 2011، هي مؤسسة شراكة بين مجمع سيفيتال و سونا سييرا Sonae Sierra. تختص في إنشاء و تسيير المراكز التجارية. لهذا توفر لزيائنها حلولاً تتكيف مع متطلباتهم. يتركز هذا على النقاط التالية: ما قبل الإنشاء: دراسة السوق و إمكانية الإنجاز، إنشاء الفكرة. الإنشاء: تنظيم بناء المركز. التسويق: تحسين المزيج التسويقي إلى أبعد حد. التسيير العقاري: التشغيل، التسيير، تسويق المركز. تسيير الممتلكات: إنشاء القيمة لصاحب الملكية. 	<p>التوزيع</p> <p>القطب الرابع</p>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على معلومات في الموقع الرسمي للمجمع

<http://www.cevital.com/ar/>

المطلب الثالث : إنجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي و السوق المحلي.

شركة سيفيتال إلى جانب ثقافة تدويل واسعة التي تحظى بها من خلال تبنيتها لعدة بدائل إستراتيجية تسمح لها بالتغلغل في السوق الدولي هي كذلك لها ثقافة التطور و الإستمرار في السوق المحلي. سوف نستنتج بعض الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المجمع حسب دراستنا للموضوع.

1 إنجازات سيفيتال في السوق المحلي من خلال بعض الإستراتيجيات:

1-1 إستراتيجية التركيز:

- حسب ما ورد بالموقع القريب من مجمع سيفيتال toutsurlalgerie.com مجمع سيفيتال رقم واحد في صناعة الزيوت النباتية في الجزائر بنسبة 70% من حصته في السوق و إنتاج سنوي يصل إلى 570.000 طن أو 140% من إحتياجات البلد.
- وكذلك وحدة تكرير السكر، حيث تعتبر هذه الوحدة أكبر مصنع لتكرير السكر في العالم بطاقة إنتاج تصل إلى 1.8 مليون طن، 50 في المائة من إنتاج هذا المصنع يوجه للتصدير. شركة سيفيتال، تعبر اليوم من أضخم وأكبر الشركات في الجزائر، بل على المستوى الإقليمي، وتنمو سيفيتال بنسبة 50 في المائة سنويا ودفعت إلى خزينة الدولة مثلا من 1999 إلى 2006 أكثر من 49 مليار دينار.

2-1 إستراتيجية التنوع:

- مشروع الإستفادة من مصنع (FAGOR-BRANDT) ببناء مصنع آخر مماثل له لتغطية السوق المحلية بالدرجة الأولى و قيام كذلك بعملية التصدير.
- إنشاء في الجزائر مصنع النوافذ الزجاجية المزدوجة (OXxo) بسعة 2.1 مليون نافذة مزدوجة سنويا و الذي يوظف 300 موظف
- الإستفادة من مشروع مجمع الصلب بـ Piombino ببناء مصانع في قطاع الميكانيك التي سوف تحول الفولاذ الخاص المصنوع في إيطاليا إلى قطع غيار.
- مشروع مجمع الطاقة الشمسية بجنوب البلاد الذي كشف عنه مدير الطاقات المتجددة في شركة سيفيتال الخاصة، و ذكر أن إدارة الشركة تفكر بشكل جدي في بعث مشروع مجمع الطاقة الشمسية و يبقى

المشروع متوقف إلى حين موافقة السلطات الجزائرية و العثور على فرص التعاون مع شركاء أجنب و هذا المشروع الضخم سوف يكلف ما قيمته 8 ملايين دولار، مع العلم أن مجمع سيفيتال يأمل أن يحصل على موافقة التعاون مع لكونسورتيوم المؤسسات الأوروبية و يعد المجمع بتوفير حوالي 15% من حاجيات الدول الأوروبية من الكهرباء الناتجة عن الطاقة الشمسية المتجددة بحلول عام 2050، أكد القائمون على المشروع بمجمع سيفيتال أنهم مستعدون للتباحث مع المستثمرين الأجنب والعمل على إيجاد أرضية تفاهم تصل لإنجازها، وتبقى فقط ضرورة الحصول على الضوء الأخضر من طرف السلطات العمومية.

● لقد أعلن قائد مجموعة CEVITAL يسعد ربراب، عن إطلاق جامعة خاصة موجهة لتكوين الموارد البشرية الجزائرية في المهن التي يحتاجها المجمع، لتوسيع عملياته المتنوعة في السوق الجزائرية، وتحضيرا للانتشار الدولي للمجموعة خلال السنوات القادمة، وقال يسعد ربراب، أن الجامعة التي أطلقها هي الأولى من نوعها التي يتم إطلاقها من شركة خاصة في الجزائر، بالشراكة مع مؤسسة كندية ضخمة متخصصة في الاستشارة والخبرة الاستراتيجية والحوكمة وتسيير المشاريع وإعادة هيكلة المؤسسات، و الهدف من هذا المشروع تكوين الموارد البشرية للمجمع وفروعه المتنوعة على المستوى الوطني، بالشكل الذي يسمح بتنفيذ الإستراتيجية الواسعة التي يرمي المجمع لتنفيذها محليا ودوليا، مع ضرورة التركيز على تكوين الكفاءات المحلية في مجالات المناجمت العصري وإدارة الأعمال، وفق أحدث المعايير المنتهجة من طرف أكبر المدارس العالمية في المجال، مشيرا إلى أن هذه الجامعة ستكون بمثابة الحاضنة للكفاءات الجزائرية العالية التأهيل.

● المجمع يعتزم الإنطلاق في مشروعين كبيرين يخص الجهة الغربية من الوطن يتعلق الأول ببناء مصنع للبتروكيمياة للإنتاج البولي بروبيلين بالمنطقة الصناعية "البطيوة" بولاية وهران والمخصصة لأنشطة الغاز والبتول، وذلك بتكلفة مالية تصل إلى حوالي 800 مليون دولار. أما المشروع الثاني فيخص بإنشاء مصنع يتعلق بإنتاج كربونات الصوديوم في مدينة مستغانم بطاقة إنتاجية تصل إلى 600 ألف طن سنويا، حيث ستخصص 80 بالمائة إلى التصدير للخارج، و حسب الدراسات الأولية التكلفة الاستثمارية للمشروع ستصل إلى 150 مليون دولار، والذي سيتم تدعيمه بثلاث مناجم للملح تحصلت سيفيتال مؤخرا على رخص لاستغلالها بالإضافة إلى إنتاج كربونات الصوديوم التي تنتج المادة الخام لإنتاج الزجاج إلى جانب إنتاج الكلور والصودا، حيث تعتزم سيفيتال الإعلان عن هذا المصنع قريبا.

1-3 استراتيجية النمو:

- مشروع المجمع "لتكسير البذور الزيتية" الذي سوف يكون مقره في بجاية ينتظر منذ 6 سنوات التصاريح اللازمة من السلطات المحلية للولاية، هذا المشروع الضخم إن تم الموافقة عليه وإعطاء الضوء الأخضر لشركة سيفيتال سوف يكون إنطلاقة تحول بالنسبة للجزائر من مستورد للزيت الخام إلى مصدر، كما أن مشروع هذا المصنع سيسمح بتغطية حاجيات الجزائر في مادة زيت القوالب الذي يستعمل في تغذية الحيوانات و الذي تستورد الجزائر منه حوالي 500 ألف طن من زيت القوالب.

2 إنجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي من خلال الإستراتيجيات التالية:

التصدير:

- مجمع سيفيتال أول شركة جزائرية خاصة مستثمرة في الخارج يصل رقم أعمالها نحو السوق الدولية إلى 500 مليون دولار، حيث يمكن تقدير صادرات الشركة بـ 2 مليار دولار من تكسير البذور الزيتية و التي قد تصل طاقتها الإنتاجية إلى 3 ملايين طن سنويا.
- و تصدر حصة كبيرة من إنتاجها للسكر إلى شمال إفريقيا و الشرق الأوسط و أوربا و هذه الأخير إستوردت حوالي 500 طن في 2010 و 1 مليون طن في 2011 من السكر

إستراتيجية النمو الأفقي :

- نحو الأسواق العربية مصفاتين لتكرير الزيت الصالح للأكل الأولى في ليبيا و الثانية في المملكة العربية السعودية.
- شركة سيفيتال على استعداد للخوض في مشروع بالسودان في مجال مواد الغذاء الأولية و تعلن على إمكانية إنفقتها حوالي 6 مليار دولار، حيث أن الحكومة السودانية قررت منح الشركة مساحة 50 هكتار في ميناء الخرطوم لتطوير المشروع إضافة إلى ذلك توفرها على الأراضي الصالحة للزراعة و التي تبلغ 90 مليون هكتار.

إستراتيجية السيطرة :

- في سنة 2013 قامت شركة CEVITAL بالإستلاء على الشركة الفرنسية (OXxo) الرائدة في النوافذ الزجاجية مزدوجة PVC ، حافظ المجمع على 300 وظيفة لإنتاج 210.000 نافذة زجاجية مزدوجة سنويا.

- في نفس السنة أضاف لمجمع إلى محفظته المصنع الإسباني للألمنيوم (ALAS) الذي أعلن إفلاسه و بهذا الإستحواذ ينوي مجمع سيفيتال إلى إكمال الجهاز الأوروبي المكون من النجارة الصناعية -menuiserie industrielle- و لقد كلفت هذه الصفقة الشركة 8,5 مليون أورو ، حيث صرح قائد المجموعة يسعد ريراب بأن إعادة إطلاق نشاط الشركة (ALAS) في غضون 9 أشهر عن طريق تمويل إضافي يصل إلى حوالي 11 مليون أورو، و يهدف قائد المجموعة إلى تحقيق بحلول عام 2016 إنتاج يصل إلى 13.000 طن من الألمنيوم برقم أعمال يصل إلى 40 مليون أورو، صرحت مجموعة سيفيتال قائلة: "كنا نبحث عن موقع صناعي للتعددين و الألمنيوم و (ALAS) هو مشروع مكمل تماما مع أعمال التصدير لدينا".
- في أبريل 2014 اشترت CEVITAL شركة فرنسية مفلسة (FAGOR-BRANDT) و التي تعتبر واحدة من الشركات الرائدة في مجال الأجهزة المنزلية إضافة إلى ذلك قام المجمع بإضافة إلى إرثه الصناعي محطتين لتصنيع الأجهزة الكهرومنزلية تقعان في Hexagone الفرنسية.
- CEVITAL بشرائها لشركة (FAGOR-BRANDT) لم تقم فقط بالحفاظ على جوهر الموظفين 1200 على 1800 و إنما هي تسعى كذلك للإستثمار الجاد لتعزيز المنصة الصناعية في فرنسا.
- في نوفمبر 2014 تمكنت كذلك CEVITAL من الإستحواذ على شركة أوروبية (LUCHINI) و التي تعتبر الرائدة في إيطاليا إختصاص الحديد و الصلب.
- و بفضل إستحواذها الأخير تمكن المجمع من الحصول على مجمع الصلب في Piombino الإيطالية التي تقوم بتصنيع أنواع خاصة من الفولاذ و الذي سوف يوفر تنوع للشركة بإنشاء منصة خدمات لوجيستية و استثمار في إنتاج الغداء في إيطاليا، و تجدر الإشارة إلى أن تكاليف تطوير الخدمات اللوجيستية في ميناء Piombino ربما ستصل إلى 180 مليون أورو وسوف يكون هنالك إستثمار في شراكة مع شركة صينية (la China (Harbour Engineeringing Company (CHEC)) متخصصة في أعمال الميناء وتشمل أعمال بناء ما يقرب 2 كيلو متر من الأرصفة مع 5 نقاط الإرساء للسفن ومرفق الميناء الجديد يتطلب أيضا الحفر على عمق 15 مترا للسماح رسو السفن .

3- أهم التسهيلات و العوائق التي تواجه مجمع سيفيتال:

❖ العوائق التي تقف في وجه مجمع سيفيتال للمزيد من التوسع هي:

- مختلف التصاريح التي يجب تصادق عليها الدولة المعنية بالمشروع فغالبا ما يقف الجانب القانوني أو الإداري في سبيل عرقلة مشاريع المجمع، نذكر على سبيل المثال مشروع الزراعي المهم التي تحاول تنفيذه الشركة على الاراضي لسودانية لكن رغم الموافقة الأولية و توفر كل الموارد اللازمة لم تحصل الشركة على تصريح رسمي، ومثل هذا المثال الكثير في السوق المحلي حيث تكون هنالك عراقيل متعلق بالتصريح.

- أما عن التصدير فالمجمع يجد صعوبة في تصريف ما يعادل 1 مليون طن من السكر نحو السوق الدولي و يكتفي ب 500 ألف طن و لك لصغر حجم ميناء بجاية مقارنة بضخامة الإنتاج.

- غياب الدعم و التسهيلات المالية بالنسبة للمشروعات الكبيرة بحجم مجمع سيفيتال.

❖ تسهيلات أو الفرص المتاحة لشركة سيفيتال:

+ سيفيتال تجد في السوق المحلي الكثير من الفرص أهمها ضعف المنافسة او عدم وجود في السوق المحلي منتجات تضاهاى مستوى جودة منتجاتها.

+ ثقافة التدويل التي تتمتع بها الشركة تنعكس في تنوع المشاريع التي تخوضها و تنوع الأسواق الي تتوغل فيها.

+ إهتمام الشركة بالتطو و الإبداع في منتجاتها وإدارتها و أسواقها المستهدفة.

خلاصة:

قمنا بالتطرق في دراستنا التطبيقية لمجمع سيفيتال المجمع الذي اكتسب مكانته و شهرته من في السوق المحلي و السوق الدولي من خلال المثابرة و العمل المستمر حسب المعطيات المحدودة التي أتاحت لنا عن المجمع من خلال الموقع الرسمي لمجمع سيفيتال و كذلك مجموعة من مختلف المقالات الاقتصادية في الجرائد الرسمية و الإلكترونية و تصريحات أدلى بها قائد و مؤسس شركة سيفيتال لا حظنا التنوع كبير في إنتاج المؤسسة و كذلك في وحدات الإنتاج فالجمع لا يتوقف في مجال معين فمن قطاع الصناعات الغذائية الذي اكتسح السوق المحلي بها و يصدر الفائض إلى باقي دول العالم إلى قطاع السيارات و الخدمات و قطاع الصناعة و كذا التوزيع.

بالإضافة إلى استحوازه مؤخرا على مؤسسات رائدة في السوق الأوروبي بفرنسا و إسبانيا و إيطاليا حيث مصنع **Fagor-brandt** يعتبر غنيمة مميزة بالنسبة للمجمع فهو يضم 4 علامات تجارية مشهورة **Brandt- Vedette-Sauter** و **De Dietrich** بالإضافة إلى 1300 براءة اختراع و مركز للبحوث و التنمية، أما مصنع **XOxo** وهو لا يقل أهمية عن الغنيمة الأولى حيث يعتبر الرائد في النوافذ الزجاجية المزودة بالإضافة إلى **ALAS** الإسبانية الرائدة في صناعة الألمنيوم .

من خلال هذه الحصيلة لا يمكننا إلا أن نقول أن مجمع سيفيتال هو مجمع الأضخم و الوحيد في الجزائر الذي استطاع إقحام السوق الدولي بجرئة كبيرة و بتنوع في المنتجات و القطاعات و البدائل الإستراتيجية و كذلك يسعى دائما إلى تطبيق مشاريع تنموية ضخمة في السوق المحلي.

خاتمة عامة :

في ظل الاقتصاد السوق وسياسة الانفتاح علي الخارج خطوة هامة للنمو الاقتصادي أصبحت المؤسسات الجزائرية تحاول أن تتأقلم مع الوضع الاقتصادي العالمي الجديد من خلال البحث عن استراتيجيات فعالة للدخول للأسواق الدولية أو أساليب مبتكرة أو وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة إتباع إستراتيجية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار إستراتيجية الدولية للمؤسسة حيث أن قرار الدخول إلي الأسواق الأجنبية في حد ذاته يعد خطرا عندما تكون المؤسسة في حالة اختيار الإستراتيجية المناسبة وسهلة . وذلك بعد التشخيص وتحليل الدقيق للبيئة الخارجية والتي تعد الركيزة الأساسية ونقطة المهمة ومنطلق الذي يقود المؤسسة إلي التوسع و التقدم.

و بالتالي يمكن الاستنتاج أنه من الأحسن على المؤسسات الجزائرية التي لا تمتلك الدراية الكافية و الخبرة بالأسواق الدولية الاكتفاء بالتصدير كمرحلة أولى،تسمح فيها لنفسها بالتأقلم مع إدارة الأعمال الدولية و اكتشاف نقاط قوتها وكذلك الابتعاد عن كل ما يمثل نقاط ضعفها،أو بعبارة أخرى يجب على المؤسسات الجزائرية اختراق الأسواق التي تكافئ فيها نقاط قوتها مع الفرص و التسهيلات المتاحة و الابتعاد كل البعد عن الأسواق التي تكون فيها الفرص و التسهيلات لكن في المقابل لا تمتلك المؤسسة نقاط قوة ولا حظوظ الاستمرار. و من مرحلة التصدير سوف يكون بإمكان المؤسسة حسب ما توصلت إليه من تعيينها للسوق الدولي عن قرب معرفة خطوطها التالية باختراق السوق،و يمكن أن نقترح عليها توسع في نشاطها الرئيسي .

ومن هنا يجب على مؤسسات الجزائرية الراغبة في النجاح تعاملها مع الأسواق العالمية و المنافسة الشديدة العالمية إن تكون لها تفكير عالمي ينطلق من إيجاد مسير جيد لتسيير متوجاتها و إدارتها دوليا.و المهارات العمال في كل المجالات.

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

○ العولمة الإقتصادية بمفهومها المختصر تعني حرية التجارة الدولية أي تداول السلع و الخدمات و اليد العاملة و التكنولوجيا و الثقافات و رؤوس الأموال.لا قيود و لا عوائق و لا حواجز و من هذا المنطلق ظهرت إدارة الأعمال الدولية بإدارة كل هذه الأنشطة السابق الذكر على المستوى الدولي.

○ إذن العولمة تؤثر في إدارة الأعمال الدولية لأنه لولا الحرية التي منحتها العولمة للنشاطات التجارية خارج الحدود الوطنية لما كانت المؤسسات تدير أعمالها على المستوى الدولي.

و على إثر هذه الملاحظات نؤكد صحة الفرضية الأولى.

○ البدائل الإستراتيجية للدخول في الأسواق الدولية عديدة و مختلفة و المؤسسات تقوم بمجموعة من الدراسات على البيئة الدولية التي تريد غزوها لتتمكن من التعرف على أجواء السوق، هل هناك طلب على السلعة، وماهي متطلبات المستهلك و كيف يريد السلعة... و غيرها من معايير و كذلك التعرف على ظروف البلد السياسية و الإقتصادية إن كانت تسمح بخوض مشاريع.

○ المؤسسات الجزائرية في الغالب تخترق الأسواق الدولية عن طريق التصدير لأنها تجد هذه الطريقة الأنسب بالنسبة لظروفها ، و إمكانياتها إن تعلق الأمر بكفاءة الإدارة و العمال، الإدارة ... او وسائل الإنتاج و الموارد المالية.

و على إثر هذه النتائج نؤكد صحة الفرضية الثانية.

○ لا يوجد في السوق الدولي عدد كبير من المؤسسات الجزائرية و يبقى من بين المشاكل المهمة التي تعرقل التدويل وجود منافسة غير متكافئة بين الأسواق الأجنبية و الأسواق المحلية ، وذلك أن المؤسسات الأجنبية بالكفاءة الإنتاجية و القدرة التنافسية و التكنولوجيا بالإضافة إلى الخبرات التسويقية و الإدارية ، على عكس المؤسسات المحلية التي تتميز بمحدودية الإمكانيات.

○ غالبا ما يقف في وجه المؤسسات الجزائرية التي تريد غزو الأسواق الدولية مشكل التمويل، فهي لا تمتلك الموارد المالية الكافية لتحقيق مشروعها في الأسواق الأجنبية كما أنها تتفدى القروض البنكية لإرتفاع معدل الفائدة.

من خلال النتائج التالية نؤكد صحة الفرضية الثالثة.

و في الأخير قمنا بطرح مجموعة من الإقتراحات و التوصيات للمؤسسات التي تسعى إلى التدويل بناعا على تجربة مجمع سيفيتال:

- على المؤسسة أن تتمتع بثقافة التدويل فهي وحدها سوف تفتح لها المجال للبحث و الابتكار والسعي للتوغل في السوق الدولي.
- يجب على المؤسسة التي تتوفر لديها إمكانيات تدويل أن تقوم بالدراسات اللازمة حول كل ما يتعلق ببيئتها الداخلية و الخارجية ثم الجرأة للقيام بذلك، و الابتعاد عن التردد خوفا من المواجهة.
- الإهتمام بالجانب التكنولوجي وهذا لما يحظى به من أهمية، و ذلك فيما يخص التقنيات الحديثة للإعلام و الإتصال لتمكن المؤسسة من التفوق.
- التنوع في الأنشطة يكسب المؤسسة حظوظا في إختراق عدة أسواق دولية و زيادة حصتها السوقية.
- على المؤسسة التي ترغب في التدويل أن تهتم بجودة المنتجات بصفة كبيرة أي أن تكون المنتجات فيها كل المواصفات التي تخول لها منافسة المنتجات العالمية
- إنه من الضروري أن تعطي الدولة الدعم للمؤسسات التي تنوي تدويل نشاطها بتوفير قروض مالية تسمح بتمويل مشاريعها و كذلك توفير الوسائل كالموائى و البواخر تسمح بنقل منتجاتها.

1. المراجع باللغة العربية:

- 1) أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إدارة الأعمال الدولية، المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثالثة 2010.
- 2) ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوردي العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2006.
- 3) حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 4) رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان 2007 .
- 5) رولاند كالوري و آخرون، المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 6) شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، الجزء الأول، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 7) عمرو خيرالدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- 8) عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى ، 2001.
- 9) عصام الدين أبو علفة، تسويق متقدم، اتجاهات تسويقية معاصرة: التسويق الدولي. الجزء الرابع الطبعة الأولى، الناشران: مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية. مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003 237.
- 10) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الأولى ، 2001 .
- 11) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000-2001.
- 12) عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الاعمال، مكتبة الشعاع، الطبعة الاولى، جامعة بيروت العربية، 2001.

- 13) عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 14) عبد الرحمان احمد ابو راشد، العولمة في نظام العلمي و الشرق الأوسطية، دار الحوار للنشر و التوزيع، دمشق، 1999،
- 15) غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
- 16) محمود جاسم الصمدعي، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 17) محمد أحمد لبوعزي، إدارة الأعمال الدولية، ورقة بحثية، جامعة المرقب، 2011-2012
- 18) محمود حسين الوادي و اخرون، العولمة و أبعادها الإقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبع الاولى، عمان، الاردن، 2011.
- 19) مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، كلية التجارة مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح، 1998.
- 20) يحي سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997.
- 21) هاني حامد الضمور. التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2. مذكرات و رسائل و أطروحات:

- 1) إبراهيم عبد الحافظي، تنافسية الإقتصاد الجزائري في ظل العولمة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.
- 2) بوبكر بعداش، ظاهرة العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات-حالة قطاع البترول، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009-2010
- 3) بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.

4) بوبكر بعداش، ظاهرة العولمة من خلال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات - حالة قطاع البترول، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009-2010.

5) بصغير سارة، متطلبات تسويقية لتدويل مؤسسة جزائرية: دراسة حالة حمود بوعلام للمشروبات الغازية، مذكرة تخرج ماستر، الجزائر، 2012، 2013.

3. مجالات علمية و مقالات:

عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة أحمد بوقره-الجزائر.

1 سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الاكاديمية و المعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 10-11 نوفمبر 2010.

2 عدنان الهندي "العرب و العولمة: تحديات و المواقبة"، محاضرة ألقى في اتحاد المصارف السوداني بتاريخ 1998، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 218، المجلد 19، 1999.

3 لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.

4 ميمون طاهري، العولمة الإقتصادية: الوجه الحقيقي للقربة الكونية، ورقة بحثية بدون تاريخ، كلية متعددة التخصصات، الناظور المغربية.

5 محمد أحمد لبوعزي، إدارة الأعمال الدولية، ورقة بحثية، جامعة المرقب، ليبيا، 2011-2012.

4. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4ème éd, Dunod, Paris, 2002.
- 2) Patrick Joffre , **Comprendre La Mondialisation De L'entreprise**, ed. economica, Paris, 1994,
- 3) Philip Kotler, bernard dubois, **Marketing Managemment**, 13 édition, nouveau horizons, paris,.
- 4) Pasco Berho, **Marketing international**, 3 édition, Dunod, Paris, 2000.
- 5) Ulrire Mayrhofer & Sabine Urban **Management International Des Pratique En Mutation**, Edition Pearson, Paris, 2011
- 6) Vinciane Servantie, **Les Entreprises a Internationalisation Rapide et Précoce**, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007

5. المواقع الالكترونية:

عبد الله بلوناس-أستاذ محاضر أ.دوار إبراهيم ، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا، جامعة بومرداس:

1 <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2619/1/32.pdf>

الإحصائيات و الأرقام عن مجمع سيفيتال مأخوذة من المواقع التالية:

2 <http://www.cevital.com/ar/> :consulté le 17-04-2015 à 21 :00

3 <http://www.liberte-algerie.com/actualite/oxxo-des-idees-un-savoir-faire-et-des-engagements-226575> : consulté le 30-05-2015 à 10:00

4 <http://www.tsa-algerie.com/20150506/issad-rebrab-biographie/> consulté le 12-04-2015 . à 22 :00

5 http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/investissement/cevital-investira-500-millions-de-dollars-au-senegal-14-01-2015-173030_360.php consulté le 11-04-2015 . à 22 :00

6 http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/investissement/des-financements-externes-envisages-11-10-2013-165574_360.php consulté le 1-05-2015 . à 23 :00

7 <http://www.djazairess.com/elkhabar/342807> consulté le:29-05-2015 a 9:00

8 <http://www.algerie1.com/> consulté le 20-05-2015 à 13 :00

9 <http://echihab.com/ara/index.php/permalink/23481.html> consulté le 05-04-2015 à 17 :00

شكر و عرفان

إهداء

الفهرس

مقدمة عامة

الفصل الأول: تداعيات العولمة على إدارة الأعمال الدولية

- تمهيد 6
- المبحث الأول : العولمة الاقتصادية. 7
- المطلب الأول : ماهية العولمة الاقتصادية. 7
- 1- مفهوم العولمة 7
- 2- نشأة العولمة: 9
- المطلب الثاني: الخصائص و العوامل المساعدة على اتساع ظاهرة العولمة..... 10
- 1 خصائص العولمة الاقتصادية:..... 10
- 2- العوامل المساعدة على إنتشار ظاهرة العولمة:..... 11
- المطلب الثالث: أبعاد العولمة الاقتصادية والشركات متعددة الجنسيات..... 13
- 1- أبعاد لعولمة:..... 13
- 2 - العولمة و الشركات متعددة الجنسيات:..... 14

16.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأعمال الدولية.
16.....	1- تعاريف إدارة الأعمال الدولية:
17.....	2- التطور التاريخي لإدارة الأعمال الدولية:
21.....	المطلب الثاني: بيئة الأعمال الدولية.
22.....	1- البيئة السياسية:
25.....	2- البيئة القانونية:
26.....	2 البيئة التكنولوجية:
27.....	4- البيئة الثقافية و الإجتماعية:
29.....	المطلب الثالث: النماذج المختلفة لإدارة الأعمال الدولية.
36.....	خلاصة

الفصل الثاني:مدخل حول تدويل المؤسسات

37.....	تمهيد
38.....	المبحث الأول: الأسواق الدولية و تدويل المؤسسات.
38.....	المطلب الأول: ماهية التدويل.
39.....	2_ العوامل التي تدفع المؤسسات للتدويل.
40.....	2-1 العوامل التجارية
41.....	2-2 العوامل المالية.

42.....	3-2 عوامل بيئية.....
43.....	4-2 الحوافز الحكومية.....
44.....	المطلب الثاني: التعرف على الأسواق الدولية و مراحل غزوها
44.....	1- أشكال الأسواق الخارجية
46.....	3- مراحل التدويل.....
49.....	المطلب الثالث: أساليب دخول السوق الدولي.....
49.....	1. التصدير
50.....	1-1 الطريقة غير المباشرة(التصدير غير المباشر):.....
50.....	2-1 الطريقة المباشرة(التصدير المباشر):.....
51.....	2 الاتفاقات التعاقدية:.....
51.....	1-2 عقود التراخيص:
53.....	2-2 : حق الإمتياز:.....
54.....	3-2 عقود تسليم المفتاح أو السلعة:.....
55.....	4-2 عقود المنتج في اليد:.....
55.....	5-2 عقود التصنيع وعقود الإدارة:.....
57.....	3. الاستثمار الأجنبي المباشر.....

4. التحالفات الإستراتيجية العالمية.....57
- المبحث الثاني: الإستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية.....58
- المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمزيج التسويقي للمؤسسة.....58
- 1 إستراتيجية الدخول الحذر:58
- 2 إستراتيجية إتباع القائد:.....59
- 3 إستراتيجية القائد الخاسر:.....59
- المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمتغيرات البيئية للمؤسسة.....59
- 1 طريقة التمدد.....60
- 2 طريقة التقلص.....60
- المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية المرتبطة بالمؤسسة و إدارتها.
- 1 إستراتيجية التركيز:62
- 2 إستراتيجية التنوع:.....62

خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع CEVITAL

- تمهيد:64
- المبحث الأول: تسهيلات و المشاكل التي تواجه تدويل مؤسسة جزائرية.....65
- المطلب الأول: مشاكل و تهديدات عملية تدويل المؤسسات.....65
- المطلب الثاني: فرص و التسهيلات الموجودة لتدويل المؤسسات الجزائري:68

68.....	1	القرب من الأسواق العربية و الإفريقية
68.....	2	برامج التأهيل:
69.....	1-2	البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
70.....	2-2	برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71.....	3-2	البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
71.....	-2	المزايا النسبية للقطاعات الواعدة
72.....	-3	تغير موازين القوى في الأسواق الدولية
المطلب الثالث: مثال للشركتين الجزائريتين "ALZINC" و "حمود بوعلام" في التدويل.		
72.....	1	مؤسسة الجزائرية للزنك "ALZINC"
72.....	1-1	تعريف بمؤسسة "ALZINC"
72.....	2-1	حصة المؤسسة في السوق العالمي:
72.....	3-1	أبعاد منتج المؤسسة في الأسواق الدولية
74.....	4-1	أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية
75.....	5-1	النتائج المستخلصة من مؤسسة ALZINC:
75.....	2	مؤسسة حمود بوعلام
75.....	1-2	تعريف بشركة "حمود بوعلام":
76.....	2-2	سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة:

- 76..... 2-3 أهداف المؤسسة: و التي يمكن تفصيلها فيما يلي:
- 77..... 2-4 رقم الأعمال المؤسسة:
- 78..... 2-3 أسواق التصدير في السوق الأجنبي:
- 78..... المبحث الثاني: تجربة CEVITAL
- 78..... المطلب الأول: تعريف بالمجمع CEVITAL
- 78..... 1 تعريف برجل الأعمال يسعد ربراب و بداياته:
- 79..... 2 المراحل التاريخية للمجمع:
- 81..... 3 مجلس الإدارة المجمع:
- 83..... 4 ثقافة المؤسسة:
- 84..... المطلب الثاني: إنطلاقة مجمع CEVITAL نحو الإحتراف
- 85..... 1 رقم أعمال الشركة و مكانتها في السوق الدولي:
- 87..... 2 فروع مجمع سيفيتال القائمة:
- 89..... المطلب الثالث: إنجازات مجمع سيفيتال في السوق المحلي و السوق الدولي
- 89..... 1 إنجازات سيفيتال في السوق المحلي من خلال بعض الإستراتيجيات:
- 91..... 2 إنجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي من خلال الإستراتيجيات التالية:
- 93..... 3 أهم العوائق و التسهيلات التي تواجه مجمع سيفيتال

94	خلاصة
96	الخاتمة العامة
97	قائمة المراجع
102	قائمة الأشكال
103	قائمة الجداول

محتويات المذكرة

ملخص:

أصبحت ظاهرة التدويل اليوم أمراً واقعاً، و لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التوغل في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة و متجددة، وبروز التكتلات إقليمية و تعاضم دور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. كل هذه المتغيرات تمثل للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، وفي نفي الوقت تفتح المجال أمام المنافسة و التحدي لذلك على المؤسسات الراغبة في التدويل مزاولة أنشطتها على المستوى الدولي و حسن اختيار البدائل الإستراتيجية التي تتلائم مع مواردها و كفاءتها للوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية التي ترتبط فيما بينها بعملية تدويل المؤسسات، و لإثراء الموضوع قمنا بدراسة حالة شركة جزائرية خاصة "مجمع CEVITAL" مارست عملية التدويل لأنشطتها بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: التدويل - البدائل الإستراتيجية لغزو الأسواق الدولية - إدارة الأعمال الدولية.

CONCLUSION :

Le phénomène de l'internationalisation est aujourd'hui une réalité, ni inévitable pour les organisations qui cherchent à pénétrer le marché international, en raison de ce que le monde est témoin de la révolution technologique et énorme opération de communication et renouvelable, et l'émergence de blocs régionaux et le rôle croissant des entreprises multinationales et la libéralisation de l'économie à grande échelle et le commerce international . Tous ce sujet variables représentant les investisseurs aujourd'hui de meilleures possibilités d'expansion et les incursions sur les marchés étrangers, et dans la négation du temps ouvre la porte à la concurrence et le défi à pétrir souhaitant à l'internationalisation engager dans des activités au niveau international et une bonne sélection de solutions de rechange stratégiques qui correspondent à ses ressources et son efficacité pour atteindre la position concurrentielle des institutions Atah.omn en vedette dans l'environnement des affaires Au cours de cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence les différents concepts de base qui sont associés à chaque processus de l'internationalisation des institutions, et d'enrichir le sujet, nous avons étudié le cas d'un « complexe CEVITAL » société privée algérienne le processus d'internationalisation de ses activités exercées de manière significative.

Mots clés: Internationalisation - des alternatives stratégiques pour l'invasion des Marchés internationaux - Gestion des affaires internationales.