



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

التحكم في متغيرات المحيط الخارجي الجزئي كأساس لنجاح المؤسسة في الأسواق الدولية

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل، مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

بن حمو عبد الله

مقدمة من طرف الطالبة:

رمضان فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر « أ »	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أستاذ مساعد " أ "	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018/2019

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم ، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم ، الصلاة والسلام على
نبيينا محمد سيد الخلق أجمعين ، نسأل الله عز و جل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان
يوفقنا لما يحبه ويرضاه

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى:

الأستاذ الفاضل بن حمو عبد الله على على توجهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في

شكله النهائي

كذلك أقدم بخالص الشكر والتقدير الامتنان و العرفان للعائلة الكريمة وخاصة الوالدين الكريمين حفظهما

الله ورعاهما

ودون أن ننسى كل عمال مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة عملي هذا إلى

التي جعلت الجنة تحت أقدامها رجحانة حياتي التي غمرتني بعطفها وحنانها

أمي العزيزة حفظها الله من كل سوء وأطال في عمرها

إلى

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وتكبد من أجلي مصاعب الحياة ووفر لي متطلبات النجاح ووجهني إلى طريق

الخير

أبي العزيز حفظه الله من كل سوء و أطال في عمره

أسأل الله أن يلهمني القدرة على برهما

و إلى كل العائلة الكريمة و الأصدقاء

الفهرس

	كلمات شكر
	الإهداء
	المقدمة العامة
18-04	الفصل الأول بيئة المؤسسة
04	تمهيد
05	المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة
06	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية
06	المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية
08	المطلب الثالث: أهداف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
09	المبحث الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة.
09	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
10	المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
11	المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية
13	المبحث الثالث: البيئة الخارجية الخاصة
13	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية الخاصة
14	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية الخاصة
17	المطلب الثالث : أهمية تحليل البيئة الخارجية الخاصة
18	خلاصة الفصل
38-20	الفصل الثاني مدخل لتدويل المؤسسات
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الدولية
21	المطلب الأول: مفهوم المنظمات الدولية (العالمية)
22	المطلب الثالث: مميزات المؤسسات الدولية
24	المبحث الثاني: ماهية التدويل
24	المطلب الأول: مفهوم التدويل والدراسات التي تناولته
25	المطلب الثاني: نظريات التدويل
27	المطلب الثالث: مداخل التدويل
28	المبحث الثالث: طرق التدويل والصعوبات التي تواجهه

28	المطلب الأول: طرق التدويل
33	المطلب الثاني: دوافع التدويل و الصعوبات التي تواجهه
35	المطلب الثالث: متغيرات البيئة للدول المضيفة
38	الخلاصة
52-40	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة
41	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ملبنة الساحل
42	المطلب الثاني : نشاط ومنتجات المؤسسة
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها
48	المبحث الثاني : واقع البيئة الخارجية لمؤسسة الساحل
48	المطلب الأول: واقع البيئة الخارجية الخاصة
49	المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف لملبنة الساحل
49	المطلب الثالث: دور متغيرات البيئة الخارجية لولوج المؤسسة في الأسواق الدولية
50	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وأسباب عدم التدويل
50	المطلب الأول: أسباب عدم تدويل المؤسسة ملبنة الساحل لنشاطها
50	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة العامة
56	القائمة المراجع
	ملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم
14	القوى الخمس لبورتر التي تحدد تنافسية القطاع.	01-I
28	طرق التدويل	01-II
44	هيكل التنظيمي للمؤسسة	01-III

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم
43	يمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018.	01-III

تعتبر المؤسسة المحرك الرئيسي الذي يركز عليه اقتصاد أي بلد وذلك بسبب أهميتها و مختلف الأدوار التي تلعبها في ميادين مختلفة وتسمى هذه المؤسسات في أواخر القرن على فرض فلسفتها وهذا ما جعلها تدخل المنافسة من بابها الواسع وذلك بتغيير نظرتها و التفتح على أسواق جديدة . وهذا ما جعل ظاهرة التدويل اليوم أمرا واقعا لما يشهده العالم من ثروة تكنولوجية وتحرر واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية ، حيث توفر هذه الظاهرة للمؤسسات فرصا أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية ، وتضع أمام هذه المؤسسات عدة تحديات يتوجب التخلص منها أو التقليل من شدتها، لذلك يجب عليها أن تحمي أفاق تطورها في ظل المنافسة الدولية والوصول إلى موفق تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

ولعل أهم عنصر لا بد من المؤسسات التأكد منه و مراقبته وبطريقة مستمرة هو المحيط الذي تعيش فيه ، سواء كان محيطها الداخلي (أي بيئتها الداخلية) أو محيطها الخارجي (أي بيئتها الخارجية)، وبدرجة أكبر المحيط الدولي خاصة الدولة التي تستهدف الدخول إليها ، وتحليلها تحليلا عميقا وذلك لتمكينا من مواجهة مجموعة من التحديات في الأسواق الدولية في ظل المنافسة الشرسة ولا بد وإعطاء متغيرات البيئة الخارجية الجزئية ومحيط الدولة حيزا واسعا من هذه الدراسات لأن لها تأثير حساس ينعكس على نشاط ومبيعات المؤسسة .

أولا: إشكالية الدراسة.

فالإشكالية التي نريد معالجتها استنادا على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي:

- هل لمتغيرات المحيط الخارجي الجزئي أثر في تدويل المؤسسة لنشاطها؟

وتندرج ضمنها مجموعة من التساؤلات وهي:

- (1) ما هي المتغيرات التي يجب على المؤسسة دراستها لدخول الأسواق الدولية ؟
- (2) فيما تكمن أهمية دراسة متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة؟
- (3) هل لمؤسسة ملبنة الساحل طموح للنشاط الدولي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. المؤسسات التي تستهدف الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة متغيرات المحيط للدولة الأم و الدولة المضيفة.
2. دراسة متغيرات المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة يظهر الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجه المؤسسة محليا ودوليا.
3. واقع نشاط مؤسسة ملبنة الساحل لا يتيح لها التفكير في تدويل نشاطها.

ثالثا: أهداف البحث.

- تحليل عوامل و متغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة الوقوف على أهم الفرص ومختلف التهديدات. ومعرفة ما إذا كانت هذه المؤسسات تتأقلم مع هذه المتغيرات؛
- محاولة معرفة أهم الطرق أو الإستراتيجيات لولوج الأسواق الدولية؛
- معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية واقفة على تطبيق التدويل.

رابعا : أهمية البحث..

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في ما يلي:

- وهي معرفة إذا كانت المؤسسات الجزائرية تولي اهتماما لدراسة و تحليل متغيرات البيئة الخارجية و الخاصة الجزئية منه
- معرفة إذا كانت هذه المؤسسات تحسن استغلال هذه المتغيرات للولوج إلى الأسواق.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

- محاولة إبراز دور البيئة في تطور نشاط المؤسسة .
- نظر لقلّة الدراسة في هذا المجال أو الموضوع.

سادسا: الصعوبات البحث.

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث الذي قمنا به هي :

- قلة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال . بالإضافة إلى قلة الوقت.
- نقص المعلومات في الجانب التطبيقي بسبب عدم تبني المؤسسة فكرة التدويل.

سابعا: منهج البحث.

المنهج المنتج في هذا البحث هو مزيج بين المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجانب النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة الميدانية على الجانب النظري.

هيكل البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين ، الجانب

النظري و التطبيقي حيث تم التقسيم كما يلي:

الفصل الأول:الإطار النظري لبيئة المؤسسة.

الفصل الثاني: مدخل لتدويل المؤسسات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمبنة الساحل بصلامندر لولاية مستغانم.

الفصل الأول

بيئة المؤسسة

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها وتعمل باستمرار على بناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء و النمو و تحسين مستواها في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في بيئتها، والتي تؤثر في نشاطها (مكونات البيئة الخارجية العامة)، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها (مكونات البيئة الخارجية الخاصة)، ودراستها دراسة دقيقة للوقوف عند أهم الفرص و اغتنامها و مواجهة التهديدات، إضافة إلى معرفة نقاط القوة و الضعف له. سوف نتطرق في هذا الفصل على ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني : البيئة الخارجية للمؤسسة.

المبحث الثالث: البيئة الخارجية الجزئية.

المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة

وعليه سنحاول إعطاء مفهوم بيئة العامة المؤسسة:

لقد تعددت مفاهيم بيئة المؤسسة نذكر منها مجموعة من التعاريف:¹

حسب (و.دليل): إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين وهي: الموردین ،العاملین،والمؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.

تعريف(إمري وتريست):البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة ،كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف للزامة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.²

ويشير (ب.فيلهو): أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات :

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني:مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، و السياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسة ،ترتبط بمجموعة المتعاملين معها: مثل الهيئات والمنظمات الحكومية والإدارية ،ومؤسسات التوزيع .أما المجموعة الثالثة فتتضمن المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم .³

ومن خلال هذه التعاريف وأخرى يمكن إن نقول بأن بيئة المؤسسة بشكل عام تنقسم إلى قسمين أساسيين:

- 1- بيئة داخلية:وتشير إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة.
- 2- بيئة الخارجية: وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة وتؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

¹ الهاشمي بن واضح، شهادة دكتوراه، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الجزائرية ، سطيف 2014، ص26.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية) الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن 2013، ص182.

³ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2005ص85

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، حيث تعطي هذه البيئة للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، لذلك فإن اختلاف قدرات هذه المنظمات ونقاط قوتها وضعفها يتجسد باختلاف البيئة الداخلية للمنظمات التي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة حيث أن المنظمات وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة تجعل قدرتها على المنافسة تتحدد وتنطلق وفق اعتبارات تتمتع بها بالبيئة الداخلية وتجعلها تركز على ما يمكن أن تطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة مع المنظمات الأخرى.¹

وهي كذلك: (مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن بينها ما يتعلق بإمكانات التنظيم والموارد المالية والمادية، وذلك إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية).²

المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية³

نجد أن البيئة الداخلية للمنظمة تختلف في اختلاف منظمات الأعمال وذلك من النواحي قوتها أو وضعها، فالبيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي، المرتبط بشكل محدد بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن بين عناصرها نجد:

1- الهيكل التنظيمي: تعتبر العلاقة بين النظام والإدارة علاقة ترابط وثيقة، إذ يعد التنظيم عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة فمن خلاله يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمخلف مستوياتها الإدارية

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية) الطبعة الأولى، دار المسيرة الأردن 2013، ص 183-184

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر 2006، ص 21

³ زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 15

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتنسيق جهود الأفراد والأقسام وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية وذلك من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

وعادة ما يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات)

2- الثقافة التنظيمية:¹

هي عبارة عن مجموعة من القيم والقواعد والتقاليد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن كل منظمة أعمال تصرفات ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها، فالثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وغنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فلهم تأثير كبير عليها. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تمثل: كافة المعتقدات والقيم ووجهات النظر، والتوقعات والممارسات السائدة و المقبولة في المنظمة ما خلال زمن معين. وتكمن أهميتها في :

- تنمي الشعور بالذاتية لدى العاملين والهوية الخاصة نتيجة وجودها في المؤسسة .
- تعتبر كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، وتساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- كذلك تعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

3- الموارد:²

يجب على المؤسسة أن تحصل على مواردها وذلك لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها وإستمراريتها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة وتمثل هذه الموارد في: الموارد المالية ، والبشرية، القدرات التكنولوجية. وهي روح المنظمة وسر حيويتها.

وتشتمل هذه الموارد عدة أنواع تتمثل فيما يلي :

- الموارد الملموسة (الموارد المالية):تمثل السيولة، والمعدات، المحلات، والمخازن... الخ
- الموارد غير ملموسة : فتشمل السمعة والاسم التجاري...الخ
- الموارد التقنية والفكرية: فتشمل براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص193.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره، ص206

- الموارد البشرية: وتحتوي على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي تمثل اليد العاملة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:¹

تهتم المؤسسة بدراسة و تقييم كافة العوامل الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات السليمة واختيار إستراتيجيات المناسبة للمؤسسة ،وعليه فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة وضرورية وذلك يتمثل في ما يلي :

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية ، المعنوية المتاحة للمؤسسة .
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها لاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك يساعد بالقضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان نقاط الضعف وتحديدها، وذلك حتى يمكن حتى التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
- ضرورة الترابط بين البيئة الداخلية(نقاط القوة ونقاط الضعف)والبيئة الخارجية (الفرص و التهديدات).

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية، مصر 2006، ص 103

المبحث الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية.

نظرا لاتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها والتأثير المتبادل بين عواملها المختلفة وانعكاس هذا التأثير على المنظمة، الأمر الذي جعل الكثير من الباحثين ينظر إليها من زوايا مختلفة ومتعددة، فيري البعض أن البيئة الخارجية: "تمثل مجمل المكونات، الأبعاد، العناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من هذا التعامل علاقات مركبة ينتج عنها دلالات ونتائج مختلفة".

إن التطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، والمعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفترض أن نتعامل معه الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بحكمة وأن تطور أساليب وآليات تستطيع من خلالها التبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لمنظمات الأعمال.

وعلى وفق ذلك عرض الباحثان (Mintz berg-Quinn) على أن البيئة الخارجية: "كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر وغير مباشر في عمليات صنع القرارات الإستراتيجية واتخاذها".¹ وفي سباق ذي صلة عرض الباحث (Daft): بأن البيئة الخارجية هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة إدارة المنظمة.²

وتعرف أيضا هي " مجموعة من القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، ومنها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة والعلماء والموردين) وتنقسم هذه العوامل الخارجية إلى قسمين هما العامة والخاصة "

ويرى عبد العزيز صالح بأنها: "تتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة"

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص152.

² سعد علي رحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، ص208.

المطلب الثاني: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

إن نجاح المنظمة يتوقف على حد كبير على دراستها للعوامل المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- ❖ الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات؛
- ❖ الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئة الخارجية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (رأس المال، تكنولوجيا، آلات، أفراد...) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
- ❖ أنماط القيم والعادات، التقاليد، وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم البيئة في تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معه المنظمة. وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية؛¹
- ❖ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تحديد نطاق السوق المرتقب و مجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة التشريعية منها والأخلاقية؛²
- ❖ معرفة كل الفرص والتهديدات التي تواجه وتؤثر في المنظمة؛
- ❖ إن استمرار المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى قدراتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها؛³
- ❖ وكذلك تساعد دراسة و تقويم عوامل البيئة في تحديد العديد من النقاط والإجابة على أسئلة عديدة منها:

- ماهي بيئتنا الحالية و ماهي البيئات المحتملة التي يمكن أن تواجهها مستقبلا؟¹

¹ فتحي أحمد دياب، إدارة الأعمال (وظائف المدير في المؤسسة المعاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2012، ص 98-99.

² سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 93.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية:

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ونجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة العامة، والثاني بالبيئة الخارجية الخاصة.

1- البيئة الخارجية العامة:²

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوع الصناعة التي تنتهي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العوامل كلا من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، والديمغرافية، ويلاحظ أن هذه البيئة ينجر عنها العديد من الفرص، التهديدات، والقيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر بها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة والمتمثلة في:

- عوامل البيئة الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل هذه العوامل في: معدل الفائدة، معدل النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم... الخ؛
- عوامل البيئة الاجتماعية: تضم العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، التقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد. وهذه العوامل تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي؛
- عوامل بيئة الثقافة: للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على المنظمات، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة، والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، داروائل للنشر، الطبعة 1، الأردن 2005 ص 88
² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 154-158.

الفردية والجماعية للماضي و الحاضر والمستقبل ،كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي؛

- عوامل البيئة التكنولوجية: إن المتغيرات التكنولوجية لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات و التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة ، ودخول منافسين جدد في الأسواق ، تدعو المنظمة إما إلى تقديم منتجات جديدة و حديثة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها و التي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية .

إن معظم المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكد قدراتها على الميزة التنافسية لنوع المنتج أو الخدمة، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المؤسسة.

- عوامل البيئة الديمغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، و هجرة السكان من مناطق جغرافية إلى أخرى و المزداد العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم و تلك البيئة الديمغرافية المحيطة بالمنظمة؛

- عوامل البيئة السياسية : القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوق قائما أو متوقعا لمنتجاتها، كذلك الإستقرار السياسي؛
- عوامل البيئة القانونية: تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل توغل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة، كذلك نظام الضرائب.

2- البيئة الخارجية الخاصة:¹

هي مجموعة العوامل التي في حدود تعاملات المؤسسة، وبمختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ، ويمكن المؤسسة الرقابة عليها...الخ

¹ بن واضح الهاشمي، رسالة ماجستير(محاولة تشخيص البيئة لبناء الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية)،2005،ص50

وهذا ما سوف نتطرق له في المبحث الثالث بالتفصيل .

المبحث الثالث: البيئة الخارجية الخاصة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية الخاصة.

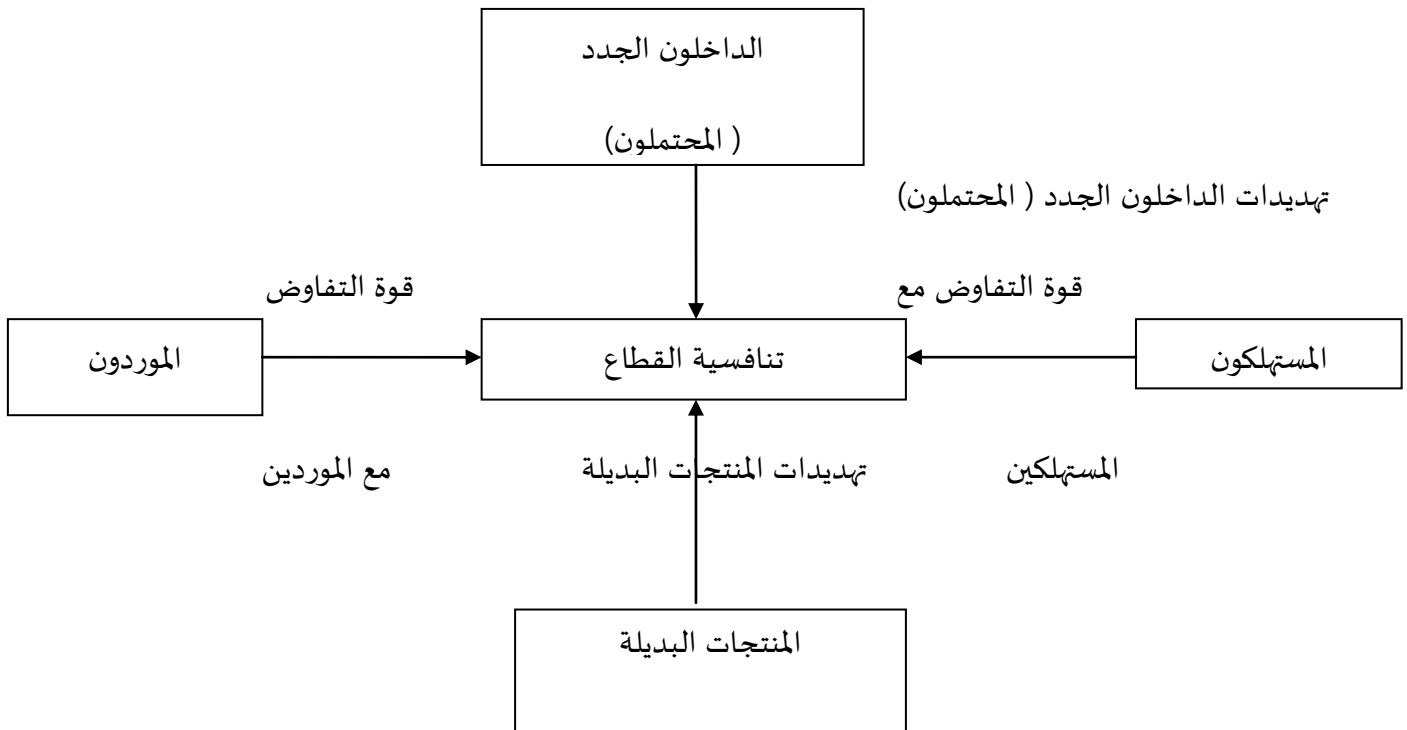
- هي " تلك العوامل القريبة و المرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين الوسطاء... الخ و هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة"¹.
 - و تعني أيضا: "ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية و الذي يتضمن كلا من: الزبائن ، الموردين، المنافسون... الخ. فالتأثير هنا يكون متبادل بين هذا المحيط والمؤسسة"².
 - و هي كذلك مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيه.
 - وهي أيضا العوامل التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة ومن بينها العملاء ، الموردين، المنافسون الخ"³.
- ويرى بورتر أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ الطيب داودي، مجلة الباحث، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، العدد 05، 2007، ص39.

² بن حمو عبد الله، أطروحة دكتوراه، (اثر التغيرات البيئية على التدويل المؤسسات الجزائرية)، تلمسان، 2017، ص63.

³ عبد الحميد المغزي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية مصر 2006 ص21.

الشكل رقم (1-1): القوى الخمس لبورتر التي تحدد تنافسية القطاع.



Source: Michael porter, l'avantage concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2003, p17.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية الخاصة.

- تنافسية القطاع (التنافس بين المنافسين الحاليين): يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين، ويزداد عندما يحدث ما يلي:
 - عندما تختلف إستراتيجيات المنافين و مبادئهم وشخصيتهم...الخ؛
 - إذا كان هناك الكثير من المنافسة؛

- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقت محدد لبيع منتجاتها.

ولقد لاحظ بورتر أن الشركات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية.¹

● المستهلكون : كل مستهلك يختلف في طبعه عن الآخر، كذلك يجب على المنظمة أن تدرس أسواقها بدقة، لأن الأسواق تشكل مجموعة من المشتريين الفعليين المحتملين والمرقبين والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم ولخدمتهم بشكل أفضل. ويحتلون موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على نتائج الأعمال، فالزبون في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المنظمة ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وبالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.²

● الموردون: هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل الموارد الأولية، الآلات، معدات الإنتاج... الخ. تقوم إدارة المشتريات بإختيار المورد في ضوء عدة إعتبارات منها:

- جودة المواد والسرعة في توريدها؛
- شروط البيع والتسليم والتسديد.
- الضمانات والكفالات، السمعة التجارية.
- القدرة الإنتاجية.

وبالتالي فإن عدم إختيار المورد المناسب سيؤثر على خطط المنظمة وعلية يجب عليها أن تقوم بدراسة الموردين لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر وجودة مرتفعة في الوقت المناسب.³

● المنتجات البديلة: وتتعلق بمدى استعادة المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل. وتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:

- قدرة السلع والخدمات على إشباع حاجات عملاء بطريقة أرخص وأفضل؛

¹ طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة بيروت 2001، ص 26

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 99

³ بن حمو عبد الله، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص 63

- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، لا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.¹
- الداخولون الجدد (المحتلمون): وهي تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة وقد حدد بورتر عدة عراقيل تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق ونذكر منها ما يلي:
 - تمييز المنتج: إنه من المتعارف عليه أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين أما المنافس الجديد فيجب عليه بذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه المؤسسات واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
 - تتمتع الشركات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول إلى مثل هذه الأسواق.
 - مزايا الشركات القائمة مسبقا: المؤسسات القائمة مسبقا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لأسباب كثيرة منها، امتلاك التكنولوجيا، الخبرات الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام، اختيار أفضل المواقع الإستراتيجية للحصول على إعانات من الحكومة...الخ.
 - سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.²
- وعليه فإن دخول منافسين جدد يعتبر تهديدا للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة وكلما كان من السهل دخول منافسين كلما زاد التهديد على المؤسسات .
- الوسطاء: يعرفون بأنهم تجار الجملة و التجزئة، وكالات الخدمات التسويقية التي تساعد المنظمة في ترويج ، بيع ، وتوزيع سلعها و خدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع ، شركات التخزين ، شركات النقل ، وكالات الدعاية والإعلان...الخ.
- و الوسطاء يعتبرون جزءا هاما لذا يجب على المنظمة تسوية العلاقات التحالفية الفعالة معهم.³

¹ Mickael porter, l'avantage concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, op.cit. , 2003 ,p19.

² أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2001، ص 113.

³ نظام موسى سويدان، سفسق إبراهيم حداد ، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد ، الأردن 2003، ص 57.

المطلب الثالث : أهمية تحليل البيئة الخارجية الخاصة.¹

تكمن الأهمية فيمايلي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية و البشرية المتاحة بالمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة التي تعمل في نفس القطاع؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والإستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- اكتشاف نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، الطبعة 4، عمان 2004، ص112.

خلاصة الفصل:

إن دراسة متغيرات البيئة للمؤسسة وخاصة الخارجية منها إضافة إلى اغتنام الفرص المتاحة وأخذها بعين الاعتبار يجعلها تكسب نظرة واضحة لما يدور حولها وهذا ما يجعلها تعزز من نشاطها ويعطيها حافزا لاتخاذ أفكار ونظرات مستقبلية لإمكانية تدويل نشاطها لتدخل مجال المنافسة الدولية .

الفصل الثاني

مدخل لتدويل المؤسسات

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن على دراية بأن نشاطها في سوق واحد أصبح لا يضمن لها البقاء فيه و ذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وتحرر واسع للاقتصاد ، و كل هذا يجعلها غير قادرة على حماية حصتها في السوق، لذلك فكر الكثير من هذه المؤسسات في تنويع أسواقها ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد لضمان تطورها وإستمرارها، لذلك أصبحت ظاهرة التدويل اليوم أمرا واقعا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الدولية.

المبحث الثاني: ماهية التدويل.

المبحث الثالث: طرق التدويل و الصعوبات التي تواجهه.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات الدولية (العالمية)

يعرفها كل من هود و نيج: بأنها ذلك المؤسسات التي تمتلك وتدير و تسيطر على أصول للدخول في أكثر من دولة واحدة¹

هي تلك المؤسسة التي تتمتع بالشخصية المستقلة أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

هي التي تدير نشاطها استثمارية سواء في مجال الإنتاج أو تسويق أو خدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغض نظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع فدائرة أنشطتها².

ويرى الدكتور أبو قحف أن التدويل (العولمة) نشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو تنوع في الأسواق و المنتجات على المستوى الدولي بل أيضا ينطوي على التغيير في هيكلية الإدارية الثقافية التي تشكل حضارة المنظمة و سلوكياتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة³.

المطلب الثاني: أنماط المؤسسات الدولية:⁴

قام بيرلمتر (perlmurter) بمحاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في مايلي:

- النمط المركزي و حيد الجنسية: في ظل هذا النمط تكون المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساسا، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع فبعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة بالدولة الأم.
- النمط اللامركزي: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات و حرية التصرف في كل فروع المؤسسة بالخارج ، فبعض الحالات تقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما تتعدد فيها الجنسيات المألقة للمؤسسة .

¹ خير الدين عمور، التسويق الولي ، مجهول دار النشر 1996 ص 33

² عبد السلام أبو قحف اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، طبعة الأولى مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، إسكندرية 2001، ص 374

³ عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر، مصر 2002، ص 72

⁴ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115-117

■ النمط الجغرافي: إن المبدأ الأسى لهذا النمط هو التكامل و الانتشار الجغرافي فممارسة الأنشطة و العمليات على مستوى العام ، أي لديها نظرة عالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع ، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم "على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: مميزات المؤسسات الدولية:¹

تتميز المؤسسات الدولية بثلاث خصائص:

- ❖ بناء القدرة التنافسية: للقدرة تنافسية فرعين ،الأول فهو قدرت التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر ، أو الخدمات ما قبل البيع و مابعد ، وكذا في الابتكار و القدرة على التغيير السريع ، و أما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع ، وكسب ولائهم ان النجاح في هذا الفرع يعتمد على الفرع الأول ، و يتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالاهتمام بالعناصر التالية:
- ثقافة و قيم المؤسسة ، وهي مجموعة القيم و المعتقدات التي تفرسها الإدارة في مختلف المستويات عمال المؤسسة؛
- الاهتمام الكبير بموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصص الاستثمارات الكافية لتطعيم إنتاجية هذا المورد؛
- العمل على التعلم من التجارب الغير لتكيف مع متغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة و هذا مايسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة؛
- القدرة على التغيير و مواكبة المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا ، اقتصاديا و ثقافيا.
- القدرة التكنولوجية المتاحة و المتطورة بما يتناسب و خصائص العمليات و المنافسة ، و المتطلبات السوق.

❖ تنمية المرونة ، توزيع الأدوار و المتخصصة والمسؤوليات :

رغم القيام العديد من المسؤوليات بتنوع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة و العمل و المنتج ، و حتى المهام الفردية فان بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول بأنها مجموعة متجانسة ، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي ، غير أن الهياكل و النظم الرسمية تميل الى النمطية ، وبالمثل فان جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة و أعطت لها نفس الأدوار و المسؤوليات و عملت في ظل نفس نظم التخطيط و السيطرة و

¹ أحمد سيد مصطفى ، تسويق العالمي و بناء القدرة التنافسية لتصدير طبعة 1 ، شركة ناس للطباعة، مصر 2001 ص144

المعلومات ، غير أنه بدلنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسة العالمية وفي وقتها الحاضر.

❖ تسيير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافع هام للاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية، وفي بعض قد تتحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل و حتى نظم إدارية جديدة¹

¹ أحمد سيد مصطفى ،التسويق العالمي ،وبناء القدرة التنافسية للتصدير مرجع سابق ص145

المبحث الثاني: ماهية التدويل

المطلب الأول: مفهوم التدويل والدراسات التي تناولته.

1- مفهوم التدويل.

عرف التدويل بعدة تعاريف من قبل الباحثين في مجال التجارة الدولية و الذين يسعون إلى دراسة هذا المصطلح الاقتصادي المتعدد الجوانب و هذا ما يظهر بأن التدويل من المفاهيم المرتبطة بالعلاقات الدولية.

إذ يمكن تعريفه بأنه: "اندماج الشركة في أنشطة الدولية وما يرتبط بذلك من تغيير في الخطط و الاستراتيجيات ، وفي الهيكل الإداري و التنظيمي ، وفي الموارد المالية و البشرية لشركة ، بما يتناسب مع البيئة التي تعمل بها".¹

وعرفه كذلك كولتر أنه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول أسواق خارجية.²

2- النماذج (المدارس) التي تناولت موضوع التدويل.³

1-2- النموذج التدريجي *l'école comportementale : le mode par étapes*: هذه النظرية كانت موضوعا لدراسات عديدة أشهرها هو نموذج Uppsala، ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها دراسات بأنه يوجد مكونين لأسواق المعرفة:

- المعرفة الهادفة : يمكن نقلها بسهولة بين الأفراد ويمكن نسخها من قبل شركات أخرى ، حيث أنها تكتسب من خلال أساليب موجودة لجمع وإرسال البيانات .
- المعرفة التجريبية : التي تشمل كل أنواع المعرفة التي تكتسبها المؤسسة من خلال نشاطها في السوق ، هذه التجربة يمكن تكتسب من الخبرة الشخصية في الأسواق الدولية. فالمعرفة التجريبية هي المصدر الرئيسي لنشاط التدويل ، وفيه تتطور المعرفة تدريجيا ، فتبدأ من تجميع المعارف حول السوق المحلية ، وتعمل تدريجيا على زيادة خبراتها وتوسع نطاقها للدخول إلى الأسواق الدولية. وقسمت المعارف التجريبية إلى ثلاثة أنواع :

¹ اسماعيل جوامع ، مساهمة الاندماجات و التحالفات في تدوين نشاط صناعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية العدد 16 ، جامعة بسكرة 2014 ص117

²Philippe kotler , Bernard Dubois , marketing management , nouveaux horizon paris, 12ème édition 2006p 779

³ بن حمو عبد الله ، أطروحة دكتوراه مرجع سبق ذكره ، ص43.

○ معارف خاصة بعملية التدويل : وتضم القدرات والموارد المعبئة من أجل الدخول في عمليات التدويل.

○ معارف خاصة بالأعمال: وتشمل المعارف من العملاء والأسواق المنافسة.

○ معارف مؤسسية : وهي المعارف التجريبية للحكومة ، قواعدها والأعراف والقيم.

2-2- نظرية الشبكة:¹ (la théorie de réseaux) هذا المنهج يرى عملية التدويل بأنها عملية معرفة السوق ، تكتسبها المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع شركاء بالخارج .

الشبكات تسمح بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين ونظام الإنتاج ، حيث يتم استخدام الموارد ، وإدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل ز هذا المنهج يفسر تشكل اتفاقيات دولية باشتراك قادة الأعمال ومؤسسات ذات شبكات ، في الواقع المعارف الرسمية وغير رسمية للمسيرين مع أفراد آخرين تلعب دورا هاما في عملية تدويل المؤسسات .

2-3- النظرية الاقتصادية: فيما يخص مدرسة الفكر الاقتصادي، تم تسليط الضوء على عملية تدويل المؤسسات بالتركيز على نظرية التجارة الدولية منذ بداية نشاطها، والاستفادة من الاتفاقيات التجارية التي أجريت بين الدول ومنطقة معينة

المطلب الثاني: نظريات التدويل²

لقد لقي تدويل المؤسسات الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها اهتماما كبيرا من طرف الكتاب والخبراء الاقتصاديين ، ما نتج عنه العديد من النظريات حول المداخل ودوافع المؤسسات إلى تدويل نشاطها الاقتصادي ، نذكر من بين أهم هذه النظريات مايلي :

1. نظرية عدم كمال السوق :

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة في أسواق الدول الأجنبية (المضيقة) ، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسات الأجنبية في شتى المجالات الاقتصادية المختلفة ، أي أن توفر القدرات أو جوانب القوة لدى المؤسسات الأجنبية (موارد مالية ، تكنولوجية ، مادية ، إدارية... الخ) بالمقارنة مع مؤسسات الدول المستهدفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع المؤسسات نحو تدويل نشاطها.

2. نظرية الحماية :

¹ مرجع سابق ص 44.

² عبد السلام أبو قحف ، بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعة ، مصر ، 2002 ص 23.

نتيجة للخلل الذي ساد في ظل الافتراضات التي قاضت عليها نظرية عدم كمال سوق ظهرت هذه نظرية إذ أن الضمان الاستغلال مثل للفرص التجارة و الاستثمار الدولي (تدويل نشاط) بما يتواءم و أهداف المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها لا يتحقق بمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية للدول في الأسواق المستهدفة ، ومن ناحية نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مستوى رقابة أو ما تفرضه دول الأسواق المستهدفة من شروط و قوانين تؤثر على حرية التجارة و الاستثمار و ممارسة المرتبطة بها بصفة عامة ، لهذا أظهرت هذه النظرية ، إذ تقصد بالحماية هنا هي تلك الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الابتكارات المستعملة في مجال الإنتاج و التسويق أو الإدارة عموماً إلى الأسواق المستهدفة من قنوات غير الاستثمار الأجنبي أو عقود التراخيص ، التصدير ، و ذلك لأطول فترة ممكنة ، لذا تلجأ المؤسسات إلى حماية هذه المهارات (الفنية ، التكنولوجية،...الخ) خلال الاحتفاظ بهذه الأصول (المعرفة، الخبرة، الاختراع...الخ) و احتكارها لها باتخاذ السرية و الاحتياطات قصد حماية هذه المعارف و الخبرات من التسرب إلى المؤسسات في الأسواق الأجنبية قصد الحماية المطلوبة لاستثماراتها و من ثمة تحقيق مبيعاتها من وراء تدويل أنشطتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو تسويقية

3. نظرية دورة حياة المنتج الدولي :

قدم هذا النموذج من قبل العالم فرنون (Vernon) حيث أسهم هذا النموذج إسهاماً مهماً في اعتماد الأساس الفعال لبروز العديد من المؤسسات الدولية و حسب فرنون فإن نشأة المؤسسات الدولية كانت نتيجة تتابع مجموعة من الحوادث المؤكدة لبروز منتجات جديدة و موقف احتكار القلة (منتجات غير نمطية) كأساس لتدويل نشاطها من خلال تصدير إلى غاية الانتقال إلى الاستثمار الأجنبي المباشر وفق هذا النموذج فإن اتجاه نحو تدويل النشاط تسيير وفق دورة الحياة المنتج ، إذ أن المنتج يكون جديداً في البداية ثم تنتشر في الدول الصناعية الأخرى ليصبح نمطياً بعد ذلك ، حيث أن الميزة النسبية للمنتج تنتقل من دولة صاحبة المنتج الأصلي إلى الدولة المتقدمة الأخرى ، حيث تكون المتاحة المادية ، البشرية أقل تكلفة و هذا يكون التوجه نحو هذا السوق حافظاً لهذه المؤسسات قصد تعظيم أرباحها ، وإطالة العمر المنتج بأصول فترة ممكنة من خلال انتقال المؤسسة من سوق دولة (سوق محلي) إلى أسواق الدول الأخرى.¹

4. نظرية التجارة الدولية:²

وقد قامت على افتراض أن تخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول و بالتالي استغلال هذه المزايا النسبية و الموارد الطبيعية ، غير أنها بالعديد من الانتقادات نذكر منها ما يلي :

¹ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شاب الجامعة، مصر 2001، ص 61

² عبد سلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 64.

- لم تقدم تفسير الأسباب الاختلاف في تكاليف بين الدول؛
- لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الاستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدول مثل التراخيص، أو عقد الوكالة أو عقد الاستثمار المباشر؛
- نفترض توافر معلومات كاملة عن فوض التجارة بين دول؛
- نتجاهل توافر أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفية عديدة مثلاً الإنتاج والتسويق تؤثر على التكلفة.

المطلب الثالث: مداخل التدويل.¹

- 1- المدخل الاقتصادي: يعتمد على التحليل النظرية المشروع، ودورة حياة المنتج، نظرية رأس المال في انحناء قرار غزو الأسواق الدولية.
- 2- مدخل السلوكي والاجتماعي: يشير إلى أن دراسة وتحليل الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركة يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو نضال محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.
- 3- المدخل التاريخي: يربط الاستثمارات الأجنبية واتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الاتصال والنقل والأهداف والإستراتيجية الخاصة بالأمن والدفعا للدول المتقدمة.
- 4- مدخل المنظمات الصناعي: حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو التدويل النشاط و نمو الاستثمارات الأجنبية ترجع إلى الاختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر، والاحتكارات (الاحتكار المطلق أو احتكار القلة) غي المجالات الإنتاج السلع والعوامل الأنشطة التسويقية المختلفة.
- 5- مدخل نظرية رأس المال: حيث يركز الخبراء التمويل الدولي في غياب المنافسة الكاملة فيها يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي للشركات المعنية.
- 6- المدخل الإداري: يرى خبراءه أن الظهور ونمو للاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات وتعدد واتساع أنشطتها.

¹ بن حمد عبد الله، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان 2010 ص 36-37

المبحث الثالث: طرق التدويل والصعوبات التي تواجهه.

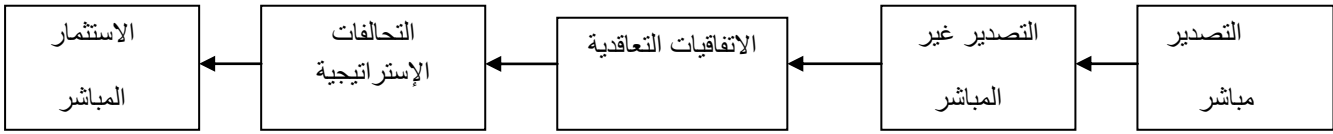
المطلب الأول: طرق التدويل.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية فيتوجب عليها تحديد أحد الاستراتيجيات المثلى لاختراق الأسواق الدولية المستهدفة وكذلك اغتنام الفرص التي توفرها لها ومن أهم هذه الطرق نجد مايلي:

التصدير (التصدير المباشر، التصدير غير مباشر)، المشروعات المشتركة الاستثمار المباشر والتحالفات والاتفاقيات التعاقدية.¹

كما اختلف الباحثين في عدة الطرق وأساليب الدخول الأسواق الدولية وأشار إليه كوتر إلى وجود خمسة أساليب أو طرق وتمثل في مايلي :

شكل رقم (II-01) : طرق التدويل



Source: Philip Kotler et autres, marketing management Pearson Education, 12ème édition France 2006, p395

وقبل التطرق إليها يمكن إعطاء مفهوم التصدير:

- وهو إستراتيجية تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية؛²
- أو قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعة وخدمة... الخ إلى دول وأسواق عالمية بغرض تحقيق أهداف المسطرة من توسع وانتشار وغيرها؛³
- وهو كذلك عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية ، للارتقاء إلى مستويات تنافسية و
تكنولوجية متطورة؛⁴
- والتصدير نوعين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر.

¹ خير الدين عمرو التسويق الدولي ، مرجع سابق ص 31.

² أبي سعيد الديوهجي ، التسويق الدولي ، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، ص100.

³ فريد النجار، تسويق الصادرات العربية ، دارقباء للطباعة والنشر القاهرة 2002 ص 15

⁴ خير الدين عمرو ، التسويق الدولي ، دار النشر مجهول ، مصر 1996 ص 50

1. التصدير المباشر¹:

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب فتفصل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية التصدير الخارجي لمنتجاتها و تتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرص أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية و إقامة البحوث و دراسات ، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فان عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة ،وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات و يمكن ذلك من خلال عدة قنوات هي:

- قسم محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات القسم بأداة النشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- فرع الجمعيات الدولية : (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية ، فوجود قسم التصدير تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية من بيع ،تخزين ،توزيع ،ترويج....الخ
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض، وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.
- الوكلاء و الموزعين الأجانب : يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها ، من أجل ذلك تصبح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تنتج لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلادهم ، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية و الدولية ، أو من خلال الإعلانات التجارية.²

2. التصدير غير المباشر:

يعد التصدير غير مباشر الطريقة أكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية و يعتبر النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى المستفيد محلي و الذي بدوره يقوم بعملية تصدير هذا المنتج إلى الأسواق الخارجية و تتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد و التصدير تعتبر هذه الطريقة أقل ربحية من الطريقة المباشرة و يعتمد التصدير غير مباشر على الوسطاء المستقلين الممثلين في :

- التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص.
- وكالة التصدير المحلية: تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية و التفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.³

¹ محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ص 276

² محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ،مرجع سابق ص 277

³ محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ،مرجع سابق ص 275

- المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة ، و تكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية و غالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي سلع الأساسية أو أولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة تصعب تلبيتها من طرف المؤسسة محلية واحدة، و بالتالي عدم إجراء الصفقة و ضياع فرصة ، في الوقت الذي تتوفر فهذه المادة بكميات كبيرة كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين و تتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم .

- مؤسسة إدارة التصدير: تعمل المؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو كمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة ، كما أنه يمكن أن تستخدم اسم المنتج التي في التصدير و تتفاوض نيابة عنها ، يبدو أن هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم التي نأمل فتكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.¹

3. الاتفاقيات التعاقدية : وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة المصنعة و مؤسسة أخرى مستفيدة ، ومن خلالها يتم نقل المعرفة و التكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين طرفين كما هو في التصدير ، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية مهمة للمؤسسة في الدخول إلى الأسواق الدولية ، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر مايلي:

❖ عقود التراخيص : ويعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة إلى الأسواق الدولية و هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدول المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية أو نتائج أبحاث الإدارية و الهندسية... الخ

مقابل عائد مادي معين، أو بعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولة (مانحة التراخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (مرخص لها) بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفرعية، العلامة التجارية ، التكنولوجيا ، طرق و أساليب الإنتاج... الخ وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.²

❖ حق الامتياز: ويمكن تعريفه على أنه "قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز"³

¹ محمود جاسم الصيدي مرجع سابق ص 279

² غول فرحات ، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008، ص 193

³ نيل مرسى خليل، للإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة 1995 ص 239

أي هي بشكل خاص من أشكال عقود التراخيص، لهذا نجد المؤسسات عالمية، تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، ويتبع حق الامتياز كغيره من البدائل لاحتراف الأسواق الدولية عدة من مزايا ومنها:

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة؛
- تقليل المخاط؛
- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة موحدة .

و أما عيوبه نجد :

- انخفاض الأرباح؛
- احتمال خلق منافس قوي؛
- السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز.¹

❖ عقود تسليم المفتاح: بموجب عقد أو اتفاق بين طرفين يقوم الأول باقاصة مشروع استثماري و

الإشراف عليه حتى بداية التشغيل ، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى طرف الثاني ، ويتميز هذا نوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه .
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على تجهيزات، والآلات...الخ.
- بعد إجراء تجارب التشغيل و الإنتاج من حيث الكمية و الجودة و أنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.²

❖ عقود التصنيع : وهي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية و إحدى المؤسسات المحلية

(عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع و إنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة و هي الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل و يتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطة مختلفة .³

¹ غول فرحات التسويق الدولي مرجع سبق ذكره ص 197

² عبد السلام أبو قحف ، التسويق الدولي مرجع سبق ذكره، ص 122

³ نفس المرجع ص 125

4. التحالفات الإستراتيجية:¹

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه اختيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية الاعتماد فقط على القدرات الذاتية ندرا لزيادة قوة المنافسة .

ويمكن إعطاء تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.

وهي ذلك عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دول مضيضة.

محاور التحالفات الاستراتيجية:²

يرتكز حول ثلاثة محاور أساسية :

أ- المشروع : وهو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة ،يعني استراتيجية بصدد التحقيق ،نحشد لها الموارد المختلفة (أصول طبيعية ، طاقات البشرية ، مهارات تكنولوجية ، معارف في مجال التسويق) بهدف تحقيق مصالح مشتركة.

ب- العلاقة : وهي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة (مادية و انسانية) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تقود بالفائدة المتماثلة على كل الأطراف.

ت- العقد : ان المؤسسات التي تهدف الى انشاء عقود التحالف ملزمة بمرعاة الجانب القانوني الذي يمثل في محملة مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية و التي تساعد على استمرارية عقد التحالف .

¹ خير الدين عمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص69.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة 2000، ص57.

5. الاستثمار المباشر:

عبد السلام أبو قحف يري أن الاستثمار الأجنبي هو الذي "ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات في المشروع معين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على المشروع الإدارة التنظيم في حالة ملكيته المطلقة للمشروع ، فضلا عن قيام المستثمر بتحويل كمية من الموارد المالية ، التكنولوجيا ، الخبرة في جميع المجالات إلى الدولية المضيفة.¹

و يعرف كذلك حسب فريد النجارة : يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة و متغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة ، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو الدخول شركاء لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة .

ويتميز الاستثمار المباشر بمايلي :

- بأنه استثمار يحقق للمؤسسة روابط دائمة مع مؤسسات في الخارج؛
- له إمكانية ضمان الرقابة و السلطة في اتخاذ القرارات و كذلك تسيير الإدارة و المشاركة في المداولات²

المطلب الثاني: دوافع التدويل و الصعوبات التي تواجهه.

1- دوافع التدويل:³

- ❖ **العوامل التجارية:** تتمثل في العوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة منها:
- تشبع السوق المحلية : يحدث في الكثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو خدمة ما نتيجة كثرة المنتجين أو المستوردين مما يدفع بالمؤسسة إلى التفكير بخلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدان مع مرور الوقت .
- ركود السوق المحلية: تشهد ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور ولكن العكس يحدث في الأسواق الدولية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

¹ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل والجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2001، ص13.

² فريد النجارة، للاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصدر 2000، ص 24

³ بن حمو عبد الله ، أطروحة الدكتوراه، أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية ، تلمسان 2017، ص21-23

- موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.
- محدودية حجم السوق المحلية : في مرحلة ما تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة ، هذا مايجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة للنمو والاستمرار.
- تخصص المؤسسة: تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تختص فيها وكذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها.
- ❖ العوامل المالية: تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج والبحث عن غلة الحجم بالإضافة إل تخفيض تكاليف الإنتاج:
- البحث عن غلة الحجم: سعر التكلفة الوحدة لان مؤسسة بتخفيض من خلال زيادة الإنتاج وهذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة منخفضة التكلفة.
- ❖ عوامل بيئية¹: تدويل المؤسسة يمكن أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة ، ومن بين الفرص يمكن ذكر:
- طلب التلقائي: هناك الكثير من المؤسسات تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة ، وقد يكون هذا من خلال الالتقاء مع ممثل أو مسؤول مؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية أو تجارية مما يسمح للمؤسسة بعرض منتجاتها وخدماتها وتكشف أنه يوجد طلب على سلعها وخدماتها في الخارج .
- تغيير المحيط الدولي : إن الإلغاء التدريجي للحوافز الجمركية الناتج عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة ،فمواصلة هذا التطور فتح باب المنافسة في العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي ،الاتصالات ، والبنوك .
- رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة: إن درجة تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية أحيانا يكون له أثر كبير على قرار التدويل، وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرة هذا المسؤول في التصدير وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار والتجديد . يلعب تحفز المسير وبحثه على سوق دولية وعدم اكتفائه

¹ بن حمو عبد الله أطروحة دكتوراه مرجع سبق ذكره ص24

بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإدارة خاصة في ظل وجود إمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية.

2- الصعوبات التي تواجه التدويل.

إن الدخول للسوق الأجنبي يواجه عدد من المعوقات منها .

المعوقات المرتبطة بالمنافسة : ويتمثل في درجة من جودة المنتجات والمهارات الإدارية والتسويقية و شهرة العلامة التجارية ، وقنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم المتطلبات المنافسة.

المعوقات السياسية والقانونية : وتشمل تصفية المشروعات ، والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية واتجاهات النفايات والتعريف الجمركية .. الخ .

المعوقات الثقافية : ومثل تباين في اللغة والدين والعادات ويجدر بالذكر أن حدة التأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق .

ولقد أشار بالوود الى الكثير من المعوقات والعوامل التي تؤثر على التدويل ، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير والإنتاج والتصدير وغيرها ، والاختلافات في الأذواق وتوقعات المستهلكين.¹

المطلب الثالث: متغيرات البيئة للدول المضيفة.

قبل أن تقرر أي منظمة الدخول في الأسواق الخارجية يجب عليها إن تكون لديها نظرة واضحة ومفهوم واسع عن البيئة الدولية والتغيرات العديدة التي تطرأ عليها ومنها²:

❖ البيئة الاقتصادية: إن إمكانية دخول الأسواق الدولية يتطلب من المنظمة دراسة واسعة لاقتصاديات كل دولة على إحدى ، فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدف ، العامل الأول يتمثل في حجم السوق ، أما الثاني يتمثل في طبيعة السوق المستهدف .

1. حجم السوق³: لاشك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، فهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تخصيص الموارد بشكل أكثر فاعلية

¹ بن حمو عبد الله ، مذكرة نيل شهادة ماجستير، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تلمسان 2010 ص 40-41

² عمرو وخير الدين ،التسويق الدولي ،دار النشر مجبول ،مصر، ص131

³ عمرو خير الدين، مرجع سابق الذكر، ص133.

على أسواقها الحالية وتحدد أي الأسواق سوف تقوم المؤسسة بمحاولة دخوله مستقبل في المستقبل، ولتحديد حجم السوق تستعمل المؤسسة المؤشرات التالية:

- مؤشرات خاصة بالسكان: ويتم دراسة وتحليل عدد السكان ومعدل النمو السكاني بالإضافة إلى التوزيع السكاني من حيث الجنس والتعليم... الخ.
- مؤشرات خاصة بالدخول: وذلك من خلال دراسة توزيع الدخل بالنسبة لمشاريع المجتمع وحساب متوسط الدخل الفردي وكذلك إجمالي الدخل الفردي.

2. طبيعة السوق : بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى لهذه الأسواق والتي من شأنها أن تؤثر على الدخول لهذه الأسواق ومن بينها ما يلي :

- البيئة الطبيعية مثل الموارد الطبيعية للدولة و المناخ السائد فيها؛
- طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في الدولة المراد دخولها، (هل هذا البلد زراعي أم صناعي)؛
- البنية الأساسية أو التحتية للبلد والتي تشمل كل من شبكة الطرق و المواصلات ، وسائل الطاقة ، وسائل الاتصال وغيرها.

❖ **البيئة السياسية و القانونية:** تعد البيئة السياسية و القانونية من أكبر العوامل و المتغيرات التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها و التي تترك أثرا واضحا على عملها و أنشطتها في الأسواق الدولية ، فهناك عوامل يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار ومنها:

1. دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي : ويقصد بها مدى تدخل الدولة ويكون ذلك على نوعين النوع الأول دخولها كمشارك ، و هي ميزة الدولة النامية و الدول الاشتراكية عامة، أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد ودرجة التدخل تعتمد على سياسة الدولة ومنهجها الاقتصادي.
2. الاستقرار السياسي: لا يجب أخذ المناخ السياسي الحالي فقط للدولة المضيفة في الحسبان ولكن أيضا مدى استقراره في المستقبل، و للاستقرار السياسي عدة مؤشرات يمكن أخذها بعين الاعتبار تلك المتعلقة بالتكرار الحاصل في نظام الحكم.
3. القواعد المالية و النقدية : دائما تسعى المنظمة إلى الحصول على عملية ذات قيمة مرتفعة في السوق وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بالعملية البائع وما لم يكن ذلك ممكنا فقد يقبل البائع على العملة المحلية إذ كان يستطيع الشراء بها .

4/ البيروقراطية الحكومية: ويتمثل هذا العامل في مدى كفاءة الحكومة المضيفة مساعدة رجال الأعمال الأجانب و تسهيل الإجراءات ، مثل إنهاء الإجراءات الجمركية ،معلومات عن السوق و العوامل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة¹.

❖ **البيئة الثقافية:** إن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة وذلك من خلال تحديد طبيعة الأفراد وسلوكياتهم ، فالثقافة هي تلك المعارف ، المعتقدات، الفنون، الأخلاق ، العادات... الخ .

و فيما يلي نذكر بعض العناصر الثقافية التي يجب أن تدرس بعناية من طرف المنظمة و هي:

- اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية.
- الدين: المعتقدات الدينية، أيام العطل، و الاحتفالات الدينية.
- التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم العالي، ومستوى الأمية.
- القانون: القانون العام، الدستور، القانون الدولي.

❖ **البيئة التكنولوجية:** إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغيير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات و النظام المعلومات ، كما أن هذا التغيير سيستمر في المستقبل فسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات و الاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار إضافة إلى رفع القدرات التنافسية و يتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في المجالات التالية:

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية و التي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة ، الطب، و الصناعات المرتبطة بها .
- الأعمار الصناعية التي ستلعب دورا في مجال التعليم و التعلم و نقل المعرفة في كل بقاع العالم.
- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية و الصناعة بشكل غير مسبوق.

¹ أبي سعيد الديوهي ، التسويق الدولي ، دار الكتب للطباعة و النشر ، العراق ص61.

الخلاصة:

أصبح التدويل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ضرورة حتمية فرضتها التغيرات المحلية و الدولية التي تعيشها هذه المؤسسات نتيجة تغير العديد من المفاهيم وهي ضرورة الانتقال إلى الأسواق الأجنبية ومواجهة المؤسسات المنافسة بغرض تعظيم حصتها السوقية وزيادة مداخليها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

مليئة الساحل بصلامندر

تمهيد:

يتميز قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته بالمنافسة الشديدة من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لبيئتها الخارجية وخاصة الجزئية وذلك بكسب عدد أكبر من الزبائن ولهذا فقد وقع اختيارنا على أحد هذه المؤسسات وهي مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر التي تعتبر أحد المؤسسات العمومية في إنتاج الحليب ومشتقاته وهذا لما لها من أهمية خاصة ، كما أنها تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : دراسة واقع البيئة الخارجية لمؤسسة ملبنة الساحل

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وأسباب عدم التدويل

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ملبنة الساحل

مع مرور السنوات بعد الاستقلال شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية ومن بين ذلك ما جاء به القانون رقم 96/93 الصادرة بتاريخ 1969/11/20 حين تأسس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي ، وفي سنة 1981 وبموجب المرسوم رقم 81/3354 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاث فروع :

الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

- وحدة إنتاج قسنطينة.
- وحدة إنتاج سوق أهراس.

الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ويضم:

- وحدة إنتاج بود واو
- وحدة إنتاج ذراع بخدة .

الديوان الجموي الغربي ويضم :

- وحدة إنتاج وهران ؛
- وحدة إنتاج سيدي بلعباس؛
- وحدة إنتاج مستغانم¹؛
- وحدة إنتاج معسكر؛
- وحدة إنتاج تيارت .

الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 من بين وحداته وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته وتدعى ملبنة الساحل بصلامندر لولاية مستغانم .

تعتبر وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم من وحدات الأشغال بها سنة 1986 قامت الشركة الفرنسية بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه ودخل في مرحلة الإنتاج الفعلي سنة 1987 .

¹ مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت ب 30 مليون دينار وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ تمارس هذه المؤسسة في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري .

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري رأسمالها يقدر ب 290480000 دج يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل، منهم 65 عامل دائمون، 40 عامل مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل، ويتوزع العمال كمايلي :

- 5 إطارات عليا ؛

- 17 إطارات؛

- 34 مؤطر؛

- 49 منفذ؛

تنشط الوحدة تحت شعار إنتاج الحليب " مهنة ومسؤولية " وهو ما يشير إلى إنتاج الحليب و العمل في الوحدة لا يعتبر فقد مهنة بل يتعدى ذلك فهو مسؤولية بالنسبة لعمال المجمع¹

المطلب الثاني : نشاط ومنتجات المؤسسة

1- نشاط المؤسسة :

حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى، ويمكن تلخيص نشاط المؤسسة ملبة الساحل في العناصر التالية :

- الشراء : تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها

الإنتاجية ، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر؛

- الإنتاج : بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي

مرحلة الإنتاج ، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة ، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها

الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.

- البيع : وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية ، حيث هناك حالتين :

■ في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه ، إما

يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل العميل .

¹ مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية

■ في حالة غير الطلي فإن البيع يكون غير ذلك ن حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية .

2- منتجات المؤسسة.

يمثل إنتاج الوحدة في إنتاج حالي يضم الحليب المبستر ، حليب البقرة ، اللبن ، الرائب ، زبدة مزرعية ، و القشدة الطرية التي تستعمل كمنتوج داخلي بين وحدة مستغانم و تيارت و هناك إنتاجات مقترحة في طور الدراسة .

منتوج الحليب : وهو عبارة عن منتوج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من:

- 94 غ من غبرة الحليب

- 20 غ من المادة الدسمة 912 غ من الماء

ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام الآلة المتخصصة¹.

وتتمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018 في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-III) يمثل منتجات المؤسسة لسنة 2018.

المنتجات	الإنتاج
الحليب	32994357
حليب منزوع الزبدة جزئياً	26461
حليب البقر	206488
اللبن	990780
الرائب	1451437
الزبدة	21813

المصدر: القسم التجاري في المؤسسة

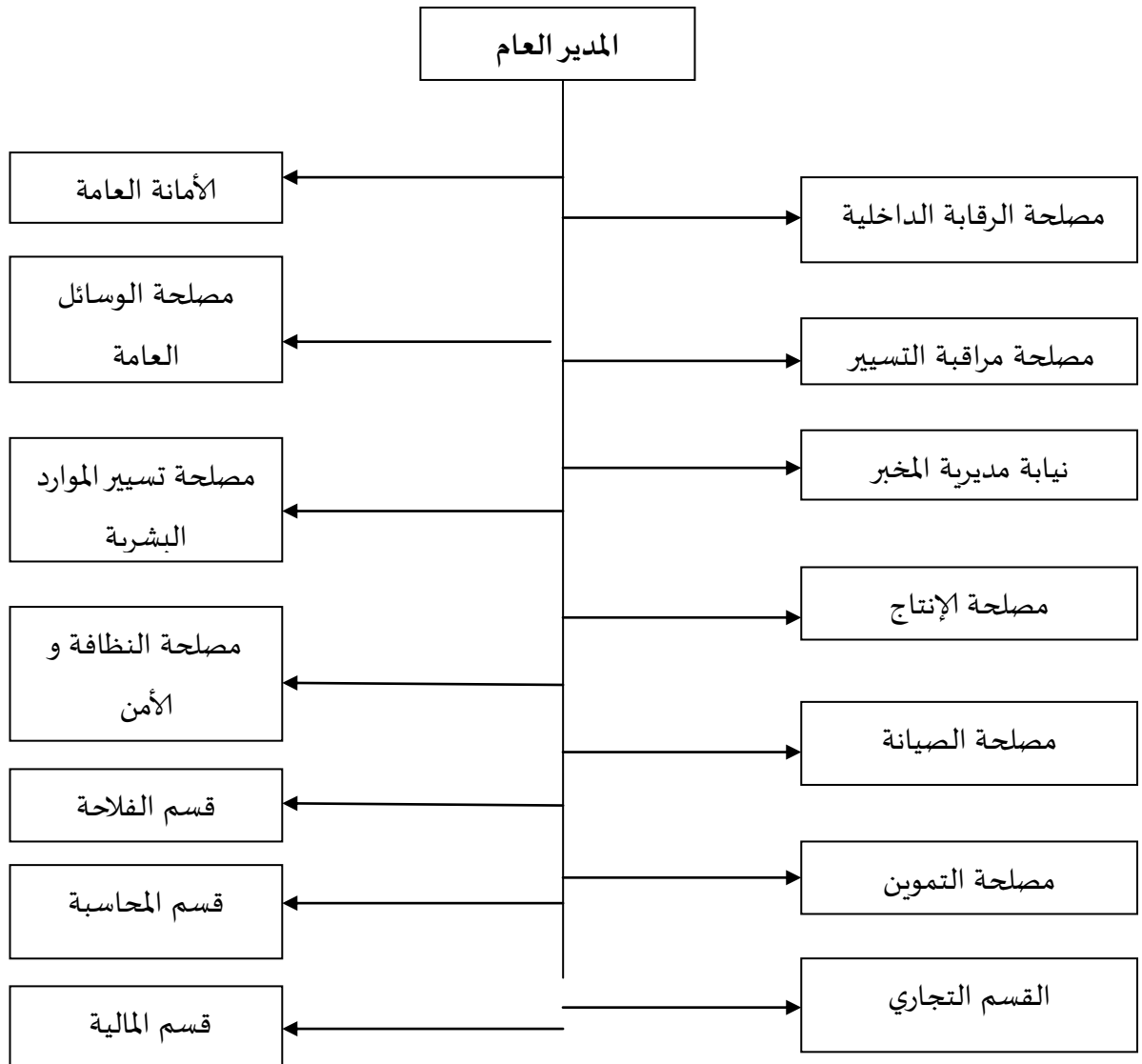
¹ مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

1- الهيكل التنظيمي:

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الأقسام و المصالح المكونة لملبنة الساحل و التي تتضح في الشكل التالي :

شكل رقم (01-III) : هيكل التنظيمي للمؤسسة



/المصدر مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية.

- المدير العام:

يمثل السلطة العليا بالمؤسسة ن مهمته غدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ، ورسم استراتيجيات للمؤسسة بتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات ، ويوجه رؤساء الأقسام و المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم .

- مصلحة الرقابة الداخلية :

التدقيق في العمليات المالية ومدى سلامة الإجراءات المعمول بها و تماشيها مع القوانين المعمول بهاز

- مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم بإعداد تقارير شهرية بما هو محقق و مقارنتها مع التقديرات المسطرة و حساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في وقتها.

- نيابة مديرية المخبر:

تحليل تركيبة المنتجات النهائية و مدى صلاحيتها للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن ، و جودة المنتج من الناحية : المادة الدسمة ، الحموضة ، البكتيريا ...الخ.

- مصلحة الإنتاج:

تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب ، لبن، رايب ،زبدة).

- مصلحة الصيانة:

تتكفل بإصلاح معدات الإنتاج وكذا أجهزة التكييف و التبريد الخاصة بالمخازن و تشغيل الأجهزة تتكون من 35 عامل يرأسهم رئيس مصلحة .

- مصلحة النظافة و الأمن :

الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل

مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحتملة¹.

¹مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل المصلحة التجارية.

- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

بملبنة الساحل مصلحة الموارد البشرية ممثلة في ثلاث وظائف وهي مصلحة المستخدمين ، مصلحة الرواتب (الأجور) ، ومصلحة المنازعات .

● مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها ، حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف ، التكوين ، و التحفيز، الترقية ، العطل... الخ .

● مصلحة الرواتب : مهمتها إعداد الشهري لرواتب المستخدمين.

● مصلحة النزاعات : تقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة.

- قسم الفلاحة : تزويد المؤسسة بحليب البقر عن طريق المراكز الثلاثة للمؤسسة لجمع الحليب والأول هو المركز الموجود بالملبنة والثاني موجود بدبدابة ، والثالث يوجد بسيق ولاية معسكر.

- قسم المحاسبة : يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية .

- مصلحة التموين : تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، و الأخرى التي تتمثل في التجهيزات .

- القسم التجاري : يعتبر الوسيط والصلة بين المؤسسة و الزبون ، حيث يقوم بالتفاوض هذا الأخير على حجم الطلبية ، الوقت ، وإطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام.

- قسم المالية : دوره يتمثل في استلام الفواتير و الوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي تقوم بها الوحدة وتقوم بتسجيلها

2- أهداف المؤسسة ملبنة الساحل

● تحقيق الربح: أي استمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها للربح ويتحقق هذا الأخير بإنتاج السلع (الحليب ، الرايب ، اللبن) ، التي تلبى احتياجات الزبائن .

● تطوير المنتج : يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد منها البشرية ، المالية ، المادية... الخ.

● تطوير الأرباح : هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف ، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أقل من أسعار البيع ، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.

● تقليل التكاليف: من أهم الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة.

- المشاركة في المنافسة ضمن السوق: هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق أي تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى و المشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار ونوعية وكمية المنتجات ، وطريقة الدفع وغيرها.
- النمو الاستمراري : أي أن النمو هو الهدف الإستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل ، حتى تستمر في عملية الإنتاج لابد من ان تتضمن حصة في السوق و تحقق الحد الأدنى من الربح وتوفير اليد العاملة المؤهلة و مواكبة التطور التكنولوجي ¹.

¹ مؤسسة إنتاج لحليب ومشتقاته، ملبنة الساحل مصلحة التجارية.

المبحث الثاني : واقع البيئة الخارجية لمؤسسة الساحل

سنتطرق في هذا المبحث إلى البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة ونقاط القوة و الضعف لها.

المطلب الأول: واقع البيئة الخارجية الخاصة.

ككل المؤسسات تمتلك مؤسسة ملبنة الساحل متغيرات بيئية خارجية خاصة توليها اهتماما كبيرا يجعلها تكتسب مكانة عالية في السوق وهي :

1. المنافسون في الصناعة(تنافسية القطاع):

تشهد مؤسسة ملبنة الساحل ككل المؤسسات منافسة في مجال نشاطها، وخاصة من طرف الشركات الخاصة التي يمكن أن تشكل تهديدا لها من بينها شركة سيماكس saimakse، وغيرها ولكن منافسة ضئيلة باعتبار أن المؤسسة تغطي معظم السوق الوطنية.

2. الموردون:

غالبية الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة هم الذين يقومون بتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة نشاطها الإنتاجي ويتم اختيار المورد المناسب على عنصرين أساسين هما الجودة والسعر.ويجب على المؤسسة أن تكون لديها قوة تفاوض معهم.

3. المستهلكون (الزبائن):

نظرا للمكانة الهامة التي يحتلها الزبون عند المؤسسة ، وباعتباره عنصر ضمان استمراريته، تحرص إدارة المؤسسة بإتباع إستراتيجية تسويقية وتجارية من خلال ضمان توزيع الحليب ومشتقاته،وتسهر المؤسسة على اختيار الزبائن التي تتوفر فيهم الشروط اللازمة لاقتناء منتوجها.

4. تهديدات المنتجات البديلة:

بطبيعة الحال لكل منتج منتج آخر بديل له، وتتمثل حليب البودرة البديل المباشر لملبنة الساحل، ولكن يكون التهديد ضعيف جدا وذلك راجع إلى القدرة الشرائية للمواطن (أي دخل المواطن لايسمح له باقتناء حليب البودرة بصف دائمة).

5. تهديدات المنافسون الجدد:

باعتبار أن السوق سوق مفتوح يجعل المؤسسة تتخوف من إمكانية ظهور منافسون جدد وخاصة يظهر هذا التخوف في الامتيازات التي يقدمها المنافسون الجدد لجلب العملاء .

المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف للمبنة الساحل.

نقاط القوة:

- امتلاكها 95% من سوق المحلية.
- التنسيق المستمر والمتواصل بين مختلف وحدات و المصالح.
- الدخل الفردي للمستهلك الجزائري الذي يجعله يرجع إلى المؤسسة لاقتناء الحليب بسعر مقنن.
- ويمكن إضافة دعم الديوان الوطني المهني للحليب المكلف بتصدير بودرة الحليب وتوزيعها على الملبنات.
- الاستثمار في تربية الأبقار وذلك بتطوير العلاقة مع الفلاح.

ثانيا: نقاط الضعف:

- إمكانية نقص البودرة؛
- القيود المفروضة على المؤسسة من طرف الديوان الوطني المهني للحليب؛
- إمكانية فقدان الزبائن نتيجة هذه القيود.

المطلب الثالث: دور متغيرات البيئة الخارجية لولوج المؤسسة في الأسواق الدولية.

تلعب متغيرات البيئة الخارجية دورا مهما في نشاط المؤسسة سواء في السوق المحلية أو الأجنبية لذلك تولي المؤسسة أهمية بالغة لهذه المتغيرات حيث تقوم بدراسات معمقة عنها ومعرفة كل ما يدور حولها من فرص وتهديدات وإضافة إلى نقاط القوة والضعف، التي يمكن أن تشكل لها حافزا يدفعها إلى اكتساح السوق سواء كانت السوق الوطنية أو الدولية ، ونظرا لعدم تبني مؤسسة ملبنة الساحل لفكرة التدويل فيما تسيطر فقط على السوق المحلية ودراسة فقط متغيرات البيئة المحلية التي تعتبر الركيزة الأساسية لممارسة نشاطها.

المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة وأسباب عدم التدويل.

المطلب الأول: أسباب عدم تدويل المؤسسة ملبنة الساحل لنشاطها .

يوجد عدة أسباب جعلت المؤسسة تستبعد التفكير في ممارسة نشاطها على المستوى الدولي ، من بينها:

- سبب راجع إلا دعم الدولة للمؤسسة من حيث بودرة الحليب : حسب توضيح المصلحة التجارية بالمؤسسة أن من غير المعقول بأن الحكومة تستورد البودرة بأثمان باهظة وتقوم بتصدير الحليب أو مشتقاته.
- راجع إلى حساسية مادة الحليب: نظرا لحساسية هذه مادة وبأنها سريعة التلف تمنع على المؤسسة فكرة تدويل نشاطها لذلك في تنشيط فقط في السوق المحلية.
- للدخول إلى الأسواق الدولية والتبني فكرة التدويل يتطلب من المؤسسة أو كل المؤسسات القيام بدراسات شاسعة عن هذه الأسواق وخاصة البيئة التي يجب العمل فيها ودراسة معمقة عن هذه المتغيرات البيئة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

إن المتغيرات البيئة في مؤسسة ملبنة الساحل تلعب دورا مهما في احتلالها مركز ريادي في السوق خاصة المحلية ، واكتسابها قدرة تنافسية ، ولإسقاط الجاني النظري على واقع ملبنة الساحل قمنا بإجراء مقابلة مع السيد رئيس المصلحة التجارية: جليل محمد فوزي يوم:20/05/2019 واعتمادا على الملاحظة خلال فترة التريص كانت أسئلة المقابلة كالتالي:

- 1- هل يتوقف نجاح المؤسسة على تأقلمها مع البيئة الخارجية؟
- 2- هل صحيح أن دراسة وتقييم العوامل البيئة للمنظمة تساعد على تدويل نشاطها؟
- 3- هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟
- 4- هل نجاحكم في الأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحكم في الأسواق الدولية ؟
- 5- في نظركم النجاح في الأسواق المحلية محفز يدفعكم للتصدير؟
- 6- في حالة اتخاذكم قرار التدويل مثلا ما هي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟
- 7- ما هو حجم السوق لمؤسستكم؟
- 8- ما هي أسباب عدم تدويل نشاطكم؟
- 9- هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم؟

10- ما هي الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسسة ملبنة الساحل؟

وكانت الإجابات كالتالي:

- 1- نعم ، أنه لا توجد مؤسسة ناجحة دون تأقلمها مع البيئة الخارجية لها لأنها تلعب دورا هاما في استمرارية المؤسسة .
- 2- نعم ، بطبيعة الحال كل المؤسسات تقوم بدراسة عوامل بيئتها الخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات لها ولكن نحن في المؤسسة ونظرا لحساسية المنتج لا يمكن للمؤسسة تدويل نشاطها.
- 3- لا، نظرا لحساسية المنتج لا تفكر المؤسسة في توسيع نشاطها وكذلك راجع إلى دعم الدولة.
- 4- لا ، إن النجاح في الأسواق المحلية لا يعني بالضرورة نجاح في الأسواق الدولية مؤسستنا أحسن مثال.
- 5- نعم . بطبيعة الحال عند إشباع أي مؤسسة لسوقها المحلية يجعلها تتحفز للسوق الخارجية .
- 6- الإستراتيجية المناسبة هي إمكانية إنشاء فرع في السوق المستهدف، وذلك لحساسية المنتج.
- 7- بالنسبة لحجم السوق لمؤسستنا هو كبير جدا إذ نغطي 95% من السوق المحلية.
- 8- نعم بطبيعة الحال لكل مؤسسة منافسون ملحيين وأجانب.

خلاصة الفصل:

تمكنت مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاته والذي يأتي من تامين مجموع إمكانياتها، وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب إستراتيجية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلد من انفتاح للسوق وما صحبه من تحولات، وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي . وهذه المنافسة فرضت على مؤسسة ملبنة الساحل القيام بدراسات عن متغيرات بيئتها الخارجية، ولكن رغم استحوادها علا السوق المحلية فإن واقع نشاطها لا يتيح لها فرصة التفكير في تدويل نشاطها .

الخاتمة العامة

إن التحولات الاقتصادية الراهنة فرضت على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها و مجالات نشاطها أن تعيد النظر في طريقة تفكيرها ، حيث تلاشت فكرة محلية الأسواق وذلك نظرا لتلاشي الحدود الجغرافية لعمل الأفراد والمؤسسات بين الدول ، إضافة إلى انفتاح المستهلكين في كافة مناطق العالم على التغيرات الجارية وذلك لوفره التكنولوجيا الحديثة .

كل هذه المتغيرات و أخرى فرضت على المؤسسات الاقتصادية التي تطمح في البقاء و النمو والاستمرار أن تتماشى وهذه المتغيرات الجديدة، و العمل على الانتقال من السوق المحلية إلى الأسواق الدولية أو ما يطلق عليه " التدويل " حاليا. لذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية دراسة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وخاصة الخارجية منها لدخول هذه المؤسسات إلى الأسواق الدولية، وذلك من أجل اكتساب قدرة تنافسية تسمح لها بأخذ موقع ريادي في هذه الأسواق .

وهذا ما تناولناه في الجانب النظري و التطبيقي وعليه توصلنا إلى النتائج التالية :

- بأن المؤسسة لا يمكنها التحكم في متغيرات البيئة الخارجية لها وإنما التكيف معا بما يخدم مصالحها.
- تلعب المتغيرات البيئية دورا هاما في نجاح المؤسسات واكتسابها قدرة تنافسية .
- لا يمكن لأي مؤسسة أن تفكر في تدويل نشاطها ما لم تقم بدراسات معمقة في هذا المجال.
- على المؤسسات الراغبة في دخول الأسواق الدولية إتباع إحدى طرق التدويل.
- إن توافر كل الظروف الملائمة للمؤسسة لنجاح عملية انتقالها إلى الأسواق الدولية لا يعني بالضرورة نجاحها بهذه المهمة ما لم تتوافر المؤسسة على معايير الجودة في منتجاتها وتسييرها و مزاوله أنشطتها بما هو متعارف عليه دوليا.
- يجب على المؤسسات الراغبة في دخول الأسواق الدولية دراسة متغيرات الدولة الأم والدولة المضيفة.

في ضوء النتائج المتوصل إليها ، لابد من تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات التي تستهدف الدخول إلى الأسواق الدولية نوجزها في ما يلي:

- ❖ لابد على أي مؤسسة كانت عند تفكيرها في تدويل نشاطها ، أن تحدد نقاط القوة والضعف لها وكذلك دراسة المحيط المحلي والدولي لمعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجهها .
- ❖ إن نجاح المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية لا يعني نجاحها في الأسواق الدولية، لأن المتغيرات الخارجية المحيطة تختلف من دولة إلى أخرى.
- ❖ لابد على الدولة الجزائرية أن تتعامل بطريقة خاصة مع المؤسسات التي تريد تدويل نشاطها خاصة مع المتغيرات الاقتصادية الحاصلة.
- ❖ يجب أن يكون تدويل المؤسسات الجزائرية لنشاطها ضمن الإستراتيجيات التي تبنيها.
- ❖ . لابد أن تسعى المؤسسات الجزائرية إلى رفع من مستوى جودة خدماتها وممارسات نشاطها وذلك عن طريق السعي إلى امتلاك شهادات لمعايير الجودة العالمية .

اختبار صحة الفرضيات:

وفي ضوء كل هذه الدراسات يمكن القول بأن :

- ✓ الفرضية الأولى التي تنص "لابد على المؤسسات التي تستهدف الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة متغيرات المحيط الخارجي للدولة الأم والدولة المضيفة . " محقق، لأنه لا يمكن لأي مؤسسة الدخول إلى أي سوق ما لم تقم بدراسته دراسة معمقة .
- ✓ الفرضية الثانية التي تنص على " إن دراسة متغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، يظهر الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة لنشاطها محليا و دوليا." محقق. عند قيام

لمؤسسة بدراسة هذه المتغيرات تتمكن من معرفة الفرص واغتنامها بما يماشى ونشاط المؤسسة،
ومواجهة التهديدات .

✓ الفرضية الثالثة التي تنص " إن واقع نشاط مؤسسة ملبنة الساحل لا يتيح لها التفكير في تدويل
نشاطها." محققة، وذلك نظرا لأن هذه المنتج مدعم من طرف الدولة ، إضافة إلى أسباب أخرى

قائمة المراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أبي سعيد الديوهجي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق 1999.
- أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر 2001.
- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 2000.
- احمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأسس والأصول العلمية ، الدار الجامعية ، مصر 2003
- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، الدار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2009
- الرشيد صالح عبد الرضا ، الإدارة الإستراتيجية، دار الحافظ للنشر ، الأردن ، 2008
- زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دار الراية للطبع والنشر والتوزيع ، الأردن 2010
- سعيد علي الريحان المحمدي ، الإدارة الإستراتيجية (الإدارات المعاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2017
- طارق السويديان، قيادة السوق ، دار ابن حزم للطباعة، بيروت ، 2001
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مكتبة العصرية، مصر 2006
- عبد السلام أبو قحف ، نظريات التدويل و الجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2001
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2001
- عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر، مصر 2002.
- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، دار الجامعة، مصر 2003
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، ، دار المسيرة للنشر ، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- عمرو خير الدين ، التسويق الدولي ، دار غريب للنشر ، مصر ، 2000

- غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008
- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال (وظائف المدير في المؤسسة المعاصرة)، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2000.
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، اشترك للنشر، القاهرة 1999.
- فريد النجار، تسويق الصادرات، دار القبة للطباعة و النشر، القاهرة 2002
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و مجالات تطبيقية، المسيرة للنشر، الأردن 2013.
- محمود جاسم الصيدي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي، دار حامد للنشر، عمان 2004
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، مصر، 2005
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف للنشر، القاهرة 1996
- نظام مرسي سويدان، إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد الأردن 2003

2- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- بن حمو عبد الله، أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017
- 2- فراحنية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2015
- 3- بطاهر بختة، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم 2017.
- 4- بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

- Michael porter, l'avantage concurrentiel, comment d'avance ses concurrents et maintenir sons avance, Dunod, Belgique, 2003 .
- Philip kotler et autres, marketing management Pearson Education, 12eme édition, France 2006.

أسئلة المقابلة:

إن المتغيرات البيئية في مؤسسة ملبنة الساحل تلعب دورا مهما في احتلالها مركز ريادي في السوق خاصة المحلية ، واكتسابها قدرة تنافسية ، ولإسقاط الجاني النظري على واقع ملبنة الساحل قمنا بإجراء مقابلة مع السيد رئيس المصلحة التجارية: جليل محمد فوزي يوم: 20/05/2019 واعتمادا على الملاحظة خلال فترة التريص كانت أسئلة المقابلة كالتالي:

- 1- هل يتوقف نجاح المؤسسة على تأقلمها مع البيئة الخارجية؟
- 2- هل صحيح أن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمنظمة تساعد على تدويل نشاطها؟
- 3- هل تفكرون مستقبلا في توسيع نشاطكم ليشمل الأسواق الخارجية؟
- 4- هل نجاحكم في الأسواق المحلية يعني بالضرورة نجاحكم في الأسواق الدولية ؟
- 5- في نظركم النجاح في الأسواق المحلية محفز يدفعكم للتصدير؟
- 6- في حالة اتخاذكم قرار التدويل مثلا ما هي الإستراتيجية التي ترونها مناسبة لهذه العملية؟
- 7- ما هو حجم السوق لمؤسستكم؟
- 8- ما هي أسباب عدم تدويل نشاطكم؟
- 9- هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم؟
- 10- ما هي الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسسة ملبنة الساحل؟

وكانت الإجابات كالتالي:

- 1- نعم ، أنه لا توجد مؤسسة ناجحة دون تأقلمها مع البيئة الخارجية لها لأنها تلعب دورا هاما في استمرارية المؤسسة .
- 2- نعم ، بطبيعة الحال كل المؤسسات تقوم بدراسة عوامل بيئتها الخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات لها ولكن نحن في المؤسسة ونظرا لحساسية المنتج لا يمكن للمؤسسة تدويل نشاطها.
- 3- لا ، نظرا لحساسية المنتج لا تفكر المؤسسة في توسيع نشاطها وكذلك راجع إلى دعم الدولة.
- 4- لا ، إن النجاح في الأسواق المحلية لا يعني بالضرورة نجاح في الأسواق الدولية مؤسستنا أحسن مثال.
- 5- نعم . بطبيعة الحال عند إشباع أي مؤسسة لسوقها المحلية يجعلها تتحفز للسوق الخارجية .
- 6- الإستراتيجية المناسبة هي إمكانية إنشاء فرع في السوق المستهدف، وذلك لحساسية المنتج.
- 7- بالنسبة لحجم السوق لمؤسستنا هو كبير جدا إذ نغطي 95% من السوق المحلية.

9- نعم بطبيعة الحال لكل مؤسسة منافسون ملحيين وأجانب.

الملخص:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية التي يرتكز عليها اقتصاد إي بلد، وذلك بسبب أهميتها ومختلف الأدوار التي تلعبها في ميادين مختلفة، وتسعى معظم هذه المؤسسات على فرض فلسفتها على بيئة أعمالها، وهذا ما جعلها تشهد تغيرات وتحديات كبيرة نتج عنها زيادة حدة المنافسة وخاصة على المستوى الدولي ، في ظل تبلور فكرة التدويل لدى العديد من هذه المؤسسات الجزائرية ، فرض عليها هذا الوضع أن تقوم بدراسات كثيفة معمقة عن متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها ،ومعرفة مدى درجة تأثر كل منها في اكتساب قدرة تنافسية في الأسواق المحلية و خاصة الأسواق الدولية وما مدى تبنها لفكرة تدويل نشاطها.

الكلمات المفتاحية:

بيئة المؤسسة – البيئة الخارجية – التدويل

Les institutions économiques sont le pilier de l'économie de tout pays en raison de son importance et de ses différents rôles dans différents domaines, la plupart cherchant à imposer leur philosophie à leur environnement commercial, ce qui a entraîné de grands changements et de nombreux défis, entraînant une concurrence accrue, en particulier au niveau international. A la lumière de la cristallisation de l'idée d'internationalisation dans beaucoup de ces institutions algériennes, cette situation l'a obligé à mener des études approfondies sur les variables d'environnement internes et externes les entourant et à connaître l'étendue de chacune de ces institutions affectées dans l'acquisition de la compétitivité sur les marchés locaux, en particulier les marchés. Et dans quelle mesure il adopte l'idée d'internationaliser ses activités.

Environnement d'entreprise - Environnement externe - Internationalisation