

قسم العلوم التجارية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

التخصص: مالية واقتصاد دولي

بعنوان:

استراتيجيات التدويل وأشكال التواجد في الأسواق لخارجية حالة السوق الجزائرية

تحت إشراف : الدكتور بولنوار بشير

إعداد الطالب : حمداني محمد

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ	سالم عبد العزيز
مقررا	جامعة وهران	أستاذ محاضر "أ"	بولنوار بشير
مناقشا	جامعة الشلف	أستاذ	بن عزوز بن علي
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر "أ"	كربالي بغداد
مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر "أ"	بن شهرة مداني
مناقشا	جامعة العلوم و التكنولوجيا-وهران	أستاذ محاضر "أ"	سي عبد الهادي عمر

السنة الجامعية:

2011/2010

كلمة شكر

كلمة شكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف الدكتور بولنوار بشير الذي كان نعم الموجه بإرشاداته

وتوجيهاته التي كانت لي نبراسا ينير الطريق.

وإلى الأستاذ كربالي بغداد الذي طالما ساعدني طوال مدة إعداد هذه الاطروحة.

كما لا أنسى الأساتذة الذين قبلوا مناقشة بحثي هذا ليقوموه و يقوموه.

وإلى كل أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

و على رؤسهم الأستاذ فقيه عبد الحميد ، الأستاذ بويعقوب أحمد ، الأستاذ سالم عبد العزيز

و الأستاذ زايري بلقاسم .

الإهداء

الإهداء

إلى من زرع لي الأمل فحصدته علما

والدي العزيز

إلى موطن الحنان و عقب الروح

أمي الحبيبة

وإلى كل من يحب هذا الوطن و يطمح إلى سعادته

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد المحيط الاقتصادي الدولي توسع هائل بفضل الفتح الدائم و المتواصل للأسواق الجديدة وعالمية الأنظمة الاستهلاكية و نشوء قوى اقتصادية جديدة تزامنا مع ظهور و تطور كبير للأنشطة بفضل الخدمات المتزايدة. إذ عملت المعلوماتية على لامركزية المؤسسات نتيجة سهولة تقاسم المعلومات و سرعة تنقلها بين المتعاملين ، مما نتج عنه تعدد في أشكال التواجد و الرقابة و هو ما يتلخص في تنوع الاستراتيجيات المطورة من قبل مختلف المؤسسات كإجابة على العوائق و الفرص التي يمثلها المحيط الدولي الجديد. فمهما كان حجم، ومستوى التزامها خارج بلدانها الأصلية فان تطورها الدولي صار ضرورة ملحة نظرا لتعقيد المحيط الاقتصادي الدولي الجديد بدا بالتوجه المتزايد إلى الشمولية الاقتصادية والأسواق و انفتاح المؤسسات على المنافسة الدولية التي تزداد حدة.

العوامل هذه عملت على توسيع التقربات التقليدية للتجارة الدولية و التسويق الدولي للتجاوب أكثر مع ظروف الوصول إلى الاسواق الأجنبية و بالتالي تدويل المؤسسات و مختلف وظائفها . الشركات المدولة تعمل على إقامة استراتيجيات توسع دولي كإجابة ضرورية لتغير ظروف المنافسة و الالتزام في اقتصاد شامل من خلال التواجد في الخارج بفضل كفاءات تواجدها متنوعه الأشكال القانونية ودرجات الرقابة التي من شأنها ضمان الاختراق السريع و في الوقت المناسب للسوق الذي يتم اختياره وفق سيرة منتظمة.

الجزائر عملت على إصدار جملة من القوانين و العمل باستمرار على تكميلها لتوفير المناخ الملائم لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة و جذب اهتمام الشركات المدولة من خلال السهر على ضمان التواجد الأمثل لها بتوفير الانسجام و الأمن و الربحية الضرورية. وهذا بهدف الاستفادة من المزايا المتعددة و المختلفة التي تمثلها هذه الأخيرة .

الدخول إلى السوق الجزائرية سيكون في ظل إستراتيجية تدويل للشركة الهادفة التي تضمن التصخير الأمثل للموارد والخبرات و قدرة على التكيف كفيلة بالسماح بتحقيق الدخول الجيد و بلوغ النجاح المرغوب. في هذا السياق تندرج إشكالية بحثنا : " استراتيجيات تدويل الشركات و مختلف الأشكال الممكنة للتواجد في ظل بيئة الأعمال السائدة ؟

فرضيات الدراسة .

لحل هذا الاشكال قدمنا جملة من الفرضيات سنثريها على مدى طول البحث النظري:

- 1- الافتراض الأول: الشركات تقيم استراتيجيتها تدويلها على اساس محددات اساسية تحدد شكل و حجم تدويلها.
- 2- الافتراض الثاني: الشركات تولي اهمية متفاوتة لعوامل يكمن أن ترهن اهتمامها بالسوق المستهدفة .
- 3- الافتراض الثالث: اختيار السوق المستهدفة من قبل الشركة تيم وفق كفاءات من شأنها ضمان الدخول السريع و تحقيق الاهداف المسطرة.
- 4- الافتراض الرابع: أهمية تواجدها الشركات الأجنبية في السوق الجزائرية يخضع الى عدة عوامل تحدد أشكاله و احجامه.

أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نستطيع إيجازها فيما يلي:

1. حداثة و أهمية موضوع تدويل الشركات و الاهمية الكبيرة التي توليها هذه الشركات المدى ملائمة مناخ الاستثمار في الدول المستقبلية لتوسيع انشطتها بالخارج من جهة والسعي المتزايد من قبل الدول و الدول النامية خاصة على استقطاب الاستثمارات الاجنبية المباشرة لما تمنحه من فرص لبلوغ التنمية المنشودة من جهة اخرى . كما ان الموضوع يتصدر الأحداث على المستوى الاقتصادي سواء كان في الكتابات العلمية أو الملتقيات الدولية، أو في التقارير التي تصدرها عدة هيئات دولية فلا يمر يوم دون الاطلاع عن حدوث عمليات استحواذ ، احتواء او اندماج او ترحيل لشركات او وحدات انتاجية.
2. الرغبة في معالجة موضوع يشمل في آن واحد الجانب الكلي للاقتصاد والمتمثل في سعي الدول لأحداث التنمية و بلوغ التوازنات الكلية لاقتصادياتها والجانب الجزئي والمتمثل في تنافسية المؤسسة على المستوى الدولي، وقد تسنى لنا ذلك في هذا الموضوع الذي يضم في طياته عدة جوانب مهمة.
3. قلة الكتابات والأعمال الأكاديمية التي تسلط الضوء على تدويل الشركات و السبل الكفيلة باستقطابها من خلال جعل ملائمة الاقتصاد الوطني كمحددة هامة ضمن استراتيجيات تدويلها ، فلا يمكن الحديث عن استثمارات اجنبية دون معرفة نظرة و استراتيجية الشركات المدولة .
4. محاولة البحث عن الكيفية المثلى لتسهيل دخول الشركات المدولة للسوق الوطنية حسب طبيعة ، حجم وميدان النشاط .
5. محاولة تسليط الضوء على مناخ و محددات الاستثمار التي تراها الشركات المدولة ضرورية للتواجد السوق الجزائرية .

أهمية الدراسة وأهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة لكونها محاولة جديدة لتسليط الضوء على عدة مجالات مترابطة فيما بينها، تبدأ استراتيجيات تدويل الشركات ثم مختلف اشكال و كيفيات التواجد في الاسواق الخارجية وتنتهي بتحديد مختلف المحددات الضرورية الاستقطاب الاستثمارات الاجنبية المباشرة.

اذ عمل التحرير والانفتاح الاقتصادي من خلال التطور التكنولوجي الهائل والنمو القوي للتبادلات التجارية الدولية المصحوبة بزيادة في الاستثمارات الأجنبية في الخارج للشركات الكبرى والمتعددة الجنسيات في الحقبة التي تلت الحرب العالمية الثانية على جعل التدويل احد ابرز الاستراتيجيات لخلق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية.

فنظرا للمزايا التي يقدمها التدويل لمختلف المتدخلين و أصحاب المصالح سواء الشركات، المستهلكين، البلد الأصلي أو البلد المستضيف جعلت منه أكثر الاستراتيجيات تطبيقا وتطويرا من خلال الأشكال المختلفة في إقامته تحالفات، اندماج ، شراء شركات محلية و استعمال عدة أنظمة تعاقدية . في الوقت الذي صارت فيه الشركات المحلية تبحث عن الحماية و التستر وراء الحواجز و القيود المختلفة خوفا من فقدان وضعياتها التنافسية على مستوى أسواقها المحلية ، كما نسجل في هذا المستوى تباين سياسات الدول إزاء الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات المتروحة من التهافت على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال توفير مناخ أعمال ملائم كتقديم الدعم الضروري و إقامة الهياكل القاعدية الضرورية وتعديل التشريعات

و القوانين بما يخدم الشركات الأجنبية وصولاً إلى التفحص و الرقابة المستمرة لتحركاتها الإستراتيجية ومطابقة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها و تفادي حدوث اضطرابات على الصعيد المحلي.

العوامل هذه تفرض على الشركات المدولة إقامة استراتيجيات توسع دولي كإجابة ضرورية لتغير ظروف المنافسة و برهان على مدى قدرتها على الالتزام في اقتصاد شامل من خلال التواجد في الأسواق الأجنبية بفضل كفاءات تواجد متنوعة الأشكال القانونية و بشدة رقابة متباينة و التي من شأنها ضمان الاختراق السريع و في الوقت المناسب للسوق الأجنبي و هو ما يتمشى و مدى قدرة الشركة على توليف مواردها على الصعيد الدولي بما يضمن الفعالية لاقتصاديات السلام و نقل الأفكار و الكفاءات بين مختلف التخصصات الدولية و هو ما يمنحها ميزة تنافسية على الصعيد العالمي و اتخاذ وضعيات جيدة إزاء المنافسة الحالية او المرتقبة و التجاوب الأمثل مع طبيعة المنافسة الدولية المرتبطة بمدى توليف عوامل الاندماج والتنسيق الشامل و قوى التكيف المحلي في ظل الحقائق الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية أو حتى التسويقية و السهر على الخدمة الدائمة و الوجود الدائم من خلال الزبائن و استغلال مصادر التمويل الدولي و الاستعمال الدائم لمؤشرات ألملائمة الدولية.

فاختيار التواجد و دخول إلى السوق الجزائرية سيكون لا محالاً في إطار إستراتيجية تدويل للشركة الدولية و منه فمن الضروري التسليط الضوء على تدويل الشركات ، أسبابه و أهدافه ومدى الأهمية التي يمثلها بالنسبة للدول المستقبلية والمحددات الرئيسية لاستقطاب الشركات المدولة.

فالجزائر باشرت العديد من الاجراءات لتحسين مناخ الأعمال بما يضمن استقطاب الجيد للاستثمارات الأجنبية المباشرة و الشركات المتعددة الجنسيات ، مما يستدعي الوقوف على مدى تجاوب هذه الاخيرة من جهة و التساؤل حول الأسباب الرئيسية التي تحول دون ذلك .

لأهمية الموضوع عمدنا في هذه الرسالة إلى محاولة الإجابة على مختلف التساؤلات و ذلك من خلال تقسيم البحث إلى قسمين تضمن كل واحد منهما عدة فصول.

حدود الدراسة:

حاولنا في الجانب النظري لهذا البحث تحديد مفهوم استراتيجيات التدويل و الاستثمارات الاجنبية المباشرة ، وكذا الخيارات الاستراتيجية و العوامل المحددة لكفاءات التدويل ، و تسليط الضوء على عوامل و طرق اختيار اماكن و كفاءات التواجد في الأسواق الاجنبية و استعراض نماذج التخطيط الاستراتيجي ، أما الجانب التطبيقي فقد حصرنا حدود الدراسة المكانية في الجزائر، أما الحدود الزمنية فتمثلت في الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى غاية 2009 نظراً للفترة التي شهدت تحولات اقتصادية وقانونية عميقة في الاقتصاد الوطني و دخول متنامي للشركات الدولية للسوق الوطنية و القطاع الانتاجي كقطاع للدراسة ، اذ رأينا بان تواجد الشركات في السوق الجزائرية من خلال فروع و وحدات انتاجية يمثل التواجد و الالتزام الفعلي.

المنهج وأدوات التحليل المستعملة في الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي تارة وتارة أخرى المنهج التحليلي مستخدمين أسلوب دراسة عينة. والأدوات المستعملة تتمثل في أدوات الإحصاء الوصفي لتحليل المعطيات الإحصائية المتوفرة وأجراء المقارنة في حالة الضرورة، وكذا برنامج معالج الجداول (MS-EXCEL) إصدار سنة 2003.

منهجية البحث.

قمنا بتقسيم الدراسة قسمين ، الاول نظري و شمل مختلف الجوانب النظرية لاستراتيجيات التدويل وأشكال التواجد في الاسواق الاجنبية ، اما القسم الثاني فكان تطبيقيا تعرضنا فيه الى مناخ الاعمال في السوق الجزائرية و اقامة استبيان على اساس الدراسات و النظريات السالفة. على هذا الاساس قسمنا البحث وفق التسلسل التالي :

القسم الاول : إستراتيجية التدويل و اختراق الاسواق الاجنبية.

وتضمن هذا القسم خمسة فصول تصب في مجملها الى تحديد المراحل الاساسية لإعداد استراتيجية التدويل وكيفية تحديد الاسواق المستهدفة و تحقيق اختراق سريع و ناجح للأسواق الاجنبية و مختلف التقربات المساعدة على بلوغ اهداف تدويل المؤسسات و اشهر نماذج التدويل و تقديم مختلف اشكال التواجد في الخارج.

الفصل الاول: مختلف مفاهيم و تعاريف الاستراتيجية و التدويل و الاستثمارات الاجنبية المباشرة :

تطرقنا فيه الى مختلف مفاهيم ، تعاريف الاستراتيجية و التدويل و الاستثمارات الاجنبية المباشرة على حد سواء اين تناولنا في مستوى اول تعاريف ومفاهيم الاستراتيجية و تحديد تصورات اعتبارها كفلسفة، مهمة وأهداف بالإضافة الى تقديم مضمون القطاع، الشعبة،الصناعة والمجموعات الاستراتيجية و التطرق في مستوى ثاني الى التدويل ؛ عوامله، مزاياه ، وعواقبه و في مستوى ثالث تناولنا تعريف و مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر و ابرزنا اهميته و محدداته لنعمل في النهاية على تقديم الخطوات الاساسية لتشكيل إستراتيجية لتدويل من خلال استعراض المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل وسيرورة تشكيل و إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل و تحديد المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل و اختيار اماكن التواجد و اختيار كيفية التواجد بشكل عام و الوقوف على مختلف رهانات اختيار كيفية التواجد بالخارج.

الفصل الثاني: الخيارات الاستراتيجية و العوامل المحددة لكيفية التدويل :

تناولنا في هذا الفصل مختلف الخيارات الاستراتيجية الموجودة امام الشركات التي تريد الابقاء على تنافسيتها سواء في إنتاجها، أو في بيعها للمنتوجات.

اين تطرقنا في مستوى اول الى استراتيجيات دخول الاسواق الخارجية و مختلف العوامل المحددة للإستراتيجية الدولية (قوى التشكيل و التكيف) و مجمل الخيارات الاستراتيجية المتوفرة لدى الشركات المدولة و استعرضنا الاطار النوعي للاستراتيجيات حسب M.Porter . لنستعرض في مستوى ثاني الخطوات الاساسية لتشكيل استراتيجية التدويل و نحدد معايير التجزئة للأسواق الدولية ، لننتقل بعدها في مستوى رابع الى اسس اختيار كيفية التدويل و تحديد الدول المستهدفة .

الفصل الثالث: عوامل و طرق اختيار اماكن و كفيات التواجد في الاسواق الاجنبية:

تناولنا في هذا الفصل مختلف العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار قبل الالتزام و اختيار كفيات التواجد التي تتعدد اشكالها. والتي يمكن حصرها في نوعان من استراتيجيات التواجد ، التواجد بالتعاقد او من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر . لنتطرق في مستوى ثاني الى الدراسات السوقية وأهميتها في اختيار كفيات التواجد في الاسواق الدولية و اختيار الاسواق المستهدفة لنستعرض في مستوى ثالث تأثير البيئة السياسية للبلد المضيف على اختيار الاسواق الخارجية ، كالأيدولوجية السياسية و أثر النظم السياسية على إدارة التجارة الدولية و تحليل المخاطر السياسية للبلد المضيف لنتطرق في مستوى رابع الى استعراض جملة من الوسائل المساعدة على أخذ القرار التدويل .

الفصل الرابع: أنواع كفيات التواجد في الأسواق الأجنبية .

تطرقنا في هذا الفصل الى اسس اختيار كفية التواجد المتمثلة في اتخاذ قرار بشأن كفية وصول منتجات الشركة للأسواق الخارجية ، اين استعرضنا مختلف انواع كفيات التواجد في الخارج التي لكل منها خصائص ، مزايا و عيوب و الوقوف الخصوصيات التي تلعب دور محدد في الاختيار النهائي كطريقة للاختراق لكل واحدة منها ببدء بمراقبة الصادرات ، التصدير من الباطن و التصدير المتضافر .

الفصل الخامس : نماذج التخطيط الاستراتيجي.

عمدنا في هذا الفصل على تسليط الضوء على اهم نماذج التخطيط الاستراتيجي ، من أهمها نموذج برلموتر M. Perlmutter و أنظمة التخطيط الاستراتيجي ، نموذج مركدكس بيجردا - Le modèle Mercadex Desjardins ، نماذج اوبسلا ونماذج التجديد Modèle Uppsala Et Les Modèles Innovation ، تقربات التدويل بالاعتماد على الكفاءات، تقربات التدويل المبنية على المعرفة . كما قدمنا مزايا تطبيقات وحدود كل منها و ملائمتها مع كل نوع من أنواع الشركات المدولة.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية و تحليل الاستبيان.

تضمن هذا القسم ثلاثة فصول تهدف في مجملها الى معالجة الافتراضات المتمخضة عن القسم النظري و الوقوف على حقيقة مناخ الاعمال في الجزائر و مدى ملائمته بالنسبة للشركات الراغبة في التواجد في السوق الجزائرية .

الفصل الاول : مناخ الاعمال في الجزائر.

تطرقنا في هذا الفصل الى مجمل الاصلاحات و التسهيلات المقدمة من قبل السلطات الجزائرية لفائدة المتعاملين الاجانب و هذا بغية الوقوف على حجم الامتيازات الممنوحة من جهة و محاولة تقدير تجاوب الشركات المدولة معها.

الفصل الثاني : استخلاص اسئلة الاستبيان على ضوء التطور النظري للتدويل.

في هذا الفصل عملنا على تقديم مختلف النظريات المتعلقة بالاقتصاد الدولي و بالتدويل الشركات بتسلسل زمني و هذا قصد استخلاص الافتراضات النظرية التي تتناسب مع حقل دراستنا و المتمثل في القطاع الصناعي و التي تثيري افتراضاتنا المقدمة في بداية الرسالة . و التي تشكل في مجملها مختلف محاور الاستبيان و الاسئلة المتضمنة فيه.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية و تحليل نتائج الاستبيان.

تضمن هذا الفصل تحليل نتائج الاستبيان المقام على عينة شملت 150 شركة أجنبية متواجدة في السوق الجزائرية و تنشط في القطاع الصناعي.

الاستبيان ينقسم إلى أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: عموميات حول الشركة. ويعرض هذا القسم المعلومات الأساسية حول شركات العينة
الجزء الثاني: يتناول تطور الشركة و يحتوي على المتغيرات المتعلقة بتحقيق التطور المحلي والدولي للشركة.

الجزء لثالث: القسم الثالث و يدور حول محيط الدولي الشركة و العوامل المحددة للتواجد الشركات بالخارج و أهمية و محددات التواجد بالسوق الجزائرية.

الجزء الرابع: يتعلق بأراء المسيرين حول التدويل و تصور الحجم المثالي.

قمنا بمعالجة جميع متغيرات الإجابات. إذ تعاملنا مع المتغيرات وفقا لترتيبها في الاستبيان. وضعنا كل إجابة في جدول و رسم بياني لتوضيح الإجابة.

نتائج المتغيرات سيتم تحليلها واحدة بواحدة ، لنقوم بإثرائها بترتيب لتحديد درجة أهميتها في نهاية كل جزء من الاستبيان .

لنقدم في النهاية خلاصة للدراسة التطبيقية تتضمن مجمل النتائج المتوصل اليها على ضوء اختبار صحة الافتراضات المقدمة في الاستبيان.

صعوبات البحث.

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث في تشعب الموضوع وحدثته، لأن استراتيجيات التدويل و اشكال التواجد في الاسواق الخارجية مفهوم جد واسع و تم التطرق اليه من جهات مختلفة ، إضافة إلى صعوبة الحصول على معطيات دقيقة حول استراتيجية الشركة المدولة الامر الذي يعد سري للغاية . كما ان عدم امكانية التحديد الجيد لمعالم مناخ الاستثمار في السوق الجزائرية لكثرة التغيرات و تسارع الاحداث و سن القوانين التي ترافق تغييرها ، كما ان صعوبة الحصول على المعلومات حول الاستثمار بالجزائر و اماكن تواجد الشركات شكل عائقا حقيقيا في سير عملية البحث اذ كان لازم علينا اللجوء الى عدة جهات للحصول على المعطيات و المعلومات الضرورية لضمان مواصلة البحث و بلوغ الاهداف المنشودة .

القسم الأول

استراتيجيات التدويل واختراق

الأسواق الأجنبية.

الفصل الأول

تحديد المفاهيم وتعريف

مقدمة:

تعدد مفاهيم و تعاريف الإستراتيجية و التدويل على حد سواء ، فلا يمكن التطرق إلى إستراتيجية التدويل دون تناول تعاريف ومفاهيم الاستراتيجية و تحديد تصورات اعتبارها كفلسفة، مهمة وأهداف بالإضافة إلى تقديم مضمون القطاع، الشعبة، الصناعة والمجموعات الإستراتيجية و التطرق إلى التدويل ؛ عوامله، مزاياه ، وعواقبه و تعريف و مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر.

I. تحديد المفاهيم، التعاريف ومختلف أنواع استراتيجيات التدويل، التدويل والاستثمار الأجنبي المباشر:
1.1. تعريف الإستراتيجية:

قدم العديد من الاقتصاديين على اختلاف مجالات تخصصهم تعاريف للاستراتيجية ، فمن أهمها تعريف :

1- الان شرل مرتيني Alain –charles martinet:

أين يرى بان " الإستراتيجية تدل على اختيار معايير خاصة من خلال قرارات تسمى إستراتيجية ،كونها تهدف إلى توجيه أنشطة وهياكل المؤسسة بكيفية محددة في المدى الطويل"¹.
فالإستراتيجية تحدد على مستوى :

مجمل العمليات الفكرية والمادية Intellectuelles et physique المقامة والمسخرة لتحضير وقيادة كل العمليات الجماعية ذات القصدية في جو تسوده الصراعات."العلاقات بين العمليات المادية والفكرية"².

2- شندلر A. D. Chandler:

الذي يعرف الإستراتيجية على أنها " تكمن في تحديد الغايات وأهداف المؤسسة واختيار العمليات مع ضمان التسخير الجيد للموارد لتحقيقها"³.

3- كرفل بينت Korlof Bent:

الذي يعتبر أن " الإستراتيجية تمكن في تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة قصد الحصول على امتيازات تنافسية جد واضحة وتحقيق الغايات المحددة "⁴.

4- ميشل جرفي Michel Gervais:

فإنه يرى " الإستراتيجية فن الالتزام باستمرار في طريق يسمح لها على المدى الطويل بالاستفادة أو الحصول على قواعد اللعبة و ضمان تطورها " ⁵.

5- ايقور انصف Igor Ansoff:

فإنه يرى " الإستراتيجية ذلك القرار الذي يعيد النظر في العلاقة بين الشركة والمحيط " ⁶.

6- كورزير M. Corzier et Al:

فقد ركز على البعد الاجتماعي للإستراتيجية " إذ أن كل متعامل يجتهد بالتوازي على إجبار الأعضاء الآخرين في التنظيم على التلبية والاستجابة لمتطلباته الخاصة (إستراتيجية هجومية) "Stratégie offensive" وبالمقابل التهرب من حاجاتهم أو ضغوطاتهم من خلال الحماية النظامية La protection systématique

1.C. Martinet, stratégie, Vuibert-Gestion 1983.p13

2 Lucien Poirier, Le discours de la stratégie Militaire, R.F.G. N° 67 Janv-Fev 1988, p 64-76.

3 A.D. Chandleer, Stratégie et structure, D'Après M.Marckesnay ; Management stratégique; Chihab ; p 184.

4 Keralof bent, Les stratégie des affaires, Les presses du management ; 1990 p 26.

5 Michel Gervais, Contrôle de la gestion ; 5ème édition ; Paris, Economica 1994 ; p 18.

6 Igor Ansef ; Stratégie de développement de l'entreprise, paris Hommes et techniques ; 1968 ; p 16.

لهامش حربته وتحركاته (إستراتيجية دفاعية) « Stratégie défensive »، لذا فإن الإستراتيجية توجد في جوهر السلوكيات الاجتماعية للأفراد والتنظيمات¹

7- بورتر M.Porter:

فيقول بأن " كل شركة عند وجودها داخل قطاع تنافسي Secteur concurrentiel لها إستراتيجية ضمنية أو علانية Explicite ou implicite لمواجهة منافسيها، إذ يمكن أن تكون إجراء تخطيطي يسمح بتطوير إستراتيجية علانية، كما يمكن أن تكون إستراتيجية ناشئة ضمنية Emerge implicitement فالأنشطة في مختلف الأقسام الوظيفية، تتبع لا محالة منهجية متطلبة أو مفروضة من قبل ميدان كفاءاتها وتحفيزات المسؤولين Motivation des responsables. إلا أنه نادرا ما تتوصل مجمل منهجيات الأقسام إلى أحسن إستراتيجية"².

فالإستراتيجية هي العمل على تحضير عدة تطورات ممكنة للمؤسسة وفي النهاية ليست فقط ما يدور بصورة مفصلة بل امتلاك الحلول البديلة التي تسمح برد الفعل السريع والعقلاني في حالة حدوث تغيرات أو إحداث غير متوقعة، فإنه ينبغي تطبيق الحلول المحصلة مبدئيا.³

"عموما الإستراتيجية يقصد بها اختيار معايير القرار Les critères de décisions التي تعرف بالإستراتيجية، كونها تهدف إلى التوجيه بكيفية محددة ولمدة طويلة الأنشطة وهياكل التنظيم، إذ تتكلم على السياسة العامة أو المخطط على المدى الطويل. هذا التطوير في التنظيم الذي يمكن أن لا يكون مخطط ولا حتى نتيجة عملية إرادية مثل هذا القرار يمكن أن يكون ناجم عن العواقب أو التهديدات أو بفعل تطور المحيط، يؤهل بإستراتيجي عند إحداثه تحويل أو تحول بالغ في التنظيم: البعض الآخر يعتبر إستراتيجي من قبل المديرين، إذ يمكن أن لا يحدث التأثير المنتظر للقرارات، أين الإرادة الإستراتيجية أو التأثير الإستراتيجي مراد ويمكن تخطيطه، مثل هذا المخطط الإستراتيجي يمكن من خلال صلابة الإيقاف أو تعطيل التكيف الإستراتيجي اللاحق"⁴.

و" اختيار محتوى المنافسة والمحيط المستقبلي للميادين التي تلتزم فيها المؤسسة وتحديد شدة وطبيعة هذا الالتزام"⁵.

أما M. porter فإنه يعتبر الإستراتيجية على أنها توليفة للقصدات (الأهداف)، التي تجتهد الشركة في بلوغها والإمكانات (الإجراءات) التي من خلالها تبحث في بلوغها⁶.

مما سلف، ما يمكن استنتاجه هو الوجود الهائل للتعاريف التي تتبع متأثرة بطبيعة المحيط الذي يوجد فيه الباحث، لذا فإنه يصعب إعطاء تعريف جامع و مانع للإستراتيجية التي نرى فيها ذلك الفن لتوليف اقتصاديا قوى المؤسسة لبلوغ الغايات والأهداف المحددة من خلال قرارات متضمنة في السياسة العامة، تضمن التصخير والتخصيص الأنسب للموارد والكفاءات المتاحة، والذي يعمل على تحقيق الترابط والتوجيه الجيد للأنشطة وهياكل المؤسسة بكيفية محددة في المدى الطويل، مما يسمح بالحصول على ميزة تنافسية والاستغلال الأمثل للمزايا النسبية مع الحفاظ عليها، بالتقليل من التنافسية وزيادة إمكاناتها العملية، إذ تستعمل

1 M. Crozier et E. Friedberg, L'acteur et système, Seuil ;1977 ; p 91.

2 M.Porter, choix stratégies et concurrence, Economica ; 1982 ; p IX.

3 J. De Guerny, J.C. Guiriec, Principes et pratiques de gestion prévisionnelle, Delmas, 1976 ; p11.

4 Trabatoni p, Jarniou p, Les systèmes de gestion ;Politiques et structures; PuF; 1975. p29

5 E.Ader; «L'analyse stratégique moderne et ses outils» ; Futuribles n° 72 Décembre 1983.

6 M. Porter ; Ibid ; p XII.

باستمرار الأدوات العملية والدفاعية للاستفادة من الفرص والأفاق المتاحة لها أو التي خلقتها لنفسها، سواء كانت ضمنية أو علنية.

2.I . مفهوم الإستراتيجية:

مفهوم الإستراتيجية يركز على تصورين للمؤسسة ولمحيطها، إذ يمكن رصد الإستراتيجية من خلال علاقيتين رئيسيتين:

- العلاقة مع مجموع المساهمين
- العلاقة مع الزبائن

على ضوء هاتين العلاقتين يتحدد مستويين للإستراتيجية

أ- إستراتيجية المجمع أو المؤسسة المعروفة بـ (Cooporate Strategy) :

المبنية على علاقة الشركة مع المساهمين والتي تعمل على تحديد ميادين أنشطة الشركة التي ستقودها إلى الالتزام والانسحاب في أنشطة وقطاعات دون أخرى.

ب- إستراتيجية الميدان¹ (conforter) :

المبنية على العلاقة مع الزبائن وترتكز على عوامل رئيسية للمؤسسة ، التي تمثل فلسفتها ومهمتها (Sa philosophie et sa mission).

3.I- الإستراتيجية فلسفة، مهمة، أهداف: La stratégie, Philosophie, Mission, objectifs

العملية الإستراتيجية تبنى على عدة مبادئ فلسفية ينجر عنها غالبا انحدار المهام الإستراتيجية، التي تتحول مع مرور الوقت أو في زمن معين إلى أهداف.

1.3.I. الإستراتيجية فلسفة²:

فلسفة الشركة تقام بصفة ضمنية أو علنية على الاعتقادات والتوجهات العامة، التي تركز عليها أنشطتها وتحكم سيرورة قراراتها.

أهمية فلسفة الشركة كانت محل اهتمام عدة مسرين ومديرين، فا T.J Watson المدير PDG السابق لشركة IBM لسنوات الستينات (1963). يرى بأنه " كي يضمن كل تنظيم بقائه ونجاحه يجب أن يكون له مجموع متجانس ومترباط (Un ensemble cohérent) من مبادئ العمليات ويضمن أن عامل النجاح الأكثر أهمية، هو التصريح الكتابي (L'adhésion confronte) بهذه المبادئ.

في النهاية يرى أنه إذا أرادت الشركة رفع التحدي الذي يمليه المحيط أو العالم المتغير، فإنه يجب عليها أن تكون مهينة على المدى القصير كأن تعتبر كل شيء كمتغير ماعدا مبادئها³.

T.J. Waston شكل بعدها المبادئ التي عرفت باسمه:

- احترام الفرد مبدأ بسيط ولكن IBM خصصت له وقت طويل.
- نريد أن نقدم أحسن خدمة للمستهلك في العالم.
- لا نعتقد وجود تنظيم بإمكانه إقامة كامل العمليات ، لذا نطلب التزام خطي عن تلك التي يمكن تحقيقها بأحسن كيفية.

1 Jean –Pierre détrie; strategor; Politique Générale de l'entreprise; 3ème édition. Dunod; 1997 p 09.

2 André Boyer. Jacques Thipot ; La stratégie panorama de la gestion ;édition d'organisations, 1997. p 247.

3 T.J. Waston ;d'Après: Andre Boyer et AL ; La stratégie; Panorama de la gestion ;. Edition d'organisation; 1997; p

بعد حوالي 25 سنة من هذا التصريح جاء كاري F. CARY¹ ليشغل منصب PDG لـ IBM. ليقول: " لقد غيرنا عدة مرات تكنولوجيااتنا، تنظيمنا، تسويقنا، تقنياتنا الإنتاجية ولا زلنا نرتقب التغيير، لكن من خلال كل هذه التغييرات اعتقادنا تبقى بدون تغيير، تبقى كالنجوم نعلم ونحدد بها مسالكنا ".
2.3.I. مهمة الشركة:

" تمكن في معنى الشركة، وماذا نريد أن نصير عليه في المستقبل، وما يمكن استخلاصه من الآخرين وتقديم إطار مرجعي (Un cadre de référence) لتقييم الأنشطة الحالية وإبرازها "².
" المهمة تعتبر عملية أساسية للإدارة العامة، كونها تمثل سبب وجود الشركة، وتحدد الإطار الدقيق لنشاطها، وهو ما يعني أسواق تواجهها "³ الأمر الذي لا يتسم بالسهولة الدائمة.
إذ يجب أن لا يكون التعريف المتخذ كبير الشساعة، كونه يعتبر معيار توجيه للمجهودات، أو أن يكون كثير الضيق وأن يتسم بالهشاشة. وهو ما ينجر عنه رد الفعل الإستراتيجي وطابع الأفق التطورية (L'évocation d'opportunités) على التوالي.
تحديد المهمة في الشركات المتطورة والكبيرة يكتسي أهمية كبيرة، وهو ما يتطلب حذر كبير في التعامل مع مختلف المتغيرات.

3.3.I. نشاط الشركة⁴:

بعد تحديد الأهداف والمهام فإن الشركة مطالبة بتحديد ما تريد إنجازه، العمل الذي يمر من خلال تحديد مجموعة الغايات والأهداف التي تشكل القصدية التي تشكل أو تعمل على تحفيز وتنشيط المستخدمين والعمل بالتوازي على توجيه العمليات، وهو ما يضمن بناء صورة قوية بالداخل والخارج للشركة.
أ- الغايات Les buts⁵:

تتمثل في الرغبة والتمنيات Les intentions et les sous-tendent في أفق زمنية غير محددة، وهو ما يعني نسبية تحقيقها، إلا أن هذا يدفع إلى العمل على التتبع الجيد للمستجدات بغية تحقيق صورة ملائمة " فالمعركة يمكن أن تروح ولكنه ليس من الضروري إقامة حرب"⁶.
كلمة غاية تقترن بالطموح Les ambitions الشركة، الذي يرتبط بشكل دقيق بوضعية هذه الأخيرة في السوق " كبلوغ منزلة الرائد Leader Ship، في استعمال تكنولوجيا معينة أو التمكن من تخصص دون الآخرين.
- الغايات يمكن أن تكون داخلية كالبحت عن أغلبية الجمعية العامة كما يمكن أن تتخذ طابع كمي كنسبة (معدل ربح يضع الشركة من بين الشركات الرائدة)
- الغايات تختلف عند الشركات، فمنها من تتخذ الربح كغايتها الوحيدة لها ، فبعض الشركات تقر صعوبة تصور أخذ القرار دون أن تكون قصديتها تعظيم ربح المساهمين.

1 F. Cary: d'après; André Boyer et AL ; Op.cit; P 15

2 Alain Desreumaux, , stratégie; Précis Dalloz; 1993 ; p.19.

3 T. Peter et R. Waterman; d'après A. Boyer, J. thépot et AL; La stratégie; Panorama de la gestion ;. Edition d'organisation; 1997 ; p 249..

4 Détrie J.P RAMANANTSON B . , Stratégies de L'entreprise, Nathan 1983 p 13-26 ; Anatassopoulos J.P et Ramanantson , ; Le Segment est Mort , Place au Métier , Revue Française de Gestion , Mars-Avr 1982.

5 Bengt Karlóf ; op cit ; p 51.

6 Alain Desreumaux ; Ibid ; p 20

ب- الأهداف¹:

بما أن الغايات تمثل النوايا العامة Les intentions في أفق زمنية غير محدودة، فإن الأهداف هي النتائج التي يفترض بلوغها في أجال زمنية محدودة ، وتشكل وضعيات مرغوب فيها من قبل المنظمة في المستقبل.² بالنسبة للشركة فإن الأهداف تتعدد:

- بلوغ حصة سوقية لمنتوج معين في سوق محدد و ظروف معينة.
- رقم أعمال معين لفترة محددة.

الأهداف على عكس الغايات، فإنه يمكن مراقبة مدى بلوغها وإدخالها في كفاءات تصخير الموارد المتاحة، عموما يمكن التعبير على الأهداف كميا ونوعيا، كما يجب أن تتسم بالدقة الكبيرة حتى تسمح بقيادة العمليات، وتسهل إتخاذها كقاعدة لتطوير الكفاءات.

الشركات لا تتبع هدف واحد بل تتبع حزمة أو شعاع للأهداف يتعدد محتوى كل واحد منها (اقتصادي، اجتماعي، مالي... الخ) إلا أنها تحمل أفق زمني ومستوى قراراتي مبني على المعلومات الحرجة والحساسة.

4.I. القطاع، الشعبة La Branche ، الصناعة والمجموعات الإستراتيجية :

يستحيل التنقل والتعامل الجيد مع متغيرات المحيط في أجواء فضاء القطاع.

1.4.I. - القطاع Le secteur:

فكرة القطاع Le Secteur تتعلق بتقسيم الأنشطة الاقتصادية حسب نوع النشاط، ففي الاقتصاد الكلي توجد ثلاثة قطاعات اقتصادية، الأول يتمثل في القطاع الأولي (الزراعة)، والقطاع الثاني أو ما يعرف بالثانوي (الصناعة) والقطاع الثالث (الخدمات) ، ومنه فالقطاع يتمثل في مجموعة مؤسسات أو أعوان الذين لهم نفس النشاط، فكرة القطاع تطورت لتصير تتمثل في الطابع أو المهمة المتمثلة في مجمل الإلتماءات، لأنشطة الشركة، ومنه القطاع هو حقل النشاط الذي يجمع مجل الأنشطة.

2.4. I - الشعبة La branche³:

توافق فكرة La branche تقسيم الأنشطة الاقتصادية حسب المحاسبة الوطنية، وهذا بغرض حساب النجاعة (الإنتاجية والقيمة المضافة خصوصا). تقسم الأنشطة إلى Branche تتماشى والإحتياجات ذات الطابع الاقتصادي أكثر منه والميدان الإستراتيجي.

3.4. I - السلسلة-الشعبه Filières⁴:

هذه الفكرة تستعمل بكثافة في الاقتصاد الصناعي Francis Bidant الذي عرفها كالتسلسل Un enchaînement الأنشطة التي توضع في خدمة منتوج صناعي أو استهلاك نهائي، السلسلة يمكن أن تكون ذلك الذهاب من المادة الأولية حتى التوزيع إلى المستهلكين.

توجد هناك عدة تصورات لسلسلة كالسلسلة التقنية التي تركز على سلاسل العمليات الإنتاجية والتي تستعمل بكثير في التحليل التكنولوجي⁵.

1 Boyer André et Al ; Op .cit , p 241-251

2 Claude Riveline ; « de l'Urgence en Gestion » , Gérer et comprendre N° :22 , Mars :1991

3Perez R. Introduction méthodologique sur l'articulation filière- stratégie; ADFi; Economie industrielle, Economica, 1983 p 69-74.

4.M.Marchesnay ; management Stratégique ; Op;cit ; p 95

للتوضيح إرجع الى

5 Bidantl. F, Le champ stratégique de l'entreprise, Economica 1988.p 79

تحليل السلسلة يظهر مختلف العلاقات إلى أسفل أو إلى أعلى En amont, En aval لميدان نشاطها وهو ما يمثل الإندماج والتحالفات والشراكة.

I.4.4. - الصناعة L'industrie:

انتشر مفهوم الصناعة بشكل كبير في الأعمال المتعلقة بالإستراتيجية وحسب بورتر M.Porter¹ الصناعة تتمثل في كيفية لرؤية قطاع الانتماء بعبارة المنافسة، المفهوم هذا يشبه كثيرا مفهوم القطاع Le secteur إذ يأخذ M. Porter العبارتين على أنهما مرادفتين في أغلب دراساته، إلا أن بعض المؤلفات ترى بأن للصناعة مفهوم أوسع من القطاع.

I.5.4. - المجموعات الإستراتيجية²:

مجموع الشركات التي لها مواصفات إستراتيجية متقاربة والتي تسمح بإقامة تمثيل للقوى التنافسية بداخل القطاع أو الصناعة.

عرف M. Porte "المجموعات الإستراتيجية على أنها مجموع شركات القطاع التي تتبع نفس الإستراتيجيات، أو استراتيجيات متشابهة (متقاربة)، حسب كل الأبعاد الإستراتيجية.

القطاع الإستراتيجي يمكن أن يكون في فوج إستراتيجي واحد إذا اتبعت الشركات نفس نوع الإستراتيجية القاعدية، كما يمكن أن تنتمي كل شركة أو تمثل فوج مختلف³.

القطاع بصفة عامة يحتوي على عدد معين ومحدد من المجموعات الإستراتيجية المترجمة للاختلافات الأساسية للإستراتيجية.

II. تحديد مفهوم و تعاريف الشركات المتعددة الجنسيات و دواعي التدويل :

1.II. تدويل الشركات :

تعد ظاهرة العولمة ابرز ظاهرة في الربع الأخير من القرن العشرين ، هذه الأخيرة تعد كظاهرة متعددة الأبعاد يشكل جوهرها الشركات متعددة الجنسيات من خلال مبادلاتها البيئية⁴ التي تشكل ثلث التجارة الدولية . كما ان عمليات الاندماج، الشراء، و خلق شركات جديدة في الخارج عملت زيادة مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر. لتبقى الشركات المتعددة الجنسيات تشكل العنصر أساسي في التجارة العالمية. الفهم الأفضل لظاهرة المتعددة الجنسيات يتطلب رصد و تحديد مختلف العوامل التي تؤدي إلى وجودها ، أهدافها ونتائجها.

1.1.II- تعاريف التدويل و الشركات المتعددة الجنسيات :

تتعدد تعاريف الشركات المتعددة الجنسيات ، فوفقا لاندرف⁵ Andreff ، فان أسباب هذا التنوع تعود أساسا لسببين : اصل التعاريف وطبيعة المعايير المتخذة. في المقام الأول تأتي تعاريف المدراء ، والمنظمات الدولية والأكاديميين (من الاقتصاديين والمديرين والمحامين). تليها تلك التي تستند على المعايير المختلفة ،

1 M .Porter ; Choix stratégique;Op,cit ; p 142-143.

2 M .Porter ; ibid.

3 M. Marchesnay ; Management Stratégique ; Op Cit ; p 91.

4 Kristian Behrens « choix de localisation et structure du commerce intra-branche » ; Revue économique vol 56,n°3 juill. 2005 p 995-982

5 Andreff W (1987) : « Les multinationales », Edition : la découverte; p16.

كحجم النشاط (حجم الشركة) ، وجود فروع في الخارج ، عدد البلدان المتواجد فيها ، عدد العاملين من جنسيات أخرى، بالإضافة إلى الجنسية أو الهيكل التنظيمي المعتمد.

- فيرنون (1987) ¹ Vernon ، يعرف الشركة المتعددة الجنسيات على انها مؤسسة كبيرة الحجم لها فروع صناعية في ما لا يقل عن ستة بلدان أجنبية.

- اما كفيز (1982) ² Caves ، فانه يعتبر أن المتعددة الجنسيات على أنها تلك الشركات التي تسيطر على واحد وتدير الإنتاج في الخارج على الأقل في البلدين.

- فحين اوقنير⁴ (1984-1997) ³ Hugonnier ، فانه يرى أنه تصير الشركة متعددة الجنسيات منذ الوقت الذي تقيم فيه استثمارات مباشرة في الخارج أو الدخول في التعاون المباشر في الخارج.

- كما ان ميشلي⁵ (1985) ⁵ Michalet و اندرف⁶ (1996) ⁶ Andreff يعرفان الشركات المتعددة الجنسيات على انها مؤسسات ذات خصوصية تكون فيها الاستراتيجيات والهيكل التنظيمية مصممة على نطاق عالمي.

- اما ديسرومو⁷ (1999) ⁷ Desreumaux يرى بان الشركة المتعددة الجنسيات تعمل في كاتحاد مركزي federation centralise تدار فيها العمليات في الخارج كحافطة أعمال مستقلة إلى حد كبير.

البحث في استراتيجيات التدويل تركز عموما على الشركات المتعددة الجنسيات أو الأحجام الكبيرة. في حين يبقى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الساحة الدولية هامشيا إذا ما قارنا مبادلاتها التجارية مع تلك للشركات المتعددة الجنسيات سواء من حيث الحجم أو القيمة.

يبقى التدويل يشكل العديد من المخاطر و يتطلب استثمارات هامة بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁸ و هو ما يحول دون مبادرتها للتدويل و التواجد بالخارج و هذا رغم إلزامية تخطيطهم للنمو المستدام لأنشطتهم في أسواق من خلال التدويل و التوسع الدولي للأنشطة.

2.1.II - عوامل التدويل: Les facteurs d'internationalisation

بهدف توسيع نطاق أنشطتها الاقتصادية تتطلع الشركات إلى توسيع أسواقها خارج حدودها الوطنية وهذا بدا بعمليات التصدير إلى الخارج .

الشركات تواجه عدة عقبات (كالسياسات الحمائية) ، فحسب موشلي⁹ (1992) ⁹ Mucchielli ، الذي يعتبر التواجد مسبقا في السوق أكثر فعالية لغزو الأسواق الخارجية . ولذلك تستثمر الشركات في الخارج من خلال خلق مؤسسات جديدة. هذه الاستثمارات المباشرة في الخارج يمكن أيضا أن تحقق بفضل الاندماج أو عن طريق شراء الشركات القائمة.

الشركات تقوم بترحيل أنشطتها كذلك لتسهيل تكييف المنتج مع خصوصيات الطلب للسوق المستهدفة

1 Ernon R. (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Oxford Bulletin of economics and statistics 41, pp255-267

2 Caves R. (1982) : « Multinational Enterprise and economic analysis » Cambridge university press

3 Hugonnier B.(1984) : « Investissement direct, coopération internationale et entreprises multinationales » Economica. ; p 114

4 Hugonnier B.(1997) : « Entreprises multinationales », in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Y Simon et P Joffre, pp1115-1135.

5 Michalet C. (1985) : « Le capitalisme mondial », 2ième Edition, PUF

6 Andreff W.: « Les multinationales globales », Edition la découverte;(1996)

7 Desreumaux A (1999) : « Internationalisation », in Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction de R Le Duff, pp 522-524

8 David J P (2002) : « Internationalisation des PME : une grille d'analyse », l'Expansion Management Review, Juin 2002, p8

9 Mucchielli J L (juillet 1992) : « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales » Revue économique, vol 43, N° 4.

و تخطي العوائق القانونية (المعايير التقنية والصحية) ، خصوصيات الطلب المرتبطة بالذوق والدخل ، العوامل السالفة قد تقدر بشكل جيد و منه الوفاء بها بالشكل الأنسب بفضل الفرع المتواجد في عين المكان . الترحيل في سنوات الخمسينيات و الستينيات و الذي كان يستند إلى منطق السوق ترك مكانه لترحيل مقام على منطق الإنتاج و تدنية لأجور. فتزايد حدة المنافسة في سنوات السبعينيات و الثمانينيات دفع بالشركات إلى البحث على تديته تكاليف الإنتاج و العمل على البيع بأسعار أكثر تنافسية¹. فبفضل التكنولوجيات الجديدة والتقدم في الاتصالات السلكية واللاسلكية صار بإمكان الشركات تقسيم عمليات الإنتاج و تنفيذ كل عملية مكونة في البلاد حيث أنها تكون أقل تكلفة. لتتقل العناصر المكونة إلى نقطة أو نقاط تجميع points d'assemblages في كثير من الأحيان تكون قريبة من أماكن الاستغلال التجاري. هذا التقسيم للعمليات الإنتاج من شأنه السماح بخفض تكاليف الإنتاج و التهرب من الضرائب العالية. كما يكون بإمكان الشركة الحصول على المواد الخام بأسعار منخفضة وبالأخص اليد العاملة الرخيصة والمواد الخام في بعض البلدان النامية التي تبقى متأخرة تكنولوجيا² .

2.II. الفوائد المترتبة على التدويل:

الترحيل يعد كنتاج لتضافر جملة من العوامل كمزايا الشركة ، الفوائد التي تعود على البلاد والمزايا الإستراتيجية و منه فمن الضروري الوقوف على هذه العوامل و المزايا.

أ- المزايا التنافسية للشركات والمزايا النسبية للبلدان :

المزايا النسبية أو الخصوصية للشركات هي أقرب إلى مفهوم أوسع الذي يعرف بالميزة التنافسية أو التنافسية. وفقا لموشلي (1992) Mucchielli³ ، هذه الفوائد يمكن أن تنتج من مصدرين أساسيين و يتعلق الأمر بتلك التي تقلل من تكاليف الإنتاج وتلك التي تسمح بتميز المنتجات.

كما ان⁵ (1985-1987) Mucchielli⁴ وبورتر (1990) M. porter⁶ ، يريا أن المزايا التنافسية للشركات عادة تنجم عن المزايا الأولية les avantages initiaux للبلد المنشأ و المتعلقة بالمستوى التكنولوجي الشامل ، مهارات القوة العاملة لديها ، هيكل التنافسية لاقتصادها وعلى أهمية الطلب المحلي.

مزايا الترحيل ، تدخل بشكل عام في إطار المزايا النسبية للبلدان ، والتي يتسع نطاقها لتشمل زيادة على الكلفة المقارنة المزايا النسبية للحجم وديناميكية المطالب المحلية والأجنبية.

الشركة من جانبها تعرض منتجات وتطلب عوامل الإنتاج لتحويلها،و التي يجب الحصول عليها بأدنى تكلفة لضمان محافظتها على تنافسيتها. أدنى التكاليف لتظل قادرة على التنافسية التي تفرضها شدة المنافسة على النطاق الدولي . أما البلد المستضيف فانه يقدم المدخلات من عوامل والإنتاج من خلال وفرتها و انتاجيتها (كمية ونوعية هذه العوامل) و تطلب المنتجات من خلال حاجات المستهلكين للمنتج المقدم من قبل الشركة المتعددة الجنسيات.

1 Lahimer N (2003) : Mémoire « Les facteurs déterminants de la délocalisation : Etude comparative entre l'Asie et l'Afrique » Université Paris Dauphine

2 Fabrice Defever ,J.L.Mucchielli ; « Analyse des caractéristiques des pays » :revue économique ;vol 56 ,N°6 ;nov 2005.p1185-1206

3 Mucchielli J L (1992) ;Op-cit

4 Mucchielli J L (1985) : « Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives » , Paris, Edition Economica

5 Mucchielli J L (1987) : « Multinational enterprises, International investments and transfers of technology : the elements of an integrated approach » Paris, Edition Economica.

6 Porter M (1990): « The competitive advantage of nation», Londres, Macmillan

ب- المزايا الإستراتيجية:

التحليل الصنطاعي analyse synthétique¹ يضع في المقام الأول العلاقة بين الدول والشركة ، إلا أن قطاع النشاط و طبيعة السوق تلعب دورا هاما. و بالأخص عندما يضع القطاع هذه الشركات في علاقة فيما بينها، و منه فان مواصفاتها الهيكلية ستؤثر على شكل التواجد . فاستراتيجيات التعاون /المنافسة في محيط يتسم بحركية حدود القطاعات ،المجمعات و الشركات تأخذ شكل سباق بين مختلف المتنافسين. هذا السباق الاستراتيجي يمكن ملاحظة من خلال البحث والتطوير ، الإنتاج ، والتسويق ، واعتماد المعايير التقنية في جميع مراحل العملية الإنتاجية¹. من بين الاستراتيجيات المتبعة²، فانه يمكن للشركات وضع اتفاقات بالنسبة لخطوات البدا في البحث ثم المنافسة بعد ذلك من دون تعاون في مراحل تطوير البحث الذي ينجم عن المنتج نفسه. والسبب في هذا السلوك هو أن مرحلة البحوث الأساسية هي نوع من المصلحة العامة ، في حين الخطوات المالية فانها تتعلق بالحصول على ميزة خاصة. Un Avantage Specifique تسمح بانفراد الشركة عن منافسيها.

3.II. مزايا التدويل :

تدويل الشركات يعود بالعديد من المزايا على البلد المنشاء و على البلد المستضيف:

أ - آثار التدويل على بلد المنشأ³ :

تميل الشركات الى الاستثمار في الخارج قصد الحصول على مصادر التمويل بتكلفة أقل ، مما يسمح بالحيازة على القدرة التنافسية للمنتج النهائي أو ضمان الاستمرارية لقطاعات معينة من الإنتاج. وهو يؤدي إلى زيادة المنافسة الأجنبية المستخدمة لنفس تكنولوجيات الإنتاج ولكن تتمتع بانخفاض تكاليف اليد العاملة. الصناعات القائمة على اليد العاملة محدودة في الدول الصناعية و هذا بسبب مستوى التنمية الاجتماعية. لذا فان ترحيل الأنشطة من شأنه السماح لكل بلد بالتركيز على الأنشطة التي له فيها ميزة نسبية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدخل الحقيقي للسكان.

اما فيما يتعلق باليد العاملة و ريع عوامل الإنتاج ، فان الاستثمار الأجنبي يميل الى خفض الطلب على العمال ذوي المهارات المتدنية و يزيد من الطلب على تلك لأكثر تأهيلا و دراية.

ب - آثار التدويل على بلد المستضيف :

الشركات تجلب التكنولوجيات الحديثة إلى الدول المستضيفة ، مما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتغطي الإنفاق على الأبحاث .

مساهمات العمال ذوي المهارات العالية يمكن أيضا ان تسمح بنقل المعرفة من خلال التعلم والتدريب للقوى العاملة و هو ما سيؤدي لا محالا إلى زيادة الفعالية الشاملة للاقتصاديات المحلية.

كما أن إقامة الفرع الجديد للشركات الأجنبية من شأنها السماح للبلد المستضيف بزيادة عائداته الجبائية. في حين الفرع الأجنبي يكون له إمكانية الحصول المباشر على معارف الشركة الأم و مواردها بالإضافة إلى الأسواق المالية المحلية و الدولية . و ككل الظواهر الاقتصادية فان التدويل لا يخلو من

1 Mucchielli J L (1992) :Op-cit

2 Mucchielli J L (1992) : Ibid

3 Susanne berger ; «le cout du travail n'est pas le seul déterminant des délocalisation » ; problèmes économiques ;n°2909 oct 2006 p17-21

المساوي على البلد الأصلي أو البلد المستقبل، هذه المساوي يمكن تلخيصها في ثلاثة مخاطر اساسية¹ :
 - التباين و الاختلاف بين مصالح الشركة المقيمة ومصالح البلد.
 - توسيع التفاوت الاجتماعي.
 الشركات تعمل على التواجد في الخارج لأجل تخطي الحواجز الجمركية و هو ما يدعو إلى إعادة النظر في
 ميزة نقل التكنولوجيا لبلدان المستضيفة².

4.II. درجات التدويل³:

تختلف درجة التدويل و تصنيف الشركات إلى متعدد الجنسيات و شاملة " Multinationales, Globales, transnational" إذ يصعب إعطاء تعريف دقيق لكل تصور، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خلط في استعمال هذه المفاهيم، فالبعض يقيم عملية التصنيف على أساس النسبة المؤوية للتصدير في رقم أعمال الشركة، هو ما يعتبر عمل بسيط كما تحليل لشركة، إلا أنه لا يقدم المعلومات اللازمة لتمكين من مزاوله قيادة إستراتيجية على المستوى الدولي ناجحة، لذا لجأ البعض إلى محاولة إيجاد وإقامة التصنيف على أساس أبعاد متعددة Multidimensionnelle بما أن الإستراتيجية تسهل الإجابة على كيفية التواجد في الخارج، أكثر من عدد الدول التي ستغطي جغرافيا أو عدد المستخدمين الذين تختلف جنسياتهم على جنسية الشركة الأم، التصنيفات والتعاريف تعددت، إلا أن من أشهرها يمكن إعطاء الفرق بين مدلول كل تصور.

التدويل L'internationalisation : هذا التصور يتمثل في المسار أو السيرورة، التي من خلالها حجم أو المبادلات مع الخارج تكون في تزايد، وهو ما ينعكس على رقم الأعمال ككل، وهذا بدون إقامة استثمارات مباشرة في الخارج.

تعدد الجنسيات La multi nationalisation : هذا المفهوم الذي يقترن بالتصدير المباشر، إذ تتصف الشركة المتعددة الجنسيات بوجود وحدتين للإنتاج لها في الخارج، وفي منطقتين جغرافيتين مختلفتين، هتان الوحدتان يرتبطان بدورهما بمركز للقرار رئيسي.

فوصف الشركة بأنها متعددة الجنسيات، لا يتعلق برأس مال الوحدات المملوكة، بل بدرجة الرقابة المقامة على هذه الوحدات، كالملكية للمعلومات، التفوق التكنولوجي أو الخبرة والتجربة في ميادين معينة.
 توجد هناك عدة تعاريف لشركة أو التعدد الجنسيات، يبقى من أشهرها وأقربها إلى التعريف السالف، تعريف R. Caves، الذي يرى " بأن تكون الشركة متعددة الجنسيات يجب أن تراقب وتسيير إنتاج في الخارج على الأقل في بلدين"⁴. في حين André Labourdette⁵ الذي يرى بأنه كي تصير الشركة متعددة الجنسيات فإنه يتوجب عليها أن يكون لها في بلد أو عدة بلدان أجنبية فروع إنتاج تقيم عليها مراقبة حقيقة، التعريف هذا يتوسع عند اقتصاديين آخرين ك Hood et Young 1982 ليشمل كل الأصول بالخارج بما فيها فروع التوزيع. إلا أن قسم التجارة الخارجية الأمريكية Le département du commerce Américain يفضل التعاريف الأكثر تحديد من خلال رفع عدد الدول الواجب التواجد فيها من بلدين إلى ستة دول (من 2 إلى 6).

1 Zmerli K(1998) : « Déterminants du choix du mode de présence à l'étranger : cas de présence par l'investissement en Tunisie », Mémoire de DEA, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis III

2 Esther Samuelides, « les stratégies d'investissement sur le marché issus des nouvelles technologies » ;DE LE SOCITE n°59- mai 2003 ;P85-97

3 Isabelle Huault, «Le management international» ; Casbah, 1999 ;p 15-16.

4 R. Caves, d'après, Isabelle Hualut, Op. cit

5 André Labourdette, D'après Isabelle Huault ; ibid.

التعاريف هذه تبقى ترتبط أكثر بالشركات الصناعية من الشركات الخدمائية والشركات المتوسطة، والأشكال الجديدة للاستثمار وشبكات التعاون Les réseaux de coopération ما دفع الاقتصاديين David Heenan et Howard perlmutter (1979) إلى استعمال معايير أو مواصفات أكثر موضوعية كالـ: - المواصفات البنوية: Les critères structurels كعدد العمليات في الخارج عدد الفروع، أشكال التنظيم، جنسيات الطاقم الإداري Le top management.

- معايير الملائمة Les critères de performance: المراد بلوغها كالأرباح المحققة من العمليات بالخارج.

- مواصفات الانتظارات وهو ما يفسر نمط التوجه التسييري Le style d'orientation du management qualifié الذي يمكن أن يكون Ethnocentré أو Régio-centré، Géocentré أو Polycentré رغم التباين الموجود بين مختلف التعاريف الممكنة، إلا أنه يمكن ملاحظة التأكيد على الاهتمام بالبعد التنظيمي المتعددة الجنسيات (وبالأخص عند كل من C.A.Michalet 1985¹ و Wladimir andreff 1995²).

العالمية La mondialisation: تتمثل في "السيرورة التي تقود المؤسسات إلي تفضيل إستراتيجية ليس فقط كيفية مع كل بلد الذي تتواجد فيه ولكن تتسم بصفة العالمية أو الشمولية"³، أين يكون من الممكن اندماج الفروع انطلاقا من مناطق جغرافية مختلفة، مجتازة بذلك الحدود الوطنية، بما أن الصادرات لرؤوس الأموال والتقسيم الدولي للعمل صار في تزايد ونمو مستمر، فالعالمية أصبحت تمس كل مراحل التصور، الإنتاج، التوزيع، والاستهلاك للمنتجات والخدمات.

5.II. الشركات المدولة والدول⁴:

تنتهج الدول سياسات متباينة إزاء الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، يحدد طبيعتها تداخل عدة عوامل، يبقى من أهمها وضعية أو حالة البلد الأصلي والبلد المستقبل.

أ. **البلدان الأصلية⁵:** تعتبر الشركات الدولية أو المتعددة الجنسيات شعاع لتطورها من خلال الاستثمارات المباشرة في الخارج، وهذا لما يشكله من اعتبارات إستراتيجية على المدى الطويل كونها تشكل مصدر للأرباح التي تتطلب الصراع التنافسي على الصعيد الدولي. أما على المدى القصير، فإن ترحيل الإنتاج⁶ يطرح مشاكل التشغيل ويسبب تدفقات للعملة الصعبة باتجاه الخارج يكون لها انعكاس على توازن موازين مدفوعات الدول الأصلية، وهو ما يسبب اتخاذ إجراءات تحد من الإستثمارات في الخارج، وفق ما تقتضيه المراحل الاقتصادية الكلية للبلد، من خلال العمل على مراقبة الصرف والحد من خروج رؤوس الأموال.

ب. **الدول المستقبلية⁷:** تقدم الشركات الدولية مزايا اقتصادية، تجعل من الدول المختلفة وخاصة النامية منها تتهافت على استقطاب الشركات الدولية وهذا من خلال تقديم الدعم، تشييد البيئات والهيكل القاعدية ومنح ضمانات من خلال قوانين الاستثمار (أغلبية الدول النامية تسمح بترحيل الأرباح من/إلى الدول الأصلية).

1 Michalet C. (1985) : « Le capitalisme mondial », Op,cit

2 Andreff W. (1996) : « Les multinationales globales », Op,cit

3 Isabelle Huault, ibid , P 17.

4 Derbelet et all, Notions Fondamentales de Gestions d'entreprises ,Foucher,Nouvelle Edition,1996 ; P 417-418.

5 Jean François, Rapport du groupe ; « la nouvelle nationalité de l'entreprise dans la mondialisation » , 1999 ;

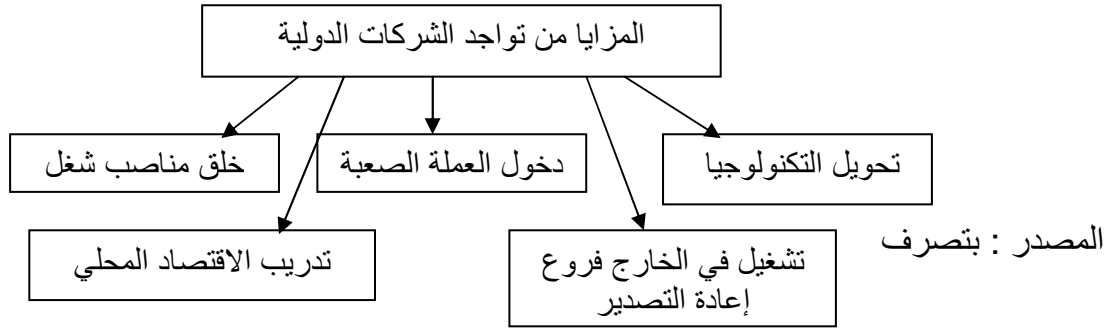
<http://www.plan.gouv.fr>

6 Martin carnoy ; « la firme et l'état » ; <http://www.rio.net/solagral.html>

7 Scott H Gacobs ; « la codification ,facteur de croissance économique » ; Revue Françaises d'administration Publique , N°82 ;

Avr-Juin ;1997.

الشكل 1.1 : مختلف مزايا تواجد الشركات الدولية في الخارج



رغم هذه المزايا فإن الدول والحكومات، تعمل بشكل متواصل على محاولة مراقبة واحتواء نشاطها ومختلف استراتيجياتها، لتفادي حدوث اضطرابات على الصعيد الاقتصادي المحلي. فقد يصل بعض الأحيان بالشركات الدولية إحداث قلب للأنظمة السياسية وفرض سياساتها على الحكومات.

فرغم مختلف الإجراءات واليقظة الدائمة للحكومات، إلا أنها تغفل بعض النقاط التي تعمل الشركة الدولية على إستغلالها لصالحها محاولتنا بذلك تحصيل أكبر ربحية ممكنة.

مثلا الشركات اليابانية التي تنشط في قطاع صناعة السيارات وبالأخص شركة Toyota أحدثت خطأ في تقدير الحكومات الأوروبية وهذا من خلال إتباعها سياسة إختراق إنطلاقا من فروع أقامتها في بريطانيا والعمل من خلال الاستيراد لتعويض خلق التشغيل لذي كانت تصبوا إليه دول الاتحاد عامة.

III. تحديد مفهوم و تعاريف الاستثمار الاجنبي المباشر :

عالمية الاقتصاد عملت على اشتداد المنافسة و اتخاذها طابعا دوليا ، لينجم عنها تدويل متزايد للأنشطة الإنتاجية، الذي إتخذ بدوره أشكال عدة، تحالفات Fusions، اندماج Alliances وشراء (امتلاك) شركات أجنبية¹، بالمقابل الشركات المحلية صارت تبحث عن الحماية والتستر وراء الحواجز المختلفة، خوفا من فقدان الوضعيات التنافسية ، مما يفرض على الشركات الدولية خدمة دائمة، ووجود شامل من خلال الزبائن² واستغلال مصادر التمويل الدولي واستعمال دائم ومتزايد لمؤشرات الملائمة الشاملة Performance global³.

1.III. أهمية وطبيعة الإستثمارات المباشرة في الخارج⁴:

التدويل تجاوز الظاهرة التقليدية لتبادل المنتجات التامة والخدمات المختلفة أو استثمارات الحافظة كسواء السندات بقصد الحصول على مداخيل أو أرباح مالية، بدون غرض الحصول على أي نوع من المراقبة، الرقابة هذه التي صارت الشركات تبحث على الحصول عليها من خلال رقابة الأنشطة "على الأقل 10% من رؤوس أموال الشركات مستثمر بالخارج"⁵ وهو ما يشير إلى الرغبة الحقيقية في الحصول على

1 نصيرة بوجمعة سعدى : عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992

2 Jacques Bely ; « la valeur client , fondation des business models » ;gagnants ; Expansion Management Review, Sept 2005.P44-53.

3 Lcontiadès, J. D'après, Isabelle Hault, Op. cit P 07.

4 Isabelle Hault, ibid , 1999 ; p 7-8.

5 Isabelle Hault, ibid.

فائدة دائمة للشركة خارج حدود بلدها الأصلي بفضل ما يعرف بالاستثمار المباشر في الخارج (TDE) Investissement directs a l'étranger. الذي صار يعرف على انه ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة الأمد ، تعكس مصالح دائمة ومقدرة على التحكم الإداري بين الشركة الأم وشركة أو وحدة إنتاجية في بلد آخر (البلد المستقبل للاستثمار). الشركة الأم هنا تملك أصولا في الشركة أو الوحدة المقامة في البلد الأجنبي ، إذ تأخذ شكل أصول في رأس المال بحصة تساوي أو تفوق 10% من الأسهم العادية أو القوة التصويتية في مجلس الإدارة للشركة المسجلة أو ما يعادلها في شركات أخرى¹. التطور هذا لم يبقى حكرا على الشركات الأمريكية العالمية بل تعداها ليشمل الشركات الآسيوية التي برزت كقوى اقتصادية عالمية ناشئة بنمو مرتفع وسريع.

فالشركات الأمريكية تعدت الأحادية القطبية أو الشبه القطبية في السوق الأمريكية لتستهدف كل أنحاء العالم، لتبقى الدول الآسيوية الدول ذات القسط الأوفر (دول جنوب شرق آسيا) لما توفر من جاذبية .

أ. تدفقات الاستثمار المباشر في الخارج Les flux d'investissement direct à l'étranger:

في السنوات لأخيرة ارتبط نمو الاستثمارات الأجنبية المباشرة IDE بالمبادلات و المضاربة في القيم التكنولوجية و عمليات الاندماج و الامتلاك التي طبعت هذا القطاع. الميل العام خلال العقود الثلاثة الأخيرة يظهر لنا بشكل واضح الارتفاع الكبير للاستثمارات العالمية في حين حجم التجارة العالمية ارتفع بوتيرة اكبر. فسرعة نمو التجارة العالمية تمثل الظاهرة الأكثر بروزا بالنظر لتأثيرها على الأنشطة الاقتصادية العامة (نمو الناتج المحلي الخام PIB). أين تضاعفت المبادلات العالمية 126 مرة بين سنتي 1948 و 2003 أين انتقلت من 58 إلى 7274 مليار دولار في مجمل الفترة 1950-2003 (شهدت نمو التجارة العالمية نمو اكبر من الناتج العالمي PIB) . الاستثمارات الأجنبية اتبعت هي كذلك بدورها نموا موازيا حتى سنوات 80 ليتجاوز نموها بشكل كبير نمو التجارة العالمية. تبقى الاستثمارات الأجنبية من فعل الدول الشمال المتقدمة بأكبر تدفق لاستثمارات في حين تبقى الدول الناشئة و الدول النامية دول مستقبلة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر و بتزايد مستمر.

الجدول(1.1) : تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عبر مناطق العالم.

منطقة / بلد	1980	1990	1995	1999	2001	2003
العالم	55	208.6	336.7	1086.8	817.6	559.6
الدول المتقدمة	46.5	171.1	204.4	828.4	571.5	366.6
أوروبا الغربية	21.4	103.4	119.1	500	368.8	310.2
اليابان	0.3	1.7	0.04	12.7	6.2	6.3
الولايات المتحدة	16.9	48.4	58.8	283.4	159.5	29.8
الدول النامية	8.4	36.9	115.9	231.9	219.7	172
إفريقيا	0.4	2.4	5.4	11.6	19.6	15
أمريكا اللاتينية	7.5	9.6	30.3	107.4	88.1	49.7
آسيا	0.4	24.3	79.6	112.6	111.9	107.1
أوروبا الوسطى	0.03	0.6	15.3	26.5	26.4	21

Source :.CNUCED .http://www.unctad.org

المصدر بتصرف

¹ Unctad, I .A.(2003) W.R .F D I ,Policies for Development ; National and International Perspectives; United Nations , Geneva. www.unctad.org

ليذهب الاتحاد الأوروبي¹ إلى ابعده من الاندماج الاقتصادي في محاولة للترابط الاقتصادي والاجتماعي (من خلال السياسات المشتركة في مختلف الميادين العلمية، المالية...) والعمل على إقامة سياسة نقدية كفيلة بضمان تدفق الاستثمارات نحو الاتحاد، من خلال الحث على تواجد مؤسسات الدول الاتحاد. تبقى دول الثلاثية تشكل أقطاب للإستثمار دائمة وهو ما أكده Wladimir Andref² الإحصائيات المختلفة تظهر الارتفاع الكبير للاستثمارات الأجنبية المباشرة التي بلغت سنة 1994 قيمة 23000 مليار دولار جاري في التخزين المتراكم في العالم، بعدما تطورت بشكل ملفت للإنتباه منذ سنوات (80) بمعدل 15% في كمتوسط. "ليصير العالم كلاسيكي للعلاقات الاقتصادية بين الدول المتطورة مع العالمية المتزايدة للأنشطة الأوروبية واليابانية، إذ يمكن أن يؤهل "بظاهرة اقتصادية بالغة" " Phénomène économique majeur"³، حتى نهاية الثمانينات الشركات كانت تفضل التواجد في السوق الأوروبية، مما يعمل على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة داخل الوحدة.

أكثر من نصف نمو المخزون العالمي لـ IDE بين 1980 و 1990 ساهمت فيه شركات أوروبية⁴ (استثمارات أوروبية)، ونصفها متواجد فوق أراضي الاتحاد الأوروبي⁵، إذ زادت مساهمة IDE في المخزون العالمي لـ IDE، تشكل سنة 1990 نسبة 30%.

ج. المناطق الاقتصادية الجديدة وتهميش العالم الثالث⁶:

تستقطب الدول الحديثة التصنيع نسب متزايدة من المخزون العالمي الداخل من الاستثمارات المباشرة الأجنبية، فكل من البرازيل، نيلندا، سنغفورة، أندونيسيا، الهند.

فكل من أمريكا الجنوبية، آسيا وبالأخص الصين أول مستقبل للاستثمارات الأجنبية IDE بـ 15% من التدفقات العالمية، تجذب إليها الاستثمارات الأجنبية بكمية هائلة، من خلال التحالفات والفروع المقترنة Les joint-Ventures المخلوقة مع شركات محلية.

الاستثمارات الخارجة الواردة هذه الدول هي كذلك في تزايد منذ السبعينات، وبالأخص تلك الواردة من D'Asie- pacifique ك Taiwan، تايوان الذي صار مصدر للاستثمارات إلى الخارج منذ بداية الثمانينات 1988، وبالأخص اتجاه الدول النامية إلى جانب ظهور روح الاندماج الجهوي بهذه المناطق التي زادت في شدة الاتفاقيات الاستثمارية.

الدول الأوروبية الشرقية هي كذلك شهدت تطور هائل لتدفقات الاستثمارية بفضل قوانين تحرير التجارة نحو هذه الدول أو تحرير الاستثمارات بصفة عامة وتمييزها بالمزايا الجبائية، زيادة إلى محاولة الشركات الأجنبية الحصول على الأنشطة المحلية التي تعتبر رائدة.

بصفة عام فإن الاحتياطي أو نصيب العالم الثالث من المخزون العالمي للاستثمارات الأجنبية انخفض بشكل كبير رغم تمادي هذه الدول في منح التسهيلات (إذا اعتبرنا الاستثمارات الداخلة)، إذ انتقلت من نسبة 33% عام 1960 إلى نسبة 22% عام 1992، لتصبح منطقة ينفر منها المستثمرين الأجانب لتبقى محلا للمساعدات العمومية أو الإنسانية Jacques Aada أكد أن ثلث (3/1) من المخزون العالمي رحل في

1 Lafay G.,Siroen J.M., Maitriser le libre échange , Economica , 1994,p.98

ارجع إلى للتوضيح أكثر

2 Wladimir andreff ; ibid.

3 Isabelle Huault, « Le management inter national » ; op ;cit ; P 08.

4 Fabrice Hatem ; investissements internationaux mobile ; les tandances par pays et régions d'origine ; Agence françaises pour les investissement internationaux (AFII) ;n°296 ;Juin 2005;p9-27

5 Tersen et Bricout, Op. cit.

6 Isabelle Huault, ibid ; P 11-13.

الستينات إلى هذه الدول، الربع (4/1) في الثمانينات، (5/1) الخمس في سنة 1990 منها النصف إلى أمريكا اللاتينية، الثلث إلى آسيا، وهو ما يظهر انخفاض مستويات التنمية في الدول النامية¹، وانتقالها إلى موارد التمويل وموازنة موازين مدفوعاتها خاصة الدول إفريقية الوسطى.

IV. مختلف أنواع استراتيجيات التدويل²:

إستراتيجية التوسع الدولي تمثل إجابة ضرورية لتغير ظروف المنافسة ودليل على مدى قدرة الشركة على الالتزام في اقتصاد شامل من خلال التواجد في الأسواق الأجنبية المختلفة، بإقامة فروع مستقلة ومتنوعة الأشكال القانونية (كإجابة لاجتياح المنافسين الأجانب للسوق، بتكاليف أجور منخفضة ولهم أوقات عمل، واستعمال للتجهيزات جد عالية، أو البحث عن استغلال للتكنولوجيا الجد متطور....).

تدويل المؤسسة تطور عبر الزمن بفعل التعديلات والتطورات الحاصلة في المحيط التنافسي (نسبية جاذبية الطلب، القوى الحاصلة المتغير بالنسبة للمؤسسة)، وهو ما يفسر الانتقال الحاصل من المرحلة المتعددة الجنسيات إلى مرحلة الشمولية³ الذي انعكس إيجاباً على بنية الشركات التي أدت إلى التطور المذهل في حجم المبادلات العالمية.

1.IV- أنواع استراتيجيات التدويل :

هناك العديد من استراتيجيات التدويل ، يبقى من أهمها :

1.1.IV. الإستراتيجية المتعددة الجنسيات La stratégie multinationale:

تختلف نظرة الشركات للعالم، فالشركات المتعددة الجنسيات التي تتبنى إستراتيجية تصديرية بحتة Purement exportatrice ترجع إلى أن لها تطور Ethnocentrique للعالم.

فالإستراتيجيات المتعددة الجنسيات أو المتعددة الأوطان Multidomestique حسب M. Porter⁴ توافق الشركات التي تبيع وتنتج على مستوى عدة أسواق أجنبية، ولكن لها نظرة متعددة الأوطان للفضاء العالمي "Multidomestique. الفروع الوطنية Nationales تنتج للسوق أو لكل سوق منتج يتماشى ومتطلباته، و هو ما يعني إنتاجها لكل تشكيلة منتوجات في وحدات غير مختصة، الأمر الذي يحول دون وجود تجارة داخل المجمع Commerce intra groupe (بين مختلف الفروع)، ومنه فكل فرع يتحمل عبئ البحث والتطوير لتكيف منتوجاته مع السوق المحلية، مما يكرس استقلالية أنشطته (تسيير، بحث، تسويق، توزيع) أو إستراتيجية بشكل عام، فالفروع بالنسبة للشباك المركزي لا يعتبر سوى مركز ربح يتحمل عواقب النتائج السلبية المحققة، وتكتفي الإدارة المركزية أو الفرعية الممثلة لها بتنسيق والمراقبة المالية، التسويق الدولي زيادة على مراقبة قسم من أنشطة البحث والتطوير (حسابات، تصميم....الخ).

1- د. سمرقند كوكب الجميل ، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ، تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، (18) السنة الثانية ، فبراير تصدر عن جامعة الموصل العراق ، ص 11 العدد 2005

2 Julien Savary, «Le commerce international» ; Cahiers Français, N 253, p 50-51.

3 J.L.Levet ; « Délocalisations ; globalisation et stratégies de firmes » ; Regards sur l'actualité ;N°312 page dossier

4 M. Porter, d'après Julien Savary, Op. Cit ; p 50.

IV.2.1 - الإستراتيجيات العالمية أو الشاملة La stratégie mondiale ou global¹:

تتباها الشركات العالمية Les entreprises mondiales التي لها نظرة عالمية للسوق، المنافسة والإستراتيجية المتبناة والمحددة في هذه الحالة على الصعيد المركزي قصد توجيه تشكيلة المنتجات على مستوى كل الأسواق الدولية، ومركزية أنشطة البحث والتطوير، تنسيق السياسة التجارية، الإمداد والعمل على زيادة التنظيم الدولي في المصانع المقامة في مختلف الدول، مختص كل واحد فيها في صناعة منتج أو مكونة معينة، تعمل على التموين في منطقة من الأسواق تتعدى السوق المحلية. الأمر الذي يساعد على تدنية التكاليف بالاستغلال الأمثل لاقتصاديات السلام المحقق في الإنتاج، واهتلاك نفقات البحث والتطوير المرتفعة.

هذه المنطقية الدولية² تعمل من خلال تبادل المنتجات التامة والنصف مصنعة بين الفروع وبين المصانع الموجودة في مختلف الدول، مما يعني تجارة داخل المجمع Commerce intra groupe، الفروع هنا لا تتحكم في البحث والتطوير، التسويق والإنتاج، كونها لا تصنع كامل تشكيلة المنتجات ولا تنجر كامل سيرورة الإنتاج، الوظائف التي ينفرد بها الشباك المركزي للمجمع أو الإدارة الجهوية الممثلة له، التي تضمن التنسيق بين مختلف العمليات وتضمن تبادل المعلومات من خلال إقامة شبكة اتصال عالمية . يمكن للشركة تبني استراتيجية عالمية بالنسبة لنوع من الأنشطة فقط، ومنه تدويل أنشطة أو وظائف معينة فقط، كما يمكن أن تتخذ طابع العالمية بانتهاج التصدير، وهو الحال بالنسبة لـ Airbus, Bueing أو المجمعات اليابانية كـ Toyota، فالتواجد على المستوى العالمي يتطلب التوحيد L'unification للمنتجات على الصعيد العالميCoca cola, Pepsi cola, Mac Donald.

الوحدات أو الفروع في هذا النوع الإستراتيجية تحاكم على أساس ملائمتها التقنية أو على قدرتها على تلبية أو إنجاز أهداف الشركة كالكل.

هذا النوع من الاستراتيجيات التي تكون الشركات فيه تنشط على الصعيد العالمي ، كما تتأثر الوضعية التنافسية في كل بلد بتلك في البلدان الأخرى ، وهو ما يدفع إلى اختيار أشكال و تنسيق أنشطتها la configuration et la coordination . كتحديد أماكن التواجد لأنشطتها(تركيز أو تشتت) ، بالإضافة إلى العمل على تغطية الروابط بين الأنشطة وهو ما يمثل درجة التنسيق . الأمر الذي دفع M.Porter إلى تعريف الإستراتيجية الدولية على أنها " تلك التي من خلالها تبحث الشركة على ربح ميزة تنافسية من خلال تواجدها الدولي ، سواء بتبني شكل مركز configuration concentrée أو بتنسيق أنشطة مبعثرة des activités dispersées او كلاهما معا " ³ . كما يرى فيها " كذلك تلك الإستراتيجية التي تعتمد الشركة من خلالها بيع منتوجاتها في عدد من الدول ، وتستعمل لهذا الغرض تقرب عالمي مندمج .

في حين Ohmae⁴ فانه يعتبر الإستراتيجية العالمية هي التي تركز على اختراق سريع ، متزامن وفي الزمن الملائم للسوق الدولية ، و هذا بغرض الحصول على ميزة تنافسية علي الصعيد العالمي مع الأخذ بعين الاعتبار المواصفات المحلية ، ومنه فان الرقابة المركزية يجب أن تعوض بتقرب الشبكة une approche réseau بتنظيم جهوى يكون قريب من الأسواق المستهدفة.

1 Julien Savary, Ibid ;p 50-51.

2 J.hagedoom et all ; «l'entreprise à l'échelle de la planète » ; problèmes économiques ;N2415.2416 ;p19-20

3 M.porter ; l'avantage concurrentiel des nations ; 1990 ; Op cit.

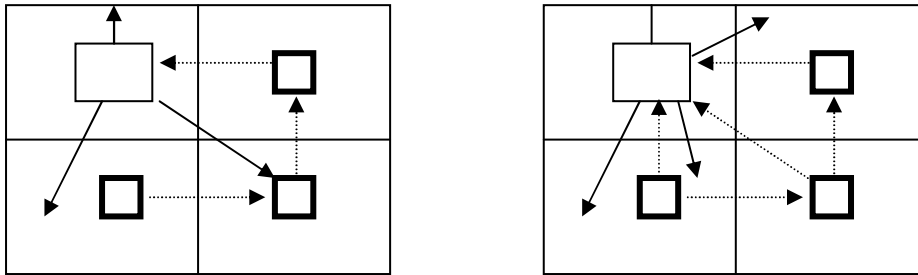
4 K.ohmae ; l'entreprise sans frontières ; nouveaux impératifs stratégiques ; Interedition ;1991.

أ. الاندماج الأفقي للشركة العالمية L'intégration horizontale¹:

الوحدات تكون مختصة في منتج أو عدة منتجات، لتعمل الفروع على الاستيراد من فروع أو وحدات أخرى من المنطقة للمنتجات والمكونات التي لا تنتجها وتعمل بالمقابل على تصدير منتجاتها إلى الدول التي لا تنتج منتجاتها.

الاندماج الأفقي²: فإن الوحدات تكون مختصة في مستوى من سيرورة الإنتاج، إنتاج كل وحدة داخل كل بلد يورد إلى وحدة أخرى، ليستعمل كمدخلات في مرحلة موائية لسيرورة الإنتاج داخل هاته الوحدة، حتى بلوغ المرحلة النهائية (وحدة التجميع)³ التي تقوم بالتصدير إلى باقي أنحاء العالم أو المنطقة.

الشكل 3.1 : إستراتيجية شاملة باندماج أفقي



وحدات ذات التخصص في مستوى من الإنتاج في سوق قاري أو عالمي

Source: d'après P. Cicken d'après Julien savary Op, cit P 52.

وحدات الإنتاج.

التدفقات للمكونات.

تدفقات المنتجات



تعمل الشركات الصناعية على تجزئة سيرورة عملية الإنتاج كلما كان ذلك تقنيا ممكنا، بكيفية تضمن لها تحقيق تجانس كبير لكل قطاع منتج، إذ تتبؤر Focalise الأنشطة على القطاعات السوقية لتحديد فيما بعد كل فضاءات تواجدها الجغرافي، وهو الأمر الذي يحقق بفضل تخصص الوحدات المنتجة في مستوى معين من النشاط والتواجد الأمثل، أين تسود الظروف الأكثر ملائمة.

- الشركات الشاملة:

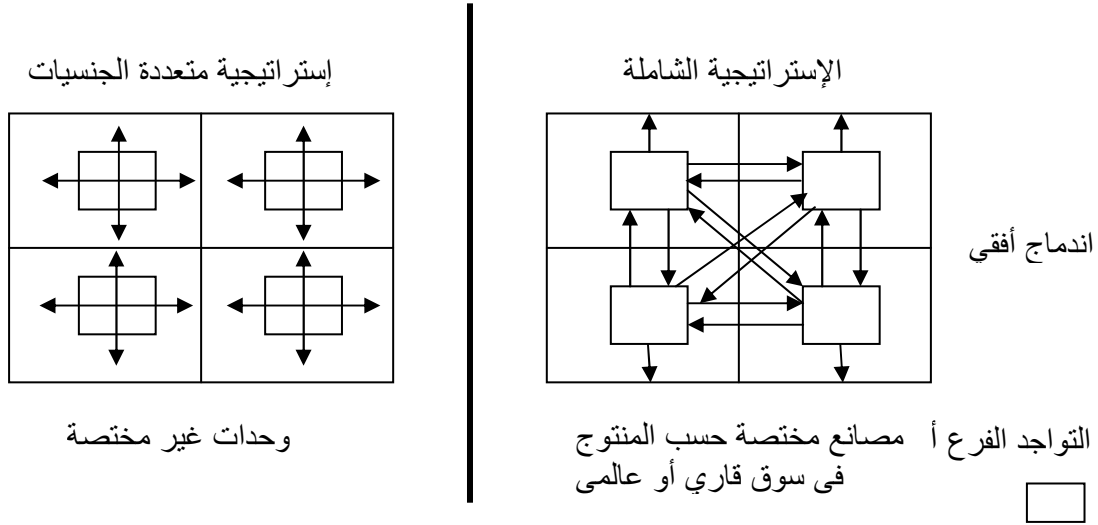
تختلف في استعمالها عن الشركات المتعددة الجنسيات، إذ تستعمل الإستراتيجية ميكانيزم تجزئة تقنية وفضائية جغرافية للإنتاج داخل الاقتصاديات على الصعيد الدولي، الذي يميزها عن الإستراتيجية المتعددة الجنسيات التي يتم فيها إدماج الإنتاج غالبا على مستوى كل اقتصاد وطني، بوحدة إنتاج غير مختصة تنتج كل تشكيلات المنتجات وتنتج كل سيرورة للإنتاج، والتعاون مع الشركة أو الوحدات الأخرى يكاد يكون معدوم، الشركة المتعددة الجنسيات يمكنها كذلك أن تخصص الوحدات الإنتاجية حسب نوع المنتج أو مرحلة الإنتاج ، هذا بإقامة تقسيم بين المناطق Une division inter régionale داخل الأجواء الوطنية.

1 للتوضيح يمكن الرجوع إلى مثال على شركة IBM في Julien savary, commerce 'IBM la globalisation tri-continentale international, Op. cit p 58-60

2 A. Bt Relier, ; J. Duboin, A. Barelier, J. Duboin et Al, pratique du commerce international, stratégie de développement ; 15ème édition ;Foncher, 1999 p 84.

3 Voir exemple portnoff andré – yves, innovation conceptuelle ; la lecon de Dell ;futuribles n°281 déc 2002,pp92-94

الشكل 4.1 : شكل توضيحي لمنطقية إستراتيجية شاملة ومتعددة الجنسيات



بتصرف: Dichen P. ; Global Shif ;Industral Change in a Turbulent World, Harper and Rew.1986

الإستراتيجية الشاملة التي لها نظرة أكبر من الأسواق المحلية (الوطنية) أين كل وحدة تنتج إلى سوق أكبر منها أي الذي تتواجد فيه، هنا يمكن أن تنتهج نوعان من التنظيم.

3.1.IV. التفكير الدولي لسيرورة الإنتاج¹:

الأنشطة الدولية للشركات وتقنيات اختراق الأسواق تعددت بفضل إمكانية تجزئة أو تفكيك المنتجات، التي يزيد عدد مكوناتها بتزايد نسبة تعقيدها، فالسيارة مثلا يزيد عدد مكوناتها عن 5000 قطعة، يمكن إنتاج كل منها بكيفية مستقلة ، ليتم تركيب القطع في شكل مجموعات Sous ensembles لتجمع بعدها في وحدة التجميع لتسير منتج نهائي، هذا التفكير لسيرورة الإنتاج يعرف بـ Décomposition (Dipp) (internationale du processus productif) (La sudiré duchêne 1982) الذي يعطي ميلاد للتجارة داخل الشركة Commerce intrafirme، الذي يتطور فيما بعد إلى تجارة بين الشركات Interfirme التموين بالمواد الأولية، المقاوله من الباطن لبعض قطع الغيار أو أجزاء منتجات، التجميع أو التسويق للمنتج النهائي. التجارة داخل الشركات في كل من الولايات المتحدة، بريطانيا، اليابان بلغت ما بين 1/5 أو 1/3 من المبادلات الدولية للدول المتقدمة (بالأخص في المنتجات العالية التكنولوجيا) .

2.IV. تحليل وفهم ديناميكية صناعة على المستوى العالمي:

أكد M. Porter² أن طبيعة التنافسية الدولية ترتبط بمدى توليف مجموعتين من العوامل، تتعلق الأولى بعوامل الاندماج والتنسيق الشامل Les forces d'intégration et de coordination globale والثانية تتمثل في قوى التكيف Les forces d'adaptation.

لمزيد من التفصيل إرجع إلى 57 p, N° 253, Cahiers français, le commerce internationale, Jean louis Mucchielli,

2 M. Porter, d'après T. Atamer et Al, Diagnostique stratégique;Dunod ;1998 ; p 495.

1.2.IV. قوى الاندماج والتنسيق الشامل¹:

"تقيم هذه القوى ضغوط على الشركات في قطاع معين، تحثها على التنسيق والاندماج أو إدماج إدارة الأعمال وتسيير الأنشطة الجغرافية المتناثرة"².
عندما يحدث هذا الاندماج أو التنسيق لتسيير الأنشطة المتناثرة جغرافيا.
- ميزة تكاليف معتبرة فإن هذا الضغط يكون قوي.
عندما مثل هذا الاندماج أو التنسيق لتسيير الأنشطة، لا يسمح ببلوغ ميزة معتبرة لتكاليف (أو يحدث إعاقة لتكاليف) فإن الضغط يكون ضعيف أو معدوم.

2.2.IV. قوى التكيف المحلي:

"الضغط المقام من قبل هذه القوى يحث الشركات على التكيف مع الطلب والعوائق المحلية"³.
عندما تكون هذه الضغوط قوية، فإن الشركة مدفوعة لتحقيق وتنظيم والاحتفاظ بعروض محلية خاصة، كحد أقصى يمكن إقامة سلسلة قيمة كاملة ومتكيفة مع كل بلد. بالتوليف بين هذين المجموعتين نتحصل على نوعية الصناعة على الصعيد الدولي La typologie d'industries⁴. شركة زارى ZARA بتجديد ادخلت نموذجها الى 32 بلد ، اذ تحقق 55% من رقم اعمالها خارج اسبانيا⁵.

(الشكل رقم 5.1). Dialectique globale/Local et type d'industries الجدلية شاملة / محلية ونوع الصناعة



Source d'après, T.Atamer et R. Calori, Op. cit P 495.

الصناعات المتعرضة إلى ضغوط قوى اندماج وتنسيق ضعيفة، وإلى ضغوط قوى تكيف محلي قوية، فإنها تعرف بالصناعات المتعددة المواطن Multi domestiques السوق المرجعية تكون هنا البلد أو المنطقة (متعددة الجنسيات)، المنافسة هنا تكون مستقلة عن البلد لآخر، كما هو الحال بالنسبة للميزة التنافسية التي تصنع بلد ببلد، في حين تحليل الصناعة يقاد بشكل منفصل بالنسبة لكل واحد منهم.
عندما تقيم قوى التنسيق والاندماج ضغوط قوية وتكون قوى التكيف المحلي متجاهلة (ضعيفة)، فإن الصناعة تكون شاملة.

1 Pierre-Noël Girand ; « les causes des inégalités » ; problèmes économiques N°2598 ; jan 1999.

2 T. Atamer et Al ; Op cit ; p 495.

3 T.Atamer et al, ibid, P 495.

4 D. Clerc ; « Une concurrence ne pure ni parfaite » ; problèmes économiques; N°2572 ;10-6-1998 ; p29-32 .

5 Laurence Lehmann et all ; « distribution et modèles d'internationalisation » ; Expansion Management Review, , Sept 2004.p75-89
أمثلة عن نماذج التدويل لشركات عالمية

المنافسة تكون مترابطة بشكل كبير بين تلك للبلد والبلدان الأخرى، ومنه فإن المنافسة تقام في إطار السوق العالمي، لذا توجب الحصول على حصة سوقية في كامل الثلاثية¹ La triade وليس في بلد واحد فقط. بين النوعين (الشكلين التصويين) توجد وضعيات وسيطية تعرف بصناعات المزيج تتضمن حقائق مختلفة. قبل التفكير في تحديد الإستراتيجية الدولية يتوجب على الشركة تقدير قوى التكيف المحلي وقوى الاندماج والتنسيق، مما يسمح بإقامة الخريطة الحالية والمستقبلية للجداية الشاملة-المحلية لصناعاتها وقطاعات صناعاتها، مما يسهل تحديد ودراسة الخطوط العريضة المباشرة للإستراتيجية الدولية المتبعة.

3.2.IV - تقدير قوى الاندماج والتنسيق الشامل

Appréciation des forces d'intégration et de coordination globale

لا يتسنى ذلك إلا من خلال تقييم التأثير المحدث من قبل عدت عوامل يعتبر من أهمها²:

■ كثافة الاستثمار L'intensité d'investissement:

الإهلاك السريع لرؤوس الأموال المسخرة التي تعتبر نسبتا مرتفعة، لا يكون ممكن إلا على مستوى عدة دول. إذا كان المبتذل التكنولوجي كبير فإن الضغط نحو الاندماج العالمي يكون كبيرا.

■ كثافة البحث والتطور L'intensité des recherches et développement:

اهتلاك نفقات البحث والتطوير الهامة (أكثر من 5% من رقم الأعمال) لا يكون ممكن إلا على صعيد عدة دول (الحال بالنسبة للصناعات الصيدلانية).

■ الاستفادة من ميزة اقتصاديات السلام³:

لا تكون هامة إلا من حال دخول أسواق عديدة (حساسية التكاليف للحجم). هذه الاقتصاديات يمكن أن تتعلق بوظيفة معينة كالإنتاج.

مثلا: دخول السواق الدولية يعد ضرورة حتمية للاستفادة من اقتصاديات السلام في الصناعات الإلكترونية (ضرورة تناسبية).

- أهمية اقتصاديات السلام⁴ تكون معتبر كلما تعلق الأمر بتكاليف مضافة أكثر أهمية.

■ الضغط على التكاليف La pression sur les coûts:

تكون الشركات مطالبة أكثر من أي وقت مضى على تدنية التكاليف عندما تكون المناسبة مقامة على أساس سعري، وهو ما يجعل من الاندماج إلى أعلى، الإجابة المثلى لهذا الرهان (الاندماج إلى أعلى لشراء عجينة الورق في صناعة ورق التنظيف)⁵.

- هذا العامل المؤلف باقتصاديات السلام يدفع إلى الاندماج العالمي الذي يعمل على زيادة وزنها فيما يتعلق بالسعر العائد.

■ النسبة بين حجم السوق العالمي والحجم الأمثل للوحدات:

هذه النسبة من شأنها تحديد عدد الوحدات المثلى ذات الحجم المناسب القابلة للبقاء في سوق معين. إذا كانت قيمة هذه النسبة ضعيفة فهذا يعني ضروري التمرکز الدولي لهذه الصناعة .

1 K.Ohmae, Keninchi ohmae, La triade, émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Paris, Flammarion 1985.

2 Prahalad et Y. Doz, d'après T.Atamer et AL, Op,cit :p 496-498.

3 Julien savary, «Le commerce inter national» Op. Cit, P 54.

4 Jacquemin A .,Buigues P ., Ilzkovitz , « Concentration Horizontale ; Fusions et Politique de la Concurrence dans La Communauté Européenne » ; Economie Européenne ; Mais 1989.

5 Kamran Kashani « en collaboration ,client et fournisseur jouent gagnant »; Expansion Management Review, Sept 2004 ;p23-32

▪ وجود الميزة التنافسية النسبية **L'existence d'avantage comparatifs**:

تعد الميزة النسبية في تكاليف عوامل الإنتاج لبلد بالنسبة لآخر¹ إحدى أهم العوامل المحددة لترحيل أو إقامة الوحدات الإنتاجية في البلدان التي تسمح باستفادة أكبر من اختلاف عامل التكلفة .
فالإستراتيجية الدولية تهدف أساسا حسب B.Kogut إلى التوليف بين الميزة النسبية المقدمة من قبل البلد المستقبل والميزة التنافسية المقترحة من قبل الشركة².

- الحاجة للاستفادة من الميزة النسبية، واختلاف التكاليف تكون أكثر عندما تكون المنافسة قائمة على أساس سعري، (استعمال اليد العاملة الرخيصة في السوق المغربية والتونسية في الصناعة النسيجية (الخطاطة)، استعمال اليد العاملة المؤهلة والسوق الجيدة (الرخيصة) في صناعة الخزف الصحي في البرتغال، استعمال المواد الطاقوية الرخيصة (الكهرباء) في صناعة الألمنيوم بالولايات المتحدة يرى T.Atsmer et R. Calori أن الميزة النسبية لا تشكل سبب في ذاته لأجل الاندماج³ كون المحيط العالمي يتجاوز نظرية التكاليف النسبية المبنية على أساس عامل إنتاج، ليشمل بذلك عدة عوامل تختلف حسب نوع الصناعة (اليد العاملة المؤهلة، الموارد العلمية، الهياكل القاعدية، شبكات الاتصال، الثقافة... الخ) الأمر الذي يفسر قدوم الشركات الأكثر تنافسية دوليا من البلدان التي تتوفر على أكبر قدر من هذه المواد النادرة⁴.

زيادة على ترحيل أهم الوحدات في الصناعات المتطلبة لهذه الموارد إلى هذه الدول، كترحيل ورش هندسة المنطقيات نحو الهند (سوق المقاوله من الباطن لتطوير المنطقيات يقدر بنحو 15 مليار دولار ، أين الهند تستحوذ على 70 % منه ما يمثل حوالي 2.5% من ناتجها الإجمالي)⁵، الأعمال الكبرى مع الشركات الكورية، البرازيلية والهندية ، مما يظهر جليا أن اختيار مكان التواجد⁶ يتعدى التحكيم التقليدي بين كلفة العمل ورأس المال، لتشمل عوامل أخرى أكثر محددة و الهادفة إلى الحصول على العامل بأحسن سعر مناسب.

▪ **تكاليف النقل Les coûts de transport**:

يمكن أن تعمل على الإلغاء الجزئي أو الكلي للمزايا المرتبطة بالتنسيق والاندماج العالمي للأنشطة، لذا من الضروري العمل على التقدير الدقيق لها بالنظر إلى التكاليف الأخرى.
فعندما تكون نسبة كلفة النقل / الكلفة المضافة ضعيفة، فإن هذا يعني وجود عائق كبير للاندماج الدولي.
كل عامل من عوامل التنسيق والاندماج يمكن أن يعتبر كإشعاع، له اتجاه مختلف عن الآخرين حسب تأثيره السالب أو الموجب، وطول مختلف حسب كثافة التأثير **L'intensité de l'impact**، المجموع الهندسي لهذه الأشعة يسمح بإعطاء المحور الشامل الذي يتعلق أساسا بعناصر التكلفة، ومنه فمعرفة كيفية استعمال مختلف المنافسين لإمكانية الاندماج والتنسيق الشامل تسمح بتحديد مستوى تنافسيتهم بعبارة التكاليف.

4.2.IV - تقدير قوى التكيف المحلي⁷ Appréciation des forces d'adaptation locale

تحديد نمطية أو خصوصية العرض بالنسبة لأهم الدول الرئيسية للسوق العالمية، لا يتسنى إلا من خلال العمل على التقدير الدقيق للعوامل المرتبطة بالطلب المحلي والتشريعات الحكومية والتهديدات والعوائق

1 نتطرق إليها في قسم اختبار كفاءات التواجد

2 B. Kogut «Désiging global stratégies: comparative and competitive value- Addeb chaines» Sloan management review, été 1985.

3 T.Atamer et R. Calori, op. cit, p.497.

4 D. Ernst et O. Connor, Technologie et compétition mondiale, OCDE, 1989

5 Government accountability office (GAO)/ CNUCED .World Investment Report (2004). للتوضيح ارجع الى

6 Jean -Louis mucchielli, «La décomposition inter nationale des processus productifs, cahiers Français, N° 253- p 56-57.

7 Price la kers ; « concurrence ,concentration, monopole et structure de marchés » , P.E ; N°2591, p69

البنوية التي تتعد العوامل المحدد لهذا المحور، إلا أننا نكتفي بأهمها، لنتطرق إلى البعض منها بطريقة حسابية لاحقاً¹.

▪ **الحواجز الجمركية والغير جمركية²:**

تقيم الدول على اختلاف قوتها الاقتصادية حواجز جمركية لحماية صناعاتها الناشئة³، مما ينتج عنه تجزئة السوق العالمية إلى الدول الثلاثية Les pays de la triades والدول المندمجة مع كل قطب منها⁴. هذه التي صارت في تدني مستمر في ظل الاتفاقيات المتعددة الأطراف وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة OMC. إلا أن الحواجز الغير جمركية تبقى تكتسي أهمية كبيرة من سالفها.

▪ **السقف الأعلى والحصص المحددة La contraignants et les quotas limitent:**

تعمل هذه الحواجز على الحد من دخول المنتجات المنافسة، غالباً ذات أسعار ونوعية تنافسية عالية، أهم مثال على هذا النوع من الحواجز، الحواجز الإيطالية، الفرنسية، الأمريكية أمام السيارات اليابانية. كما أن الاتفاقيات المتعددة الأطراف Les accords multifibres تكرر بدورها إعاقه شمولية بعض الأنشطة ويبقى من أهمها الألبسة المنسوجة Les vêtements tricotés (النسيجية).

▪ **المقاييس الصحية Les normes sanitaires وحماية المحيط:**

وهي المقياس التي تؤدي بدورها في بعض الأحيان إلى إلغاء كلي لدخول بعض المنتجات، وأحسن مثال على ذلك تلك الحواجز المقامة على المنتجات الغذائية الزراعية والصناعات البلاستيكية كالتغليف. وهو الفعل الذي يلغي تصور نمطية العرض La conception standardisée لعرض مشترك لعدة دول. إذ أن كفاءات الاستعمال والتسميات Les codes d'usages des produits et le dénominations تعد أحد أهم الحواجز في المنتجات الغذائية الفلاحية Agro-alimentaire مثلاً: ياغورت Yaourt thermisés الألماني لم يدخل السوق الفرنسية بتسمية الأصلية، في حين مازال إلى يومنا هذا قانون نقاء الجعة الألماني يعيق دخول الجعة المستوردة، كما تبقى الإجراءات والاختبارات القاسية التي تقيمها اليابان على منتجات الأدوية المستوردة تعيق دخول المنتجات الأمريكية.

▪ **ثقل الأسواق العمومية Les poids des marches publics:**

تكون السوق محجوزة للموردين الوطنيين عندما تكون أغلبية المشتريات في نشاط معين عمومية، وهو الحال في البريد والمواصلات، التجهيزات الإلكترونية، معدات النقل... الخ وهو ما يعمل على تجزئة السوق العالمية، ويحد من الشمولية.

▪ **ثقل الأذواق والحاجات الخاصة Le poids des goûts et des besoins spécifiques:**

تعدد الأذواق والحاجات يحول هو كذلك دون نمطية الطلب العالمي لبعض الأنشطة La standardisation de l'offre mondiale، تعدد الأذواق و الحاجات لا يظهر فقط في الصناعات الغذائية . إذ يمس أغلبية الصناعات كالأدوات الكهرو منزلية، الصناعات الصغيرة، وأغلبية قطاع الخدمات وحتى المنتجات الصناعية⁵ وأحسن مثال على ذلك الإطارات المطاطية (الأمريكيون يفرضون ثقل أكثر من

1 T. Atamer et R. Calori, Op.cit , p 499-501.

2 Jacque Barsseul ; Les nouveaux pays industrialisés et industrialisations du tiers monde, édition Armand Colin, 1993 p 12-15.

3Sandra Poncet et all ; « Impact des barrières aux échanges sur la croissance économique » ;Revue économique –vol 56 n°3 mai 2005 p735-744

4 Kenichi Ohmae, Op. cit.

5 S.C. Arora, «La norme CISO 9000 au cœur de la compétitivité internationale», Problèmes économiques, N° 2.598, Janvier 1999 ; p 7-11.

الثقل الأوروبي، من 40 كلغ إلى 45 كلغ بدل 20 إلى 27 كلغ، في حين تبقى أذواق اليابانيين أقل من الذوق الأوروبي، الأمر الذي يحد من النمطية في هذه الصناعة.

▪ **ضرورة التسويق الخاص La nécessité du marketing spécifiques:**

توليفة عناصر المزيج التسويقي الناجحة في بلد معين ليست بالضرورة تلك التي ستنتج في بلد آخر، وهو ما بنى عليه M. Ghertman et J.M. Deleersnyder¹ تصور فعل الموشور L'effet de prisme "الذي يفرض على الشركة تغيير أو تكيف المزيج التسويقي وفق الدول عند المرور أو الانتقال من بلد لآخر (من بلد أصلي إلى بل أجنبي)"²، الأمر الذي يحول دون نمطية العرض.

▪ **المقاييس الصناعية Les normes industrielles:**

تعد أهم محدد العرض المحلي الخاص الذي يتماشى والشروط المحلية وأحسن مثال على ذلك الصناعات الإلكترونية، تجهيزات الاتصال، النقل...الخ.

▪ **لشكليات والطرق الإدارية La formalité et démarche administratives³:**

تشمل مختلف الإجراءات الإدارية بما فيها الجمركية، نقل أو دخول البضائع وهو ما يعمل على تجزئة السوق العالمية في الأنشطة التي يكون فيها عامل الوقت مفتاحي (أجال التسليم)، خاصة في صناعة المعدات على القياس "Les outils sur mesure" في صناعة التجهيزات والآلات... الخ الأمر الذي يحد من التدويل.

▪ **الاختلاف في قنوات التوزيع والبنىات القاعدية للإمداد:**

تعمل قنوات التوزيع والبنىات التحتية على تجزئة الصناعات على الصعيد الدولي، مثلا السوق الإنجليزية للجنة محمي كون المنتجين هم الذي يراقبون الإشهار Les pubs رغم التشريعات الإنجليزية، وهو ما يحول دون دخول منافسين جدد.

في حين تشكل شبكات الوكلاء في أوروبا حماية بنيوية Une protection structurelle أمام الشركات الأجنبية، مثلا في الصناعة الإلكترونية ومنزلية فإن رقم الأعمال المحقق مع العشر (10) موزعين الكبار في فرنسا يفوق ذلك المحقق مع 20000 زبون إيطالي نظرا لمشكل الإمداد.

▪ **بنية الأسواق La structure des marches⁴:**

رغم توفر كل شروط الشمولية، إلا أن بلوغ تمركز الصناعة على الصعيد الدولي يبقى صعب المنال، نظرا للوضعيات القوية المحققة تاريخيا لبعض الشركات في الدول الرئيسية، مثلا تجهيزات التوزيع الإلكتروني في الولايات المتحدة نجد Général Electric، Merlin Gerine في فرنسا Mitrubishi في اليابان، لها وضعيات قوية تاريخيا، وهو ما يجعل من الصعب الحصول على حصص سوقية بوتيرة سريعة أو يحول دون ذلك.

▪ **شبه سيطرة المشتريين أو المستهلكين الوطنيين أو المتعددي الجنسيات:**

يحتفظ بالعرض المحلي Les offres locale عندما يكون لزبائن صناعة ما وضعيات وطنية أساسا Des positions nationales، أما عند الزبائن المباشرين متعددي الجنسيات فينسقوا سياسة شرائهم على الصعيد الدولي (اندماج إلى أعلى)، فإن الشركة تكون مرغمة في هذه الحالة على توريد المنتجات والخدمات

1 Chertman M. et De leersnyder, Comment bâtir un plan de marketing à l'exportation » Revue française de gestion Mai, 1977.

2 Isumier J.C management international, PUE ; 1985 ; p 70.

3 J.Clade Koskas ; « Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélisation » R.F.marketing ; n 164. 4/1997

4 دراسة للجدلية شمولية - محلية قام بها J.P. Laurenin لشعبة الطلاء برنيق الالوان La branche de peinture, vernis et couleurs يمكن الإطلاع عليها لتوضيح أكثر في T.atamer et Al ; op cit ; p 502-509.

إلى الدول التي يوجد فيها الزبائن (المتعددي الجنسيات) الأمر الذي من شأنه العمل على مركزية عقود البيع ونمطيه العرض .

تداخل العوامل السالفة يحدث ضغوط دفع الشركة إلى تكيف قسم من سلسلة قيمتها مع الظروف المحلية ، مما يؤدي إلى تعديل المنتوجات والخدمات الملحقة وغالبا إقامة قسم من صناعاتها في البلد.

5.2.IV. الأنشطة المزيج Les activités mixtes:

يتضمن هذا الصنف من الأنشطة نوعان من الأنشطة، الأولى أنشطة متعددة الجنسيات Multi nationale والثانية أنشطة دولية Activités transnationales.

أ - الأنشطة المتعددة الجنسيات Les activités multi nationales:

لها إمكانية الإجابة للطلب العالمي المتجانس بفضل عرض نمطي لا نجد بضرورة ميزة تكاليف معتبرة، وهو ما يعني استحالة إدماج وتنسيق الأنشطة (وهو الحال في بعض أنشطة الخدمات)، أو أن تكون الميزة ملغاة بسبب تكاليف النقل المرتفعة (وهو الحال بالنسبة لصناعة الإسمنت).

هذه الأنشطة تشبه إلى حد كبير بالأنشطة المتعددة الأوطان Multidomestiques كون التقرب يكون حسب كل بلد، نظرا لإمكانية الترحيل السهل للمهارات الخاصة للشركات المتعددة الجنسيات من بلد إلى آخر نظرا لتجانس الطلب¹.

وهو ما يسمح بالاستفادة من تقاسم الموارد التكنولوجية، مما يمنحها مستويات مردودية عالية عن تلك التي تحققها الشركات المحلية التي لا تتمكن من تأكيد وضعيتها أمام الشركة المتعددة الجنسيات، إلا عند انعدام فعل اقتصاديات السلام الشاملة، مما يدفع هذه الأخيرة بالمقابل إلى توسيع حقل نشاطها، لاستغلال اقتصاديات المروحة L'économie d'éventails على الصعيد العالمي.

ب- الأنشطة الشاملة (الدولية) العالمية les activités transnationales²:

في هذا النوع من الأنشطة تكون كل من قوى التكيف المحلي وقوى الاندماج الشامل قوية، إلا أن مصادفة هذا النوع من الأنشطة يبدو شبه نادر، نظرا للديناميكية الدائمة للأجواء العالمية (تدخل الحكومات المباشر لحماية الشغل من جهة والأنشطة

الإستراتيجية من جهة أخرى، تقلبات سعر الصرف، التطور المختلف لسلوك المستهلكين، ظهور الدول الصناعية الحديثة (الناشئة)، والتطور الحديث لدول أوروبا الشرقية)³.

فنظرا لتعقيد الوضعية صار من الضروري التخلي على الإستراتيجية الشاملة التي أصبحت غير متكيفة، وتبني بالمقابل منهجية استغلال أكثر براعة للجدلية شمولية – محلية dialectique globale-local . كتنسيب جزء من سلسلة القيمة بكيفية نمطية والمراحل الأخرى بلد ببلد، قصد التجاوب أكثر مع المتطلبات.

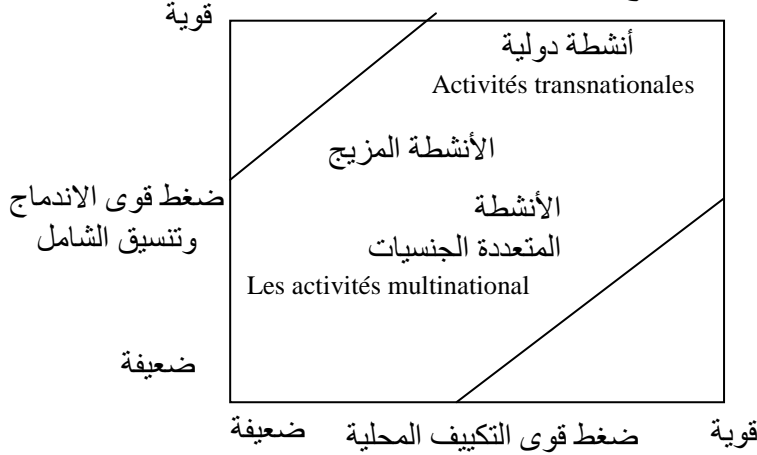
1John Hegel. « la délocalisation arme de stratégie offensive » ; Expansion Management Review, Sept 2004.p17-22

2 T.Atamer et Al, Op. cit. p 510-513 للمزيد من التوضيح أرجع إلى مثال وتحليل أكثر للحد فيه محلية شمولية والأنشطة المزيج

3 Fabrice Defever ,J.L.Mucchielli ; « décomposition internationale de la chaine de valeur » ;Revue Economique ;vol 56 ,N°6 ;Nov 2005.p1185-1206. يمكن الوقوف على دراسة حول ترحيل الشركات المتعددة الجنسيات في السوق الأوروبية

الشكل رقم 6.1 :

بطاقة الجدلية شمولية / محلية والأنشطة المزيج Carte de la dialectique global / local, les activités



Source: T, Atamer et R. Calori, Op. cit P 511

3.IV. تشكيل إستراتيجية لتدويل:

على ضوء مختلف الدراسات النظرية لإعداد إستراتيجية التدويل يمكننا تحديد ديناميكية التدويل في ثلاثة مستويات كبرى:

- درجة الشمولية¹ لكل ميدان معتبر- صناعة ، أو قطاع أو نشاط الذي يسمح بتحديد الأثر الفعلي او المحتمل لمكونة التدويل على الإستراتيجية لمجموع المتعاملين الذين ينشطون في السوق الدولية .
 - خطوط القوة التي تطبع هذا المجال على مستوى تطور المحيط ، المنافسة على الصعيد الدولي او على صعيد منطقة جغرافية أكثر تحديد تهم أو مؤهلة أن تهم المتعاملين الآخرين في السوق الدولية.
 - التحفيزات على التدويل أو ما يعرف بالمطلقة Déclencheurs و التي تحت و تدفع المؤسسات في المجالات الاقتصادية المختلفة على توسيع بشكل تدريجي انفتاحها نحو الخارج ثم التدويل الأولي وصولا إلى بلوغ تعدد الجنسيات مرور بالتطور على مستوى الأسواق الأصلية.
- إذا ماتم تحديد هذه الديناميكية بالنسبة لكل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أو كل ونشاط في الشركات المتعددة الأنشطة ، فانه يصير من الأزم تحديد السيورة التي تسمح لها بطريقة منهجية تشكيل و بداية العمل بإستراتيجية تدويلها مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات المستمرة للمحيط و نتائج العمليات المقامة .

1.3.IV. المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل :

إستراتيجية التدويل تشتمل العديد من المراحل تتسلسل في منهجية منطقية يتم إعدادها وفق أسس ومعالم واضحة تمس العديد من الوظائف داخل المؤسسة و ينجم عنها أنواع مختلفة من القرارات عبر مختلف مراحل سيورة التدويل .

ما نلاحظه على ضوء الدراسات النظرية المختلفة هو أن منهجية التدويل تتكون من ثلاثة مكونات جزئية:

- ❖ تحديد هيكله السيورة تشكيل و إعادة النظر في إستراتيجية التدويل.
- ❖ تحديد المراحل الأولية الداخلية و الخارجية للتفكير المسبق لتشكيل او إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل .

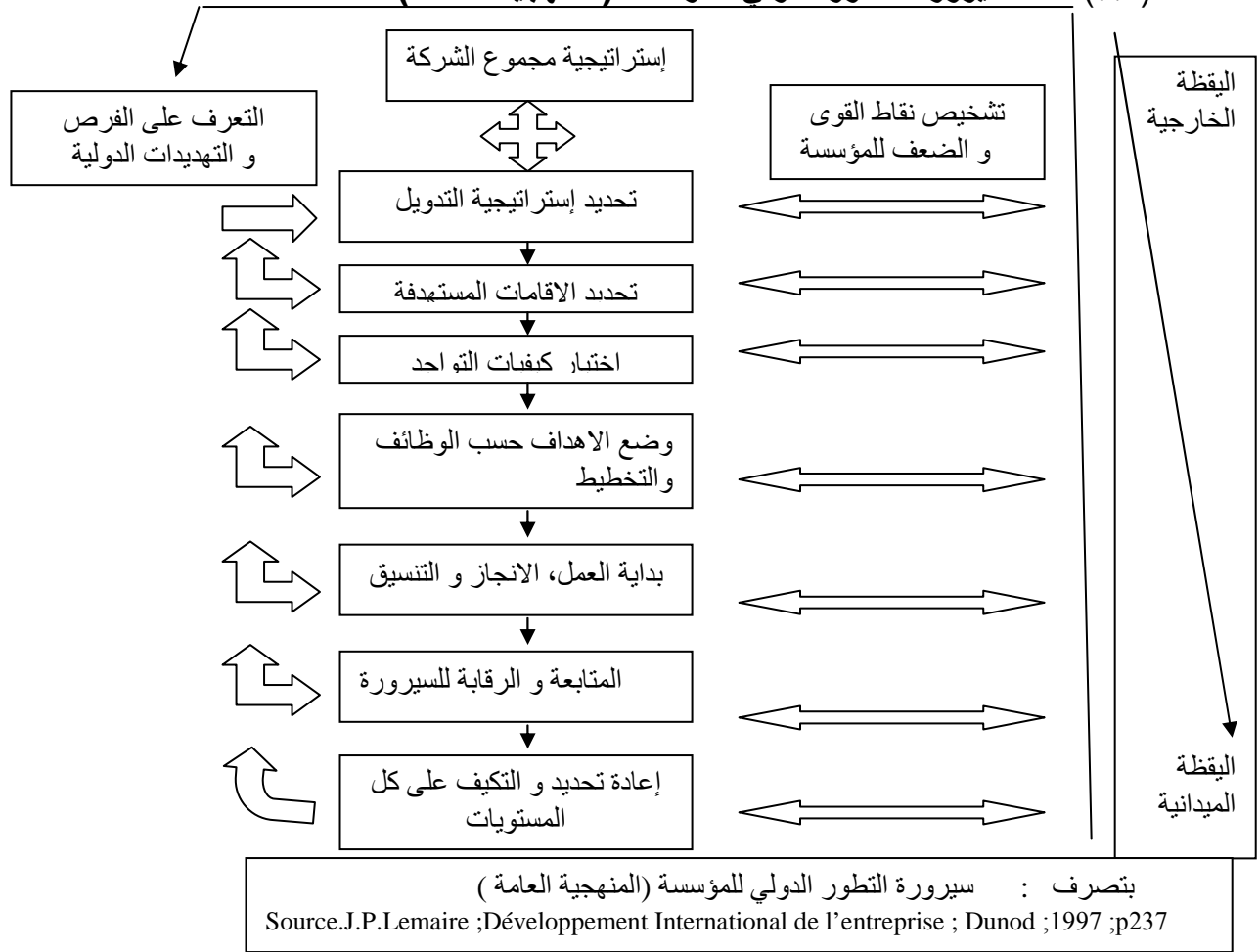
1 Adrian Slywotsky et all ; Risques et exigences de la mondialisation ;l'expansion management Review Mars 2006

❖ التعرف على أساس أهمية الانشغالات على أنواع الاستراتيجيات الرئيسية حسب تفضيلها لتوجه التسويقي للأسواق الخارجية او ميلها إلى إشراك مجمل وظائف المؤسسة في التدويل.

أ. سيرورة تشكيل و إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل:

يدخل منطق إستراتيجية التدويل ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة (إستراتيجية المجموع) . و في إطار المحاور الكبرى لتنمية المؤسسة ، الإطار الذي تحدد فيه الأهداف الدولية و بالتحديد درجة الالتزام الدولي ، إطارها الجغرافي كاهتمام Orangena بالتطور في السوق الأوروبية قبل التفكير في مناطق اخرى. مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات الداخلية للمؤسسة و المعطيات الخارجية المتعلقة بالمحيط التنافسي . لمعطيات التي يتم جمعها ، تركيبها و معالجتها و تحليلها قبل استغلالها في المستقبل لتحديد منهجية تشكيل الإستراتيجية. عموما منهجية التدويل ذات طابع متكيف يعاد تكييفه كلما تطلب الأمر ذلك بما يتماشى و الصعوبات و المشاكل المصادفة و تحولات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

الشكل (7.1): سيرورة التطور الدولي للمؤسسة (المنهجية العامة).



ب . تحديد المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل:

توجد مرحلتين رئيسيتين في إعداد إستراتيجية التدويل و تتمثل في التعرف على الفرص و التهديدات الدولية و التشخيص الدولي لنقاط الضعف و القوة للمؤسسة التي تتم بتزامن مما يسمح بالاستفادة منها في التفكير الأولي. و تقيم هذه الأخيرة على أساس :

- الأثر الايجابي/ السلبي الذي يمكن أن تقيمه على المؤسسة (كما تدينه التكاليف ، التموين ... الخ وانعكاساتها على فقدان الحصص السوقية و خلق حواجز كمية و نوعية جديدة)
- الفعل او رد الفعل الصادر عن المؤسسة على أساس مواردها و أولوياتها المحددة سالفا و تنظيمها ومعارفها و نظرتها إلى المستقبل في ظل المنافسة المتزايدة.
في ظل هذه المتغيرات التحليل الموضوعي الوحيد لأفاق المؤسسة أمام المحيط الدولي لا يكفي لإعداد إستراتيجية التدويل و هذا بغض النظر عن حجم المؤسسة و وضعيتها المالية و طبيعة أنشطتها.
لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر الكمية و النوعية المتاحة و الممكنة و حتى تلك المعطيات التي تعد ذاتية و التي تتلاءم مع توجهات إستراتيجية على المدى الطويل.

ج . اختيار اماكن التواجد و اختيار كفيات التواجد¹ :

التحديد الجيد لاماكن التواجد على أساس معايير محددة و انطلاقا من مراحل معينة يتم تصخير مجمل جهود المؤسسة و منه تحديد الكفيات المفضلة للتواجد في كل مكان وفق كفيات معينة للدخول ، التي تتطلب بدورها مستويات التزام مختلفة و هو ما سيسمح بتطور الخيارات لاماكن التواجد و كفيات التواجد خلال سيروورة التطور الدولي للمؤسسة .

بعد تحديد الأهداف الرئيسية و التعرف على طبيعة إستراتيجية التدويل ، فانه سيتوجب تحديد الأولويات الجغرافية التي تم الاحتفاظ بها على أساس العمل المقام سالفا و المتعلق بتعليم المتزايد Repérage en Amont خلال المراحل الإعدادية لتشكيل إستراتيجية التدويل المقامة بالاعتماد أساسا على فريق اليقظة الذي سمح بالتعرف على الأماكن الممكنة للتواجد و إقصاء المناطق القليلة و العديمة الأهمية في الأفق الزمنية المتوسطة او البعيدة.

على أساس الأهداف المتمخضة عن تشكيل إستراتيجية التدويل سيتم إقامة تصنيف ثاني وأكثر موضوعية قصد التحديد بدلالة الرتم المرتقب في إستراتيجية التدويل و عوائق الاختيار المصادفة على مستوى الالتزام ، القرب الجغرافي ، مستوى الخطر المقبول من قبل المؤسسة و ما إلى ذلك. سيتم إقامة ترتيب الأولويات المتبع و الجدول الزمني للانجاز كل عملية.

قبل الانتقال إلى بداية العمل يجب تحديد بالنسبة لكل إقامة على أساس مخطط مناسب و معدل وفق كل محيط كيفية التواجد التي تعد أكثر تفضيل و أولوية للتنفيذ.

1. اختيار الاقامات المستهدفة :

مرحلة اختيار الأسواق المستهدفة تلي مباشرة مرحلة تشكيل إستراتيجية التدويل و تحديد الأهداف الرئيسية ، لذا فان ترتيب الأولويات يكون على أساس الفرص المحددة سالفا.
فعلى أساس التوجهات المختارة و اختيارات تصخير الموارد التي تم رصدها سيكون بالمستطاع تحديد كفيات التواجد .

2. الانتقال من التعرف على اماكن التواجد إلى اختيار اماكن التواجد المستهدفة:

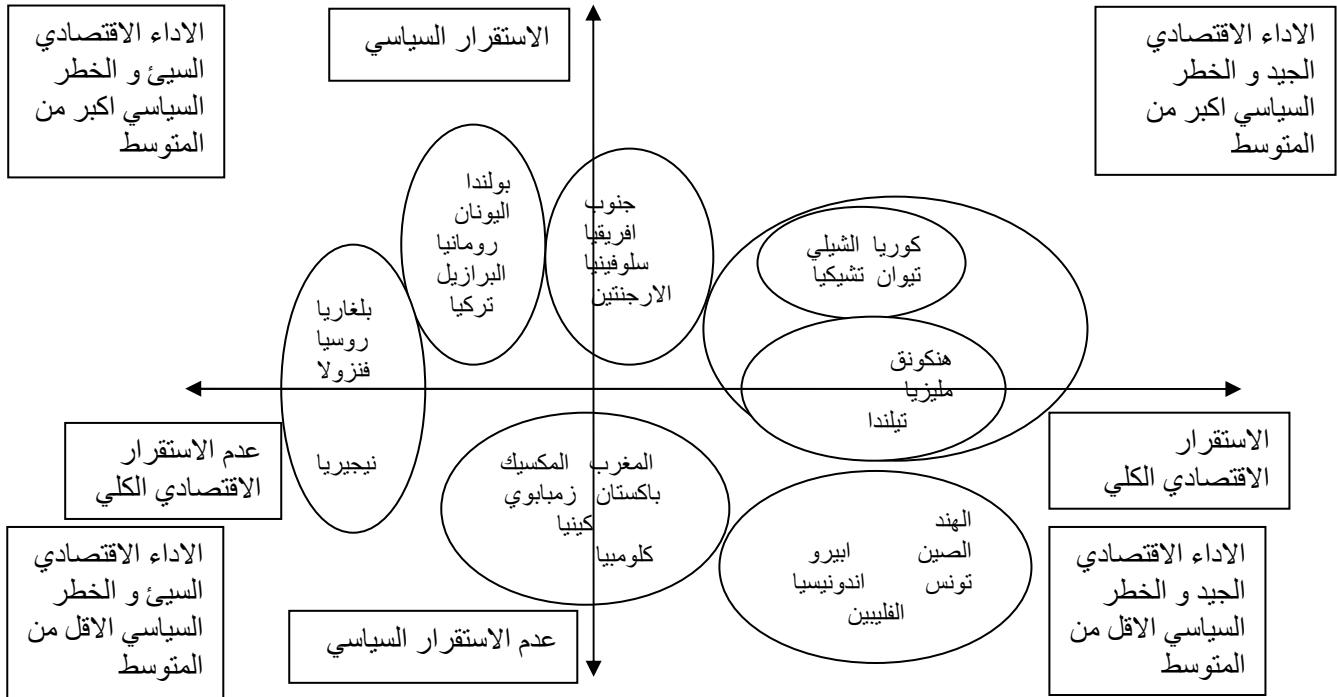
يقود إلى استعراض و استغلال مختلف المعايير التي من شأنها السماح بترتيب أماكن التواجد حسب الأهمية.

1 J.L.Mucchielli et F.Puech ; le choix de la localisation ; le cas des multinationales francaises ; problemes économiques n°2909 ; 2006 : p23-29 ; Thierry Mayer et J.L.Mucchielli ; « la localisation des entreprises multinationales » ; économie et statistique N°326-327 ; 1999-6/7 p161-164

المعايير الأساسية : المعايير التي تم تحديدها بشكل تصاعدي من خلال التشخيص الخارجي أثناء مرحلة التعرف على الاسواق المحتملة. على غرار القرب الجغرافي و التقارب الثقافي و المحيط التنافسي في الاسواق المحتملة و التشريعات و القوانين السائدة (الرسوم و التعارف الجمركية المطبقة ، قانون الاستثمار ، نظرة الحكومات إلى الشركات الأجنبية).¹ ، بالإضافة إلى عدد من العوامل المتعلقة بالمؤسسة ككلفة اليد العاملة (الذي يطرح بقوة في صناعة الحياكة و التفصيل).

الشكل الموالي (8.1) يبين لنا تجميع أماكن للتواجد على أساس التصنيف : معايير الملائمة الاقتصادية

/ الاستقرار السياسي.



بتصرف : مثال على تجميع الاقامات على ضراء المعطيات : الجمع بين الأداء الاقتصادي /
الاستقرار السياسي Dossier Risques, le Moci ;n°1266, 2 Jan1997

الأهداف المحددة عند تشكيل إستراتيجية التدويل من شأنها السماح بتحديد معايير تحديد أماكن التواجد و تكملتها و تقدير أهميتها و هذا وفق منهجية منتظمة:

- التحديد الواضح للمزايا التنافسية التي يجب تثمينها و الخيارات الكبرى المختارة للتدويل التي تشكل في مجموعها مجموعة أولية من عوامل الاختيار و هذا على المستويين التقني و التجاري.
- تحديد الحدود على مستوى الالتزام و على مستوى تطور المنهجية المتبعة التي تتوقف عند أفق واضحة.
- على مستوى الالتزام فان الموارد المتاحة او الموجهة إلى التطور الجغرافي الدولي تحدد في المقام الأول مستوى طموح المؤسسة (الاحتياط المالي ، مستوى الخطر المقبول ، محدودية فرص الأسواق و الخطر العالي و مستوى التطور المقبول و المحيط السياسي و الاقتصادي المستقر و المضمون.....).
- على مستوى التزايد و التطور و يظهر ذلك من خلال رتم التواجد في اقامات جديدة في أفق زمنية محددة (شركة اورونجينا Orangina كل سوقين جهويين كل سنة بينما كانت في السابق سوق وطنية عبر

1 Scott C. Beardley et All ; « Réglementer sans nuire la concurrence » ; Expansion Management Review ; Mars 2006 p 19-26

القارة كل سنة على أساس النتائج الجيدة المحققة ، هذا التطور يمكن أن يزداد بسرعة أكبر كما هو الحال عند ماك دونالد's McDonald. على أساس التسابق إلى الحصة السوقية.

تحديد الأهداف الجغرافية الواجب بلوغها سواء على المستوى الكمي او النوعي.

- **على الصعيد الكمي** : و تتمثل أساسا في الحصة السوقية الجديدة او قواعد تقسيم الإنتاج (اورونجينا كان هدفها هو بلوغ 10 % من السوق الأوروبية للمشروبات الغازية المستخلصة من البرتقال Soft drinks في أفاق كان فيه هدف أغلبية الشركات المتعددة الجنسيات بلوغ التوازن في رقم الأعمال و غالبا الإنتاج على الصعيد العالمي و تحويل مركز الخطورة للأنشطة إلى الدول الناشئة الواعدة كاسيا و أمريكا الأتينية.

- **على الصعيد النوعي** : الحصول على الأسواق ذات المرجعية و اختراق بعض المناطق الضرورية سواء للفرص التي تمثلها او لأهميتها بالنسبة لمناطق أخرى .

المعايير تتعلق هنا بجاذبية البلدان المختارة فيما يخص أفاق المناطق ، المستوى المنخفض لتكاليف الإنتاج و ما إلى ذلك . كما تتعلق كذلك بالفرص التكنولوجية التي تطمح المؤسسة في تميمها على غرار التقدم التكنولوجي ، قدرة التكيف و الاحتياطات المالية و ما إلى ذلك . على أساس الأهداف الصادرة عن التشكيل الواضح لاستراتيجيات التدويل سيكون بالإمكان إقامة المعايير الاختيار و تحديد كيفية تقييم مناسب كل منها و السماح بإحداث التقارب المطلوب بينها من خلال شبكات التقييم المقارنة لمختلف الإمكانيات التواجد و منه إمكانية إقامة تصنيف يضمن الترتيب حسب درجة الأهمية لكل منها.

الجدول (2.1) نموذج لشبكة مقارنة الأماكن التواجد الدولي

المعايير	المعامل	البلد أ	البلد ب	البلد ج	البلد ن
أفاق السوق(الحجم* النمو)	24				
دورية الاستهلاك	10				
الحساسية إلى السعر	15				
الحصول على قنوات التوزيع	12				
نوعية الوسطاء	12				
مستوى الجهد التسويقي	12				
اللوجستيك و النقل	15				
المجموع	100				

على ضوء اختيار أماكن التواجد فانه من الصعب فصل اختيار أماكن التواجد على اختيار كيفية التواجد التي تتماشى أهداف إستراتيجية التدويل.

3. اختيار كيفية التدويل و التواجد في الخارج:

عملية اختيار كيفية التواجد بالخارج ترتبط ارتباط وثيق باختيار الاسواق الخارجية المستهدفة ، اختيار كيفية التواجد لا تخلو من المخاطر التي يتوجب على الشركات المدولة أخذها بعين الاعتبار قبل بداية أي التزام على الصعيد الدولي .

توجد العديد من اختيار إمكانيات التدويل . و التي تسمح التوجه السهل نحو الطول المناسبة والممكنة للتكيف مع المحيط المحلي للبلد المستهدف و التي تتوافق مع نقائص و إمكانيات المؤسسة.

إمكانيات التواجد متعددة و ذات مزايا مختلفة و هو ما يسمح بإحداث التطور الدولي بتطور اعتماد كل كيفية بما يتماشى و كل مرحلة من مراحل التدويل .

IV.2.3. رهانات اختيار كفيات التواجد في الاسواق الخارجية:

التواجد في الخارج يشمل العديد من الاعتبارات كا:

- مستوى الالتزام المراد على أساس موارد المؤسسة (المالية ، البشرية، التقنية ،)، و النتائج المراد بلوغها أثناء تشكيل إستراتيجية التدويل.

- مستوى الرقابة المفروض من قبل المسيرين و المخاطر الممكن تحملها في مختل المحيطات المستهدفة.

- الملائمة بين أشكال التدويل الأولية و تلك التي تسمح بالانتقال إلى المراحل الموالية من التواجد و التدويل.

- التكامل الذي يسمح بتحقيق الربحية و التعاون بين الفروع و المقر الأم.

أ. مستوى الالتزام : لا يتعلق فقط بأهمية القوة المالية المعتبرة بل كذلك بمستوى التجنيد الداخلي لمختلف الموارد المتاحة و الممكنة الذي يوافق كل شكل من أشكال التواجد .

أما على مستوى الاستثمار فان تحصيل الاستثمار الذي يمكن أن يشكل المؤشر الرئيسي و الحدود للميزانية المرصودة .

ب. مستوى الرقابة : يرتبط بدوره ارتباط وثيق بمستوى الالتزام أين هذين البعدين يرتبطان كثيرا بعضهما ، إذ أن المسيرين يرفضون إقامة استثمارات هامة في الخارج دون الاستفادة من الرقابة و الاحتفاظ بإمكانية التأثير على التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للاستثمارات المقامة بالخارج و تعيين المسيرين و المتابعة اليومية للتسيير النتائج الخ.

ج . الملائمة و التوافق بين أشكال التدويل :

التي تتبع خلال المراحل المتعاقبة للتدويل تعد رهان غالبا ما تتجاهله الشركات في حالة عدم تقديرها للالتزامات التي تتطلبها بعض الخيارات ليس فقط أثناء العملية الأولية للتدويل و لكن حتى عند الانتقال الى تعدد الجنسيات.

تجذب المؤسسات في البداية نحو الفرص التي يمثلها السوق (وجود مستورد أو مرخص له محتمل يقبل التوزيع وفق اتفاق خاص في منطقة محددة ، أما الثاني يتنج و يضمن توزيع المنتوجات في رقعة جغرافية محددة).

في المرحلة الموالية يمكن تجنب بسهولة الأخطاء المتعلقة بالاختيار في حين المحيط يصير أكثر تعقيد و يفرض التقدير الجيد للمزايا و النقائص لكل إمكانية مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير كل قرار محتمل على مختلف الوظائف التي يتوجب القيام بها و هو ما يفرض إعادة النظر في بعض الخيارات اللاحقة و مراجعة خيارات التواجد في الخارج .

د. تطوير التكامل بين الفروع و البنيات في الخارج و المقر الرئيسي :

يشكل بدوره رهانا داخليا يمكن بروزه منذ المراحل الأولى للتدويل أين تظهر مشاكل التنسيق الناتجة عن عدم تقسيم المسؤوليات ، غالبا ما يكون التعرف على الإجراءات المشتركة ، انتقال المعلومة و متابعة العمليات هي مصدر هذه الصعوبات التي يجب تسويتها في الوقت المناسب من خلال تطوير الهيكل الكلي للمؤسسة و إقامة نظام للرقابة و المتابعة المستمرة (Reporting) و إقامة الرقابة قصد تحسين كفيات عمل مختلف الفروع و التنسيق الجيد.

في مرحلة لاحقة من التدويل فان إعادة تقدير و اعتبار الوظائف التنظيمية الأساسية التي كانت مصدرا للصعوبات المواجهة .

الاختيار بين البنيات التي تفضل خطوط الإنتاج و تلك التي تفضل المناطق الجغرافية او أكثر من ذلك الزبائن الكبار أو عائلات المستهلكين نشير هنا إلى أن تبني الهياكل المصفوفاتية لا يقدم دائما الإجابات المكيفة الكافية لتحويلات المحيط القطاعي .

الأخذ بعين الاعتبار لمختلف الرهانات السالفة يسهل الاختيار بين مختلف الحلول الممكنة ، مما يسمح بالاختيار الأنسب لكيفية التواجد و درجة الالتزام و الانتقال المتواصل بوتيرة متزايدة لسيرورة التدويل حتى بلوغ مستوى تعدد الجنسيات.

الخاتمة :

سمح لنا هذا الفصل بالوقوف على مختلف التعاريف ، المفاهيم ، المزايا و العوامل المتعلقة بالإستراتيجية ، التدويل و الاستثمار الأجنبي المباشر على حد سواء و تحديد درجات التدويل و استعراض مختلف أنواع إستراتيجيات التدويل ، كما حاولنا تحليل و فهم ديناميكية الصناعة على المستوى العالمي. كما قمنا بالنظر الى الخطوات الأساسية لتشكيل إستراتيجية لتدويل من خلال استعراض المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل وسيرورة تشكيل و إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل و تحديد المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل و اختيار أماكن التواجد و اختيار كفاءات التواجد بشكل عام و الوقوف على مختلف رهانات اختيار كفاءات التواجد بالخارج هو ما سنعمل على إثرائه بشكل مفصل من خلال الفصول لمالية . أين سنعمل في الفصل الموالي على رصد مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة بالنسبة للشركات الراغبة في التواجد في الأسواق الأجنبية و تقديم مختلف الاستراتيجيات النوعية.

3	مقدمة:
3	I. تحديد المفاهيم، التعاريف ومختلف أنواع استراتيجيات التدويل، التدويل والاستثمار الأجنبي المباشر:
3	1.I. تعريف الإستراتيجية:
5	2.I. مفهوم الإستراتيجية:
5	أ- استراتيجية المجمع أو المؤسسة المعروفة بـ (Coorporate Strategy) :
5	ب- استراتيجية الميدان (conforter) :
5	3.I. الإستراتيجية فلسفة، مهمة، أهداف: La stratégie, Philosophie, Mission, objectifs
5	1.3.I. الإستراتيجية فلسفة :
6	2.3.I. مهمة الشركة:
6	3.3.I. نشاط الشركة:
6	أ- الغايات Les buts:
7	ب- الأهداف:
7	4.I. القطاع، الشعبة La Branche ، الصناعة والمجموعات الإستراتيجية :
7	1.4.I. القطاع Le secteur:
7	2.4. I. الشعبة La branche:
7	3.4. I. السلسلة-الشعبه Filières:
8	4.4. I. الصناعة L'industrie:
8	5.4. I. المجموعات الإستراتيجية:
8	II. تحديد مفهوم و تعاريف الشركات المتعددة الجنسيات و دواعي التدويل :
8	1.II. تدويل الشركات :
8	1.1.II. تعاريف التدويل و الشركات المتعددة الجنسيات :
9	2.1.II. عوامل التدويل: Les facteurs d'internationalisation
10	2.II. الفوائد المترتبة على التدويل:
10	أ- المزايا التنافسية للشركات والمزايا النسبية للبلدان :
11	ب- المزايا الإستراتيجية:
11	3.II. مزايا التدويل :
11	أ - آثار التدويل على بلد المنشأ :
11	ب - آثار التدويل على بلد المستضيف :
12	4.II. درجات التدويل:
13	5.II. الشركات المدولة والدول:
14	III. تحديد مفهوم و تعاريف الاستثمار الاجنبي المباشر :
14	1.III. أهمية وطبيعة الإستثمارات المباشرة في الخارج:
15	أ. تدفقات الاستثمار المباشر في الخارج Les flux d'investissement direct à l'étranger:
16	ب . تدويل الشركات والاندماج الجهوي L'intégration régional:
17	ج. المناطق الاقتصادية الجديدة وتهemis العالم الثالث:
18	IV. مختلف انواع ستراتيجيات التدويل:
18	1-IV. أنواع استراتيجيات التدويل :
18	1.1.IV. الإستراتيجية المتعددة الجنسيات La stratégie multinationale:
19	2.1.IV. الإستراتيجيات العالمية أو الشاملة La stratégie mondiale ou global:
20	أ. الاندماج الأفقي للشركة العالمية L'intégration horizontale:
21	3.1.IV. التفكيك الدولي لسيرورة الإنتاج:
21	2.IV. تحليل وفهم ديناميكية صناعة على المستوى العالمي:
22	1.2.IV. قوى الاندماج والتنسيق الشامل:

22	قوى التكيف المحلي: 2.2.IV
	3.2.IV - تقدير قوى الاندماج والتنسيق الشامل
23	Appréciation des forces d'intégration et de coordination globale
25	4.2.IV - تقدير قوى التكيف المحلي
27	5.2.IV. الأنشطة المزيج Les activités mixtes
27	أ - الأنشطة المتعددة الجنسيات Les activités multi nationales
27	ب- الأنشطة الشاملة (الدولية) les activités transnationales العالمية:
28	3.IV. تشكيل إستراتيجية لتدويل:
29	1.3.IV. المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل :
29	أ. سيرورة تشكيل و إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل:
30	ب . تحديد المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل:
30	ج . اختيار اماكن التواجد و اختيار كفاءات التواجد :
33	2.3.IV. رهانات اختيار كفاءات التواجد في الاسواق الخارجية:
34	الخاتمة :

الفصل الثاني

الخيارات الاستراتيجية والعوامل

المحددة لكيفيات التدويل

مقدمة:

إقامة الشركات في الأسواق الأجنبية صار ضرورة حتمية لتلك التي تريد البقاء تنافسية سواء في إنتاجها، أو في بيعها للمنتوجات، ما من شأنه تامين الكفاءات المحققة على صعيد السوق المحلية، والسماح بإقامة اقتصاديات السلام (في الإنتاج والبيع).

فاختراق الشركة للأسواق الأجنبية يسمح للشركة باتخاذ وضعيات مناسبة ضد المنافسة الحالية أو المرتقبة في أسواقها والعمل على الحد من تطورها أو تدعيمها لتنافستها انطلاقا من قواعدها الوطنية. في هذا الفصل سوف نعمل على تسليط الضوء حول كل ما يتعلق بإستراتيجية اختراق الأسواق الأجنبية والعوامل المحددة للإستراتيجية الدولية ومختلف انواع الإستراتيجيات النوعية.

I . استراتيجيات دخول الأسواق الأجنبية¹ Les strategies de pénétration des marchés étrangers:
1.1.I. العوامل المحددة للإستراتيجية الدولية:

1.1.I - التشكيل والتنسيق Configuration et coordination:

يحدد M. Porter² بعدين أساسيين لتمييز الإستراتيجية الدولية:

- **الأول ويسمى بالتشكيل Configuration**، وهو ما يرتبط بتواجد كل نشاط من سلسلة القيمة والملائمة التي تميزه (كترحيل أنشطة البحث إلى منطقة معينة من العالم) وتوزيع الأنشطة الأخرى، من سلسلة القيمة على باقي أنحاء العالم، وهو ما يمثل قطبا الشكل Les deux pôles de configuration. التبعثر هذا للأنشطة على الصعيد العالمي ينجم أساسا على تداخل عدة عوامل من أهمها:
 - التكاليف المرتفعة وخاصة تكاليف النقل والاتصال.
 - التجانس الكبير للانتظارات على مستوى الأسواق المختلفة.
 - وجود الحواجز الجمركية والغير جمركية المفروضة من قبل الحكومات.
 - اختلاف الثقافات والنظرة اتجاه والاستثمارات الأجنبية من قبل الدول المستقبلية.
- بالمقابل هناك عوامل تعمل على إحداث تأثير معاكس ومنه إحداث تركز الأنشطة على المستوى الجغرافي Une concentration géographique ويبقى من أهمها:
 - اقتصاديات السلام وأثر التعلم L'effet d'apprentissage.
 - وجود ميزة تنافسية معينة لبلد معين.
 - الامتيازات القانونية، الاقتصادية الممنوحة الكبيرة.
- **الثاني التنسيق La coordination³** وهو يعكس الكيفية التي تنسق بها الأنشطة واحدة مع الأخرى أو الآخرين. وهو ما يسمح بقياس استقلالية الوحدات الإنتاجية والتنسيق بين الأنشطة أو بالأحرى الوحدات. و يتخذ أشكال عدة تتراوح من الاستقلالية الكاملة للأنشطة إلى الاندماج الكامل⁴، التأثير على التنسيق ينجم من عدة عوامل و التي تعمل على التقليل أو الزيادة من حدته، من أهمها:
 - عندما توجد موارد محلية أقل تكلفة من تلك المستعملة من قبل الشركة الأم، فإن التنسيق هنا يؤول إلى الانخفاض.

1 B.Cova et all stratégie d'incertitude ; Economica 1996 p 185-190 يمكن الاطلاع على المرجع لتوضيح مختلف استراتيجيات الاختراق

2 M.porter ; Op cit ;1986 ; p26-28.

3 I.Huault ; Op cit ; p 33.

4 Lydie laigle ; « stratégie et trajectoires d internationalisation » ; [http:// www.gerpisa.univ-evry.fr](http://www.gerpisa.univ-evry.fr)

○ عندما تكون المزايا التنافسية غير مستقرة، مما يتطلب تكيف سريع خاصة عند العمل على الرد السريع على هجوم منافس محلي بالارتكاز على فروع أخرى.

2.I أنواع الاستراتيجيات الدولية:

يمكن تحديد أربعة أنواع من الاستراتيجيات الدولية في الصناعة العالمية، تنتج عن التقاطع بين التنسيق والتشكيل Configuration et coordination، فالإستراتيجية تكون عالمية عندما تبحث الشركة عن ميزة تنافسية من خلال تواجدها الدولي باللجوء إلى شكل تركز و/أو تنسيق بين الأنشطة المتناثرة.

الجدول 1.2 : تشكيل وترابط أو تنسيق الأنشطة Configuration et coordination des activités

كيفية التشكيل الجغرافي للأنشطة		درجة تنسيق الأنشطة
Formes de configuration géographique		
متمركز Concentrée	متبعثرة Dispersée	قوية
استراتيجية شاملة بسيطة	ارتفاع الاستثمارات المباشرة مرفوق بتنسيق كبير بين الفروع	ضعيفة
استراتيجية تركز على التصدير مرفوق بتسويق لا مركزي Décentralisé	استراتيجية مركزة على كل بلد	

Source: M. Porter, «L'avantage concurrentiel», inter édition 1986, P 28.

3.I الخيارات الاستراتيجية في الصناعة العالمية¹:

تختلف أهداف الشركات في الصناعة العالمية بشكل كبير، إذ تتراوح من البحث عن أسواق جديدة ذات نمو كبير و التي تفرض إقامة اقتصاديات السلام وتفضل أثر للتدريب أو التعلم، مرور بالرغبة في إضعاف المنافسة المحلية، هذه التحركات الاستراتيجية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية توجد في الاستراتيجيات .

أ - استراتيجيات التميز Des stratégies différenciées:

الصناعة العالمية لا تفرض على الشركات الملتزمة فيها انتهاج نفس السبل في تشكيل أهدافهم، الاستراتيجيات يمكن أن تتحدد في زمن أول على أساس حقل النشاط المستهدف.

ب استراتيجيات التميز على أساس حقل النشاط Les Stratégies Différenciées En Termes De Champ

D'action

الإطار النوعي كما سلف التطرق إليه يحدد لنا ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات:

- استراتيجية الاندماج La stratégie d'intégration.
- الاستراتيجية المتعددة المواطن La stratégie multidomestique.
- الاستراتيجية المتعدد التمرکز (التبؤر) La stratégie multifocale.

1.3.I استراتيجية الاندماج العالمي أو الجهوي² Stratégie d'intégration mondiale ou régionale :

في هذا النوع من الاستراتيجيات وضعية الشركة داخل البلد معين تكون موجهة بالوضعية التنافسية في بلد آخر، فكل فرع وطني يوزع تشكيلة كاملة، إذ يكمل الحصة من المنتوجات التي لا ينتجها بالمنتوجات التي تنتجها الفروع الأخرى للشبكة، الديناميكية هذه تشبه شكل من أشكال التخصص في الإمكانيات والممتلكات والمنتوجات، وهو ما ينجز عنه لاحقا التفكيك الدولي لسيرورة الإنتاجية.

1 Lawrence P. Lorsch J. ., Adapter les Structures de L'entreprise , Edition d' Organisation ;1973 p 23

2 Lassudrie duchène D'après Isabelle.Huault ; Op.cit ; p 38.

الإنتاج والتوزيع يكون مندمج على الصعيد العالمي أو الجهوي ليمثل بذلك المحيط العالمي وطلب المستهلكين العالميين الوحدة الرئيسية لتحليل الاستراتيجيات، إذ تحضر الاستراتيجيات أو المنتجات قصد استغلال سوق وحدوي ومندمج، وهو ما تتبعه الشركات الأمريكية كإستراتيجية، مثل Ford في أوروبا منذ بداية سنوات السبعينات واليوم لتطوير La mondéo التي تباع على الصعيد العالمي. فإنها بفضل فريق مندمج للبحث والتطوير موجود في أوروبا يرتبط فيما بينه بفصل شبكات Des réseaux télématiques في عدة مواقع إنتاج أوروبية وشمال أمريكية، سنة 1994 دعمت Ford اندماجها العالمي بتسيير قطاعاتها، صناعاتها، وتوزيعها على الصعيد العالمي¹. استراتيجية الاندماج تهدف إلى تدنية التكاليف من خلال اقتصاديات السلالم، وتخصص الوحدات وتبسيط التشكيلات وسيرورة عامة للعقلنة.

2.3.I. الاستراتيجية ذات الاستجابة الوطنية أو المتعددة الجنسيات La Stratégie De Réponse Nationale Au Multidomestique :

في هذا النوع من الاستراتيجية²، النشاط الدولي للشركة يصير عبارة عن مجموعة أنشطة "Collection d'activités domestiques" تدير فيها الشركة عملياتها كالحافطة وهذا لطبيعة خصوصية العرض على مختلف أسواق العالم، التي تفرض التصرف على كل فرع على أنه شركة وطنية، لا ترتبط بالفروع الأخرى، وهو ما يلغي وجود التجارة أو التبادل بين الفروع، فالفرع يضمن استفادة عظمى من السوق المحلي، ويسمح بتقسيم الخطر المالي على مجمل الشبكة الدولية، كما أن البحث والتطوير مؤهل ليقام على المستوى المركزي لتجنب التضارب والازدواجية وضمان تحسين التنافسية الشاملة.

3.3.I. الاستراتيجيات المتعددة التمرکز Les stratégies multifocale :

يمثل هذا الخيار الاستراتيجي إمكانية وسطية تهدف إلى الاستفادة من الاندماج الشامل ومرونة الحل الوطني، ومنه محاولة الحصول على فرص الاندماج les opportunités d'intégration والعقلية الشاملة، مع ضمان الإبقاء على رغبتها في التكيف مع الأسواق المحلية والظروف السياسية والتشريعية للبلد المستقبل. الاستراتيجيات الثلاثة السالفة يمكن أن توجد في نفس الصناعة بفضل القطاعات السوقية للسوق المعنية.

4.I. الإطار النوعي للإستراتيجيات حسب M. Porter :

قام M. Porter بالتمييز بين مختلف الاستراتيجيات على أساس معيارين أساسيين:

- مصدر الميزة التنافسية للإستراتيجيات.
- حقل النشاط Le champ d'action لشركة الدولية.

لذا فإنه يحدد ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات بإمكانها السماح بالحصول على ميزة تنافسية دائمة على الصعيد العالمي على مستوى الميدان المستهدف، سواء على مستوى كل السوق أو بعض المراكز.

1 Andreff.W, D'après Isabelle Huault ; Op.cit , p 39.

2 Michel Drancourt « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique » ; Futurible n°319 mai 2006 ;p10-15

1.4.I- استراتيجية التغطية العالمية والسيطرة بالتكاليف¹ : Domination par les Coûts

تسمح بخلق ميزة تنافسية بفضل سياسة تكاليف أقل انخفاض وأسعار تنافسية على مستوى درئية استراتيجية Une cible stratégique نسبيًا واسعة، فمستوى التكاليف محدد بوجود اقتصاديات السلام، أثار أو فعل التجربة والمعدلات المرتفعة لاستعمال التجهيزات زيادة على الترابط بين الأنشطة، وهو ما من شأنه السماح بالإنتاج في شكل السلاسل والحصول على حصة سوقية كبيرة. وإمكانية المراقبة العامة للتكاليف والحصول المناسب على المواد الأولية، استراتيجية السيطرة بالتكاليف، لا يمكن أن تبقى في ظل إتباع الشركات للشركة من خلال التقليد أو أثناء حدوث تطور تكنولوجي.

استراتيجية السيطرة بالتكاليف على الصعيد العالمي، تتصف بالصراع على مستوى كامل التشكيلة في كل الأسواق المعنية، لذا تتطلب حصة سوقية عالية ووثيرة مبيعات هائلة وكفاءات تقنية وتسييرية عالية.

2.4.I- استراتيجية التميز : La stratégie de différenciation

هذا النوع من الاستراتيجيات يسمح بالتخصص العالمي، أحسن مثال على هذا شركة Schlumberger أين التطور يتم بفضل ضمان خدمات متنوعة مختصة على الصعيد العالمي، فالاستراتيجية هذه تتبناها كل الشركات المتجهة للمشتريين الممكنين للتشكيلة وهو ما يؤهلها بصفة العالمية.

استراتيجيات التميز تركز على مزايا خاصة للمنتجات أو الخدمات الملحقة ليصير بذلك السعر أداة ثانوية، بما أن الاستراتيجية تقام على حصة سوقية أقل مما هي عليه في استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

أما البحث والتطوير فإنه يحتل مكانة هامة في هذه الاستراتيجية كونه مصدر التمييز بالإضافة إلى وجود الرقابة على النوعية الكفيلة بالحفاظ على التميز المصنوع زيادة على التعاون مع قنوات التوزيع ومحاولة كسب ولائها وضمن تجنيدها الدائم.

استراتيجية التمييز لا يمكن الحفاظ عليها في حالة وجود الشركات المتتبعة المقلدة، وإذا اعتبرت قواعد التميز أقل أهمية في نظر المستهلك.

3.4.I- استراتيجية التمرکز : La Stratégie De Focalisation²

يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات إلى تطوير ميزة تنافسية على مستوى عدد محدود من القطاعات، وهذا بعمل الشركة على التوجه إلى عدد معين من القطاعات السوقية وليس السوق كاملة أو الصناعة كاملة (جهات من بلد أو قطاعات في صناعة ما).

معايير التجزئة عديدة كالمنطقة الجغرافية، الوضعية في التشكيلة حتى شبكة التوزيع المستعملة:

- استراتيجية التمرکز (التبؤر) يمكن أن تكون وطنية تستهدف بذلك هدف جغرافي محدد (ضيق)، كما يمكن أن تكون عالمية من خلال التخصص على مستوى عدد معين من القطاعات والاستغلال على الصعيد الدولي.

استراتيجية التمرکز من شأنها السماح بالاستجابة إلى مختلف الأهداف كالرغبة في التصرف على مستوى قطاع مستهدف يختلف على القطاعات الأخرى. ومنه ضمان التجاوب مع انتظارات المستهلكين والتعامل الجيد مع التكاليف أو التعامل مع شبكات توزيع مختلفة أو التصرف على مستوى قطاع مستهدف مستغل أو مخدوم بشكل غير جيد من قبل المنافسين³. الاستراتيجية هذه تعتبر خيار لضمان التخصيص الأمثل لموارد الشركة وضمن الاستفادة القصوى من قطاع معين بما يضمن الملائمة أو كسبه تنافسياً.

1 M.Porter, L'avantage concurrentiel, Paris, Inter édition, 1986.

2 B.cova et S.Wickham ; Op cit ; p 123-126.

3 J. Allouche et G. Schmidt ; «Les outils de la décision stratégique» ; La découverte, 1995.

- استراتيجية "Niche protégée" La stratégie de la "Niche protégée" ، تتصف هذه الاستراتيجية بالتواجد في دول أو مناطق جغرافية ضيقة ينعدم فيها المنافسين العالميين، أحسن مثال على هذا تواجد Peugeot في نجيريا حتى بداية الثمانينات، إذ عملت الشركة على التجاوب مع متطلبات هذا البلد، الذي يتسم بالحمائية، على مستوى الاستثمار، التكوين، البحث والتطوير المحلي وهذا مقابل الحصول على الحماية من المنافسة الدولية.

الجدول رقم 2.2: الاستراتيجية النوعية الدولية

حقل الأنشطة		التجزئة
وطني	عالمي	
Niche protégée مواقع محمية	السيطرة بالتكاليف أو التمييز	العديد من القطاعات
	Focalisation التركز	القليل من القطاعات
Focalisation nationale التركز الوطني	Focalisation mondiale التركز العالمي	

بتصرف M. Porter 1986, Op. cit.

عدة اعمال اثرت تصور M.Porter و اكدت عليه بإقامة تصنيفات مبنية على التجزئة السوقية، والآفاق الجغرافية ولكن بإضافة متغيرات الملائمة والمحيط¹. وهو ما يسمح بتحديد أربعة أنواع من الاستراتيجيات النوعية أين النجاح والفعالية ترتبط بنوع المحيط الذي تطورت فيه الشركة. نتائج البحث المقام تعزز تلك لـ M. Porter .

إذا أن الملائمة المالية والتجارية لإستراتيجية شاملة تتجه إلى كل القطاعات السوقية، هي أكثر أهمية من الصناعة العالمية أكثر مما هو الحال عليه بالنسبة لاستراتيجيات التجزئة والتركز.

II- الخطوات الاساسية لتشكيل الإستراتيجية الدولية:

استراتيجية التدويل متعددة الأشكال بالنظر لطبيعة محيط المؤسسة، كأن تكون صناعة شاملة، أو متعددة الأوطان²، عموماً شكل الاستراتيجية أو التدويل يتطور عبر الزمن حسب التغيرات الحاصلة في المحيط ، وحسب تغيرات ظروف المؤسسة³، فما يعد متغيرة بالنسبة للمؤسسة يمكن أن يكون معطية محددة بالنسبة للمؤسسات الأخرى، كما أن الطبيعة نفسها للأنشطة تملّي تبني أشكال تدويل مختلفة دائمة التغيير.

الإعداد الأنسب للإستراتيجية لا يكون إلا بالمعرفة الدقيقة للوضعية الحالية، والتطورات الممكنة للمحيط الذي يكسي في هذه الحالة طابع العالمية، وتحليل الإمكانيات المختلفة للشركة التي تشكل قوتها وضعفها ، مما يسمح بالتحديد الجيد للأهداف، التي يجب أن توافق الآفاق المتاحة على المستوى العالمي، وتضمن تخطي التهديدات التي تعترض سبيلها . لذا فإن اتباع منهجية للتحليل الإستراتيجي تبدأ عامة:

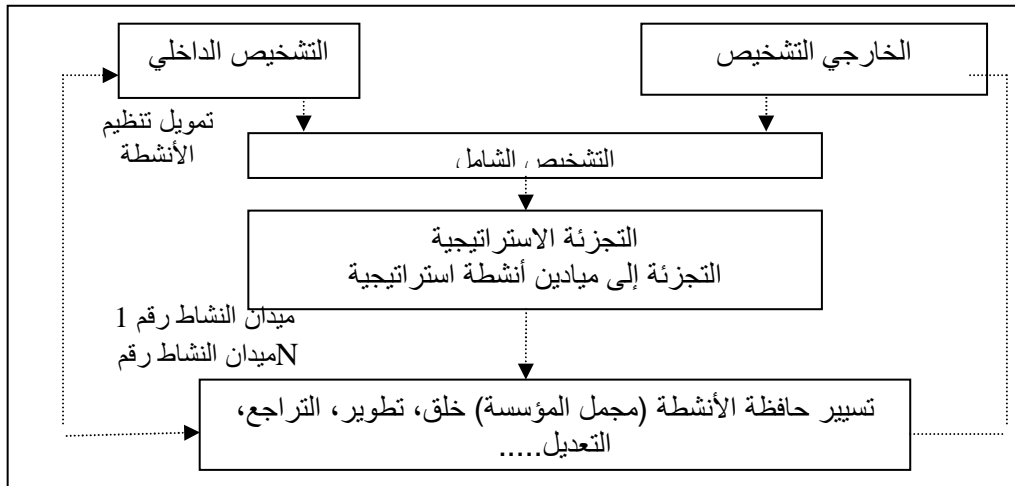
- تحليل المحيط الخارجي (التشخيص الخارجي).
- تحليل إمكانيات المؤسسة (التشخيص الداخلي).
- عوامل التدويل المسيطرة.
- تحديد الأهداف الدولية.

1 Carpano.C, Chrisman et Roth.K, «International strategy and environment », Journal of international Businessstudies, 25,3 1994 p 639-656.

2 A. Barelier, J. Duboin et Al, pratique du commerce international, stratégie de développement ; Op,cit ; P 59.

3 M.Villette ; « Entreprise » ; problème économiques N°2531 ; 27 Août 1997 ; p2-5.

الشكل 1.2 : التشخيص والتطور الدولي



Source: Stratégies internationales de développement ; opcit.

1.II- التشخيص والتطور الدولي¹:

اتخاذ التدويل كهدف يقتضي الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية لعملية الاختراق (الإستراتيجية التطورية)

- أين ← في اتجاه أي بلد.
- لماذا ← لتطوير أي نشاط، سلسلة أو خط منتجات.
- كيف ← بأي تنظيم أو كيفية في البلد المحلي والبلد المستهدف.

II 1.1- تشخيص المحيط الدولي²:

التشخيص المحيط الدولي يعتبر عملية جد حساسة نظرا للبعد الجغرافي والثقافي لبعض الدول ، زيادة على هذا فإن قلة المعلومات المتوفرة وصعوبة الحصول عليها تستنزف تكاليف معتبرة، مما يستدعي الاختيار الدقيق لنوعية المعلومات المراد الحصول عليها، والجهة التي يمكن أن تضمن الحصول عليها.

أ- العناصر الواجب دراستها:

يجب الحصول على المعلومات تعد مصيرية لإعداد الاستراتيجية الدولية من خلال العمل على:

- تحليل الحاجات والطلب المحلي (القادر على إرجاع الاستثمار).
- تحليل المنافسة و" الميادين المحتفظ بها للمؤسسات الوطنية (عمومية أو خاصة) تحت عامل الوطنية.
- التعرف على العوائق القانونية وإجراءات الدخول للأسواق (مقاييس، تجانس، قيود جمركية... الخ)، أو وجود اتفاقيات تجارية، رسوم جبائية رادعة.
- الاستقرار السياسي وخطر البلد¹ كالنظر إلى الاستثمارات الأجنبية خطر المصادر أو التأميم، إمكانية الترحيل للأرباح، تقلبات الصرف وخطر عدم تخليص الديون، زيادة إلى ذلك يدخل عامل المجازفة وعدم اليقين بصفة عامة.

1 L.batsch ; la croissance des groupes industriels ; Economica ; 1993 ; p18.

2 Sabine urban, Management international, Les essentiels de la gestion, Tilec, 1993, p 86-89.

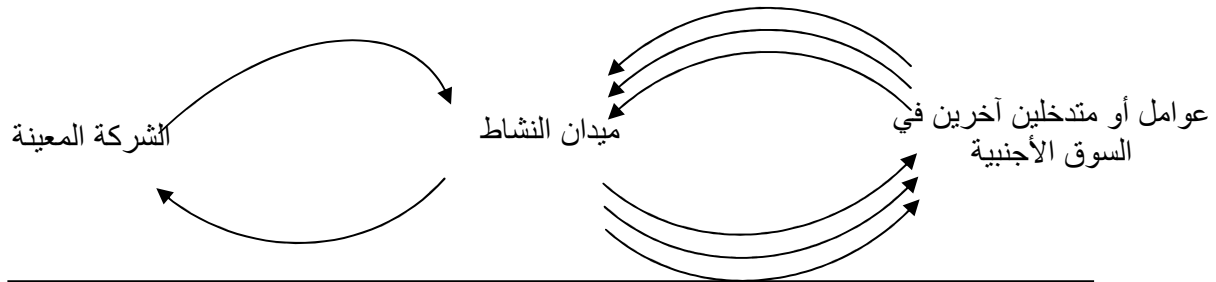
- المستوى التكنولوجي للبلد: من خلال التعرف على كل الحثيات التكنولوجية (كالتكنولوجيا المملوكة، المتوفرة أو التجديدات مثلا).

ب- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية²:

التغير الدائم والمستمر للمحيط الدولي كالنسيج الصناعي (المشكل من الشركات المحلية والشركات الأخرى) وقنوات التوزيع كشباك التوزيع والعلاقات مع المنتجين كالمشاركة في رأس المال، تطبيق الخصوم في السعر، الخدمات المقدمة مجانا أو تحالفات السلاسل "Les alliances des chaînes"³ وجسامة القوانين والإجراءات القانونية المحترمة والتطبيقات الممكنة. التي تعكس مدى ملائمة السياسات الاقتصادية، المالية والاجتماعية المحلية.

زيادة على هذا تتدخل العوامل النفسية، الاجتماعية والثقافية) ، فالحصول على هذه المعلومات ليس نهائي كونها تعتبر دائمة وسريعة التغيير، مما يفرض ضرورة الوجود الشخصي للأعوان في عين المكان. رغم وجود الهيئات العمومية المختلفة التي تقدم عادة مثل هذه المعلومات، (مراكز التوسع في الخارج ، المكاتب الاستشارية التنظيمات المهنية أو البنوك التي تقدم معلومات دولية في بعض الأحيان جد هامة، أو قواعد المعطيات العمومية)، التي غالبا يسمها التشويه أثناء التدوين أو أثناء التدويل. كما أن هناك أشياء مهمة تحدث في قنوات غير رسمية وبأساليب غير شريفة (كتحت اليد Sous-main، أو تحت الأرض Sous-terrain و L'éthique d'affaires، محل عدة أعمال مشبوهة). من هنا فإن التواجد في البلد، أو في الميدان يسمح بتحديد المنهجية والحصول الدقيق على المعلومات في قالبها التفصيلي مما يسمح بمضاغفة التداخل وفق الشكل (2.2).

تعدد المعارف النافعة أو الضرورية La démultiplication des connaisse utiles



بتصرف Source: J. Johanson et J.E. Vahlne d'après sabine urban, Op. cit P 89.

كل مؤسسة أو كل متعامل هنا (Acteurs) يتصف بمعارف يتميز بها كفاءاته، وبدرجة التزام مختلفة على مستوى الأسواق الدولية، وفي ميدان النشاط بكيفية مختلفة، تداخل هذه الروابط يحدث شبكة للعلاقات والاتصال لا يمكن تحديدها من بعيد.

1 Béatrice Collin ; « Les Outils D'analyses De L'environnement International Et Choix Des Modes De Devloppement » ;Revue Française Du Marketing N°157-158-1996/23 p11-16

2 Anne-France et All ; « l'information ; l'entrée du marché dans l'organisation » ; R.F.G N°118 ;Mar-Avr-Mai 1998.

3 A.Barelier et al ; Op.cit ; p 68 - 69.

الجدول 3.2: المحيط بتعدد تغيراته وعلاقاته الداخلية يمكن تجسيده في الجدول الموالي .

C				B				A				السوق أو البلد المعني عوامل التقييم	معامل ترجيح العامل
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
												x	واردات السوق بالحجم والقيمة
										x			تطور السوق
											x		حالة المنافسة
								x					ظروف استغلال السوق
													الخ

بتصرف . Source : D'après sabine Urban Op, cit, P 90

1- ظروف غير مناسبة. 2- ظروفه متوسطة.

3- ظروف جيدة (مناسبة). 4- ظروف مناسبة جدا.

II. 2.1- التشخيص الداخلي للمؤسسة الدولية:

نوعية التشخيص المقامة ترتبط أساسا بالطريقة المستعملة في التقييم وبمدى ملائمة المؤشرات المختارة .

أ- طرق تقييم الموارد الداخلية¹:

تتعدد كيفيات التشخيص الداخلي للمؤسسة الدولية، وهذا رغم تشابهها مع تلك المستعملة في التشخيص الداخلي للمؤسسة المحلية، من أهم هذه الكيفيات.

1- أن يكون التشخيص مضمون من قبل فريق خارجي أو مكتب استشاري، كما يمكن أن يقام من قبل خبراء ومسؤولي المؤسسة أنفسهم، يهدف الملاحظين إلى الموازنة بين الكفاءات الخاصة وتلك للمتعاملين الآخرين .

2- أن يكون التشخيص دائم في شكل يقظة استراتيجية باستعمال تشكيلة من المؤشرات متغيرة عبر الزمن أو مناسبة، تتعلق بالقرار الذي سيؤخذ، هذه اليقظة الدائمة تشكل خزان هام للمعلومات الاستراتيجية.

3- أن يكون التشخيص مقتصر على تحليل العناصر الكمية أو حتى إدماج العناصر النوعية ، لا تقل أهمية عن سألقتها، كالكفاءات التسييرية، التنظيمية، التصور الإبداعي للمقررين ، إلا أنها تعتبر أكثر ذاتية.

4- أن يفضل التشخيص الوضعية الحالية أو يسلط الضوء على الأبعاد الوصفية، كون الحاضر أكثر قبول للقياس من المستقبل الذي تغلب فيه الصدفة وميزاج تفاؤل مسؤول الدراسة دور كبير في مصداقيته.

رغم أن الإدارة تعني التنبؤ ، فإن التغيير الدائم والمستمر للميادين المربحة حتى بالنسبة للشركات الكبرى، فالشركة Daimler-Benz لم تشهد عزف الشباب على سياراتها التي تعتبر نسبيا ضخمة، وهذا بارتباط منتوجها

برغادة العيش "أبي ثري ورغيد العيش" "Papa- bourgeois et conformiste" وهو ما يتجاوز في الحقيقية شعاع التكنولوجيا، منتوج- سوق وهو ما يخشى أن يقود إلى ملائمت متعبة ومكلفة. فإعادة توظيف الموارد

مفروض باستمرار، مما يدل على أن تشخيص قوى وضعف الشركة فعل نسبي و دائم في نفس الوقت مما يتوجب مرونة المؤسسة التي تسمح بإعادة النظر في تسلسل عوامل النجاح الهامة، بما فيها الغير مادية الدافعة.

نهاية التقييم الداخلي يجب أن تتم على ضوء الأهداف (الإمكانيات) من جهة، وكلفة تكيف المواصفات

الخاصة بالمؤسسة.

1. Sabine Urbane, Op.cit, P 91-94

1 لمزيد من التفصيل ارجع إلى

5- التشخيص المبالغ للخرج، فعل أو آثار الموشور المشوهة Les effets du prisme déformant التي تشكلها التهديدات الخاصة بالأسواق الخارجية، (تكنولوجيا متطورة وهشة لا تعتبر بالضرورة ميزة في محيط اقتصادي)، أقل تطور كما يمكن أن تدخل الثقافات الغربية، بصفة عامة فإن قوى وضعف المؤسسة تتحرك و/أو ضد المعطيات .

ب- الموارد محل التقييم لتحديد قوى وضعف المؤسسة¹:

للمؤسسة الدولية مثل المؤسسة المحلية، تخصص فيها الموارد المتاحة بكيفية تكون كفيلة ببلوغ وضعيات معينة أو تحقيق الأهداف المسطرة، هذه الموارد يمكن أن تفسر حسب بعدها الصناعي، التجاري، المالي، البحث والتطوير أو الإداري، كما يمكن أن تفسر على أساس التدفقات، البنيات والتخزين... الخ. فالتدفقات محل التحليل على المستوى الدولي تتمثل أساسا في:

1- التدفقات التجارية (التسويق)، كما ظروف الحصول على المنتوجات الوسيطة والمواد الأولية (عدد الموردين، التموين، الأجال، النوعية، شبكات النقل... الخ). والظروف المتعلقة بالحصول على القروض وتمويل أعلى الميزانية Du haut du bilan وإمكانيات الالتزام الأولي بالمقاولة من الباطن La sous- traitance.

- إمكانيات الإمداد Le potentiel de logistique، التخزين، النقل.
- قنوات وشبكات الاتصال والمعلومات لدى المؤسسة.
- قدرة التصريف Les flux d'écoulement، وضمان قدر معين من المنتوجات ورتب مستمر للخدمات.
- تدفقات توظيف المستخدمين المؤهلين، والمتحكمين في اللغات الأجنبية.

2- اشكال البنيات التنظيمية:

- البنيات التنظيمية (الأساليب، الكيفيات، الإمكانيات).
- البنيات العلاقية للمؤسسة مع النقابات، الإدارات Les organes de tutelle وأعضاء الوصاية.
- البنيات الإنتاجية أو التجارية كالتواجد في قطاع معين، الترابط بالنظر لنوعية الزبائن، بنية تكاليف التوزيع... الخ
- اتجاه المؤشرات المالية Les rations financiers.

3- تحليل إمكانيات التخزين والممتلكات : يعكس التخزين المجهودات المبذولة في الماضي في بعض الأسواق الجغرافية أو بالقرب من بعض أنواع الزبائن، تشخيص وتقييم هذه الإمكانيات لا يتسنى إلا من خلال تقييم: الموارد البشرية: التي تحدد التوسع كالنقابات، الإمكانيات والكفاءات والروابط المختلفة التي تربط المستخدمين L'envergure entre prenante.

التحكم التكنولوجي الذي يترجم بـ:

- قدرة الاحتفاظ بالابتكار والإنجاز في الوقت المناسب للمنتوجات الصناعية، التجارية ذات المردودية.
- التفنن في إيجاد إجابات أصلية للاحتياجات المختلفة للزبائن.
- قدرة تحديث المعدات، وأدوات الإنتاج بكيفية كفيلة بالسماح ببلوغ مقاييس النوعية والسعر الأنسب.

¹ Sabine urbane, Op. cit , p 92-94.

المهارة التجارية:

- البراعة وفن إجراء الاتصالات
- فن مناقشة وتفاوض العقود.
- الأهمية المعطاة لتتبع الأعمال.
- فن التعرف على الحظوظ (الأفاق) الجديدة.

ج- شبك إظهار الكفاءة¹ Les grilles visualisant le projet de compétence :

يمكن إظهار الكفاءة من خلال تلخيص عناصر التشخيص، في شبك للتقويم (الجدول 4.2)، هذه العملية التي تعمل على التقييم على أساس المقارنة Le benchmarking للكيفيات التي أنجزت بها الوظائف والعمليات لكل واحدة بالنسبة لأحسن منافس عالمي في النشاط والملائمة العالمية للنشاط². وهو ما يصير يشكل معلم أو مرجعية لبلوغ الأهداف أو تحقيق أحسن منها من خلال إدماج أحسن التطبيقات عبر العالم، مما يكون كفيل بضمان القوة المستقبلية للشركة.

الجدول (4.2): الكفاءة النسبية للمؤسسة Proj et de compétence relative d'une entreprise

N....				E				D				C				B				A				عوامل تقييم القوى والضعف								
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1					
																																البلد
																																ألمانيا
																																فرنسا
																																إيطاليا
																																إنجلترا
																																اليابان
																																الجزائر

العبرة بلد: تمثل القيمة النسبية لعامل الكفاءة (قوى/ضعف) المؤسسة في سوق معين بالنسبة لمنافسيها الرئيسي.

- 1- عمليات بدون أمل للنجاح.
- 2- وضعية صعبة.
- 3- خصوص متوسطة.
- 4- ميزة نسبية للاستغلال.

II 3.1- عوامل التدويل المسيطرة Facteurs d'internationalisation dominants :

الاستفادة من الفرص ومختلف القوى التنافسية على الصعيد الدولي تبقى نسبية حتى بالنسبة للشركات الكبرى، نظرا لوجود الشركة تحت حقائق اقتصادية، سياسية أو حتى تسويقية كالموضحة، التي تدفعها بالأخذ بعوامل دون أخرى، مما يقلل أو يزيد في الاقتراب من الإصابة أو الخطأ الذي يعكس قدرة الاستفادة من القوى التنافسية، والمحيط بصفة عامة.

فالكل نوع من المؤسسات (صغيرة، متوسطة، كبيرة) وكل قطاع نشاط يتميز بعوائق خاصة به والتي يمكن تلخيص أهمها على ضوء الدراسات والتحقيقات المقامة في البلدان الصناعية بصفة خاصة، وهذا دون احترام التسلسل الناتج كونه ليس محل الدراسة.

1 Sabine urbane, Op.cit, P 94.

2 Y.K. Suetty, D'après, Sabine urbane, ibid. .

أ- العوامل المعتبرة نسبيا هامة المرتبطة بالبلد:

تتغير هذه العوامل إلا أنه يبقى من أهمها العوامل التالية:

- سهولة الدخول إلى الأسواق.
- التطور المناسب للطلب.
- الخطر السياسي المعتدل.
- ظروف الاستفادة أو استغلال (الموارد البشرية، شبكات التوزيع القوات المالية، احترام الملكية، حرية تنقل وتداول المنتوجات، النسيج الصناعي المحلي، مخابر البحث الموجودة، الرسوم لمفروضة...الخ).
- نوعية الاستقبال كالنظرة إلى المشتريين الأجانب للمناخ الاجتماعي، صورة البلد...الخ.
- وجود مناطق حرة ومناطق التبادل الحر Libre change ك CEE، ALENA، ASEAN....
- نوعية الموارد المحلية وآفاق تدويل المشتريات.. Global sourcing..
- سعر الصرف.
- مستوى التدين.

ب - التحفيزات الاستراتيجية للمؤسسة¹ Motivations stratégiques des entreprises:

تشمل هذه التحفيزات مختلف الفرض المتاحة التي تسمح بتطوير المؤسسة أو الطرق التنافسية السائدة

المتمثلة عموما في:

- وجود فائض في الطاقة الإنتاجية بالإضافة إلى اتسام الطلب المحلي بالضعف أو تشبع السوق المحلي، أو حتى البحث عن أسواق جديدة ذات نمو كبير.
- وجوب التقرب وموافقة الزبائن إلى التدويل لنتفادي فقدانهم وبالأخص Les sous-traitants في صناعة السيارات، البنوك، سلاسل الفنادق، شركات كراء السيارات، شركات التسيير، وكالات السفر...الخ.
- البحث عن المصدقية، إذ من شأن النشاط على الصعيد الدولي إعطاء الثقة بالنفس، ويعتبر كذلك معيار للنوعية والديناميكية وهو ما من شأنه خلق صورة جيدة وسمعة طيبة تنعكس حتى على السوق المحلية.
- النشاط الدولي من شأنه مضاعفة إمكانيات النمو الخارجي .
- التدويل من شأنه تسهيل اقتصاديات السلام وفعل التجربة والتحسين الملائم لطرق الاهتلاك لنفقات البحث والتطوير وخفض تكاليف الإنتاج وهذا من خلال الترحيل².
- التدويل يسمح كذلك بتدويل بدورة حياة المنتج، ومنه تحسين المردودية بفضل التدفقات الصافية للسيولة الموجبة الموجودة في مرحلة النضج (منتوجات البقرة الحلوب "vache à lait" Les produits BCG). لنموذج (BCG).
- التواجد في البلد الأجنبي من شأنه الدفع بالسهر على احترام المتطلبات الجد محدودة لهذا الأخير، أو العمل على إضعاف منافس محلي، أو تفادي نقل المنتوجات نظرا لطبيعتها الصعبة النقل، كالإسمنت، المنتوجات الكيميائية القاعدية، الغازات الصناعية...الخ.
- نظرا للاعتبارات السالفة الذكر فإنه يتوجب على إدارة الشركات تبني، أو اتخاذ أهداف تدويلية محددة والعمل على تماشي هذه الأخيرة مع إمكانيات المؤسسة الممكنة.

1 Anne Galletti et All ; pas si suples ; les délocalisations : <http://assoc.wanadoo.fr>

2 Jean-Hervé Lorenzi ; « Délocalisation Et Risque De Désindustrialisation » ;Regards Sur L'actualité n°312 Dossier

II 4.1 - تحديد الأهداف الدولية La détermination des objectifs internationaux¹:

لا يمكن فصل أهداف تدويل نشاط الشركة عن باقي عناصر استراتيجية التدويل للمؤسسة ككل، إذ لا تمثل العمليات الدولية سوى أداة لخدمة السياسة الشاملة التي تتأثر هي كذلك بدورها بسلطة التأثير المملوكة من قبل مختلف الأطراف الفعالة في الشركة (أصحاب رأس المال، المديرين، الخبراء، السلطات العمومية، النقابات، أصحاب الملكية الصناعية من براءات، علامات، نماذج، أو الزبائن، الموردين، ومختلف المجموعات الضاغطة أو المقررة (خطر الصراعات).

هذه الأهداف ترتب حسب الأولوية من قبل المسيرين والإستراتيجيين، الذين يعملون على التنسيق الدائم بين الموجودات والأهداف والربط بين مراكز القرار والمنشآت "أنشطة محلية أو دولية مترابطة كثيرا بعيدا عن المنشأ L'établissement de compte consolidés تحقق نتائج جيدة، كما يمكن كذلك أن تتكبد خسائر مشتركة متبادلة"².

يمكن تشكيل الأهداف في مختلف الميادين لضمان الترابط الجيد بين الأهداف من جهة ومطابقة الموارد مع الأهداف من جهة أخرى، تستعمل عدة كيفيات لتحديد هذه الأخيرة وهذا بعبارة:

- مردودية رؤوس الأموال المستثمرة (حسب دوران رأس المال المستثمر La Retation المتمثلة في رقم الأعمال على رأس المال الدائم والمتداول والهوامش الربحية المرتقبة).
- مقدار الأعمال المراد تحقيقها والحصة السوقية المراد بلوغها في أي بلد مستهدف.
- وتيرة التطور المبحوث عنها.
- حصة المنتوجات والخدمات المبلوغة في الخارج بالنسبة للإنتاج المحلي، وهو ما يسمح بالاختيار بين اقتصاديات السلام وتميز الإنتاج.
- درجة تدويل رأس المال والبنيات المالية ودرجة مراقبة العمليات.
- درجة تدويل الموارد البشرية.
- تناثر أو تمركز أنشطة البحث والتطوير والملكية الصناعية.

III - مبادئ التجزئة الدولية:³

يرتكز مبدأ التجزئة الدولية على تشابه السلوكي للمشتريين المحليين في البلدان المختلفة، الأمر الذي من شأنه السماح بتحديد القطاعات السوقية الدولية، مما يعني استراتيجيات متوافقة مع كل قطاع، وهو ما يعني Strategically Equivalent Segmentation التي تعرف بالـ SES، التي تتميز بتسهيل وتبسيط التسيير الدولي للمؤسسات وتدنية تكاليف الاختراق للأسواق الأجنبية.

1 Sabine urban, Management international, Op. cit p 98.

2 Sabine urban, ibid

3 Lendrevie J. ,D.,Laufer R. , Le Marcator ;Théorie et Pratiques du Marketing , Dalloz ,1997 ; et Kotler .P et Dubois B., Marketing Management , Publi-Union,1994.

للتوضيح أكثر يمكن الرجوع الى

شكل 5.2: التجزئة الاستراتيجية الدولية

شكل 5.2: التجزئة الاستراتيجية الدولية

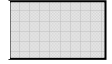
المخرجات من المنتج	البلد a	البلد b	البلد c
المنتج a			
المنتج b			
المنتج c			

القطاع 1		القطاع 2
القطاع 3	القطاع 4	
		القطاع 5

اختيار أسواق النشاط من قبل المؤسسات على أساس مصفوفة منتج-بلد.



Source d'après, Sabine urban, Op. cit, P 110. اختيار أسواق العملية من قبل المؤسسات على أساس التجزئة.



1.III – معايير التجزئة¹:

تتعدد المعايير الخاصة بالتجزئة الدولية إلا انه يبقى من أهمها:

- المتغيرات الاقتصادية – الاجتماعية Socio-économiques كالجنس، المداخل، الطبقات الاجتماعية- الوظيفية Socio-Professionnelle.
- العوامل الثقافية التي تضمن العادات الغذائية أو السياسية، والرموز المختلفة².
- المتغيرات الجغرافية أو الجيوسياسية كالمناطق المناخية، المناطق اللغوية، أنظمة القياس، والمقاييس .
- متغيرات سلوكية كالعادات وكثقافة الاستعمال، ثقل الاستهلاك، الذوق، الحساسية للسعر، نوعية الخدمات، استقبال الجمهور للإشهار، الولاء، وهذا بفضل قنوات التوزيع كالمحلات الكبرى، المحلات الصغيرة، مراكز الاستهلاك،... والولاء والعلامة.
- المتطلبات الموضوعية التي تتعلق بالملائمة التقنية كمقاومة المواد ونوعية التقديم المفروضة من قبل الزبائن (المستهملين)، أو الظروف المناخية أو المنشآت المحلية .

IV- اسس اختيار كيفيات التدويل و تحديد الدول المستهدفة:

اختيار كيفيات التدويل وتحديد الدول المستهدفة يعد مرحلة جد هامة في السيرورة الاستراتيجية التدويلية ، مما يستلزم التحكم الجيد في مختلف اطوارها ، لهذا الغرض عملنا على تسليط الضوء على مختلف كيفيات اختيار اشكال التدويل وتحديد الدول المستهدفة بالإضافة الى تقديم مجمل التقربات الممكنة.

1Abell .D.F et Hammond J.S . , Startegic Planning . Prentice-Hall ; 1979 Dussage .P. et Ramanantsoa., Technologie et Stratégie d'entreprises ;Mc Grawhill ;1987 ;chapitre3

2Michel Barabel et all ;« internationalisation : le défi des différences culturelles »;Expansion Management Review ; Mars 2006 p 35-35

1.IV. اختيار كيفيات التدويل Le choix de mode d'internationalisation¹ :

يكتسي اختيار كيفية التدويل درجة كبيرة من الأهمية، إذ يتوقف نجاح استراتيجية التدويل على مدى ملائمة كيفية التدويل المختارة والأسواق الأجنبية المستهدفة، هذا الاختيار لكيفية التدويل يمكن أن يتخذ كدليل له، مختلف أعمال الاقتصاد الجزئي².

1.1.IV. إمكانية الاختيار على أساس دورة الحياة الدولية للمنتج³:

مفهوم دورة الحياة الدولية للمنتج الذي طور من قبل R.Vernon يرى أن المنتجات الجديدة تنجز وتصنع في الدول المتقدمة تكنولوجيا والتي يوجد فيها مستهلكين ذوي قدرة شرائية مرتفعة ويولون اهتمام كبير للنوعية وأقل حساسية للأسعار المنخفضة.

- في مرحلة لاحقة المؤسسات تصدر نحو مناطق اقتصادية أقل تطور وبأسعار إحتكارية بشكل يسمح بإهلاك نفقاتهم التجارية ونفقات البحث والتطوير.

- في مرحلة ثالثة، ومع وصول المنتج إلى النضج تصير التكنولوجيا تافهة نتيجة التنازل على الرخص وبفعل التقليد، الأمر الذي يدفع إلى اشتداد المنافسة على الأساس السعري وزوال الأحادية القطبية المكرسة في المراحل السالفة، الأمر الذي يستدعي ترحيل الشركات المجددة لإنتاجها نحو الدول أين ضعيفة التكاليف (الأجور، الطاقة... الخ). تصير الدول الأصلية المصدر مستوردة للمنتج.

دورة الحياة تفرض على الشركات الدولية الأصلية التجديد من جديد بغية الاحتفاظ أو الحصول على الميزة التكنولوجية⁴. التدويل المختار وفق هذه النظرية يمكن تلخيصه في ما يلي:

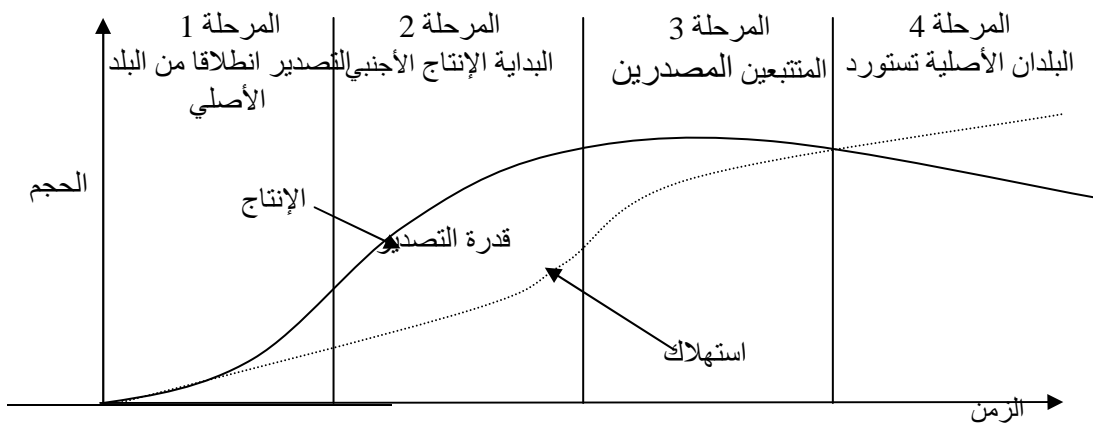
- تطبيق التصدير عندما يكون المنتج في مرحلة النمو.
- إنجاز استثمارات مباشرة في مرحلة النضج.

هذا التفكير لا يتماشى والمنطقية السائدة، مما أدى بـ R. Vernon بالاعتراف بمحدودية هذه النظرية إذ أن:

- إطلاق المنتجات على الصعيد العالمي المبني على أثر التجزئة والأسعار المنخفضة من شأنه إلغاء المرحلتين الأوليتين للدورة الدولية للمنتج (دورة الحياة).

- مع تسارع رتم تقديم المنتجات الجديدة في الفضاء الدولي، فإن التطور يصير أقل آلية.

الشكل 3.2: تمثيل بياني لمفهوم دورة الحياة الدولية للمنتج



1 B cova, s wlckham ; Op cit ; p 190

2 R. Vernon ; d'après Michel Gervais ; Op. cit ; p 255.

3 Dowsky w.l et Nikolchew J., Can industries de-mature ? Applying new technologies to mature industries ; Long range planning , Vol ; 19, n02, 1986, p38-49.

4 Xavier Ragot ; « les stratégies de lutte contre les délocalisations » ; Regards sur l'actualité n°312 Dossier

من هنا يمكن القول أن استعمال دورة حياة المنتج الدولية لإختيار كيفية التدويل لا يعد دائما مناسبة، إضافة إلى صعوبة تحديد المرحلة التي يوجد فيها المنتج (نقطة حساسة عند رجال التسويق).

IV. 2.1- الأخذ بعين الإعتبار استراتيجيات المنافس وسياسة البلد المستقبل:

هذا العمل كان محل تحليل 1A. Smith.

إذ يفترض أن تكون هناك مؤسسة X التي تتحمل في البلد الذي تقيم فيه منذ ميلادها أعباء ثابتة تتصل بخلق شباكها الاجتماعي F. (Son siège social) وخلق أو إقامة مصنع G. هذه الشركة يمكنها التصدير نحو بلد يعرف بالمستقبل منتج تكون الكلفة المتوسطة لإنتاجه C ، التي تضاف إليها نفقات النقل والرسوم أو الحقوق الجمركية الوحدوية m و d على التوالي. يمكنها كذلك التواجد في البلد المستقبل (Pays d'accueil) مما يعني تحملها لنفقات إضافية.

- نفقات بداية العمل Mise en place أو إقامة مصنع جديد G.
- كلفة وحدوية للمنتج أو لصناعة المنتج C.
- ومن المحتمل تكاليف إنشاء شباط محلي Un siège local F.

A.Smith فحص السلوكات الممكنة للمتعاملين المتواجدين في السوق الأجنبي Les acteurs en place في غياب المنافسة الهامة ، واختيار إمكانية الاحتفاظ بالتصدير فإنها تختار بذلك مستوى بيع إلى الخارج (qE) يعظم $pq - (C+m+d)q$

مع p هو السعر الوحدوي في بلد المستقبل.

إذا اختيرت إمكانية الاستثمار في الخارج، فإنها تبحث بذلك عن إنتاج qI ومنه تعظم

$$pq - cq - G \Leftarrow \text{Maximisant}$$

اختيار الاستثمار يكون أفضل على التصدير إذا فقط إذا :

$$pqI - CqI - G > pqE - (C+m+d)qE$$

$$B-G > A$$

مع : B تمثل الهامش على الكلفة المتغيرة في حالة الاستثمار المباشر.

A الهامش على الكلفة المتغيرة في حالة التصدير.

A.Smith يفترض فيما بعد أنه توجد شركة وطنية مسماة Y موجودة في البلد السالف، كما أن الثنائية القطبية Le duopole الناتجة تشكل حتمية بالنسبة لكل شركة، إذ لا يمكنها سوى التكيف مع عرض منافسها الذي يعتبر كمعطية نوعية Intangible لا يمكن فعل أي شيء على أساسها، ومنه يتوجب التعامل معها.

إذا X أقيمت في البلد المستقبل، فإن النظرية تظهر لنا أن نقطة التوازن تبلغ عندما إنتاج و ربح

الشركتين (قبل النفقات الثابتة) D يكون متماثل Identiques.

- الربح الصافي المولد: من قبل الشركة X هو إذن (D-G) X

-الربح المولد من قبل الشركة Y هو إذن (D-F-G) Y

إذا صدرت الشركة X فإنها تتحصل على ربح صافي (CE) Bénéfice net. مع:

A > CE (كون تواجد Y يحول دون تغطيتها كامل السوق) .

CE < D (كون (m+d) تكون موجبة، الهامش على الكلفة المتغيرة الوحدوية يصير ضعيف جدا).

¹ Michel Gervais ; Op.cit ; P 256-258.

و X لا يمكنها التأثير فرضا على الكميات المباعة من قبل Y ومنه التقليل من عرضها في حين y تتحصل على ربح خام $CI > D$.

مع : $CI > D$.

(كون السوق أقل مشغول من قبل X) و كون $B > CI$. اين CI تحصل عليه في حالة تقاسم السوق. لدينا إذن:

$$B > A > CE$$

$$B > CI > D > CE$$

النتائج يمكن أن تظهر كالتالي:

الشركة Y غير موجودة		الشركة X
موجودة في البلد السابق الذكر	غير موجود في البلد السابق الذكر	
CE, (CI-F-G)	O, A	التصدير
(D-G), (D-F-G)	(B-G), O	الإستثمار

هذا التحليل يمكن أن تنتج عنه الاستنتاجات التالية :

1- إذا $(F+G) > CI > D$

مهما كان قرار X فإن Y لا تدخل أبدا في السوق و X تستثمر إذا $B-G > A$ وتصدر في الحالة المعاكسة.

2- إذا $(F+G) > CI > D$ فإن Y يجب أن يكون حاضرة في السوق و X تستثمر إذا $(D-G) > CE$

3- إذا $CI > (F+G) > D$

فإن دخول Y ليس هام إلا إذا قامت X بالتصدير، بإستثمار X فإنها تمنع بذلك قدوم Y وتربح بذلك $(B-G)$.

4- نفرض حاليا أن $CE > (D-G)$ et $A < (B-G)$

وهو ما يعني أنه لأجل مبيعات هامة في وضعية الأحادية القطبية، تكاليف النقل تتجاوز نفقات الإستثمار.

وأن: $(F+G) > CI > D$ ← إذا $d = 0$

ولكن: $CI > (F+G) > D$ ← إذا $d > 0$

إدخال وجود رسوم أو حقوق جمركية ترفع CI فوق $(F+G)$ لمدة طويلة، كلما هذه الحقوق الجمركية لا

تقود CE تحت $(D-G)$ لذا فإن:

X محثوثة على التصدير

و Y مرغومة على التواجد (الإقامة) A s'implanter

في غياب التعريف الجمركية، يقل عدد المؤسسات المحلية في البلد الأعلى، لذا فإن أغلبية الدول

المستقلة تستعمل الرسوم الجمركية كسلاح لحماية صناعاتها الوليدة (الناشئة) وهذا لأن:

إذا التعريف الجمركية تقود في هذه الحالة CE تحت $(D-G)$ لذا فإن:

X تستثمر

Y تغادر السوق

كون $(F+G) > D$

هاته الوضعية تفضل الشركات الأجنبية وتعمل بالمقابل على إضعاف المنافس بصفة عامة هذا النموذج

النظري يظهر لنا كيفية الاختيار بين التصدير والإستثمار المباشر إنطلاقا من استراتيجيات المتعاملين

المتدخلين في السوق Les stratégies des acteurs أين تعتبر الاستراتيجية دالة بالنسبة لحالة تكاليف المنافسين

وسياسة الدولة (الدول).

IV 3.1. -التقربات الصناعية² et j.l.muchielli¹ les approches synthétiques de j.h. dunning³:

يأخذ J.H. Dunning ما يسميه بالنظرية اصطفاية La théorie électricité ثلاثة أنواع من المتغيرات:

○ المزايا الخاصة (Owner ship advantages) Les avantages spécifiques المملوكة من قبل المؤسسة

(O) والتمثلة في (التقدم التكنولوجي، التميز القوي للمنتجات، اقتصاديات السلام القوية، وفرة

الكفاءات التسييرية في المجال الدولي...الخ.

○ مزايا التواجد (الإقامة) Les avantages de localisation (L) والتمثلة في سعر المدخلات Les prix

des imputes المنخفض في الدول المستقبلية، قرب المستهلكين La proximité des consommateurs

بالإضافة إلى نوعية البنيات التحتية المحلية.

○ المزايا الناجمة عن الإندماج أو تدويل الأنشطة على الصعيد العالمي (I) والتمثلة أساسا في تندية

التكاليف المتعلقة بالتبادل ، وقدرة التفاوض مع الحكومات، رقابة العرض والتشغيل...الخ.

يرى J.H. Dunning أنه انطلاق من المزايا الثلاثة التي يمكن توفرها بحوزة الشركة، يمكن أن تحدد كيفية

التواجد، وذلك على النحو التالي:

- عندما تتوفر الشركة على مزايا (O)، (I)، (L) بالمرّة فإن الإختراق الأنسب للسوق الأجنبي يكون بالإستثمار المباشر.

- عندما تتوفر الشركة على مزايا (O) و (I) فقط، فإنه يكون الإستثمار هو الحل الأنسب.

- عندما تتوفر الشركة على مزايا (O) فإن اللجوء إلى التنازل على الرخص La concession de licence أو إلى الوسطاء يكون مفضل.

تعد هذه النظرية أكثر شمولية من سالفها وأكثر تفسير، زيادتا على تسليطها الضوء على أهمية

الكفاءات التنظيمية والتسييرية على المستوى الدولي.

IV 4.1. -تحليل كيم و هيل 4L'analyse de Hill et Kim:

عملا الباحثان على تسليط الضوء على الخيارات الممكنة بين إقامة الفرع من جهة أو التنازل على

الرخصة من جهة أخرى L'alternative filiale/ Licence هذا التحليل يقام أساسا على:

مفهوم الميزة الخاصة La notion d'avantage spécifique:

تحل محل ذلك المتمثل في الميز التنافسية عند M.Porter المبنية على التفوق La supériorité (مدى التحكم في

التكاليف أو عوامل التمييز La différenciation في المنتجات)

مفهوم ميزة الإقامة Le concept de Localisation: فإنه يحل محل ذلك المتمثل في الميزة النسبية للبلد

المستقبل، التي تختلف حسب التكاليف النسبية من جهة و حجم وديناميكية السوق المحلية من جهة أخرى.

فإذا فرضنا تماثل مواصفات العرض والطلب بالنسبة لعوامل الإنتاج كما بالنسبة للمنتجات.

فإن التوليف بين الميزتين السالفتين يسمح لنا بتحديد عدة أشكال للعمليات الدولية.

1 J.H. Dunning, D'après Michel Gervais, Op.cit, p 258-259.

2 J.L. Muchielli, «Alliances stratégiques et firmes multinationales, Une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multi-nationalisation», revue d'économie industrielle N° 55, 1er Trimestre, 1991, p 118-133.

3 J.H. Dunning, D'après Isabelle Huault, Op.cit p 20.

4 G.W.L. Hill, CW Kim, «Searching for adynamic theory of the multinational entreprise, atransaction cost model» Stratégie management journal spécial issue, Summer 1988 P 93-104

فالإستثمار المباشر يبرز عندما الشركة يمكن أن تجد في السوق المستهدفة.

➤ عوامل إنتاج أقل تكلفة.

➤ منافسة شديد (هامة) لمنتجاتها.

وهو ما يمثل تكافئ المزايا النسبية والمزايا التنافسية (عرض العوامل وطلب المنتج).

هذا الطرح يمكن تعميمه إلى قسم من سيرورة الإنتاج، وهذا قصد الإستفادة من عوامل الإنتاج الأقل تكلفة.

ليتم فيما بعد إعادة إستيراد المنتج من قبل البلد الأصلي، مستفيدا من الميزة التنافسية داخل السوق المحلي.

وهو ما لا يمكن الإستفادة منه على مستوى السوق الأجنبي لتبقى بذلك الميزة النسبية في عوامل الإنتاج

هي وحدتها الممكن الإستفادة منها.

مفهوم ميزة التدويل L'avantage d'internationalisation: فإنه يحل محلها بالنسبة لكل من Hill et Kim مفهوم

الميزة الاستراتيجية الذي يفسر وضعية الشركة داخل قطاعها في سياقها نحو التجديد.

هذا البعد من شأنه السماح بالدمج الجيد لتطبيقات التعاون الأخذ الاعتبار لأنواع الثلاثة من المزايا

(تنافسية، نسبية، استراتيجية) يسمح يرسم إيطار تحليل للسلوكات الدولية للشركات يختلف على سالفه والذي

يمكن تلخيصه في الجدول الموالي.

الجدول (6.2). الاستراتيجيات الدولية والمزايا التنافسية، النسبية و الاستراتيجية:

المزايا الاستراتيجية	المزايا النسبية	المزايا التنافسية	
-	+	+	الاستثمار المباشر في الخارج
-	-	+	التصدير
+	-	+	Licence
+	+	+	Coopération international

بتصرف . D'après Michel gervais, Op. cit, P 261

يبقى هذا التحليل غير كافي بالنظر إلى تعقيد الواقع مما يتطلب العمل على إتمامه كما يرى موشلي

Mucchielli ، بتحليل أكثر قطاعية من شأنها تقرب التحليل النظري من ذلك الموضوعي أو العقلاني.

IV. 5.1. - على أساس مدى الاستفادة من الحواجز الحمائية¹:

كأن تتمكن الشركة من إيجاد ميزة في تخطي الحواجز الجمركية والتجاوب مع العراقيل الجمركية

والإدارية، إلا أن الحواجز الغير جمركية تبقى تكتسي أهمية بالغة في تحديد كيفية تواجد الشركة (كأنظمة

الحصص، المقاييس الصحية، مقاييس الأمان، النظافة، التلوث... الخ) وهو ما يشكل رهان تعمل الشركة

باستمرار على ربحه وبالتالي التجاوب مع الشروط التي تضعها الحكومات المستقبلية وأنظمة عيش الزبائن.

IV. 6.1. تفاسير أخرى لاختيار كيفية التواجد:

نظريات أخرى مفسرة للتواجد، إلا أنها تعتبر أكثر إصطفائية Synthétiques ويبقى من أهمها نظرية²

Kogut 1985 و Porter 1993 التي تبنى على العلاقة المتبادلة L'interaction بين المزايا النسبية والمزايا

التنافسية، هاتان النظريتان تسمحان بتحديد الأماكن الملائمة لترحيل مختلف أقسام سلسلة القيمة

Les maillons de la chaîne de valeur وتحديد القسم من السلسلة الذي يركز عليه تخصيص الموارد وهو ما

1 A.C. Michalet et Delapierre M, La multinationalisation des entreprises Françaises, Gauthier Villars, 1973.

2 Kogut d'après, Isabelle Huault, Op.cit p 21.

يسمح بتحضير استراتيجية ملائمة لبلوغ التدويل، و منه " فإن ديناميكية التنافسية الدولية تفسر بالإختلاف بين الشركات أكثر من الاختلاف بين الدول"¹.

نظرية رولان كورس Ronald Corse ، التي أثريت فيما بعد من قبل Oliver williamson النظرية تبنى على أساس اقتصاد تكاليف التبادل L'économie des coûts de transaction ف Ronald² كان أول من طرح مشكل وجود أو تواجد الشركات. فالتدويل الشركة لعدد معين من الأنشطة التجارية يؤهلها لاحتلال السوق، إذا كانت تكاليف التعاون الداخلي Les coûts de coopération interne أقل من تكاليف التبادل أما Williamson فقد أظهر أن الأعوان الاقتصاديين يجدون صعوبة في الحصول ومعالجة المعلومات بكيفية وافية ونافعة وهو ما يتطلب وجود الشركة على مستوى السوق للحصول على المعلومات بكيفية دائمة، مستمرة وصحيحة .

كما سلف فإنه يمكن اعتبار أن البحث عن تدنية تكاليف التبادل هو أصل التدويل وهو الطرح الذي تضمنته النظريات السالفة لكل من بكلي و كاس ، دونق Dunning ، Buckley et Casson ، الطرح هذا يجد نفسه أمام التحكيم بين المزايا الاقتصادية للإستراتيجية التدويلية (التدويل) والتكاليف البيروقراطية التي ترافقها وتفسر حسب جونس و هيل Jones et Hill بنشوء شكل وسطي يتجاوز المرجعية السوقية والمتمثلة في شركات الشبكة Les firmes réseau multinationale التي تسمح بتدنية التكاليف المرتبطة بالتخصص لكل مكونة للشبكة من جهة وتطوير الكفاءات المميزة من جهة أخرى، بالإضافة الى هذا فإن استراتيجية التميز تسمح باستنتاج المزايا التنافسية المحددة.

نلاحظ انه يصعب تحديد كيفية مثالية للتدويل تتماشى وكل الصناعات أو القطاعات، التي تتسم بمواصفات مختلفة يمكن أن تكون محل تفسير الكيفية المثلى للتواجد والتي تتماشى مع الإمكانياتها المادية والتنظيمية.

2.IV. معايير اختيار الدول و الاسواق المستهدفة³:

اختيار المنتوجات -الأسواق- الدول يعتبر بعد آخر من سيرورة إختيار الإستثمار على الصعيد الدولي، لذا فإن تحديد جاذبية بلد معين تعتبر عملية شديدة التعقيد، نتيجته عوامل عديدة يبقى من أهمها البعد الجغرافي والبعد الثقافي لبعض المناطق، زيادة إلى صعوبة الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الغير شكلية غالبا المتحصل عليها من القنوات رسمية⁴.

لذا فإن الشركة مطالبة بتحديد ورصد عدة عناصر:

أ- تحليل خطر البلد المستهدف بالمفهوم الاقتصادي والإنتظارات العامة بالنظر إلى الإستثمار الأجنبي، أما بالعبرة السياسية فإن رصد مدى الاستقرار السياسي والأمني من خلال الإطلاع على عدة مؤشرات للخطر.

- مؤشر L'indice BERI (Business environment Risk information) الذي يقيم مناخ الأعمال " Le climat d'affaires" في بلد معين بالإرتكاز على 15 معيار.

كإحتمال التأميم L'éventualité de nationalisation.

والتأخير والتعطيل البيروقراطي.

- مؤشر الهيئات الإستثمارية The institutionnel investor ، يمثل بارومتر البنوك يدرس أكثر من 100 بلد.

1 Isabelle Huault, Op.cit p 21.

2 Ronald coase ; d 'apres Isabelle Huault ; ibid ; P 22.

3 Isabelle Huault, ibid., p 34-38.

4 Urban, Le management inter-nationale, Litec, Op.cit.

- مؤشر The nord-sud export consulting الذي يعد قائمة من أربعة عشر عامل خطر.
- مؤشر The world politique Risk Forecast المطور من قبل شركة Frost et sullivan أين الهدف هو تقييم الخطر على المدى المتوسط والطويل.

ب- تقييم القاعدة الاقتصادية أو النسيج الاقتصادي كدراسة PIB أو PNB حسب كل نسمة و مواصفات السكينة وبنية التجارة الخارجية والطلب بشكل عام .

ج- تقييم أفاق النمو الاقتصادي على المدى القصير، المتوسط أو الطويل.

د- الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخاصة بدلالة مواصفات المؤسسات ، منتوجاتها والمنافسة والمقاييس.

فيما يتعلق بالخطر السياسي فإن البحوث والدراسات كانت عديدة من أهمها Robock 1971، 1979 Kobrin، 1995، Brewer، 1986، Roddock، فالخطر السياسي يمكن تعريفه على " أنه خطر التمثل المادي للضرر الناجم على الأجواء السياسية للبلد الأجنبي، الذي تزاوّل فيه الشركة لقسم من أنشطتها، الضرر يمكن أن يترجم سواء بفقدان الأصول كالمصادرة أو التأميم لفرع أو فقدان الممتلكات بأسباب الحروب أو الصراعات (التحطيم) أو إنتظارات التشغيل العادي الذي يبلغ بسبب تدخل الدولة المستقبلية"¹.

التعريف هذا لا يمكن أن يخفي لا تجانس مختلف تقديرات تقدير الخطر:

- التقرب الحالي L'approche ponctuelle² الذي يحل مردودية الشركة المتعددة الجنسيات، بفحص تأثير L'incidence لكل مشروع إستثمار جديد في الخارج على المؤسسة.

- التقرب العام "L'approche globale"³ الذي يركز على نظرية تسيير الحافظة بإظهار مبدأ التنوع الدولي للحافظة الدولية للشركة.

حسب B. Marois فإن التقرب الانبي L'approche ponctuelle بمثل خطر De graves lacunes كونه لا يأخذ بعين الإعتبار الروابط المحتملة بين مختلف الإستثمارات وتأثير كل واحدة من القرارات المأخوذة على المردودية والخطر الشامل للشركة. التقرب هذا يعتبر الخطر السياسي كمعطية سلبية دائمة.

التقرب الشامل بالمقابل يبدو أكثر ترابط كونه يأخذ بعين الاعتبار الميزة التي ينجم عنها التنوع الدولي كوسيلة لرفع المردودية ذات الخطر المتساوي أو تخفيض الخطر على المردودية المتساوية .

لذا فإنه من الصعب فصل أو تحديد الخطر السياسي بالنسبة للمخاطر الأخرى كخطر الصرف، خطر السيولة كما يستحيل التقييم والقياس الدقيق لتقلبات وتغيرات الخطر السياسي⁴.

المحيط يتكون كذلك من عدة مكونات ومن أهمها:

- النسيج الصناعي المشكل من قبل الشركات المحلية الوطنية والأجنبية.
- طبيعة قنوات التوزيع والروابط مع المنتجين.
- التشريعات ، القوانين والتطبيقات.
- تسهيلات السياسة المالية والاجتماعية.
- المستوى التكنولوجي العام للبلد.
- تأثير العوامل الاجتماعية¹، السياسية أو الدينية العقائدية، هي كذلك بدورها تمثل معلومة أساسية.

2 Isabelle Huault ; La management international ; Op,cit ; p 36.

2 B.Marois, «Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise », Revue Française de gestion, Mai, Avril, 1993 ; p 39-44.

3 B.Marois, Ibid.

4 G.Legrand et H.Martini ;management des opérations de commerce international ; Dunod ;1993

للتوضيح ارجع الى

الشركات إعتادت على التطور وفق كيفية نوعا ما مركزة Concentrique قصد التجاوب مع المخاطر الناجمة على البعد الهياتي والثقافي والنفسي La distance institutionnelle psychique et culturelle.

- يمكن الحديث عن الدول الساخنة² أي المتقاربة ثقافيا فيما يخص اللغة، مستوى التعلم أو التشريع.

-الدول الباردة³ Pays froids- Cold countries التي تعتبر ثقافيا متباعدة.

اختيار البلد المستهدف لا يركز فقط على تحليل المحيط بل كذلك على إمكانيات وكفاءات الشركة وأولوياتها، ومنه يتوجب إدراك وتقدير المواصفات اللجستيقية (الإمداد)، أنظمة الإعلام- الإتصال، سيرورات والقدرة الإنتاجية الموارد البشرية الموجودة، التكنولوجيا المستعملة، المهارات بمختلف أنواعها، تجارية، صناعية وتنظيمية... الخ. ومنه الرصد الجيد لأفاق الشركة.

3.IV. إتخاذ قرار التدويل:

اتخاذ قرار التدويل يتسم بكونه المرحلة الجد حرجة في سيرورة عملية التدويل، كما يعتبر المرحلة الوحيدة التي يتخذ فيها القرار شكل فردي ، بعد تلك المتمثلة في التحضير الجماعي للعملية "الأمر الذي من شأنه تعظيم المسؤولية الشخصية لدى متخذ القرار"⁴، إلا أن هذا من شأنه أن يشكل خطر يهدد كل المؤسسة.

لذا من الضروري البحث عن آليات للمساعدة على أخذ القرار الذي لا يمكن الجزم بإصابته، الداعي الذي يدفع بنا إلى تقييم مختلف أشكال التدويل الممكنة وتحديد مختلف الوسائل المساعدة على أخذ القرار.

الخاتمة:

تضمن هذا الفصل مجمل جوانب استراتيجيات اختراق الاسواق الأجنبية والعوامل المحددة للإستراتيجية الدولية ومختلف انواع الاستراتيجيات النوعية. كما عملنا على تقديم و شرح الخطوات الاساسية لتشكيل استراتيجية التدويل و ابراز اهمية التشخيص الدولي في اعداد استراتيجية التدويل الناجحة ومنه محاولة تحديد اسس اختيار كيفيات التدويل و تحديد الدول المستهدفة و هو ما يدفعنا الى العمل على تلخيص العوامل الاساسية للتواجد بالخارج و الطرق الكفيلة بتحديد كيفيات التواجد في الاسواق الخارجية و ابراز انواع وأهمية الدراسات السوقية الدولية لتحديد بلد التواجد و تقديم بتوضيح اكبر للعوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار بلد التواجد . الجوانب هذه تشكل لنا محتوى الفصل الموالي.

1 Eddy Lee ; « les conséquences sociales de la mondialisation dans les pays en développement » ;revue internationale du travail, vol 145 -2006 n°3 ; p191-207

2 Isabelle Huault, Op.cit, p 36.

3 Isabelle Huault, Ibid. , p 37

4 Sabine urban, Op. cit, P 112.

الفصل الثالث

عوامل و طرق اختيار كلفيات

التواجد في الاسواق الاجنبية

مقدمة :

حسب زمري (1998) فان اختيار كفيات التواجد يتضمن عددا من العوامل الرئيسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار قبل الالتزام. على هذا الأساس تقدم تشكيلة واسعة من الإمكانيات للتواجد. هذه الخيارات سوف تسمح بالتحديد السهل لأفضل الحلول المتوافقة مع خصوصيات البيئة المحلية و الحال كذلك بالنسبة للموارد و الإمكانيات و التهديدات الخاصة بالشركة.

هناك نوعان من استراتيجيات التواجد ، التواجد بالتعاقد أو من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر .

I. عوامل اختيار طريقة التواجد في الأسواق الأجنبية :

طرق الوصول إلى الأسواق الأجنبية كثيرة وليست الأمثل في جميع الظروف ، و هو ما يتطلب وضع منهجية عقلانية لاختيار و التحكيم بين مختلف أشكال التصدير و التواجد مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية للشركة ، كما هي موضحة في الجدول الموالي (3.1):

عوامل اختيار طريقة التواجد :	
العوامل المتعلقة الشركة	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة الدولية • توفر الوقت • توافر الموظفين المؤهلين للتصدير ذوي الكفاءات الثقافية واللغوية والمتطلبات القانونية للتصدير • أهمية الموارد المالية • الأهداف الشاملة في السوق (على مستوى من السيطرة ، وسرعة الاختراق ، ودرجة معرفة السوق المرجوة وتجنب المخاطر ،...) • الفرص المتاحة للتطور بمرور الوقت • ...
العوامل المرتبطة بالمنتوج:	<ul style="list-style-type: none"> • المستوى التقني للمنتوج. • مستوى القيمة المضافة للمنتوج . • القيود و عوائق التخزين • صورة المنتج • ...
عوامل المرتبطة بالسوق	<ul style="list-style-type: none"> • السوق المحتملة من حيث أفاق للبيع. • إمكانية القانونية والتشريعية للدخول . • التهديدات السياسية (الاستقرار). • المنافسة. • المستهلكين (عدد من الزبائن المحتملين ، وهويتهم ، وحاجتهم إلى خدمات ما بعد البيع ، وخصائصهم الاجتماعية والثقافية ،...) • هيكل التوزيع المحلي (مستوى الهيكل ، تمركز ، وتوافر ، كفاءة و كلفة الوسطاء التجاريين) • ...

II. الدراسات السوقية و اختيار كفيات التواجد في الأسواق الدولية:

قبل التوجه إلى السوق الأجنبية يتوجب على الشركة إقامة دراسة سوقية تبدأ بالتشخيص للتصدير والقيام في مراحل موالية بدراسات سوقية على مستويات مختلفة.

1.II. التشخيص للتصدير:

كما سبق التطرق إليه ، فقبل التوجه إلى الأسواق الأجنبية يجب على الشركة ان تقييم قدرتها على التصدير ودرجة استعدادها للتواجد في السوق الأجنبية. التشخيص للتصدير يعد كأداة للتحليل النقدي ودعم اتخاذ القرار الذي يساعد على التحديد الجيد لوضعية المؤسسة من خلال تحديد:

- مواطن القوة (المهارات والموارد ، والمعرفة والدراية) التي يمكن الاعتماد عليها للتصدي للمخاطر والصعوبات المرتبطة بعملية التصدير .
- نقاط الضعف على مستوى الموارد الداخلية والمهارات التي يجب تحسينها لزيادة فرص النجاح في أسواق الخارجية.

هذا التحليل النقدي لمهارات المؤسسة يجب أن يتم بانتظام وفي المرة الأولى دون الرجوع إلى سوق معينة. الشركة تقارن مواطن القوة والضعف في ما يخص جانب معين من السوق في مرحلة لاحقة لاختيار سوق التصدير.

بالقيام بالتشخيص للتصدير ، تكون الشركة واعية تماما لمدى الالتزام والموارد اللازمة للنجاح في الأسواق الأجنبية ومنه وضع أهداف واقعية تتماشى و قدراتها .

2.II. الدراسات السوقية و اختيار السوق المستهدفة:

من بين الأسباب الرئيسية للفشل في الخارج هو سوء الإعداد وعدم وجود المعرفة الكافية لخصوصيات الأسواق. فالشركات التي تتطلع إلى التواجد بالخارج يجب أن تتجنب المنهجية السطحية و هذا بإقامة الدراسات السوقية. مما يمكنها من تحديد التهديدات في الأسواق الأجنبية وتقليل المخاطر المحتملة المتعلقة بالتواجد ومنه زيادة فرص النجاح.

رغم سعي البحوث السوقية الدولية إلى تحقيق نفس الأهداف وتستخدم نفس المنهجيات وتقنيات البحث مثلها مثل دراسات السوق المحلية ، إلا أنها تختلف عن هذه الأخيرة في عدة مستويات ، إذ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل المحيط (التعريفات الجمركية ، والنقد الأجنبي ، والقانون الأجنبي ، والثقافة ، والنظام السياسي ،... الخ) ومحيط تنافسي جد واسع و أكثر تنافسية ينشط فيه عدد كبير من المتعاملين.

1.2.II. مراحل اختيار الأسواق المستهدفة و مختلف أنواع الدراسات السوقية:

اختيار الأسواق المستهدفة للتصدير يمر عادة بثلاثة مراحل أساسية متتالية:

• الدراسات ما قبل الاختيار Les études de présélection

• الدراسات العالمية Les études globale

• الدراسات المواكبة Les études ponctuelles

من خلال هذه المراحل الثلاث ، تعمل الشركة على جمع المعلومات عن عدد من العوامل التي قد تؤثر على عملياتها وأدائها في السوق المستهدفة . العوامل التي يتضمنها (الجدول 2.3)، فيغض النظر عن معايير الاختيار هذه ، يجب على المصدر الا يتجاهل حدسه الخاص ومدى اهتمامه بكل سوق و شبكات العلاقات التي طورها في كل واحدة من هذه الأسواق .

الشركة تعمل على إقامة الدراسات الميدانية بالاعتماد بشكل كبير على المصادر الثانوية في إطار بحثها الوثائقي، و هذا قبل تقرر السفر إلى الخارج لجمع المعلومات النوعية، يجب التأكد من استخدام جميع المصادر الثانوية المتاحة و بشكل امثل.

عملية اختيار السوق المستهدف ليست عملية ستاتيكية ، فكي لا يستثنى من الدراسة أي بلد يمكن أن يشكل على المدى القريب أو المتوسط فرصة متاحة ، ينبغي أن تتم دراسات السوق على أساس منظم و يدمج الاتجاهات المستقبلية التي تعمل على تشكيل الفرص.

أ- الدراسات ما قبل اختيار الأسواق : les études de présélection des marchés

على عكس الشركات الكبرى فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تفتقر إلى الموارد المالية الأزمة لإقامة الدراسات السوقية لجميع البلدان الاختيار الأسواق المستهدفة. لذا تعدد في المرحلة الأولية الى ما قبل الدراسة pré-étude ، كما تعرف بالدراسة الاستكشافية ، أين تقوم بتحديد واختيار عدد من الأسواق التي تبدو لها أكثر جاذبية وممكن بلوغها بالوسائل المتاحة ، بالنظر لمستوى الكفاءة والخبرة ، ومعايير الاختيار التي تم وضعها (كالقرب ، ومستوى التنمية ، وتوافق طرق الدفع ، أو اللغة ، أو...). من خلال هذه الدراسة الأولية، يصير بإمكان الشركة إقصاء بعض الأسواق الغير مهمة أو التي لا تمتلك الموارد والمهارات الأزمة لبلوغها.

الدراسة الأولية يجب أن تكون سريعة وغير مكلفة ومبنية على أساس تحليل المعلومات العامة والشاملة و التي يسهل الوصول إليها أثناء البحث الوثائقي La Recherche documentaire .

ما قبل اختيار الأسواق يشمل المؤشرات الموالية (الجدول 2.3):

<ul style="list-style-type: none"> • موقع الجغرافي • المسافة الجغرافية • الطبوغرافيا (التضاريس ، والأنهار والبحيرات والغابات والصحارى والجبال) • الظروف المناخية (درجة الحرارة ، الرياح ، والجفاف ، ودرجة من الثقل النوعي للسوائل...) • الجيولوجيا (التربة) والموارد الطبيعية • المساحة • المدن الكبرى 	<p>المؤشرات الجغرافية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي • بيانات التجارة الخارجية (الميزان التجاري ، ميزان المدفوعات ،...) • وجود اتفاقات التجارية ، والتعاون التقني ، أو البروتوكولات المالية مع بلدان أخرى والديون العامة الخارجية • النظام الاقتصادي (الرأسمالية والاشتراكية) • الاستثمار الأجنبي • السياسة الجبائية والضرائب (ضريبة القيمة المضافة ، الضرائب ،...) • معدل التضخم • سعر الصرف وقابلية تحويل العملة الوطنية • النسيج المصرفي المحلي (كفاءة النظام المصرفي ،...) وشروط الانتماء • القطاعات الرئيسية للنشاط وأهمية القطاعات الزراعية والصناعية والخدمات • مستوى الإنتاج حسب كل قطاع • معدل التصنيع 	<p>المؤشرات الاقتصادية، المالية والنقدية :</p>

<ul style="list-style-type: none"> • الإتفاق الاستهلاكي • الوضع الاجتماعي (توفر ، من حيث التكلفة ومهارات القوة العاملة ، والمرونة في العمل ، ونسبة البطالة) 	
<ul style="list-style-type: none"> • العدد الإجمالي للسكان • كثافة و مستوى تركيز السكان • معدل نمو السكان • درجة التحضر والتوزيع في المناطق الحضرية والريفية • توزيع السكان حسب الجنس • التوزيع حسب السن • القوة الشرائية وتوزيع حسب فئات الدخل • التوزيع حسب الطبقات الاجتماعية • التوزيع حسب المجموعات العرقية • مستوى الصحة • معرفة القراءة والكتابة والتوزيع حسب مستوى التعليم • المستوى التقني 	<p>المؤشرات الديمغرافية:-</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأدوات و المعدات ومعدات الطاقة • توافر شبكات التوزيع المادي (شركات التوزيع) • وفرة ومستوى التطور وكلفة وسائل النقل • وفرة ومستوى التطور و تكاليف البنية التحتية للتخزين • وفرة ومستوى التطور وتكلفة وسائل الاتصال • وفرة ومستوى التطور وتكلفة البنية الأساسية الأخرى مثل الخدمات المصرفية والائتمان 	<p>البنية التحتية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • النظام السياسي السائد (ديمقراطي او لا) ومدى استقرار النظام • السياسة الاقتصادية (اتفاقات التجارة ، واتفاقات التعاون التقني ، واتفاقات التجارة الحرة مع الدول الأخرى ، سياسية دعم المؤسسات ،...) • الحواجز الجمركية (الرسوم الجمركية ، حصص الاستيراد والترخيص ، والحصص ،...) • الحواجز غير الجمركية (العقوبات ، المقاطعة والحظر ، والمعايير التقنية ، السلامة أو النظافة ، والمعايير البيئية ، السياسة الضريبية ،...) • السياسة المالية (الضرائب والرسوم ، الضرائب ، والظروف الملائمة لتحويل وإعادة الأموال ،...) • ونظام الاستثمار الأجنبي • التنظيم السياسي والإداري (درجة البيروقراطية) ، وموقفه من الفساد 	<p>البيئة السياسية</p>

ب- الدراسات السوقية الشاملة : les études de marches globales

في المرحلة الثانية، الشركة تقوم بدراسة السوق الشاملة على السوق أو الأسواق التي تم اختيارها في الاختيار الأولي. و هو ما يسمح للشركة بتنمية معرفة شاملة و دقيقة للسوق المستهدفة و تحليل بنيتها (نموذج الطلب، البنية التنافسية،...)، أداؤها، والتهديدات (البيئة القانونية)، الجهات الفاعلة الرئيسية، وحجمها (حجم الطلب المحتمل)،... بالقيام بذلك يمكن للشركة التأكيد من مستوى جاذبية السوق في المدى القصير والمتوسط وما إذا كان ينبغي ويمكن الدخول إليه ،على هذا الأساس فإن دراسة السوق الشاملة من شأنها السماح بالاختيار النهائي للسوق المستهدفة.

ج- الدراسة المعمقة للأسواق الخارجية: étude approfondie des marchés étrangers: الجدول 1' (3.3)

<p>البيئة القانونية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التشريعات المتعلقة بالتقديم لاستهلاك (المعلومات الإلزامية ، القسيمة ، التعبئة ، وخدمة ما بعد البيع ، ومسؤولية المنتج ،...) • التشريعات الاجتماعية • التشريعات المتعلقة بالعقود التجارية • التشريعات البيئية • التشريعات المتعلقة بحماية الملكية الفكرية (البراءات والعلامات التجارية) • التشريعات حول المنتج و الأنماط التقنية ومعايير السلامة والصحة • التشريعات على الإعلان والترويج (الألعاب والمسابقات) • التشريعات حول الأسعار
<p>هيكل المنافسة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الانحلال أو التركيز على هيكل تنافسي • المنافسين المحليين والأجانب الموجودين في السوق • حجم ، والحصة السوقية ، و رقم الأعمال و معدل نمو كل متغيرة منهم • الإمكانيات المالية ، ومعدات الإنتاج ، والأسواق الأجنبية المنافسين المحليين • مواطن القوة والضعف والمشاكل التي يواجهونها • سياسة المنتج (عرض وعمق التشكيلات ومواصفات التقنية والتجارية المنتوجات، والمستوى التكنولوجي و النوعية، العلامة ، التغليف خدمات ما بعد البيع،...) المنافسين • سياسة التسعير (الأسعار ، وهوامش ، وظروف الدفع وظروف البيع ،...) المنافسين • سياسة التوزيع (عدد وتواجد نقاط البيع ، والموزعين ،...) المنافسين • التموضع ، القطاعات المستهدفة ، العلامة التجارية المنافسين • سياسة الاتصالات (رسائل ، محاور وأهداف الإشهار والترويج ، والتظاهرات التجارية ،...) المنافسين • علاقات المنافسين ب الحكومة المحلية
<p>العوامل الاجتماعية والثقافية</p> <p>خصائص الطلب</p>	<ul style="list-style-type: none"> • اللغة • الدين • الثقافة الشعبية (الرياضة ، الترفيه والشخصيات الوطنية ،...) • العادات والأعراف (من أشكال التحية ، كيفية التوجه الى الناس ، الأعياد الكبرى ،...) • القيم والمواقف ، و التفضيلات ، والمعتقدات. • المواقف وأنماط العيش • التاريخ والأحداث الرئيسية التي عاشها البلاد • المجموعات العرقية ، والطبقات الاجتماعية (هيكل والحركية) ، والصراعات الاجتماعية • مستوى التعليم (معدل معرفة القراءة والكتابة ، التكوين و التعليم العالي ،...) • الحجم الحالي للسوق • السوق المحتملة • تحديد الانطباعيين les prescripteurs ، المشتريين والمستهلكين • الخصائص الديموغرافية للمستهلك (الذكور، الإناث ، والتوزيع بين المناطق الحضرية والريفية ، والسن،...) • مستوى الدخل ، والميزانية ، والقروض الاستهلاكية للمستهلكين المستهدفين. • اين يشتررون ؟ ما هي أنواع المنافذ المفضلة لديهم؟ • متى يشتررون (تأثير المناخ و الموضة)؟ • كيف يشتررون (الدوافع ، وتأثير المؤسسة والعلامة التجارية ، واستخدام الانتمان ، معدل الدوران)؟ • معايير اتخاذ قرار الشراء (مواصفات المنتج ، التكلفة ،...) • متطلبات الجودة و مميزات المنتج (اللون ، المواد ،... ، خدمة ما بعد البيع ، وفرص الحصول على القروض ، الأسعار ، وأجال التسليم ، الخ • نمط العيش ، والمواقف ، والاحتياجات وغيرها من العوامل الثقافية التي يمكن أن تؤثر على سلوك الشراء (الدين ، أو الرأي السياسي ، الرأي ايزاء المنتجات الأجنبية ،...)

د- الدراسات السوقية الاستقصائية: Les études de marchés ponctuelles.

بعد اختيار سوق أو أكثر من الأسواق المستهدفة ، يصير بإمكان الشركة إقامة دراسات محددة بهدف إرساء أسس تجزئة السوق للتحديد الدقيق لمختلف العناصر للخطة التجارية التي يجب أن تكون متلائمة مع خصائص السوق و الموارد والحدود الداخلية للشركة :

- **المنتوج:** دراسة السوق على المنتوجات قد تكون أساسا لقياس مدى قبوله من قبل المستهلكين من خلال اختبار التصور ، اسم ، والتعبئة ، والعلامة التجارية¹. ويمكن أن تكون كذلك لتقييم مدى ولائحته للسوق ومنه إدخال التحسينات والتعديلات اللازمة ، استنادا على آراء المستهلكين المحتملين .
- **السعر:** دراسات السوق ينبغي أن تساعد الشركة تحديد الأسعار المناسبة في الأسواق على أساس أسعار المنافسين وتقدير السعر النفسي المقبول من طرف المستهلكين.
- **التوزيع:** الدراسة في هذا المجال من شأنها السماح باختيار وسائل الاختراق للسوق وقنوات التوزيع الأنسب نظرا لمحيط والعوائق الداخلية للشركة. و هذا بدراسة هيكل التوزيع المحلي وتحديد الجهات الفاعلة، وتحليل أداء كل قناة توزيع ، والبحث والاختيار الشركاء الصناعيين و التجاريين.
- **الاتصال:** الدراسة قد تكون للبحث عن محاور الإعلان، محاور البحث و الاختبار المسبق لفعالية الرسالة (ما قبل الاختبار) (pré-test ou Copy-testing) وتقييم الذاكرة (بعد الاختبار) (post-test) و ما إلى ذلك.

ه- الدراسات الاقصائية و تحليل المزيج التسويقي: الجدول (4.3)

<ul style="list-style-type: none"> • المواد المستخدمة.المواد الخام المستخدمة في المنتجات تتوافق مع الأنظمة والاعراف والرأي العام والمعايير الدينية السائدة في السوق؟ • جودة المنتج. إذا كان المنتج يتوافق مع المعايير الصناعية ، الصحة والسلامة والجودة المحلية؟ • تصميم المنتج. إذا كانت جماليات المنتج (اللون ، الحجم ، والنمط ،...) يتوافق مع أذواق المستهلكين المحليين والتشريعات المحلية • شروط للاستخدام. إذا كان المنتج مع شروط الاستعمال السوق (الأنظمة الكهربائية ، نظم القياس ، ومستوى التدريب ، البنية التحتية ، والمناخ ،...)؟ و ان كان دليل التعليمات يتماشى مع العادات والتشريعات المحلية ؟ • الخدمات الملحقة للمنتج: مستوى الضمان المقدم بالمقارنة مع المنافسين؟ كما يجب توفير خدمات ما بعد البيع؟ هل للشركة الموارد اللازمة لضماته ؟ • العلامة التجارية للمنتج : إن كان يمكن الاحتفاظ بها في السوق؟ هل هناك علامات قريبة من علامة المنتج أودعت في البلد المستهدف؟ العلامة تتفق ثقافيا ولغويا مع السوق المستهدف؟ • التغليف: إذا كانت التعبئة والتغليف ملائمة، المدونات اللون والتفضيلات المحلية من حيث المواد المستخدمة؟ هل تتناسب مع أساليب الشراء (الأحجام والكميات الأكثر طلبا)؟ هل هي متكيفة مع الظروف المناخية المحلية وتتوافق مع القوانين على التعبئة والتغليف؟ قسيمات الوصف اللغة المتعامل بها إن كانت تستجيب لتشريعات المحلية ؟ 	<p>المنتوج:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • العدد الإجمالي ووفر تجار الجملة و التجزئة. • درجة التركيز للتوزيع. • درجة الحداثة التجارية والأهمية النسبية لكل نوع من أنواع التجارة • التوزيع الجغرافي ، الكثافة التجارية ، صورة العلامة ، الكفاءات ، كلفة مختلف قنوات التوزيع و داخل كل قناة ، كل تاجر جملة وتاجر التجزئة • الممارسات التجارية (متوسط هوامش ، تخفيضات وحسومات ، والضمانات ، ومستوى ونوعية الخدمة بعد البيع ، مواعيد الدفع ، أجل الدفع وشروط الائتمان والاحتياجات إلى التفرد ،...) لمختلف الوسطاء • درجة من تقبل الموزعين اتجاه المنتج والشركة. • العادات التجارية للسوق المستهدفة كساعات فتح نقاط البيع ، الأعياد المدفوعة الأجر ، علاقات العمل و ما إلى ذلك. • تحديد وتقييم الوسطاء والشركاء المحتملين. 	<p>التوزيع:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأسعار المطبقة من قبل الشركات المنافسة وبنية التكاليف. • حجم السوق الحالية والمحتملة ، إذ أن مستوى الطلب يحدد إيرادات للشركة. • مرونة الطلب بالنسبة للسعر. • القدرة الشرائية للمستهلكين للحكم على قدرة السوق على تخليص المنتج إلى في مستوى معين من السعر. 	<p>الأسعار:</p>

1 Michel Drancourt ; « Les stratégies d'entreprise dans l'économie – monde » ;futurible n°319 mai 2006 ;p 61-67

<ul style="list-style-type: none"> • أسعار القبول أو الأسعار النفسية للمستهلكين. • موقف المستهلكين من " صنع في " "Made in " • هيكل وممارسات التوزيع المحلي. • السياسة الجمركية المتبعة من قبل البلد المستهدف. • السياسة الضريبية للاستهلاك المحلي. • تشريعات مكافحة الإغراق و سياسية الرقابة على الأسعار • التضخم المحلي. • تخفيض قيمة العملة أو إعادة تقييم العملة المحلية . • البيانات الجغرافية. 	
<p>الاتصال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القوانين والتشريعات المتعلقة بالاتصال التجاري والإشهار. • سياسات الاتصال للمنافسين الرئيسيين (لاستثمارات المنجزة فيما يتعلق بكل أسلوب من أساليب الاتصال، الوسائط وسائل الإعلام المستخدمة ، وفعالية أعمالهم...) • تحديد ووصف (الطابع الدولي أو المحلي، الحجم ، الأسواق المغطات ، وتطور رقم الأعمال ، والمراجع ، الصورة والسمعة ، أساليب العمل ، ومجالات الأنشطة ، الخدمات المقدمة ،...) للجهات الرئيسية التي تقدم للاتصال. • الوفرة ، التكلفة ، التأثير بشكل عام على الجمهور و المستهدفين من مختلف وسائط الاتصال والإعلان وبالأخص الوسائط الإخبارية (الصحافة والإذاعة ، التلفزيون ، اللوحات ، السينما ،...) وكذلك تصورات المستهلكين. • اقتراح وتقييم فعالية وتخزين الرسائل وخلق المحاور الإخبارية. 	

III. تأثير البيئة السياسية للبلد المضيف على اختيار الأسواق الخارجية :

تؤثر سياسة وقوانين البلد المضيف على التجارة الدولية بأشكال متعددة. لذا يجب على الشركة فهم "ابعاد" البلد الذي تتوقع التصدير إليه ، بالعمل في إطار جماعي يسمح بالتعرف على التغيرات الحاصلة ، هناك ستة مجالات يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ إجراءات من الحكومة المحلية والتي يمكن ان تشكل مخاطر سياسية للشركة .

III 1.- الأيديولوجية السياسية:

الشركات عموما تفضل العمل في البلدان ذات الحكومات الودية والمستقرة. الأيديولوجيات السياسية المتنوعة ، دانييلز و رادبوغ Daniels et radebaugh 1998 يلخصانها بدلالة درجة مشاركة المواطنين في صنع القرار. اذ يقدم تفسيرين لمعنى كلمة : الديمقراطية والحكم الشمولي، بين التصورين توجد درجات مختلفة من المشاركة ، مع الاحتفاظ بقوة أكثر أو أقل من خصائص الأنظمة المتطرفة التي استمدت منها. التمكن من تقييم النظام السياسي للبلد يجب ان يكون بمراقبة خصائص هذه الأنظمة ، بدلا التسمية المعتادة ، تميز النظام الديمقراطي من نظام شمولي ينطلق من احترام الحرية في مجال الحقوق السياسية والحريات المدنية.

III 2.- أثر النظم السياسية على إدارة التجارة الدولية:

III 1.2. تدخل الدولة:

أول تأثير للنظام السياسي على الشركة يتعلق بتدخل المصالح العمومية في الحياة الاقتصادية للبلد ، مثل هذا التدخل يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على سير العمليات التجارية. وهناك قاعدة عامة (كلما كان النظام شمولي كلما كان تدخل الحكومة كبير). هذا التدخل يمكن أن يكون في أشكال مختلفة منها ، الفساد ، وتقويض الملكية الخاصة للشركة.

III.2.2. الاستقرار السياسي:

المخاطر السياسية الرئيسية في العديد من الدول تكمن في ظهور الصراعات أو التغييرات العنيفة. المسيرين يجب أن يتوخوا الحذر قبل إجراء أي عمل في بلد فيه احتمال التعرض لمثل هذه الأحداث. نشوب الصراعات يمكن أن ينقل العنف ضد الشركات الأجنبية والعاملين فيها. فالحروب والاضطرابات السياسية والإرهاب كثيرا ما تتخذ بدورها لمكافحة الأجنبي ، مما يجعل من الشركات الأجنبية وموظفيها أهدافا محتملة. كما ان التغييرات في سياسة الحكومة تعد أقل إثارة لكنها مثير للقلق بنفس القدر و هذا ليست بسبب التغيير في الحكومة نفسها. بل عندما يحدث هذا لسبب أو لآخر، كاستجابة الحكومة للضغوط الخارجية بتغيير سياستها تجاه الشركات الأجنبية. هذا الضغط يكون نتيجة لمجموعات دينية أو قومية ، أو شعور عام إزاء بلد ما "المناهضة للولايات المتحدة" ، أو لنظام اقتصادي "المناهضة للرأسمالية". لذا من الصعب إعطاء قاعدة عامة. وخلافا للاعتقاد الشائع ، الديمقراطية لا تقتصر تلقائيا مع الاستقرار و الشمولية مع الاستبداد وعدم الاستقرار. المسيرين يعملون باستمرار على مراقبة الحكومة وسياساتها والاستقرار لتحديد التغييرات المحتملة في السياسات التي يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا على عمليات التجارية للشركة.

III.3.2. الصحة الاقتصادية:

الحكومة الأجنبية قد تضطر إلى اتخاذ قرارات ذات صلة بالمحيط الاقتصادي العام للبلد. مفهوم الخطر الاقتصادي الذي يطرح نفسه ذو نطاق واسع. إذ أن هذه الفئة من المخاطر قد تشمل:

- التصير في تسديد الديون الخارجية للبلد وظهور ضرائب إضافية للتعويض .
- الرقابة على تحركات رؤوس الأموال في البلاد وخارجها ، لمعالجة نقص العملات الأجنبية ، مما يجعل من الصعب ترحيل المبالغ المستحقة من العملاء الأجانب .
- الضوابط المفروضة على أسعار المنتجات المستوردة أو الخدمات ، ولا سيما في قطاعات تعتبر حساسة من وجهة النظر السياسية ، مثل الغذاء أو الرعاية الصحية .
- القيود المفروضة على دخول بعض المنتجات أو المحظورة بسبب وجود ما يكفي من منتجات في السوق الداخلية ، أو لكونها يمكن أن تهدد قطاع الإنتاج المحلي ، أو لأنها تخضع لضوابط صحية صارمة .
- الرقابة على الأسعار يمكن أن تستخدم أيضا لضمان أن الأسعار ليست منخفضة جدا. إذ يمكن للحكومات أحيانا اللجوء إلى قوانين مكافحة الإغراق. وهذه قصد منع المنافسين الأجانب من الحصول على حصة سوقية والقضاء على المنافسة ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة.

المؤسسات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي (واحد تهدف إلى الحد من الحواجز أمام التجارة الدولية ، وأخرى إلى الأمن في سعر الصرف والنقد الأجنبي) تهدف إلى التخفيف من هذه المخاطر الدائمة التواجد و التي نادرا ما تغطي من قبل شركات التأمين.

لذلك فإن الشركة تهدف إلى الحماية تعاقديا حيثما أمكن ذلك (شرط سعر المقايسة ، والحماية من مخاطر الصرف ،...) . وإذا استحال ذلك فإنها ستعمل على تقييم هذه المخاطر والنظر في ما إذا كان يمكن أن تتحمل عبء حدوثها.

III.4.2. الفساد:

في كثير من الدول يوجد ما يعرف بدفع التفضيل *le paiement faveurs*. مثل هذه التسهيلات (المادية أو المالية) المتوقعة في مقابل الخدمات التي يقدمها الإدارات أو من قبل شركات أخرى، بعض الشركات التي تعمل على الصعيد الدولي ، بشكل منتظم اعتادت على دفع رشاوى للفوز بعقود ، أو "عمولات" لتسهيل

وصول ملفاتهم إلى أعلى الإدارات. في سنوات 90 ، غرفة التجارة البريطانية قدرت أن 14 ٪ من المصدرين واجهوا الفساد.

الشركة يجب أن تدرك أن ممارسات الفاسدة يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة لأن بعض البلدان تدين الفساد بقوة و تعمل بصرامة على مكافحته ، كما أن الفساد يمكن أن يكون له آثار مباشرة على إدارة الشركة.

III.5.2. الإضرار بالامتلاك الخاصة:

العديد من الأحداث السياسية قد تتدخل أثناء الاضطرابات السياسية. إلا في الحالات القصوى، فالشركات لا ينبغي أن تخشى العنف ضد موظفيها ، بل ضد حقهم في الملكية الخاصة. الشركات الأكثر تعرضا لهذا النوع من المخاطر هي الشركات المرحلة لأنشطتها. و التي تملك ممتلكات في الخارج ، لذا فإنها تهتم بشكل عام بالسلطات المحلية.

إقامة علاقة مع دولة لا تحترم الملكية الخاصة للشركات الأجنبية قد يكون غير مؤكد. عدم الامتثال يمكن أن يكون من خلال ثلاث خطوات ، وهي نزع الملكية ، والمصادرة أو التدجين. هذه الممارسات تعد مؤشرات جيدة عن هشاشة المناخ السياسي تجاه الشركات الأجنبية. حالة زيمبابوي : في عام 2000 ، طلب الرئيس موغابي الاستيلاء "على الفور" على المزارع التي يملكها 3000 من المزارعين البيض و إعادة توزيعها على قدامى محاربي زيمبابوي

III.6.2. نزع الملكية: L'expropriation

نزع الملكية هو نقل الملكية من جانب الحكومة المحلية الى كيان محلي. نزع الملكية هي ممارسة جذابة لكثير من الحكومات لأنها تسمح لهم بالإظهار للشعب بان السلطة تسهر على المصالح الوطنية. وبالإضافة إلى ذلك ، فهي تتيح النقل سريع للموارد.

حتى وان كان نزع الملكية لا يعفي الحكومة المحلية من تقديم تعويضات للأجانب المتضررين ، عادة مفاوضات للحصول على التعويض غالبا ما تكون طويلة وكثيرا ما يؤدي إلى حصول المالك السابق على مبالغ غير مرضية. ويمكن للحكومات ، على سبيل المثال ، عرض التعويض بالعملة المحلية و غير قابلة للصرف. وحتى في ظل هذه الظروف، وغالبا ما تقبل الشركات في حالة عدم وجود بديل أفضل. تطبيق هذا التدبير يقل بشكل متزايد، كون الدول صارت تدرك أن تطبيق هذه التقنية لشراء الشركات الأجنبية يجعلها تضر أكثر مما تنفع. لذ فإنها تمثل تكلفة على الدولة كونها تجعل الشركات الأجنبية تتردد في الاستثمار بالبلد.

III.7.2. المصادرة: La confiscation

المصادرة هي نقل الملكية من جانب الحكومة المحلية إلى كيان محلي دون تقديم أي إمكانية لتعويض المالك السابق. بعض الشركات مهددة أكثر من غيرها بالمصادرة. وهذا غالبا عندما تكون أهميتها (الإستراتيجية ، رقم الأعمال ، حجم الإنتاج ،...) معتبرة في البلاد أين قد اختارت التواجد أو حيث لا تستطيع نقل مقر العمليات. قطاعات التعدين والطاقة والخدمات العمومية والبنوك كثيرا ما يتعرضون لمثل هذا الإجراء.

III.8.2. التدجين: La domestication

تطبق بعض الدول التدجين بأكثر دهاء. فبموجب هذا التدبير الحكومة تدعو إلى لنقل الملكية والمسؤوليات الإدارية بالاستناد على القوانين ، إذ يمكن من ضمان أن جزءا كبيرا من الإنتاج الذي يتم القيام به محليا ، أو يمكن حتى طلب إبقاء جزء كبيرا من الربح في البلد. القوانين الاجتماعية ، و حماية الملكية الفكرية والضرائب يمكن أيضا تقديم هذا النوع من الملكية.

التدجين قد يحدث آثارا عميقة على المعاملات التجارية الدولية. إذا كانت مفروضة في غضون فترة زمنية قصيرة ، الأعمال التجارية يمكن أن تدار من قبل المديرين المحليين سيئو التدريب وقليلو الخبرة. ويمكن أيضا أن ترغم شركة على شراء اللوازم محليا ، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف ، وانخفاض الكفاءة ، أو حتى جودة أقل للمنتجات. التدجين يؤثر على عمليات طويلة الأجل ، وعلى القدرة التنافسية الدولية للشركة ، كما صار يعد مشكل كبير لتوسيع الشركات.

III.9.2. Atteinte à la propriété intellectuelle: ¹ الملكية الفكرية

الملكية الفكرية تشمل الملكية الصناعية (براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية،...) وكذلك حقوق المؤلف (حقوق المؤلفين من جميع الأعمال).

الشركات تستخدم هذه الأدوات للاستفادة من الميزة التنافسية المكتسبة من خلال الابتكار دون أن تكون ضحية لعمليات التقليد (التي تمس بشكل رئيسي السلع الكمالية والسلع الاستهلاكية مثل البرمجيات أو الأقراص الصلبة). الحماية التي توفرها هذه الأدوات ليست مطلقة وذلك لأربعة أسباب رئيسية :

- نطاق عملها محدود جغرافيا. المصدر الذي يريد حماية منتوجاته على الصعيد العالمي مجبر بوضع ملف براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر،... في جميع أنحاء العالم (وفقا لانضمام الدول إلى الاتفاقيات الدولية) ، وهو ما يتطلب ميزانية كبيرة ومنه الحد من الحماية في بعض المناطق الجغرافية .
- بصفة خاصة حماية براءات الاختراع تعني الكشف عن سر هذا الاختراع و منه إمكانية الاطلاع على براءات الاختراع بحرية.

- الدول لا تتمتع دائما بما يكفي من الموارد و الهيئات (المحاكم ، والكشف عن الانتهاكات ،...) للإدارة بفعالية انتهاكات الملكية الفكرية².

- الإجراءات المتخذة من قبل الحكومات لحماية الملكية الفكرية تختلف من دولة إلى أخرى. الصين ، على سبيل المثال ، تتناول هذه المسألة بتساهل من بلدان الاتحاد الأوروبي أو الولايات المتحدة. على الرغم من تحديد القواعد الدولية (لا سيما في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية L'OCDE، منظمة التجارة العالمية L'OMC،...)، الطريق ما زال طويلا قبل أن يعادل الأمن في جميع بلدان العالم وأن يعترف بالملكية الفكرية بنفس الكيفية في جميع أنحاء العالم.

الحماية القانونية المتاحة للشركات في مجال الملكية الفكرية ليس مطلقة. فالحماية ينبغي أن تتم بشكل انتقائي مع مراعاة المخاطر الحقيقية التي تنطوي عليها ، وتكاليف إجراءات الایداع.

فإذا كانت حكومة البلد الذي يراد إقامة الأعمال التجارية معه ضعيفة في هذا المجال أو العكس لها تعزيز لاحترام الملكية الفكرية ، فان شركة يمكن أن تتعرض لخطر فقدان القدرة التنافسية. إذ يمكن للشركات المحلية أن تصير بسرعة كبيرة من المقلدين . كمنطقة آسيا (الصين ، اندونيسيا ، ماليزيا ، سنغافورة ، وتايوان وتايلاند والفلبين).

III.3. تقييم المخاطر السياسية في الخارج والحماية منها:

الأيدولوجية السياسية للبلد المضيف ، طرق التفكير والمعتقدات ، الصحة الاقتصادية العامة ، وموقفه من الفساد واحترام الملكية الخاصة أو الفكرية الأجنبية قد تؤدي إلى العديد من إجراءات الحكومة المحلية التي تمثل خطر رئيسي للشركة القائمة بالتدويل.

1 ارجع الى عاطف السيد ، الجات و العالم الثالث ، مجموعة النيل العربية ، 2002 ، ص 81

2 E.pfister . « Droits de Propriété industrielle et stratégies des firmes » ;éléments théoriques et empiriques, thèses de Doctorat , Université paris 1

لذا فان الانشغال الهام بالنسبة لمسيروا الشركات القائمة بالتدويل هو كيفية التعامل مع هذه المخاطر السياسية. ومنه بات من الضروري العمل على تقييم هذه المخاطر واعتماد التدابير الوقائية المتاحة.

• **تقييم المخاطر السياسية:**

تقييم المخاطر السياسية للبلد المضيف يمكن ان ينقسم الى مستويين ، لا سيما إذا كان التصدير يعتبر في سياق تدفق مستمر من الأعمال ، في المستوى الأول تحليل الضعف *la vulnérabilité* من جانب شركة بالنسبة إلى البلد المعني ، وبعد ذلك تحليل البيئة السياسية للبلد المضيف والمخاطر التي تمثلها.

1.3.III. تحليل مواطن الضعف للشركة:

العناصر التي يتم تقييمها في مثل هذا التحليل تشمل العوامل الخارجية ولكن أيضا الداخلية للشركة. بشكل عام فان العوامل هذه تختلف باختلاف طبيعة و أهداف الشركة و البلد المستهدف.

أ-العوامل الخارجية و تتمثل أساسا في :

- **بلد المنشأ للشركة :** جميع الأمور الأخرى متماثلة، اذ سيكون هناك استقبال أفضل في البلد الذي يقيم علاقات جيدة مع بلده الأصلي .

- **المنتوج أو الصناعة :** "حساسية" المنتوج أو صناعة لها اعتبار هام ،فالمواد الخام والخدمة العمومية ، الاتصالات ، والمستحضرات الصيدلانية ، والمنتجات التي يمكن أن يكون لها استخدامات عسكرية تعرف على أنها منتوجات "حساسة" والتي تكون أكثر عرضة للمخاطر السياسية .

- **حجم المعاملات :** فكلما كان حجم الشركة كبير كلما كان ينظر إليها على أنها تهديد في الخارج .

- **الرؤية للشركة :** كلما كانت الشركة أكثر وضوحا ، كانت أكبر ضعف خارج حدودها. الرؤية هي وظيفة تغطي مختلف الحقائق. وتغطي حجم الشركة ، وموقعها ، ولكن أيضا طبيعة منتوجاتها. فالسلع الاستهلاكية هي أكثر وضوحا من السلع الصناعية. كما ان السلع التامة الصنع هي أيضا أكثر وضوحا من المكونات المستخدمة في إنتاج منتوج. وينطبق نفس الشيء على تسويق المنتوجات فالعلامة التجارية دولية هي أكثر وضوحا من العلامة التجارية المحلية .

ب-العوامل الداخلية :

و تتمثل في مساهمة الشركة في مصلحة ورعاية البلد المضيف : كعدد مناصب الشغل التي ستخلقها الشركة محليا ، و الموارد الجديدة التي ستجلبها الشركة .

- **موقع العمليات :** عادة ، فكلما كانت كثافة تموقع الشركة قوية في بلد ما .فمن المتوقع ان يكون قبول ودمج الشركة في المجتمع المحلي أفضل. فهناك مستويات مختلفة التموقع كإشراك المسيرين المحليين والموظفين الفنيين المحليين ، وتطوير المنتوجات المحلية والعلامة التجارية المحلية .

2.3.III. تحليل المخاطر السياسية للبلد المضيف.

تقييم المخاطر السياسية غالبا ما يمكننا أن نتصور المخاطر السياسية التي تمثلها الدول الأجنبية ، ففي معظم الأحيان الخطر يقتصر على مناطق معينة من العالم أو بعض التكتلات الاقتصادية. ، فالمخاطر السياسية موجودة في أي مكان في العالم ، في حين أن عدم اليقين قد يكون أعلى في الواقع على القارة الأفريقية .لذلك لا يكفي الاعتماد على تقييم ذاتي أو الحد من هذه الذاتية من خلال إقامة القصيرة في عين

مكان. هذا النوع من الإقامة كثيرا يتم في ظروف غير ملائمة ، دون معرفة اللغة والعادات والتقاليد. لذا فمن الأنسب التوجه إلى الأساليب الخارجية لتقييم المخاطر السياسية للبلدان المستهدفة.

العديد من الوكالات تقدم اقتراح لتقييم المخاطر السياسية. كالخدمات التي تقدمها l'office national du ducroire en belgique(ONDB) في بلجيكا ، وهو مؤمن على الائتمان البلجيكية العامة. يقدم تحليل لكل بلد " خطر البلاد" الذي يمكن ان تصادفه الشركات خارج حدودها في البلد المستهدف. كما يمكن استعراض الأنباء الدولية على جميع البلدان والمواد الخام ، والمنظمات الدولية و الاطلاع على آراء الصحفيين.

هناك أداة أخرى لتقدير المخاطر السياسية المقترحة من قبل خدمات بيئة الأعمال التجارية استخبارات المخاطر (BERI) "BUSINESS ENVIRONMENT RISK INTELLIGENCE". وتقيم هذه المصلحة 48 بلدا كل ثلاثة أشهر ، على أساس 15 معايير اقتصادي ، سياسي و مالي على نطاق سلم من 0 إلى 4. كما نجد كذلك دار الحرية "FREEDOM HOUSE" ، منظمة أمريكية غير حكومية . و التي توفر ترتيب البلدان وفقا لاحترام الحقوق السياسية والحريات المدنية.

صعوبة استخدام هذه المؤشرات تكمن في كشف ما الذي يقوم المؤشر بقياسه بالتحديد. خدمات بييري (BERI) توفر مؤشرا يشمل في تحليله المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الخارج (تكاليف العمالة ، والقرض طويل الأجل ،...). لذا فهي تتجاوز إطار التصدير. وينطبق نفس الأمر بالنسبة لجميع المؤشرات. إلا أن المؤشرات تبقى مهمة بحسب طبيعة تكوينه و فلسفة الشركة و نظرتها إلى التواجد و تعريفها للمخاطر السياسية الذي يختلف من شركة إلى أخرى.

قائمة مصادر المعلومات يمكن أن تكون طويلة. الوسيلة الموثوقة لكشفها هي العمل على التحقق عند مؤمن الائتمان ، أو البنك الذي نتعامل معه وكالة دعم الصادرات للبلد الأصلي. هناك طريقة أخرى لتقييم المخاطر السياسية للبلد وتتمثل في متابعة تطور الائتمان (قسط بوليصة التأمين) التي تغطي المخاطر السياسية للبلد المستهدف.

IV- الوسائل المساعدة على أخذ القرار¹:

استراتيجية التدويل كباقي أنواع استراتيجيات فإنها تستعمل شبك التقييم (Des grilles (Check-lists) d'évaluation بالإضافة إلى مصفوفات تحليل المناقصة.

أ- شبك التقييم Les grilles d'évaluations:

شباك التقييم هذه تسمح بإعطاء نظرة تمثلية Synthétique للشكل وتسهيل رد الفعل، زيادتا على هذا فإنها تسمح بإقامة القرار على أساس موضوعية.

- مثال على هذا النوع من الأدوات هو مقدم في الشكل الموالي إذ بعض الدول تقصى مباشرة، في حين الدول المحتفظ بها (صف ترتيب الدول) فإنها محددة على أساس معايير، يصفها المقررين بأنها محددة. عملية التحكيم بين تعظيم الأرباح وتدنية المخاطر تتم خطوة خطوة بما يتماشى والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. هذه المعايير يجب أن تتكيف وقطاع النشاط ، كما ان هذا التريجيج ينتج مباشرة من تحليل سلسلة قيمة المؤسسة.

1 Bengt Karlof, Stratégie des affaires, OPU, 1990 ; P 178.

الجدول (5.3) شابك تقوم مبسطة لتقييم الأسواق الأجنبية (كل متغيرة تقوم من 1-5 والقوة حسب التدرج).

البلد					الترجيح	المتغيرات
البلد					الترجيح	المتغيرات
5	4	3	2	1		العوامل المحيطة الأساسية مقبولة A وغير مقبولة I
A	A	A	A	T	/	كاحترام حق الملكية
A	A	A	A	A	/	تفتح الاسوق (انفتاح)
						II مردودية العمليات رقم مرتفع = صف ملائم
3	3	3	A	A	5-0	1- مبلغ الاستثمار المطلوب
2	2	1	3	/	3-0	2- التكاليف المباشرة
2	2	1	2	/	2-0	3- معدل الضرائب T. D'imposition
1	4	2	3	/	4-0	4- الحجم الحالي للسوق
1	3	1	2	/	3-0	5- حجم السوق المتوسط الأمد من M-T 10-3
				/		6- الحصة السوقية
1	2	1	2	/	2-0	الممكنة من 2-0 سنة
0	2	1	2	/	2-0	المستقبلية من 10-3 سنوات
10	18	10	18			المجموع
						III الخطر رقم ضعيف: صف مناسب
2	3	1	2	/	4-0	1- فقدان الحصة السوقية
3	3	0	0	/	3-0	2- مشاكل التجارة الخارجية
3	2	1	0	/	3-0	3- الاستقرار السياسي
3	4	0	1	/	4-0	4- التشريعات والقوانين
2	2	1	0	/	2-0	5- الأوصاف القانونية Perspectives réglementaires في فترة 10-3 سنوات
13	14	3	3	/		المجموع

Source: C. Nobel, V. Thornhill et Al, d'après, Sabine Urbaine, Op. cit, P 113.

هناك شبك تقييم تستعمل لتقييم جاذبية البلدان أو المناطق كما هو في الجدول (6.3) :

تقييم جاذبية بلد ما أو مجموعة دول			
النقطة المرجعة	التقييم (3)	الثقل (2)	معايير التقييم (1)
			فيما يتعلق بالعرض بنية وقدرة المنافس التطور والحصول على قنوات التوزيع (شبكات) اختلاف تضخم البلدان الأصلية للمنافسين الرئيسيين فيما يتعلق بالطلب: الأفاق الشاملة للسوق المستوى الحالي للطلب معدل نمو السوق مستوى السعر المقبول من قبل السوق الإنفتاح إلى المنتج (المنتجات) المماثلة. فيما يتعلق بعوامل المحيط: اقتصادية القدرة الشرائية

			<p>اختلاف التضخم بالنظر إلى البلد المحلي العجز في إنتاج المنتج بالبلد سياسية مستوى حماية على هذا القطاع الانتظارات والملائمة بالنسبة لشركات الوطنية الاستقرار السياسي تشريعات الصرف والخطر السياسي للتحويل اجتماعية ثقافية تجانس السلوكيات بالنظر إلى البلد المحلي الحساسية للعمليات السوقية المناخ الاجتماعي التكنولوجيا والإمداد الدخول الفيزيائي (المادي) للسوق كلفة الدخول للسوق الخطر المرتبط بالدخول المادي... الخ</p>
	x	1	المجموع

Source: d'après Thitart R.A ; La stratégie d'entreprise ; MC.GRAW Hill ; 1990

يمكن تقييم إمكانيات المؤسسة باستعمال شبك تقييم خاصة وفق الجدول (7.3) التالي:

تقييم أو قياس إمكانيات المؤسسة Les atouts de l'entreprise			
النقطة المرجعة	التقييم	الثقل	درجة التحكم في عوامل المفتاحية للنجاح
			<p>نمو السوق - التوفر على معرفة جيدة - التجربة على مستوى السوق - لها رباط أو روابط على السوق عرض المؤسسة - المنتج- الإنتاج - درجة تكيف الدول - القدرات التقنية لإنجاز التكيف - درجة الخدمات المقدمة (الأجل، المساعدة، الخدمات ما بعد البيع...) - عروض التعاون والتبادل Contre parties - السعر والعروض المالية (التمويل) - التموضع سعر/ سوق - عرض التمويل الملائم Attractifs - تحمل أو التكفل بخطر الصرف البيع والتوزيع - فعالية القوة البيعية لهذا السوق - إمكانية إقامة في عين المكان طريق لدخول السوق - اختراق قنوات التوزيع الأكثر أهمية - التعاون مع قنوات التوزيع الاتصال - استعمال علامة مشتركة (واحدة) في السوق - إمكانية إقامة سياسية إتصال</p>
	x	1	الخلاصة

ب. الطرق المصفوفاتية¹ Les méthodes matricielles:

كما سبق التطرق إليه في الفصل فإن الطرق المصفوفاتية مستنبطة أساسا من Boston BCG consulting group، لتعمل على إثرها العديد من المكاتب الإستشارية الأمريكية كـ M.C. Kinsey، A.D. Little²، ومجمعات العمل والبحث على مستوى الجامعات والمدارس التجارية كـ Sloan school for management بفضل الأعمال القيمة لكل من Ball و Lorange، فحتى المجمعات الصناعية الكبرى لعبت دور محوري في تطوير هذه الطرق المساعدة على إتخاذ القرار لتبقى من أهمها، شركة Général electric ونموذجها الشهير، وشركات أخرى كـ Ford و Shell.

1. مصفوفة³ La matrice BCG:

تتلخص كيفية إستعمالها من خلال التوليف بين (الدمج لو ربط):

- نمو السوق الأجنبية
- الحصة السوقية لشركة

وهو ما من شأنه تحديد وضعية أنشطة الشركة (Poids morts, Vaches à lait, vedettes, dilemmes) من خلال الأخذ بعين الاعتبار التدفقات الصافية للسيولة التي تطبع كل مرحلة من حياة المنتج. عموما فإن مصفوفة BCG تتخذ منهجية استراتيجية مبنية على التوازن بين الأنشطة التي هي مصدر للسيولة الصافية، وتلك المستعملة لسيولة أكثر مما تولد Secrètent.

فاختيار الزوج منتج- سوق أجنبي مستهدف وحدة تركز التواجد La concentration de l'implantation على مستوى أسواقها الأجنبية يصير شبه مبسط يسهل رصده.

2. مصفوفة⁴ MC Kinsey La matrice:

كيفية عمل هذه المصفوفة تمكن في الترتيب المنتظم لأنشطة الشركة على اساس أو بدلالة جاذبية السوق الأجنبية L'attractivité du marché التوليف الجيد للأنشطة التي تملك الشركة إمكانات هائلة فيها، مع القطاعات (الأسواق الأجنبية) السوقية من شأنه ضمان مردوية أحسن لدخول الأسواق الأجنبية، مما ينعكس إيجابا على عملية الإختراق ككل.

3. نموذج³ Le modèle Arthur D. Little:

أو ما يعرف بـ Business profile matrix. هذه المصفوفة تعمل على أساس التوليف بين الوضعية التنافسية Positions concurrentielle (مسيطرة، قوية، متوسطة مناسبة، ضعيفة) من جهة، ودرجة نضج القطاع الصناعي Embryonnaire, en développement, Mur en déclin وهذا بهدف العمل على الإستفادة القصوى (الربح) من مختلف درجات النضج الصناعي Maturité industrielle التي تقدا أو تتيحها مختلف الدول أو الأسواق الأجنبية بصفة عامة.

4. نموذج⁴ Le modèle de Ball- Lorange:

يعد قفزة نوعية في التحليل المصففاتي من خلال دمج عامل الخطر، إذ يولف بين درجة التنبؤ Le degré de prévisibilité للعوامل الضرورية للمحيط الاجتماعي و الاقتصادي Socio- économique للبلد

1 Stratégies de développement ; op ;cit ; P 75-81.

2 J-P.DAVID ; « Une Matrice Pour Fraire Les Bons Choix D'internationalisation » ; L'expansion Management Review. Déc 2005 P 66-73 للتوضيح يمكن الرجوع الى المقال اين توجد اهم مصفوفات اختيار التدويل

3 BCG in <http://www.imc-infoabcbg.com> et Bonston Consulting Group , « les activités de volume », Perspectives et Stratégies, document Bcg.

4 career_apportunities@mckinsey.com (MCKinsey et company.all)

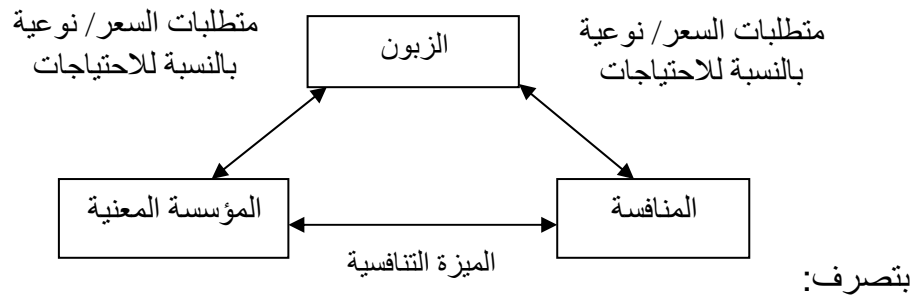
من جهة، وإمكانية رد الفعل La possibilités de réactions (قوية-ضعيفة) إزاء الحدث . هذا التوليف من شأنه أن يعطي درجة الخطر ودرجة المرودية الممكنة في السوق الأجنبية، فصعوبة التنبؤ، أو ما يعرف بخطر العوامل الاقتصادية والاجتماعية للبلد المستهدف يعتبر أساس الخيارات القائمة.

IV . تطور أشكال التدويل :

نظرا لديناميكية المستمرة لمختلف المتغيرات المحيط¹، فإن مراجعة الاختيارات يبدو ضرورة حتمية، فجاذبية الأسواق L'attractivité²، متطلبات الزبائن، التكنولوجيا، المنتجات المنافسة، الأسعار، أسعار الصرف كلها دواعي لإعادة النظر المستمرة والدائمة للعلاقة الثلاثية مؤسسة-زبون- منافسة.

كما في الشكل 1.3 الموالي:

المثلث الاستراتيجي



فزيادتا على العمل على تدعيم المزايا التنافسية وتلبية أحسن للحاجات الزبائن فإن المؤسسة تحرص على مطابقة قراراتها التدويلية حسب المنهجية الموضحة في الشكل 1.3.

1.2- الزمن هو نفسه يفرض بدوره إعادة اعتبار الإمكانيات والمخاطر:

فقصد توجيه فكر المقررين يركز Borg- Warner على مصفوفة أفاق-خطر " Matrice opportunités- risques" الموضحة في الشكل (2.3). الشكل يمثل ستة (06) بلدان أين اثنين منها (A et E) ليسا مستثمرتين من قبل المؤسسة.

○ البلد A يقدم أفاق ضعيفة أو أخطار قليلة

○ البلد E يقدم أفاق جيدة وأخطار قليلة

فإذا أرادت المؤسسة تصدير إمكانيات وموارد جديدة لأسواق أجنبية جديدة فإن السوق E يكون ممتاز بالنسبة لها. في حين الأسواق المخترقة سالفا فإنها تعامل بدلالة تطور المواصفات على المحورين (مناسبة BDF) وغير مناسبة بالنسبة لـ C. تدرج المحورين يرجع إلى مؤشر للقيم مرجح (مؤشر نظامي للقيم مرجح من مختلف عوامل الخطر).

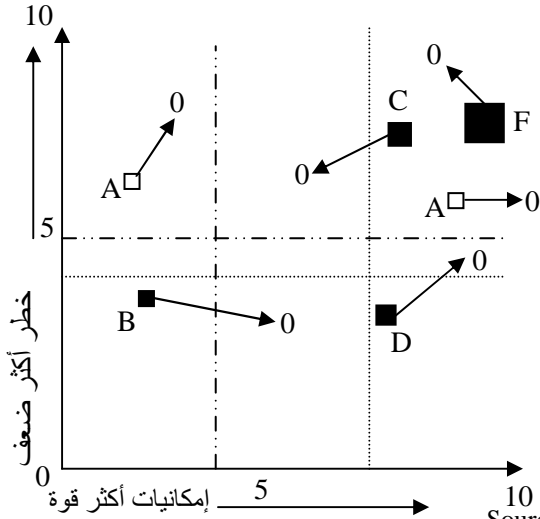
من جهة وإلى عناصر الأفاق Les éléments d'opportunité من جهة أخرى في نفس الخانة التي تمثل بالمرّة ترجمة لحجم الأعمال وتدفقات سيولتها.

1 catherine bernard et Il ; in www.lesechos.fr

ارجع الى

2 F.Boccaro et all :L'attractivité de la France au travers d'une sélection d'indicateurs ; Bulletin De La Banque De France N°123 Mars 2004 ;P79-95

الشكل(2.3): مصفوفة إمكانيات -خطر



- لا وجود للعمليات في البلد
- عمليات جارية في البلد
- التزام مستقبلي، على المدى المتوسط.
- تقييم (Rating) متوسط للأسواق العالمية (وضعية حالية)
- تقييم (Rating) متوسط للأسواق العالمية (لأجل المستقبل)

Source: Daniels et Radebauche d'après: D'après urban, Op. cit, P 117.

التدويل يعتبر سيرورة ناشئة، إذ تبحث الشركة من خلالها على ضمان تطورها برفع حجم السوق الذي تتوجه إليه، كما تمر من سوق محلي إلى سوق جهوي، ثم وطني قبل الإنطلاق في التصدير....

الخاتمة:

استعرضنا في هذا الفصل مختلف العوامل الأساسية للتواجد بالخارج و الطرق الكفيلة بتحديد كفيات التواجد في الأسواق الخارجية و ابراز انواع وأهمية الدراسات السوقية الدولية لتحديد بلد التواجد و تحديد مدى تأثير محيط الاعمال في البلد المستهدف على اختيار بلد التواجد . و هو ما يدفع بنا الى التساؤل حول انواع استراتيجيات التواجد ، التواجد بالتعاقد او من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يتضمن في جملة من كفيات التواجد سنعمل على التطرق اليها بالتفصيل في الفصل الموالي .

الفصل الرابع

أنواع كيفيات التواجد في

الأسواق الأجنبية

مقدمة:

اختيار كفاءة التواجد هو اتخاذ قرار بشأن كيفية وصول منتجات الشركة للأسواق الخارجية. طرق الدخول تهدف إلى ضمان تدفق و تداول المنتجات في البلد المستهدف ومختلف الإجراءات التجارية التي يتوجب تنفيذها لزيادة المبيعات ، فضلا عن الإجراءات المتعلقة بتحسين المعرفة للسوق (الدراسات السوقية ، واختبار المنتجات ،...) . طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية متعددة، لذا يتوجب علينا وضع منهجية عقلانية للاختيار على أساس درجة الخبرة الدولية للمؤسسة و درجة التحكم في السياسة التجارية التي تنوي الاحتفاظ بها.

I. مختلف أنواع كفاءات التواجد في الخارج:

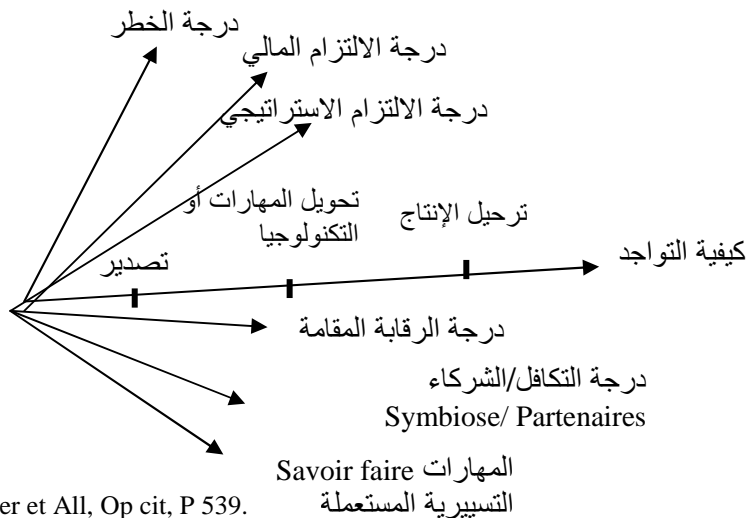
طريقة الدخول للسوق الأجنبية تشير إلى وسيلة لإيصال والدخول المنتجات إلى السوق المستهدف وإقامة العمليات التجارية المختلفة الهادفة إلى تسويق وبيع المنتجات.

الشركة القائمة بالتدويل لها العدد من الخيارات لطرق التواجد في الأسواق الأجنبية، لكل منها خصائص، مزايا و عيوب. لذا سنعمل في هذا الفصل على التطرق إلى مختلف الطرق الممكنة للتواجد في الأسواق الأجنبية و الوقوف على الخصوصيات التي تلعب دور محدد في الاختيار النهائي لطريقة الاختراق. في هذا الصدد يمكن تمييز ثلاثة توجهات كبرى للتدويل الشركات والمتمثلة في:

1-مراقبة الصادرات : **L'exportation Contrôlée** : تنطوي على بيع بالسيطرة الكاملة. هذا الأسلوب يمكن أن يكون مماثل للتصدير المباشرة، لأن المصدر هو من يتحكم في التسويق (التفاوض، وإبرام العقود، علاقة مباشرة مع المستخدمين النهائيين) ويتحمل المخاطر.

2- التصدير من الباطن **L'exportation Sous-traitée** أو التصدير الغير مباشرة : يتمثل في البيع من خلال وسطاء يتحملون جزء أو كامل أعباء عملية تسويق .

3- التصدير المتضافر **L'exportation Concertée** : من خلاله الشركة تصدر بالتعاون مع مؤسسات أخرى (من جنسيتها أو جنسية أجنبية). التحالفات الإستراتيجية و الشراكة تدرج تحت هذه الفئة الأخيرة. هذه الكفاءات تختلف حسب الاختيارات التي تقيمها الشركة على مستوى ستة (06) أبعاد (الشكل 1.4). كفاءات التواجد في الخارج وتعقيد الأشكال المختارة .



Source: Tugrul Atamer et All, Op cit, P 539.

يمكن للشركة تبني عدة كفاءات لاختراق الأسواق الأجنبية، بما يتماشى وخصوصياتها وطبيعة منتجاتها كما:
 - تفويض العمليات إلى شريك محلي كأن يكون مستورد مثلا.
 - التصدير أو الصنع في عين المكان أو إقامة فروع متعددة الأشكال، فإستراتيجية الاختراق الأسواق الأجنبية تقام على تحليل المحيط المستهدف.
 التشريعات السائدة يمكن أن تعمل على المنع أو الحد من الاستيراد بقصد حماية الصناعات الوليدة أو إعطاء الأولوية لإقامة المصانع فوق ترابها.
 المنافسين المحليين المؤثرين على شبكات التوزيع الرئيسية يمكن أن يشكلوا عائق يحد من الخيارات الإستراتيجية، وهو ما يرغم الشركة على إقامة بنيات لضمان الحصول على حصص سوقية.
 كما يمكن وجود بعض الشركات المحلية بصدد البحث عن شريك أجنبي بغرض تقوية وضعيتها التنافسية أمام منافسيها التقليديين أو تنويع أنشطتها.
 في المقام الثاني تبني إستراتيجية الاختراق على تحليل إمكانيات وقدرات الشركة البشرية، التنظيمية، المالية... الخ، وهو ما يسمح بتحديد كفاءة أولية للتواجد التي يبقى من أهمها.

1.1. مراقبة الصادرات : L'exportation Contrôlée

يمكن للشركة بيع منتجاتها إلى الخارج عن طريق أنماط تصدير مراقبة أو مباشرة و التي تسمح لها بالسيطرة الكلية أو المتقاسمة للسياسة التجارية فمن أهم الأنماط نجد:

1- التصدير المباشر عن بعد: L'exportation directe à distance

• البيع المباشر La vente directe

• الموظف الممثل Le représentant salarie

• العميل بالعمولة L'agent commissionné

2- التصدير المباشرة عن طريق التواجد¹: L'exportation directe par implantation directe

• مكتب التمثيل والإدارة الجهوية: Le bureau de représentation et la succursale

• الفرع التجاري La filiale commerciale

- بشكل عام فان لطريقة التصدير المراقب العديد من الفوائد أهمها :

• الشركة مستقلة تماما في إدارة أعمالها التجارية (اختيار المنتجات وقنوات التوزيع ، تحديد أسعار البيع، واختيار الاتصال،...).

• تتحصل على معرفة أفضل للسوق، لأنها تدخل في اتصال مباشر مع الزبائن المحليين دون وسيط الذي يمكن أن يلعب دور الشاشة.

• الشبكات التجارية دائمة ، المصدر لا يخاف كما في حالة وجود الوسطاء ، التخلص من المنتجات الشركة لصالح المنافسين .

• جميع الإرباح كاملة تعود إليه ، ولكن بالمقابل لا ينبغي أن تتوقع أن تجني الأعباء مكاسب كبيرة في المدى القصير جدا.

- لهذه الأساليب أيضا بعض المساوئ :

• المشاركة الكبيرة من حيث الوقت و الموارد البشرية ، لأنه يجب على الشركة القيام بجميع العمليات

للوجستية، الإدارية، المالية والثقافية ، لذا ينبغي أن تتوفر بداخلها على الكفاءات الثقافية والإدارية واللغوية .

1 عباس علي، إدارة الأعمال الإطار العام ، دار و مكتبة الجامعة ، عمان ، 2003 ، ص 38.

- تتطلب المزيد من الموارد المالية لاختراق الأسواق الخارجية ، كونها تولد تكاليف ثابتة مرتفعة نسبيا ، وخاصة بالنسبة الاقامات محلية .
- المخاطر المتعلقة بالتسويق يتحملها المصدر لوحده.
- تتطلب الخبرة الدولية (التقنيات التجارية ، المالية والوجستية الخاصة) من قبل المصدر و التي ليست بالضرورة متوافرة أو يمكن أن تكون .
- تتطلب المزيد من الوقت قبل الوصول إلى مستوى مقبول من المبيعات ، إذ لا يمكن للشركة الاستفادة من الاتصالات ، المعرفة والخبرة في السوق التي يمكن أن تحصل عليها من قبل الوسطاء .
- وبالرغم من ارتفاع المخاطر المرتبطة بأشكال التصدير المراقب ، إلا أنها تولد أفضل المكاسب في حال نجاح الأعمال التجارية.

1.1.I - التصدير المباشر عن بعد¹ : L'exportation directe à distance

- البيع المباشر La vente directe
- الموظف الممثل Le représentant salarie
- العميل بالعمولة L'agent commissionné

1.1.1.I - البيع المباشرة للتصدير : La vente directe

من خلاله يمكن للشركة تحقيق مبيعات و ضمان التسليم و الفواتير في السوق الأجنبي انطلاقا من بلدها الأصلي دون امتلاك بنية أو تمثيل أو وسيط في عين المكان.

أ- أداء البيع المباشرة للتصدير:

المبيعات المباشرة للتصدير يمكن أن يتم من خلال مجموعة متنوعة من القنوات من بينها:

- العطاء دولي L'appel D'offre International: هذا النمط من التصدير
- التسويق المباشر Le marketing direct : عبر الوسائط بالهاتف ، الفاكس ، والبريد ، والرسائل الإلكترونية ، على البيع عن بعد بالمراسلة . وبهذه الطريقة ، يصير بإمكان الشركة إقامة اتصال مباشر و شخصي مع عدد كبير في آفاق المحددة في جميع أنحاء العالم وتوفر لهم عروض محددة . في هذا النوع من الالتزام تكون الاستثمارات المالية ضئيلة مع رفع للحواجز الجغرافية، في حين الحواجز النفسية و الثقافية تبقى تشكل عقبة أمام هذا النمط من التوزيع.
- المشاركة في التظاهرات التجارية (معارض، والصالونات...).

ب- فوائد البيع المباشرة للتصدير:

لهذا النوع من الالتزام ثلاثة مزايا رئيسية:

- استثمارات مالية للبداية محدودة لأنه لا يتم إنشاء شبكة تجارية.
- زيادة هامش الربحية و المرودية (لعدم وجود ممثل أو وسيط) و هو ما سيسمح بإمكانية بتراجع الأسعار.
- الاتصال المباشر مع الزبائن مما سيسمح بالمعرفة الجيدة لاحتياجاتهم ومنه سياسات تجارية أكثر ملائمة.

ج- عيوب البيع المباشرة للتصدير:

العيوب الرئيسي المرتبطة بالبيع مباشرة هو أن التنقيب والبيع يعد أكثر تعقيدا. فمن صعب التعامل مع الزبائن الأجانب من دون ممثلين في الموقع. كما ان المفاوضات التجارية عن بعد تعد أكثر صعوبة وقد تكون أطول و هو ما سترتب عليه تكلفة مرتفعة . كما ان التعرف على السوق يستغرق وقتا أطول.

1 Michel gervais, Op. cit, P 237-238

د- متى يتم تبني خيار البيع المباشر؟
البيع المباشر للتصدير عموماً يتطلب توفر عدد كبير من الموظفين ، الذين يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة و خدمة ذات جودة عالية و هو ما يعد السبيل الوحيد لكسب ولاء ووفاء الزبائن . الشركات تتجه إلى هذا النمط من التصدير بالأخص عندما يكون الزبائن المحتملين محدودين في السوق المستهدف.

2.1.1.I- الممثل الموظف¹: Le représentant Salarie

يمكن للشركة التصدير إلى الأسواق الخارجية عن طريق تفويض ممثل موظف. الممثل الموظف هو الفرد الذي يرتبط بالشركة بعقد عمل. ولذلك فإن مرتبطاً تماماً بالشركة ، أي أنه يخضع لسلطتها. الشركة يمكنها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية تجنيد الممثلين الموظفين:

- إرسال موظفين عاملين في الشركة.
- إرسال بائعين معينين في البلد الأصلي بعد تكوينه لهذه المهمة.
- تعيين البائع في السوق الخارجي المستهدف.

رسال موظف من نفس جنسية الشركة يمكن أن يكون ملائماً للاتصال الجيد بينها وبين ممثلها. أما بالتعيين محلياً ، فإنه يكون بإمكان الشركة الاستفادة من معرفة أفضل عن طريق وكيل في السوق وخاصة فيما يتعلق بالثقافة ، والعادات التجارية ، وطبيعة الزبائن.

أ- أداء الممثل الموظف:

للممثل الموظف عدة مهام رئيسية ، إذ يسعى لاستكشاف الزبائن و كذلك البيع نيابة عن صاحب العمل. بعض الأحيان تكون له سلطة لإبرام ولكن في معظم الحالات فإن قبول الطلبات يعود للشركة المصدرة . كما يتوجب عليه إخطار و تبليغ المصدر حول مختلف مواصفات و تطورات (المنافسين ، المستهلكين ، وأداء المنتجات ،...). يؤدي نفس مهام العميل بالعمولة ولكن على عكس هذه الأخير ، فإنه يعمل حصراً لصاحب العمل وليس لديها نفس الدرجة من الحرية في تنظيم عمله، لأن المصدر هو الذي يوجه عمله اليومي. وهذا يعني أن للمصدر القدرة على فرض واجبات إضافية. أما فيما يتعلق بالتخليص فإن الممثل يتقاضى اجر ثابت و ربما يكون مكمل بعلاوات على أساس الطلبات .

ب- فوائد الممثل الموظف:

- من بين المزايا الرئيسية التي يكمن للمصدر ان يتحصل عليها من تعيينه للممثل الموظفين و الذي يخضع بشكل تام لسلطته هي :
- الوجود الفوري في السوق المستهدفة.
- للمصدر الحرية الكاملة في تحديد سياسته التجارية (المنتجات ، الترقية ، الأسعار ، الزبائن المستهدفين و خدمة ما بعد البيع ،...).
- التزويد الجيد بالمعلومات .
- إمكانية تكليف الممثل الموظف بمهام ملحقه بالبيع.
- استفادة المصدر من الفوائد بشكل كلي .

كل ما يتعلق بعقود 1993 ; Dunod ; management des opérations de commerce international ; G.Legrand et H.Martini

الاعوان الممثلين واعداد عقود التوزيع في الصفحة 484-497

- وجود الموظف ممثل في السوق قد يسهل الشكليات الإدارية، تسوية النزاعات، واسترداد الديون، ومعرفة الممارسات التجارية المحلية، ولثقافة، وتقديم خيارات النقل الأكثر ملائمة.

ج- عيوب الممثل الموظف:

للجوء إلى الممثلين الموظفين يمثل بعض المساوئ بالنسبة للشركة المصدرة، من أهمها:

- يتحمل المصدر مجمل التكاليف التجارية و المالية لوحده.

- هذا الأسلوب لدخول الأسواق الأجنبية يعد جد مكلف (بسبب التكاليف الثابتة المترتبة عن المرتبات).

- الموظف الممثل يتطلب إنشاء هيكل محلي للتصدير يتكفل بالتسيير العمليات اللوجستية و الإدارية المرتبطة بالبيع (تسليم ، والفواتير ، التحصيل) والتي يجب أن تتكون من موظفين مؤهلين.

- يمكن أن يكون من الصعب تعيين موظف ممثل محلي.

- إدارة العلاقة مع الموظف ممثل تتطلب استثمارا الكثير من الوقت المهم من قبل مسئولو الصادرات على جزء من الصادرات (الزيارات منتظمة في الموقع). كما انه يكون بحاجة دائمة لتعليمات واضحة لإحراز التقدم في السوق المستهدفة.

د- متى يتم تبني خيار الممثل الموظف؟

هذا الكيفية لدخول للأسواق الأجنبية تكون مبررة في كثير من الأحيان عندما تكون السوق المستهدفة تمثل أفاق كبيرة و التي من شأنها تبرير النفقات العالية التي يتطلبها تعيين الموظف الممثل و بالأخص عندما يكون السوق يشكل أفاق محدودة العدد والتي يمكن أن يؤدي إلى عقود كبيرة القيمة النقدية مما سيسمح بالحد من حجم للفريق المحلي. وهو الحال كذلك بالنسبة للمنتجات ذات المحتوى التكنولوجي العالي والقيمة المضافة المرتفعة (الطائرات والأسلحة،...). بالإضافة إلى ذلك عندما يتطلب المنتج خدمات ما بعد البيع هامة كتوفير قطع الغيار اللازمة ، إلا أن الممثل الموظف لن يكون فعال أكثر من هيكل محلي دائم. الشركات التي تريد تأكيد وجودها في السوق اتجاه الزبائن من مصلحتها إقامة هيكل محلي (فرع ، مكتب المبيعات ، إدارة جهوية). إلا أن هذه الطرق ليست دائما ممكنة إما لأسباب مالية (استثمارات كبيرة مقارنة بالأفاق التي يمثلها السوق المستهدف) أو إدارية (عوائق قانونية كبيرة). في هذه الظروف ربما يمكن أن تلجأ الشركات إلى تعيين ممثلين موظفين مؤقتين ، حتى يتمكنوا من الانتقال إلى أشكال أكثر تطورا من التواجد المحلي .

3.1.1.I- الوكيل بالعمولة¹ : l'agent commissionné

الوكيل التجاري والذي يعرف أيضا باسم الوكيل بالعمولة أو الوكيل الحصري ، هو ممثل مفوض

مستقل ودائم للمصدر ، ويعد رئيسي في إقليم معين.

اعتباره مستقل على عكس الممثل الموظف الذي يرتبط بالمصدر عن طريق التبعية un lien de

subordination المتمثل في عقد العمل، هذا يعني انه يمكنه تنظيم أعمالهم بحرية تامة.

الوكيل هو مفوض يتصرف باسم و لحساب و لمخاطر المؤسسة المفوضة. كما انه لا يملك ولا يتحمل

أي مسؤولية عن البضائع ، ففي كل عملية بيع نصادف نوعان من العقود، الأول بين الموكل والوكيل والثاني بين الموكل والمشتري.

كل ما يتعلق بعقود الاعوان الممثلين ;Op,cit 1 G.Legrand et H.Martini ;management des opérations de commerce international

واعداد عقود التوزيع في الصفحة 484-497

الوكيل هو الممثل الدائم للشركة و يكون توكيل العقود المبرمة لأجل غير مسمى ما لم يذكر خلاف ذلك. الوكيل يمكن أن يكون شخص طبيعي أو معنوي له قوة مبيعات ويكون عموما من السوق الخارجي. كما يمكن أن يكون حصريا أو يمثل العديد من الشركات ، والمنظمات الغير متنافسة فيما بينها. المصطلحات المستعملة في وصف وسطاء التجارة يمكن أن تعني دلالات جد مختلفة حسب الأسواق وقطاعات النشاط ، لذا فان الوقوف على الروابط الموجودة بين المصدر والوسيط من خلال الحقوق و الواجبات لكل طرف تعد جد ضرورية للتأكد من أن الحالة تتعلق بعميل وليس مستورد-موزع أو وكيل في بعض المهن عبارة عميل Agent يقصد به المستورد في حين المستورد هو تاجر مستقل يشتري المنتوجات ليعيد بيعها لحسابه الخاص. العواقب من المنظور تجاري ومستوى المخاطر ستكون مختلفة كثيرا. كما ان وظيفة الوسيط يمكن أن تكون مزدوجة أي وكيل ومستورد في نفس الوقت.

أ- أداء الوكيل بالعمولة:

الوكيل بالعمولة مهمة إيجاد الزبائن لموكله. أما إذا كان له فقط حق التمثيل ، فانه يقوم بدور الوسيط او السمسار Le courtier ، إذ يربط الاتصال بين الزبائن المحتملين و الشركة المصدرة التي تتكفل بدورها بإبرام العقود و تتفاوض مع هؤلاء. أما إذا كان للعميل بعض السلطة للتفاوض فانه في هذه الحالة يكون بإمكانه التفاوض و البيع باسم و لحساب المصدر الذي يحول له الطلابة ، في كمال الأحوال يبقى المصدر هو القائم بالتسعير و الظروف العامة للبيع و المسئول الوحيد أمام الزبون أين يعود إليه دور ضمان و متابعة الطلبات (التسليم ، الفواتير ، و تحصيل المستحقات ،...) كما له الحق في الرفض.

أما في بعض الحالات النادرة للاتفاقيات فانه يكون له الحق في تسيير المخزون، تسيير بطاقات الزبائن ، تنظيم مصلحة خدمات ما بعد البيع . كما يمكن إضافة شرط للوكالة "DuCroire" التي قد ترجئ المصدر جزء من مخاطر الائتمان على العميل L'Agent DuCroire في مقابل دفع عمولة إضافية. أين يعمل الوكيل على ضمان التنفيذ الجيد للعقد من قبل الزبائن بما في ذلك تخليص كل الطلبات المحولة إليه . في أكثر أشكاله تطرفا فان بند التوكيل La Clause De DuCroire تفرض على العميل تخليص المصدر إذا لم يتم الزبون بالتخليص .

الوكيل يمكن أن يستفيد من التفرد. الذي يمكن أن يكون على تغطية منطقة جغرافية ، بعض المنتجات أو الزبائن. هذا التفرد يكفل للوكيل أن المصدر لن يوظف ممثلين منافسين في نفس إطار الحصرية الممنوحة. وفي مقابل ذلك ، الوكيل يجب أن يلتزم بعقد تمثيل الشركات المنافسة (خلال مدة العقد ولفترة وجيزة من ولايته). هذا التفرد أيضا كثيرا ما يرتبط بتحقيق حد أدنى من المبيعات.

الوكيل يقوم بالاستكشاف بالنيابة عن الشركة ، لذا يجب أن يتوفر على الأدوات والمعلومات الكافية لإنجاز مهمته، لذا فمن حقه أن يتلقى من المصدر المساعدة التقنية والتجارية (والمعلومات و الوثائق عن المؤسسة والنماذج و كتالوجات لتشكيلة المنتوجات ، عينات من المنتجات ، والمساعدة في إنشاء خدمة ما بعد البيع ،...) ، المتابعة و الاتصال المنتظم (الزيارات) ، فضلا عن معلومات دقيقة عن الأسعار وشروط البيع التي تطبق (خصومات ، تسليم ، الائتمان ، وعملة التخليص، كيفية التسوية...). وعلاوة على ذلك، فان المصدر يتحمل تكلفة الاتصال (الإعلان، ترويج المبيعات,...).

الوكيل مطالب بإبلاغ المصدر حول مواصفات و تطورات السوق (الزبائن، المنافسة...) و ضمان السرية المهنية. نوعية المعلومات التجارية والتقنية ترتبط بمدى انخراط و انضمام العميل ، بالإضافة إلى

التأطير و سياسة التحفيز المتبعة من قبل المصدر . فالعملاء غالبا ما يحصلون كما مقابل مجهودهم على علاوات وفق رقم الأعمال المحقق من قبلهم .

ب- فوائد الوكيل بالعمولة:

لاستخدام الوكيل بالعمولة العديد من المزايا يبقى من أهمها :

- السماح باحتفاظ الشركة بالتحكم في السياسة التجارية للشركة (التسعير ، وتحديد سياسة للاتصال ،...).
- الإبقاء على مراقبة و معرفة الشركة للسوق الأجنبية و خصوصية الزبائن كونها تتفاوض بشكل مباشر مع الزبائن (الفواتير و التسليم) . من الناحية النظرية لا يوجد أي اثر لفعل الشاشة بين الوكيل والمصدر و هذا لكون الوكيل ملزم بإخبار المصدر حول ظروف السوق. ومع ذلك ، فإن انسياب المعلومات إلى أعلى يتوقف إلى حد كبير على تأطير المصدر و التحفيز المقدم للعميل .

- تستفيد الشركة من خبرة و معرفة المسبقة للوكيل واحترافيته في السوق المحلية فيما يتعلق بالسوق و الزبائن المحتملين. الوكيل يعرف مسبقا ما إذا كان المنتج قابل للتسويق في السوق المحلية .
- تكاليف هذا الاختيار للتواجد تعدد محدود مقارنة بباقي الأنماط (أقل من للموظفين الممثلين ولكن أعلى من التوزيع بموجب العقد). فتقريبا لا وجود للتكاليف الثابتة و التكاليف المباشرة هي متناسبة مع النشاط.
- الوكيل لا يكلف الشركة نفقات إلا عندما يحقق رقم أعمال، لذا تفضل الشركة خيار العميل بالعمولة على خيار للعملاء الممثلين المأجورين في الأسواق التي ليس لديها إمكانيات كافية لتغطية التكاليف المتعلقة بالتزام توظيف هؤلاء.

ج- عيوب الوكيل بالعمولة:

التواجد في السوق من خلال الوكيل بالعمولة يمثل عدة عوائق بالنسبة للشركة أهمها :

- المشاركة الكاملة الإدارية والنوچستية والمالية والتجارية للمصدر. فالدعم المقدم من قبل الوكيل فيما يتعلق بالتخزين وخدمات ما بعد البيع يعد محدود. زيادة على ذلك ، فان هذه الصيغة تتطلب سياسة تحفيز (المتابعة والتدريب والمعلومات) قوية جدا من قبل المصدر.

لذا يجب أن تكون بالشركة المصدرة خلية داخلية تصدير مكونة من كفاءات ذات مهارة و دراية كبيرة ومتوفرة لتسيير هذه أنشطة.

الشركة تنفادي مثل هذا الخيار عندما يتطلب منتجها التكيف مع احتياجات كل عميل وعندما يطرح مشكل التخزين وضرورة خدمة ما بعد البيع .

- المخاطرة التجارية التي تتحملها بصورة رئيسية الشركة المصدرة. و هو ما يطرح إمكانية إدراج بند كشرط للوكالة DuCroire لتخفيضها.

- تعد عملية اختيار وتعيين الوكيل من بين القرارات الصعبة الحاسمة التي يجب أن تتم بعناية كبيرة. فالوقوف على جدية، خبرة ومهارة وكفاءة وشخصية الوكيل تعد المواصفات الأساسية التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل الشركة في السوق.

- إمكانية استحواد الوكيل على الزبائن عند تعطل العقد الذي يربطهما و هذا رغم إلزامية نقل المعلومات المتعلقة بالزبائن من قبل العميل إلى الشركة المصدرة. فإذا كان الزبون لا يعرف إلا الوكيل فمن الممكن أن لا يتقبل بسهولة تحويله نحو هيئة أخرى .

- إذا كان الدافع ومشاركة العميل غير كافية ، فقد يكون أكثر اهتمام بالمبيعات الفورية أكثر من المرودية على المدى الطويل .

2.1.I-التصدير المباشرة عن طريق التواجد : L'exportation directe par implantation directe

• مكتب التمثيل والإدارة الجهوية: Le bureau de représentation et la succursale

• الفرع التجاري La filiale commerciale

1.2.1.I - مكتب التمثيل والإدارة الجهوية :

يعد مكتب التمثيل والإدارة الجهوية من الأشكال المباشرة للتواجد في الأسواق الخارجية (أمامية تجارية Antenne commerciale ، مكتب الاتصال Bureau de liaison ،...) للشركة المصدرة في السوق الخارجية التي لا تملك فيها الشخصية القانونية والجبائية الخاصة بها ، على خلاف الفرع. بشكل عام تعد مجرد "امتدادات" ، ومصالح ملحقة و لامركزية للشركة المصدرة ، غالبا ما ترتبط بأشكال أخرى من أشكال التواجد ، التي تسمح بالتواجد المؤقت أو الدائم في السوق الخارجية.

أ- أداء مكتب التمثيل والإدارة الجهوية:

من بين الواجبات التي توكل إلى مكتب التمثيل ، التمثيل لدى الزبائن المحتملين و السلطات العمومية المحلية والاستكشاف ، البيع والتنسيق لشبكة الوكلاء المحتملين. وفي بعض الحالات استثنائية جدا يدير الوظائف الإدارية أو اللوجستية أو المالية.

أما مهام الإدارة الجهوية فإنها بشكل عام نفسها تلك الموكلة للفرع ، إذ هي بالمرّة تجارية ولوجستية لمساعدة هيكل للمبيعات موجود سلفا كما : التنقيب ، إدارة الأعمال التنفيذية (الترقية ، الاتصال ، والتوزيع) ، اتخاذ تعليمات القيادة وربما البيع في بعض الأحيان ، تتبع المبيعات (فواتير ، التسليم ، تحصيل الفواتير ،...) ، جمع المعلومات المختلفة عن السوق .

ما يميزها عن الفرع هو أنه ليس لديها شخصية قانونية وترتبط بشكل كامل بالشركة المصدرة التي تعود إليها لوحدها مسؤوليتها.

ب- الفوائد مكتب التمثيل والإدارة الجهوية:

لإقامة المكتب التمثيلي أو الإدارة الجهوية في السوق الخارجية العديد من المزايا :

- احتفاظ الشركة و بشكل كامل بالسيطرة التامة على سياستها التجارية .
- التحصيل الكامل للفوائد من قبل الشركة .
- يكون للشركة معرفة أفضل عن السوق واحتياجات الزبائن. و هو ما يمكن الشركة من إقامة أو التنسيق بسهولة للدراسات السوقية.

- تسمح بالتواجد المباشر في السوق و هو ما من شأنه إعطاء مصداقية لإرادة الشركة في التواجد الدائم في البلد و المساهمة في "تأميم" منتوجاتها (بدرجة أقل من الفرع) وخلق اجواء للثقة يسهل الاتصال مع السلطات المحلية و مع الزبائن الذين يشعرون بالثقة و الاطمئنان باتجاه الشركة.

- تكاليف الإنشاء تعد محدودة مقارنة بتلك التي يتطلبها الفرع.

- الإدارة الجهوية يمكن أن تساعد بشكل كبير في تحديد السياسة التجارية بفضل نقل المعلومات والمساهمة في تنفيذ السياسة المنتهجة من قبل الشركة الأم بتسهيل خدمات ما بعد البيع ، التخزين ، النقل ، تحصيل المستحقات .

- مكتب التمثيل والإدارة الجهوية تسمح للشركة بتجاوز بعض الحواجز الإدارية بفضل الفوترة برقم قيمة مضافة محلي مثلا.

ج- عيوب مكتب التمثيل والإدارة الجهوية :

يتمثل العيب الرئيسي لمكتب التمثيل والإدارة الجهوية في الشكليات الإدارية الكثيرة إلى حد أقل من إنشاء الشركة الفرعية. فإنشاء لمكتب التمثيل والإدارة الجهوية كاستثمارات الأجنبية في الخارج يخضع عموماً إلى الموافقة الحكومية وغيرها من العمليات التبليغ بالفتح Déclaration D'ouverture ، التسجيل في السجل التجاري و ما إلى ذلك من الإجراءات .

كما أن هذين الشكلين من أشكال التواجد بالخارج ليس لدهما الشخصية القانونية والمالية والتجارية الخاصة بهما ، والمسؤولية عن جميع الأعمال التي تشكل في السوق المستهدفة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن إنشاء هذين الهيكلين يتطلب استثمارات مالية ثقيلة نوعاً ما. زيادة إلى مخاطر الازدواج الضريبي التي تكون أعلى مما هي عليه في حالة الفرع.

د- متى يتم تبني خيار مكتب التمثيل والإدارة الجهوية:

إنشاء مكتب مبيعات فرع أو إدارة جهوية لا يمكن أن يكون إلا في حالة :

- امتلاك الشركة لبعض الخبرة الدولية و في السوق المستهدف خاصة.
- امتلاك و توفر الشركة للكفاءات و الخبرات المؤهلة للتصدير لتأطير الأنشطة في هذه الاماميات .
- عندما الأسواق المحتملة تمثل مبيعات مرتقبة كبيرة ومستمرة مما سيبرر تكلفة هذه الهياكل.

هذين الخيارين يكونان مفضلين عندما تستدعي ظروف السوق إجراء الشركة لتعديلات رئيسية على سياستها التجارية (المنتوج ، العلامة التجارية الاتصال ،...) و رغبة الشركة في الاحتفاظ بالسيطرة. مكتب التمثيل أو الإدارة الجهوية على الفرع بالنسبة للشركة الراغبة في إقامة محلية ، عموماً تكون بدوافع قانونية وتقنية (المحاسبة ، والضرائب ، والتكاليف والمسؤولية). مكتب التمثيل أو الإدارة الجهوية هي بدائل للفرع في البلدان التي تحظر إنشاء شركات محلية من قبل الأجانب أو التي تفرض أن يكون مديرو هذه الشركات وطنيين أي من جنسية البلد المحلي (مثل اليابان).

2.2.1.I - الفرع التجاري : La filiale commerciales

الفرع التجاري ، أو كما يدعى كذلك فرع التوزيع هي شركة ذات جنسية محلية مستقلة من الناحية القانونية عن الشركة الأم وتكون مراقبة بالأغلبية من قبل هذه الأخيرة .

الفرع التجاري يتصرف لحسابه الخاص ويتحمل المخاطر المتعلقة بنشاطه لوحده ، إلا أنه رغم استقلالته من ناحية تسيير الشؤون اليومية فإنه يرتبط و إلى حد كبير بالشركة الأم من الناحية الإستراتيجية و بالأخص فيما يتعلق بالاستثمارات و تحديد السياسة التجارية التي يجب أن تتماشى و الأهداف العامة المسطرة ، فدرجة الاستقلال الذاتي الذي يتمتع به الفرع يرتبط إلى حد كبير بسياسة التكيف أو النمطية للإستراتيجية التسويقية للشركة المصدرة.

الفرع التجاري يعتبر الكيفية الأكثر تكاملاً لاخترق الأسواق الخارجية و التي تسمح للشركة المصدرة بإقامة تواجد محلي دائم مثلها مثل المكتب الممثل و الإدارة الجهوية إلا أنها تتميز بمزيد من الحكم الذاتي و المسؤوليات أكثر من هذين الشكلين من أشكال التواجد.

إقامة الفرع التجاري يمكن أن يكون من خلال إنشاء شركة من البداية أو من خلال شراء شركة موجودة (الوكيل المحلي أو المستورد ، على سبيل المثال) أو من خلال خلق مجمع شراكة مع شركات أخرى. أما الفرع التجاري الذي لا تكون للشركة ملكية كلية عالية ، أين يكون ملك المجموعة شركاء من الشركات الخارجية يعرف بالمشروع المشترك Une Joint-Venture .

أ - أداء الفرع التجاري :

- إضافة إلى مهام المكتب الممثل والإدارة الجهوية، فإن الفرع التجاري يقون بمهام أخرى:
- الفرع التجاري يشتري المنتوجات من الشركة المصدرة ليعيد بيعها بعد ذلك. ولذلك فإنه في هذا المستوى يعتبر مستورد- موزع .
- يشارك في تحديد السياسة التجارية (الخيارات و تكيف المنتج ، تحديد الأسعار ،...) و هذا في إطار الأهداف الإستراتيجية العامة و الأهداف التجارية المقامة من قبل الشركة الأم.
- تقوم بالأنشطة التجارية (الاستكشاف، وتسجيل الطلبات ، خدمة ما بعد البيع ،...)، اللوجستية (النقل والتخزين والتوزيع للمنتجات) وإدارية (الجمركة ، الفواتير ، وتحصيل المستحقات) و هذا بفضل القوة البيعية الخاصة بها، التي عادة ما يتم توظيفها في السوق المستهدف.

ب- فوائد الفرع التجاري :

- لهذا الأسلوب من الدخول إلى الأسواق الخارجية العديد من الفوائد أهمها :
- المعرفة الجيدة للسوق بفضل الوجود الدائم في السوق المحلية، شريطة أن يكون لديه ما يكفي من الاستقلالية للتكيف مع الظروف المحلية.
- المراقبة للسياسة التجارية رغم الاستقلالية التي يتمتع بها الفرع.
- الفرع التجاري يحمل جنسية البلد الأجنبي ، فمنتجات الشركة المصدرة تعتبر كمنتجات وطنية محلية و الزبائن و الشركاء المحتملين يشعرون بالاطمئنان بشأن استدامة الشركة في السوق مما يعزز مصداقيتها .
- يمكن من تبسيط وزيادة ربحية العمليات اللوجستية ،الإدارية ،التجارية والمالية. إذ يمكن للشركة أن تحقق اقتصاديات السلالم في توزيع التكاليف عن طريق تكاليف التوزيع المادي بعقانة النقل والتخزين وبالتالي خفض تكاليف النقل والإمداد والتسويق. بالإضافة إلى تبسيط خدمة الزبائن و تحصيل الفواتير.
- الشركة المصدرة ليست المسؤولة عن التزامات الفرع التجاري إلا بنسبة رأس المال المساهم به في الفرع التجاري . ليست ملتزمة تلقائيا إلى 100 ٪ بفعل عقود الفروع كما هو الحال في الإدارة الجهوية ، ولكن من خلال السندات Des Cautions ، المطلوبة غالبا من قبل الشركة الأم يمكن أن تتجاوز الالتزامات الرأس المال الأولي .
- تسمح للشركة تجاوز بعض الحواجز الإدارية من خلال الفوترة برقم محلي للقيمة المضافة مثلا.

ج- عيوب الفرع التجاري:

- العيوب الرئيسية للفرع التجاري تتمثل أساسا في :
- الاستثمار الأولي والتكاليف الثابتة للتواجد مرتفعة .
- الصيغة تتطلب التزاما على المدى المتوسط و الذي تترتب عليه مخاطر أكبر و بالأخص تلك ذات الطابع السياسي أو التجاري عند تغير ظروف المنافسة .
- يتطلب تشكيلات خلق هامة جدا (الحد الأدنى لرأس المال ، عقد الإنشاء ،...).
- إلزامية امتثال الشركة المصدرة للتشريعات المحلية (المحاسبة ، الضرائب و الجباية ، العمالة ، قانون الاستثمار ، ...) ، مما يتطلب خبرة كبيرة .
- الرقابة المالية للفرع التجاري أكثر صعوبة من غيرها من أشكال التواجد.

د- متى يتم اتخاذ الفرع التجاري كخيار للتواجد بالخارج ؟ :

لا يمكن للشركة المصدرة أن تنظر في وضع فرعها تجاريا إلا إذا كانت لديها خبرة دولية جيدة و بالأخص للسوق المستهدف. كما يجب أن تتوفر على المهارات المتاحة للتصدير للإشراف على أنشطة الإدارة الجهوية . زيادة إلى ضرورة ملائمة آفاق المبيعات وحصة السوق كما يجب أن تكون مخاطر البلد المستهدف منخفضة بما يكفي لتبرير التكلفة والربحية لهذا الهيكل.

إقامة الفرع التجاري يكون كخيار امثل و مفضل عندما تكون ظروف السوق ملزمة لإقامة الشركة لتعديلات بالغة على سياستها التجارية (المنتج ، العلامة التجارية ، الاتصال ،...) أين ترغب هي بالاحتفاظ بالسيطرة أو حين تريد عقلانية عمليات النقل والإمداد. يمكن أن يشكل إنشاء الفرع التجاري خطوة إلزامية بعض الأسواق التي تجعل منها إلزامية.

يمكننا أيضا أن نشير إلى مسألة التسعير التحويلي نحو الفرع التجاري. والتي غالبا ما تكون خاضعة لتدقيق من السلطات الضريبية للتأكد من أنها لا تسهم في التهرب من القاعدة الضريبية من خلال الأسعار المنخفضة للفرع التجاري.

2.I- التصدير من الباطن¹ : 'exportations sous-traitée'

التصدير من الباطن هو وسيلة غير مباشرة للاختراق من خلالها تلجأ الشركة إلى استخدام هيكل توزيع الوسطاء الذين لديهم الموارد والمهارات التجارية والثقافية واللغوية ، فضلا عن الخبرة والمعرفة للسوق (وسائط النقل ، الزبائن ، الموردين ، وشبكات التوزيع ، والأنظمة ،...). هؤلاء الوسطاء يتواجدون بين المصدر وقنوات التوزيع المحلية ، ويتحملون كل أو جزء من تسويق المنتج ، و هذا حسب نوع الوسيط . البيع المقام يماثل البيع المحلي بالنسبة للمصدر. و من بين هؤلاء الوسطاء ، نجد هناك أساسا :

- الشركات التجارية الدولية (SCI) Les sociétés de commerce international

- شركات إدارة التصدير (SGE) Les sociétés de gestion export

- مكاتب الشراء les bureaux d'achat

- المستوردين وأصحاب الامتياز les importateurs et les Concessionnaires

الفوائد الرئيسية للطرق الغير مباشرة للدخول تكمن في محدودية المخاطر التي تواجه الشركة المصدرة وانخفاض المشاركة من حيث هيكل التصدير ، والموارد المالية والبشرية.

غير أن هذه الفوائد لها مقابل يتمثل بالأساس في أن :

- التحكم في السياسة التجارية من قبل الشركة المصدرة منخفض جدا أو حتى معدوم ، على الرغم من وجود بعض الشروط التعاقدية الهادفة إلى ضمان بعض السيطرة . و هو ما يمكن أن يلحق ضررا بالغا عندما يتطلب تصدير المنتجات اهتماما خاصا .

هؤلاء الوسطاء غالبا ما يتقاضون علاوات وبالتالي غالبا ما تكون لهم رؤية تجارية قصيرة الأجل للسوق. كما أنهم يسعون إلى تحقيق مصالحهم الخاصة و بالتالي الخطر الحقيقي هو الإهمال أو التخلي عن منتج المصدر والتركيز على منتج آخر أكثر ربحية ، و منه فقدان شبكة التسويق.

الوسطاء غالبا ما يحدثون فعل الشاشة بين السوق والزبائن من جهة والمصدر من جهة أخرى. نوعية وكمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الوسطاء يحتمل أن تكون ضعيفة للغاية. إذا أصبحت هامة جدا في حجم أعمال الشركة، فإنه يمكن أن تمارس الضغط لتخفيض الأسعار.

1 M. Berbelet et al,Op,cit.

1.2.I- الشركات التجارية الدولية : les sociétés de commerce international (SCI)

شركة التجارة الدولية تعتبر مفاوض « Un Négociant » trader ، هي شركة للاستيراد والتصدير، تشتري لحسابها الخاص منتجات من الشركات الأخرى لتبيعها بعد ذلك باسمها الخاص في الأسواق الخارجية و بتطبيق هامش الربح المراد وإدارة جميع جوانب التسويق في الخارج. بعض شركات التجارة لا تمتلك إقامات خفيفة في الأسواق الدولية ، في حين معظم هذه الشركات التجارية الدولية تعتبر منظمات قوية جدا تسيطر على مناطق معينة أو حتى بعض الدول. هذه الشركات بصفة عامة متخصصة في مناطق جغرافية أو أنواع منتجات ، توجد على نطاق واسع في بعض البلدان مثل اليابان (المعروفة باسم "sogo shosha) ، والبرازيل ، تركيا ، تايلاندا ، فرنسا وهولندا .

هذه الشركات أو المفاوضين تقوم بنفس وظائف المستورد ، إذ أنها تدير جميع الجوانب التجارية في الأسواق الأجنبية ماعدا إدخال تعديلات على المنتج أو العبوة أو التغليف التي تبقى تحت مسؤولية المصدر مثل اختيار التوزيع ، الإعلان ، تسليم ، الفواتير و الخدمات الملحقة ،... ولكن على عكس المستوردين فإنه لا توجد روابط قوية و مستقرة بينهم و الشركة المصدرة .

أ- فوائد شركات التجارة الدولية :

الشركة تربح وقت معتبر في اختراق السوق الاجنبي و هذا من خلال التخلي بشكل كلي على التسيير المتعلق ببيع منتجاتها لصالح الشركة التجارة الدولية ، هذه الأخيرة تتوفر على :

- شبكة توزيع محلية (المديريات الجهوية ، الفروع وشبكات التجزئة ،...) ، والبنية التحتية (المستودعات والنقل والإمداد ،...).

- عمق الخبرة في المنتجات والأسواق التي تخصص فيها (اللغة ، الثقافة ، الذهنيات ، والممارسات التجارية ، والأنظمة السياسية والإدارية و الاقتصادية وشبكات التوزيع و المخاطر السياسية ،...) . ولذلك فهي قادرة على تقييم فرص النجاح في أسواق محددة ، بما فيها تلك الأصعب او المعقدة.
- شبكة الاتصالات المهنية للشركة الدولية للتجارة.

- انخفاض الخطر التجاري كون المبيعات تحقق انطلاقا من السوق المحلية.
- عدم تقديم أي دعم للاستكشاف ، والنقل ، والشكليات المتعلقة بالتصدير .

ب- مساوئ شركات التجارة الدولية:

للشركات التجارية الدولية بعض العيوب :

- فقدان التام لمراقبة نشاط التصدير ، إذ ان الشركة التجارة الدولية تقرر ما سيتم بيعه ، كيف و اين و بأي سعر سيبيع و هو ما سيؤدي إلى فقدان المتزايد للسوق .
- ضعف الأسعار و الهوامش المحتمل للمصدر .
- المبيعات ليست منتظمة بل تعدى ضرفية Ponctuelles .
- احتياجات شركة التجارة على مستوى الظروف العامة للبيع من التغليف ، التسعير ،... يحتمل ان تكون عالية و ترتبط بقدرة الشراء للشركة التجارة الدولية .
- الوساطة تعد متخصصة جغرافيا ، إذ يستحيل تغطية جميع الأسواق.
- إمكانية تسويق هؤلاء الوسطاء للمنتجات المنافسة .

ج- متى يتم تبني خيار شركات التجارة الدولية؟

الشركات التي لا تملك خبرة كبيرة في التصدير ، والتي ليس لها هيكل تصدير أو تفنقر لمهارات التصدير المتاحة قد تجد بعض الفائدة في هذه الكفاءة لدخول الأسواق الخارجية. كما أنها تناسب الشركات ذات الخبرة التي تريد اختبار الأسواق الصعبة ، على سبيل المثال عدم الاستقرار السياسي أو تلك البعيدة جدا.

2.2.I- شركات إدارة التصدير: (SGE) les Sociétés de Gestion Export

شركة إدارة التصدير هي شركة مستقلة للخدمات والتي تستوفي جميع مهام و وظائف التصدير للمؤسسة (الاستكشاف والتطوير ووضع السياسات التجارية ،التوزيع ، البيع ، وإدارة العمليات اللوجستية والإدارية. ..) وبموجب العقد بالولاية. نشاطها يكون في مدة (2 سنة) نسبيا .

يتصرفون نيابة عن المصدر، كعميل مصدر عند البيع Commissionnaires Exportateurs . يحصلون بالمقابل على عائد شهري محدد سلافا و علاوات على أساس المبيعات. وعادة ما تكون متخصصة جغرافيا وبحسب عائلات المنتجات. ويجوز لهم أيضا تدريب الموظفين للشركة الرئيسية في تقنيات التجارة الدولية.

أ- أداء شركات إدارة التصدير:

يمكن لشركات إدارة التصدير القيام بجملة من المهام:

- التتقيب .
- إقامة السياسة التجارية والتوزيعية (تكييف المنتجات،اختيار الوسطاء وشبكات البيع والاتصال ،...).
- البيع.
- إدارة العمليات اللوجستية (النقل ، والتأمين ، والجمارك ،...).
- إدارة العمليات الإدارية (الفوترة ، تحصيل المستحقات ، وإبرام العقود ،...).
- البحث الشركاء.
- تدريب الموظفين في تقنيات التجارة الدولية.

ب- الفوائد شركات إدارة التصدير:

من بين فوائد هذا الأسلوب من الدخول إلى الأسواق الخارجية :

- الشركة القليلة الخبرة تستفيد مباشرة من خبرة و اتصالات شركات إدارة التصدير التي تعرف جيدا ماهي الأسواق التي يكون لمنتجات الشركة فرص متاحة فيها وتعرف كيف تبيعها في هذه الأسواق.
- يمكن اختراق السوق بسرعة ، لأن هيكل التوزيع للإدارة التوزيع متواجد مسبقا في السوق.
- الاستثمار والمخاطر المحدودة.
- إمكانية احتفاظ الشركة بالسيطرة على سياستها التجارية (بموجب العقد). ولكن في الواقع فان نقص الخبرة ، والوسائل المالية والوقت بالنسبة للشركات التي تستخدم هذه الوسيلة للدخول الى الأسواق الخارجية ، يعني أن السيطرة تكون منخفضة جدا.

ج- عيوب شركات إدارة التصدير:

بعض العيوب المرتبطة باستخدام شركات إدارة التصدير :

- ضرورة التنسيق بين الشركات المصدرة وشركة إدارة التصدير.
- خطر فعل الشاشة L'effet Ecran المقام من قبل شركة إدارة التصدير بين السوق و الشركة المصدرة و هو ما سيؤدي حتما إلى فقدان السوق عند نهاية العقد اذا كانت الرقابة و السيطرة غير كافية .

• تحمل المخاطرة التجارية بالكامل من قبل المصدر.

• إذا كانت شركة إدارة التصدير تدير الكثير من المنتجات ، هناك خطر أن يغفل عن المصدر.

د- متى يتم تبني خيار شركة إدارة التصدير؟

تتجه الشركة المصدرة إلى شركة إدارة التصدير، إذا لم يكن لديها ما يكفي من الموارد البشرية، الموارد المالية والخبرة والوقت للرعاية بنفسها نشاط التصدير. فمثل هذه الشركات تقديم المساعدة الفورية للشركات التي تكون فيها مصلحة التصدير منشغلة كثيرا .

يجب أن لا تنظر الى طريقة الاختراق هذه كوسيلة لتطویر وجود دائم على المدى الطويل في الأسواق ، لأن شركات إدارة التصدير بصفة عامة تقيم درع بين الزبائن الأجانب و الشركة المصدرة . لذا عندما يصل مستوى المبيعات إلى حجم معين ، فمن الأفضل أن تتولى الشركة بنفسها عملية التصدير وتطویر خبرتها الفنية الخاصة.

3.2.I- مكتب الشراء:

مكتب الشراء الاجنبي المتواجد في البلد الأصلي للمصدر وهو خلية شراء مفوضة تتصرف بالنيابة ولصالح الشركة الأم الأجنبية (قنوات التوزيع ، المؤسسات الصناعية ،...).

خلية الشراء هذه من المحتمل أن تبحث عن شركات كفيلة بتقديم منتجات مكيّفة مع احتياجات وأذواق المستهلكين في بلدانهم الأصلية. هذه المنتجات غالبا ما تكون سلع استهلاكية تباع تحت العلامة التجارية وتستفيد من صورة قوية مرتبطة بالبلدان الأصلية لهم .

مكتب الشراء يملك عادة مصلحة لوجستية تدير جميع معاملات التصدير (وثائق ، والنقل ، وطريق التسوية) ، باستثناء تخزين.

مركزية لشراء La centrale d'achat مماثلة لمكتب الشراء. و هي تنظيم يركز المشتريات بالنسبة لمختلف المؤسسات التي تتجمع للحصول على أسعار أكثر جاذبية.

بالمعنى الدقيق ليست تصدير بالنسبة للشركة ، لأن الزبون هو محلي.

أ- فوائد مكتب الشراء:

التصدير من خلال مكتب شراء أجنبي له المزايا التالية:

- البيع يتم على أراضي المصدر، مما يعني أن المصدر لا يقوم بالاستكشاف لاختراق الأسواق الخارجية .
- المصدر لا يتكفل بالعمليات اللوجستية والإدارية والمالية المرتبطة بالتصدير.
- المخاطر المالية منخفضة للغاية. لان الدفع يتم في بلد المصدر وبعملة الوطنية.
- لا يجب على المصدر أن يتقن لغة من المستورد.
- مكاتب الشراء تنصح أو تطلب التكيف في كثير من الأحيان في منتجات حتى تكيف على نحو أفضل مع متطلبات المستهلكين المحليين. مما يترتب عليه اكتساب بعض المعارف من الاحتياجات المحلية.

ب- مساوئ مكتب الشراء :

رغم المزايا التي تتيحها هذه الصيغة ، إلا أن البيع في الخارج من خلال مكتب شراء له أيضا بعض

المساوئ :

- الشركة يجب أن تقدم عروض أسعار جد تنافسية كونها تواجه منافسة قوية.
- الشركة في كثير من الأحيان تكيف منتجاتها وفق احتياجات الزبون.
- الشركة تخضع لقيود صارمة من حيث النوعية واحترام الأجل.

- المبيعات ظرفية و ليست دائمة.
- المصدر لا يعلم شيئاً عن ظروف تسويق منتجاته، أو نجاحها في الأسواق الخارجية.

ج- متى يتم تبني خيار شركة إدارة التصدير؟

البيع في الخارج عن طريق مكتب شراء يناسب بالأخص الشركات التي لا تملك تنظيم خاص بالتصدير أو تفتقر للخبرة لدولية الكبيرة.

4.2.I-المستورد: L'importateur

المستورد أو الموزع هو تاجر أجنبي مستقل يشتري المنتجات من المصدر ثم يبيعها باسمه ولحسابه الخاص ، يتحمل المخاطر و يستفيد من الأرباح ، يربح من خلال تحصيله لهامش الربح. ويقوم بتنظيم جميع الأنشطة اللازمة للبيع (استكشاف ، التوزيع المادي ، تخزين المنتجات ، وتنظيم شبكة المبيعات ، تنشيط القوة البيعية ،...) ومختلف عمليات الاتصال (المشاركة في التظاهرات التجارية ، الإعلانات ، والأنشطة الترويجية ،..) خدمة ما بعد البيع وضمان المنتجات وتحديد شروط البيع (الأسعار ، والخصومات ،...) المصدر لا يتحكم في السياسة التسويقية في السوق الخارجية، الموضوعة و المحددة من قبل المستورد.

أ- أداء المستورد:

المستورد يشتري المنتجات من المصدر ثم يبيعها باسمه ولحسابه الخاص ، لذا فإنه يقوم بنفسه بتنظيم جميع الأنشطة اللازمة للبيع (الاستكشاف ، التوزيع المادي ، تخزين المنتجات ، وتنظيم شبكة المبيعات ، تنشيط القوة البيعية ،...) ومختلف عمليات الاتصال (التظاهرات التجارية ، الإعلانات ، والأنشطة الترويجية ،..) خدمة ما بعد البيع وضمان المنتجات وتحديد شروط البيع (الأسعار ، والخصومات ،...). المصدر لا يتحكم في السياسة التسويقية في السوق الخارجية، الموضوعة و المحددة من قبل المستورد.

ب- فوائد المستورد:

يمثل استخدام المستورد عدد من المزايا بالنسبة للمصدر كما:

- تبسيط العمليات الإدارية واللوجستية (النقل وشحن البضائع، الفوترة، تحصيل الديون ، و الجمركة ،...) لأنها تنقل إلى موزع .
- الحد من خطر تغير أسعار الصرف، لأن البيع إلى المستورد يكون بالعملة الوطنية.
- تحويل مخاطر عدم السداد على المستورد .
- نهج السوق يتطلب القليل من الاستثمارات كون المصدر يستفيد من هيكل ومعرفة السوق للمستورد.

ج- عيوب المستورد:

- اللجوء إلى المستورد أو العميل Le Concessionnaire يمثل بعض المساوئ بالنسبة للمصدرين
- فقدان السيطرة التامة على السياسة التسويقية و السوق. فليس للمصدر اي تحكم في الأسعار ، قنوات التوزيع المختارة ، ولا الاتصال ،...فالمستورد هو من يحدد السياسة التسويقية . المصدر يفقد تماما السوق لأن المستورد يقوم بفعل الشاشة. ويترتب على ذلك عدم معرفته للزبائن النهائيين و لا يعرف ماذا ستصير عليه منتجاته مستقبلا.
- التبعية باتجاه أداء الموزعين .
- خطر تدنيه هامش الربح.

د- متى يتم تبني خيار المستورد؟:

التصدير عن طريق مستورد ليس مستحب إلا في حالة افتقار الشركات للموارد المالية والبشرية ، إذ لا يمكنهم أن ينظموا بأنفسهم البيع في الخارج و بالنسبة إلى تلك التي لا تتطلب سياستها التجارية في الخارج تحكما مطلق (عدم وجود علامة).

1.4.2.I: المستورد الحصري أو صاحب الامتياز: le concessionnaire :

عندما يمنح المصدر إلى المستورد امتياز للتوزيع على منطقة جغرافية معينة ، بموجب عقد امتياز ، ويعرف بصاحب الامتياز الحصري Le Concessionnaire والمستورد صاحب الامتياز L'importateur Exclusif. عموما ، سوف يكون العقد متبادل ، إذ يلتزم التاجر بدوره بعدم توزيع المنتجات المنافسة في المنطقة المحددة ، أما المصدر فيلتزم بدوره بعدم بيع المنتج محل العقد إلى جهات أخرى سواء كانوا موزعين أو مستهلكين نهائيين في المنطقة المحددة سلفا . غالبا الحد الأدنى للشراء من جانب صاحب الامتياز يكون النظير للتفرد و الامتياز.

عقد الامتياز بين صاحب الامتياز والمانح (المصدر) سيكون عقد إطار. وبالإضافة إلى هذا العقد ، سوف يتم إقامة عدد كبير من عقود البيع بين صاحب الامتياز والمانح. تكون هناك علاقة شراكة حقيقية تتجسد من خلال الاتصالات المنتظمة وتبادل المعلومات عموما بين المصدر والمستورد الحصري. - عقد الامتياز يعتبر عقبة أمام المنافسة الحرة.

أ- اداء المستورد الحصري:

زيادة على المهام التي يقوم بها المستورد ، فان الوكيل الحصري يجب أيضا أن يستوفي الشروط التالية :
- المعلومات عن أنماط واتجاهات التطور للسوق (المنافسين والزيائن والأنظمة ،...).
المساعدة في سياسة حماية الملكية الصناعية .
- السرية المهنية.

خلافًا للمستورد، فان الوكيل الحصري يجب أن ينفذ أنشطة الاتصال التي تفي بالموصفات المصدر (الرسائل، استخدام للعلامة، امتثال لعرض خاص،...) وأحيانا التعاون مع المصدر. ونفس الحال بالنسبة لشروط البيع للوكيل كالسعر الذي يتوافق مع اعتباره كزبون للمصدر ، المصدر يقدم له مساعدة تقنية وتجارية للمبيعات ، عمليات الاتصال وإقامة و تنفيذ خدمات ما بعد البيع.

بموجب عقد توزيع حصري ، الشركة يمكن ان تحدد الحد الأدنى للشراء والأعمال الذي يتوجب على صاحب الامتياز تحقيقه بفضل الامتياز و هذا لضمان حد أدنى من الرقابة على عملياته و فعاليته.

ب- مزايا و عيوب المستورد الحصري :

زيادة على فوائد استخدام المستورد ، فان المصدر الذي يستخدم المستورد الحصري يحافظ على التحكم الجيد على التسويق و جزئية السوق ، إذ أن عقد الامتياز يفرض على المستورد الحصري تقديم المعلومات عن السوق وتنظيم الأعمال يتفق أو بالتعاون معه.

استخدام صاحب الامتياز يمثل نفس العيوب لاستخدام المستورد ، حيث فقدان السيطرة على السياسة العامة للتسويق و جزئية السوق ، فالمصدر قد يفرض على الموزع الحصري التزامات قوية أقل أو أكثر بموجب العقود مقابل منح الحصرية الإقليمية ، ولاسيما فيما يتعلق بسياسة التسويق الواجب تنفيذها و أيضا فيما يتعلق بالمعلومات حول السوق و المستهلكين.

ج- متى يتم تبني خيار المستورد الحصري ؟:

التصدير عن طريق المستورد الحصري يمكن فقط أن يناسب الشركات التي لها نقص في الموارد المالية والبشرية ، مما لا يسمح بتنظيم بأنفسهم عمليات البيع في الخارج ، وكذلك بالنسبة للشركات التي لا ينبغي أن تكون لها السيطرة المطلقة على سياسة التسويق لمنتجاتها في الخارج (في كثير من الأحيان عندما لا تكون هناك علامة).

3.I-التصدير المتضافر L'exportation Concertée :

من خلاله الشركة تصدر بالتعاون En Coopération مع مؤسسات أخرى (من جنسيتها أو جنسية أجنبية). التحالفات الإستراتيجية¹ و الشراكة تندرج تحت هذه الفئة الأخيرة.

1.3.I - استراتيجيات التواجد عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر:

حسب ويكهام (1989) Wickham² ، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل المرحلة النهائية التي تقابلها زيادة في الطاقة الإنتاجية في الخارج عن طريق فرعية ، وإعطاء المستثمرين حق النظر على الإدارة. وهناك وسائل الاستثمار الأجنبي المباشر للاستثمار التي تهدف إلى الحصول على مصلحة دائمة في الأعمال التجارية في بلد غير المستثمر ،

الاستثمار الأجنبي المباشر³ هو الاستثمار الذي يهدف إلى الحصول على مصلحة دائمة في مؤسسة مستغلة في بلد آخر غير بلد المستثمر ، هدف هذا الأخير هو التأثير فعال على إدارة الشركة.

حتى أواخر الستينات ، اتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر شكل الفروع المقامة ، ولكن ، منذ النصف الأول من السبعينات ومع ذروتها في منتصف الثمانينات ، الاستحواذ والاندماجات - acquisitions les fusions شكلت الصفة الجديدة لشكل الاستثمار الأجنبي المباشر .

ووفقا جوفري (1994) Joffre⁴ ، فإن التفضيل الحالي للشركات الغربية ، بما فيها الشركات المبتدئة على المستوى الدولي هو هذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر ، يرجع ذلك أساسا إلى أربعة أسباب تتعلق بالسرعة ، المخاطر ، نقص رأس مال الشركات المستهدفة وأخيرا ضرورة التغلب على العقبات الكبيرة التي تعترض الدخول.

بويير (1993) Bouyeure⁵ فإنه يصنف الأسباب الكامنة وراء نمو الاستثمار المباشر في ثلاثة منطقيات :

- منطقية صناعية ، البحث عن عوامل الإنتاج الرخيصة.
- منطقية السوق ، الوصول السهل إلى العميل وتجاوز الحواجز التي تحول دون الدخول .
- منطقية المؤسسة ، كمنظمة تتألف من الموارد والمعرفة أكثر أو أقل تحويل.

1.1.3.I- اسباب البحث عن التعاون : La recherche de la coopération :

البيئة الدولية تتزايد تنافسية ، إذ صار من الضروري على الشركات تحديد مواطن الضعف من حيث المعارف والمهارات قصد تخطيها بسرعة. أسرع طريقة لمعالجة هذه النقائص هو السعي إلى إقامة تحالفات إستراتيجية.

1 Dussauge P. et Garrette B. Alliances Stratégiques et Mode d'emploi ; Revue Francaise de Gistion , Sep- Oct .1991.

2 Wickham S. P(1989) : « Investissements directs et filiales étrangères à travers l'espace industriel européen », Economie appliquée, Revue publiée par l'ISMEA Paris et les presses universitaires de Grenoble, tome XLII, N°4, pp87-112

3 صقر عمر ، العولمة و القضايا المعاصرة ،الدار الجامعية ، قطر ، 2003 ،ص50

4 Joffre P(1994) : « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Edition Economica

5 Bouyeure C(1993) : « L'investissement international », PUF, `Que sais-je ?', N°1256, p128

فحسب فولتا¹ (1998) ، التنوع الاقتصادي يمكن أن يقود عميلا إلى الاستثمار في نشاط ومهارات مختلفة ، بعيدا عن ميدان المنشأ. هذه المسافة التكنولوجية تؤكد عدم اليقين التي تواجهها الشركة. التعاون سوف يؤدي إلى زيادة موارد الشركاء من خلال تجميع المهارات المتكاملة وبالأخص فإنها تسمح بتدنيه عوائق الحجم و المجازفة ، وهو السبب في أن تصير أفضل الحلول للشركات.

2.1.3.I – التحالفات الاستراتيجية²:

التحالفات Les Alliances هي شكل من أشكال العلاقات بين المنظمات Inter-Organisationnelles التي فيها المنافسين يظفرون أعمالهم على جزء أو كل أعمالهم. التحالفات تعرف على انها تلك المشاريع المتظافرة Concertés des projets التي تنجم عن اختيار من مختلف الأطراف ، والرغبة في التقارب نحو أهداف مشتركة أو أهداف يكون التحالف فيها ضروري. التحالف هو خلافة أو توكيل الاختيار Une Succession De Choix و سيرورات، ينطوي على التكيف والتعلم من الأشخاص.

المبدأ الشامل لعلاقات الشراكة يستند على أساس تقاسم المهام والمسؤوليات ويمكن أن يشمل كل العملية الصناعية من التصميم إلى توزيع المنتج. هذه التحالفات الإستراتيجية تولف بين المنافسة والتعاون ، مما يجعل من الصعب إدارتها من وجهة نظر المتدخلين ، ثقافات ومصالح فردية مختلفة. حساسية هذه الإدارة تقودنا إلى تحديد الثوابت الإدارة في خضم عدم استقرار دائم.

زيادة التبادلات التجارية على الصعيد العالمي ، الحاجة لاقتراح المنتجات ، والدراية الفنية المبتكرة بصورة متزايدة ، مما يؤدي بالتنفيذيين في شركات الصناعة والخدمات الى تنفيذ كفاءات التشغيل التي تتطلب التشغيل بالتعاون ، وفي الشبكات ، وتحالف بين شركة.

3.1.3.I – دواعي إقامة تعاون :

تحت ضغط من الأزمة ، فان العديد من الشركات تبحث عن سبل جديدة للنمو ، في معظم الأحيان في سياق الأنشطة القائمة ، ولكن أيضا عن طريق زيادة أدائها الاقتصادي والمرونة عن طريق وضع الإستراتيجية الخارجية Stratégies D'externalisation.

الاستعانة في وضعها السائد تنبع من مفهوم "الاستعانة بمصادر خارجية "l'outsourcing" (التعاقد من الباطن) أو "إجراء الشراء " " make or buy " (العمل او عمل-العمل) (faire ou faire -faire). الشركة التي ترغب بالاستعانة بمصادر خارجية(التعاقد من الباطن) في لأنشطة ذات الصلة بالسيرورة يتحتم عليها الاتجاه مباشرة إلى البحث عن أجزاء منها التي هي بحاجة إليها عند شركاء آخرين.³ هذه الاستعانة بالمصادر الخارجية هي بمثابة البعد الاستراتيجي الجديد عند الشركات من خلال التركيز على نشاط أو أنشطة الاساسية الي تتحكم فيها . وتبدو كحل مناسب كلما كانت الأسواق مضطربة و كان الحد من عدم اليقين مطلوب. الهدف هنا هو تعزيز مجالات الخبرة للشركة.

1 Folta T B (1998) : « Governance and Uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment », Strategic Management Journal, vol 19, p1007-1028

2 Doz Y . , Hamel Prahalad c.k ., Collaborate With your Competitors- and Win , Harvard Business Review ; jan –fév 1989;”turcq .D ., Latuniquie de Nessus : les Strategies D' Accords Internationaux des Entreprises Japonaises; cahier d' Études ESCP.1985.

3 Ramudhin A & Lefrançois P & S D'Amours & Montreuil B(1996) : « A decision support system for operations scheduling in distributed environment», Revue des systèmes de decision, vol 5, N°1-2, Hermès

الدراسة التي أقامها واشو¹ (1993) Wacheux خلصت الى تقديم ثلاثة استنتاجات جزئية حول الحالات العلاقتية للشراكة :

- هذا الشكل سوف ينمو تحت ضغط القيود والبيئة. اذا كانت ، و ان لا يراد أن تكون رد الفعل Réactive ولكن فاعلة و مؤثرة Pro-active ،فان السيطرة على المحيط في هذه الحالة تصير الهدف الرئيسي.
- التحاليل غالبا ما تعتمد على مفاهيم الاقتصاد الصناعي والاقتصاد للحجم ، ظواهر التعلم ، والوصول إلى الأسواق ، والتكامل. وبالإضافة إلى ذلك، فان التعاون هو مشكل الإدارة العامة (صنع القرار والتنفيذ). نظرا لتعدد الجهات الفاعلة والمسؤولية المشتركة ، نماذج إدارة "الكلاسيكية" (نظام الادارة ، المعلومات) لا يمكن ان تسمح بإدارة تتسم بالكفاءة والفعالية. وعادة ما تتعاون الشركة لبلوغ الاهداف التالية:
- الوصول إلى أسواق جديدة .
- الانفتاح على الخارج .
- التآزر التجاري على أساس التكامل التكنولوجي .
- بدء إستراتيجية التنوع .
- تصميم وتصنيع المنتجات الخاصة بها .
- الوضع المشترك لمكتب دراسات ،مصلحة للبحث والتطوير.

4.1.3.I – معايير نجاح استراتيجية التعاون :

في هذا الاطار اوضح قارت و دوسوجي² (1997) Dussauge et Garrette ، اسباب اختلاف اقامة التعاون عند المؤسسات . النتائج قد لا تكون تلك المتوقع في البداية من جانب الأطراف المتعاقدة، لينجح التعاون يجب أولا أن يحدد الشركاء إستراتيجياتهم بوضوح.

الشركات التي تقيم التعاون الناجح يجب ان تدرس الأهمية الإستراتيجية للتعاون قبل ابرام العقد. و تحديد كيف سيصب التعاون في إستراتيجية الشركة قصد تقييم أدائها.

المديرين التنفيذيين يعتبرون أن التعاون هو نجاح بالارتكاز على معايير على المدى القصير ، نجاح المنتج ، الأثر على التكاليف ، وكفاءة العمل المشارك المنجز و ما الى ذلك ، فمن الضروري أن يتوقع مديرو الشركات العواقب على المدى الطويل للتعاون على إستراتيجية الشركة.

استراتيجية الشراكة بشكل عام يجب أن تملك ، حسب لغوميز قوماز-كاسيرس Gomes-Casseres³ (2001)، أربعة عناصر حتى تكون منسقة :

- 1 - إستراتيجية تجارية تعكس منطق وتصميم الشراكة .
- 2 - الرؤية الديناميكية لإدارة كل من هذه العمليات .
- 3 - حافطة من الشراكة تجعل من الممكن تنسيق هذه الشراكات .
- 4 - البنية القاعدية الداخلية تحسن قيمة التعاون.

التعاون يجب ان يتم في الوقت المناسب ويدار بذكاء كي يكون نجاح و مصدر للقيمة للشركات المشتركة ، ففي حالة العكس فإنها ستكون مكلفة للغاية.

1 Wacheux F(1993) : « Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes, Etude exploratoire dans le Bâtiment et les Travaux Publics », thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine

2 Dussauge P & Garrette B(1997) « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », Revue Française de Gestion, Juin, Juillet, Août

3 Gomes- Casseres, B (2001) : « La stratégie, clé de voûte des alliances », Les Echos, du 21/03/01

2.3.I- الأشكال المختلفة للشراكة الدولية:

العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تمتلك الموارد المالية او البشرية او الخبرة الكافية لإقامة انشطتها لوحدها في السوق الأجنبية ، لذا فان الشراكة تعد الخيار لأمثل لتخطي هذه العقبات .
طريقة الدخول ليست معطية ثابتة، بل من المرجح أن تتطور مع مرور الوقت بالتوازي مع التغيرات في محيط و تطور خبرة الشركة في هذا السوق.

من خلال التحالفات ، الشركات تقوم بتجميع خبراتها وتقنياتها وكفاتها و تتقاسم المخاطر والتكاليف لتحقيق الهدف المشترك وتعزيز قدراتهما التنافسية على المدى الطويل.

من بين اهم أشكال الشراكة ، نجد الاشكال التالية :

- **تجمعات المصدرين les groupements d'exportateurs**

- **التحمل أو ظهر خنزير le portage ou piggy-back**

- **الامتياز التجاري la franchise commerciale**

- **المشروع المشترك la joint-venture**

- **الترخيص la licence**

- **التعاقد من الباطن la sous traitante**

بالتوازي مع الشراكة فانه يستلزم على المصدر القيام بتشخيص داخلي للوقوف على مواطن القوة والضعف. هذا الاستعراض سيسمح بتحديد الكفاءات التي يمكن ان يقدمها للشريك و الكفاءات التي هو بحاجة إليها و التي يجب أن يتحصل عليها من الشريك، اختيار الشريك يتعلق أساسا بالأهداف المسطرة من قبل المصدر و المنتظرة من التعاون . بصفة عامة ، للتصدير مع الشركاء يمثل العديد من المزايا :

- تقاسم المخاطر والتكاليف والاستثمار .
- تقاسم الموارد ، والدراية (التكنولوجيا ، والدراية الإدارية ،...) ،الاتصالات و العلاقات .
- تقاسم الأنشطة المتصلة بالتصدير، إذ يمكن أن يقدم الشريك المحلي مساعدة ثمينة من خلال النقل و الإمداد (جمركة البضائع ، وتحديد المعايير المحلية ،...).
- المعرفة لخصوصيات السوق المستهدفة (الثقافة واللغة، المنافسة، المستهلكين ، القوانين المحلية ، والتوزيع ، وسعر مقبول والعادات التجارية ،...).

- الوصول السهل الى الأسواق الأجنبية فضلا عن بعض العطاءات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تملك المهارات والموارد المالية والبشرية المحدودة .
- الوصول إلى التكنولوجيا التي يتعذر الوصول إليها.

التصدير في شراكة مع شركات أخرى يشكل أيضا بعض المساوئ :

- التحكم الجزئي في السياسة التجارية .
- مخاطر الخسارة من المعرفة و الدراية .
- صعوبة الفهم المرتبطة بالاختلافات الثقافية واللغوية.
- استثمارات ضخمة في الوقت و إدارة الشراكة .
- صعوبة اختيار الشركاء.

- أ - شروط نجاح الشراكة الدولية : نجاح الشراكة يتطلب توفر عدة شروط من أهمها :
- تعادل وزن الشركاء (التقاسم المالي المتوازن ، أو على الأقل السيطرة المشتركة للقرارات وحق النظر بالنسبة للشريك ذو الاقلية) .
 - التكامل بين الأنشطة والمنتجات لضمان تنافس الشركاء .
 - تكميلية المهارات و الكفاءات لتعزيز الترابط التقني ،التجاري أو الاستراتيجي .
 - الدافع والالتزام. كل طرف يجب أن يستفيد من الشراكة .
 - الاتصال بين الشركاء لتعزيز التفاهم المتبادل على مستوى الثقافة ، تقنيات التسيير ، والأهداف الإستراتيجية .
 - تنسيق العمل .
 - إحداث آليات لحل النزاعات غير القانونية في حال فشل الشراكة و هذا من خلال التصور المرن وليس الساكن للشراكة . فلا بد من التعديل مع مرور الوقت باعتمادا على التغيرات في المحيط (المستهلكين ، والحكومات الأجنبية ،...).
 - توافق الاستراتيجيات لكل شريك على المدى القصير والمدى الطويل، تكون ضارة لربحية الشركة.

1.2.3.I- تجمع المصدرين :Le Groupement D'exportateurs:

هو التنمية المجتمعة لبعض أو كل أنشطة التصدير لعدة شركات الغير متنافسة فيما بينها في الأسواق الخارجية.

أ- أداء تجمع المصدرين:

- وظيفة تجمع المصدرين متغير حسب المجموعة ولكن قد تشمل ما يلي :
- البحوث وتبادل المعلومات .
 - إجراء بحوث و الدراسات السوقية.
 - التنقيب المركزي.
 - إنشاء مكتب شراء مشترك .
 - بيع المركزي و ما إلى ذلك من الوظائف.

2.2.3.I. مجموعات المصالح الاقتصادية (GIE) : Les Groupement D'intérêt Economique :

وبشكل أكثر تحديدا، فإن فائدة التجمعات الاقتصادية الأوروبية Les Groupement Européens (EEIG). D'intérêt Economique و هما الشكلان الرئيسيان اللذان يمكن أن تتخذهما مجتمعات المصدرين. التجمعات الاقتصادية الأوروبية هو مشروع مشترك في إطار القانون الأوروبي وتهدف إلى تنمية المشاريع في التعاون والنشاط الاقتصادي للشركات الأعضاء في الأسواق الأجنبية ، من خلال أنشطة البحث العلمي ، الإنتاج المشترك ، ومركزية الشراء هذا النوع من التجمعات لا يجب أن يحقق أرباح ، فقط الشركات الفردية يمكنها ذلك .

يمكن الشركة التي تملك خبرة وعدد محدود من الموظفين في التصدير أن تلجأ لهذا الشكل من الأشكال المتضافرة للتصدير.

ب- فوائد تجمع المصدرين:

يقدم التصدير من خلال تجمع المصدرين العديد من المزايا كما:

- فعل التآزر L'effets de synergie الناجم عن تجميع الموارد (الموظفين المؤهلين و الأكفاء،...) و هو ما يسمح بتحسين الاستكشاف و التمثيل لمختلف الشركات.
- الدعم للمهام الإدارية و اللوجستية .
- اقتصاديات السلاالم .
- عروض تجارية أكثر اكتمالا .
- أسعار أكثر استقرارا من خلال تخفيض التكاليف التجارية (تنظيم واحد بدلا من عدد كبير من البائعين) .
- حد أدنى من الاستثمار المالي.

ج- عيوب تجمع المصدرين:

بالرغم من مزاياه ، يبقى تجمع المصدرين صيغة صعبة التنفيذ. ولكي تكون فعالة ، يجب أن يجتمع الخصائص التالية :

- يجب أن تكون المنتجات متكاملة فيما بينها وليست متنافسة .
- الشركاء محدودو العدد ولهم حجم متقارب.
- المجمع يجب أن تحكمه أنظمة صارمة دون أن تثقل أنشطته.
- تتطلب مستوى عاليا من التماسك و التقارب في وجهات النظر بين مختلف الشركاء.
- تتطلب مستوى من الالتزام والكفاءة المهنية العالية من قبل كل شريك.

إلا انه في التطبيقات اليومية للشركات من الصعب جمع كل هذه الصفات. إذ تجد الشركات صعوبات كبيرة في تفويض صلاحياتها إلى المجمع ، كما أن النتائج لا يمكن بلوغها إلا بعد عدة سنوات .

3.2.3.I. ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر: Le piggy-back ou L'exportation kangourou

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم التي تفتقد للخبرة الموارد المالية و البشرية ، بالأخص دخول أسواق بعيدة او يصعب الدخول إليها يمكنها أن تنتج الى خيار التحميل Le portage.

أ- أداء ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر: Le piggy-back ou L'exportation kangourou

ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر ، يعرف كذلك بالتحميل Porting ، هو شكل من أشكال التعاون الدولي بين شركتين أين تكون منتوجاتهما مكملة. في عقد التحميل ، مؤسسة كبيرة (تعرف بالحاملة) Entreprise Porteuse ، تقوم بدعم مؤسسة صغيرة و متوسطة مصدرة (تعرف بالمحمولة) Entreprise portée لتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية أين تتواجد. وهذا بوضع تحت تصرفها هيكل توزيعها (الشبكة التسويقية، قوة البيع ، والنقل والإمداد ،...) ، كما تلعب دورا استشاريا كما(البحث عن الزبائن ، دراسة الجدوى ، المساعدة في بحث عن مصادر التمويل ، والنقل والإمداد ،...). وهي توفر لها المعرفة الضرورية من مهارات و كفاءات تجارية و معرفتها للسوق و الوعي الذي تملكه.

الشركة الحاملة تعوض أساس التكاليف الثابتة (تضع جزء من نفقات النقل والإمداد على عاتق الشركة المحمولة)، كما تستفيد بنسبة من (نسبة مئوية من المبيعات) التي تدفع من قبل الشركة المحمولة . كما ان مثل هذا العقد يتيح لها زيادة مردودية هياكلها في الخارج واستكمال منتوجاتها المعروضة. الحامل يظهر صارمة كبيرة بشأن جودة المنتوجات و المنافسة التي يكون على استعداد لتحملها و هذا بالنظر للمخاطرة بسمعته، لهذا فان تحفيز و استعداد المحمولة يعدان ضروريان لعدم المساس بسمعة وبصورة علامة الشركة الحاملة.

عموما ظهر الخنزير يهدف الى التبادل المنتوجات عبر قنوات التوزيع التي يملكها كل شريك.

ب- فوائد ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر: Le piggy-back ou L'exportation kangourou

ظهر الخنزير يقدم بعض المزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة بالتصدير :

- التكاليف المالية المنخفضة.
- الخطر محدود.
- سهولة وتسريع الوصول إلى السوق، فالشركة المحمولة تستفيد من ربحية مباشرة في السوق الأجنبية .
- الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يمكنها أن تكسب الوقت في الفترة من 3 إلى 5 سنوات ، مقارنة مع الوقت الأزم لها للتواجد في السوق الأجنبي .
- قلة العمليات الإدارية واللوجستية .
- الاستفادة من صورة ووضع علامة الشركة الحاملة على منتجاتها .
- الاستفادة الفورية من توافر قوة بيعية منظمة.
- المعرفة الجيدة جدا للسوق عن طريق الحامل.

ج- عيوب ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر: kangourou Le piggy-back ou L'exportation

لظهر الخنزير أو التصدير الكنغر بعض المساوئ بالنسبة للشركات التي تبنى هذا الخيار لتواجد في الخارج :

- انخفاض الدوافع لدى الشركات الكبيرة لكي تصير شركات حاملة.
- صعوبة العثور على شركاء يقدمون المنتج وشبكة توزيع متوافقة.
- خطر فقدان السوق (يمكن تدنيته بفضل تكامل المنتجات والمتابعة التجارية بين الشركاء)
- صعوبة العلاقات بعض الأحيان بسبب اختلاف أحجامها أو ثقافتها.
- خطر عدم وجود الثقة المتبادلة وعدم المشاركة.
- التضارب المحتمل للمصالح (للموظفين المحليين يمكن أن يعطوا الأولوية لمصالح الناقل)
- متطلبات وشروط الوصول إلى الشبكة التسويقية للشركات الكبيرة صارمة جدا في بعض الأحيان(مستوى النوعية ، و حد ادني لرقم الأعمال و العمولة الجد مرتفعة).
- نجاح هذا النوع من التواجد بالخارج يتطلب بالضرورة منتجات متكاملة والتي لا تكون متنافسة فيما بينها والتي تكون القوة البيعية مكونة و محفزة لاجلها .

4.2.3.I. لامتياز التجاري¹: La franchise commerciale

يمكن للشركة المصدرة الدخول إلى السوق الأجنبية عن طريق إنشاء شبكة الامتياز un réseau de franchises. ومنه التصرف على أنها مانح امتياز franchiseur.

فحسب الفدرالية الفرنسية للامتياز " حق الامتياز يعرف بأنه "كيفية للتعاون بين شركة مانحة لحق الامتياز une entreprise franchisante من جهة و شركة او عدة شركات ذات حق الامتياز Entreprise Franchisées من ناحية اخرى " .

حق الامتياز ينطوي على دفع علاوة او ميزة اقتصادية لمانح الامتياز، صاحب العلامة أو المعرفة².

1 G.Legrand et H.Martini ;management des opérations de commerce international ; Op,cit ; p498-501

2 Mendez M & Lehnisch J P(1989) : «Comment réussir en franchise », Bordas, Paris

أ- أداء الامتياز التجاري : la franchise commerciale

الامتياز التجاري أو امتياز التوزيع هو اتفاق مؤقت و حصري لتسويق المنتجات أو الخدمات في نطاق جغرافي محدد .

عقد الامتياز التجاري يمنح حق الامتياز الحصري على منطقة جغرافية محددة لاستخدام بعض حقوق الملكية الفكرية الصناعية مثل الاسم التجاري، العلامات التجارية، شعار، والتصميمات، وحقوق التأليف والنشر ... مانح الامتياز le Franchiseur يقدم مهاراته التجارية، يقوم بتكون حامل الامتياز le franchiseé قبل بدء النشاط ويقدم له الدعم التجاري و التقني المتواصل (المساعدة على البيع، الدعم في إنشاء و تهيئة نقاط البيع، تقديم الوثائق والمشورة في تسيير الشؤون الإدارية والمالية،...) كما يكون مانح الامتياز ملزم بتمويل حامل الامتياز .

حامل الامتياز تاجر مستقل، يدير المحل التجاري و يتحمل المخاطر المترتبة على نشاطه. كما يكون ملزم بتأدية بعض الالتزامات كما :

- تمويل إنشاء نقاط البيع و تحمل جزء من النفقات التجارية.
- دفع تعويضات بموجب العقد. ويمكن أن تتألف من رسوم الدخول الثابتة، ورسوم سنوية لاستغلال حقوق الملكية الصناعية لمناح الامتياز و التي تكون نسبة من رقم الأعمال أو دفع تكاليف الخدمات التجارية والمساعدة التقنية المقدمة من مانح الامتياز.
- العمل على رعاية مصالح وصورة من مانح الامتياز .
- الامتثال للسياسة التجارية المحددة من قبل مانح الامتياز (المنتجات، الأساليب، العلامات التجارية والتشكيلات، والضمانات،...) . عموما يمكن أن يحدد أسعار البيع بنفسه.
- التمويل الحصري من عند مانح الامتياز أو من عند الموردين المرخصين.
- أبلغ مانح الامتياز الذي له حق النظر.
- عدم تسويق المنتجات والعلامات التجارية المنافسة أثناء و بعد الفترة الوجيزة التي تلي انقضاء أجال العقد.
- ضمان سرية المعلومات المالية، التقنية والتجارية المقدمة من قبل مانح الامتياز. الذي يبقي بدوره مالك العلامة التجارية والمعرفة التجارية، كما يجب على صاحب الامتياز أن يعيد جميع الوثائق التقنية والتجارية المتحصل عليها مع نهاية العقد.

الشركة المصدرة تملك عدة خيارات لإقامة شبكة الامتياز في الخارج:

الامتياز المباشر: La Franchise Directe : هو عقد بين مانح الامتياز وأصحاب الامتياز، في كثير من الأحيان من جنسيات مختلفة. هذا النظام يعد اقتصادي للشركة المصدرة ولكنه يصعب إدارته، خصوصا عندما يكون أصحاب الامتياز في دول بعيدة. في هذه الحالة يبقى الخطر الحقيقي هو سوء الاتصال مما ينجم عنه عدم توافق المنتجات و انتظارات الزبائن المحتملين في الأسواق المستهدفة .

الامتياز الرئيسي: Master franchise : هو اتفاق بين مانح الامتياز وصاحب الامتياز الرئيسي Le Master Franchisé الذي يتعهد بتطوير شبكة الامتياز في المحيط الجغرافي الذي منح له. وهذه الصيغة غالبا ما تعتمد من قبل المصدرين في الأسواق البعيدة أو التي يصعب الوصول إليها لأسباب اقتصادية أو ثقافية. يمكن للمصدر إنشاء شبكة للامتياز في السوق الخارجية من خلال شركة محلية، مملوكة له بالكامل أو يملكها مشاركة مع شركاء المحليين.

الامتياز التجاري أقرب إلى ترخيص العلامة التجارية في حالة استعمال العلامة التجارية لمانح الامتياز من قبل صاحب الامتياز، الأمر يتعلق هنا بترخيص غير مكتمل. إذ انه غالبا ما يسمح المرخص للمرخص له بإنتاج منتج بشكل تام في حين يوفر مانح الامتياز عموما جزء كبير من المنتج النهائي لصاحب الامتياز.

ب- فوائد الامتياز التجاري:

- التصدير عن طريق إنشاء شبكة الامتياز يشكل بعض المزايا بالنسبة للمصدرين اهمها:
- تسمح بتنمية الأعمال التجارية وتوزيع السريع للمنتجات و علامة على الصعيد الدولي.
- استثمارات ربحية الاستثمارات تكون على نحو أسرع .
- الاستثمارات ذات الطبيعة المالية والبشرية ضرورية لتطوير شبكة الامتياز (حماية الملكية الصناعية، البحث عن شركاء، تكوين و تدريب أصحاب الامتياز والمساعدة التقنية والتجارية،...) ، تعد هامة إلا أنها تبقى اقل من بعض الحالات الأخرى للتواجد كإقامة الإدارات الجهوية و هذا لكون أصحاب الامتياز هم من يمول نقاط بيعهم و ليس مانح الامتياز.
- المخاطر التي يتحملها المصدر أقل لان جزء منها يتحمله صاحب الامتياز.
- المصدر يحتفظ بسيطرته على السياسة التجارية وظروف التسويق حتى الى نقطة البيع (ديكور نقطة البيع ، احترام العلامة التجارية ، قواعد الإدارة التجارية) .
- احتفاظ مانح الامتياز بملكية العلامة والمعرفة الفنية التجارية.
- من خلال التزويد المتواصل بالمعلومات الواردة من عند أصحاب الامتياز يتحصل المصدر على معرفة كبيرة جدا عن السوق و الزبائن في السوق الأجنبية. مما يزيد في قدرته على الاستجابة لمتطلباتهم .

ج- عيوب الامتياز التجاري:

- الامتياز التجاري يمثل بعض العيوب بالنسبة لمانح الامتياز :
- من الصعب جدا تنظيم و تسيير و مراقبة و تنشيط شبكة الامتياز و بالأخص في الأسواق البعيدة. وإذا كان في أسواق بعيدة فان شبكات الامتياز تكون مكونة عادة من العديد نقاط البيع و هو ما يجعل الرصد والمتابعة الدائمة من قِبل المصدر أمرا صعب للغاية ويزيد من ثقل العمليات الإدارية من جانب المصدر وسوف يكون من الصعب تنفيذ والإدارية (الفواتير) والخدمات اللوجستية (التموين) .
- من الصعب اختيار أصحاب الامتياز .
- خطر تعرض المصدر للتقليد ومنافسة من أصحاب الامتياز السابقين عند نهاية العقد التي تربطه بهم ، ولكن أيضا فقدان السوق عند نقص متابعة التنفيذ.

د- متى يتم اتخاذ الامتياز التجاري كخيار للتواجد بالخارج:

- لتطوير شبكة الامتياز. يجب أن يكون المصدر مهارات تجارية، قابلة للتشغيل و قابلة للنقل للخارج.
- بعض الدول تمنع الامتياز كونها تعتقد أنه يتعارض مع مبدأ المنافسة الحرة ، ولاسيما بسبب التفرد في المنطقة الجغرافية الذي يتمتع به صاحب الامتياز والتزام هذا الأخير بالتمويل من عند مانح الامتياز.

5.2.3.I المشروع المشترك : la joint-venture

- الاشكال الاولى لاتفاقيات التعاون بين المؤسسات يعود أساسا إلى المشاريع المشتركة . وهي إنشاء فروع في البلدان المستهدفة من قبل الشركات المتعددة الجنسيات (عادة ما تكون للولايات المتحدة) ، الذين يسعون إلى دخول منطقة جغرافية جديدة. مبدأ المشروع المشترك هو تقاسم رأس المال الفرعية مع شريك

"المقيمين الأصليين". نشاط الشركة المشتركة عادة ما يقتصر على التسويق و في نهاية المطاف إلى تصنيع منتجات الشركة المتعددة الجنسيات في البلد المضيف.

هذا الشكل من الشراكة بين المؤسسات نما بسرعة نحو نوع جديد من التعاون ، أين الوزن والآثار الإستراتيجية المترتبة بالنسبة للشركات المعنية تتجاوز بكثير تلك المتعلقة بالمشاريع المشتركة التقليدية و هو ما أدى إلى ظهور التحالفات الإستراتيجية.

1- تعريف وخصائص المشروع المشترك¹ Definition et caractéristiques de la joint venture

المشروع المشترك هو اتفاق للتعاون بين شريكان من بلدان مختلفان والذي يتضمن إنشاء أو شراء مقترن لفرع مشترك في سوق الشريك الأجنبي، هذه الشراكة تكون على المدى الطويل. يتقاسم الشركاء إدارة ، مراقبة ، تحمل المخاطر والأرباح المرتبطة بهذا الهيكل المشترك. إنشاء مشروع مشترك ينطوي على تقاسم المهارات الفريدة من نوعها سواء كانت تجارية (شبكة التوزيع ،...)، التقنية (وسائل الإنتاج، والترخيص...) أو الإدارية، ولكن أيضا الموارد المالية والبشرية من طرف كل شريك. الشريكان يتقاسمان التسيير و الرقابة أو السيطرة و المخاطر و الأرباح المتعلقة بهذا الهيكل المشترك.

اما (Jolly D (1995) فإنه يعرف المشروع المشترك بأنه " على الأقل اثنان من المؤسسات ذات سيادة ، لا ينتمون إلى نفس المجموعة ، وتتفق على أن تنتهج هدف مشترك في منطقة محددة ، وتجميع أو تقاسم الموارد لتحقيق نتائج مفيدة ، في حين تبقى مستقلة خارج التحالف. التشكيل يكون من خلال انشاء لجنة مشتركة للكيان تنظيمي منفصل.

بالمقابل فإن شراء شركة من قبل أخرى ، الترخيص من جانب واحد ، عقد استكمال البحث أو عمليات الدمج الكامل فإنها لا تتماشى مع التعريف المقترح.²

"يشمل المشروع المشترك، الشراكة مع شريك صناعي خارجي ، ويركز على مشروع محدد بالاشتراك معا . و تنطوي أيضا على تجميع الموارد ومواجهة المخاطر. كما انه ذو طبيعة تعاقدية، حتى لو كان المشروع المشترك يتطلب شكلا من أشكال الكيان القانوني ، العقد (اتفاق الطرفين) يلغي صفة "الهيكل" (كيان قانوني يحكمه قانون الشركات). هو تزاوج الذي من حيث المبدأ يضمن المساواة في الوصول إلى القرارات بغض النظر عن مساهمة كل من الشركاء : المشروع المشترك هو أساس مبدأ التكافؤ ، التماسك و التضامن في حالة إقامته ، مما يصب في النهاية في ميزان المصالح المتبادلة ، و معالم تكامل محددة تماما.³

كما يمكن ان يؤهل "بالكيانات التي تلعب دورا في حد ذاتها في السوق ويملكها او يسيطر عليها اثنين على الأقل ، الذين ليسوا من المستثمرين العاديين وليست تحت سيطرة جهة واحدة.⁴ لذا فان المشروع المشترك يعد نتيجة وجود علاقة بين اثنين أو أكثر من الكيانات الاقتصادية المستقلة والتي لا تتخلى عن استقلالها بسبب الاتفاق. اذ ان الشركاء يشاركون في إدارة ويساهمون إسهاما كبيرا في القرارات المتخذة من خلال حقهم في التصويت.

نجاح المشاريع المشتركة يكون بفضل التعاون الحقيقي والالتزام الكامل لتحقيق هدف مشترك. وهي تعتمد بشكل أساسي على خصائص كل شريك و هو ما يجعل من عملية اختيار الشريك خطوة حاسمة. هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات إلى الاشتراك لإنشاء مشروع مشترك. عادة أهم هذه

1 للتوضيح الكثر يمكن الرجوع الى عمرو خير الدين ، التسويق الدولي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996 ، ص 51

2 Jolly D (1995) « Manager un partenariat technologique », Expansion Management Review, Juin 1995.

3 Libbey J (1990) L'entrepreneuriat en Afrique francophone, Editions AUPELF-UREF, 1990.

4 Werden G (1998).« Antitrust Analysis of Joint Ventures: An Overview », Antitrust Law Journal, Vol. 66,

أدوافع هي الممارسة على أساس مشترك لأنشطة الإنتاج أو التوزيع وبيع المنتجات. وكثيرا ما تكون هناك علاقة تقديم اللوازم و / أو تقديم الخدمات بين المشروع المشترك و الشركة الأم كما:
- البحث والتطوير.

- صناعة المنتجات ، من خلال الاستفادة من عقد الترخيص الممنوح من واحد أو عدة شركات أم.

- جميع المنتجات المنتجة من قبل الشركة الأم .

- التعاقد من الباطن لجزء من الإنتاج للشركة الأم .

- التموين بالمواد الخام من الشركات الأم.

أ المشاريع المشتركة والتدويل : Joints Ventrues Et Multinationalisation

إذا حاولنا فهم تطورت الأنشطة الفعلية للمشاريع المشتركة الدولية ، فإننا نلاحظ تغيير أساسي بعد عام 1975. ومنذ ذلك الحين، تحالفات من نوع جديد وتقارب الشراكات الإستراتيجية القائمة ، ظهرت بين المشاريع المشتركة التقليدية.

نشاط بعض الشركات المتعددة الجنسيات لم يعد يقتصر على تسويق المحلي للمنتجات المطورة و المنتجة من قبل الشركة الأم ، إذ توسع إلى تطوير المنتجات الجديدة و الاستغلال باتجاه بلدان جديدة . فمن الواضح أن المشاريع المشتركة الدولية ظهرت تدريجيا من النموذج التقليدي ، الذي هو طريقة بسيطة للتصدير ليتطور نحو المزيد من الاستقلالية الإستراتيجية. ، أو حتى التنافس مع أنشطة الشركة الأم. وهذا من خلال تطوير مشاريع مشتركة للمتعددة الجنسيات و التي تعد الظاهرة الحالية للتحالف استراتيجي. ولكن هذا لا يعني أن المشاريع المشتركة التقليدية للتوسيع الدولي ستتختفي. و لكن بالعكس مجموعات متعددة الجنسيات تواصل الخلق في اطار هذا النوع ، وبالاخص في البلدان النامية وبلدان أوروبا الشرقية حيث يشترط القانون أن يكون نسبة مئوية معينة من رأس المال الشركات مملوكة من قبل مساهمين محليين¹.

ب- المشاريع المشتركة والمنافسة : Les joints venture et concurrence

الغرض الأساسي من الدراسات على المشاريع المشتركة الدولية هو محاولة فهم مختلف وسائط تدويل المؤسسات ، في حين الدراسة للمشاريع المشتركة بين الشركات من بلد واحد عادة ما يكون لتقييم الآثار المانعة للمنافسة Les Effets Anticoncurrentiels.

معظم الدراسات في الولايات المتحدة بين 1960 و 1970 تميل إلى التأكيد على أن الاتفاقات المبرمة بين الشركات الأمريكية أبرمت بهدف التواطؤ Collusion ولها آثار مانعة للمنافسة. ويبدو أنه في معظم الحالات ، ان المشاريع المشتركة يشترك فيها الشركات المتنافسة مع بعضها البعض ، الأمر الذي يعد دليل إثبات للتواطؤ فيما بينها .

نهاية سنوات السبعينيات شهدت ظهور تحاليل مختلفة جذريا، بعض المؤلفين دعم وقدم دفعا للتحالفات بأن تثبت أنها يمكن أن تحقق اهداف مشروعة تماما تصب في اتجاه التقدم الاقتصادي. والواقع أن العديد من المشاريع المشتركة هي بدافع الرغبة في الامتلاك وتحصيل المعرفة ، وهو ما سيمكن من الابتكار وإرضاء الزبائن. من خلال تحالفات لا تهدف الشركات في المقام الاول الى زيادة الأسعار ، تحقيق الأرباح بشكل فوري أو تحسين أمنها ، بل تبحث اساسا الى التماس بديل للبحوث والتطوير الداخلية².

1 Alain N & Philippe V & Michel W : « Les perspectives en management stratégique », Tome II, 1994-1995

2 Alain N & Philippe V & Michel W (1994-1995) Op-cit

2- فوائد المشروع المشترك La joint-venture¹ :

المشروع يعود بالعديد من الفوائد على الشركة المصدرة و هذا من خلال :

- تسهيل و تسريع عملية الدخول إلى الأسواق و خاصة بالنسبة للشركات المحدودة الموارد المالية والبشرية.
- و هذا قد يكون بفعل الحصول على قنوات توزيع الشريك المتواجدة مسبقا في السوق الأجنبية ، وهو ما يساعد على تحقيق حجم مبيعات أعلى في وقت أقل.
- خفض المخاطر المالية والتكاليف التي نظريا تكون متقاسمة بين الشركاء. المشروع المشترك يسمح لبعض الشركات من خلال تجميع الموارد بتمويل المشاريع التي كان يتعذر الوصول إليها .
- الحد من المخاطر التجارية كون الشركة يمكن أن تستفيد من تجربة السوق (الثقافة، وأنظمة والاتصال ،...) والمهارات الإدارية لشريكها المحلي.و منه فان المصدر يتأقلم ويتكيف بسهولة الظروف والاحتياجات الخاصة للسوق الخارجية².

- التدجين المنتوجات، فالمشروع المشترك لا ينظر إليه على أنه شركة أجنبية ، كما يساعد على إقامة علاقات أفضل مع الحكومة المحلية ونقابات العمال ، وبالتالي تبسيط المفاوضات و الشكليات الإدارية (الحصول على الشهادات أو التراخيص)³. بالإضافة إلى انه ينقل صورة محلية أقوى من الإدارة الجهوية و حتى الفرع المحلي و هو ما يشكل عاملا رئيسيا للنجاح التجاري بين المستهلكين الوطنيين.
- معرفة السوق والسيطرة على السياسة التجارية للمشروع المشترك قد تكون جيدة إذا كانت الشركة المصدرة تؤثر على موظفي المشروع المشترك ويكون لها الكلمة الفاصلة في القرارات المتخذة .
- يسمح بالوصول إلى التكنولوجيات الغير متحكم فيها .

3- المشروع المشترك يمكن من تنظيم علاقات دائمة في بعض الحالات:

* **ضمان امن السيطرة على التكنولوجيا بدلا من منح الترخيص** ، قد ينصح بالمشاركة في رأس المال المرخص له. هذا الأخير عادة ما يكون على استعداد للقبول ، لأنه يسهل له التمويل ، ولكن كذلك التمكين من الحصول على الدراية.

- مانح الترخيص يضمن أحسين رقابة على تكنولوجيته، والتأثير على إستراتيجية المرخص له ومراقبة سلوكه من حيث التمويل والبحث والتطوير وما إلى ذلك .
- المشروع المشترك يمكن أن يوفر إمكانيات التعاقد من الباطن.
- التعاون يعدل من سلوك المنافسة ، ولاسيما بين الشركات إلام .
- تسهيل العلاقات الشراء و البيع المتبادلة. الصلات التي أنشئها المشروع المشترك.
- التقليل من مشكلة التسعير التحويلي ، خاصة عندما لا توجد أي مرجعية للتسعير اللوازم في السوق.
- الوصول المنتظم إلى إمدادات المواد الخام ، قد يكون حالة خاصة لهذه الإستراتيجية :
- * **الاتفاق على السوق** : المشروع المشترك قد يكون له أيضا كهدف تنسيق سلوكات المنافسة لشركات الأم .
- * **الضمانات التقنية** : موردي التكنولوجيا في بعض الأحيان يأخذ مشاركة عند المرخص له

1 Langefeld W K (1992) : « Les Joint Ventures Internationales », Cologne, traduction et adaptation : André Garcia

2 Davidson & Mcftridge(1985) « Keys characteristics in the choice of international technology transfer mode» 16 Summer 5-22

3 B.Guilhon , C , Le Bas ; « marché des connaissances » ;Revue Economique ;vol 56 ,N°6 ;nov 2005.p2190-2189.

4 - أسباب بقاء خيار المشروع المشترك :

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات للاشتراك في إنشاء فرع مشترك. وأهم هذه الأمور هي عادة الممارسة على أساس مشترك لأنشطة الإنتاج أو توزيع وبيع المنتجات.

أ- العولمة: ¹ La mondialisation

قارت و دوسوجي ² (1995) Dussauge et Garrette ، يريا بان عولمة الاقتصاد (العولمة) هي ظاهرة عامة وتحدث في جميع الأنشطة. تكنولوجيا المعلومات (الاعلام الالي ، الاتصالات السلكية واللاسلكية ، الفاكس...) تطورت بشكل هائل ، مما سهل الاتصالات الدولية داخل نفس الشركة. إذ صار بإمكان الشركات الآن التشغيل بشكل مشترك لفرق عمل في جميع القارات والوصول إلى جميع أنواع الموارد التقنية على نطاق عالمي. وعلاوة على ذلك ، فإن العالم يعيش نوع من توحيد أنماط الحياة وسلوكيات الاستهلاك و بالأخص في المناطق الثلاثة الأكثر تقدما في العالم : الولايات المتحدة وأوروبا واليابان.

ب - سرعة التغير التكنولوجي: *Accélération changement technologique*

سرعة التغيير لا تسمح بالبقاء على اتصال مع جميع الابتكارات، لذا ينبغي أن تركز الشركة على أنشطتها وضمان الحصول على المجالات الرئيسية الأخرى من خلال التعاون مع الشركات الأخرى. ففي القطاعات التي تعد فيها التكنولوجيا مصدرا هاما للميزة التنافسية ، ليس بإمكانها ان تتحمل الإنفاق على البحث والتطوير ، أو التطوير بشكل منفرد لجميع المهارات الضرورية لقيادة إستراتيجية مستقلة تماما . آفاق البحث عديدة وبالتالي أكثر تكلفة في حين النتائج أصبحت أكثر غموضا. أهمية استثمار الموارد وتعقد التكنولوجيات المطورة تشجع الشركات على التحالف قصد توليف كفاءات متنوعة ومتكاملة . وبالتالي فإن المشاريع المشتركة تسمح بتقسيم عمل البحث والتطوير بين الشركاء ، زيادة استكشاف السبل المتاحة، و تقاسم التكاليف و توليف الكفاءات بين المتشاركين³.

ج - الحواجز التي تعترض التجارة: *les obstacles au commerce*

تقلبات الصرف، وتنوع الظروف الوطنية والقيود التعريفية وغير التعريفية تدفع الى لإنشاء في عين المكان هياكل دولية تعتمد على الشركاء الذين لديهم خبرة و الاتصالات مع مجتمع الأعمال السلطات المحلية⁴.

5- عيوب المشروع المشترك *La joint-venture*:

الشركة المصدرة تواجه عددا من المخاطر والعيوب عند اختيارها لإنشاء المشروع المشترك:

- الفوائد المتوقعة هي أقل لأنها يجب أن تكون متقاسمة.
- تكاليف الإنشاء، وإذا لزم الأمر، حل الشركة تكون كبيرة جدا. بالإضافة إلى الاستثمارات المالية ، فإنشاء مشروع مشترك يتطلب استثمار الوقت والطاقة أهم بكثير من غيرها من أشكال الشراكة.
- الشكالية للهيكل أعلى مما هي عليه في غيرها من أشكال الشراكة، من الصعب جدا تنفيذ التكوين القانوني.
- خطر سوء التفاهم بشأن توزيع الأرباح. تقييم المساهمات من كل شريك ، نظرا لطبيعتها ، على حد سواء المادية أو الفكرية تعد مرحلة معقدة وحساسة .

1 Adrian slywotsky et all ; « risques et exigences de la mondialisation » ; Expansion Management Review mars 2006 p 07-17

2 Garrette B & Dussauge P « Les stratégies d'alliance », Les Editions d'organisation (1995) Expansion Management Review, , Sept 2004.P75-89

3 Dussauge, P & Ramanantsoa, B (1987) « Technologie et stratégie d'entreprise, McGraw-Hill

4 Langefeld W K (1992) Op-cit

- خطر سوء التفاهم حول الفلسفات الإدارية المطبقة (الإستراتيجية، إدارة الموظفين، التسويق، والبحث والتطوير...).
- مشكلة التسعير التحويلي بين المصدر والمشروع المشترك بسبب إمكانية تضارب المصالح .
- خطر الاستعمال التعسفي لبنود العقد .
- مخاطر سرقة المهارات الصناعية عندما لا يكون المشروع المشترك هو المالك الوحيد للتكنولوجيات الجديدة التي تنجم عن هذه الشراكة .
- التضارب المحتمل في المصالح .
- خطر خسارة للسوق .
- نقص الاتصال خطر قبل وأثناء وبعد تكوين المشروع المشترك.
- خطر التأثير على عمليات في أسواق أخرى. و إذا أرادت الشركة المصدرة خلق هيكل محلي في بلد ثالث أين نشط المشروع المشترك تجاريا، فإنه يصير منافسا محتملا للمشروع المشترك في حين انه لا يزال شريكا.

6- متى يتم اتخاذ المشروع المشترك كخيار للتواجد بالخارج:

يعد المشروع المشترك ضروريا في البلدان المغلقة جدا و التي تعارض قانونيا التواجد والتي تحظر إنشاء الشركات المملوكة 100 ٪ لأجانب¹. كما في الصين، الإمارات العربية المتحدة، والهند، والتي تحد من المشاركة الأجنبية في العمليات المحلية لبعض النسب المئوية.

إنشاء مشروع مشترك مع الشركات المحلية يكون مفضلا عند الاختراق الدائم و الفعال لبعض الاسواق الأجنبية المتصفة بالتشريعات و العوائق الإدارية و اختلافات الثقافية و التجارية و قنوات التوزيع ، التي تجعل من الاختراق أمر جد معقد (البرازيل ، اليابان ،...).

5.2.3.I-اتفاقية الترخيص² : le contrat de licence

يمكن للشركة التواجد في الأسواق الخارجية من خلال التراخيص .

اتفاقية الترخيص هو اتفاق من خلاله مؤسسة من بلد ما (المرخص أو المانح) تمنح لشركة توجد في بلد آخر (المرخص له) الحق في الاستخدام أو الاستغلال وفق شروط معينة ، لوحد أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية التي بحوزتها ، لفترة محدودة وفي إقليم جغرافي محدد. الامتياز عادة يكون على سيرورة عملية الإنتاج أو اختراع معين والتي يجب أن تكون محمية في البلد الأجنبي المستهدف . وفي هذه الحالة نتكلم عن ترخيص براءات الاختراع Licence brevet. وهذه السيرورة الإنتاجية قد تشمل أيضا علامة تجارية ، وفي هذه الحالة هو ترخيص العلامة التجارية Licence de marque. بالإضافة إلى هذا ، بيع الحق في استعمال سيرورة التصنيع و الذي يرفق في بعض الأحيان بتدريب الموظفين ونقل الخبرة التشغيلية ذات الصلة بالتكنولوجيا المنقولة. ولذا ينبغي أن يكون هناك مرفق لترخيص المهارات و الخبرات (التقنية أو التجارية). بشكل عام فان الترخيص هو نوع من نقل التكنولوجيا.

1 Alain N & Philippe V & Michel W : « Les perspectives en management stratégique », Tome II, 1994-1995

2 G.Legrand et H.Martini ;management des opérations de commerce international ; Op,cit ;p506

بموجب ترخيص براءات الاختراع Licence brevet ، مالك البراءة والعلامة التجارية يبقى المالك الوحيد لها طوال فترة العقد وبعدها. الطرف المقابل يحق له فقط استخدامها حتى نهاية العقد (يجب أيضا أن يعيد جميع الوثائق التي تحصل عليها من المرخص). لذا يجب تمييزها عن عقد البيع للرخصة Une Cession De Brevet الذي من خلاله صاحب البراءة يتنازل عن جميع الحقوق نهائيا لصالح المشتري. الامتياز التجاري يعد أقرب إلى ترخيص العلامة التجارية في حالة استخدام الامتياز صاحب حق الامتياز العلامة. و هو ما يمثل ترخيص غير مكتمل Une Licence Incomplète الترخيص. إذ انه عادة ما يسمح المرخص إلى المرخص له بإنتاج منتج مكتمل في حين يوفر مانح الامتياز عموما جزء كبير من المنتج النهائي إلى صاحب حق الامتياز.

هناك أيضا منح التراخيص المتبادل Licences réciproques. و بموجبها يقدم كل متعاقد على منح ترخيص على منتوجاته لشريك آخر. هذا شكل من أشكال الشراكة يسمح لمختلف الشركات بتضافر خبراتها ولتكنولوجياتها ببسولة.

الشركات التي لديها سياسة البحث والتطوير جد متقدمة والتكنولوجيات ذات الحياة القصيرة هي التي تستفيد أكثر من لترخيص.

أ- أداء اتفاقية الترخيص:

اتفاقية الترخيص تكون مؤقتة ومحدودة في الوقت (مع إمكانية التجديد). العلاقة بين الأطراف المتعاقدة تتوقف مع نهاية العقد. ولكن ، لكون الاتفاقيات تكون على المدى الطويل عموما (5 سنوات على الأقل) ، فان هذا العقد يتطلب روح الشراكة الحقيقية بين الأطراف المتعاقدة.

في معظم الحالات ، فإن المرخص يمنح المرخص له الامتياز الإقليمي أي أنه يلتزم بعدم منح نفس الترخيص لشركة اخرى و ان لا ينافسها هو نفسه على إقليم محددة. كما انه يمكن أن يكون للشركة المصدرة عدد من المرخص لهم على نفس الإقليم و لكن لمنتجات مختلفة. التفرد هو عادة متبادل، إذ يلتزم المرخص له بدوره بعدم استغلال وتوزيع المنتجات والعلامات التجارية المنافسة. يجب هنا التأكد من نظرة التشريعات المحلية في السوق الخارجي إلى التفرد المتبادل و اعتباره انتهاكا لمبدأ المنافسة الحرة.

فحسب ويرث (1992) ¹ Wirth، عندما تقدم الشركة المرخصة (المدجنة) البراءات والعلامات التجارية والدراية ، فانه يجب أن تكفل للمرخص له جميع الوثائق اللازمة لتصنيع منتوجه، أين يجب أن تقديم المساعدة التقنية والتجارية و تدريب موظفيه على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة. عندما يبيع ترخيص براءات الاختراع والعلامات التجارية والمهارات، يتوجب على الشركة المصدرة الوفاء بعدد من الالتزامات ، منها :

- إتاحة للمرخص له الوثائق التي تسمح له بإنتاج المنتج موضوع البراءة .
 - تقديم المساعدة التقنية وتدريب الموظفين للمرخص له على التكنولوجيا المنقولة لتصنيع المنتجات.
 - تقديم المساعدة التجارية و البيعية للمرخص له (الدعم لإنشاء خدمة ما بعد البيع) .
 - تبليغ المرخص بالتحسينات التي تم إدخالها على المنتجات.
- أما المرخص، فمن جهته كذلك ملزم باحترام عددا من الالتزامات ، بما في ذلك :

1 Langefeld W K (1992): « Les Joint ventures internationales » GLN Joly Edition

- استغلال الرخصة بضمان مستوى معين من الجودة ، يتمشى مع ذلك المحدد من قبل المرخص و حد ادنى من الإنتاج والمبيعات .
 - تنظيم تسويق المنتجات تحت العلامة التجارية في إقليم المسندة إليها .
 - إبلاغ المرخص من نتائج المحققة.
 - مساعدة المرخص في مكافحة التزييف و التقليد.
 - الوضع على المنتجات تسجيل مالك الترخيص تحمل تسمية براءة الاختراع أو العلامات التجارية .
 - احترام سرية المعلومات المقدمة لهم.
 - عدم منافسة المرخص.
- إنتاج وتسويق المنتجات المضمون من قبل المرخص له ، يفرض على المرخص توفر الشروط التعاقدية التي تعطيه القدرة على مراقبة و التحكم في عمل المرخص له. فضعف مستوى جودة المنتج أو نقص الخدمات المقدمة يمكن أن يؤثر على صورة المرخص.
- ب- الشركة المصدرة تستفيد ماليا وفق الكفاءات التالية :**
- الدفع الأولي موجه لتغطية التكاليف التحويل الأولي لنقل التكنولوجيا إلى المرخص له (المساعدة والخدمات الأخرى ،...).
 - قسط سنوي ثابت كحد أدنى للضمان .
 - علاوة سنوية بما يتناسب مع حجم الإنتاج أو المبيعات المحقق من قبل المرخص له، تعد العلاوة الرئيسية.
 - اتفاق الترخيص يعد جد معقدة. فكلما كان واضح و شمولاً في ما يخص الحقوق و الواجبات، كلما انخفض احتمال النزاعات في المستقبل .
 - كما أن العلامات التجارية وبراءات الاختراع يمكن حمايتها قانوناً ، في حين ليس بالإمكان حماية المهارات و المعرفة ، لذا يجب إدراج بنود في عقد الترخيص تضمن السرية و عدم المنافسة في المستقبل.
- ج- فوائد اتفاقية الترخيص:**
- تمثل اتفاقيات الترخيص العديد من مزايا للمصدر:
- اتفاقية الترخيص تعد أداة جد سريعة ، سهلة جدا وغير مكلفة لدخول الأسواق الخارجية و التعريف بالعلامة التجارية في السوق الخارجية ، هذا النوع من التصدير بصفة خاصة يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تفتقد للوقت ، الموارد البشرية والمالية. فالمرخص يستخدم البنية التحتية والخبرات (معرفة السوق والمستهلكين و التسيير ،...) لصاحب الترخيص ، الذي يتكفل بالإنتاج وتسويق المنتجات في الإقليم الذي هو تحت سيطرته.
- الاستثمارات المالية منخفضة جدا بالمقارنة مع غيرها من كفاءات التواجد المباشر بالخارج ، التي تسمح بالإنتاج المحلي. التكاليف التي تتحملها الشركة ترتبط بحماية حقوق الملكية الصناعية، البحث عن شركاء محتملين ، تدريب المرخص له ، ودراسة الجدوى والربحية... .
 - تسمح بالإنتاج المحلي في الأسواق التي حكوماتها ليست مواتية لاستثمار المباشر. هذه البلدان تشجع التراخيص أكثر من الاستثمار المباشر، لأنها يمكن ان تدمج التكنولوجيا في أسواقها وبتكلفة منخفضة.
 - الإنتاج المحلي يتيح "تأميم" المنتج ، وبالتالي تيسير الاتصالات مع الحكومة والنقابات المحلية و ضمان الولاء وطمأنة المستهلكين .

- تسمح باختبار السوق والتحقق من إمكاناتها وتواجد المنتج عند المستهلكين المحليين دون تحمل المخاطر المالية واستثمار الكثير من الوقت .

- انعدام الخطر التجاري لأن المرخص له يتحمل كامل التسويق.

- ضمان ربحية و مرودية الاستثمارات في مجال البحث والتطوير التي أدت إلى تطوير التكنولوجيا.

د- عيوب اتفاقية الترخيص:

الدخول إلى الأسواق الخارجية عن طريق الترخيص لديه بعض العيوب أهمها :

- خطر فقدان السوق لأن حامل الترخيص يعتبر منافسا محتملا. فاتفافية الترخيص تنطوي على نقل الخبرة الفنية التي قد تكون كافية للمرخص له ليصبح مستقل عند نهاية العقد .

- خطر استغلال المرخص له للسوق بشكل غير كامل و منه عدم بلوغ أداء التجاري المطلوب و النتائج التجارية المرجوة. على عكس حالة التفرد أو الامتياز فان مانح الترخيص ليس له أي حق في دخول الحدود المتفق عليها ، لذا من الأحسن ربط إبقاء اتفاق الترخيص بتحقيق حد أدنى من النتائج المتفق عليها.

- الصعوبة المحتملة للتنسيق مع المرخص له على الصعيد العالمي وبالتالي عدم وجود المرونة الأزيمة.

- صعوبة مراقبة المرخص له على مستوى الإنتاج (الجودة) والسياسة التجارية (مستوى الخدمات المقدمة)، حتى إذا كان العقد ينص على مثل هذه المراقبة. فإذا كانت الرقابة ومستوى نوعية المنتجات غير كافي،

سيكون هناك خطر تشويه صورة العلامة ، لذا فان أفضل السبل لضمان السيطرة يكون بالحفاظ على المساعدة التقنية والتجارية و الابتكار وتطوير المنتج بشكل مستمر. و هو ما يضمن بقاء المرخص محفزا كونه سيحصل على مقابل في مستوى ما يدفعه لمانح الترخيص .

- المعرفة السيئة للسوق ما لم يتضمن العقد بعض البنود تساهم في عكس ذلك.

- الربحية المحدودة. بالرغم من عدم وجود رأس المال ضروري لبداية العمل ، إلا أن العمولات التي يدفعها المرخص له قد تبدو بسيطة (3 ٪ إلى 5 ٪ من رقم الأعمال المحقق) بالنسبة لبعض المرخصين بالنظر للوقت المستغرق في التكوين و المرافقة التقنية .

- مخاطر التقليد (تقليد للعلامة التجارية وبراءات الاختراع)، إذا كانت يقظة المرخص له غير كافية.

6.2.3.I-التعاقد من الباطن: la sous-traitance

يعرف بأنه "العملية التي من خلالها المقاول يوكل تحت مسؤوليته ، إلى شخص آخر يدعى من

الباطن Sous-traitant، الكل أو جزء من الاتفاق المبرم مع صاحب المشروع¹ ". التعاقد من الباطن هي

الشركة الفرعية التي تتصف بتنفيذ العمل المحدد من جهة ، واستقلالية عن صاحب المشروع في تنفيذ العمل الذي أوكل إليها و عدم وجود التبعية القانونية لصادر الاوامر من جهة أخرى.

ويكفي أن المتعاقد من الباطن هو مستقل في اختيار الوسائل لتحقيق الأهداف بصرف النظر عن كون للمقاول الرئيسي سلطة التنظيم للعملية أو حقل العمل في الوقت المناسب.

وفقا لهنسن (1996)² Haehnsen ، فإن الشراكة تختلف عن التعاقد من الباطن الكلاسيكية من خلال

العلاقة القائمة على الثقة والتعلم المتبادل ولأنها تدخل مفهوم أساسي، الذي هو تقاسم المعلومات و الارباح.

قريت و دوسوجي³ (1995) Garrette et Dussauge ، الاختيار بين الشراكة والتعاقد من الباطن

1 La loi française du 31 décembre 1975 (www.juriscopie.org)

2 Haehnsen E & Kan E (1996) : « La sous-traitance en mutation », Cahier Industries, N°21, pp11-21

3 Garrette B & Dussauge P (1995) : « Les stratégies d'alliance », Les Editions d'organisation

الكلاسيكي يعود على حد سواء الى طبيعة المشاريع المراد تحقيقها و الخيارات الإستراتيجية للشركاء. التعاقد من الباطن هو تصدير متصافر يمكن أن تلجأ إليه الشركات المصدرة ، وإن كان لذلك عدة سلبيات ، فهم لا يرغبون في اللجوء إليه ، العمل من الباطن مع شركة تتجز بالنيابة عنها مهمة خاصة كتقديم قطع الغيار ، بعض الأجزاء و المكونات و الخدمات التي ينبغي إدراجها في المنتجات التي تصدرها. الفوائد الرئيسية لهذا النمط من التصدير هي :

- ليس من الضروري أن يكون المتعاقد من الباطن لديه البنية التحتية والخبرة الأجنبية في السوق .
- المتعاقد من الباطن لا يستلزم ان يملك مؤهلات التصدير المتاحة .
- المتعاقد من الباطن لا ينفق اطلاقاً موارد مالية خاصة بالتطوير و للتنمية للتصدير.
- التعاقد من الباطن يعد شكل من أشكال التعاون لأن للمكلفين ، حتى وان فرضوا شروطاً على المقاولين من الباطن ، فانهم يعتبرون بشكل متزايد أن التصافر والتشاور هو سبيل لضمان جودة المنتجات. لذا ينبغي عدم اعتبار التعاقد من الباطن كفاءة دائمة، العلاقة غالباً ما تكون ظرفية ليست على المدى الطويل. ما يمكن ملاحظته هو أن المصدر يستطيع أن يتجه بأكثر استثنائية، نحو أنماط خاصة للتصدير، من بينها:

I. 4 . المناقصات الدولية: Les Appels D'offre Internationaux:

العطاء هو الإجراء الذي يسمح للمشتري (السلطة) بمنافسة موردين محتملين (مقدمي العطاءات) على عقد ذو نطاق واسع (على سبيل المثال ، بناء مصنع أو مطار أو مشاءات ضخمة). الدعوة إلى تقديم العطاءات قد تكون من القطاع العام أو الخاص ، إذ يكون صادر عن الدولة أو عن طريق المؤسسات الخاصة. العطاءات تكون محدودة (أو) مغلقة عندما المؤسسة المقدمة L'entreprise Adjudicatrice لا تسمح بالمنافسة إلا لمورديها المعتادين و تكون مفتوحة إذا كان الاقتراح يشمل جميع الشركات التي يحتمل أن تكون مهتمة ، على الصعيد المحلي أو الخارجي. في نهاية هذا الإجراء تمنح شركة واحدة الفوز بالعقد .

I. 5 . عقود الأعمال للشركات: les contrats de travaux d'entreprise:

الشركة المصدرة التي التزمت في عقود الأعمال للشركات في الأسواق الخارجية توكل لها غالباً مهمة تقديم هياكل صناعية Des Ensembles Industriels، وبناء المجمعات الصناعية، مراكز التسوق أو الهياكل مثل الجسور أو المطارات. وتشمل عقود الأعمال للشركات بيع المصانع " المفتاح في اليد" ، و "المنتج في اليد" و "السوق في اليد".

بيع المصنع " المفتاح في اليد": العمل على توفير التجهيزات الصناعية باحترام المواصفات التقنية المقدمة من قبل العملاء . المصدر ليس لديه مسؤولية إدارة المصنع وتدريب الموظفين المحليين.

بيع المصنع " المنتج في اليد" : الزبون الأجنبي يشتري مجمع صناعي كامل يشتغل ويتحصل على المهارات الضرورية لتشغيله. المصدر يلتزم بتسليم مصنع يشتغل مع موظفين مدربين وبالإننتاجية.

بيع المصنع " السوق في اليد": الشركة المصدرة تتكفل ، إضافة إلى الالتزامات الواردة في البيع " المنتج في اليد" ، بتسويق جزء كبير من الإنتاج ، في كثير من الأحيان بشراء نفسه وتوفير التدريب والمساعدة التسويقية.

6.I . عقود التسيير les contrats de gestion.

عقد التسيير هو عقد بموجبه تقوم شركة بتوفير المهارات والخبرة الضرورية لإدارة شركة في الخارج الناشئة بفضل استثمار مستثمر محلي، الشركة التي تبقى تحت ملكيته وبتكليف تسيير أجنبي لأعمال المعتادة ، (إدارة الأعمال والمحاسبة ، إطلاق وترويج المنتجات ، التوظيف ، والإشراف على الموظفين) و هذا بهدف تحسين الإنتاجية .

في حين ليرشيدر (1982) Leersshnyder¹ فإنها تتعلق بضمان و لفترة محددة ، بإدارة منشأة حديثة الناشئة في الخارج. هذه الشركة قد تكون ، سواء وحدة للإنتاج التي محل توريد (المنتج في اليد) على سبيل المثال ، شركة خدمات.

عقود الادارة تختلف عن حق الامتياز La Franchise ، كون الاستثمار "وضع في الإشراف". المستثمر لا يزال المالك للممتلكات التي تم بناؤها ، والشركة المكلفة تضمن مسؤولية الإدارة. عقد الإدارة هو شكل من أشكال التواجد الذي يسمح لشركة بتحقيق الاستثمار في بلد أجنبي وبعهد الادارة إلى شركة محلية.

• أسواق التعويض : les marchés de compensation : التعويض هو شكل من أشكال تصدير من خلاله يلتزم المصدر للحصول على صفة ، لتلقي أو لشراء سلع أو خدمات من زبونه الخارجي ، و هو ما يكمل أو يحل محل التسوية المالية للصفقة .

7.I . استراتيجية الشمولية²:

أكثر طموح تهدف إلى التخلي على التقسيم الكلاسيكي Abandonner le clivage habituel المتمثل في أسواق محلية- أسواق دولية (أجنبية) والعمل بدل ذلك على الاستفادة من مختلف الاختلافات الاقتصادية – الجبائية، الاجتماعية، القانونية³... الخ الموجودة في الفضاء العالمي. وبهذا تصير الشركة في هذه الحالة شركة شاملة أو Transnationale تحمل وتتبنى نظرة عالمية يرى كل من M.Delapierre et C, A Michalet⁴ أن كل من الاستراتيجيات تؤدي إلى خلق فروع جد مختلفة المواصفات.

أ- الفروع المرتبطة بإستراتيجية متعددة الجنسيات Les filiales –Relais d'une stratégie multinationale تكون الفروع المرتبطة بإستراتيجية متعددة الجنسيات ضعيفة استقلالية القرار، إذ تقوم غالبا بإعادة الإنتاج على مستوى جد صغير، متبعة في ذلك التقنيات التجارية والصناعية للشركة الأم، كما تظهر على لعب دور إمدادي وإنتاجي Un relais logistique et productif بين الشركة الأم والأسواق الأجنبية، بصفة عامة يمكن أن نصادف نوعان من التنظيمات للفروع (تنظيمات الفروع).

1- الفروع المرتبطة La subordination⁵ (فرع إنتاج لسوق محلي):

ترافق هذه الإمكانية التطور الحاصل في تيار التصدير لبلد ما، Les développement du courant d'exportation مما يدفع بالشركة إلى التفكير بالإنتاج بعين المكان، إلا أن الحاجة إلى الأموال هامة وعدم الدراية الجيدة بالمحيط المستهدف يزيد من خطورة العملية، الأمر الذي يدفع بالمجمع إلى القيام برقابة مباشرة ومحددة.

1 De Leersshnyder J M (1982) : «Marketing International», 1ère Edition, Dalloz

2 Hout T.,porter M.E. ,Rudden E., «How Global Companies Win Out ? », Harvard Business Review ; septembre-octobre 1982 ;p98-108.

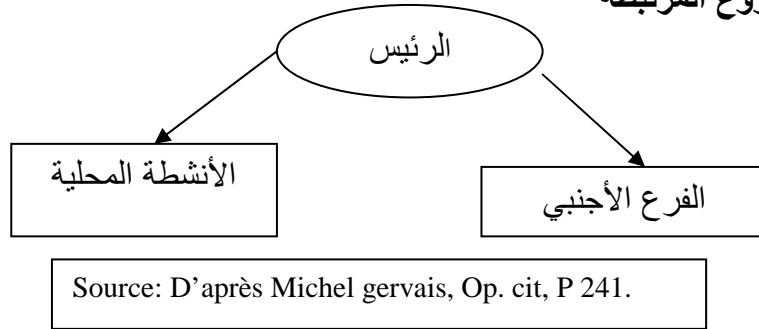
3Serge Airandi ; « Le Destin de Globalisation » ; Revue F G ;Sep-Oct 1994 ;P57-60

4M.Delapierre et C.A Michalet ; d'après M.Gervais ; op cit ; P240.

5 M.garvais ; ibid. ; P240-242

الفرع في هذه الحالة يكون مرتبط برئيس المجمع مباشرة، كما تقيم اتصال ضئيل بالوحدات الأخرى، كما تعتبر محدودة الاستقلالية رغم مناقشتها لتنبؤاتها السنوية، فإن الرقابة على الميزانية تعتبر جد صارمة، من خلال الزيارات المستمرة للمراقبين Les visites d'audit كل هذا يدفع إلى ضرورة تبني هيكل آخر. أحسن مثال على ذلك الفرع التركي لشركة Renault:

الشكل 2.4 البياني للفروع المرتبطة



2- التنسيق La coordination¹:

هذه الإمكانية تتصف بتجمع المصالح الأجنبية تحت مسؤولية قسم دولي sous une division internationale يوجد في نفس المستوى السلطوي كباقي الإدارات الوظيفية في البنية الوظيفية، أو في نفس المستوى التسلسلي (كأقسام المنتجات "Les divisions produits" في بنية الأقسام La structure divisionnelle).

يهدف القسم الدولي إلى تقديم المساعدة كالدخول في الشبكات المالية المحلية وما إلى ذلك، زيادة إلى ضمان التنسيق والاتصال الدائم والمتواصل بين هذه الفروع المشكلة للمجمع.

الفروع تبقى تستعمل تكنولوجيا الشركة الأم مع السعي إلى البحث على التمييز لمنتجاتهم Différencier، قصد ضمان أحسن إجابة على احتياجات الزبائن أو بالأحرى الاحتياجات الخاصة للأسواق المحلية.

- تكريس الارتباط بالشبكات الشركة الأم يظهر جليا من خلال: قلة حرية التصرف خاصة فيما يتعلق بإطلاق المنتجات الجديدة التي تبقى تقرر على المستوى المركزي.

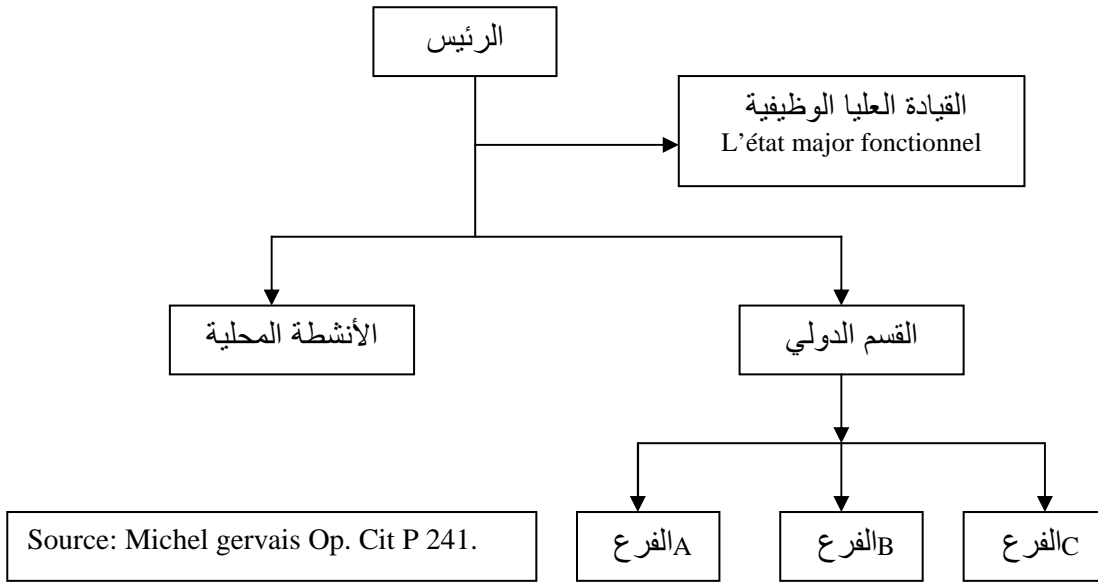
- أنظمة ترحيل الأموال Les systèmes de rapatriement du fond (الملكية، سعر التنازل الداخلي Royalties، Prix de cession interne... الخ) إلى الشركة الأم.

- نظام تقرير جد صارم مندمج تماما في ذلك الخاص بالشركة الأم أو المجمع.

هذا التنظيم يبدو ملائما خاصة عندما يقل تنوع الشركة وبالأخص عندما يكون نشاطها المحلي أكبر من أنشطتها في الخارج. في بعض الحالات يحظى القسم الأول باستقلالية كبيرة، وهو ما يشكل خطر على المجمع خاصة عندما يرخص لها باستغلال ميادين والقيام بأنشطة تختلف عن تلك الشركة الأم، أو تمنح لها استقلالية إستراتيجية ليصير بذلك دور الشبكات مجرد رقابة مالية بسيطة أو تقديم النصح والمساعدة.

1 M.garvais ; Op;cit.; P240-242.

الشكل 3.4 : بنية الفروع المرتبطة بإستراتيجية متعددة الجنسيات



ب- الفرع – ورشة أو فرع إعادة التصدير لاستراتيجية شاملة **La filiale de réexportation ou la filiale atelier d'une stratégie transnationale ou globale**¹ :

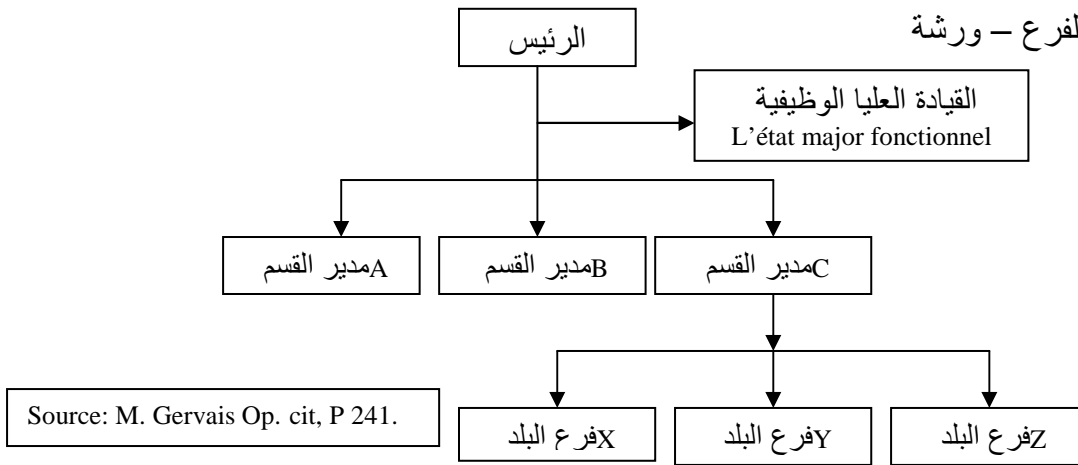
تنامي النشاط الدولي يؤدي إلى ظهور الطابع العالمي للإستراتيجية² الذي يدفع إلى تلاشي مفهوم تقسيم الأسواق (سوق محلية- أجنبية).

الاستراتيجية تهدف إلى الاستفادة من عوامل الإنتاج الرخيصة نسبيا أو مورد استراتيجي نادر، وهو يحدد تواجد الشركة³، بغض النظر على وفاء الطلب داخل البلد المستهدف La demande solvable pour le produit و منه القدرة على إرجاع النفقات أو المنتج أو جزءا منه.

هذه الحالة تمثل هنا تواجد من شكل فرع - ورشة أين يوجه الإنتاج نحو التصدير أو إعادة التصدير نحو نقاط إنتاج أخرى في العالم، ليتخذ الفرع طابع التخصص في مكونات أو مركبات⁴ Des composant ou sous ensembles لمنتوج سوق سيصنع على الصعيد العالمي.

عموما البنية الأكثر شيوعا لهذا النوع من المجمعات تتخذ الشكل الموالي.

الشكل 4.4: بنية الفرع – ورشة



1 Michalet C.A, le Capitalisme mondial, PUF, 1976 Chapitre 4.

2 للمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى

2 Pierre Noël ; « les causes des inégalités » ; op cit ; p 69

3 C.Sicad ; le manager stratégique ; Dunod ; 1994 ; P215-220

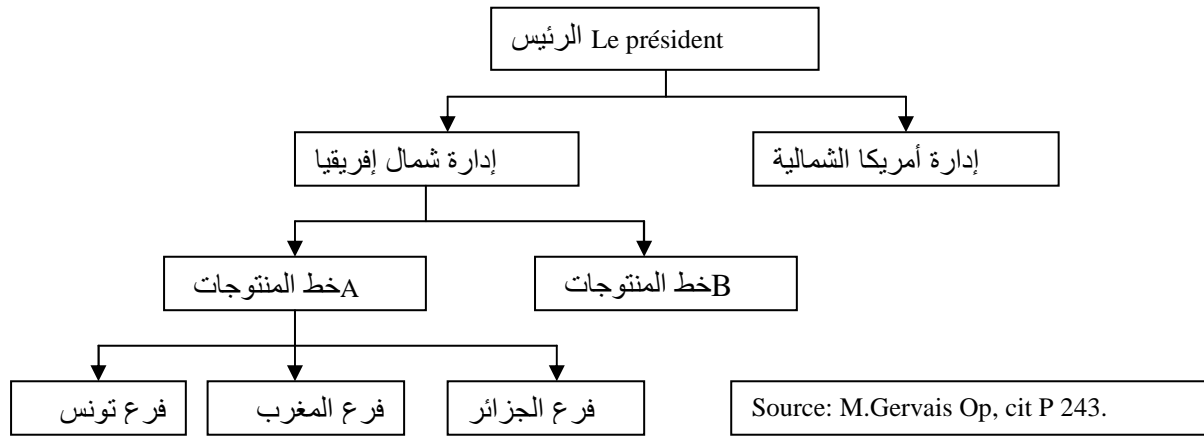
4 Lawrence P. Lorsch J ., Adapter les Structures de L'entreprise .Op. cit.

تكون هذه البنية أكثر ملائمة في غياب الروابط التكنولوجية أو التجارية الممكنة بين المنتجات، أو عندما تكون المنافسة الدولية تدفع إلى النمطية التقنية أو التجارية لكل مجموعة منتجات، هذا النوع من التواجد ينتشر بشكل كبير في الأوساط المؤسسية وأهم مثال على ذلك شركة Albert وفرعها المصري لصناعة ملابس الأطفال والفرع الإيرلندي لتكريب الحافلات لشركة Becton kinson.

1- التقسيم حسب الناطق:

عندما تشكل الإنتاجية المحلية (الإنتاجات المحلية) حصة هامة من المبيعات المحققة في البلد، وتكون هناك شبه سيطرة لسياسة علامة خاصة لكل بلد أو منطقة أو عندما تكاليف النقل تتدخل في البنية، أو عندما عملية التدويل تتم بشراء شركات محلية.

الشكل 5.4 : بنية الفرع – ورشة بتقسيم حسب المناطق

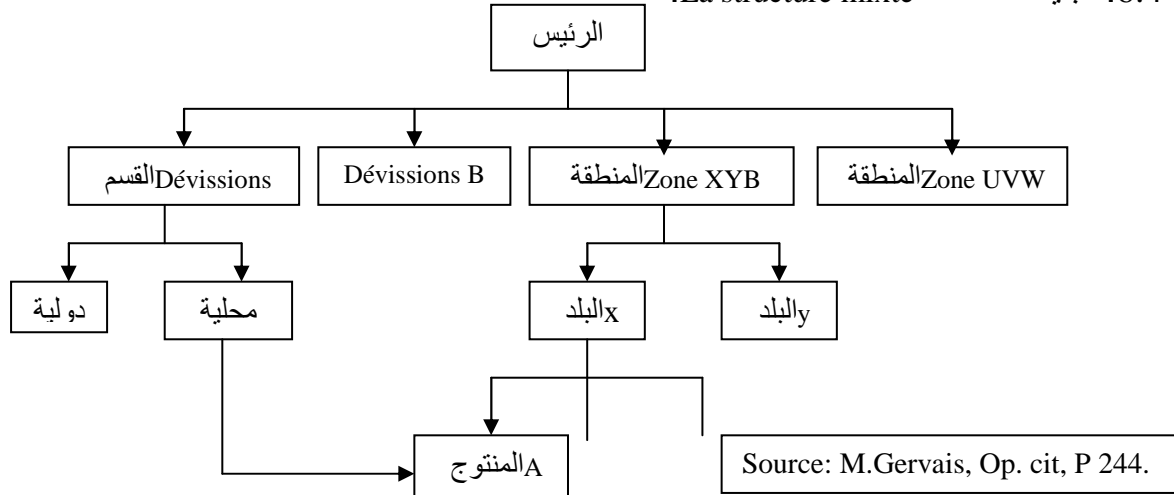


2- البنية المختلطة La structure mixte:

هذا الشكل يعتبر أكثر ندرة المعروف غالبا بالشكل المصفوفي، الذي يكون فيه مدير المنتج (A) في بلد X مرتبط بالمرّة بالشعبة الدولية لقسم المنتج La division produit A والمنطقة الجغرافية التي تعطي البلد X. هذه البنية تهدف إلى تلبية حاجات الأسواق العالمية، مما يفرض تخصص دولي على الفرع – ورشة.

إلا أن ما يميز هذا النوع من البنيات هو الاستقلالية الإستراتيجية المحدودة والتي تعد وفق ما يتماشى والمخطط التطور الشامل للمجمع، فكل استثمار ومهما كان قدرته، وحتى وإن كان الفرع يملك الأموال الضروري لذلك فإن ذلك ليس ممكن إلا بعد موافقة الشباك Le siège الذي يملك حق الفيتو Vito.

الشكل 6.4: البنية المختلطة La structure mixte:



3 . الفرع المندمج في نظام إنتاج شامل:

الفرع المندمج المتعدد الوظائف Multifunctions الذي يستهدف السوق المحلية، هذه النوع من الفروع يشكل قاعدة لتصدير المنتوجات التامة نحو الدول الأجنبية وتصدير أو توريد المكونات أو المركبات Décomposent ou sous ensembles إلى مصانع أخرى لشركة الأم، بالإضافة إلى استيراد من الوحدات الأخرى للشركة الأم التي تحتاج إليها. أحسن مثال على ذلك، الفرع المكسيكي لشركة Général Motors.

الخاتمة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد هائل لأشكال التواجد للشركات الدولية في الخارج كان له تأثير إيجابي على ارتفاع مستوى المبادلات وتطور الشركات التي صارت تتبنى أشكال تتسم بالتعقيد كلما توفرت هذه الأخيرة على الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، إلا أن هته تبقى غير كافية في ظل الاضطراب المستمر و الدائم للمحيط واشتداد حدة المنافسة التي الغت السيطرة التقليدية لبعض الشركات او الدول على بعض القطاعات، في وسط هذه الاجواء اصبح من الضروري على الشركة الملتزمة في أي قطاع العمل على التحديد واختيار كيفية التدويل والدول المستهدفة وهو مالا يمكن إلا من خلال التحكم الجيد في الادوات المختلفة المساعدة على اتخاذ القرارات التدويلية و التمكن من سيرورة التدويل التي صارت متضمنة في عدد من النماذج التدويلية . هذه الاخيرة التي سنعمل على ابراز تطورها و محتواها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

نماذج التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

هناك العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي تطورت عبر الزمن و رافقت تطور الشركات المتعددة الجنسيات ، من أهمها نموذج برلموتر M. Perlmutter و أنظمة التخطيط الاستراتيجي ، نموذج مركدكس بيجردا Le modèle Mercadex-Desjardins ، نماذج اوبسلا ونماذج التجديد Modèle Uppsala Et Les Modèles Innovation ، تقربات التدويل بالاعتماد على الكفاءات، تقربات التدويل المبنية على المعرفة . بالإضافة إلى هذه النماذج نجد نماذج تدويل أخرى تبنتها شركات دول معينة في اختراق الاسواق الخارجية . في هذا الفصل سنعمل على التطرق إلى مجمل النماذج السالفة الذكر و تبين مزايا و نفاص كل منها و مدى ملامتها لكل نوع من أنواع الشركات المدولة لأنشطتها في الخارج.

I. نموذج برلموتر M. Perlmutter و أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي للشركات الدولية:

الشركات توجد مرغمة في قلب الشمولية بالنظر إلى العالمية المتزايدة للاقتصاد و هو ما يلزم عليها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، ففروع الشركات المتعددة الجنسيات يتوجب عليها إتباع سيرورة تميز وطني Un Processus De Différentiation. حتى تتجاوب أكثر مع متطلبات المحيط المحلي و العمل بالتوازي بسيرورة الاندماج العالمي للسماح للشركة المتعددة الجنسيات بالتنسيق و توفيق الجهود على الصعيد العالمي . لذا فمن الضروري التساؤل عن كيفية ضمان الشركات المتعددة الجنسيات بقائها و الحفاظ على مشروعيتها من خلال تطابق و توافق عمليات الشركات المتعددة الجنسيات مع البلد المستهدف. مما يجعل من أنظمة التخطيط الاستراتيجي أداة ضرورية لبلوغ أو إتمام مثل هذا التوازن .

فالشركة المتعددة الجنسيات تمثل مجموع مكون من مؤسسة أم و فروع. انعكاسات هذا التمثيل للشركة المتعددة الجنسيات على السياسات الإستراتيجية للفرع تدور حول تساؤل الاندماج العالمي La Question De L'intégration Mondiale وهذا وفق شكل مركزية القرارات الإستراتيجية و كذلك النمطية الممكنة و تشكيل الإجراءات و السياسات الإستراتيجية و هو ما من شأنه ضمان بقاء الشركة وتحقيق تطلعاتها على المستوى العالمي و ضمان الشمولية لنشاطاتها وهذا في محيط يمكن أن يتشكل من مستويين:

- مجموع القوى التي تدفع إلى الاندماج العالمي.

- مجموع القوى التي تدفع إلى التكيف المحلي L'adaptation Nationale.

من هنا فان اختيار إستراتيجية الأكثر ملائمة La Stratégie La Plus Appropriée بالنسبة للشركة المتعددة الجنسيات صار عملية صعبة للغاية يتوقف عليها بقائها و مشروعيتها ، كما انه غالبا ما يترتب عن الاختيار السيئ للإستراتيجية تداعيات و عواقب خطيرة ، فاختيار الإستراتيجية يرتبط بجملة من المتغيرات كا :

- سلطة الشركة المتعددة الجنسيات و سلطة حكومة البلد المستهدف .

- القوى اقتصادية و سياسية التي تواجهها الشركة المتعددة الجنسيات.

و منه من الصعب تحديد نظام تخطيط يعمل على التشجيع بالتوازي للتكيف المحلي و الاندماج العالمي.

1.I التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي الدولي:

في هذا الإطار يمكن حصر ثلاثة عوامل محيطية هامة تحدد تخطيط التجارة الدولية بشكل عام :

- المبدأ الاقتصادي l'impératif économique

- المبدأ السياسي l'impératif politique

- الاستعدادات الإستراتيجية للشركة المتعددة الجنسيات Les Prédispositions Stratégiques

أ. المبدأ الاقتصادي: L'impératif Economique:

مكيال بورتر (1984) Porter يميز لنا خياران استراتيجيان رئيسيين بالنسبة للشركة المتعددة الجنسيات :

- إستراتيجية شاملة (التميز و التجزئة) (Stratégie Globale (Différentiation Et Segmentation).
- إستراتيجية مركزة على البلد (الخصوصية الوطنية ، السوق المحمية) (Stratégie Centrée Sur Le Pays (Sensibilité Nationale, Marchés Protégés)، كل واحدة من هذه الاستراتيجيات تتميز بميزتين :
- حجم التمرکز و ألا تمرکز الشامل l'étendue de la centralisation/décentralisation globale
- سعة القطاعات المستهدفة بداخل الصناعة la largeur des segments cibles à l'intérieur de l'industrie

المحدد الرئيسي لإتباع الشركة المتعددة الجنسيات إستراتيجية شاملة أو إستراتيجية مركزة على البلد المستهدف يتمثل في تناسب القيمة المضافة المتزايدة لأنشطة سلسلة القيمة للصناعة. فالاختيار الاستراتيجي داخل الصناعة يرتبط بسلسلة القيمة التي تتنافس فيها الشركة . شمولية الصناعات في ارتفاع متواصل نتيجة الأفق المتزايدة للمركزية و تنسيق الأنشطة La Centralisation Et La Coordination ، العمل على المركزية يرتكز بالأساس على التنسيق او التناغم المستمر للاحتياجات من المنتجات بين الدول ، أنظمة التسويق، والهياكل القاعدية للتبادل التي تلبى من خلالها هذه الاحتياجات ، فوسائل النقل الغير مكلفة و المضمونة تساهم بشكل كبير في المركزية ، فقالتها تعني الحد من التبادلات بين الدول .

ب. المبدأ السياسي: l'impératif politique:

في هذا المستوى فان العالمين دوز و براهلد (1980) Doz et Prahalad يقدمان إطار لفهم المبادئ السياسية التي تقود الاستراتيجيات الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات ، العالمان يحددان عاملان هامان للمحيط التجاري أو الاقتصادي :

- سلطة السوق للشركة المتعددة الجنسيات .
- سلطة السوق الحكومات للبلدان المستهدفة والسلطة .
- سلطة السوق للشركة المتعددة الجنسيات .

يرتكز على ثلاثة مصادر أساسية:

الملكية التكنولوجية ، الحصة السوقية العالمية (économie d'échelle) و تميز المنتجات.

سلطة السوق للحكومة في لبلد المستهدف و تكمن في رغبتها و قدرتها على إقامة الرقابة على الدخول إلى السوق من حيث الحجم و الجاذبية للسوق المحلية.

في الحالات التي تكون فيها الشركة الرائدة في السوق أو التكنولوجيا و أين تكون سلطة الحكومة المستضيفة ضعيفة، فان إستراتيجية اندماج دولي تكون أكثر ملائمة.

اما في حالة ميل كفة السلطات لصالح الحكومة فان الإستراتيجية المركزة على البلد تكون هي الأكثر ملائمة. الدوافع نحو تبني إستراتيجية مركزة على البلد تأتي من اصحاب المصالح الخارجية المتصفين بالقوة ، المؤسسة في هذا المستوى لا يجب أن تخاف على بقائها Sa viabilité و لكن عليها أن تخشى أكثر على مشروعيتها، أي ما إذا كانت تتعارض أنشطة الشركة مع مصالح البلد المستقبل أو لا و هو ما يجعل من الحكومات تلعب دورا كبيرا في تنظيم أنشطة الشركات الأجنبية la réglementation des activités بالإضافة إلى دورها المنظم فان البلد يمكن أن يلتزم في علاقات أخرى مع الشركات الأجنبية ، كمساعد مفاوض un co-négociateur أو مورد أو منافس أو موزع . بالتكاتف مع مالكي الأموال الخارجية المتصفين بالقوة

مثل الحكومات المستقبلية ، فان الشركات لأجنبية المدولة يلزمها استراتيجيات مكيمة Des stratégies modelées مع متطلبات كل محيط وطني مستهدف.

ج- الاستعدادات الإستراتيجية الممكنة حسب برلمتر و هينين Heenan et Perlmutter:

الاستعدادات الإستراتيجية للشركة تتمثل في عدة عوامل منها ظروف نشأتها و نمط إدارتها وتطبيقاتها الإدارية السابقة ، أنشطتها و تقاليدها . هينين و برلموتر (1979) Heenan et Perlmutter قدما أربعة استعدادات إستراتيجية في الشركات الدولية :

1- النزعة العرقية L'ethnocentrisme : و فيها كل القرارات الإستراتيجية موجهة بقيم و مصالح الشركة الأم ، هذه الأخير تولى أهمية لبقائها على الصعيد الدولي *viabilité mondiale* و مشروعيتها في بلدها الأصلي ، النموذج المركزي العرقي *Le modèle ethnocentrique* يتصف أساسا بتوحد الأنظمة و الاستراتيجيات أين نجد أن النموذج المطبق في الفروع هو نفسه المطبق في الشركة إلام .

2- التمرکز المتعدد Le polycentrisme : و هو الميل إلى توافق القرارات الإستراتيجية مع الثقافات السائدة في مختلف الدول التي تتواجد فيها ، الشركة المتعددة التمرکز *la firme polycentrique* هي المعنية أساسا بمشروعيتها في كل بلد تنشط فيه حتي و إن كلفها ذلك فقدان قدر من الأرباح المحققة ، هذا النموذج يتميز بتجزئ الأنظمة و الاستراتيجيات بين الفروع و الشركة الأم أين يتصف تسيير الفروع بالمحطة المتزايدة .

3- الميول الجهوية Le régiocentrisme : الشركة تميل إلى الجمع بين مصالحها و مصالح الفروع حتى و إن كان ذلك فقط على مستوى جهوي محدود ، فالشركة ذات النزعة الجهوية *La firme Régiocentrique* تسعى إلى موازنة البقاء مع المشروعية على مستوى جهوي .

4- الميول الى الشمولية le géocentrisme : الميل إلى دمج مختلف الفروع من خلال تقرب شامل لأنظمة اتخاذ القرار ، فالشركة ذات النزعة الشاملة تحاول الموازنة بين البقاء و المشروعية من خلال شبكة شاملة للأعمال ، لذا يمكن أن نصنف النزعة الشاملة على أنها رقعة محصورة *une enclave* أو تمرکز شمولي مدمج *géocentrisme intégratif* . الأول يعالج المشاكل ذات الأولوية القصوى للبلدان المستهدفة بشكل جانبي في حين النموذج الثاني فانه يرى بان القرارات الرئيسية للشركة يجب أن تقدر بشكل مستقل حسب أهميتها و تأثيرها في كل بلد ، الميول الإستراتيجية للشركات تعرف بصفة *EPRG*.

الميول العرقي او الميول المتعدد: Le profile EPRG ethnocentrique ou polycentrique :

الميول السائد في أوساط الشركات المتعددة الجنسيات ، في حين الميول الجهوي و الميول الشامل *Le Profile Eprg Regiocentrique Ou Geocentrique* يعتبر نسبيا تقرب حديث . ما يمكن ملاحظته في هذا المستوى هو تدعيم الأنظمة الإدارية المقترنة بكل نوع من الميول للأنواع الأخرى و تحديد في كل مرحلة الكيفية التي يمكن للشركة أن تتكيف و تتجاوب أكثر مع محيط البلد أو البلدان التي تنشط فيها.

2.I- أنظمة التخطيط الاستراتيجي، مختلف الاختيارات و الحدود :

الشركات الكبرى تستعمل بشكل عام أربعة أنواع رئيسية من أنظمة التخطيط الاستراتيجي :

- نموذج التخطيط *planification top-down*.
- نموذج التخطيط *planification bottom-up*.
- نموذج التخطيط الحافظة *planification du portefeuille*.
- نموذج التخطيط البنية الدائمة *planification de structure duale*.

1.2.I. نموذج التخطيط planification top-down :

يهدف إلى إعطاء الشركة المتعددة الجنسيات ميزة تنافسية شاملة من خلال العمل على دمج الأنشطة العالمية ، الشركة المتنبئية لمثل هذا النموذج تكون منظمة حول عدد من مجموعات المنتجات العالمية ، أين تعود مسؤولية الدمج العالمي لمجموعة المنتجات إلى مسئول مباشر على المجموعة من خلال خطة معدة بشكل جيد . هذا النظام يقترن بفريق تخطيط قوي و متعدد يعمل على المتابعة و التفحص بشكل متتالي وبكل منفصل الخطط الإستراتيجية المقترحة من المسييري الوحدات الوطنية .الشركة التي تختار هذا النوع من التخطيط يمكن أن تواجه بعض المشاكل وهذا لعدم احتكاكها مع متطلبات البلد المستقبل كحقوق الدخل المرتفعة و الضرائب المعتمدة و ما إلى ذلك.

النموذج يبقى يمثل محيط أعمال يكون فيه الاندماج العالمي المرغوب ممكنا La valeur relativement élevée ajoutée en amont نسبييا ذا القيمة المضافة العالية المنبع. و تتطلب أفواج البحث و التطوير الأنشطة الصناعية بين مختلف الفروع و التي بدورها يمكنها السماح باقتصاد بعض التكاليف.

2.2.I. نموذج التخطيط planification bottom-up :

الشركة المستعملة لهذا النوع من التخطيط تكون منظمة وفق مساحات جغرافية و مجموعات منتجات مختلفة . اصغر وحدة جغرافية تعرف بوحدة وطنية Unité Nationale ، إذ أن الفروع تتصرف و كأنها مؤسسات وطنية ، كما انه لها استقلالية وظيفية l'interdépendance fonctionnelle ضئيلة بين الوحدات الوطنية والمقر الاجتماعي.

في هذا النموذج الدواعي الاقتصادية المتمثلة في (القيمة المضافة إلى أسفل مرتفعة) و الدواعي السياسية تفرض إستراتيجية ذات حساسية وطنية أين تقوم المؤسسة الأم بممارسة رقابة مالية و تتكفل بتقديم الدعم و المرافقة التقنية و التسييرية .

3.2.I. نموذج التخطيط الحافظة planification du portefeuille :

النموذجين السالفين يناسبان قطاعات معينة الأعمال التجارية بالنسبة للشركة القائمة بالتدويل ولا يمكن أن تستعمل بشكل متماثل في كل الشركات، النموذج الأول أفترض أن الصناديق الوطنية للأموال يمكن أن تتحمل تكاليف استرضاء جانب دفع الجنسية المناسبة. في حين النموذج الأول المتمثل في التوجيه بالتخطيط فانه يتجاهل تماما مسائل الشرعية و هو ما يمكن أن يلحق الضرر بصلاحيات الشركة و منه بقائها ، من جهة أخرى فان التوجه بالتخطيط الحساس باتجاه المصالح الوطنية يتجاهل مزايا التدويل ، أما النموذج الثاني فانه يمكن أن يلحق الضرر بالوضعية التنافسية للشركة القائمة بالتدويل على مستوى الأسواق العالمية .

بدلا من اختيار احد النموذجين ،فانه يمكن للشركة المتنوعة استخدام كلا من النظامين و هذا حسب ملائمتها مع الأعمال. وهذا ما يعرف كذلك بحقيبة التخطيط بالحقيبة . جاذبية البيئة والصناعة ونقاط القوة التنافسية للشركة في هذه الصناعة هي عادة عاملين محددين لمعرفة ما إذا كان نوع الأعمال يخضع لتخطيط النموذج الأول أو الثاني.

الأعمال التجارية في الأسواق النامية ، أين تسعى الشركة للحصول على حصة سوقية ، هنا عادة ما تستخدم التخطيط من النموذج الثاني ، في حين الأعمال التجارية في النضج أو في سوق ناضجة أين تمتلك الشركة وضعية تنافسية قوية ، فإنها عموما تستخدم سيرورة التخطيط من النموذج الأول.

بالنظر إلى القوة النسبية للشركات المتعددة الجنسيات على البلدان المضيفة ، يمكنها محاولة على الأقل التنسيق المحدود بين مجموعات من البلدان داخل المنطقة. كل من هذه المناطق هو تعامل على أنها وحدة تخطيط في النموذج الثالث. إتباع التخطيط من النموذج الثالث ليس أكثر فعالية بالنظر إلى التحدي المتمثل في التخطيط Le challenge de planification أين يمكن التجزئة بعناية على حد سواء التكامل (التكامل الإقليمي) والتكيف (الحساسية الوطنية)، فالقوى الاقتصادية المفاجئة داخل المنظمة ليست دائما في صراع مع القوى السياسية. بعض القوى الاقتصادية تفضل النمطية (اقتصاديات الحجم)، فحين البعض الآخر تفضل الاستراتيجيات التي تركز على البلدان (عدم تجانس المنتجات وتكاليف النقل).

4.2.I. نموذج التخطيط الهيكل المزدوج : une planification de structure duale

من أجل استخدام نظام تخطيط الهيكل المزدوج ، يجب أن تكون الشركة متعددة الجنسيات منظمة في شكل مصفوفة بهيكل ثنائي الأبعاد المتمثل في المنتجات والحدود les produits et le territoire . نظام التخطيط يمكن تعيينه للتأكيد على وطنية التكيف على طول البعد المعتمد والتكامل العالمي على طول البعد الآخر. فلتنفيذ إستراتيجية شاملة ، ينبغي على الشركة متعددة الجنسيات أن تسمح بالتكيف على مسار الحدود la dimension territoire إلى مستوى الوحدة وطنية مع ضمان التكامل من خلال بعد المنتجات للمصفوفة. نظام تخطيط النموذج الرابع يؤدي إلى توجه أكثر توازنا داخل كل بلد و بالأخص عندما تكون ثقافة الشركة القائمة بالتدويل تشجع صحية المواجهة بين الجانبين من المصفوفة ، وبالتالي يمكن أن يضمن هذا النموذج في نفس الوقت التوازن بين الشرعية والصلاحيات او البقاء للشركة متعددة الجنسيات. من جهة أخرى فان الاختلاف النسبي في القوة بين الجانبين لأبعاد المصفوفة يمكن أن يحدث على مختلف مستويات التوازن ، فالاتفاق المحدد للمصفوفة الشاملة في نظام تخطيط من النموذج الرابع يتطلب دعم العديد من النظم الإدارية بما في ذلك نظام التعويض ، والموظفين و ما إلى ذلك النظم الفاعلة في الشركة

3.I. طرح و استنتاجات برلموتر M. Perlmutter :

الدراسة التي أقامها برلموتر Perlmutter أظهرت أن أنظمة التخطيط الاستراتيجي لا تتوافق تماما مع احتياجات الشمولية والعولمة. الحل المقترح هو انتقال الشركات متعددة الجنسيات إلى إطار لا تتضارب فيه الضغوط الاقتصادية والسياسية. و هو ما سيسمح بتصحيح ألا التوازن الحاصل في السلطات مع الحكومة المضيفة عن طريق التلاعب والاعتماد على الموارد فروع.

حل مشكلة التكامل العالمي - وطنية التكيف لنظام التخطيط مختلط من النموذج الثالث والرابع يمر بادراك الحقيقة النموذج ، فبرغم من أن نموذج التخطيط الاستراتيجي الرابع يسمح بالتوازن بين الاستدامة والشرعية للشركة متعددة الجنسيات ، إلا انه من الصعب تطبيق خيار الهيكل المزدوج. لذا فإن أفضل طريق هو البدء بإقامة نظام تخطيط من النموذج الرابع فقط داخل مناطق مختارة أين يوجد ضغط قوي للشرعية والصلاحيات وتنفيذ نظام التخطيط النموذج الثالث في المناطق أخرى، في هذه الحالة ، فإن دور المقر الاجتماعي هو وضع سياسة متوازنة للمنطقة باتجاه التكامل أو وطنية التكيف مع الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الإدارية والفنية ، رغم هذا فان سبب التأخير في تنفيذ نظام تخطيط مختلط يرجع أساسا إلى النزعة الإستراتيجية السائدة للشركة المتعددة الجنسيات المتجهة إلى النزعة العرقية L'ethnocentrisme . بالإضافة إلى ذلك الحكومات المضيفة تنتظر أن كانت الشركات المتعددة الجنسيات تتعامل مع إلزامية سياسات على

أنها أهداف و إلزامية الاقتصادية على أنها قيود ، رغم هذا فإن التحدي الحقيقي للشركة متعددة الجنسيات هو تغيير قابليتها للنزعة الجهوية Régiocentrique أو أكثر من ذلك النزعة الشاملة Géocentrique . الشركة المتعددة الجنسيات يمكنها في هذه الحالة البحث عن التعاون مع الشركات المنافسة وأصحاب المصالح بشكل استباقي لتبسيط البيئة التي تنافس فيها ، كما انه تبقى الأدوات الكفيلة بمساعدة الشركة على تحويل توجهها الاستراتيجي تتمثل في إدارة الموارد البشرية، فقليل من المسيرين يقدر على التوفيق بين التعظيم في أرباح الشركة و الاحتياجات المتزايدة للحكومات المستقلة.

1.3.I. الانتقادات الموجهة ل طرح برلموتر Perlmutter :

حسب العديد من الاقتصاديين فان الدراسة التي أعدها بلاجي و برلموتر Perlmutter و Balaji مبنية على فرضيات يمكن انتقادها ، إذ ينبغي التأكيد على :

- * برلموتر يعد أول من بشر ب "التصورات العالمية" ، إلا أن الدراسات الحديثة أظهرت أن الشركات المتعددة الجنسيات لا تنتهج دائما تقربات موحدة لجميع الفروع مع تنوع المحيطات الوطنية للفروع وتنوع كفاءات و أساليب التكامل.
- * الحكام المعياري على المعايير التي اختارها برلموتر Perlmutter لتصنيف الشركات المتعددة الجنسيات ، السلم يرتب الشركات وفقا لأكثر أو أقل تسامح تجاه البلدان الأجنبية ، وهو ما يمثل طريقا مختصر يسمح بالحكم على أن الشركات الأكثر تسامحا هي أكثر كفاءة ، الأمر الذي يصعب اختباره باستعمال معيار واحد في ضل الصعوبة الكبيرة التي تكتسبها عملية التدويل .
- * الشركة المتعددة الجنسيات تمثل كيان متجانس وغير متمايز ، و هو ما يمكن الإحساس به على ضوء التصورات المختلفة ، إلا أن الحقيقة هي أن التقربات المختلفة تأخذ على أساس نوع الفرع.
- * أعمال برلموتر تسمح لنا بتحديد الصلة المباشرة بين حلول او الإجابات المقدمة لإشكالية التكامل العالمي - والتمايز الوطني l'intégration mondiale - différenciation nationale ، ومسألة توحيد النظم والتخطيط الاستراتيجي - التكيف l'unification des systèmes de planification stratégique - adaptation .
- * الهيكل على شكل المصفوفة قدم في بعض الأحيان كحل للمعضلات التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات ، هذا النوع من الهياكل ليس في منأى من الانتقاد ، فقد تواجهه صعوبات في التنفيذ و في بعض المرات انتكاسات لأبسط الهياكل.
- * عدم الاستقرار هذا النوع من الهيكل إلى جانب وضرورة قدرته على الاستمرار ، تفرض على المسيريين اتخاذ القرارات بصفة شخصية في الصراع المستمر للسلطة الناجم عن حدة التوتر بين الاندماج- التميز التي على أساسها يمكن إنشاء هيكل ما يسمى ب "محايدة". ويجب إعطاء اهتمام عملية تحقيق التوازن بين المصالح الشاملة و المصالح المحلية التي ترهن نشأتها و ليس للهيكل .

II- نموذج مركدكس ديجردا Le modèle Mercadex-Desjardins :

هذا النموذج يتمثل في شبكة من شأنها السماح للمسيرين التعرف على مختلف مزايا التدويل المتاحة أمام شركاتهم في إطار توسيع أنشطتهم بالخارج و منه فان اختيار إستراتيجية تدويل رابحة يكمن أساسا في التقدير الجيد لمحورين خاصين للقرار.

• مستوى الاندماج Le Niveau D'intégration.

• كيفية الاختراق للدول الأجنبية Le Mode De Pénétration.

- التعرف على مستوى الاندماج من شأنه السماح بتحديد مدى الاندماج الممكن او الأزم في البلد المختار . كمستوى التمثيل ، حجم التعاون او الرقابة .

- أما كيفية الاختراق فإنها تتعلق بالشكل الذي يمكن الشركة من دخول السوق الأجنبي ، ككيفية التبادل ، التعاقد او التنظيم (Mode transactionnel, Contractuel ou Structurel) .

التوليف بين هاذين المحورين في إطار تخطيط إستراتيجية التدويل يسمح بتكاتف جهود المسيرين في سيرورة التدويل او كذلك حتى تقييم إستراتيجية التدويل المقامة سلفا .

مدركس الدولية Mercadex International ، عملت على فحص السيرورة القرارية لمسييري الشركات أمام تعدد الخيارات الإستراتيجية للتدويل المتاحة للشركات كالتصدير المباشر و الغير مباشر ، الاستيراد ، الاتفاقيات ، التعاون بين المؤسسات coentreprise ، الاستثمار الأجنبي المباشر و مختلف الأساليب الممكنة و وضع إلية من شأنها تعزز حدس مسيري المؤسسات في اطار تشكيل و تقييم إستراتيجية التدويل.

لقد لاحظ مكتب خبرة الاستشارية في القضايا الدولية مركدكس الدولية Mercadex International inc ان في العقود الأربعة الأخيرة ، انصبت بحوث العديد من الباحثين كا هيمر ، كندلبرق ، دوننق ، فرنون ، شندلر و امهاي Hymer, Kindleberger, Dunning¹, Vernon, Chandler, Omhae... على دراسة سيرورة التدويل الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات الكبرى إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم تحضى بالاهتمام الأزم اين يحاول غالبا تفسير تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الخارج بالرجوع إلى شبكات تقييم معدة بالأساس للمؤسسات الكبرى ، لتوضيح هذه النقطة فان العالمان نكونقلو-بكندا و دبوازي² Nkongolo-Bakenda et D'Amboise لاحظا أن عدد كبير من النماذج المعدة و المقترحة كانت بالنسبة الشركات الكبرى أين يمكن أن تتمشى أو العكس بعض المرات مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تفسير او تبرير منهجية إستراتيجية التدويل.

فالتقريبات الكلاسيكية كنموذج تدويل الشركات ترتبط بنظرية دورة حياة المنتج³ لا تستجيب إلى حقيقة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الحجم التي تتوسع بالخارج .

ما يمكننا ملاحظته هو أن خلال العشر سنوات الأخيرة كان هناك عدد متزايد من الباحثين على غرار (Joyal, Julien, Léo, Christensen, Morin, Zhan, Poisson...) اهتموا بالأساس بتدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنظر إلى التواجد المتزايد لها بالخارج ، الذي ساهمت فيه تكنولوجيا الإعلام

1 Dunning, J., Multinational Enterprises and the Global Economy, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1993.

2 Nkongolo-Bakenda, J.M. et G. D'Amboise, Gestion stratégique des PME et défis de la mondialisation!: élaboration d'un cadre d'identification des actions stratégiques, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-71, 1996,p 28 .

3 Vernon, R., International Investment and International Trade in the Product Life Cycle, Quarterly Journal of Economics, 1966.

والاتصال من جهة والاندماج الاقتصادي من جهة أخرى . و هذا رغم المساهمة الضئيلة لهذه الأخيرة في المبادلات التجارية الدولية من حيث الكم او القيمة مقارنة مع الشركات الكبرى و المتعددة الجنسيات ¹ . كما أن غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنشط في السوق المحلية و يشكل بالنسبة لها التدويل خروجاً عن أهداف الحقيقية لها بالنظر للمخاطر و حجم الاستثمار الذي يحيط بعملية التدويل ، إلا أن الحقيقة التي تفرض نفسها هي أن المؤسسة باختلاف أحجمها مجبرة على تخطيط نموا دائماً في سوق تتسم بتدويل متزايد . فتطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيد الدولي يجعل هذه الأخيرة عرضة لرهانات و تهديدات لا تقارن بتلك التي تواجهها المؤسسات الكبرى ، نتائج الدراسة المنجزة سمحت بالتعرف على عدد من الخصوصيات المميزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن الشركات الكبيرة .

1- نسبية اربط أهمية الميزة النسبية بالخارج : Relativiser l'importance de l'avantage compétitif à l'étranger :

المؤسسات بشكل عام لاتستطيع في البداية تحمل اعباء تحويل ميزتها التنافسية الى الاسواق الخارجية . عدم اكتمال المنافسة الأجنبية يحول دون امكانية استخدام مصطلح الميزة ، إذ إننا نوجد أمام القوى المميزة أو أكثر من ذلك المزايا التنافسية التي تبقى محل الاختبار أو الفحص les forces distinctives ou encore d'avantages concurrentiels hypothétiques فبالمقارنة بالمؤسسات القرينة أو الندية يمكن فقط إيجاد النسبية التي يمكن أن تكون مزايا حقيقية أو مزايا تنافسية . ففي حالة مؤسسة تملك الموارد الضرورية و لها إمكانية الحصول على قدر هائل من المعلومات ، بالأخص العمومية منها حول غرمائها كالتقرير السنوية ، تقارير التحليل أو الوضعية المالية و الصحافة المتخصصة و ما إلى ذلك ، فإقامة l'exercice d'étalonnage و التعرف على المزايا او النقائص النسبية يبدو أكثر سهولة مما هي عليه بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبقى تحتفظ ببعض المزايا أمام المؤسسات الكبيرة ² بالأخص فيما يتعلق بالمرونة و سرعة العمل و التدخل ، فعلى الصعيد الدولي المقارنة تتصف بتعقيد كبير بالنسبة لمؤسسة صغيرة و متوسطة كون منافسيها متواجدين بالخارج .

2- تصور الإنتاجية و التنافسية Les notions de productivité et de compétitivité :

الدراسة سمحت كذلك باستنتاج قلة تركيز تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على تصور الإنتاجية او اقتصاديات السلالم ، فغالبيتها المؤسسات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة تنتج عموماً بسلاسل قصيرة تقوم بعمليات الإنتاج بالمقولة من الباطن sous-traitance و تنتج غالباً منتوجات على لقياس (customisation) . ما يمكن الإشارة إليه كذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة على المستوى الدولي تحقق إنتاجية أكبر من النشطة على مستوى أسواقها المحلية ، كما انه زيادة على الإنتاجية فان مستوى التنافسية في الاسواق الخارجية يستند على عناصر أخرى كالمرونة و أجل العمل أو التدخل .

3- رونية و حدس المسير La pertinence de l'instinct du dirigeant : أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تملك الإمكانيات و الموارد الأزمة لإقامة البحوث المكثفة ³ و هو ما يجعل من قوة حدس المسير فيما يتعلق بالقرارات و الإستراتيجية المنتهجة متغيرة محددة . إلا فيما يتعلق بالتدويل فان مثل هذا الأمر في السوق

1 Jean-Pierre Puig ; « intégration économiques et stratégies territoriales des entreprises » ; économie et statistique n°326-327,1999-6/7 p 3-17

2 Karagozogin, N. et Martin Lindell, Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms!: An Exploratory Study, Journal of Small Business Management, Janvier 1998, vol. 36, no. 1, pp. 44-59.

3 Julien, P.A., Beaudoin, R. et Ruphin Ndjambou, PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines, Institut de recherche sur les PME, UQTR, Revue internationale P.M.E., vol. 12, nos 1-2, 1999, pp. 107-126.

الأجنبية يفقد بسرعة أهميته وفعاليته. باختلاف الثقافات ، قواعد اللعبة و تطبيقات الأعمال عوامل تحد من أهمية حدس المسيرين في الخارج.

المؤسسات التي نجحت بالخارج تعمل بشكل مستمر على زيادة معرفتها على مستوى الاسواق و مراجعة افتراضاتها .

4- وزن المعلومة le poids de l'information: إمكانية الفشل بالنسبة لغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحاول التوسع في بلد أمر و ارد ، لذا فان سيرورة التدويل يجب أن يتم تخطيطها بكيفية محكمة. فالمعرفة الكافية و المسبقة بالفرص و بالمخاطر الممكنة و شروط النجاح و عوامل الفشل في السوق الأجنبية ، كلها عوامل بالغة الأهمية و تتطلب موارد تفتقدها بعض الأحيان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فا (1977) Johanson et Vahlne¹ et (1993) Terpstra² يرو بان في التسويق الدولي الدرجة المرتفعة لعدم اليقين تعود إلى توسع الأنشطة و الأعمال في سوق جديدة تزيد من حدة الحاجة إلى امتلاك المعلومات حول هذه السوق. حسب دراسة أقيمت حديثاً من قبل Hart et Tzokas³ تأكد مثل هذا الطرح و تقر بان المؤسسات التي تحصل على اكبر قدر من المعلومات حول سوق الصادرات يمكن أن تتجاوز و تحقق ملائمة اكبر مع السوق و يفيد كثيراً في منهجية و سيرورة التدويل و يضاعف من فرص نجاحها .

1.II. حدود تطبيق نموذج اوبسلا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حسب طرح التدويل بالتعلم « مدرسة اوبسلا » « La Théorie De L'internationalisation Par Apprentissage فان المؤسسة تزيد من تواجدها في الاسواق الخارجية بشكل متزايد ، مما يعني إستراتيجية أكثر تطوراً بفضل تحصيل أعمارها و تجربتها المتراكمة على الصعيد الدولي⁴ . المنهجية تركز على الانطلاق من ابسط أنشطة التصدر المرحلية والعمل حتى الوصول إلى استراتيجيات تدويل أكثر شساعة كاتفاقيات التراخيص ، التعاون بين المؤسسات ، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، و هو مالا يتماشى وواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

على هذا الأساس فان سيرورة تدويل هذه الأخيرة ليست خطية كما يمكن أن تكون عكسية ، فكل من Poisson et Zha أكد عدم إمكانية تعميم التقرب المرحلي المتوصل إليه في التقرب اوبسلا l'approche étape. فمن الممكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتبنى إستراتيجية تدويل كمنح التراخيص و التحالف الإستراتيجي، نقل التكنولوجيا ، الاستثمار الأجنبي المباشر في أول عملية او خطوة لتدويل نشاطها او إقامة تواجدها في الأسواق الخارجية و هو الحال بالنسبة للمؤسسات ذات التكنولوجيا العالية التي تميل إلى عقد اتفاقيات تحالف إستراتيجي بالنظر لقصر دورة حياة المنتج ، مما يفرض النشر الواسع و السريع لتحصيل التكاليف و منه تحقيق الأرباح ، كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات و النمو الهائل لتجارة الدولية للخدمات كلها عوامل تؤثر في اختيار إستراتيجية التدويل بالنسبة للمؤسسة .

1 Johanson, J. et J. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment! Journal of International Business Studies, Vol. 8, no 1, 1977, pp. 23-32

2 Terpstra, V. et B. Simonin, Strategic Alliance in the Triad!: an Exploratory, Journal of International Marketing, vol. 1, no 1, 1993, pp. 4-25.

3 Hart, S. et N. Tzokas, The Impact of Marketin Research Activity on SME Export Performance!: Evidence from the UK, Journal of Small Business Management, West Virginia University, Vol. 37, no. 2, avril 1999, pp. 63-75.

4 Poisson, R. et Su Zhan, Les Stratégies d'internationalisation des P.M.E.!: état actuel des recherches et perspectives, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-64, 1996, 15 pages

2.II. تطبيقات نموذج مردكس دي جردان Mercadex – Desjardins:

استراتيجية التدويل يجب أن تحدد على مستوى كل زوج جديد منتج- سوق¹ فمن غير الممكن تصور أن نفس الإستراتيجية تبقى صالحة بالرغم من تغير احد التركيبتين الموجهتين للخارج ، فحسب روت Root فان تشكيل إستراتيجية التدويل يتكون من خمسة عناصر تتمثل في :

- اختيار الزوج منتج- سوق.

- الأهداف و الغايات المتعلقة بالسوق المستهدفة .

- اختيار إستراتيجية الاختراق بالنسبة للسوق المستهدفة.

- المخطط التسويقي.

- نظام اليقظة لسوق المستهدفة.

النموذج يهدف بالأساس إلى مساعدة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التمكن من اختيار إستراتيجية الاختراق بالنسبة للسوق المستهدفة فيما يتعلق بتحديد إستراتيجية التدويل ، فتشكيل هذه الأخيرة يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار لعدد من المتغيرات و التساؤلات المرتبطة (بالشركة و السوق و محيط الأعمال في السوق الخارجية . كالعرض و الطلب) . فمعرفة المتغيرات المذكورة سلفا تكتسي أهمية بالغة من منظورين اثنين :

- لأول و يتعلق بدرجة الاندماج و الثاني يرتبط بكيفية اختراق المؤسسة للسوق و البلد المستهدف . من بين مختلف المتغيرات المفيدة للتحليل و تخطيط مسار المؤسسة في الساحة الدولية ، هناك نوع يسمح بتحديد الى أي مدي يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الالتزام في البلد المستهدف أي درجة اندماجها فيه ، أما النوع - الثاني فانه يحدد الكيفية التي وفقها يتم الدخول او التغلغل . أما المحور الذي يرتكز عليه كل عمل لتخطيط إستراتيجية التدويل الرابحة يتمثل في مجموع هذين المحورين القرارتيين الذين بدورهما يتكونان على التوالي من متغيرات الاندماج و متغيرات الاختراق.

فبالنسبة لمؤسسة اختارت الاندماج الشديد او الكبير في السوق الأجنبي بفضل المعرفة الجيدة للسوق و التجانس مع تطبيقات الأعمال و لغة البلد المستهدف و هذا بفضل ماضيها في التجارة الدولية و تحكمها الكبير في قنوات التوزيع و المنتج و النظرة الجيد للبلد إزاء المؤسسات الأجنبية ، كما أن هذه المؤسسة كذلك ارتأت التقربات التعاقدية les approches contractuelles كمنح الرخصة ، حق الامتياز و التعاون التنظيمي ، الامتلاك و الاستثمار الأجنبي المباشر عوض تقرب المبادلاتي Approche Transactionnelle من خلال التصدير المباشر و الغير مباشر. بالنظر للمتغيرات الموائية:

○ القدرة الإنتاجية المتدنية

○ الرسوم الجمركية المرتفعة

○ تكاليف النقل الجد مرتفعة

○ حماية البراءة الغير ملائمة للبراءة في البلد protection adéquate des droits de propriété.

○ القيود الجبائية العالية إزاء الاستثمارات الأجنبية المباشرة incitatifs fiscaux à l'investissement

○ القوانين و التشريعات المناسبة لعقد اتفاقيات التحالفات .

1 Root, Franklyn, Entry Strategies for International Markets, Maxwell Macmillan Canada, 1994, p. 23

الجدول 1.5. : مثال عن الخيارات التدويلية و الاستراتيجيات النوعية لنموذج ميركدكس ديجردان

التنظيمي Structurel	التعاقد Contractuel	التبادل Transactionnel	كيفية الاختراق / مستوى الاندماج
• المشاركة باقلية في شركة اجنبية	• منح رخص التصنيع او الرخص التجارية	• هيئة للتجارة الخارجية • المقاوله من الباطن لمعطي اوامر محلي مصدر	• التمثيل Délégation
• التعاون بين المؤسسات (J.V.) • المشاركة المتقاطعة croisée	• الرخص المتقاطعة croisées • الامتياز Consortium	• موزع في البلد المستهدف • عون تاجر manufacturier • تاجر جملة	• التعاون Coopération
• الامتلاك • الاستثمار المباشر في الخارج • Greenfield	• O.E.M • اتفاقيات التصنيع • B.O.T.	• البيع المباشر الى زبون اجنبي • مكتب مبيعات في البلد المستهدف	• الرقابة Contrôle

في هذه الحالة نموذج مركدكس-ديجردان يقترح من جهة ثلاثة مستويات اندماج للمؤسسة في البلد الأجنبي مستوى التمثيل ، مستوى التعاون او الرقابة ، من جهة أخرى كيفية التعامل مع البلد الأجنبي و تنقسم بدورها كذلك إلى ثلاثة عناصر رئيسة و هي:

• الأسلوب التبادلي Mode transactionnel.

• الأسلوب التعاقدية او كذلك التنظيمي Contractuel ou structurel.

نستنتج إن وضع الاقتراح في شكل معلم متعامد و متجانس للمحورين الممثلان لثلاثة مستويات اندماج و ثلاثة كفاءات اختراق (trois niveaux d'intégration et trois modes de pénétration) تعطينا مصفوفة تشتمل تسعة اقتراحات او خيارات إستراتيجية نوعية للتدويل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة . تمثل لنا هذه الخيارات الإستراتيجية و العناصر الرئيسية لنموذج مركدكس- ديجردان ، ما نلاحظه هو أن مستوى الاندماج le niveau d'intégration أي الالتزام في السوق الأجنبي بالنسبة للمؤسسة ممثل برمز ملونة

- الأحمر بالنسبة للتمثيلية «délégation» Rouge pour

- الأصفر بالنسبة للتعاون «coopération» Jaune pour

- الأخضر بالنسبة للسيطرة و الرقابة . «contrôle» Vert pour

كذلك بالنسبة الكيفية الدخول فانه موضح من خلال الأشكال البيانية :

- الدائرة بالنسبة لأسلوب التبادل «transactionnel».

- المربع بالنسبة لأسلوب التعاقد «contractuel».

- المثلث بالنسبة للتنظيمي «structurel».

مثلا: المثلث الأصفر فانه يتوافق مع إستراتيجية من النوع التنظيمي – التعاوني structurel-coopération كالتعاون بين المؤسستين (coentreprise). أما المربع الأحمر فيعني إستراتيجية من النوع التعاقدية – ألبعثاتي contractuel-délégation كاتفاقيات التراخيص ، فالانتقال الأفقي إلى اليمين حسب هذا النموذج يتطلب تمديد الآجال بالنسبة للمشروع او علاقات الأعمال بالنسبة للمؤسسة. ، في حين التحرك العمودي إلى الأسفل فانه يشير إلى الالتزام الشديد (présence) accrue في البلد المستقبل .

هذا النموذج لا يخلو من النقائص ، كما نوعية الاستراتيجيات المقترحة أين تجد المؤسسة نفسها أمام العديد من الخيارات الإستراتيجية للتدويل ، إذ لا توجد معالم حقيقية للحدود بين إستراتيجية نوعية و الأخرى سواء على المستوى الأفقي المتمثل في كيفية الاختراق او العمودي المتمثل في درجة الاندماج ، فلضمان التطبيق الأنسب لهذا النموذج يجب العمل على تعريف أكثر للأهمية النسبية للمتغيرات و الأخذ بعين الاعتبار تأثير التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تأثيره على اختيار إستراتيجية تدويل المؤسسة .

III - النماذج المبنية على كفاءات الفريق المسير:

هناك العديد من الأعمال المعالجة لسيرورة التدويل المؤسسات و التي تصب أساسا في مستويين من التحليل ، الأول و يتعلق بنماذج اوبسلا و الثاني يتعلق بالنماذج التي أثريت إلى حد كبير التحليل الاستراتيجي و منه فهم سيرورة التدويل ، إلا أنها تبقى محدودة ، الأمر الذي أقرته العديد من الدراسات كا:

(Huault,2002⁴ Leonidou et Katsikeas ,1996³ ; Ageron et (Andersen ,1993¹ ; Oviatt et Mac Dougall 1994²; تقرب التدويل بالموارد و الكفاءات L'approche par les Ressources et Les Competences يعد من بين التقربات الهامة التي تدخل في هذا الإطار ، التقرب يقوم على فكرة جوهرية و المتمثلة في دور كفاءة الفريق المسير في قيادة عملية التدويل Hamel et Prahalad,1990⁵ ; Penrose ,1959⁶ و الحد من مخاطر الفشل في ظل التهديدات المختلفة (القانونية ، الاقتصادية ، السياسية ، التشريعية الموجودة في السوق الأجنبية ... الخ) بالإضافة إلى حدة المنافسة على المستوى الدولي .

الوقوف على كفاءات الفريق المسير و تطورها عبر الزمن من شأنه السماح بالفهم الجيد لسيرورة التدويل و هو ما سيسمح لا محلا بالحد من المجازفة و كسب رهان التدويل بالقليل من الأضرار في ظل الشمولية و العالمية .

1 ANDERSEN O. (1993), « On the internationalization process of firms: A critical analysis », Journal of International Business Studies, vol.24, n°2, pp.209-231.

2 OVIATT M. et MAC DOUGALL P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », Journal of International Business Studies, vol.25, n°1, pp.45-64.

3 LEONIDOU L.C. et KATSIKEAS C.S. (1996), « The export development process: an integrative review of empirical models », Journal of International Business Studies, vol.27, n°3, pp.517-551.

4 AGERON B. et HUAULT I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », Management International, vol.6, n°2, pp.43-53.

5 HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », Op.cit, pp.79-91.

6 PENROSE E.T., The theory of the growth of the firm, John Wiley & Sons, New York ;Traduction française (1963), Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques, Neuilly-sur-Seine

1.III. التطور التاريخي لنماذج تدويل الشركات:

التدويل يعد من أكثر الاستراتيجيات تطورا منذ نهاية القرن العشرين ، إذ صارت حقيقة تواجه كل مؤسسة او شركة بغض النظر على حجمها او موطنها الأصلي او طبيعة نشاطها . الأعمال التي تناولت هذه الظاهرة عديدة و ثرية ، إذ نجد في هذا الصدد عدة من الدراسات التي حددت الحدود (Andersen; 1993) (Leonidou et Katsikeas, 1994) و Oviatt et Mac Dougall 1994 و أسست لدراسات حديثة أثرت بشكل كبير فهم سيرورة التدويل ، مستندة على النماذج المعدة سالفا و أهمها النماذج أوبسلا و نماذج التجديد زيادة على دراسات أخرى تقوم على تصور التصخير الجيد للموارد ، أين تستمد جذورها من أعمال (Penrose (1959) و التي أثرت لاحقا بأعمال² (barney (1986) ،¹ (1984) wernfelt .³ (1990) hamel et prahalad حسب هذا التصور فان سيرورة التدويل لا تتعلق فقط بوجود الموارد ولكن و بشكل أساسي بالاستغلال الأمثل لها⁴ (Penrose (1959) ، كما يرى⁵ . فان المورد وحدها غير كافية للاهتمام بالأفاق الداخلية المستقبلية للشركة.

النظرية تقوم على أساس الفريق المختص باتخاذ القرارات المرتبطة بتنسيق الموارد ، الذي يشكل المحددة الهامة في سيرورة التدويل أين يلعب الفريق الدور الهام⁶ فلا يمكننا أن نتصور هنا القيام بعملية التدويل بشكل منفرد و ارتجالي فالمشاكل المصادفة المختلفة المالية ، الادارية ، القانونية ، التجارية و ما إلى ذلك تجعل من عملية التدويل سيرورة جماعية (Leconte et Forgues , 2000) مشتركة التسيير يشرف على إدارتها فريق متكامل ، على أساس إمكانياته يتم رسم السيرورة لإستراتيجية التدويل⁷ وبداء العمل بها في المحيط الدولي.

2.III. التطور التاريخي لتصور سيرورة التدويل :

قدم العديد من الاقتصاديين جملة من النظريات المرتبطة بالتزام الدول في التجارة الدولية انطلاقا من نظرية القيمة لادم سميث (A. smith ,1776) و نظرية الميزايا النسبية لركاردو (Ricardo 1817) و نموذج هيكرت الين سمويلسن (Samuelson , 1941, 1948, 1949) ; Ohlin , 1933 ; Heckscher ,1919 و نظرية دورة حياة المنتج لفرنون (Vernon , 1966) ، نظرية تكاليف التبادل لوليمسن (théorie des coûts . la théorie éclectique (Williamson , 1975) و النظرية الجدلية لدوننق (Dunning) (1980) ، كلها نظريات جاءت لتقدم تفسير لقيام التجارة الدولية بين الدول او لتحديد كيفية الدخول للأسواق الدولية ، إلا أنها تبقى غير كافية لتقديم تفسير للسلوك الدولي للشركات (Leonidou et Eriksson et all , 1997⁹ ;Kastsikeas ,1996⁸ و تبين بشكل دقيق لديناميكيته (Melin, 1992) .

1 WERNERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180.

2 BARNEY J. (1986), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, vol.32, n°10, pp.1231-1241

3 HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Op.cit.*, pp.79-91.

4 PENROSE E.T., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York ;Op.cit.

5 REYNAUD E. et SIMON E. (2004), « Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°149, pp.101-116.

6 MIESEN.B .CK K.J. (1988), « Small business and exporting: A literature review », *International Small Business Journal*, vol.6, n°1, pp.42-61.

7 CASTANIAS R.P. et HELFAT C.E. (2001), « The managerial rents model: Theory and empirical analysis », *Journal of Management*, vol.27, pp.661-678

8 LEONIDOU L.C. et KATSIKEAS C.S. (1996), « The export development process: an integrative review of empirical models », *op.cit.* , pp.517-551.

9 ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGIRD A. et SHARMA D.D. (1997), « Experiential knowledge and cost in the internationalization process », *Journal of International Business Studies*, vol.18, n°2, pp.337-360.

النظريات و الأعمال المشار إليها سالفًا ، تضمنت العديد من الأعمال النظرية و الكمية حاولت رصد السيرورة المنتهجة من قبل الشركات المختلفة لبلوغ التدويل و هذا بدراسة كيفية بدايتها ، تطورها و كيفية تقديم الدعم المناسب لها في تدويلها.

من أشهر النماذج نجد نموذج اوبسلا 1975 modèle Uppsala و نموذج التجديد les modelés innovation .
نموذج اوبسلا (Johanson et Wiedersheim-Paul , 1975 ; Johanson et Vahlne , 1977)
و نموذج التجديد (Bilkey et Tesar , 1977; wiedersheim-Paul , olson et welch , 1978
; Cavusgil , 1980; Reid 1981 ; Czinkota , 1982 ; welch et luostarinen , 1988¹; moon et lee , 1990² ; lim
crick , 1992 , sharkey et kim , 1991³ rao et naidu , 1992⁴ ;

الأکید هو أن أي عمل لا يخلو من النقائص و على هذا الأساس سنعمل على تقديم أهم الأعمال المتعلقة بسيرورة التدويل و نستعرض نموذجين السالفي الذكر ، مبيينين بذلك المزايا و النقائص لكل واحد منهما ، و منه استعراض التصور المبني على الموارد .

3.III. مزايا و نقائص نماذج اوبسلا ونماذج التجديد Modèle Uppsala Et Les Modèles Innovation

أغلبية الأعمال المتعلقة بسيرورة التدويل تستند على النظرية السلوكية للمؤسسة La Théorie behavioriste ou Comportementale de la firme⁵ ، التي تعتبر التدويل كنتاج سلسلة قرارات⁶ ، بإدراج مبادئ العقلانية المحدودة و الرضي و التنظيم الاجتماعي والسياسي لفهم سيرورات القرار داخل التنظيم و بغية الفهم الجيد للسيرورة القرارات المتخذة من قبل الشركة ، الأعمال هذه ترتبط بالنظريات المتضمنة للمبادئ الاقتصادية من تعظيم للربح و المعرفة الجيدة للأسواق و القرارات العقلانية و ما شبهها من المبادئ الاقتصادية الأخرى .

النماذج المتضمنة لسيرورة التدويل المؤسسات ترتكز على المواصفات الخاصة بالشركة ، كاسيرورة اتخاذ القرار داخل المؤسسة و الكفاءات المسيرة و الإمكانيات المرصودة للعملية و الأجل المحددة و ما إلى ذلك، ففهم سلوك التطور الدولي للشركات صار ممكنا بفضل العدد الهائل للنماذج للمفسرة السلوك الاستراتيجي . أين نلاحظ توجيهين أساسيين للتحليل (Andersen, 1993⁷; Gankema⁸, snuif et Zwart, 2000):

- النماذج الأولى المقدمة من قبل جوهنسن و ويدر شيم 1975 Johanson et Wiedersheim-paul و Johanson

et Vahlne 1977 والتي تعرف بنموذج اوبسلا Le modele d'upsala

- الأعمال المقدمة من قبل (Bilkey Et Tesar , 1977 ; Cavusgil , 1980 ; Reid 1981 ; Czinkota , 1982)
التي جمعت تحت اسم نماذج التجديد les modelés innovation والتي تؤكد بالأخص على اعتبار التدويل كسيرورة تجديد بالنسبة للشركة. مجمل هذه النماذج المرتبطة بالتدويل تؤكد على الطابع الدافع و الجامع

1 WIEDERSHEIM-PAUL F., OLSON H.C. et WELCH L.S. (1978), « Pre-export activity: The first step in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol.9, n°1, pp.47-58.

2 MOON J. et LEE H. (1990), « On the international correlates of export stage developments: An empirical investigation in the Korean electronics industry », *International Marketing Review*, vol.7, n°5, pp.16-26.

3 LIM J.S., SHARKEY T.W. et KIM K.I. (1991), « An empirical test of an export adoption model », *Marketing International Review*, vol.31, n°1, pp.51-62.

4 RAO T.R. et NAIDU G.N. (1992), « Are the stages of internationalization empirically supportable? », *Journal of Global Marketing*, vol.6, n°1/2, pp.147-170.

5 CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

6 JOHANSON J. et VAHLNE J.E. (1977), « The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *op:cit*, pp.23-32.

7 ANDERSEN O. (1993), « On the internationalization process of firms: A critical analysis », *op:cit* , pp.209-231.

8 GANKEMA H.G.J., SNUIF H.R. et ZWART P.S. (2000), « The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory », *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°4, pp.15-27.

Caractère essentiellement incrémental et cumulatif لهذه الديناميكية و هو ما أشارت إليه أعمال Ageron et Huault, 2002¹ المستندة على النظرية السلوكية la théorie behavioriste أين يحلان هذه الإستراتيجية كسيرورة تدريب تشمل عدة مراحل un processus d'apprentissage .

تتمثل في ثلاثة مراحل بالنسبة للنموذج المقدم من قبل جوهنسن و ويدرسن بول Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 و ستة مراحل كما أشار إليه النموذج المقدم من قبل بلكي و تيزر Bilkey et Tesar, 1977، المراحل التي تجتازها المؤسسة المنخرطة في سيرورة التدويل . ما يمكن ملاحظته في هذا الصدد هو طابع التدرج لسيرورة التدويل . الأمر الذي يمكن إرجاعه بالخصوص إلى بعض الأسباب كقلة معرفة الشركة من جهة و عدم اليقين و المجازفة المتعلقة بقرار التدويل.

النماذج المقدمة تهدف أساسا إلى تقديم و تبيين مسار سيرورة التدويل le sentier d'internationalisation المتطورة بشكل مستمر ، هذه السيرورة التي تشمل بدورها مراحل أو مستويات تجتازها الشركة الراغبة في التدويل بشكل منتظم .

فرغم وجود اختلاف بين مختلف الأعمال المقدمة سواء على مستوى عدد المراحل من جهة او طبيعة و محتوى كل منها ، إلا انه يمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أن كلها تجتمع على اعتبار أن سيرورة التدويل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل أساسية :

- ما قبل الالتزام **le pré-engagement** و تتمثل في الأنشطة التي هي بالأساس ذات طابع محلي

- المرحلة الأولية **la phase initiale** ، التصدير الغير منتظم بمختلف الأشكال L'exportations sporadiques

- المرحلة المتقدمة **la phase avancée** و يتعلق الأمر بالأشكال الأكثر التزاما في التدويل كالإنتاج او البيع في عين المكان .

النماذج المقدمة تبقى محدودة بالنظر للنقائص المتضمنة.

4.III محدودية النماذج المتعلقة بسيرورة تدويل المؤسسات :

النماذج المقترحة قدمت العديد من الإسهامات من خلال الأعمال التي احتوتها، إلا انه في هذا الإطار العديد من الأعمال الحديثة جاءت لتعيد النظر في الافتراض و الطرح القائم على أن سيرورة التدويل سيرورة منتظمة un processus séquentiel بمرحل متتالية و محددة .

ما تجدر الإشارة إليه هو أن أنشطة التصدير فقط هي التي درست في مختلف الأعمال المتعلقة بسيرورة التدويل ، في حين نجد أن كفاءات دخول الاسواق الخارجية المقدمة للشركات عديدة ، الفروع و الفروع المقترنة Filiale Conjointe و أشكال أخرى ، على هذا الأساس فانه من غير الممكن اجتياز السيرورة دون عواقب تصادف الشركات المتطلعة إلى تدويل أنشطتها.

كما أن للشركة العديد من خيارات و أشكال التوسع الداخلي ، مختلف أشكال التجديد سواء تعلق الأمر بالتجديد في المنتج أو الأساليب أو التنوع في الإنتاج² و التي تتعلق بتنوع حافظة أنشطة المؤسسة .

وهو ما يجعل من الأخذ بعين الاعتبار لنشاط التصدير فقط كمحدودية لهذه النماذج التي ترى في

التصدير كعنصر من حافظة الكلية لأنشطة المؤسسة le portefeuille total D'activités¹ .

1 AGERON B. et HUAULT I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Op.cit*, pp.43-53.

2 AGERON B. et HUAULT I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste ».ibid. pp.44.

هذا الانتقاد يظهر لنا بشكل واضح في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه العديد من الخيرات الإستراتيجية التي تفرض عليها تقسيم مواردها بين السوق المحلية و الاسواق الخارجية. النماذج السالفة الذكر تبرز لنا اعتبارات جد محددة فيما يخص اختيار الدول المراد التصدير إليها (الدول المتقاربة بسيكولوجيا إلى البلدان المتباعدة بسيكولوجيا) و آليات اختراق الأسواق الخارجية التي غالبا ما تأخذ وتيرة متزايدة في الالتزام (من الالتزام الخفيف و المرن إلى الالتزام الأكثر فأكثر ثقل² . بالإضافة إلى النقائص المذكورة فإنه يمكننا أن نلاحظ بان النماذج السالفة تتخذ بشكل كبير الشركات الكبرى محل لدراستها و هذا بالرغم تزايد عدد الدراسات لتدويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة³ . بالإضافة إلى هذا فمن الانتقادات الهامة الموجهة إلى هذه النماذج هو عدم الأخذ بعين الاعتبار للبعد الظرفي La dimension temporelle في التحاليل المنجزة ، علما أن السيرورة الإستراتيجية تعد ديناميكية إلى حد كبير و ترتبط بشكل كبير بالواقع . النماذج الأولية بدت أكثر ستاتيكية ولا ظرفية Décontextualisés كما يؤكد⁴ Debourse et Vasseur 1985 فان أغلبية الأعمال حول سيرورة التدويل أقيمت بالاعتماد على المنهجيات التحليلية Les méthodologies d' analyses synchroniques أين تقام على تحليل عينة من المؤسسات في زمن معين مع العلم أن التدويل هو ظاهرة تتم عبر الزمن و منه تتسم بالديناميكية. الأعمال المقدمة و بالأخص نموذج اوبسلا modèle Uppsala لا تظهر أسباب و ظروف الانتقال من مستوى إلى آخر في سيرورة التدويل ، أما باقي النماذج فلا تتحدث إطلاقا عن العوامل التي يمكن أن تؤثر على هذه السيرورة .

النماذج السالفة تبقى تستقطب الكثير من الاهتمام ومحاولات التطوير . و تمهد لمحاولات نماذج أخرى لتفسير سيرورة التدويل كما نموذج الموارد و الكفاءات الذي يتعلق و إلى حد بعيد بالتنظيم و السير الداخلي للمؤسسة و بالأخص سيرورة إدارة الأعمال le processus de management كمصدر أساسي لسيرورة التدويل. ، فا هذا التصور لا يسمح فقط بالتساؤل عن الأسباب بل كذلك عن الكيفية التي يتم بها التوسع الخارجي للمؤسسة بعيدا عن سوقها المحلية مع تقدير دور إدارة الأعمال في قيادة سيرورة التدويل⁵ .

5.III. البعد النظري لتقريب التدويل بالاعتماد على الكفاءات :

نموذج الموارد و الكفاءات يعود إلى أعمال الاقتصادي⁶ Penrose 1959 الذي عمل على دراسة توسع الشركات على أساس الموارد ، أين يرى بان حدود هذا التوسع ، ترتبط ارتباطا شديدا بمدى كفاءة مسيريهها و بالأخص :

1 LEONIDOU L.C. et KATSIKEAS C.S. (1996), « The export development process: an integrative review of empirical models », Journal of International Business Studies, Op ;cit.

2 JOFFRE P. et WICKHAM S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », Revue Française de Gestion, n°116, novembre - décembre, pp.64-70

3 GANKEMA H.G.J., SNUIF H.R. et ZWART P.S. (2000), « The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory »,op,cit, pp.15-27.

4 DEBOURSE J.P. et VASSEUR J. (1985), « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », Actes des VIIèmes Journées Nationales des IAE, Lille.

5 VAN DEN BOSCH F.A.J. et VAN WIJK R. (2001), « Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective », in SANCHEZ R. (Ed.), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, New York.

6 PENROSE E.T., The theory of the growth of the firm, John Wiley & Sons, New York ;Traduction française (1963), Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de.l'entreprise, op,cit.

- القدرة على التعرف على طلب السوق مما يقدم أفاق لتكثيف لخدماتها و لمواردها المتاحة بما يستجيب لانتظارات السوق.

- القدرة على توليف الموارد المتاحة للشركة مع الموارد الضرورية لبلوغ التنافسية سواء على مستوى المنتج أو في الحدود الجغرافية للسوق المستهدف.

- القدرة على المجارفة و تحمل المخاطر الناجمة عن استعمال تركيبات مختلفة للموارد للاستجابة لمتطلبات الجديدة للسوق.

النظرية أثريت بشكل كبير انطلاقا من أعمال Penrose لتشكل اليوم تصورا نظريا قائما بذاته ، في هذا الإطار يمكن ذكر مختلف التيارات المندرجة تحت هذا التصور كا¹ 1999, koenig و الذي قدم طرحا بشكل مختلف عن ما قدمه Penrose . و يعرف بقاعدة الموارد Wernerfelt Resource-Based² View (RBV) La théories Des Compétence Fondamentales الأساسية ، Barney,1986³,1991 ; 1984 , Hamel et Prahalad⁴,1990 (CBC) ونظرية القدرات الديناميكية (CD) Teece,Pisano et Shuen⁵ La théorie des capacités dynamiques (EE) l'école évolutionniste (EE) (Nelson et Winter⁶, 1982).

الجدول رقم (2.5) يبرز لنا بشكل شامل مختلف التيارات المذكورة كلها تحاول تحديد مصادر الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة في عملية التوسع ، أما النظرية التطورية (EE) l'école évolutionniste ، فإنها تقدم تحليل قادر على التنافس مع النظرية النيوكلاسيكية في قدرتها على تفسير و التكهن بالأشكال الاقتصادية الكلية للتوسع ، التيارات كلها تشترك في اعتبار أن المؤسسات تختلف في حيازتها على الموارد .

فنظرية RBV تعتمد على مجمل موارد المؤسسة سواء كانت ملموسة او غير ملموسة أين بالإمكان أن تشكل كل واحدة منها ميزة تنافسية يمكن تدعيما .

أما التيارات الأخرى فإنها تؤكد على الموارد الغير ملموسة ، زيادة على هذا فان التيارات تختلف عن الطرح الذي قدمه penrose الذي يرى بان تطور المؤسسة ينجم بالمرّة عن تحفيزات خارجية و

سيرورات داخلية Stimulation exogènes et de processus endogènes .

التيار RBV فانه يتجاهل الأبعاد الداخلية les aspects endogènes حتى و إن كان التيار RBV يندرج ضمن الوصف الستاتيكي ، فان النظرية التطورية و نظرية الكفاءات الأساسية ونظرية القدرات الديناميكية فإنها تتبنى البعد الديناميكي .

الجدول رقم (2.5) :مختلف التيارات المتضمنة في تقرب بالموارد les différents courants s'inscrivant dans l'approche par les ressources

المدرسة التطورية EE	نظرية الكفاءات الأساسية و نظرية القدرات الديناميكية CD ، CBC	قاعدة الموارد RBV	
تغيير الانظمة الاقتصادية	المؤسسة الفردية	مصادر الميزة التنافسية	الهدف من الدراسة
جمهور المؤسسات			مستوى التحليل

1 KOENIG G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in KOENIG G. (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, Paris, pp.199-239.

2 WERNERFELT B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Op.cit*; pp.171-180.

3 BARNEY J. (1986), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Op.cit*, pp.1231-1241.

4 HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Op.cit*, pp.79-91

5 TEECE D.J., PISANO G. et SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp.509-533.

6 NELSON R.R. et WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, London.

نوع الموارد	كل أنواع الموارد	الموارد الغير ملموسة على وجه الخصوص
الطبيعة	ثابتة	ديناميكية
التصور الاستراتيجي	تتحه إلى البحث عن الربح حسب الريكاردوي Ricardiennes	تتحه إلى البحث عن الربح شومبييري Schumpétériennes
دور التسيير	المسير الجيد يكون أكثر مبادر و أسبقية من الآخرين و يتجنب أكثر التقليد	المسير الجيد يدفع المؤسسة إلى تقليد نفسها قبل ان يفعله الآخرين

بتصرف : KOENIG G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in KOENIG G. (Coord.), De

.nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, Paris

يمكننا في هذا المستوى التركيز على تيار الكفاءات و الموارد الديناميكية التي تندرج ضمن نظرية

الكفاءات الأساسية و نظرية القدرات الديناميكية، هذا التيار يندرج تحليله في الإطار الديناميكي .

الموارد و الكفاءات الشركة يختلف مصيرها عبر الزمن و الأمر ذاته بالنسبة للمؤسسة كآكل و منه

الأخذ بعين الاعتبار لهذا البعد الظرفي في التحليل يعد أمرا جوهريا و هو ما يلزم إقرانه بدراسة سيرورة

التدويل ، مع العلم أن نظرية الموارد ترى بان نقص الموارد لا يؤدي حتما إلى الخسارة ، كما أن استثمار

إمكانيات هائلة لا يضع الشركة بعيدا عن المخاطر و الفشل الذي يهدد مسيرتها¹.

حسب هذا التيار، الرهان الأساسي بالنسبة للشركة و إدارتها يكمن في التصخير ، التجنيد و تنسيق

الموارد و هو ما سيسمح بتوليد المزايا التنافسية Hamel et Prahalad , 1991 ;penrose ,1959 و بلوغ التوسع

المطلوب باستعمال الامكانيات المتاحة و الممكنة في الوقت المناسب و بالقدر الأمثل و منه ضمان بلوغ

أهداف الربحية و النمو للشركة.

- تيار الموارد الديناميكية يعطينا إمكانية تجاوز فكرة حجم الشركة و امتلاكها للموارد الضخمة كسبيل لتحقيق

النجاح .

- تيار الموارد الديناميكية يضع التفكير في إطار ديناميكي و يقترن بتكوين الميزة التنافسية للشركة بتفضيل

التركيز على الكفاءات، التصور الذي يتطلب تسليط الضوء عليه.

أ. الكفاءات كتصور أساسي :الكفاءات يمكننا تعريفها على أنها الأصول الأساسية Les actifs de base التي

تتدخل في السيرورة الشاملة لإنتاج المنتجات أو الخدمات في الشركة .فطبيعة المورد تكمن أساسا في صفتها

المادية و الأمادية ، كما يمكن تعريف الموارد على أنها مخزون من العوامل بحوزة الشركة أو تخضع لمراقبتها

. ويمكن أن تستعمل أو تصخر في إطار عملها و تطورها² .

■ من تصور الموارد يمكننا المرور إلى تصور الكفاءات ، ليس بإمكان الأشياء أن تصير موارد إذا لم تمر

بسيرورة تعمل على تجنيدها و تصخيرها و جعلها في علاقة مع أشياء و موارد أخرى .

فتوليف الموارد يتطلب كفاءات³ .

من هنا فان الكفاءة يمكن تعريفها على انها قدرة الشركة على التنسيق الدائم لاستعمالات أصولها في

سبيل بلوغ أهدافها⁴ ، أداء الشركات ليس فقط مرتبط بحيازة الموارد و لكن نوعية و طبيعة الموارد تشكل

1 Mechin A. (2001), *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, Université de Caen. p 98

2 MECHIN A. (2001), *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Op.cit.

3 TARONDEAU J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, PUF, Paris.pp110.

4 SANCHEZ R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités

شرطا أساسيا و تؤثر بشكل كبير على ما تسعى الشركة إلى القيام به ، و منه فان الأهمية تكمن في الكيفية التي تقدر بها الشركة و بالأخص إدارتها على تعظيم التنسيق بين الموارد .

إذ يمكن أن لا تقدر شركة حتى و أن كانت تملك موارد هائلة و فريدة كالتكنولوجيا العالية على تطوير كفاءات مميزة و مزايا تنافسية ، إذا لم ينسق أو يحدد المسيرين الموارد بشكل جيد ، فإذا كان للمسيرين دراية كبيرة بالتنسيق أو استعمال الموارد و القدرات فانه يكون بإمكان الشركة خلق الكفاءات المميزة باستعمال الموارد بعض المرات شبيهة بتلك التي بحوزة المنافسين .

فالاستعمالات المستقبلية و منه قيمة الموارد الشركة ترتبط بشكل وثيق بكيفية توليفها ، تنسيقها واستعمالها مع موارد أخرى من قبل الفريق المسير .

■ تصور الميزة التنافسية هنا يؤكد على تدفق الخدمات المنتجة من قبل الموارد المسيرة ، و هو ما يبرز الدور الهام للفريق المسير و كفاءاته التسييرية المتضمنة في العملية .

المنهجيات التسييرية تبقى مرتبطة و إلى حد كبير بالكفاءات التسييرية الموظفة و التي بدورها تحدد الكيفية التي تعرف بها التهديدات و الأفاق .

القول أن السيورة الإستراتيجية للشركة تتشكل انطلاقا من كفاءاتها النادرة و القليلة الانتقال

و الصعبة الانتشار¹ و ليس من الامتلاك المنفرد لمورد يصعب احتكارها في محيط يتسم بالمنافسة الشديدة². و بالأخص أمام شمولية الاقتصاديات و العولمة .

عدد من المفكرين كا³ 1996, Belley , Dussault et Lorrain⁴, Chandler et Jansen³, 1992, أكدوا على تحديد مختلف الكفاءات للفريق المسير المؤثرة على سيورة التدويل للشركة و التي تكمن في مدى القدرة على تحضير إستراتيجية التدويل و التنسيق و تنظيم الأنشطة المختلفة للشركة و العمل على التعرف ولاستفادة من الفرص المتاحة و التسيير الجيد للمستخدمين و حل المشاكل المصادفة و التفاوض و تأكيد الوضعية التنافسية في محيط الأعمال و المساهمة في العديد من القرارات بشكل فعال و أجابي .

كفاءة الفريق المسير في خلق التغيير الاستراتيجي في الشركة^{5,6} ليس لها نفس الوزن و الدور في سيورة التغيير، لذا يعد من الأنسب التمييز بين الكفاءات الضرورية و الكفاءات المتميزة les compétences différenciatrices او بالأصح الكفاءات الإستراتيجية و الأساسية ، إذ نجد أن هناك كفاءات ضرورية لاختراق سوق أجنبية كا معرفة الخصوصيات التشريعية أو الجبائية أو القانونية ، إلا أنها لا تعد هذه الكفاءات مرادفة للميزة التنافسية .

■ الكفاءات هذه تمثل الحد الأدنى الذي لولاه لما كان بمقدور الشركة اختراق السوق الأجنبية ، أما Hamel et Prahalad⁷ 1990,1995 يرو أن هناك كفاءات تعد متميزة أو أساسية Différenciatrices ou Fondamentales

1 CASTANIAS R.P. et HELFAT C.E. (2001), « The managerial rents model: Theory and empirical analysis », *Op.cit.*, pp.661-678

2 TARONDEAU J.C. (1998), *Le management des savoirs, Que sais-je ?*, *Op.cit.*.

3 CHANDLER G.N. et HANKS S.H. (1994), « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.20, n°3, pp.77-89

4 BELLEY J. DUSSAULT L. et LORRAIN J. (1996), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes du IVème Congrès International Francophone sur la PME*, Universités de Metz et Nancy.

5 Chandler G.N. et Hanks S.H. (1994), « Founder competence, the environment, and venture performance », *Op.cit.*, pp.77-89.

6 Sanchez R., Heene A. et THOMASH. (1996), « Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition », in SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (eds.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Pergamon, Oxford, pp.1-35

7 Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, *Op.cit.*, pp.79-91.

و التي تتعلق بالمعرفة المستعملة un savoir- faire en action ، فحسب هؤلاء المفكرين فان هذه الكفاءات سبيل لمنافذ مرتقبة لعدد من الأسواق و المساهمة بشكل فعال في القيمة المرئية من قبل الزبائن للمنتوج النهائي و التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كونها تندرج في إطار ديناميكية مقدمة و مشكلة من قبل كامل الفريق المسير .

العيب في الكفاءات الضرورية والإستراتيجية يكمن في نشاط الإدارة الذي ليس كافيا لبناء ميزة تنافسية دائمة و منه فمن الضروري معرفة وضعها في إطار توظيف جماعي و هذا من خلال دمج معرفة الأفراد مع مرور الوقت في فريق مسير، لتصير كفاءات هذا الفريق مع مرور الوقت خاصة les compétences spécifiques بالمؤسسة يصعب على المنافسين تقليدها و تصير بذلك تمثل محددة مفتاحيه للميزة التنافسية .

عملية التوسع الجغرافي للمؤسسة تعرض الفريق المسير للعديد من المشاكل و المخاطر التقنية ، الصناعية ، التجارية ، المالية ، البشرية و القانونية و أخرى ذات مخاطر مختلفة ، فعلى هذا الأساس فانه زيادة على تحديد كفاءات الفريق المسير العامل في السيورة الإستراتيجية و التي لا يمكن بأي شكل من الأشكال الاستغناء عنها فانه من الأزم التحديد و الفهم المسبق لدورها في قيادة و تسيير هذه العملية. التقرب بالموارد بإمكانه إثراء أكثر للفهم الاستراتيجي لإستراتيجية التدويل ، فهذا التقرب و بالأخص تيار الموارد الديناميكية يرى بان الإمكانيات الداخلية Le potentiel interne للشركة و كفاءات الفريق المسير على وجه الخصوص من شأنها تحديد سيورة التوسع الجغرافي للشركة . إدراك التدويل في نماذج التدويل أوبسلا و نماذج التجديد يبدو اقل عما هو موجود بالنسبة للكفاءات الإستراتيجية و العملية للفريق المسير ، فكفاءة الفريق المسير تمثل عاملا مفسر لنجاح قيادة سيورة التدويل و تسمح بالفهم الجيد للمنهجية المتبعة فيما يتعلق بالإجراءات ، الأهداف و الديناميكية . المنهجية تعكس التحول في التخمين الاستراتيجي باتجاه الظرفية و التخلي عن الستاتيكية في التحليل المعتمدة في الدراسات السالفة لسيورة التدويل.

IV. تقربات التدويل المبنية على المعرفة :

الأبحاث التي تعتبر تدويل الشركات على انه سيورة تعلم تنظيمي processus d'apprentissage organisationnel تبقى قليلة ، إذ أن الظاهرة اعتبرت لوقت طويل كتابعة لسيورة تصخير الموارد بالخارج processus d'engagement des ressources à l'étranger ، من هنا فانه من الضروري تحليل التدويل على ضوء التطور النظري الخاص بالتعلم و المعرفة داخل التنظيم . استخدام التعلم التنظيمي يسمح بتحليل سيورة التدويل و هذا بالتعرف على وجهها المعرفة الداخلة في هذه السيورة .

• الوجه الأول ، يتعلق بمعرفة الموارد " La connaissance " ressource

• الوجه الثاني ، يتعلق بمعرفة الكفاءة " la connaissance " compétence

أين يشكلان من خلال تكاملهما لكل من شأنه قيادة الشركة إلى التطور على طول أبعاد عملية التدويل (أشكال الدخول ، الأسواق الخ) .

بشكل عام يمكننا أن نميز توجهان المفهوم التعلم التنظيمي الناشئ L'apprentissage organisationnel émergent توجه سلوكي و توجه تعليمي un sens comportemental et un sens cognitif ، التدويل يمكن أن يدرس على انه سيرورة تعلم و تطوير المعارف^{1,2,3}

إلا أن الدراسات التي تحاول توضيح و تفسير العمل المقام على المعرفة التنظيمية و بصفة عامة في ميدان التدويل تبقى قليلة. التطوير الحديث لهذه النظريات مبني بالأساس على التعلم التنظيمي، مما يعطي توضيح أكثر لإشكالية التدويل. قاعدة المعارف La Knowledge-Based View . تشكل مجموع تقاليد البحث المقامة بأداء جيد بالنسبة لعدم اليقين الذي يواجه المؤسسة و مدى و فره المعلومات و مختلف تيارات الفكرية المرتبطة بالشركة. في حين فان المعرفة تعد أساسية بالنسبة لتيارات بحث مختلفة كالتعلم التنظيمي، إدارة الأعمال و التكنولوجيا و المعرفة التنظيمية La Cognition Managériale . مختلف تقربات المؤسسة تبقى تعاني من غياب الإجماع سواء حول المبادئ أو الأهداف المشتركة أو فيما يتعلق بالتحاليل أو الأقوال المسبقة .

التقربات هذه حاولت تقديم نظرة مندمجة للشركة كمكان لخلق المعرفة (Nonaka et Takeuchi, 1998)⁴ أو لإظهار المعرفة un applicateur de connaissance⁵ (Grant , 1996) ، لذلك فانه من وجهة النظر الإستراتيجية تعتبر المعرفة للمورد الوحيدة ذات القيمة الهامة ، هذه التوجهات الحديثة دفع بالمختصين في دراسة الشركة إلى إعادة النظر في مفهوم المؤسسة التي صارت تعتبر كحقيقية أوراق او مستند للموارد المبنية على المعرفة ، الموارد المتنوعة على حسب إمكانية تحويلها و نشرها و المطورة على طول دورة الحياة أو مرحلة النضج. من جهة أخرى فان بعض الدراسات ترى إمكانية إعادة تعريف عناصر سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة على أساس الأنشطة أو الخدمات المبنية على المعرفة .

هذه الأبحاث يمكن إعادة النظر فيها و تكملتها و التطوير بشكل العام لدور المعرفة في سيرورة التدويل . فا التطوير النظري الحديث لما يعرف بقاعدة المعارف la Knowledge-Based View يعطي للمعرفة دور أكثر تعقيد مما كانت عليه.

مما سبق نلاحظ أن تكوين النماذج النظرية les modèles séquentiels de l'internationalisation لم يساير التطور الحاصل ، إذ تظهر محدوديته . أما فيما يتعلق بتحليل المعرفة فان تساؤلات عدة حول المحتوى و حول تطويرها و تقاسمها توجد في حالة ارتياب دائم . في هذا الصدد فان (Hadley et Wilson 2003) استنتجا إن العلاقة بين مستويات المعرفة و التدويل تكمن ضمنا في العديد من الدراسات الموجودة في إطار التقرب السببي l'approche séquentielle و التقرب بالشبكات l'approche par les réseaux .

كما أن الأخذ بعين الاعتبار بشكل أكثر علنية التصور المعرفة صار يشكل مطلباً متزايداً لتحليل التدويل كما سيرورة تعلم و تطوير المعرفة انطلاقاً من الوصف الأصلي الناتج عن النموذج بالمراحل

1 Nguyen T., Barrett N. et Fletcher R. (2000), " Learning Orientation and Internationalisation of Firms in Emerging markets ", in ANZMAC 2000 Conference Proceedings

2 Welch L., Benito G., Silseth P. et Karlsten T. (2001), " Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalisation: A Knowledge and Network Perspective ", in Proceedings of the 17 IMP conference, 2001.

3 Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", International Studies of Management and Organization, Vol. 30, n°1, pp. 26-44, 2000.

4 Nonaka I. et Takeuchi H. (1998), " A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics ", in The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions, Edited by Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström and Örjan Sölvell, Oxford University Press.

5 Grant R. (1996), " Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm ", Strategic Management Journal, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 109-122.

« étapistes » و المفسر و المتمم من قبل مدرسة knowledge-based view . يدفع إلى التعرف على مختلف جوانب المعرفة التنظيمية في المحيط الدولي و التطرق إلى سيرورات تطوير هذه المعارف كأبعاد التعلم المعرفي و السلوكي « hybride » les dimensions d'apprentissage cognitif, comportemental et .

1.IV. مختلف اشكال التعلم التنظيمي ودور الموارد و الكفاءات :

يوجد بشكل عام مفهومين للتعلم التنظيمي :

يركز الأول على البعد المعلوماتي l'aspect informationnel ، فعندما يكون التعلم ايجابيا ، فمن شأنه زياد حجم قاعدة المعلومات الخاصة بالتنظيم و منه مقدار الخيارات الممكنة Alternatives possibles . لا نتحدث على التحسن ولو المرتقب منه للفعالية التنظيمية، فكلما كانت الخيارات الممكنة كثير كلما كان تعلم التنظيم كبير و كانت بذلك الخيارات المستقبلية كثيرة¹.

أما المفهوم الثاني، فانه يرتكز على الكفاءة ، أين تتعلم المؤسسة كيفية قيادة عملياتها بأكثر فعالية ، فالتنظيم يتعلم إما جزء أو كل أجزائه قاموا بتحسين كفاءاتهم قصد بلوغ الحلول المثلى للمشاكل التي تعترض التنظيم². فالتعلم هنا يمثل السبيل الوحيد لتحسين الأداء و تدنيه تباينها³ لبلوغ انجاز نفس الشيء عدة مرات . التعلم من شأنه السماح بتدنيه الخيارات المستقبلية بشكل كبير إذ أن المؤسسة تصير ذات كفاءة في أنشطاتها. النموذج Le modèle séquentiel d'Uppsala و الباحثين المنتمين إليه (Johanson et Vahlne , 1977) يندرج في إطار التصور الثاني.

هذا التعلم ينتج عنه معرفة الاسواق الخارجية في حين هذا التقرب فانه يتجاهل الجوانب الأخرى للتعلم التنظيمي المندرجة في إطار التدويل .في نفس الإطار التعلم التنظيمي فانه يمكننا من فهم ناتج التعلم في إطار محيط التدويل على انه يتشكل من مكونتين ألا و هما الموارد و الكفاءات فرغم بعض التباينات النظرية الممكنة للمعرفة و الكفاءة « compétence » et « connaissance » فانه بالإمكان تعريف تصور معرفة التدويل كمرادفة للكفاءة الدولية التي تشكل تجربة أفراد المؤسسة أرضيتها لها ، على عكس معرفة الأسواق التي تعد عنصر رئيسي في التشكيل النظري عند الشماليين الآخرين ، فهي فقط عنصر بمواصفات الموارد المصخرة من قبل سيرورة التدويل .

أ- اهمية معرفة الأسواق الخارجية la connaissance des marches etrangers :

المعلومات حول الأسواق تعد ضرورة بالغة لأي عملية أو مبادلة دولية بالنسبة للشركات حسب كودا و سورنسن⁴ (Kuada et Sorensen, 1993) أما هادلي و ويلسن (Hadley et Wilson, 2000)⁵ فإنهما يريا ان معرفة الأسواق هي مرتبطة بمعرفة الأسباب " know-why " المعرفة التي تعد ضرورية للوقوف على الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في الأسواق الأجنبية ، فكرة الربط هذه بين معرفة الأسواق من جهة

1 Forsgren M. (2001), " The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review ", occasional paper 2001/1.

2 Huber G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", Organization Science 2, February, pp.88-115.

3 March J. (1991), " Exploration and Exploitation in Organizational Learning ", Organization Science, Feb91, Vol. 2, n°1, pp. 71-88.

4 Kuada J. et Sorensen O. (1993), " Planning-Oriented vs. Action-Based Approach in the Internationalization Process of Firms ", International Business Economics, University of Aalborg.

5 Hadley R., Wilson H. (2000), " The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge ", in Proceedings of the 2000 IMP Conference.

و التدويل ليست جديدة إذ أنها كانت محل العديد من الدراسات في إطار التقربات الكلاسيكية كالتحليل بتكاليف التبادل أو النظرية الجدلية *l'analyse par les coûts de transaction et la théorie éclectique* التي تقترح بان يتم اختيار كيفية الدخول على أساس المعلومات المتحصل عليها من السوق المستهدفة .

إلا أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الأسواق تعد كثيرة بالنسبة للشركات الراغبة في التدويل، التساؤل الذي دفع بالعديد من الباحثين إلى محاولة تحديد طبيعة المعلومات الهامة الأزم الحصول عليها ، فالبعض حددها في السلوك المصدرين إيزاء المعلومات الواجب توفرها أما¹ (2002) Knight et Liesch يريا بان المحيط الخارجي للشركة مكون من عناصر مرئية و أخرى غير مرئية .

- الأولى و تتعلق بالأحداث السابقة و الإحصائيات المتوفرة و المعطيات المهمة النافعة لفهم أفاق السوق المستهدفة من عادات الشراء و سلوك المستهلكين و مناخ الأعمال و المحيط الاقتصادي و القانوني.

- الثانية و تتع،لق بالعلاقات الضرورية السببية *relations causales* و النماذج المفسرة

Les modèles explicatifs المبينة للعلاقات بين العناصر المرئية كالظواهر الخاصة الموجودة في الأسواق الخارجية أو الإجراءات الضمنية " *tacites* " لاختراق هذه الأسواق الخارجية .في نفس الإطار فان Webb et Jones (1994) يصنفان المعلومات حول الأسواق الدولية إلى ثلاثة أقسام :

- المعلومات المتعلقة بإقامة العملية *La faisabilité* كذلك المعلومات المرتبطة بالتكيف و المعلومات المتعلقة بالبلد ، فالاحتياجات الأساسية من المعلومات في المرحل الأولى للتدويل . بالنسبة للمسيرين تدور بالأساس حول تعلم تقني مرتبط بالتشريع السائد في البلد المستهدف و المساعدات المقدمة للمصدرين ومختلف الشكليات الأخرى، كما أن معطيات السوق المستهدف و توصيلات المستهلكين تمثل هي الأخرى محددات يلزم تعلمها².

فأ(2000, 1997) Eriksson et ali.³ فإنهما يريا انه يمكن تلخيص مجمل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عند التدويل في مكونين أساسيتين :

المكونة الأولى و تعرف بالعمالياتية « Opérationnelle » و ترتبط بالعمليات الخارجية و بالمقابل المحلية (الزبائن ، المنافسين و الأسواق) .

المكونة الثانية و تعرف على أنها هيئاتية « Institutionnelle » و تتعلق بالسلطات ، الثقافة ، القيم والمقاييس الهيئاتية . فمعرفة الأسواق يمكن أن تتضمن أنواع مختلفة من المعلومات على حسب احتياجات قطاع النشاط الذي تنتمي إليه الشركة القائمة بالتدويل، فمصدورا الخدمات يبدون انتباه كبير للتشريعات و السياسات السائدة أكثر من المعلومات الاقتصادية و أذواق المستهلكين⁴.

1 Knight G. et Liesch P. (2002), " Information Internalisation in Internationalising the Firm ", Journal of Business Research, Vol. 55, n°12, pp. 981-995.

2 Anderson V., Graham S. et Lawrence P. (1998), " Learning to Internationalise ", Journal of Management Development, Vol. 17, n°7, pp. 492-503.

3 Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (1997), " Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process ", Op,cit , pp. 337-360. ; Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", International Studies of Management and Organization, Vol. 30, n°1, pp. 26-44, 2000

4 Kuada J. (1992), " Knowledge Acquisition and the Internationalization Process of Firms : Some Reflections on the Contemporary Literature ", Working paper, International Business Economics, University of Aalborg.

Montréal, 6-9 Juin 2007 23XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique

معرفة الأسواق توجد في صميم الأعمال النظرية لسيرورة التدويل و بالأخص تلك المجموعة من خلال التعلم الإدراكي الذي يكتسي طابعا هادفا و شكليا .

ب- معرفة التدويل: la connaissance d'internationalisation:

النوع السابق من المعرفة يرتكز خصوصا على المعلومة الحرجة المتعلقة بالسوق و التي تسمح بالدخول الشركة و الاستغلال في الأسواق ، التقربات المبنية على المعرفة سمحت بتوسيع التحليل و إبراز أهمية الكفاءة المتراكمة عند الشركة ، المعارف المحمولة من قبل الأفراد المسيرين و المشاركين في النشاط الدولي ، إذ أن التوسع الدولي للشركات لم يعد يفترن بالمعرفة المتعلقة بالسواق خاصة لوحدھا بل بشكل عام بمختلف أشكال المعرفة المتعلقة بالنشاط الدولي .¹

فمعرفة التدويل لم تنطرق لها الدراسات كثيرا كما أنها لم تحدد بشكل دقيق ، Rhee et Cheng 2002 قاما بتوضيح الاختلاف بين المعرفة الخاصة للسوق la connaissance spécifique à un marché المتعلقة بالمواصفات الخاصة بهذه لسوق و المعرفة العامة لتدويل و التي تتعلق بالمواصفات المشتركة للعملية في مختلف الأسواق الأجنبية كتشابه في سيرورات الإنتاج أو التسويق الموجه إلى أشكال مختلفة من المستهلكين على أساس التواجد الجغرافي². فهي تتعلق بالمعرفة " know-how " أي بالعنصر الإجرائي l'élément procédural للمعرفة .

معرفة التدويل لها علاقة وثيقة بمكونتي معرفة الأسواق المتطرق إليها سلفا إذ أنها تسمح بتحديد المعرفة العملية و الهيئاتية التي تحتاجها المؤسسة ، إذ أنها تسمح للمؤسسة بمعرفة قدراتها المراد تسخيرها في العمليات الدولية و الموارد التي يمكن و التي يجب تصخيرها لهذا الغرض .

بالنسبة ل(Eriksson et ali. (2000) فان المعرفة التدويلية هي مرادفة لقدرة الاستيعاب إذ تتعلق بقدرتها على استعمال معارفها السالفة لتحديد المعلومة الجديدة ذات القيمة و تطويرها³ وهو ما يعني أنها تشكل خزانا يمكن الاحتفاظ فيه بالمعرفة لوقت معين و الذي يمكن أن يقدم محفزات قراراوية des stimuli décisionnels و إجابات محتفظ بها لاحقا و كلما تم تذكرها وفق الظروف المتطلبة لذلك .

بالنسبة ل(Ahokangas (1998)⁴ فان معرفة التدويل تتضمن ثلاثة مجاميع و هي على التوالي كفاءات، قدرات و استعدادات :

. **الصف الأول** يدخل المواصفات التي تسمح للشركة بتحقيق أنشطتها الوظيفية كالإنتاج، التسويق.

الصف الثاني يتضمن الموارد الغير ملموسة التي تسمح بالتطور الديناميكي لأنشطة المؤسسة كا قدرات تطوير المتوجات و إحداث التجديد بمختلف أشكاله و تسيير التجديد المدعمة لقدرة المؤسسة على التعلم و التكيف و التغيير و التجدد غير الزمن .

الصف الثالث و يتعلق بقدررة المؤسسة على التعرف مسبقا على القيمة الخاصة للموارد la valeur intrinsèque للموارد .

1 Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", op,cit , pp. 26-44, 2000

2 Rhee J. et Cheng J. (2002), " Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry, and Host Country Factors ", Management International review, 2002/4, pp. 419-439.

3 Eriksson K. et Chetty S. (2003), " The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge Op,cit , n°12 (2003), pp. 673-695.

4Ahokangas P. (1998), *Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs*, ACTA WASAENSIA n°64, Universitas Wasaensis, Business Administration, Management and Organization, Vaasa 1998.

التباين بين الموارد / الكفاءة الذي يطبع المعرفة الدولية ضروري لتحديد أشكال التطور. فا معرفة الموارد يمكن الحصول عليها بفضل سيرورات التعلم او درجة الجودة الكسب الغير مشروع ، في حين معرفة الكفاءات فإنها تتطلب تعلم تجريبي un apprentissage expérientiel.

الخاتمة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف النماذج المفسرة لسيروورة التدويل و بذلك نكون قد سلطنا الضوء من خلال الفصول الخمسة المتضمنة في القسم الأول على مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجيات التدويل و مختلف الأشكال الممكنة للتواجد في السوق ، و هو ما سيسمح لنا بمحاولة دراسة مختلف أشكال التواجد في السوق الجزائرية و الوقوف على أهم العوامل التي تدفع الشركات إلى اختيار شكل من أشكال التواجد دون اخر او حتى صرف النظر عن التواجد بالرغم من جاذبية السوق و عمل السلطات الجزائرية على توفير المحيط المناسب لتواجد الشركات الاجنبية من خلال التسهيلات و تكييف التشريعات .

القسم الثاني

الدراسة التطبيقية والميدانية

الفصل الأول

مناخ الاستثمار بالجزائر

مقدمة:

تتسم البيئة الدولية الراهنة باحتدام التنافس على رؤوس الأموال الأجنبية بين مختلف الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء . و ذلك نتيجة للدور الهام الذي يلعبه الاستثمار الأجنبي في توفير التمويل المطلوب لإقامة المشاريع الإنتاجية و نقل التكنولوجيا و المساهمة في رفع مستويات المداخيل والمعيشة وخلق المزيد من فرص العمل والتعزيز في قواعد الإنتاج وتحسين المهارات و الخبرات الإدارية و تحقيق ميزات تنافسية في مجال التصدير والتسويق.

فالجزائر على غرار الدول النامية تعمل جاهدة على جذب الاستثمارات الأجنبية من خلال إزالة العراقيل التي تعيق طريقها و منحها الحوافز و الضمانات التي تسهل قدومها ودخولها إلى السوق المحلي بسن القوانين المنظمة و اقامة البنا القاعدية الملائمة و هو ما سنعمل على التطرق اليه في هذا الفصل.

I. المعطيات الأساسية للاقتصاد الجزائري:

1.I. البنى القاعدية:

شبكة الطرقات: 104000 كلم، منها 1350 من الطرق السريعة.

المطارات: 35 مطار، منها 13 مطار يستجيب للمقاييس الدولية.

الموانئ البحرية الرئيسية: 13 ميناء بحري (الجزائر، عنابة، أرزيو، بجاية، بني صاف، دلس، جن جن، الغزوات، جيجل، مستغانم، وهران، سكيكدة، تنس).

شبكة السكك الحديدية: 4500 كلم (200 محطة قطار تجارية).

الاتصالات السلكية: شبكة رقمية بالكامل، كما يتم إنجاز شبكة وطنية بالألياف البصرية طوله 8000 كم.

حظيرة الهاتف الثابت: 2.6 مليون خط سنة 2002 لترتفع إلى 3.6 مليون خط سنة 2004.

الهاتف النقال: 12 مليون خط سنة 2005 مقابل 60000 خط سنة 2001.

حظيرة السيارات: 3.4 مليون سيارة، 65 بالمائة منها سيارات سياحية والباقي سيارات نفعية، كما أن سوق السيارات تعرف توسعا هائلا، لتقليص متوسط عمر السيارات.

الانترنت: يعرف نموا هائلا حيث بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800000، بالإضافة إلى الآلاف من مقاهي الانترنت " سبير كافي" مع إطلاق قاعدة انترنت بطاقة 100000 مشترك قريبا.

الكهرباء: 95 بالمائة من التراب الوطني مغطاة بشبكة الكهرباء، كما أن 97 بالمائة من الأسر مربوطة بشبكة الكهرباء، ويسعى البرنامج الممتد على مدار 2002-2004 إلى إمداد 110000 بيت جديد بالكهرباء.

الغاز الطبيعي: 35 بالمائة من الأسر مربوطة بشبكة الغاز الطبيعي، البرنامج الممتد من 2005 إلى 2009 يمداد 500000 بيت جديد بالغاز.

السكان: 32.4 مليون نسمة حسب تقديرات نهاية 2004.

نسبة الولادة: حوالي 1.6 بالمائة بين 1991 و2000، وانخفضت إلى 1.4 سنة 2002.

مؤشر الخصوبة: 2.63 طفل لكل امرأة (توقعات 2002).

بنية السكان: 0-19 سنة 50.2% ، 20-64 سنة: 49% ، 65 سنة فما فوق: 9.30% .

الصحافة المكتوبة: 150 جريدة أسبوعية أو شهرية، 30 يومية، 1.5 يومية.

تلفزيون ملون: 5 مليون وحدة.

2.I. تربية ، تكوين ، صحة:

التمدرس في الطور الأول والثاني: 8 مليون تلميذ

التعليم العالي: 900000 طالب.

البنى القاعدية الصحية: 100000 سرير (13 مركز استشفائي جامعي).

التغطية الصحية: طبيب لكل 1000 نسمة.

3.I. الإقتصاد:

الأرقام المفتاحية- معطيات الإقتصاد الكلي

الناتج الداخلي الخام: 54.7 مليار دولار سنة 2002 مقابل 68 مليار دولار سنة 2003 و 84.6 مليار دولار سنة 2004.

توزيع الناتج الداخلي الخام / خارج المحروقات: 65 بالمائة للقطاع الخاص مقابل 35 بالمائة للقطاع العام. احتياطات الصرف: 22.5 مليار دولار سنة 2002، 32.9 مليار دولار سنة 2003، حوالي 60 مليار دولار سنة 2005.

إحتياطي الذهب: 173.6 طن (المرتبة الثالثة في الوطن العربي).

النمو: 4.5 بالمائة سنة 2002، 6.9 % سنة 2003، 5.4 % من مداخل العملة الصعبة.

الجباية البترولية: تمثل حوالي 55 % من إجمالي مداخل الميزانية.

رصيد الحساب الجاري: 7.7 مليار سنة 2003، 13.5 مليار دولار سنة 2004.

الميزان التجاري: 13.5 مليار دولار فائض سنة 2004.

الحجم الإجمالي للمبادلات: 45 مليار دولار (نهاية 2004).

التضخم: 2.6 بالمائة سنة 2003، 3.7 % سنة 2004، 2.5 % سنة 2005.

البطالة: 30 % من السكان الناشطين.

حجم الدين الخارجي: 16.3 مليار دولار سنة 2005، 8 مليار دولار نهاية جوان 2006، مقابل 32.4 مليار دولار سنة 1994.

خدمة الدين الخارجي: انتقلت من 22 % سنة 2001 إلى أقل من 10 % سنة 2004 وكان المعدل 47.5 بالمائة سنة 1998.

4.I. التطور الإقتصادي:

شهد الإقتصاد الجزائري تطورا على وقع الإصلاحات المنتهجة منذ 1994 تحت رعاية صندوق النقد الدولي. التطور كان ايجابيا بالنسبة للنتائج التي حققتها التجارة الخارجية وعلى مستوى التوازنات الكلية، ولكنه لا يزال مرتبنا بشكل قوي بالتذبذب الذي تتعرض له أسعار البترول التي تمثل (97 % من مداخل العملة الصعبة) وبالنسبة للميزانية (60 من مصادر الميزانية المتأتية من الجباية البترولية).

وباستبعاد السنوات الأخيرة التي عرفت الميزانية فائضا هاما، يبقى الإقتصاد الجزائري مطبوعا بمستوى ضعيف نسبيا لمعدلات النمو وتكريس لمعدل بطالة مقلق (20 % من الناشطين منهم 50 % شباب ويستقبل سوق العمل سنويا 200000 طالب عمل جديد).

ويقدر معدل النمو اللازم لبداية تراجع حاسم ودائم لنسب البطالة بأكثر من 7 % سنويا.

وقد سمحت النتائج المترتبة عن التعديل الهيكلي وتعزيز القدرات التصديرية للجزائر من المحروقات لمالية الجزائر من تحقيق أداء حقيقي مع ميزانية متوازنة ورصيد ايجابي لميزان المدفوعات واحتياطات صرف في نمو مستمر (32.9 مليار دولار سنة 2003، و 42.3 مليار دولار سنة 2004 و حوالي 60 مليار دولار سنة 2005). لقد كانت احتياطات الصرف في حدود 2.6 مليار دولار فقط سنة 1994.

لقد سمحت التوازنات المالية الكلية المحققة بتجسيد رغبة الحكومة سنة 2001 في تحقيق إنعاش اقتصادي مستدام للألة الاقتصادية، وهذا بإطلاق سنة 2001 برنامجا طموحا لدعم الإنعاش الاقتصادي يتمحور حول عمليات بعث النشاطات الإنتاجية الفلاحية، وفي مجال البنى التحتية والمياه والنقل، فضلا عن تحسين الإطار المعيشي للسكان والتنمية المحلي، وتحسين الموارد البشرية. ولتعزيز البرنامج الأول، تم إطلاق برنامج ضخم لا يقل أهمية عن البرنامج الأول ويمتد من 2005-2009، خصص له مبلغ 55 مليار دولار، ما يعادل 4800 مليار دينار جزائري، وهو البرنامج التكميلي لدعم النمو. وبعد فترة ركود دامت منذ 1995، سجل الناتج الداخلي الخام هو الآخر نموا بداية من 2000، حيث بلغ الناتج الداخلي الخام 51.5 مليار دولار سنة 2001 مقابل 56 مليار دولار سنة 2002 ثم 59 مليار دولار سنة 2003 و 86 مليار دولار سنة 2004 و (102.2 مليار دولار سنة 2005).

وسمح هذا التطور للناتج المحلي الخام للفرد الواحد بتسجيل تحسن صافي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، بعد عشرية كاملة من السقوط المنتظم كان في بعض الفترات عنيفا جدا، وبلغ الناتج المحلي الخام للفرد 2600 دولار سنة 2004 وهو مستوى غير كافي بالنظر للقدرات التي تتوفر عليها الجزائر، وبمفهوم تكافؤ القدرة الشرائية يعادل هذا الدخل 6500 دولار (أرقام برنامج الأمم المتحدة للتنمية). وبخصوص مستوى المديونية فإن التحسن ظاهر هو الآخر، حيث عرف مخزون الدين العمومي تراجعا مستمرا.

مخزون المديونية الخارجية الذي كان يقدر بـ 20 مليار دولار سنة 2004، نزل سنة 2005 إلى 16 مليار دولار، وكان قد بلغ 32 مليار سنة 1996. وبهذا يكون معدل الدين الخارجي هو الأضعف في المنطقة.

المناجم- الطاقة – المحروقات:

الجزائر بلد غني بالمحروقات، كما أن نطاقه المنجمي المقدر بـ 1.5 مليون كم² غير مستغل في معظمه، وتبلغ الاحتياطات المؤكدة من المحروقات 45 مليار طن معادل بترول.

كما تزخر الجزائر ببنية قاعدية هامة وقدرات إنتاجية كبيرة، وعرف القطاع تطورات هامة منذ اعتماد القانون رقم 91-21 الصادر بتاريخ 04 ديسمبر 1991 المعدل للقانون 86-14 المتعلق بالمحروقات والذي يكرس انفتاح القطاع على الاستثمار الأجنبي، هذه الخطوة الجديدة أعطت دفعة حقيقية للشراكة، حيث تم التوقيع على أزيد من 60 عقد استكشاف منذ 1992 بين الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك والشركات الأجنبية، تعمل في نشاطات الاستكشاف والاستغلال على أساس تقاسم الإنتاج.

الشراكة لا تتوقف عند هذا الحد، إنما تمتد إلى خلق شركات مختلطة في مجال الخدمات، الصيانة، والهندسة.

تدعم هذا التحرير لقطاع المحروقات والذي تم توسيعه للأنشطة البترولية الأمامية منذ صدور القانون 05-07 حول المحروقات الصادر في 28 أفريل 2005، وهو القانون الذي أنهى احتكار الدولة للقطاع.

وبموجب القانون المذكور أصبحت سوناطراك بشكل أو بآخر شركة اقتصادية وتجارية بدون صلاحيات السلطة العامة التي كانت تتمتع بها والتي هي في الحقيقة من وظائف الدولة التي استعادتها وفوضتها لوكالات تم إنشائها خصيصا لهذا الغرض.

عرفت سنة 2002 المصادقة وتطبيق قانون الكهرباء وتوزيع الغاز، وهو القانون الذي يضع نظام الامتياز في مجالات توزيع الكهرباء والغاز ويسمح أيضا بالاستثمار الخاص في انتاج الكهرباء وبيع الطاقة. ولا تزال الحكومة تهيمن على الشركة العمومية سونلغاز التي تتوفر على قرابة ال 5 ملايين في الكهرباء و 1.5 مليون مشترك في الغاز الطبيعي وتبلغ طاقة إنتاج سونلغاز من الكهرباء 6000 ميغاوات، قدرت الاستثمارية في القطاع في الفترة ما بين 2000 - 2010 ب 12 مليار دولار.

وتم تسجيل مشروع ضخم تبلغ طاقته 2000 ميغاوات، منها 1200 ميغاوات موجهة للتصدير نحو أوروبا وهي اليوم في طور الإنجاز في إطار شراكة بين سونلغاز وسوناطراك من جهة وكونسورسيوم دولي من جهة ثانية، وترمي هذه المشاريع إلى مضاعفة القدرة الفعلية لشركة سونلغاز.

في قطاع المناجم، كانت النتائج المحقق غير متوافقة مع القدرات التي تتوفر عليها الجزائر من الموارد المنجمية، ولجلب اهتمام المستثمرين لاستغلال هذه الموارد أعدت الجزائر في 3 جويلية 2001 قانونا جديدا يشجع على الاستثمار المحلي والأجنبي، بالإضافة إلى ذلك صدر نصاب تطبيقان للقانون الجديد، يتعلق الأول بطرق وإجراءات منح رخص استغلال المناجم والثاني بإعلان المناقصات.

II . التشريع الاقتصادي و أهم التحولات الجارية:

سعيها منها في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية فتحت الجزائر ورشات كبيرة لمطابقة تشريعات البلاد الاقتصادية، لتبلغ حاليا المرحلة النهائية من مسار انضمامها إلى المنظمة. و لتنظيم النشاط التجاري، أطلقت وزارة التجارة مسارا من الإجراءات تتمحور حول:

- تعديل القانون التجاري.
- مراجعة القانون المتعلق بالسجل التجاري (القانون رقم 04-08 الصادر بتاريخ 14 أوت 2004) الهادف إلى تخفيف إجراءات القيد في السجل التجاري (عملي منذ جانفي 2003).
- تأطير المهن و النشاطات التجارية التي تتطلب تنظيم خاص (القانون رقم 04-02 الصادر بتاريخ 23 جوان 2004).

- ادراج قواعد متعلقة بالعقار التجاري.

و تسمح هذه الإصلاحات لوزارة التجارة:

- بممارسة دورها التنظيمي الذي يضمن التناغم بين العرض و الطلب في السوق.
- تكييف النشاطات الاقتصادية مع قواعد العمل التجاري بالتنسيق مع الجهات التقنية المؤهلة.
- ضمان الحماية الضرورية و سلامة صحة المستهلك من خلال تقنين المهن و الأنشطة التي تستلزم عناية خاصة بالنظر لمخاطرها أو تشكيلها لخطر معين. من هنا فان تعديل القانون التجاري شكل ضرورة ملحة في ظل هذه الظروف.

1.II. تعديل القانون التجاري:

يعد القانون التجاري الأداة الأساسية في الاقتصاد، كونه المرجع الأساسي لرجال الأعمال عند إنشاء شركاتهم، وإليه يحتكم القضاة عند أي نزاع، وعليه يجب أن يستجيب القانون التجاري لكل تعقيدات الحقائق الاقتصادية الجديدة.

استهدف تعديل القانون التجاري بالأساس الإجراءات المتعلقة ب:

- الشركات التجارية.
- إدراج إطار تشريعي للقانون الأساسي لغرف التجارة والصناعة.
- شروط ممارسة النشاطات التجارية بالنسبة للتجار الأجانب.
- النشاطات التجارية التي تبحث إعادة المطابقة على أساس حقائق القطاع التجاري والتطور الاقتصادي.
- سير المجمعات.
- سير الفروع والوكالات.
- الحقوق المطبقة على الشركات الأجنبية المقيمة في الجزائر، ولكن مقرها الاجتماعي في دولة أخرى.
- ظروف استقرار التجار الأجانب.

2.II. تعديل القانون المتعلق بالسجل التجاري:

ظهرت محدودية نصوص القانون السابق أمام تطور المناخ الاقتصادي، مما تطلب إدراج تعديلات

مهمة على القانون تتعلق ب:

- ترفيم فروع الشركات والممثلات التجارية في السجل التجاري.
 - العقوبات المطبقة في حال عدم الشطب من السجل التجاري عندما تكون إلزامية.
 - التمييز بين شروط القيد في السجل التجاري بالنسبة لمقرات الشركات وأماكن مزاولة نشاطها.
 - تحديد الاعتراض على القيد في السجل التجاري وشروط تطبيقها.
 - العقوبات في حال عدم احترام الشروط المتعلقة بالنشرة الرسمية للإعلانات القانونية (ن.ر.إ.ق)، وإيداع الحسابات الاجتماعية.
 - توضيح الإجراءات المتعلقة بطرق الطعن والمنازعات الناتجة عن عدم قدرة التاجر، أو عن القيد في السجل التجاري.
 - إدراج الإجراءات المتعلقة بالمنع وعدم القدرة على مزاولة نشاط تجاري.
 - شروط إنجاز وممارسة نشاطات تجارية.
 - تخفيف إجراءات القيد في السجل التجاري.
- المرسوم التنفيذي رقم 41-97 المؤرخ في 18 يناير 1997، المتعلق بشروط القيد في السجل التجاري تم تغييره كلياً، وتم أيضاً إلغاء بعض الوثائق التي كانت تشترط في ملف القيد في السجل التجاري مثل شهادة الوضعية الجبائية ومستخرج من جدول الضرائب المصفى، وأصبح يشترط فقط الوثائق التالية:
- استمارة المركز الوطني للسجل التجاري، مستخرج من عقد الميلاد، وصل دفع حقوق التسجيل والرسوم، مستخرج من صحيفة السوابق العدلية، شهادة الاعتماد (في حالة ممارسة نشاط مقنن).

3.II. نظام تأطير التجارة الخارجية:

شهد نظام تأطير التجارة الخارجية تحولات تدريجية تضع الاقتصاد الجزائري في إطار الانفتاح التام. منذ سنة 1991 سمح إلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية بالوصول إلى التحولات التالية.

- إلغاء كل الإجراءات الإدارية التي تحكم التجارة الخارجية (الرخصة الإجمالية للاستيراد، التراخيص، وبرامج الاستيراد والتصدير).
- تفكيك نظام الحماية غير الجمركية.
- إعادة الإعتبار للحماية التعريفية وفي نفس الوقت تقليص عدد ومستويات معدلات الحقوق الجمركية.
- تفكيك احتكار الدولة للتجارة الخارجية اعتمد نهائيا بداية من سنة 1994، في إطار برنامج إعادة الهيكلة الصناعية، الذي سمح بتحرير صرف الدينار الجزائري لصفقات التجارة الخارجية وحرية الحصول على العملة الصعبة لمجمل المتعاملين الاقتصاديين.

رغم أن المادة 19 من الدستور نصت صراحة على أن " تنظيم التجارة الخارجية من اختصاص الدولة" إلا أن تأطير هذه الأخيرة يتم بمجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية، ويتعلق الأمر بالتعريفية الجمركية، قانون الجمارك، قانون القرض والنقد، قانون الاستثمار، قوانين الضرائب وقوانين المالية السنوية. التدابير التشريعية الوحيدة المتعلقة بميدان قانون للتجارة الخارجية يضمنها حاليا قانون الجمارك ويتعلق الأمر بالإجراءات المضادة للإغراق والإجراءات التعويضية، والدعم، وتحديد الاستيراد والتصدير.

تمت المصادقة على الأمر المتعلق بالتجارة الخارجية سنة 2004، النص ذو طبيعة شاملة، ويحدد التأكيد على مبدأ حرية التجارة الخارجية بتدقيق الاستثناءات التي تكون من جهة أخرى متطابقة مع الالتزامات الدولية في إطار منظمة التجارة العالمية.

يشكل تبادل الخدمات وحقوق الملكية الفكرية جزءا من اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وهي محكومة على المستوى المحلي بنصوص تشريعية خاصة.

4.II. المنافسة وشفافية الأسواق:

بالتوقيع على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وبالإستعداد للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، توجب على الجزائر المطابقة مع القواعد المحددة المتعلقة بشفافية السوق.

هناك أمر جيد تم إصداره في سنة 2003، يحدد هذا النص شروط المنافسة في السوق، يمنع ويعاقب على الممارسات الفاسدة ويراقب التركزات الاقتصادية.

في مجال الأسعار يكرس الأمر الجديد حرية الأسعار وينص على أن أسعار السلع والخدمات يتم تحديدها بحرية عن طريق المنافسة، وفي هذا المجال يعطي هذا الأمر كامل الصلاحيات لمجلس المنافسة.

5.II. القطاع الخاص: الصناعات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد التوسع الذي شهده القطاع الخاص بالجزائر خلال العشريتين الأخيرتين احد مظاهر التحول في وجهة الاقتصاد الجزائري. أين تساهم المؤسسة الخاصة بحوالي 75 % في لنتاج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات ، وب 55 % في القيمة المضافة. ولا يتوقف عد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الارتفاع رغم الصعوبات المرتبطة بمحيط المؤسسة والعراقيل الإدارية و البنكية.

وقدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة 2001 بحوالي 180000 مؤسسة تشغل أزيد من 6000000 عامل، مقابل 160000 نهاية 1999.

ومن أجل ترقية هذا القطاع الذي يشكل أولوية وخلق للنمو والقيمة المضافة، تم تطبيق قانون توجيهي حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001 والذي يركز على محورين أساسيين:

- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

- آليات الدعم والمساهمة في ترقية

وفي سياق هذا القانون تم خلق مؤسسات ومراكز لتسهيل إجراء إنشاء المؤسسات، الإعلام، التوجيه والمرافقة، على جانب إنشاء صندوق ضمان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على جانب صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6.II. القطاع البنكي:

قبل انطلاق الإصلاحات العميقة للاقتصاد الجزائري، كانت الجزائر تتوفر على نظام بنكي يعمل وينمو كأداة مفضلة في خدمة الاقتصاد العمومي والتخطيط المركزي، وهو ما جعل النشاط البنكي إذن مركزا على السير الحسن للمؤسسات العمومية، التي كانت تشكل أهم الإمكانيات الاقتصادية للجزائر. وانطلاقا من القانون رقم 186-12 المتعلق بنظام البنوك والقروض في خدمة الاقتصاد العمومي والتخطيط المركزي، وهو ما جعل النشاط البنكي إذن مركزا على السير الحسن للمؤسسات العمومية، التي كانت تشكل أهم الإمكانيات الاقتصادية للجزائر.

وانطلاقا من القانون رقم 86-12 المتعلق بنظام البنوك والقروض لا سيما منذ تطبيق قانون القرض والنقد سنة 1990، بدأت ملامح النظام البنكي الجزائري في التشكيل.

وبعد المصادقة على القانون المذكور، بدأ مناخ بنكي ومالي في التشكيل، قبل أن يتضح أكثر مع تحرير الاقتصاد المكبل بوصاية الإدارة وجعل بنك الجزائر هو السلطة النقدية في البلاد. هذا القانون عزز شمولية النظام المالي والبنكي الجزائري، وسمح بانفتاح هذا الفضاء أمام البنوك والمؤسسات المالية الوطنية والدولية.

تعد الساحة المالية اليوم أزيد من 33 بنك ومؤسسة مالية، وتتجه حصة القطاع البنكي الخاص المقدر ب 5 إلى 6 " من السوق نحو التوسع..

هذا النوع في العرض البنكي العائد إلى انفتاح النظام البنكي الجزائري يسمح بإنشاء بنوك ومؤسسات مالية أجنبية سواء عن طريق التواجد المباشر في الجزائر أو عن طريق ممثلات محلية، وصاحب ذلك جهود حقيقية لعصرنة القطاع.

هذا المسار الجاري يهدف إلى رفع مستوى تواجد البنوك أكثر في الساحة، الذي يعد ضعيفا في الجزائر وجعل العمليات ما بين البنوك أكثر مرونة من خلال تطوير شبكة اتصالات مؤمنة وإدراج كل آيات الدفع الحديثة.

بداية مسار التطهير والتحديث يترجم من خلال:

- إعادة رسملة البنوك وتطهير محافظ التزاماتها.

- إطلاق ورشة ما بين البنوك (سلسلة منتجات بنكية جديدة، بطاقات دفع دولية، شبكة تبادل معطيات نقدية).

- بداية تغطية موسعة لحاجات الزبائن، العائلات، والأفراد بواسطة تطوير القروض العقارية والاستهلاكية. وأدرجت برامج أخرى للتشجير وإعادة الاعتبار للأراضي عن طريق نظام الامتياز، وحماية السهوب كمحاور أساسية في هذا المخطط.

صناعات غذائية، إلكترونيك...) أكثر من 60 بالمائة من ميزانيات التجهيز العمومية كانت مخصصة لتصنيع البلاد، التصنيع السريع الذي تحقق. معتبرة وتعرف هذه المجتمعات نموا معتبرا مدعوما بتعبئة حجم استثمارات أكبر تراوحت بين مليون وعشرات الملايين من الأورو.

7.II. تنظيم القطاع العام – المخصصة:

يتميز الاقتصاد الجزائري بقطاع اقتصادي عمومي معتبر جدا. وتهدف الإصلاحات الاقتصادية الجارية إلى تكريس اقتصاد السوق وتأهيل المؤسسة كعون اقتصادي يتمتع باستقلالية تامة عن الدولة من جهة، ومن جهة وضع إجراءات تسمح للدولة بلعب دورها كقوة ومنظم استراتيجي. ولتسريع مسار الإصلاحات والسماح لوحدات القطاع الاقتصادي التابع للدولة بالتكيف مع الحقائق الجديدة، تم إدراج تشريع جديد مصحوب تمارس من طرف أعوان ائتمانيين (صناديق المساهمة ثم الهولدينغ) التي انتقلت عليها كل صلاحيات المساهمين وبعد ذلك إلى شركات تسيير المساهمات وعددها 28 مكلفة اليوم بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة المملوكة للمؤسسات العمومية الاقتصادية إلى جانب 18 مجمع شركات منها 11 مؤسسة مالية مهيمنة على البنوك والتأمين.

وبسبب مديونيتها واختلال بنيتها، غالبية المؤسسات العمومية غير مؤهلة اليوم للخصخصة، صدر أمر حول الخصخصة في أوت 2001 لتوضيح المرتكزات القانونية وتوسيع نطاق الخصخصة إلى مجموع القطاعات التنافسية.

هذا القانون يسيطر الآفاق الواضحة لتدخل كامل من طرف الدولة عن المحيط الاقتصادي حيث تم تحديد المتحاورين مع الحائزين المحتملين والصلاحيات الواسعة الممنوحة لهم. وينتظر أن يمكن تطبيق القانون التوجيهي الجديد من توضيح الوضع القانوني للوعاء العقاري الجزائري، ويجب على هذا الانشغال، حيث تجري حاليا عملية تأسيس بنك معطيات مركزي على مستوى وزارة المساهمة وترقية الإستثمار ، خاص بالعقار.

III. الإستثمار الأجنبي في الجزائر:

1.III. الإطار القانوني والتأسيس؟

III. 1. 1. تعريف الإستثمار.

اختار المشروع تعريفا موسعا للإستثمار وأخذ المشرع ثلاثة أنواع للإستثمار:

- اقتناء الأصول التي تدخل في إطار استحداث نشاطات جديدة أو توسيع قدرات الإنتاج أو إعادة التأهيل أو إعادة هيكلة وسائل الإنتاج.
- المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية (مساهمات نقدية، مساهمات عينية تتمثل في جلب تكنولوجيا أو تسيير خبرات).

- مواصلة النشاطات في إطار خصخصة جزئية أو خصخصة كلية.
- الإستثمارات المنجزة عن طريق منح امتيازات أو رخص (براءات، علامات الخ) هي الأخرى معينة بالأمر التشريعي رقم 01 – 03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمارات.

الاقتصاد الجزائري غير مهددة بندرة على المدى الطويل في العملات الصعبة، لا يعتمد تمويل الإستثمارات عموما على الالتزامات التي يمكن أن تأخذها الشركات الأجنبية متحملة مخاطر الصرف ومخاطر عدم التحويل.

نشير على أن الإستثمارات في شكل نظام البناء - التشغيل - التحويل والتي يضمن فيها صاحب الامتياز تمويل الإستثمار بالمشاركة في رأسمال، ليست منتشرة بالقدر الكافي. في المقابل فإنه تم تسجيل عدة عمليات لتحويل الديون إلى أصول و خاصة مع فرنسا وإيطاليا، وعليه فإن الجزائر تبحث عن جذب المستثمرين من هذه الدول عن طريق منحهم إمكانية التراجع المباشر عن الإستثمار.

الآلية مثلما اعتمدت مع فرنسا سنة 2004 تعتمد على إعادة شراء الجزائر حقوقا على فرنسا مثل التي كانت على الجزائر لشركات ترغب في الإستثمار في الجزائر (أستوم على وجه الخصوص)، وتتم عملية إعادة لشراء بسعر أعلى من سعر السوق بما يمكن المستثمرين من الحصول على ربح. هذا الأخير لا يتم ندا وإنما يمثل مقابلا في قيمة المشاريع المنجزة من قبل المستثمر.

III . 1 . 2 حرية الإستثمار والمساواة في المعاملة:

إجراءات جديدة متعلقة بالاستثمار ، وضعت من خلال عدة تعليمات اعتبارا من ديسمبر 2008 ، كلها وضعت من قبل رئيس مجلس الوزراء و تعلقت بالاستثمار الأجنبي المباشر ، نظام الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ، Le Régime ANDI ، وتخفيض الواردات وتشجيع الإنتاج من أصل جزائري ، وأخيرا تنظيم التجارة الخارجية (انظر التفاصيل هذه النصوص في المربعات أدناه).

باستثناء تلك المتعلقة بالمستوردين ، فان التعليمات لا تحدد ما إذا كانت النصوص التشريعية أو التنظيمية التي تآطر حتى الآن الاستثمار الأجنبي المباشر ونظام الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDI سيمكن تغييرها بواسطة تشريعات جديدة من نفس الطبيعة . من حيث المبدأ النصوص التشريعية والتنظيمية القائمة تظل سارية، و أعلا من التعليمات مادامت لم يتم تعديلها أو إلغاؤها من قبل ما يعادل طبيعة النص.

فلم ينشر أي نص من هذا القبيل في الجريدة الرسمية حتى جانفي 2009 . بموجب المادة 4 من المرسوم رقم 03-01 المعدل والمكمل، الاستثمارات تنجز بحرية "، خاضعة للقوانين واللوائح ذات الصلة بالأنشطة الخاضعة للتنظيم واحترام البيئة...". أنشطة التنظيم، يقصد بها جميع الأنشطة الخاضعة لقواعد خاصة المنظمة في إطار القوانين والأنظمة التي تحدها.

التعليمات بشأن الاستثمار الأجنبي تحدد أن :

"أي استثمارات أجنبية في الجزائر ، الناجمة عن عرض متعامل أجنبي لانجاز لوحده هذا الاستثمار او نهج الإقامة و تشكيل شراكة ، ينبغي أن يؤدي إلى توزيع رأس المال التأسيسي الذي سوف تكون فيه الملكية التأسيسية وطنية بالأغلبية. غالبية الأسهم المملوكة من قبل رأس المال الوطني تقسم بين عدة مالكين ، والشريك الأجنبي سوف يكون أول المساهمين من حيث المساهمة في رأس المال. "

التعليمات تنص على تعميم هذه القاعدة ، اذ ينبغي احترامها في جميع القطاعات ، بما في ذلك القطاع المالي وجميع القطاعات في قطاع الطاقة.

بيان آخر يتضمن أحكاما محددة متعلقة بالمستوردين. هذه التعليمات تنص على أن :

- "أي تسجيل جديد لشركة أجنبية للاستيراد ستخضع بدا من 2009/09/01 الى مشاركة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين جزائريين في رأس مالها بما لا يقل عن 30 ٪ من أسهم الشركة.

- جميع الشركات الأجنبية المسجلة فعليا والنشطة في مجال الاستيراد مطالبة بالامتثال للأحكام الواردة أعلاه في غضون فترة لا تتجاوز سبتمبر 30 ، 2009. "

- المدير العام للسجل التجاري مطالب بالسهر على ضمان الامتثال لهذا الاجراء و وزير التجارة يجب أن يجسد الأحكام المذكورة أعلاه من خلال نص إطار تنظيمي.

وأخيرا ، فإن هذا البيان يوضح أن رأس المال التأسيسي ، و الديون و الاعتمادات المطلوبة لتحقيق الاستثمار المخطط له لا يتم رفعها إلا من السوق المالية المحلية.

التدبير الثاني من هذه التعليمات ينص على أن أي مفاوضات ذات الصلة بالاستثمار الاجنبي، بصورة مباشرة أو في إطار الشراكة ، يجب أن يتضمن فقرة تنص على أن المشروع ينبغي ان يتوصل إلى ميزان فائض في النقد الأجنبي لصالح الجزائر ، وهذا طوال مدة هذا الإنجاز.

حسب نص المادة 4 من الأمر رقم 01-03 " تنجز الإستثمارات بطريقة حرة مع مراعاة التشريع والتنظيمات المتعلقة بالنشاطات المقننة وحماية البيئة "، وتعني النشاطات المقننة كل النشاطات الخاضعة إلى قواعد خاصة تنظيمها القوانين والتنظيمات.

ولمزاولة نشاط مقنن، على الشركة الحصول على ترخيص أو اعتماد يسلم من طرف الجهات المختصة.

ونفهم من عبارة حماية البيئة، الإمتناع عن مزاولة النشاطات التي لا تتعارض والمبادئ التي حددها القانون الإطار حول البيئة ل 5 فيفري 1983 المعدل والمتمم.

تمثل التنمية المستدامة إحدى الانشغالات الأساسية للسلطات التي تم تأكيدها قبل مصادقة الجزائر على اتفاقية البيولوجي لريو دي جانيرو (5 جوان 1992).

يشهد إنشاء مجلس أعلى للبيئة والتنمية المستدامة في 25 ديسمبر 1994 على الطابع الأساسي للسلطات الجزائرية لحماية الموارد الطبيعية و الثروة الإيكولوجية.

فيما يتعلق بالمساواة في المعاملة فجاءت في المادة 14 من الأمر " يعامل الأشخاص الطبيعيون والمعنيون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون والمعنيون الجزائريون في مجال الحقوق والواجبات ذات الصلة بالإستثمار ".

وإضافة إلى ذلك نصت الفقرة الثانية من نفس المادة على أن " يعامل جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقيات التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية".

وبفضل هذه الإجراءات الأخيرة أصبح التشريع الجزائري مشجعا وليس تشريعا للرقابة يقوم على أساس مبدأ الحياد كما كان الشأن مع القانون السابق أي الأمر التشريعي رقم 93-12 الصادر في 5 أكتوبر 1993.

على غرار التشريعات المحفزة، يرمي القانون الجزائري إلى جذب المستثمرين، لهذا عليه أن يوفر المعاملة اللائقة، أكيد أن هذه القطيعة في مجال المساواة في المعاملة غير معبر عنها، ولكن هي حصيلة منطقية لآليتين قانونيتين والمتمثلة لفي الاتفاقات المبرمة بين الجزائر و الدول الأصلية للمستثمرين من جهة، ومن جهة ثانية من خلال الإتفاقية مع " الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار " التي تعمل لصالح الدولة والمستثمر.

الجزائر وقعت أزيد من 25 اتفاقية ثنائية لحماية المستثمرين تضاف إلى الاتفاقيات المتعددة الأطراف التي وقعت الجزائر في نفس السياق.

وفي ما يتعلق بالاتفاق الذي يوقع بين الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار والمستثمر فإن هذا الأخير يتفاوض بشأنه بكل حرية بين الطرفين بعيدا عن الإنتماء إلى أي اتفاق يتم في إطار القانون العام، وتتم المصادقة السريعة عليه من طرف المجلس الوطني للإستثمار إلى جانب صدوره في الجريدة الرسمية. ويتعلق الأمر بعقد تبادل تكون فيه الخدمات المقدمة من المستثمر معوضة بالمزايا التي يتمتع بها بموجب القانون والتي تكون مسجلة في اتفاقية التأسيس.

3.1.III. ضمانات - الحماية - اتفاقيات موقعة من قبل الجزائر:

نسجل في المقام الأول أن هناك إجراء عاما يقضي بأنه توم التصريح بالإستثمار الأجنبي في إطار نظام معين ، فإنه لا يمكن المساس به، حتى و غن تم تعديل هذا النظام. وبناء على المادة 15 فإن أي مراجعة أو إلغاء يمكن إجراؤها في المستقبل لا تطبق على الإستثمارات المنجزة إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة. وتحسبا لما قد يواجهه المستثمر بسبب التشريعات و / أو التنظيمات، فقد سعى المشرع إلى تحقيق استقرار مطلق لنظام الإستثمار.

وبالتالي فإن أي ارتفاع في الضغط الضريبي، أو أي إجراءات جديدة في مجال الحقوق الاجتماعية أو قانون الشركات لا يمكن تطبيقها على الإستثمارات قيد الإنجاز.

في المقابل، فإن التسهيلات التشريعية التي تكون لصالح المستثمر، يمكن أن تمتد عليه إذا طالب بذلك. وهكذا يمكن الحديث عن استقرار إيجابي في لقانون، بحيث تكون فقط التدابير القانونية المستقبلية التي هي في صالح المستثمر هي التي تكون قابلة للتطبيق عليه.

من جهة أخرى وحسب المادة 16 فإنه " لا يمكن أن تكون الإستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية غلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعول به ويترتب على المصادرة تعويض عادل ومنصف".

ويوجد نوع آخر من الحماية الخاصة للمستثمر الأجنبي (مطلب المستثمرين منذ 1970) تتعلق بإخضاع كل خ لاف بين المستثمر و الدولة الجزائرية إلى التحكيم. من المؤكد أن المبدأ العام يقضي بغطاء الإختصاص للمحاكم المحلية، علما بأن الخلاف المتعلق بالإستثمار يقع على إقليم الدولة المستقبلية، وأن القوانين الجزائرية المختصة تقوم بتعيين محاكم محلية بطريقة مباشرة.

ومع صدور الأمر لا تشريعي 93 - 09 في 25 افريل 1993 فإنه أصبح بالإمكان اللجوء إلى إدراج بنود تسوية في هذه الاتفاقيات الدولية (يسمح بالتحكيم بالتراضي أو من خلال مؤسسات تحكيم).

قبل صدور هذا النص انضمت الجزائر إلى اتفاقية نيويورك للاعتراف وتطبيق قرارات التحكيم الأجنبية الصادرة في 10 جوان 1958 (قانون 88 - 18 الصادر في 18 جويلية 1988).

بعد ذلك صدر قانون جديد للتحكيم (يعد في الحقيقة الأول من نوعه منذ الاستقلال في مجل التحكيم)، إذ صادقت الجزائر على معاهدة تسوية الخلافات المتعلقة بالإستثمارات بين الدول ورعايا دول أخرى الصادرة في 18 جوان 1965 (الأمر رقم 959- 04 الصادرة في 21 جانفي 1995)، بالإضافة على الإتفاقية المتعلقة بإنشاء الوكالة الدولية لضمان الإستثمارات في سبتمبر 1986 والتي دخلت حيز التطبيق سنة 1988 (الأمر 95- 05 الصادرة في 21 جانفي 1995).

4.1.III. تحويل رؤوس الأموال في الجزائر:

تنص المادة 31 من الأمر رقم 01-03 : "تستفيد الإستثمارات المنجزة انطلاقا من مساهمة في رأس المال بواسطة عملة صعبة حرة التحويل يسعرها بنك الجزائر بانتظام ويتأكد من استيرادها قانونا، ومن ضمان تحويل الرأسمال المستثمر والعائدات الناتجة عنه، كما يشمل هذا الضمان المداخيل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل أو التصفية حتى وإن كان هذا المبلغ اكبر من الرأسمال المستثمر في البداية".

لم يخل تطبيق هذا النص من مشاكل. في الواقع لا بد من التمييز – الاعتبارات تتعلق بتحديد الجزء القابل للتحويل، بين رأس المال (بطريقة أخرى ككل الوسائل المستعملة في الإنتاج) والأموال الخاصة (التي تمثل قيمة رأسمال المملوك للشركة:/ الرأسمال الإجتماعي، الإحتياطات والأرباح غير الموزعة). وحدها الأموال التي دخلت إلى الجزائر في إطار الإستثمار يمكن استخدامها كأرضية لحساب قيمة الرساميل والعائدات القابلة للتحويل وليس مجمل النفقات المستخدمة لإنجاز المشروع.

من جهة فإن استيراد السلع والمنتجات لبيعها على حالتها لا تعطي الحق في تحويل العوائد التي حققتها. على كل، إشكالية تنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال هي التي يتم طرحها عن طريق تحويل الأرباح ورؤوس الأموال . بقدر أصبحت الوضعية أكثر وضوحا منذ اعتماد نظام بنك الجزائر رقم 05-03 الصادر في 6 جوان 2005 المتعلق ب الإستثمارات الأجنبية.

ويحدد هذا النص كليات تحويل الأرباح والفوائد والنواتج الحقيقية الصافية للتنازل أو التصفية الإستثمارات الأجنبية المنجزة في إطار الأمر رقم 01-03 المذكور أعلاه.

في حين، تحت مظلة النظام رقم 2000-03، فإن " رخصة التحويل كانت تعطى من قبل بنك الجزائر في ظرف لا يتجاوز الشهرين بدءا من تاريخ إيداع الملف " .

أصبح النظام رقم 05-03 يلزم البنوك والمؤسسات المعتمدة " بتنفيذ بدون تأخير تحويل الأرباح والفوائد الناتجة عن النازل عن الإستثمار الأجنبي، إلى جانب علاوات الحضور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة الأجانب.

ولكن مثل النظام رقم 2000 – 03 فإن النظام رقم 05-03 ينص على أن الأرباح الناتجة عن الإستثمارات المختلطة (وطنية وأجنبية) هي قابلة أيضا للتحويل بحصة تتوافق مع المساهمة الأجنبية في رأس المال.

بخصوص التنازل وتصفية الإستثمار فإن التحويل يتم على أساس مساهمة الشريك الأجنبي في قيمة المشروع الإجمالية. ولن يكون لبنك الجزائر سوى دور رقابي بعدي على التحويلات المنجزة من طرف البنوك الأولية.

إن تطبيق هذا النظام من شأنه أن ينهي ثقل عمليات التحويل المسجل، رغم أن تبريرات هذا التأخير لم تكن مؤسسة : ويتعلق الأمر بتمكين بنك الجزائر من الحصول على مجمل المعطيات المتعلقة بعمليات استيراد رؤوس الأموال في حدودها إذ تستجيب لشروط إجراءات التح ويل التي تكون لاحقة لها.

2.III. الامتيازات الجبائية الممكنة منحها للمستثمرين:

كما هو مذكور لاحقا ، هناك تدابير جديدة خاصة متعلقة بالاستثمار التي حددها الوزير الأول للحصول على الامتيازات الضريبية .

- التدابير المتعلقة بنظام الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار:

التعليمة حول الاستثمارات الأجنبية ومنح المزايا الاستثمار الأجنبي ، سواء من خلال النظام العام او نظام الاتفاقية ، LE RÉGIME DE LA CONVENTION يجب أن تتضمن بيان يحدد مبلغ الموافق للحصول على استحقاقات و المزايا الضريبية والجمركية وغيرها التي سوف يتم خصمها من الأرباح المؤهلة للنقل إلى خارج الجزائر.

زيادة على الأحكام المتعلقة بالوكالة الوطنية لدعم الاستثمار المذكورة أعلاه ، بيان آخر لرئيس الوزراء يشير إلى أن :

- الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ، لم تعد مقيدة بأجال فحص طلبات الحصول على المزايا في اطار النظام العام (72 ساعة ، وفقا للمادة 7 من التعليمة. 08-06 ل 2006/07/15)

- أن أي منح للمزايا في إطار النظام العام لمشروع استثماري مقدم من قبل المواطنين فقط وأين يكون المبلغ يتجاوز 500 مليون دينار يرجع الى اللجنة الوطنية للاستثمار CNI .

- أي مشروع استثمار مقدم من قبل المستثمر الأجنبي ، أو من قبل مواطن مع شريك أجنبي يجب ان يقدم الى اللجنة الوطنية للاستثمار CNI . بغض النظر المبلغ المطلوب.

قرارات منح المزايا للنظام العام التي صدرت بعد 25 ديسمبر 2008 و التي لا تتماشى مع هذه الأحكام ينبغي أن تعتبر لاغية و دون اثر.

ومع ذلك، وفيما يتعلق بالقانون المطبق حتى الآن، المزايا التي تكون قد منحت إلى المستثمرون هي تلك التي تنص عليها التعليمة 03-01 المتعلقة بتنمية الاستثمار، بصيغته المعدلة، والمكمل بالمرسوم 08-06. فإنه يحدد النظام المطبق على الاستثمارات المحلية والأجنبية المنجزة في الأنشطة الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات ، وكذلك الاستثمارات المنجزة في اطار منح الامتيازات و / أو الترخيص.

لذا فإنها توفر نظامين لمنح الإعفاءات الضريبية وحوافز أخرى ، و هذا حسب طبيعة النظام عام او انتقاص UN RÉGIME DÉROGATOIRE. للاستفادة منها يجب ، ويجب على المستثمرين أن يصرحوا عند الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار و القيام بطلب محدد للحصول على الامتيازات.

III.1.2. امتيازات النظام العام:

بالإضافة إلى الحوافز الضريبية وغير الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام، يجوز للمستثمرين التمتع بالمزايا التالية:

- " تطبيق النسبة المخفضة للرسوم الجمركية بشأن الأجهزة المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري" ،

- " الإعفاء زمن ضريبة القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري" ،

- " الإعفاء من رسوم نقل ملكية العقارات اللازمة لإنجاز المشروع الاستثماري" .

منذ عام 2006 ، هذه المزايا تمنح في أي استثمار لا يدخل ضمن نطاق القائمة السلبية التي نشرها

المرسوم التنفيذي رقم 08-07 الصادر في يناير 11 ، 2007.

(1) الأنشطة المستبعدة من المزايا:

- قائمة الأنشطة المدرجة في المرفق الأول لهذا المرسوم. من بين الأنشطة المقصاة من قبل هذه القائمة ، هناك جميع الأنشطة التجارية LES ACTIVITÉS DE NÉGOCE والتوزيع. هناك أيضا استثناءات من على القائمة الإقصاء . على سبيل المثال ، نشاط المطاعم . هذا الأخير يعد مقصى ، ولكن إذا تعلق الأمر بسلسلة مطاعم ، فان هذا النشاط يصبح مؤهلا بالحصول على المزايا. - الأنشطة الغير خاضعة للتسجيل في السجل التجاري.

(2) أيضا تستبعد من المزايا :

- الأنشطة التي هي في اطار القوانين الاستثنائية وهي خارج نطاق تنفيذ المرسوم رقم 03-01 . - الأنشطة التي تتبع نظام منافع خاص بها . - الأنشطة التي يمكن في إطار التشريع ، أن تتمتع بامتيازات الضرائب.

وعلاوة على ذلك ، السلع القديمة les biens d'occasion غير مؤهلة ، ما عدا فيما يتعلق بنقل و ترحيل الانشطة من الخارج ، ينطوي ذلك على نقل السلع المجددة و المضمومة biens rénovés et garantis تدخل في اطار الخصوصية.

دائما فيما يتعلق بترحيل في الممارسة العملية فان الجمارك تقبل جمركة التجهيزات المستخدمة في سياق الترحيل ، لذا فإنه ينبغي أن تدرج هذه السلع في رأس المال وتقديم مساهمة عينية ، على الرغم من ان I'ANDI لافترض ذلك.

زيادة على ذلك ، لا يوجد أي إجراء خاص بالترحيل ، باستثناء الإجراء التقريري la procédure déclarative التي تطبقها I'ANDI. فمن جانب الجمارك ، فإنها تحتاج الى التأكد من الملكية وتجديد و الضمان لتجهيزات وسائر الوثائق التي تثبت وجود النشاط او الشركة في الخارج.

بالإضافة إلى الأنشطة المستثناءة من مزايا I'ANDI ، يتضمن المرسوم قائمة الممتلكات المستبعدة من نطاق الاستحقاقات والاستفادة من المزايا .

العناصر المستبعدة هي تلك التي توجد في الفئة الثانية من المخطط الوطني للمحاسبة .فحسب التعريف الوارد في المادة 2 من المرسوم 08-07 ، الذي يعرف الاستثمارات بأنه أي تجهيز منقول أو غير منقول، ملموس أو غير ملموس ، اقتنيت أو أنشئت لأغراض التدريب ، التنمية ، وإعادة التنظيم أو رفع مستوى الإنتاج الاقتصادي السلع والخدمات التي يعتزم استخدامها على نحو مستدام في نفس الشكل. ولذلك ، المواد الخام ومواد البناء مستثناءة من فوائد I'ANDI .

(3) المزايا الممنوحة في إطار تنفيذ الاستثمارات واستغلالها :

(أ) المزايا الممنوحة في إطار تنفيذ الاستثمار :

- الإعفاء من الرسوم الجمركية على المعدات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار ، - استرجاع franchise de Tva على السلع والخدمات المستخدمة مباشرة في انجاز الاستثمار. - الإعفاء من الرسوم الجمركية du droit de mutation في جميع المقتنيات المملوكة التي تدخل كجزء من عملية الاستثمار.

ب) المزايا الممنوحة في إطار استغلال الاستثمار :

بعد الانتهاء من عملية الاستثمار و بداية الاستغلال يمنح إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (IBS) والضريبة على النشاط المهني (TAP) لمدة ثلاث سنوات.

III.2.2. امتيازات النظام الخاص:

تمنح مزايا خاصة للمشاريع الإستثمارية التي تنفذ في المناطق التي تحتاج تنميتها إلى مساهمة خاصة من جانب الدولة والمشاريع الإستثمارية التي تكون لها أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني (قطاع المياه، الري، البناء، الهياكل القاعدية للطرق والموانئ والمطارات...إلخ)، وكذلك القطاعات التي تستخدم التكنولوجيات النظيفة التي تساعد على حماية البيئة والموارد الطبيعية، والتي تقتص استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة.

يتميز المشرع بين مرحلتين : مرحلة إنجاز الإستثمار، ومرحلة دخوله قيد الاستغلال. فالنسبة لمرحلة إنجاز الاستثمار، فإن المزايا الممنوحة للمستثمر هي أربعة أشكال:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية.
- تطبيق معدل مخفض بالنسبة لرسوم التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأسمال.
- تتحمل الدولة جزءا من التكاليف الهياكل الأساسية اللازمة لإنجاز المشروع الإستثماري أو كل التكاليف بعد تقييم المشروع من جانب الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار.
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الإستثماري سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية حينما تدخل هذه السلع والخدمات في إنجاز عمليات خاضعة للضريبة على القيمة المضافة،
- تطبيق نسبة رسوم جمركية مخفضة على السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الإستثماري.

وبعد الإنجاز يعفى المشروع الإستثماري لمدة 10 سنوات بعد الشروع في مزاولة نشاطه الفعلي من الضرائب على الشركات وضريبة الدخل التي تخضع لها الأرباح الموزعة والضرائب على المدفوعات الإجمالية والرسم على النشاط المهني.

كما يستفيد المشروع من إعفاء الممتلكات غير المنقولة التي تدخل في إنجاز المشروع الإستثماري من الرسم العقاري لمدة عشر سنوات بدءا من تاريخ امتلاكها.

كما يستفيد أيضا من امتيازات إضافية على نحو يزيد من الإستثمارات أو يبسر إنجازها مثل السماح برحيل العجز ومد فترات الإهلاك.

III.3.2. إجراءات منح مزايا:

مرسومين جديدة نشرها في عام 2008 وضعا إجراء جديد متعلق بطلب ومنح المزايا. المرسوم التنفيذي رقم 98-08 في 24 مارس 2008 المتعلق بشكل التصريح بالاستثمار و بطلب وقرار الاستفادة من الامتيازات ، و المرسوم بين الوزارات مرسوم 25 جوان 2008 بشأن دخول استغلال الاستثمارات المبلغ عنها بموجب المرسوم رقم 03-01 من 20 اوت 2001 المتعلق تطوير الاستثمار.

تصريح بالاستثمار قبل بداية أي انجاز. ألتصريح بالاستثمار هو شكل الذي يعرب به المستثمر عن اعتمازه انجاز استثمار في نشاط اقتصادي لإنتاج السلع و الخدمات التي تدخل في نطاق المرسوم رقم 03-01 اوت 20 ، 2001.

الآن هذا التصريح هو مطلوب من قبل الاستثمارات سواء تلك التي تطلب الامتيازات او لا. التصريح بالاستثمار يتم في وثيقة نموذج يحدده نفس المرسوم. موقع من قبل المستثمر نفسه ، أو من خلال ممثل له يقدم تفويض بذلك ، النموذج هو أيضا محدد بموجب مرسوم السابق . التصريح يكون مرفوق بوثائق التي يجب أن يوفرها النص، اللوائح التي لم تنشر بعد.

- في حالة تقديم طلب للحصول على الامتيازات ، التصريح يجب أن يصحب بطلب الامتيازات على أساس نموذج موحد ينص عليه المرسوم وقائمة السلع والخدمات على أساس نموذج موحد كما ينص المرسوم. - في حالة توفر الاستثمار على- مساهمات عينية، ينبغي أن تسجل هذه الاخيرة على نموذج موحد ينص عليه المرسوم.

- طلب الحصول على الامتيازات يقيمه المستثمر ويحمل توقيعه و مصادق عليه. - طلب الحصول على الامتيازات يقدم في مرحلتين. مرحلة الإنجاز ومرحلة الاستغلال . كل من الطالبان يقامان في نموذج موحد مؤسس بمرسوم.

- في طلب الحصول على الامتيازات لمرحلة الانجا، يجب على المستثمر تحديد طبيعة المزايا التي يريدتها. - بتاريخ إيداع تصريح الاستثمار وطلب الحصول على المزايا ، I'ANDI ترسل الى المستثمر شهادة ايداع التصريح. في غضون 72 ساعة ، I'ANDI تقدم قرار منح مزايا للمستثمر. قائمة السلع والخدمات التي تستفيد من المزايا الضريبية تكون مغلقة تحمل تأشيرة على كل الصفحات.

■ قائمة السلع والخدمات التي يمكن أن تعدل *Amendée ou modifiée*.

قرار الحصول على الامتيازات يقدم في نسخة أصلية واحدة وثلاث نسخ مصادق عليها على النحو التالي :

1. نسخة واحدة للمستثمر.
2. نسخة واحدة لهذه للوكالة.
3. نسخة لإدارة الضرائب.
4. نسخة واحدة لإدارة الجمارك.

III.4.2. وجوب إعادة استثمار الأرباح :

من أحكام قانون الميزانية التكميلية لعام 2008 ، الزام المستثمرين الذين حصلوا على امتيازات ANDI (أو غيرها من اجهزة دعم الاستثمار) اعادة استثمار حصة من الأرباح تتوافق مع الضريبة التي كان يتوجب دفعها و تم الاعفاء منها . وجوب إعادة الاستثمار ومن المقرر ان يكون لمدة أربع سنوات و يدخل حيز التنفيذ اعتبارا من العام الأخير لاستفادة من الامتيازات. ويمكن إعادة استثمار أن يتم في كل سنة أو سنتين متتاليتين. عدم الامتثال لهذا المطلب قد يتسبب في تسديد المزايا الممنوحة بالإضافة إلى غرامة قدرها 30 ٪. قانون المالية لعام 2009 ينص على فرض عقوبات إضافية. فقدان المزايا إذا حصل عدم الامتثال أو إذا كان المستثمر مذنبا بارتكاب مخالفات ضريبية احتيالية المعترف بها من بقرار من محكمة أو بسلطة الشيء المقضي به.

3.III. الهيئات المكلفة بترقية الإستثمارات:

1.3.III. المجلس الوطني للاستثمار (C.N.I) :

يتعلق الأمر بتهيئة يرأسها رئيس الحكومة مهامها الأساسية تتمثل في:

- اقتراح الإستراتيجية والأولويات لتنمية الإستثمارات.
- يفصل في المزايا الممنوحة في مجال الإستثمار.
- يقترح على الحكومة كل القرارات والإجراءات الضرورية لتطبيق إجراءات دعم وتشجيع الإستثمار.
- ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 01- 281 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 تشكيلة تنظيمه وسيره.
- للعلم أن المجلس ليس سلطة إدارية مستقلة، وأن قراراته و / أو توصياته لا توجه مباشرة إلى المستثمر ولكنها موجهة للسلطات المكلفة بتطبيق النصوص التشريعية حول ترقية الإستثمار وفي المقام الأول الوكالة لتطوير الإستثمار.

2.3.III. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (A.N.D.I) :

هيئة تابعة لرئاسة الحكومة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، لها صلاحيات هامة تكمن في:

- ضمان ترقية الاستثمارات ، تطويرها و متبعتها.
- استقبال المستثمرين (المقيمين وغير المقيمين)، إعلامهم ومساعدتهم.
- منح المزايا للمستثمرين.
- ضمان احترام الالتزامات من طرف المستثمرين طيلة مرحلة الإعفاء.
- ويوجد على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار الشباك الوحيد (U.G) الذي يجمع كل الإدارات والمصالح المعنية بالإستثمار.
- إن مهمة الشباك الوحيد هي ضمان تخفيف وتسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات وإنجاز المشاريع.
- ويكلفه المشرع في النهاية بالوضع قيد التطبيق التسهيلات و التخفيفات المقررة.
- إلى غاية 31 جانفي 2006 كانت هناك ستة (6) شبابيك وحيد لا مركزية على المستوى الوطني (الجزائر، البلدة ، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة).

IV. نظام الخوصصة:

1.IV. سياسة الخوصصة.

بعد ستة أعوام فقط من انطلاق الخطوات الأولى للخوصصة، مع الأمر رقم 95 – 22 الصادر في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة الشركات العمومية، وضعت السلطات العمومية سياسة جريئة من خلال الأمر رقم 01 -04 الصادر في 20 أوت 2001 يتعلق بتنظيم تسيير وخوصصة المؤسسات العمومية الإقتصادية.

أصبح المشرع لا يفرق بين المؤسسات الإستراتيجية وغيرها من مؤسسات القطاع التنافسي.

فكلا النوعين أصبح للخوصصة فضلا عن المؤسسات التي تضمن مهمة الخدمة العمومية وكلا النوعين من النوعين من المؤسسات تعتبر دعائم الاقتصاد أو الصناعة ولهذا فإن عملا نوعيا يمكن أن تقوم به الدولة بشكل مؤقت حتى لا تكون هذه موجهة لخدمة المصالح الأجنبية، ومن أجل المحافظة على نشاطها

الرئيسي. تهدف السياسة الجزائرية إلى تحسين التسيير والحصول على التكنولوجيا الجديدة والقضاء على مديونية الخزينة تجاه بنك الجزائر.

من أجل هذه الأسباب ومن خلال شركات تسيير مساهمات الدولة، تتفاوض الدولة بحزم وحرص شديدين حول أسعار النازل عن الشركات بالصيغة التي تمكن وفقها عمليات الخصومة من تحصيل مداخيل جديدة للخزينة العمومية.

V. الأشكال القانونية للإقامة في الجزائر.

1.V. الشركات التجارية

1.1.V. الشركة بالأسم.

تحكمها المواد 952 وما يليها من القانون التجاري الذي يعرفها على أساس أنها " شركة رأس مالها مقسم إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر مساهمتهم"، وتعين بالضرورة محافظ حسابات، ويمكن إنشاء هذه الشركات من خلال اللجوء العلني للادخار.

ولا يتم في هذا الدليل إلا استعراض القوانين التي تحكم شركات الأسهم التي لا يتم تأسيسها عن طريق عدم اللجوء للادخار العام.

أ.تحويل شركات المساهمة:

- التحويل:

يجوز لكل شركة مساهمة أن تتحول إلى شركة من نوع آخر إذا كانت عند تاريخ التحويل، قد مر على إنشائها سنتان على الأقل وتمت المصادقة من قبل المساهمين على ميزانية هاتين السنتين. وأثبتت موافقة المساهمين عليها. يتخذ قرار التحويل بناء على تقرير مندوبي الحسابات الذي يؤكد على أن الأصول الصافية تساوي على الأقل رأس مال الشركة. و يتطلب التحويل إلى شركة تضامن موافقة كل الشركاء.

يتقرر التحويل إلى شركة توصية بسيطة أو شركة مساهمة حسب الشروط المنصوص عليها لتعديل القانون الأساسي وبموافقة كل الشركاء الذين يقبلون أن يصبحوا شركاء متضامنين.

ويتم التحويل إلى شركة ذات مسؤولية محدودة وفقا للشروط المقررة لتعديل القانون الأساسي لهذا النوع من الشركات.

- الإدماج – الانفصال:

للشركة ولو في حالة تصفيتها، أن تدمج في شركة أخرى أو أن تساهم في تأسيس شركة جديدة بطريقة الدمج.

كما لها أن تقدم ماليتها لشركات موجودة أو تساهم معها في إنشاء شركات جديدة بطريقة الإدماج والانفصال، كما لها أخيرا أن تقدم رأسمالها لشركات جديدة بطريقة الانفصال.

ويتحقق مندوبو الحسابات مما إذا تم احترام مبدأ المساواة بين المساهمين. ويجوز لهؤلاء أن يجروا طيلة السنة التحقيقات أو الرقابات التي يرونها مناسبة. كما يمكنهم استدعاء الجمعية العامة للانعقاد في حالة الاستعجال.

2.1.V. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.د.م.م):

تخضع للمواد 564 وما يليها من القانون التجاري، وتؤسس من شخصين أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.

أ. تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- **التحويل:** إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة بالأسهم في أجل سنة.

عند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا على الأقل. إن تحويل شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة من شكل آخر يجب التصويت عليه بالأغلبية المطلوبة في الجمعيات العامة غير العادية، مسبوقاً بتقرير خبير معتمد، باستثناء التحويل إلى شركة تضامن التي تتطلب الموافقة بإجماع الشركاء

- الإدماج – الانفصال:

للشركة تحويل شركة ذات المسؤولية المحدودة ولو في حالة تصفيتها، أن تبتلع شركة أخرى أو أن تساهم في تأسيس شركة جديدة بطريقة الدمج.

كما لها أن تساهم بدمتها في شركات موجودة أو تساهم معها في إنشاء شركات جديدة بطريقة الإدماج أو الانفصال، كما لها أخيراً أن تساهم بدمتها في شركات جديدة بطريقة الانفصال.

يمكن تحقيق العمليات المشار إليها في المادة المتقدمة بين شركات ذات شكل مختلف.

ويجب أن تقررها كل واحدة من الشركات المعنية حسب الشروط لمطلوبة في تعديل قوانينها الأساسية. إذا كانت العملية تتضمن إحداث شركات جديدة، يتعين تأسيس كل واحدة منها حسب القواعد الخاصة بكل شكل من أشكال الشركات الموافق عليها.

3.1.V. المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة:

أقر القانون الجزائري من خلال الأمر تحويل شركة ذات مسؤولية محدودة رقم 96-27 الصادر في 27 ديسمبر 1996، مبدأ الشركة ذات الشخص الوحيد وما تبعها من القانون التجاري المتعلقة بالشركة ذات المسؤولية المحدودة.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة، لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك واحد، تسمى هذه الشركة " مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

2.V. الأشكال الأخرى للإقامة المهنية:

هناك اشكال اخرى للتواجد في السوق الجزائرية نجد منها :

1.2.V. مكاتب الارتباط.

النظام القانوني والجبائي لمكاتب الارتباط تحكمها التعليمات الوزارية المشتركة الصادرة في 30 جويلية 1986 المتعلقة بالالتزامات المالية لمكاتب ارتباط الشركات أو تجمعات الشركات الأجنبية المعتمدة من وزارة التجارة.

المبدأ: حسب المادة الأولى من التعليمات الوزارية المشتركة الصادر في 30 جويلية 1986، لا يمكن أن تزاوّل مكاتب الارتباط نشاطات مكسبة ولا يتوفر على أي عائد محلي. وتتكفل الشركة الأم بدفع تكاليف التسيير بما فيها أجور الموظفين والأعباء الإجتماعية الملحقة، ويجب أن تكون بالدينار الجزائري الناتج عن مقابل عملة صعبة قابلة للصرف للصرف مستوردة من ذي قبل. **اعتماد مكاتب الارتباط:** يمنح اعتماد مكاتب الارتباط من طرف وزارة التجارة لمدة سنتين قابلة للتجديد. يشترط منح الإعتماد ب:

- تقديم مسؤول مكتب الاتصال لكفالة بقيمة 20000 دولار لوزارة التجارة، ولضمان الكفالة، يتم إيداع مبلغ 2000 دولار في حساب مجمد بأحد البنوك الجزائرية طيلة مدة صلاحية الإعتماد.

- فتح حساب بالعملة الوطنية أي الدينار القابل للتحويل لدى نفس البنك.

- دفع لدى نفس البنك لمبلغ بالعملة الصعبة يساوي على الأقل تكاليف التسيير المحتملة لثلاثة أشهر. سير والتزامات مكاتب الارتباط.

يجب أن يمسك مكتب الارتباط محاسبة مطابقة للقوانين الجاري العمل بها بالنسبة للمصاريف المتعلقة بأعباء وتكاليف مكتب الارتباط.

وفي إطار نشاطاته في الجزائر، يتم دفع الأعباء والتكاليف بواسطة صك مسحوب من الحساب المفتوح بالدينار الجزائري القابل للتحويل. ولمواجهة النفقات، يمكن أن يتوفر المكتب على الصندوق يزود فقط بالاقطاع من الحساب المفتوح بالدينار القابل للتحويل.

فرص اللجوء إلى مكتب ارتباط: مثلت التعليمات الوزارية المشتركة الصادرة في 30 جويلية 1986 المتعلقة بالالتزامات المالية لمكاتب الارتباط للشركات أو تجمعات الشركات الأجنبية المعتمدة من وزارة التجارة، عند سنّها استثناء واضحا للقانون رقم 78 - 02 بتاريخ 11 فيفري 11978 المعدل والمتعلق باحتكار الدولة للتجارة الخارجية.

في الماضي، لجأت بعض الشركات إلى مكتب ارتباط لتطوير لتطوير نشاطها في الجزائر. حيث أن المكتب كان يعد الصيغة الوحيدة للإقامة المحلية الممكنة لها، إلا أنه في كثير من الحالات سجل انحرافا عن الأهداف.

تم إلغاء القانون رقم 78-02، ولم يعد اليوم هناك من مانع لإقامة شركات أجنبية في الجزائر، ولها الحق في اختيار الشكل القانوني التي تراه مناسبا لاحتياجاتها.

بمعنى أن اللجوء إلى مكتب ارتباط اليوم لم تعد له نفس الفائدة التي كانت في السابق أين كان الصيغة الوحيدة الممكنة لإقامة الشركات الأجنبية في الجزائر.

وبالنظر للإطار القانوني لمكتب الارتباط المذكور سابقا، يتبين انه لا توجد أية شركة أجنبية ستعود لمكتب ارتباط لتعزيز تواجدها في الجزائر.
لا يمكن للمكتب أن يقدم أي عمل تجاري بشكل عادي ومستقل. وتعتبر طريقة سيره، ما عدا الإستثناء، غير مطابقة لإستراتيجية تنمية شركة أجنبية في الجزائر.
وفي كل الحالات فإن الشركات الأجنبية التي تبيع منتجاتها لمستوردين جزائريين والتي تسعى إلى تنمية وترقية شبكات توزيعها في الجزائر، من مصلحتها الاعتماد على مكتب ارتباط لاعتبارات جبائية (لأن هذا النشاط لا يخضع للرسم على القيمة المضافة) من جهة، ومن جهة ثانية بسبب تكاليف الاستغلال (الأجور التي تعد غير مكلفة) بالنظر لمختلف الأعباء الناتجة عن توطين نشاط فرعي لها.

2.2.V الأشكال الأخرى للإقامة الدائمة

على غرار الشركات المحلية، فإن الشركات الأجنبية يمكنها فتح إقامات دائمة للأعمال تعلق شكل ممثلات أو وكالة تجارية أو أشكال أخرى لمنشأة ثانوية.
وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 97-41 الصادر في 18 جانفي 1997 فإن كل مؤسسة تجارية مقرها في الخارج وتفتح في الجزائر منشأة من هذا النوع خاضعة للإلزامية القيد في السجل التجاري.
من جهة أخرى، فإنه وفق التشريع الحالي هذا الشكل من التواجد الاقتصادي لا يكسب المزايا المعتادة المنتظرة من المنشآت.

VI. التشريع التجاري:

1.VI. شروط ممارسة النشاطات التجارية:

1.1.VI. السجل التجاري:

هو وثيقة تحت ملكية المركز الوطني للسجل التجاري، موقع من طرف القاضي. مستخرج السجل التجاري يمثل عقدا موثقا يكسب صفة التاجر لكل شخص طبيعي أو معنوي ويسمح له بممارسة أعماله التجارية، يتم التعامل معه على أساس ذلك مع الغير.
يلزم بالقيد في السجل التجاري كل شخص طبيعي أو معنوي لممارسة نشاط تجاري، كل شخص طبيعي أو معنوي غير مسجل في السجل التجاري، يمارس بصفة عادية نشاطا تجاريا، يكون قد ارتكب مخالفة تعالين ويعاقب عليها القانون.

2.1.VI. النشاطات المقننة.

النشاطات والمهن المقننة الخاضعة للقيد في السجل التجاري تستجيب لفقواعد خاصة تحددها القوانين والتنظيمات.
كل شخص يمارس نشاطا أو مهنة مقننة خاضعة للقيد في السجل التجاري عليه الحصول تعلق رخصة مؤقتة أو اعتماد تسليمها السلطات الإدارية المختصة.
لا تكون الممارسة الفعلية لهذه النشاطات ممكنة إلا بحصول الشخص المعني على الرخصة أو الاعتماد النهائي.

3.1.VI. القانون الأساسي للتجار الأجانب:

تحت طائلة التطورات المخصصة للتنظيم والنشاط التجاري للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب في الجزائر، في الأجزاء الأخرى من هذا الدليل، تشير إلى الالتزامات المطلوبة من التجار الأجانب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 453 الصادر في 1 ديسمبر 2003.

2. VI. التجارة الخارجية:**1.2.VI. حرية الإستيراد والتصدير.**

تحدد المبادئ الأساسية في هذا المجال نصوص الأمر 03 - 04 الصادر في 19 جويلية 2003 المتعلق بالقواعد العامة المطبقة على عمليات استيراد البضائع وتصديرها. بمقتضى المادة 2: " تنجز عمليات استيراد المنتجات وتصديرها بحرية " وتستثنى من مجال تطبيق هذا الأمر عمليات تصدير واستيراد المنتجات التي تخل بالأمن والنظام العام والأخلاق.

2.2.VI. القيود.

تخضع عمليات تصدير واستيراد المنتجات إلى مراقبة الصرف طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما (أنظر لاحقا : عمليات التجارة الخارجية). يمكن أن تؤسس تراخيص لاستيراد المنتجات أو تصديرها وهذا بهدف تسيير أي إجراء يتخذ بموجب أحكام هذا الأمر أو الإتفاقيات الدولية التي تكون الجزائر طرفا فيها. يجب أن تكون المنتجات المستوردة مطابقة للمواصفات المتعلقة بنوعية المنتجات وأمنها، خاصة القانون رقم 89 - 02 الصادر في 7 فيفري 1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، - المرسوم التنفيذي رقم 90 - 366 الصادر في 10 نوفمبر 1990 المتعلق بوسم وعرض المنتجات المنزلية غير الغذائية والقانون 04 - 04 الصادر في 23 جوان 204 المتعلق بالتقييس، الأمر الصادر في 15 جوان 2002 المحدد لطرق تطبيق المادة 22 من قانون الجمارك المتعلق باستيراد السلع المقفلة.

3.2.VI. الإجراءات الحمائية.

يمكن أن يستفيد الإنتاج الوطني من حماية تعريفية في شكل حقوق جمركية وتدابير الدفاع التجارية، ويتعلق الأمر بتدابير وقائية أو إجراءات تعويضية أو مضادة للإغراق. تطبق إجراءات الحماية تجاه منتج ما إذا كان مستوردا بكميات متزايدة على درجة تلحق أو تهدد بإلحاق ضرر جسيم بفرع من فروع الإنتاج الوطني لمنتجات مماثلة أو منافسة له مباشرة. ويمكن أيضا تطبيق تدابير وقائية تتخذ في شكل تقييدات كمية عند الإستيراد أو رفع نسب الحقوق الجمركية. يمكن فرض حق تعويضي على سبيل المقاصة، على كل دعم ممنوح مباشرة أو غير مباشرة عند الإنتاج أو التصدير أو النقل لكل منتج يلحق تصديره إلى الجزائر أو يهدد بإلحاق ضرر كبير لفرع من الإنتاج الوطني. الحق التعويضي حق نوعي يستوفي كما هو الشأن بالنسبة للحقوق الجمركية.

3.2.VI. اعتماد تشريعي استثنائي.

أكد أنه طبقا لروح الأمر رقم 03-04 تم اعتماد المرسوم التنفيذي رقم 05-458 الصادر في 30 نوفمبر 2005 المحدد لكيفيات ممارسة نشاطات استيراد المواد الأولية، المنتجات والسلع الموجهة للربيع على حالتها.

وللفهم الجيد لهذا النص، من الضروري التساؤل عن الأسباب التي أدت بالمشروع إلى تشييد الشروط التي يتم وفقها القيام بعمليات الإستيراد الخاصة بالمنتجات الموجهة لإعادة البيع على حالتها وبصيغة أخرى تلك التي لا تخضع لأي تحويل يمكنه أن يشكل قيمة مضافة ما.

يبدو أنه هناك سببان رئيسيان لاعتماد هذا النص:

1- السبب في العديد من الحالات حتى لا نقول بطريقة آلية، هو عدم التحرير الكلي للمبلغ الأدنى للرأسمال الاجتماعي خاصة للشركات التجارية عند نشر القوانين الأساسية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية. في الواقع، لا يتم ذلك إلا تدريجيا بالتوازي مع ممارسة الشركة لنشاطها، بعد القيد في السجل التجاري، ولدعم قاعدة التحرير المباشر للرأسمال الاجتماعي، خصص الأمر رقم 05-05 الصادر في 25 جويلية 2005 والمتضمن قانون المالية التكميلي. المادة 13 للحدوث تعن أنه " لا يمكن أن تمارس نشاطات استيراد المواد الأولية والمنتجات الموجهة للبيع على حالتها، إلا من قبل الشركات التي يساوي أو يفوق رأسمالها 20 مليون دج ".

هذه المادة أحدثت انقلابا في مبدأ الفصل بين البنية الاجتماعية الخاصة بشركات الأشخاص والبنية الاجتماعية الخاصة بشركات رأس المال، حيث أن طبيعة الشركة مهما كانت، فإن الغرض الاجتماعي هو المهم.

2- السبب الثاني، هو أن عددا كبيرا من الشركات لا تتوفر على الوسائل البشرية والمادية والمالية واللوجستية الكافية لمزاولة نشاط الاستيراد.

السلطات العمومية التي قررت وضع حد للتجاوزات المسجلة، ساهمت في حقيقة الأمر في السابق في الخروقات العديدة للنصوص التشريعية والتنظيمية التي كانت تشكل منذ ذلك الحين أساس التجارة الخارجية للجزائر.

وعلى هذا الأساس، أصبحت الشركات التجارية التي تقوم بنشاط الاستيراد، ملزمة باحترام الشروط الثلاثة التالية:

- * امتلاك البنية التحتية المناسبة للتخزين والتوزيع.
- * امتلاك إمكانية النقل المناسبة لخصوصيات النشا
- * امتلاك إمكانية مراقبة النوعية والمطابقة، والمراقبة الصحية والمراقبة البيطرية والنباتية الصحية لمواد المستوردة قبل بيعها.

المشكل الذي يطرحه المرسوم التنفيذي الصادر في 30 نوفمبر 2005 لا ينحصر في مبدأ حماية مصالح المستهلك وحماية مبدأ المنافسة بين المتعاملين. يجب أن نشير هنا إلى أن الدستور الجزائري لسنة 1996 (في المادة 132) والإلتزامات الدولية للجزائر.

(اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة) تتطلب تحكما قويا من الدولة في سير نشاط التجارة الخارجية، وبالتالي كان من الضروري وضع حد للممارسات التجارية الفوضوية التي لا تحترم قواعد السوق ول أقل من ذلك صحة وأمن المستهلك. نلاحظ هنا ان:

- 1- السلطات العمومية بطريقة تسعى رسمية وإجبارية لتحديد سقف وحجم الاستيراد المنجز من طرف المتعاملين، بشكل يمكنها من المراقبة المباشرة أو غير المباشرة لنوعية ومطابقة المنتجات. في هذه الحالة وفر المشرع الحد الأدنى من وسائل ضمان حماية المستهلكين والمستعملين.
 - 2- المشرع يريد وضع علاقة بين قيمة رأسمال شركة الاستيراد وأحجام السلع المستوردة، خاصة بالنسبة لاختيار أنظمة الدفع.
- صيغة الدفع الأكثر استعمالا اليوم في علاقات التجارة الدولية للجزائر هي الإعتمادات المستندية القابلة للإلغاء والمؤكدة. في هذا الطرح، وحدهم المستوردون الذين يتوفرون على قدرة مالية هامة في نظر البنوك يمكنهم الوصول إلى وسيلة الدفع هذه التي توفر الأمن الكاف للمورد.

VII. قانون المنافسة:

1.VII. حرية الأسعار.

- صادق المشرع على نص جديد لترقية المنافسة لتعزيز الإجراءات التي جاء بها الأمر 95-06 المتعلق بالمنافسة.
- الأمر 03-03 الصادر في 19 جويلية 2003 المتعلق بالمنافسة، أعاد التأكيد كسابقه، على مبدأ حرية الأسعار، ما عدا بالنسبة للمواد التي تصنف إستراتيجية أو في حالة الإرتفاع المفرط للأسعار. يمكن إتخاذ تدابير استثنائية للحد من الإرتفاع المفرط بسبب اضطراب خطير للسوق أو كارثة أو صعوبات مزمنة في التمويل أو في حالات الإحتكارات الطبيعية.
- لكن وفي الحالتين، لا تقوم الحكومة سوى بإتخاذ إجراءات استثنائية للحد من الإرتفاع لمدة أقصاها ستة (6) أشهر، بعد أخذ رأي مجلس المنافسة.
- ويعدل أيضا مبدأ حرية الأسعار عندما يكون عرض الأسعار أو أسعار البيع للمستهلكين مخفضة بشكل غير طبيعي مقارنة بتكاليف الإنتاج والتحويل والتسويق. ويتم التدخل أيضا عندما يسعى بائع إلى إقصاء منافسيه من السوق، أو منع الدخول بواسطة خفض معتبر للسعر.

2.VII. الممارسات المقيدة الممنوعة.

- يمكن حصر ستة نماذج لممارسات تقييدية تعرقل المنافسة وهي:
- * الممارسات التي تحد من الدخول في السوق
 - * الممارسات التي تحد أو تراقب الإنتاج أو منافذ التسويق أو الإستثمارات.
 - * الممارسات التي تؤدي إلى اقتسام الأسواق أو مصادر التمويل.
 - * الممارسات الرامية إلى عرقلة تحديد الأسعار حسب قواعد السوق بالتشجيع المصطنع لارتفاع الأسعار أو لانخفاضها.
 - * الممارسات الرامية إلى تطبيق شروط غير متكافئة لنفس الخدمات تجاه الشركاء التجاريين، مما يحرمهم من منافع المنافسة.
 - * الممارسات إلى إخضاع إبرام العقود مع الشركاء لقبولهم خدمات إضافية ليس لها صلة بموضوع هذه العقود.

حسب المادة 7 من الأمر 03-03 حظر المشرع كل تعسف ناتج عن وضعية هيمنة على السوق أو احتكارها أو على جزء منها.
ونفس الممنوعات المحددة في الممارسات التقييدية للمنافسة، تم اعتمادها أيضا لمعاقبة كل تعسف ناتج عن وضعية الهيمنة.
الممارسات التقييدية المسموح بها استثنائيا من قبل القانون هي التي:
* تحقق تطور اقتصادي أو تقني.
* تساهم في تحسين التشغيل.
* تعزز الوضعية التنافسية في السوق.

3.VII. تشريعات التركيز.

يتم التركيز الاقتصادي في ثلاث حالات:

- 1- إذا اندمجت مؤسستان أو أكثر كانت مستقلة من قبل.
 - 2- إذا حصل شخص أو عدة أشخاص طبيعيين لهم نفوذ على كل جزء من مؤسسة أو عدة مؤسسات.
 - 3- إذا أنشئت مؤسسة مشتركة تؤدي بصفة دائمة جميع وظائف كيان اقتصادي مستقل.
- التجمعات الاقتصادية ليست ممنوعة لذاتها، بل يعود لمجلس المنافسة الحق في البت في ما إذا كان من شأن هذا التركيز المساس بالمنافسة.
كلما تجاوز التركيز 40 % من المبيعات أو المشتريات المنجزة في سوق معينة، يكون مجلس المنافسة مؤهلا للإخطار بهذا الخصوص.
وبحسب درجة التركيز المحققة من المتعاملين يمكن لمجلس المنافسة أن:
* اعتماد مجموعة من التدابير من شأنها التخفيف أثار التركيز على المنافسة.
* إما رفض التجميع. وفي هذه الحالة، يمكن الطعن في قرار لارفض المتخذ من مجلس المنافسة أمام مجلس الدولة.
يمكن أن ترخص الحكومة بالتركيز إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك، أو بناء على طلب من الأطراف المعنية بالتركيز الذي كان محل رفض من مجلس المنافسة (المادة 21 من الأمر).

4.VII. القواعد المطبقة على الممارسات التجارية:

هذه القواعد محددة بالقانون رقم 04-02 الصادر في 23 جوان 2003.
مجال تطبيق هذا القانون واسع جدا كونه ينظم شفافية ونزاهة الممارسات التجارية، ويحدد المخالفات والعقوبات ضد المعرقلين.
بخصوص شفافية الممارسات التجارية، تتولى المؤسسات وجوبا إعلام الزبائن بأسعار وتعريفات السلع والخدمات، وبشروط البيع. يجب أن تكون كل عملية مصحوبة بفاترة، يجب أن يكون البيع للمستهلك محل وصل صندوق أو سند يبرر هذه المعاملة. يقبل وصل التسليم بدل الفاتورة في المعاملات التجارية المتكررة والمنتظمة.
يجب أن تحرر فاتورة إجمالية شهريا تكون مراجعها وصولات التسليم المعنية.

وبخصوص نزاهة الممارسات التجارية، عدد القانون 04-02 خمسة ممارسات محظورة:

1. الممارسات التجارية غير الشرعية.
2. ممارسات أستعار غير شرعية.
3. الممارسات التجارية التدلّيسية.
4. الممارسات التجارية غير النزيهة.
5. الممارسات التعاقدية التعسفية.

تعتبر من بين الممارسات التجارية غير الشرعية، إعادة بيع سلعة بسعر أدنى من سعر تكلفتها الحقيقي الذي يقصد به سعر الشراء بالوحدة المكتوب على الفاتورة، يضاف إليه الحقوق والرسوم وحقوق النقل عند الاقتضاء.

ممارسة أسعار غير شرعية تعني كل بيع سلع أو تأدية خدمات لا تخضع لنظام حرية الأسعار، لا يمكن أن تتم إلا ضمن احترام نظام الأسعار المقننة طبقاً للتشريع المعمول به.

الممارسات التجارية التدلّيسية ترمي إلى دفع أو استلام فوارق مخفية للقيمة، أو تحرير فواتير وهمية أو فواتير مزيفة.

الممارسات التجارية غير النزيهة هي تلك الممارسات غير النزيهة وغير النظيفة، التي تلجأ إليها مؤسسة لتشويه سمعة عون أو أعوان اقتصاديين.

الممارسات التعاقدية التعسفية تتمثل في فرض شروط والتزامات على المستهلك تتعارض كلياً مع قواعد الحماية التي يوفرها له القانون والتي تعيد النظر كلياً في العلاقة التعاقدية.

5.VII. مجلس المنافسة.

يتعلق الأمر بسلطة إدارية تنشأ لدى رئيس الحكومة، تمتع هذه السلطة بالشخصية القانونية أو الاستقلال المالي.

يتم إبلاغ هذه السلطة من طرف كل شخصية معنوية أو مادية ترى أنها ضحية لممارسات تقييدية. يتخذ مجلس المنافسة قرارات، ويبيدي آراء والقيام بتحقيقات حول المسائل المتعلقة بالسير لقانون المنافسة. وتتمثل قرارات وصلاحيات المجلس الأساسية في

- * يرسل مقررًا معللاً بغرض وضع حد للممارسات المقيدة للمنافسة.
- * تقرير عقوبات مالية (في حال لم يحظ مقرره بالتطبيق).
- * اتخاذ إجراءات مؤقتة موجهة لوقف الممارسات القيدة، أو من أجل تجنب خسائر وشيكة بإمكانها تهديد مصالح شركات بفعل تلك الممارسات.

يبيدي مجلس المنافسة رأيه في كل مسألة ترتبط بالمنافسة إذا طلبت الحكومة منه ذلك، ويبيدي كل اقتراح في مجالات المنافسة.

ويمكن أن تستشير الجماعات المحلية والهيئات الاقتصادية والمالية، المؤسسات والجمعيات المهنية والنقابية، وكذا جمعيات حماية المستهلكين.

يستشار مجلس المنافسة في كل مشروع نص تنظيمي له صلة بالمنافسة.

من جهة أخرى، يمكن للجهات القضائية المختصة طلب رأي المجلس بخصوص القضايا التي توضع أمامها.

الخاتمة :

لقد عملنا في هذا الفصل على تسليط الضوء على بيئة الاعمال بالجزائر اين تطرقنا الى مختلف الجوانب الديموغرافية ، الجغرافية ، الاقتصادية و التشريعية . التي تعد ورشة مفتوحة للإصلاحات القانونية والتنظيمية . العوامل التي كان لها انعكاس ايجابي على تطور تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة وتواجد الشركات الاجنبية بالسوق الجزائرية.

إلا ان هذه الاخيرة تبقى ضئيلة بالنظر لتطلعات السلطات الجزائرية فعلى هذا الاساس سنحاول في الفصل الموالي تحديد مختلف التساؤلات و الاسباب التي تفسر قلة تدفق الاستثمارات الاجنبية و اقامتها بالسوق الجزائرية و هذا انطلاقا من الدراسات والبحوث المتعلقة بتدويل الشركات و نظريات التجارة الدولية.

144	مقدمة:
144	I. المعطيات الأساسية:
144	1.I. البنى القاعدية:
145	2.I. تربية تكوين صحة:
145	3.I. الإقتصاد:
145	4.I. التطور الاقتصادي:
147	II. التشريع الاقتصادي و اهم التحولات الجارية:
148	1.II. تعديل القانون التجاري:
148	2.II. تعديل القانون المتعلق بالسجل التجاري:
149	3.II. نظام تأطير التجارة الخارجية:
149	4.II. المنافسة وشفافية الأسواق:
149	5.II. القطاع الخاص: الصناعات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
150	6.II. القطاع البنكي:
151	7.II. تنظيم القطاع العام – الخصخصة:
151	III. الإستثمار الأجنبي في الجزائر:
151	1.III. الإطار القانوني والتأسيس؟:
151	1.1.III. تعريف الإستثمار:
152	2.1.III. حرية الإستثمار والمساواة في المعاملة:
154	3.1.III. ضمانات - الحماية – اتفاقيات موقعة من قبل الجزائر:
155	4.1.III. تحويل رؤوس الأموال في الجزائر:
155	2.III. الامتيازات الجبائية الممكن منحها للمستثمرين:
156	1.2.III. امتيازات النظام العام:
158	2.2.III. امتيازات النظام الخاص:
158	3.2.III. إجراءات منح مزايا:
159	4.2.III. وجوب إعادة استثمار الأرباح:
160	3.III. الهيئات المكلفة بترقية الإستثمارات:
160	1.3.III. المجلس الوطني للاستثمار (C.N.I):
160	2.3.III. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (A.N.D.I):
160	IV. نظام الخوصصة:
160	1.IV. سياسة الخوصصة:
161	V. الأشكال القانونية للإقامة في الجزائر:
161	1.V. الشركات التجارية:
161	1.1.V. الشركة بالأسهم:
161	أ. تحويل شركات المساهمة:
162	2.1.V. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.د.م.م):
162	أ. تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة:
162	3.1.V. المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة:
163	2.V. الأشكال الأخرى للإقامة المهنية:
163	1.2.V. مكاتب الارتباط:
164	2.2.V. الأشكال الأخرى للإقامة الدائمة:
164	VI. التشريع التجاري:
164	1.VI. شروط ممارسة النشاطات التجارية:
164	1.1.VI. السجل التجاري:
164	2.1.VI. النشاطات المقننة:
165	3.1.VI. القانون الأساسي للتجار الأجانب:
165	2.VI. التجارة الخارجية:
165	1.2.VI. حرية الإستيراد والتصدير:
165	2.2.VI. القيود:
165	3.2.VI. الإجراءات الحمائية:

166 3.2.VI. اعتماد تشريعي استثنائي.
167 VII. قانون المنافسة:
167 1.VII. حرية الأسعار.
167 2.VII. الممارسات المقيدة الممنوعة.
168 3.VII. تشريعات التركيز.
168 4.VII. القواعد المطبقة على الممارسات التجارية:
169 5.VII. مجلس المنافسة.
170 الخاتمة :

الفصل الثاني

استخلاص أسئلة الاستبيان في

ظل النظريات الاقتصادية

و نظريات التدويل

مقدمة:

في هذا الفصل ، سنعمل على تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتدويل الشركات. هذه الأعمال قسمناها إلى ثلاثة أجزاء :

1. **نظريات التجارة الدولية**¹ أين نستعرض نظرية المزايا المطلقة لآدم سميث Adam Smith نظرية المزايا النسبية لدافيد ريكاردو David Ricardo. ونظرية مكافئة عوامل الإنتاج لهيكشر-أولين Hecksher-Ohlin
2. **نظريات التطور الدولي للشركات** التي بدأت مع نظرية دورة حياة المنتج لريموند فيرنون Raymond Vernon والتي طورت بالتقرب الاصطناعي للشركة I'approche synthétique de la firme لجان لويس موشيلي Jean Louis Mucchielli ونظرية المطالبة لدوننق La théorie électique de Dunning .
3. **إثراء الجانب النظري بمختلف التقربات** الأخرى المتصلة بتدويل الشركات. عرض كل نظرية سيعقب بتعليق موضح للمتغيرات التي تم استعمالها من هذه النظرية أو هذا التقرب في تحليلنا.
4. **نختتم هذا الفصل بملخص للنظريات والتقربات** و بموجز لجميع المتغيرات المستخرجة من الأدبيات والتي سنعمل على اختبار في دراستنا التطبيقية.

I. 1 نظريات التجارة الدولية:

مقدمة :

نستعرض في هذا الجزء الأول نظرية المزايا المطلقة لآدم سميث Adam Smith ، نظرية المزايا النسبية لدافيد ريكاردو David Ricardo ونظرية مكافئة عوامل الإنتاج لهيكشر-أولين Hecksher-Ohlin .

I.1.1 نموذج التبادل الحر² :

يقوم هذا النموذج على أساس نظريات آدم سميث ودافيد ريكاردو. هذان المؤلفان يظهران الفوائد التي يمكن أن تكسبها الدول من التجارة الحرة. إذا كان بلد ما يمكن أن يوفر لنا سلعة أرخص من أن ننتجها نحن لأنفسنا، فإنه من الأفضل شرائها منه بجزء من صناعتنا، نستخدم النوع الذي يكون لنا فيه بعض الفائدة³. آدم سميث يلاحظ أنه إذا كان يمكن بيع المنتج المصنع من قبل الفرع بأكثر من مضمونه من العمل ، فان فوائد ستظهر وعمال إضافيين سيتم تحويلهم إلى هذا الفرع بغية زيادة العرض ، أما إنتاج الصناعات الأخرى فسينخفض بالتوازي. تحويل العمال ستستمر حتى تتساوى معدلات الربح في جميع جوانب الاقتصاد. في البلد الذي فيه إنتاجية العمالة أعلى من أي مكان آخر في إنتاج منتج ما يكون له ميزة تصديره كونه يمكن أن يحصل أكثر على منتج آخر ليس بمقدوره إنتاجه بنوعية العمل المحتواة في صادراته⁴. أما ديفيد ريكاردو فانه بين أن كل بلد له مصلحة في التخصص في إنتاج السلع التي له فيها أكبر قدر من التفوق أو أقل نقيصة. الفكرة الأساسية هي وجود مزايا نسبية.

1 Pascal le merrer ; « la mondialisation au regard des théories du commerce » ; problemes économiques N°2911
ارجع الى 2006 ;21-29 ;Michel Rainelli ; « Etat des lieux du commerce international » ;Cahiers Francais n°325 ;p29-32

2 Lindert (Peter H.). « Economie internationale », 1989.

3 Adam Smith. « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », 1876.

4 Lindert (Peter H.). « Economie internationale », Op,cit.

أي دولة لديها ميزة نسبية في سلع معينة يمكن أن تستفيد من مبادلة مثل هذه السلع بسلع أخرى معروضة من قبل دول أخرى.

- الدول تميل إلى التخصص في إنتاج السلع أين تكون تكاليف الإنتاج أكثر انخفاض . البلد الذي تكون لديه إنتاجية العمل اكبر من البلد الثاني بالنسبة لنفس السلعة تكون له ميزة في إنتاج هذه السلعة و منه تصديرها و استيراد السلعة الثانية التي يملك فيها نقيصة نسبية.
- تجدر الإشارة إلى الظروف التي يندرج فيها هذا الطرح :
- عدم انتقال عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال) بين الدول.
 - لا وجد للقيود (contingentements والتعريفات الجمركية، والتمييز) على التبادل بين البلدين.
 - المنافسة الحرة والكاملة في كل بلد، وهناك الاستخدام التام لعوامل الإنتاج في كلا البلدين.
 - دافيد ريكاردو أقام تصوره على افتراضات متكاملة :
- انعدام تكاليف النقل، حرية الحركة الدولية للسلع ، إلا انتقال عوامل الإنتاج خارج البلد.

2.1.I. النموذج النيو كلاسيكي : تحليل ايلي هيكشر و برتل أولين Elie Hecksher Et Bertil Ohlin

ركزت الأدبيات النيوكلاسيكية بشكل خاص على التميز بين الدول :نسبية عوامل الإنتاج. النموذج الذي يشدد على أهمية حاسمة لتجارة الدولية ، والتخصص تعرض ليه لأول مرة اقتصاديان السويديان ايلي هيكشر و رتل أولين. وشكل النموذج رسميا في 1940 من قبل الاقتصادي الأمريكي بول سامويلسون Paul Samuelson (ومن هنا صارت النظرية تعرف H.O.S كنية الى المفكرين الثلاثة).

ايلي هيكشر و أولين فسيرا التبادل الدولي بالوفرة أو الندرة النسبية للعوامل المختلفة للإنتاج في الدول. منطقت النموذج يبنى على المنطقية الموائية:

الوافرات المختلفة للعوامل تؤدي إلى أسعار نسبية مختلفة لعوامل ،ومنه تكاليف نسبية مختلف للمنتجات : هذه الأخيرة تعد السبب في التبادل الدولي الذي يجب أن يكون مفيدا لكل من شارك في التبادل البلد الذي لديه وفرة من عامل أكثر من الآخرين يستفيد من الكلفة المنخفضة نسبيا لهذا العامل و منه من الإنتاج الأرخص بفضل استخدام هذا العامل على نطاق واسع. بفضل التجارة فان البلد سينتج أكثر من هذا المنتج و يقوم بتصديره و يقوم بالمقابل باستيراد المنتج الذي لا ينتجه بكفاءة و الذي ينتجه البلد الثاني بكثافة.

بصفة عامة ، الدول تصدر المنتجات التي تستخدم بشكل مكثف عوامل الإنتاج التي يكون لديه فيها وفيرة نسبية ، ويستورد المنتجات التي تستخدم بشكل مكثف عوامل الإنتاج التي تعتبر نادرة نسبيا . و خلاصة القول ، نظريات التجارة الدولية تضع التركيز على التصدير والتبادل. فرضية الاستثمار المباشر في الخارج لا يمكن تصورها. هذه النظريات ترفض فكرة التدويل بسبب المنافسة ، لان المنافسة في هذا نماذج نقية وكاملة ن كما ان رأس المال لا يتحرك بين الدول.

وفقا لمارك هومبر Marc Humbert¹ ، فان نظرية التجارة الدولية المحضة تتجاهل الفعل المتعددة الجنسيات ، إذ أن وجود الشركة متعددة الجنسيات يبدو مستحيلا وهذا بسبب عدم إمكانية انتقال رأس المال بين الدول. و على هذا الأساس فانه ليس بالإمكان اتخاذ هذا النموذج في الدراسة الميدانية.

1 M. Humbert. « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 1990.

I. 2. نظريات التطور الدولي للشركة:

مقدمة:

هذا الجزء سيوجز نظريات النمو الدولي للشركة التي بدأت مع نظرية دورة حياة المنتج لريموند فيرنون Raymond Vernon والتي طورت بالتقرب الاصطناعي للشركة l'approche synthétique de la firme لجان لويس موشيلي Jean Louis Mucchielli ونظرية المطالبة لدوننق La théorie électrique de Dunning .

I.2.1. تقرب التكنولوجيا الجديدة¹: l'approche neo-technologique

نظرية دورة حياة المنتج لريموند فيرنون Raymond vernon نظرية تدويل الشركات بدأت بنظرية دورة حياة المنتج ر. فيرنون. اذ يرى بان دور دورة الحياة المنتوجات بأنها عنصرا هاما في تحديد قرار التدويل. انطلاقا من دراسة سلوك الشركات الأمريكية ، ريموند فيرنون يظهر أن "الإنتاج يسلك عادة سلسلة من مراحل : البدء ، النمو الهائل ، التباطؤ والانخفاض ، والذي يتوافق مع إدخال المنتج في السوق، انتشاره ، نضج والانحدار.

أثناء المراحل الأولى، فإن الشركة تعمل على استغلال الابتكار في السوق المحلية. لكن، يقل تدريجيا مستواه التكنولوجي ويستقر سوق المنتج الجديد. ولذلك ، فإن الشركة تسعى لاستغلال التقدم التكنولوجي على السوق الأوروبية. كخطوة أولى ، فإنه يتم ذلك من خلال التصدير. بعد ذلك، يزايد الطلب الخارجي، نتيجة لإغراء فإنها تسعى إلى الإنتاج بشكل مباشر في الخارج. عندما تنتشع السوق الأوروبية، فإنه يمكنها استغلال ميزتها التكنولوجية في أسواق البلدان النامية. تفسير ريمون فيرنون يقوم على تطوير المنتج والتكنولوجيا التي تملكها الشركة. المنتج يبلغ مرحلة النضج ، وشركة المجددة تفقد المزايا التكنولوجية. الشركات المقلدة تصير منافسة في الأسواق الأجنبية والشركات المحلية في البلدان المستوردة تبدأ في محاولة تقليد المنتج. وضعية الاحتكار للتكنولوجيا تتحول الى احتكار القلة أين حواجز الدخول للقطاع تتراجع بالتوازي مع وصول المنتج إلى النضج . في محاولة لوقف الخسائر في الهيمنة ، ستحاول الشركة المبتكرة إن تكون أول من ينقل إنتاجها إلى أسواق البلدان المستوردة املا زيادة قدرتها التنافسية من خلال العديد من الإمكانيات :

1. تخفيض التكاليف من خلال إنتاج محليا ، وبالتالي تجنب تكاليف النقل.
2. التكيف الأمثل لمنتجاتها لتلبية الطلب المحلي من خلال الإنتاج المحلي والمعرفة الأفضل لأذواق المستهلكين المحليين.

3. محاولة تحسين السيطرة على السوق بفضل الترحيل ، بما في ذلك خلق الكارتلات ، الاندماجات ، وروابط الشراكة من الباطن مع المؤسسات المحلية التي لها احتمال التقليد وهذا عن طريق توسيع حملات الإشهار لرفع صورة العلامة و ما إلى ذلك.

هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعويض الميزة التكنولوجية المطلقة المفقودة أو التي يخشى فقدانها بمزايا نسبية للتكاليف والتكاليف ولتميز قصد الإبقاء على منزلة الريادة في البلد المضيف.
تقرب ريمون فيرنون أقيم على الشركات الصناعية الأمريكية. درس ترحيل شركة مصنعة بحثا عن

1 J.L. Mucchielli. « Les firmes multinationales : mutations et perspectives », Op,cit.

2 VERNON R. (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Op,cit, pp255-267

فرص لمنتوج في مرحلة النضج البلد الأصلي. هذه الدراسة قد تكون وثيقة لتحليل القطاع الصناعي في هذه النقطة ، وليس تلك لنضج المنتوج ، إلا أن تشبع السوق المحلية بسبب اشتداد المنافسة. وسوف ننظر أيضا في نقطة مهمة : وهي ان الشركة يمكنها زيادة قدرتها التنافسية عن طريق تكييف منتجاتها مع الأذواق محلية المستهلكين المحليين.

2.2.I. التقرب الاصطناعي للشركة لجون لويس موشيلي:

نظرية التدويل بدأت في التطور مع تقرب جون لويس موشيلي J.L.Mucchielli¹. فاختيار الاستثمار في الخارج ، والبلد المضيف ، سيكون حسب جون لويس موشيلي نتيجة لمنطق المقارنة للسوق وتكاليف الإنتاج. بين هذين النوعين من المزايا، سيكون هناك توافق أو عدم التوافق بين الشركة وظروف العرض والطلب الموجودة في بلدها الأصلي أو في البلد المضيف المحتمل. هذا التوافق أو التباينات تخلق الظروف الملائمة أو غير الملائمة للاستثمار الأجنبي.

الشركة و البلد المستهدف هي على التوالي ، مصدرا لعرض و طلب، إذ أن الأولى تقدم المنتوجات وتطلب عوامل الإنتاج التي تسعى إلى الحصول عليها بأدنى التكاليف لتظل قادرة على المنافسة.و الثاني يمكن أن يوفر المدخلات أو عوامل الإنتاج (رأس المال والعمل والأرض) والتكنولوجيا (التقدم التكنولوجي ، البحث والتطوير) ، و طلب على المنتوجات من خلال المستهلكين. يتعلق الأمر إذا بفحص المزايا التنافسية للشركة أو الفوائد التنافسية (المولدة ، مثلا ، في بلد المنشأ من خلال مستوى الطلب المحلي ، الهياكل التنافسية ، واليد العاملة المؤهلة ، والمستوى العام للتكنولوجيا) ، والمزايا النسبية للبلد (من حيث تكلفة الإنتاج ، حجم السوق ، البنية التحتية ، وديناميكية الطلب...). التفاعل بين الشركة وبلدان المنشأ وبلدان المستقبلية تسمح بنشوء أو نمو إمكانيات الترحيل أو التوسع في الخارج. الشركة يجب أن تجد أفضل توليفة بين قدرتها والطلب (العرض المنتوجات والطلب على عوامل الإنتاج) و القدرات و الطلب للبلد(عرض العوامل والطلب على المنتوجات) وذلك لتظل قادرة على المنافسة والمحافظة أو زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا.

في هذا السياق، سيكون هناك استثمار عندما تستفيد الشركة من الميزة النسبية مع المزايا التنافسية التي تود المحافظة عليها أو خلقها. تتدخل منذ الوقت الذي لم يعد فيه البلد المنشأ يوفر أفضل الظروف لنمو ، وهو ما يدفعها إلى التدويل والبحث عن البلد المضيف الذي يقدم لها المزايا النسبية تتماشى مع مزاياها التنافسية. الميزة النسبية للبلد تتعلق بحجم سوقها المحلية ، الملاءة المالية وحيويتها ، أما الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة فإنها تكمن في قدرتها على استغلالها. إذا كان هذه الحالة متاحة في السوق الوطنية ، فإنه لا يوجد الأسباب الكافية للترحيل إلى الخارج. أما إذا كانت توجد ديناميكية في الأسواق الأجنبية فان الشركة يجب أن تنسق كلا النوعين من المزايا بترحيل أنشطتها.

وفي إطار هذا التقرب، الشركة قد تضطر إلى البحث عن المزايا التنافسية في ظل المستويين ممكنين : البيئة الكلية للشركة و / أو البيئة الجزئية للشركة.

¹ J. L. Mucchielli – Peter J. Buckley. Multinational firms international relocation, 1997. Humbert (Marc). « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », Op.cit.

(أ) العوامل المتصلة بالبيئة الكلية :

- البيئة الكلية للشركة تتألف من المتغيرات الغير مراقبة للسوق أو للبلد. وتتعلق بالمعطيات المتجانسة التي تعترض الشركة كالقيود و تهديدات أو الفرص. هذه المتغيرات تتمثل فيما يلي:
- **المجال الطبيعي :** الموقع الجغرافي للموارد الطبيعية الحيوية لعملية الإنتاج يمكن أن يبرر ، على سبيل المثال ، إنشاء فرع للإنتاج.
 - **في ميدان الديموغرافي:** تقييم الطلب المحتمل في المدى المتوسط أو الطويل (سوق مربحة أم لا) وهو ما يعد حافز للتدويل (عندما تكون السوق الداخلية مشبعة).
 - **المجال الاقتصادي:**

1. الاختلاف في تكاليف الإنتاج (بالأخص تكاليف الأجور).
2. تمايز تكاليف الإنتاجية أو مؤهلات اليد العاملة.
3. وجود مناطق مالية أو نقدية متفاوتة.
4. وهناك أكثر ملامحة مما هي عليه في السوق المحلية.
5. الوصول إلى مصادر جديدة للتمويل.

- **الميدان السياسي:**

1. وجود فوارق وطنية.
2. حوافر ضريبية من الحكومة.

- **مجال التكنولوجيا:**

1. مستوى التنمية و تطور البلد.
2. الطاقة الإنتاجية المحلية (نوعية النقل ، شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية ، ...).

- **المجال الاجتماعي والثقافي:**

1. خصوصيات وعادات المستهلكين (تكيف المنتج).
2. درجة نضج المستهلكين (تماثل أو تباين أنماط العيش والاستهلاك).

(ب) **العوامل المتصلة بالبيئة الجزئية:**

البيئة الجزئية تتألف من السوق الذي يرتبط بالمتغيرات التالية :

1. دوافع والقيود المستهلكين.
2. درجة الرضي وتغطية الطلب.
3. درجة المنافسة: درجة منافسة المنافسين وطبيعة هجماتهم.

وفق جون لويس موشيلي J.L.Mucchielli ، يمكننا أن نبدأ بتقديم قواعد للفرضية نظرية. هذا التقرب يقدم لنا العديد من المتغيرات التي نحاول اختبارها. ولذلك فإننا نبقى على المتغيرات التالية:

- نوعية وكمية الطلب.
- اختلاف تكاليف الأجور.
- مستوى المنافسة.
- الحصول على مصادر جديدة للتمويل.
- وجود الفوارق الوطنية.

يمكننا الاحتفاظ بمتغير موقع الموارد الطبيعية. كونها تتعلق بقطاع الصناعة الذي يعد محل دراستنا.

3.2.I نظرية الاختيارية جون دونق 1: La Theorie Electique De John H Dunning

مساهمات دونق بدأت منذ عام 1958 بعمله أين درس تعدد جنسيات الشركات فيما يتعلق بالمزايا الخاصة للشركة. ووفقا لدونق، الشركة تلتزم في الاستثمار المباشر في الخارج إذا ما استوفيت ثلاثة شروط: (أ) يجب أن يكون للشركة ميزة خاصة (Ownership Advantage) حاسمة بالمقارنة مع الشركات المنافسة التي من شأنها أن تستغلها في السوق الخارجي.

(ب) بافتراض استئفى الشرط (أ)، يجب على الشركة التي تملك هذه المزايا أن تحصل على فائدة من خلال استعمالها بنفسها أكبر من الفائدة عند بيعها أو تأجيرها لشركات أجنبية، أي الاستغلال الداخلي للمزايا عن طريق توسيع نطاق أنشطتها الخاصة بدلا من الاستعانة بمصادر خارجية من خلال اتفاقات الترخيص أو ما شابه ذلك من العقود المبرمة مع شركات مستقلة.

(ج) بافتراض أن الشروط (أ) و (ب) استوفيت، الشركة تعظم الميزتين السالفتين بالتحكيم بين مختلف اختيار الموقع الممكن، بالاعتماد على الميزة النسبية للدول وهبات عوامل الإنتاج. نتائج نظرية الاختيار حسب دونق امتلاك الميزة الخاصة بالشركة هو الذي يحدد تدويلها. ويلخص الجدول التالي (1.7) مختلف المزايا للتدويل حسب دونق. الجدول 1: الاستثمار المباشر في الخارج حسب دونق John H Dunning.

ميزة التدويل (I)	ميزة البلد المستضيف (L) (للترحيل)	الميزة الخاصة (O)
- تقليل تكاليف التبادل.	- سعر وجودة المدخلات.	- التقدم التكنولوجي ،
- حماية الدراية العلمية.	- تكاليف النقل والاتصالات.	الدراية الفنية أو الكفاءة الإدارية
- مراقبة الإنتاج والفرص.	- جودة وأهمية البنية التحتية.	- الحجم ، التنوع.
- تسخير التجربة الدولية.	- الحواجز لجمركية.	- وفورات الحجم.
	- قيود اطلاق الاستثمار.	- الحجم ، والتنوع.
	- القرب الثقافي.	- وفورات الحجم.
	- المسافة النفسية واللغة والثقافة.	- القدرة على التمييز بين منتجات (مراقبة العلامات).
	- الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.	- الوصول السهل إلى أسواق عوامل الإنتاج و المنتجات الوسيطة.
		- صورة العلامة التجارية للشركة الأم.

¹ John H. Dunning. « International production and the multinational enterprise », 1981. Galbraith C.S. – Kay N.M. « Towards a theory of multinational enterprise », in Journal of economic behavior and organization n°7, 1986.

	- حجم ومعدل نمو البلد المستضيف.	- المخصصات الخاصة الكفاءات، ورأس المال، التنظيم. - عمليات التدويل السابقة
--	---------------------------------	--

Source : John H. Dunning. « International production and the multinational enterprise », 1981.

من خلال تقرب دونق يمكننا أن نضيف إلى المتغيرات النظرية المعتمدة في وقت سابق من نظرية لجون لويس موشيلي J.L.Mucchielli المتغيرات المتعلقة بمزايا البلد المتمثلة في :

- حجم ومعدل نمو.

- القرب الثقافي.

- الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

لا يمكننا الاحتفاظ بالمتغيرات ذات الصلة بالميزة الخاصة للشركة كون هذه الأخيرة لا تمثل المزايا التي تبحث عنها الشركة في السوق الخارجي ولكن تلك التي يجب أن تكون متوفرة للتطوير على الصعيد الدولي.

I. 3. التقربات الأخرى للتدويل للشركات¹:

مقدمة :

سيثري هذا الجزء الفصل الثاني بمختلف التقربات المتصلة بتدويل الشركات و التي تكتسي اهمية بالغة في الدراسات الادبية للتدويل:

I. 3.1. تقرب شومبيتر: L'approche de Schumpeter :

الترحيل إلى الخارج بالنسبة لشومبيتر هو ابتكار عندما يقلل من التكلفة وينتج الربح. ككل الابتكارات، فإنه يسمح بأرباح ظرفية فقط. والسبب هو أن هذا الانتقال سيكون متبوعا بسرعة بانتقالات شركات وطنية أخرى نحو الدول المتقدمة ، اين ستزيد من العرض وتخفيض الأسعار قصد استيعاب كل الربح. اما الشركات التي لم ترحل انشطتها فإنها قد تفقد القدرة على المنافسة.

لا يمكننا الاخذ بتقرب شومبيتر لسببين :

1. الأول هو أنه يتحدث عن الترحيل باتجاه الدول المتقدمة وهو ما لا تحدث دائما.

2. والسبب الثاني هو أن شومبيتر يرى في الترحيل ابتكار يسمح بربح مؤقت سينتاقص بمجرد تقليد شركات أخرى للشركة. وهو ما لا يعد دائما صحيح ، إذ تتجنب الشركات تقليد التدويل في حالة الأسواق المشبعة بسبب صعوبة الحصول على الحصص السوقية.

¹ Rugman (Alan M). « The theory of the mulinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », Op,cit.

I. 2.3. تقرب هيمر للتدويل: L'approche De S.Hymer¹

وفقا لهيمر ، الشركات متعددة الجنسيات هي نتيجة لعيوب السوق .Des Imperfections Des Marchés. أين قدم سببين رئيسيين للاستثمار المباشر في الخارج :

1. الأول هو الحد من المنافسة عن طريق الانتقال أو الترحيل.
2. الثاني هو استخدام المزايا الخاصة للشركة بالخارج (المعرفة ، وروح المبادرة...) لتقليل المخاطر وتحقيق احتكار السلطة.

كما يجوز للشركة بالطبع التصدير أو منح ترخيص لكنها تفضل الاستثمار المباشر لتجنب حالات نقل التكنولوجيا ومنع المساومات بين المانح وصاحب الامتياز. باختصار ، يمكن للشركة ان تصير متعددة الجنسيات عندما:

- تملك بعض المزايا الخاصة التي تعطيها ميزة تنافسية على الشركات المحلية (مصدر الميزة الإستراتيجية)
- هذه المزايا توجد أكثر في بعض أجزاء العالم من الأسواق المحلية (عامل الترحيل) .
- إن أفضل طريقة للحصول على أكبر قيمة من خلال استخدام الميزة في الأسواق الأجنبية هي نقل الميزة الداخلية لصالح إلى وحدة فرعية أخرى (عامل تكاليف المعاملات).

ستيفن هيمر Stephen Hymer (كما هو الحال بالنسبة دونق Dunning) تقربه على المهارات الواجب توفرها عند الشركة متعددة الجنسيات ، و هو ما لا يمس بشكل مباشر دراستنا في حين فإننا نحتفظ قصور في الأسواق.

I. 3.3. تقرب كندلبرقر و اودريتش²: L'Approche Kindleberger et Audretsch

عمل كندلبرقر (1963) kindleberger على تطوير تقرب هيمر Hymer عن طريق بناء نموذج الاستثمار المباشر في الخارج والذي فيه عيوب الأسواق ، وفورات الحجم والتدخلات الحكومية تعد عناصر مهمة:

كندلبرقر و أودريتش C.P. Kindleberger et d.Audretsch يحددان أربعة مصادر للمزايا و التي يمكن أن تكون أساسا للتوسع الدولي وطيد والتي تستجيب إلى عيوب السوق :

- التمييز بين المنتجات.
- حماية التكنولوجيا (براءات الاختراع أو عدم الدخول الكلي).
- وفورات الحجم.
- تدخل الحكومة.

ما نلاحظه هو أن هذا التقرب لا يدخل متغيرات جديدة ذات علاقة بالمعطيات الجديدة للسوق الدولية كما:

- حجم السوق، الطلب ، المنافسة، البحث عن الحجم المثالي، العنصر البشري في الشركة.
- المتغيرات التي يقدمها قد تم اختيارها بعد تحليل نظرية جون لويس موشيلي J.L.Mucchielli.

¹ Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », Opcit. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », Opcit .

² C.P. Kindleberger et D.B. Audretsch. « The corporation in the 1980, 1983. dans Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », Op,cit.

4.3.I. تقرب مكري 1: L'Approche De N.Macrae.

لتفسير ظاهرة تعدد الجنسيات قدم ثلاثة فئات من الإجابات:

1. تلك التي يعتبر تعدد الجنسيات كتأمين ضدًا لمخاطر.
 2. لأسباب و دواعي اقتصادية :
 - المساعدة على تخطي و الالتفاف على الحواجز الجمركية.
 - المساهمة في إرضاء المستهلكين.
 - البحث عن وفورات الحجم.
 3. أسباب الجذب عن طريق :
 - ميزة تكلفة اليد العاملة الجذابة.
 - المزايا التقنية أو التجارية.
- من بين إسهامات مكرياً فإننا سوف نحتفظ بالمتغيرات التالية:
- الحد من المخاطر.
 - إرضاء المستهلكين.
 - وفورات الحجم.
 - المزايا التقنية أو التجارية.
 - أما باقي المتغيرات الأخرى فقد وردت في تحليل النظريات السالفة.

5.3.I. تقرب كينشربوكر²: L' Approche de knickerbocker.

كينشربوكر (1973) Knickerbocker¹ لقد بين في تقربه حول تعدد جنسيات الشركات أن إستراتيجية

الترحيل أصبحت عنصر رئيسي بالنظر إلى:

- الاهتمام الوثيق الفروق الثقافية بين الأمم.
- دور الحكومات في تدويل الأعمال.
- إستراتيجية التنافس بين الشركات.

تصير الشركات متعددة جنسيات قصد مواكبة منافسيهم. فهي تقليد بعضها بعض للحد من التعرض

لخطر الاختلاف. فهي تستثمر في دول الشركات المنافسة التي بدورها تهاجمها في سوقها الأصلي.

وبالإضافة إلى ذلك ، فان كينشربوكر يلاحظ أن الشركات تفضل الدول المستقرة سياسياً وذات التطور

سريع.

1 N. Macrae. « L'évolution économique mondiale », the Economist, 22 janvier 1972.

2 Buckley (P.J.). « Contemporary theories of international investment », in Revue économique, n°4 juillet 1993

6.3.I. تقرب سيف هيرش¹ : L'APPROCHE DE S. HIRSCH :

عمل على تبين الإستراتيجية التي ستعتمدها الشركة للتدويل.

هذه الإستراتيجية تهدف إلى تقريب فئات التكاليف والفوائد. كأن تكاليف (الإنتاج والتسويق) في بلد المنشأ للشركة بالنسبة للبلد الأجنبي تكون أقل التكاليف المرتبطة بالتواجد (تكاليف الإنتاج في البلدان الأجنبية، وتكاليف التدويل) و / أو أقل من التكاليف المتعلقة بالترخيص، فانه من مصلحة الشركة اختيار التصدير المباشر. على خلاف ذلك، فانه يبرز خيار الاستثمار وبعد ذلك مباشرة منح التراخيص.

ووفقا لهيرش، المحددات الإستراتيجية للخيارات تعتمد على ثلاثة أنواع من المزايا :

1. مزايا خاصة للشركة كالتكنولوجيا الأفضل، وجود فورات الحجم، والحصول المناسب على

المعلومات، مصادر التمويل، ...).

2. مزايا متعلقة بالموقع الجغرافي (مراعاة ما يؤثر على تشكيل تكاليف الإنتاج).

3. مزايا التي يحصل عليها داخليا.

هيرش لا يأخذ في الاعتبار احتمال الشركات التي تفضل إنشاء شركة فرعية في الخارج او استخدام

التوكيل La Franchiser، المشروع المشترك أو الصادرات، على الرغم من ان تكاليفها نسبيا أقل. إلا انه لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات كا :

- المنافسة، التشريعات و النظم، الوصول إلى الأسواق، معرفة الأسواق.

- كما ان الوقت لا يأخذ بالاعتبار. هذا المتغير الذي يلعب دور هام جدا في اختيار كيفية التواجد.

اذ ان الشركات تفضل الحيازة من خلال الشراء أو المشروع المشترك للوصول السريع إلى السوق.

7.3.I. تقرب ميشلي² : L'Approche de C. A. MICHALET :

شارلز ألبرت ميشلي Mcharles Albert Michalet صنف العوامل المفسرة للتعدد الجنسيات حسب

ثلاثة استراتيجيات للشركات :

(أ) الإستراتيجية التجارية الموافقة للعوامل المفسرة لمائلي :

- وجود تفاوتات بين الدول :

1. تكاليف النقل والحواجز الحمائية.

2. العادات الاستهلاك.

3. وجود مناطق العملات.

- بنية احتكار القلة في الأسواق.

(ب) الإستراتيجية الإنتاجية أين سيرورة تعدد الجنسيات المسترشدة بالاستفادة من عدم التساوي في تكاليف الإنتاج.

(ج) الإستراتيجية التكنولوجية التي تقوم على الميزة التكنولوجية.

المتغيرات المقترحة من قبل ميشلي سبق ذكرها من قبل.

1 S. Hirsch. « An international trade and investment theory of the firm », 1976. Dans Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », Op.cit.

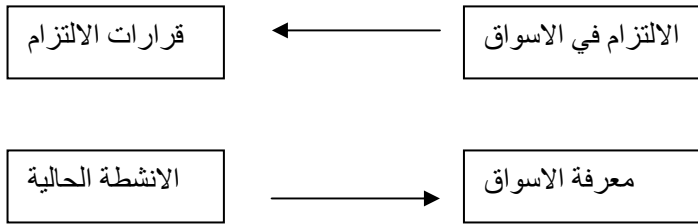
2 C.A.Michalet, « Le capitalisme mondial », Op.cit.

8.3.I. تقرب جوهانسن و فهلين مدرسة أوبسال 1 : l'approche de Johanson et Vahlne ; l'ecole : d'uppsala

نموذج يوهانسون و فهلين Johanson et Vahlne 1977 يرتكز على أساس نظرية النمو لبينروز (1959) Penrose ونظرية السلوك (النظرية السلوكية للشركة) لسيرت مارش (1963 Cyert, March ، أهاروني Aharoni، 1966) الرابطة لمحددات التدويل بالخبرة الدولية التي اكتسبتها الشركة.

في هذا النموذج معرفة الأسواق هي مصدر التوسع الدولي، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بأنشطة في الخارج، فهي تنجم من المعارف النظرية التي يمكن أن تحصلت عليها من جمع المعلومات في السوق والمعارف من خلال الخبرة، فالشركات تدعو إلى إيجاد حلول لمشاكلهم في الخبرات والأساليب الناجحة في الماضي.

الشركات تبدأ في التصدير قصد تلبية مطالب المشتريين الأجانب مهتمين بمنتجاتها. ثم تقوم بوضع قسيم دولي للتصدير une division internationale d'export بمجرد زيادة الطلب على منتجاتها. معرفتهم للأسواق الخارجية ، اللغة ، الثقافة ، و تزايد عدد الزبائن. وهذا ما سيؤدي بالتأكيد إلى استثمار مباشر في الخارج. الشكل (1.7) نموذج تقرب جوهانسن و فهلين مدرسة أوبسال.



Source : Johanson J. – Vahlne J.E. « The mechanism of internationalisation » in International marketing review n°4, 1990. p11-24

في هذا النموذج، ينظر إلى تدويل الشركات على أنه عملية أين كل شركة تزيد تدريجيا تطورها الدولي. عملية التطور هذه في التفاعل و الاندماج بين التطوير المعرفة للأسواق الأجنبية ولوصول إلى الأسواق.

هذا النموذج يمكن أن يكون مفيدا في دراستنا لأنه يأخذ بعين الاعتبار معرفة الأسواق التي هي ، في رأينا، تعد متغير مهمة جدا بالنسبة لنجاح التدويل. في مقابل ذلك، ويدخل متغير الوقت التي تعد مهمة للغاية أيضا.

الشركة اليوم تغامر في أسواق مجهولة تماما و تستفيد من معرفة و تجربة شريكها دون انتظار تطويرها لتجربتها الخاصة.

1 Johanson J. – Vahlne J.E. « The mechanism of internationalisation » in International marketing review n°4, 1990. p11-24

9.3.I. تقرب كاف¹: L'Approche De R.E.Caves

درس رينشارد كاف تنويع الاستثمارات في الخارج. ويرى إن الاستثمار الأجنبي يمكن تفسير برغبة الشركة في توسيع مخاطرها. الشركة تنويع جغرافيا أسواقها قصد الحد من المخاطر. كما يمكن تفسير التنويع من خلال تنويع البحث والتطوير.

كاف R.E.Caves درس جانب خاص من التدويل هو التنويع الجغرافي. لذا فانه من الضروري الاحتفاظ بمتغيرة تنويع المخاطر باعتبارها عنصرا محددًا في التنويع الجغرافي.

10.3.I. تقرب روقمان² : L'Approche De A.M.Rugman

اهتم الآن روقمان A.M.Rugman بعملية تدويل الشركات ، الخطوات والترتيبات الناشئة عنها. وفقا لروقمان فإن قرار التدويل هو امتداد لقرار الداخلي *la décision domestique* ، أي أن الشركة تتجه إلى الخارج في سبيل تطوير سوقها ، بيع وإنتاج منتجات مماثلة لتلك التي تنتجها للسوق المحلية. الشركة تتبع سيرورة تدويل من عدة مراحل :

أين تفضل البدء في بيع منتجاتها في الخارج من خلال منح التراخيص أو التصدير، الإنتاج في الخارج وإقامة المشاريع المشتركة لن يكون إلا في المرحلة الأخيرة . فالتصدير يعد البديل المفضل في حالة عدم وجود حواجز على التصدير. وهذا يعني أنه يمكن للشركات تموين الأسواق الخارجية انطلاقًا من الإنتاج المحلي، وبالتالي موقع النشاط يمكن تحديده حسب مبادئ المزايا النسبية. إذا فرض الأسواق الأجنبية حواجز جمركية على التجارة ،فانه سينبغي أن تختار كل شركة الاستثمار المباشر في الخارج. فالاستثمار المباشر في الخارج في هذه الحالة يعد كبديل للتصدير. كما ان الترخيص ليست دون مخاطر تبديد الدراية ، كما انه من الصعب جدا تحديد سعر مناسب للترخيص. لذا فان أفضل طريقة للتعامل مع الأسواق الخارجية ستكون الاستثمار المباشر في الخارج ، اين التحكم المزايا التكنولوجية يكون مضمون.

لدينا ملاحظتين على تقرب روقمان L'Approche De A.M.Rugman:

1. أكد أن الشركات تنتج و تبيع الى الخارج منتجات مماثلة لتلك التي تبيعها في السوق المحلية، الفكرة التي لا تتماشى مع الواقع اين نلاحظ ان نجاح التدويل يتوقف على تكيف المنتجات لتلبية احتياجات وأذواق المستهلكين المحليين.
2. يلاحظ أن التصدير هو أفضل بديل في حالة عدم وجود الحواجز الحمائية. إلا ان الواقع يبين ان العديد من الشركات متواجدة في لخارج على الرغم من وجود قيود جمركية. من هنا فانه ليس بالإمكان الاحتفاظ بتحليل في دراستنا بالنظر لتعارضها مع الواقع الحالي.

1 Richard E. Caves. « Multinational enterprise and economic analysis », 1996.

2 Alan M. Rugman. « The theory of the multinational enterprises : the selected of scientific papers », Op,cit..

11.3.I. تقرب جوليان سفاري¹: L'Approche de J.SAVARY :

استخدم جوليان سفاري L'Approche de J.SAVARY مجال الاقتصاد الصناعي لدراسة التفاعل بين الهياكل الاقتصادية واستراتيجيات تعدد الجنسيات وأداء الشركات المتعددة الجنسيات الفرنسية.

ويخلص إلى ما يلي :

"العامل المهم لتعدد جنسيات يتمثل في الحد من النمو في فرنسا الذي يرتبط بالحجم النسبي للشركة في سوقها أو أسواقها و بشكل أوسع هيكل احتكار القلة للأسواق.

تأييدا لهذا ، فإن جوليان سفاري يدل على أن هناك علاقة متبادلة ايجابية بين حجم الشركة و:

1. معدل التصدير.
2. تواتر وجود إنتاج في الخارج.
3. كثافة هذه التعدد الجنسيات.
4. ربحيتها.

جوليان سفاري ركز دراسته على القطاع الصناعي. فإن تعدد الجنسيات حسب تقرب جوليان سفاري يرتبط بحدود النمو في فرنسا ، الذي يرتبط بحجم الشركة. فما نلاحظه اليوم هو تواجد الشركات الكبرى في العديد من الدول. لذا سنحاول في دراستنا اختبار العلاقة الموجودة بين حجم الشركة و:

1. معدل التصدير.
2. تواتر وجود إنتاج في الخارج.
3. كثافة هذا التعدد الجنسيات .
4. ربحيتها.

12.3.I. تقرب جان مارك دي ليرسنيدر²: L'Approche de J.M DE LEERSNYDER :

في هذا النموذج ، جان مارك دي ليرسنيدر يحدد درجة الالتزام الدولي كمعيار رئيسي لتصنيف كفاءات التواجد في الخارج. أين يحدد أربعة مستويات للسيطرة أين يمكن للشركة الخيار بين :

- الاستثمار والرقابة.
- الاستثمار و الانتداب.
- مراقبة السوق دون الاستثمار.
- إدارة دون الاستثمار.

يتمثل هذا النموذج على النحو التالي :

1 Julien Savary, «Le commerce international» ; Op,cit , P 50-51.

2 J.M. De Leersnyder. « Marketing international ». Paris, Dalloz, 1986. 192p

الشكل (2.7) أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية

مع الاستثمار	<p>الاستثمار مع الرقابة : - شركة متعددة المراكز polycentrique - الفرع المتكاملة filiale intégrée - الفرع الصناعي Filiale industrielle - الفرع التجاري - الإدارة الجهوية succursale</p>	<p>الاستثمار والتفويض: - تصدير رأس المال في الفرع بأقلية - المشاريع المشتركة - مصنع منتوج في اليد مع المشاركة في رأس المال</p>
دون استثمار	<p>مراقبة السوق دون الاستثمار: -التصدير المباشر -المساعدة التقنية - عقود التسيير</p>	<p>التفويض دون استثمار: - منح الترخيص - الامتياز - التصدير الكنغر - التعاقد من الباطن لمصدر أوامر أجنبي pour donneur d'ordre étranger - صاحب الامتياز concessionnaire - عميل بالعمولة مصدر Commissionnaire exportateur - المستورد الموزع importateur distributeur - مفاوض دولي négociant international - الوسيط الدولي courtier international - عميل للشراء commissionnaire à l'achat</p>

العمل

العمل المقام

حصة نمو الرقابة على العمليات
الدولية

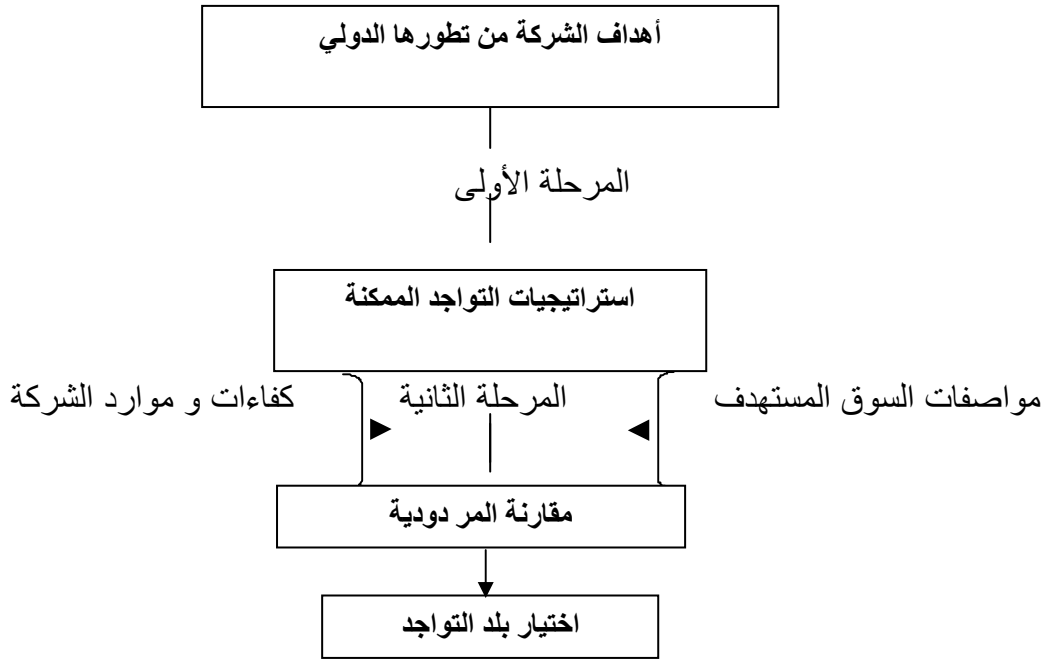
المصدر : بتصريف J.M. De Leersnyder. Marketing international, 1986

ليرسنيدير J.M. De Leersnyder يعطي التفسيرات التالية لتدويل الشركات :

- تشبع السوق المحلية.
- المنافسة الأجنبية في السوق المحلية.
- تقليل المخاطر المتعلقة بتصدير كمخاطر سعر الصرف ، والحقوق الجمركية...).
- جاذبية أسواق جديدة واعدة ومربحة.
- الرغبة في متابعة منافسيها في الخارج.

فيما خص كفاءات التواجد فان دي ليرسنيدر يقترح النموذج الموالي:

الشكل (3.7) سيرورة اختيار كيفية التواجد



المصدر : بتصرف. 1986. J.M. De Leersnyder. Marketing international, دي ليرسنيدر يعطي المتغيرات التي تؤثر في اختيار كفاءات التواجد في الخارج :
 - الوصول إلى الأسواق.
 - خفض التكاليف.
 و هي المتغيرات التي تم الأخذ بها في دراستنا.

13.3.III. ولاديمير اندروف¹: l'approche de Wladimir Andreff

Wladimir Andreff يحدد المقومات الأساسية للتدويل للشركات حسب خمس خطوات متعلقة بفترات محددة في الوقت :

1. الشركات المتعددة الجنسيات الابتدائية :

الشركات المتعددة الجنسيات الابتدائية هي المتعددة الجنسيات الأولى المهيمنة حتى أوائل القرن العشرين. كانت لديها استراتيجية تموين. وتداول لشراء المدخلات (المواد الخام ، والمنتجات الوسيطة) في ظروف أحسن من تلك الموجودة في السوق المحلية.

2. إستراتيجية السوق :

في القرن العشرين وحتى 1960 ، ظهرت متعددة جنسيات بإستراتيجية السوق. وهي تهدف إلى الاستيلاء على أسواق جديدة بطريقة أخرى زيادة على التصدير، أي التواجد المباشر. انخفاض تكاليف النقل عزز هذه الإستراتيجية (ظهور التكنولوجيات الجديدة في مجال النقل، السكك الحديدية و الملاحة)، مما زاد من التجارة الدولية.

1 W. Andreff. Les multinationales globales, Op,cit

3. ترشيد الإنتاج :

هذه الاستراتيجية قد ظهر في منتصف 1960 و سادت حتى أوائل 1980. اعتمد من قبل الشركات المتعددة الجنسيات التي يمكن فيها تجزئة عمليات الإنتاج. كل وحدة يميل إلى التخصص في إنتاج أحد المكونات مناسبة لتفصيل الدولي لعملية الإنتاج une décomposition internationale (concept développé par B.Lassudrie-Duchêne)1 Du processus productif « DIPP » ثم الفروع تصدير إلى بلد المنشأ أو إلى الفروع المتواجدة في البلدان الثالثة. مهمتهم هي السعي إلى تحقيق أقصى استفادة من إمكانات الإنتاج بخفض تكاليف الإنتاج (الاجور الاكثر انخفاض ،..) والاستفادة من وفورات الحجم بالنظر إلى التخصص الكبير للفروع.

4. الاستراتيجية الفنية المالية la stratégie techno-financière :

ظهرت هذه الإستراتيجية لأول مرة في سنوات 1980 ، تستهدف بالخصوص الدول في طريق النمو و هذا من خلال اكتشاف التكنولوجيات الجديدة التي تحل محل مواردها الطبيعية. اليوم ، فإن رأس المال غير المادي (البرمجيات) تحل محل رأس المال المادي (المعدات) بشكل متزايد. هذه التغيرات التقنية خلقت إعادة تشكيل دولي لسيرورات الإنتاج وإعادة ترحيل لأنشطة التجمع و الإنتاج. السوق المشتركة يسرت الإنتاج الكبير (حركة السلع ورأس المال و الأفراد). هذه الإستراتيجية ظهرت بإعادة الاستثمار الهام في الولايات المتحدة و في كندا من قبل الشركات اليابانية و الأوروبية للاستفادة من التقدم التكنولوجي لأمريكا الشمالية ، والعتور على منتجات جد متطورة والتكنولوجيات المتقدمة أو الدقيقة.

5. شمولية الاستراتيجيات : la globalisation des stratégies :

الاستراتيجيات الشاملة اعتمدت في أواخر 1980. و تتميز هذه الأخيرة بأشكال جديدة للتواجد بالخارج:

- الاندماج La fusion.

- الشراء أو المساهمة بحصة في رأس المال بين شركتين أو أكثر.

- التعاون La coopération.

- التحالفات Les alliances .

التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتعددة الجنسيات قد زادت في الفترة بين عامي 1980 و 1989. كما تزايد استخدامها لاختراق الأسواق بسرعة و / أو الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة. فميزتها التنافسية تكمن في انخفاض المخاطر و تقاسم تكاليف التسيير وخفض تكاليف المعاملات والمراقبة التي من شأنها السماح بتدنيه تكاليف الاستثمار.

1 « La DIPP ou segmentation internationale de la production, correspond au fait simple que la production d'un bien final est séparée en opérations distinctes, effectuées dans des pays différents », B. Lassudrie-Duchêne « DIPP et autonomie nationale » in H.Bourguinat, « internationalisation et autonomie de décision ». Ed. Economica, Paris, 1982, p 46.

من تحليل ولاديمير اندروف Wladimir Andreff، نحتفظ بالفترة الأقرب إلى دراستنا و المتمثلة في فترة الثمانينات المسماة من قبل ولاديمير اندروف بالشمولية الإستراتيجية. مع التأكيد في دراستنا على أن التحالفات مفضلة ل: - سرعة اختراق السوق و تقليل المخاطر والتكاليف.

14.3.I. تقرب سروسى¹: L'Approche de R.Seroussi :

حسب لرولان سروسى Roland Séroussi، فان مجموعة الدوافع التي تؤدي إلى الاستثمار المباشرة اين يتمثل الهدف النهائي في تحقيق أقصى قدر من الأرباح للشركات هي على النحو التالي :

- الميل نحو الحجم المثالي.
 - الزيادة المحسوسة في حصص السوق.
 - تقسيم المخاطر الناجمة عن التطورات السلبية للوضع الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي الخاص بكل بلد.
 - الاستفادة من قربها من السوق ، وبالتالي معرفة أفضل الطلب المحلي.
 - الإحاطة بالسوق المحلية ، أين الاقامات توفير أفضل دعم لوجستي.
 - البحث عن المواقع الأكثر فائدة من الناحية الضريبية.
 - الحد من المخاطر (أمن الإمدادات والفرص والمخاطر السياسية والمالية...).
- نحتفظ بجميع المتغيرات المتضمنة في تحليل لرولان سروسى في دراستنا النظرية.

15.3.I. تقرب جان بول لومير²: l'Approche de j.p. Lemaire :

جان بول لومير تعرض إلى تدويل الشركات في قطاع التوزيع. فالشركات اليوم (مع التطور المرافق وقدرات الاتصال) لا تقم بالسفر إلى الخارج لالتماس الفرص، والأسواق اللازمة لإنتاجها، وخفض الضرائب فقط ولكن أيضا لحماية حصتها في السوق المحلية. جان بول لومير أعطى أسباب التالية للاستثمار في الخارج:

- مواجهة المنافسة.
- الأقرب إلى الزبائن.
- إيجاد أسواق جديدة (ر. فيرنون).
- الحصول على مرجعية.
- الالتفاف أو تخطي الحواجز الحمائية.
- التموضع بالنسبة للمنافسة (إتباع الرائد).
- توزيع المخاطر.
- التحالفات هي في الواقع فرصة لل:
- الوصول إلى الأسواق والخبرة.
- توسيع عرض المنتج أو تقاسم المخاطر.

1 Roland Séroussi. « La faim des multinationales », 1995.

2 J.P. Lemaire. « Développement international de l'entreprise stratégie d'internationalisation », 1997.

- تحقيق وفورات الحجم.

كما أنها تهدف إلى :

- إدارة التكاليف.

- الحد من المخاطر القطرية.

- رصد الزبائن.

في دراستنا سنحتفظ بتحليل جان بول لومير لتشكيل الفرضية نظرية.

I.16.3. تقرب جان بيلمان¹ : L'Approche De J.Bilman

أوضح جان بيلمان التدويل من خلال العديد من العوامل التي يصنفها إلى فئتين :

1. الفرص الإستراتيجية والكيفية :

- الصورة أيجابية للبلد.

- سهولة الوصول (اللغة أو الثقافة المشتركة).

- نجاح شريك محلي.

- دافع فرد.

- أسعار الصرف المواتية.

- طلب التفاضل للمنتوج.

- شركة لاسترداد.

- أسلوب سنوات 90.

2. الرغبة في النمو وتحصيل الأسواق:

أ) الضرورات الإستراتيجية المتصلة بالزبائن ، وليبتهم وتطورهم الدولي :

- الطلب المحلي غير كافي أو الحصول على حصة من السوق أقل صعوبة من البلدان الأخرى.

- الحاجة إلى مرافقة الزبائن إلى التدويل.

- الأنشطة بطاقات دولية. Métiers par essence internationaux.

- صورة العلامة ضرورية.

- المنتوجات و الخدمات غير منقولة.

- تدويل التوزيع.

- الدواعي السياسية.

ب) الضرورات الإستراتيجية المتعلقة بالبحث عن ميزة تنافسية للتكاليف أو المهارات الناجمة عن تدويل:

- اهتلاك تكاليف البحث و / أو التطوير.

- الشبكة العالمية لتوظيف من الباطن.

- عولمة فعل الشراء.

- وفورات الحجم في مجال الصناعة التحويلية و / أو اللوجستية.

- وفورات الحجم في اتجاه الأسفل للوظائف : التسويق والإعلان والمبيعات.

¹ Lemaire (J.P.). « Développement international de l'entreprise stratégie d'internationalisation, Ibid.

- وفورات الحجم في وظائف أخرى : التمويل ،...
- الاستفادة من خبرات الدول الأخرى او شركات أخرى من المختبرات البحث الامتلاك أو التحالفات.
- التواجد لإضعاف المنافسة.
- التوزيع الجغرافي للمداخل والمخاطر.
- أمثلة على الأهداف الإستراتيجية للامتلاك حسب بيلمان :
- الهدف الريادة العالمية.
- أن تصير من بين الكبار العالميين في القطاع.
- تصبح رائدة عالميا في تخصص أو في منتج.
- ونحن نعتقد أن جون بيلمان جمع كل المتغيرات السابقة التي نلخصها في الافتراض النظري وتصنيفها إلى مجموعتين .

1. المتغيرات ذات الصلة إلى الأسواق.

2. المتغيرات المتعلقة بالشركات.

الخاتمة :

يعد البحث النظري أساس أي إشكالية فإ:

◆ الدراية بالنظريات التي تتعلق موضوعنا و مختلف البحوث وغيرها من الأعمال السابقة.

◆ الاطلاع على الاستنتاجات البحث السابقة ، وحدودها.

عوامل تساعد بشكل كبير في تحديد موضوع الدراسة من جهة و تحديد الأدوات و الخطوات الأساسية للدراسة النظرية و تحديد الافتراضات و التساؤلات التي تؤسس للدراسة الميدانية و وضع الخطوط العريضة للاستبيان. هذا الأخير الذي يعد محور الفصل الموالي .

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

مقدمة:

يرى فرانسوا دوسينلي¹ François De Singly انه يجب إتباع ثلاثة خطوات أساسية قبل إقامة الاستبيان:
1. قراءة ما كتب سابقا حول الموضوع، والتعرف على الطريقة التي قد سبق وحاول الباحثون تفسير السلوك بها، الاكتشافات، الاستنتاجات ومحدودية بحوثهم.

2. الوقوف على اقوال الفاعلين الاجتماعيين عن ممارساتهم للتعرف على الممارسات التي يجب تحليلها.

3. الوضع التدريجي للإشكالية، والتساؤل النظري الذي سيفيد في المرحلة الثانية من صياغة الاستبيان. الاستبيان (انظر المرفق) شمل أهم التساؤلات بالإضافة إلى أسئلة مباشرة ومغلقة. هذا الاستبيان هو نتيجة عمل أقمناه على عدة مراحل.

لقد اتبعنا كل المراحل، من الدراسة النظرية، الوقوف على آراء الفاعلين. كما قمنا أيضا بقبل استبيان un pré-questionnaire الذي اختبرناه على عينة من سبعة شركات ، مما مكننا من إحداث تعديلات للوصول الى الاستبيان النهائي.

بعد هيكله المتغيرات الناتجة من الافتراضات. تبين لنا ضرورة تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام:

1. القسم الأول: يشمل "العموميات" بعض العناصر الأساسية للشركة كالاسم الشركة، الطبيعة الاجتماعية، تعداد الموظفين، ورقم الأعمال، الخ...

2. القسم الثاني: يتضمن "تطور الشركة" تساؤلات حول التطور في الخارج كعدد الفروع، عدد الدول المتواجد بها، طريقة التنفيذ وإقامة التواجد... الخ.

3. القسم الثالث: مخصص "محيط الشركة" لتساؤلات حول المحددات الأساسية للتدويل، ومعايير اختيار بلدان التواجد، وأهداف الشركة الخ...

4. القسم الرابع: "الآراء" مخصص لوجهات نظر المسيرين فيما يخص الحجم المثالي ومحاولة تقديم تعريف شخصي للتدويل.

عمدنا إلى بدء الاستبيان بالأسئلة السهلة كمحاولة لكسب ثقة المجيبين و التعرض للأسئلة الحساسة في وسط الاستبيان.

الهدف من هذه الأسئلة المباشرة هو تقليل الفجوة بين المؤشرات وما ينتج عنها من أسئلة. هذه الفجوة تسمح بتقليل عدد الأسئلة الغير مباشرة ، ومنه الحصول على أجوبة أكثر موثوقية ، وكذلك توفير الراحة الضرورية للمجيب على الاستبيان.

كما احترمنا حرية المجيبين بإدخال بنود مثل "إجابات أخرى" و "لا أعرف"، بالإضافة إلى تعليق حر في نهاية الاستبيان.

تفاديا لفشل الاستبيان قمنا بإرفاقه برسالة مقدمة لشرح الغرض من الاستبيان وتوفير السرية للأجوبة. قمنا بإرسال الاستبيان إلى 150 شركة صناعية أجنبية متواجدة بالجزائر، أي ما يعادل نسبة 30% من إجمالي الشركات الصناعية الأجنبية المتواجدة بالجزائر و التي تتوفر فيها شروط الدراسة.

علما بأنه حسب المركز الوطني للسجل التجاري (C N R C) في تقريره حول إنشاء المؤسسات في الجزائر، أن عدد الشركات والتجار الأجانب في الجزائر بلغ 6507 في نهاية 2008. و 7241 خلال التسعة

1 F. De Singly. « L'enquête et ses méthodes », 1992.

اشهر الاولى من عام 2009 ، إذ أن العدد الإجمالي للمتعاملين الأجانب المسجلين في السجل التجاري ينقسم بين 1690 شخص مادي و5551 شخصا معنوي و هو ما يمثل ارتفاعا بنسبة 11.13٪، من بينهم 95 إدارة جهوية Succursales.

المتعاملين الأجانب (أشخاص الماديين) في الجزائر ينتمون إلى 35 جنسية، وفقا للاستعراض الذي يبين أن الجنسية الأكثر تردد هي التونسية ب562 (33.3 ٪) من اجمالي التجار الاجانب ، والمغربية ب436 أي (25.8 ٪)، و السورية 239 والصينية (6.7 ٪) و المصرية ب114 و الصينية ب 111 والفلسطينية ب 82 و ختاماً الفرنسية ب 31 مسجل. أما بالنسبة للأشخاص المعنويين، جنسيات المسيرين والمديرين أو رؤساء مجلس الإدارة الأكثر ترددا هي الجنسية الفرنسية ب 1090 أي (19.64 ٪)، السورية ب 678 أي (12.21 ٪)، الصينية ب 597 أي (10.75 ٪) والمصرية ب432 اي (7.78 ٪) و التونسية ب 376 أي (6.77 ٪). ليبغ عدد جنسيات الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر 73 جنسية .

حسب قطاع النشاط فان المتعاملين الاقتصاديين الأجانب يتوزعون على النحو التالي، نسبة 30 ٪ في الإنتاج الصناعي و الأشغال العمومية BTPH ، فحين 29 ٪ تنشط في قطاع في الخدمات و 25 ٪ في الاستيراد والتصدير و 16٪ في قطاع تجارة التجزئة و الجملة. ما يعكس أن الجزائر أصبحت تدريجيا مقصدا للمتعاملين الأجانب، كما يتضح من إحصاءات المركز الوطني للسجل التجاري أين نسجل ارتفاع سنوي بمتوسط 1000 شركة جديدة سنويا بين سنتي 2008 و 2009.

الدراسة التي قمنا بها شملت بشكل خاص الشركات النشطة في القطاع الصناعي كونها تعبر عن التواجد الفعلي بالسوق الجزائرية و مستعدة لتحمل مختلف المخاطر الممكنة.

I. تحديد العينة المدروسة و فرضيات العمل:

I..1 العينة المدروسة:

يقدر عدد الشركات الاجنبية او المشتركة الصناعية النشطة بالجزائر بحوالي 1991 متواجد بالنسب

التالية حسب جهات الوطن:

- الوسط 69% أي 1374 شركة اذ توجد بالجزائر العاصمة لوحدها 1216 شركة.
- الجنوب 5% أي 99 شركة.
- الشرق 12.5% أي 249 شركة.
- الغرب 13.5% أي 269 شركة.

الشركات التي تم الاحتفاظ بها في الدراسة هي تلك التي تتوفر على:

- موقع الكتروني.
- رقم اعمال يتجاوز 50 مليون دينار.

- بطاقة جبائية.

- عنوان المقر في موقع صفحات المغرب Pages Maghreb.

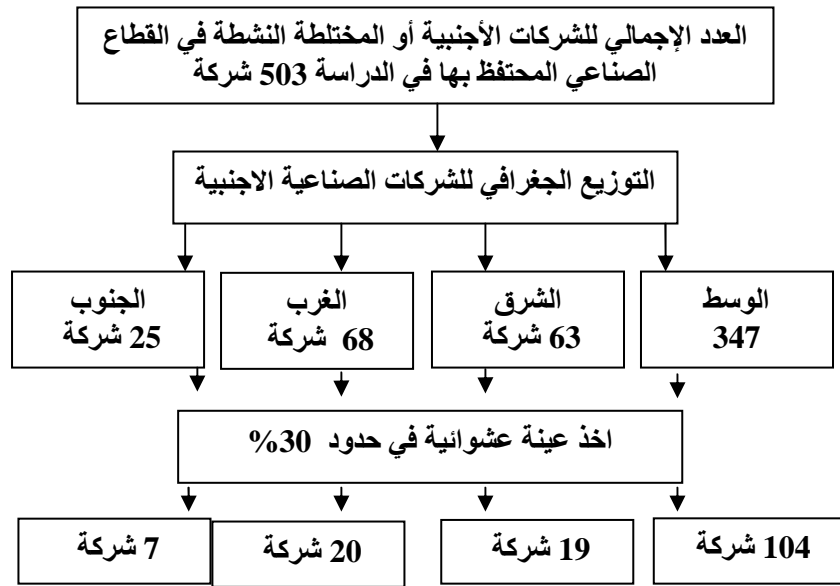
- امكانية الوصول اليها.

- رقم الفاكس.

بعد التدقيق تم الاحتفاظ 503 شركة تنشط في القطاع الصناعي.

اذ قمنا بأخذ عينات عشوائية بنسبة 30% على أساس نسب التواجد في المناطق الجغرافية. لنحصل

على العينة المدروسة المتمثلة في 150 شركة صناعية مشتركة او أجنبية متواجدة بالجزائر.



اذ كان علينا أن نقوم بثلاثة عمليات إرسال للإنعاش بالإضافة للإرسال الأول الذي كان يهدف أساسا إلى

اختبار معدل فهم الاستبيان، و هو ما سمح لنا بجمع معدل ردود ب 12.66%.

هذه النتائج سمحت لنا بتقييم مدى مصداقية افتراضاتنا ومكنتنا من اختبار الفرضيات النظرية.

في ما يلي ، سنستعرض فرضيات العمل التي سنقوم بتحليلها في الفصل الرابع.

2.I. فرضيات العمل :

الافتراضات التي نريد اختبار صحتها ناتجة أساسا عن الأبحاث النظرية و العملية:

من البحوث النظرية استنبطنا افتراض يتضمن جميع المتغيرات التفسيرية للتدويل ، التحليل

والاستنتاجات يمكن تضمينها في أربعة افتراضات رئيسية اثريناها على مدى طول البحث النظري:

1 - الافتراض الأول: الشركات تقيم استراتيجية تدويلها على وفق محددات اساسية تحدد شكل و حجم تدويلها. وينقسم إلى ثلاثة افتراضات فرعية .

2 - الافتراض الثاني: الشركات تولي اهمية متفاوتة لعوامل يكمن ان ترهن اهتمامها بالسوق المستهدفة.

وينقسم بدوره إلى ستة افتراضات فرعية.

3 - الافتراض الثالث: اختيار السوق المستهدفة من قبل الشركة تيم وفق كفيات من شأنها ضمان الدخل السريع وتحقيق الاهداف المسطرة. وينقسم إلى افتراضين فرعيين.

4- الافتراض الرابع: أهمية تواجد الشركات الأجنبية في السوق الجزائرية يخضع الى عدة عوامل تحدد أشكاله و احجابه.

الافتراضات النظرية التي تم الاحتفاظ بها و تدعيم فرضياتنا الاولية للإجابة على الاشكال يمكننا تلخيصها فيما يلي:

مقارب جوليان سفاري l'Approche de J.SAVARY (انظر تقرب جوليان سفاري) بين أن هناك ارتباط إيجابي بين حجم الشركة و:

1. معدل التصدير.
2. تواتر وجود إنتاج في الخارج.
3. كثافة هذا التعدد الجنسيات.
4. ربحيتها.

متغيرات التدويل المستخرج من مختلف الأدبيات تمثل في مجموعها الافتراضات النظرية ، والتي يمكن تصنيفها إلى صنفين من المتغيرات . الصنف الأول و يتضمن المتغيرات المتعلقة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة) ، أما الثاني فيتضمن المتغيرات المتعلقة لشركات .

1. المتغيرات المتعلقة بالمزايا في الأسواق:

- المنافسة.
- تشبع السوق المحلي.
- حجم ونوعية الطلب.
- وفورات الحجم (تكاليف الأجور).
- وجود المناطق النقدية و الجبائية.
- التقدم التكنولوجي.
- القرب الثقافي.
- الحجم ومعدل النمو.
- الاستقرار الاقتصادي، والبيئة الاجتماعية والسياسية في بعض الدول.

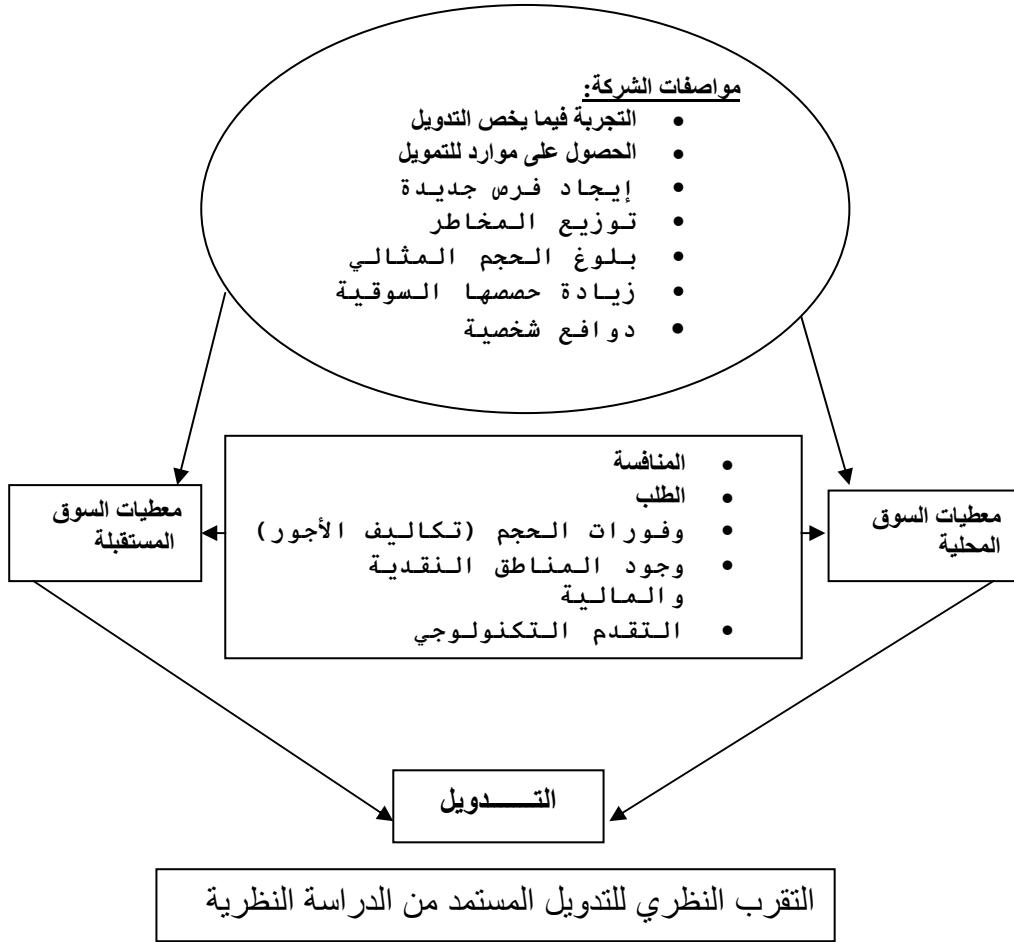
2. المتغيرات المتعلقة بالشركة :

- التدويل في وقت سابق.
- الحصول على مصادر التمويل.
- الرغبة في تنويع المخاطر.
- الرغبة في تحقيق الحجم المثالي.
- زيادة حصتها في السوق.
- الدوافع الشخصية.
- صورة علامة الشركة.

- التقرب من الزبون.

- الأنشطة ذات طبيعة دولية **Des métiers par essence internationaux**.

يمكننا تلخيص نموذج التقرب النظري للتدويل المستمد من الدراسة النظرية في المخطط الموالي:



هذا النموذج يثير العلاقة المباشرة بين الشركة و محيطها المكون من مختلف مكونات الأسواق (السوق المحلي و السوق المستضيف)، أين نستنتج بشكل عام و جود علاقة بين الأسواق و التدويل. و على هذا الأساس عملنا على استنباط الفرضيات الأساسية و دعمناها بفرضيات فرعية لتسهيل صياغة أسئلة الاستبيان من جهة و التعامل الجيد مع النتائج و المعطيات.

• **الفرضيات الأولى ف1:** تدويل الشركات هو نتيجة لمقارنة بين السوق المحلية و الأسواق الخارجية.

الفرضيات الأولى يحلل المحددات الرئيسية لعملية التدويل. وهو يتألف من ثلاثة افتراضات فرعية، يمكن أن تفسر مختلف العوامل التي تدخل في قرار التدويل.

ف1-1: الشركات تبحث عن النمو في الخارج نتيجة تشبع السوق المحلية.

هذا التشبع ناتج عن تزايد حدة المنافسة وبالأخص بسبب:

- زيادة عدد الشركات النشطة في القطاع محل النشاط.

- تشبع السوق المحلية نتيجة الأنظمة و التشريعات القائمة. (الشراء أصبح كيفية التطور الأكثر شيوعاً نتيجة للقوانين الجديدة).

- زيادة حدة المنافسة أحدثت مستهلك متزايد الشروط و المتطلبات.

لافتراض الفرعي الأول: يفسر تدويل على انه ناجم عن تشبع السوق المحلية. كما أنه يقدم العوامل التي تفسر هذا التشبع للأسواق.

هذه العوامل تحدد حسب درجة أهميتها جاذبية البلد المستهدف.

ف1-2: بعض الأسواق الأجنبية جد مغرية، أين توفر النمو القوي.

بلوغ أقل للمستهلكين Moins Avertis، أقل معرفة وأقل مطالبة.

- الشركات تبحث عن الدول ذات الكثافة السكانية العالية.

- الشركات تبحث عن الدول التي تنخفض فيها المنافسة.

الافتراض الفرعي الثاني: يفسر التدويل نتيجة الأسواق الناشئة جديدة الجد واعدة للنمو. هذه الأسواق توفر

التطور السريع من خلال العدد الكبير للسكان وقلة المنافسة.

ف1-3: الشمولية عملت على تسريع تدويل الشركات نتيجة التأثير على:

- الطلب المحلي

- متطلبات العملاء من حيث سهولة الشراء.

وسهولة التدويل الشركات نظرا :

- لفتح الحدود

- إلغاء الرسوم الجمركية

الافتراض الفرعي الثالث: يفسر التطور السريع للتدويل وازدياده نتيجة انفتاح الأسواق. و منه إبراز دور فتح

الحدود في زيادة شدة التدويل.

• 2. الافتراض الثاني ف2: التدويل صار ظاهرة هامة لبقاء، تطور و سمعة الشركات.

الافتراض الثاني أيضا يحلل العوامل المحددة لتدويل الشركات. كما انه ينقسم بدوره إلى ستة افتراضات فرعية :

ف1-2: تدويل الشركات أصبح ضرورة حتمية ليس فقط باعتباره أداة لزيادة التنمية والنمو. إذ أن بقاء

الشركات يتأثر إلى حد بعيد بالحجم المثالي التنافسي وعالميتها.

الافتراض الفرعي الأول: بقاء الشركات مرهون بالتدويل للأسباب التالية:

- حجم الشركات متزايد الأهمية بالنسبة للشركات الراغبة في البقاء تنافسية و منه البحث عن الحجم المثالي لضمان الاستمرارية و النمو.

- تزداد حدة المنافسة بشكل متزايد سواء في عمليات الشراء أو البيع، فالشراء أصبح يتم على المستوى القاري

والعالمي. و منه فان الإبقاء على التنافسية لا يكون إلا من خلال خفض تكاليف عمليات الشراء والنقل والإمداد،

والرسوم...). الأمر الذي يفسر تزايد حاجة الشركة إلى الحجم المثالي لتدعيم الموقف لتفاوضي بشكل يضمن

التفوق على المنافسين. المنافسة عند الشركات ترتبط بقوة بشروط الشراء ، استدامة الشركة ترتبط بشكل وثيق

بقوة المبيعات ، وبالتالي بحجم المبيعات و منه الحجم المثالي للشركة.

- محدودية فرص التطور أو انعدامها في البلد الأصلي للشركة.

ف2-2: تدويل العلامات زاد من الحاجة إلى الحجم المثالي ومنه السعي إلى الريادة. الافتراض الفرعي الثاني: يبين لنا بحث الشركات عن النمو من خلال امتلاك الحجم المثالي لمواجهة المنافسة التي تزداد حدتها.

تشبع الأسواق المحلية والتشريعات التجارية جعل من الشراء السبيل الوحيد لتحقيق النمو، و منه يتوجب ضمان الرقابة على رأس المال أو التمتع بالحجم المثالي لتوفير نوع من الحماية من الأنظمة العمومية. ومنه فان بقاء الشركات يرتبط بالمنافسة، التشريعات و النظم، الحجم المثالي و هو ما يعني التدويل. ف2-3: التدويل أصبح يمثل التدريب على التطور السريع، و منه تجريب العلامات خارج البلد الأصلي. من وجهة نظر:

- اختيار الأسواق.

- تسريع وتيرة التطور.

الافتراض الفرعي الثالث: يفسر أيضا التدويل كذلك بتدريب العلامات. كما أن الشركات تتقارن ببعضها من خلال الحجم و قدر التواجد بالخارج.

ف2-4: التدويل صار يمثل عملا من شأنه تعزيز صورة للشركة.

الافتراض الفرعي الرابع: يفسر تدويل على انه عمل يسمح بخلق صورة جيدة عند المستهلكين.

ف2-5: الخبرة الدولية ومعرفة الأسواق تمثل قيمة كبيرة في سياسة التطور الشركات الكبرى ، فنقص الخبرة يشكل عقبة كثيرا ما تؤدي إلى الفشل منذ بداية اختيار أسواق التواجد والكيفيات الكفيلة بإحداث التطور في هذه الأسواق.

التدويل عمل تدريبي من شأنه السماح للشركات باكتساب التجربة بفضل الاختيار الجيد للأسواق

(التجربة المتوفرة عند الشركات النشطة في السوق المستضيف).

ف2-5: يبين لنا أهمية الخبرة الدولية ومعرفة الأسواق بالنسبة لتدويل الشركات ، أين يقلد المتنافسين بعضهم و يستفيدون من تجارب التدويل للشركات الأخرى في الاختراق واختيار الأسواق.

يمكن أن تكون قلة الخبرة سببا للفشل في السوق. هذا العائق لا يمكن معالجته إلا بفضل المعرفة الكبيرة للسوق مما يؤدي إلى حتمية إبرام شراكة مع الشركات ذات الدراية الأزمة بالسوق ، ففي هذه الحالة من الأفضل أن يكون الشريك محلي يعرف جيدا خصوصيات و متطلبات السوق .

ف2-6: العامل البشري يلعب دورا هاما في تدويل الشركات ويشكل عاملا رئيسيا في صنع القرارات المتعلقة بالتدويل. إذ له صلة مباشرة:

- تعجيل التطور الدولي للشركات.

- السبق في التدويل.

رغبة المسيرين لبلوغ وضعية الرائد في السوق والسعي إلى التطور القوي في الخارج تلعب دورا حاسما في تدويل الشركات.

ف2-6: يدرج دور المسيرين في اتخاذ قرار لتدويل. المسيرين على رأس الشركات بإمكانهم السماح بتخطي المنافسة، بلوغ الحجم المثالي أو الريادة في السوق أو الصناعة في منطقة ، مما يؤثر على قرارات التدويل. المسير الجيد يمثل ميزة فريدة لدى الشركة ترهن بقاءها، نموها و توسعها في الأسواق الدولية.

• 3. الافتراض الثالث ف3: اختيار كيفية التواجد يعتمد على عدة متغيرات:

- أ- التجربة السابقة للشركة فيما يخص التدويل.
 - ب- حجم الشركة (ماليا).
 - ج- البيئة الخارجية للشركة (الظروف العامة للوصول إلى الأسواق).
- الافتراض الثالث: يتعلق باختيار كيفية التواجد بالخارج و العوامل المؤثرة في هذا الاختيار و المتمثلة أساسا في:

- الخبرة الدولية و قدراتها المالية.
 - شروط الوصول إلى الأسواق.
- يتألف هذا الافتراض من افتراضين فرعيين.
- ف3-1: اختيار إقامة فرع مملوك بنسبة 100 % يتأثر أكثر بحجم الشركة وخبرتها في مجال التدويل.
- الإنشاء غالبا ما يوصى به للحفاظ على السمعة و الرقابة.

- التدويل في شكل الشراء يعزز الاختراق السريع للأسواق ذات المنافسة الشديدة.
- الافتراض الفرعي الأول: يحلل التدويل على شكل فرع مملوك 100 %. فالشركات تختار للتواجد بالخارج إنشاء فرع خاص للشركة لضمان الحفاظ على السمعة و السيطرة عليه. أما الشراء فانه يقدم هذه المزايا بالإضافة إلى سرعة التواجد.

ف 3-2: اختيار الشراكة يرتبط بالرغبة في الحصول على المعرفة.

- المشروع المشترك *La joint-venture* يشجع على اكتساب المعرفة الكافية من السوق المراد التواجد بها.
 - حق الامتياز *La franchise* قد يسمح بالتنفيذ السريع للتواجد باستثمارات و مخاطر منخفضة.
- الافتراض الفرعي الثاني: يتعلق بالتواجد من خلال الشراكة. هذه الأخيرة التي تساعد على اكتساب المعرفة حول السوق والمستهلك.

• 4. الافتراض الرابع ف4: الشركات العالمية لا تهتم بالسوق الجزائرية.

عدم اهتمام الشركات الدولية و بالتواجد المحتمل في السوق الجزائرية للأسباب التالية:

- عدم الاستقرار السياسي.
- محدودية القدرة الشرائية.
- المعرفة ضعيفة جدا للسوق الجزائرية.

الافتراض الرابع: يتعلق بإمكانية التواجد في السوق الجزائرية.

- عدم الاهتمام الكبير للشركات الأجنبية بالتواجد في السوق الجزائري يعود أساسا إلى عدم الاستقرار السياسي.
- كما أن القدرة الشرائية الضعيفة نوعا ما للمستهلكين تلعب دور في ذلك و بالإضافة إلى قلة وجود المعلومات عن السوق والمستهلك الجزائري إذ توجد معلومات متضاربة لا يمكن الأخذ و التقرير على أساسها.
- الفصل الموالي نستعرض ونحلل فيه نتائج الاستبيان المقام على العينة .

II. تحليل نتائج الاستبيان:

مقدمة:

الاستبيان (أنظر الملحق ص 309) ينقسم إلى أربعة أجزاء هي:
- الجزء الأول: حول عموميات الشركة. ويعرض هذا القسم المعلومات الأساسية عن الشركات. يشمل المتغيرات التالية :

- 1- شكل الشركة (أصل و الشكل الحالي).
 - 2- تعداد الشركة (في البلد الأصلي وخارجه).
 - 3- رقم أعمال الشركة (الكلي و في الخارج).
- الجزء الثاني: يتناول تطور الشركة و يحتوي على المتغيرات المتعلقة بتحقيق التطور المحلي والدولي للشركة:

- 1- مستوى الاستثمار المخصص التطور الدولي.
- 2- عدد الفروع في الخارج.
- 3- أنواع التواجد في البلد الأصلي و في الخارج.
- 4- أنواع المنافسون في البلد الأصلي و في الخارج.
- 5- عدد الدول المتواجد بها.
- 6- كيفية تطور الشركة في البلد الأصلي و في الخارج.
- 7- أسباب اختيار نمط التطور (أسباب اختيار الخلق، الشراء، حق الامتياز La Franchise، والمشروع المشترك).

- 8- في حالة المشروع المشترك (معايير اختيار الشريك، درجة السيطرة، استخدام علامة).
- 9- هيكل الشراء في الخارج.
- 10- إمكانيات التطور في الخارج.

- الجزء لثالث: القسم الثالث يدور حول محيط الدولي الشركة. و يشمل المتغيرات التالية :

- 1- التغيرات التي شاهدهتها الشركة على مدى السنوات العشر الأخيرة.
- 2- محددات التدويل (العوامل المتعلقة ببلد المنشأ، البلد المضيف للشركة).
- 3- المنطقة المفضلة للتواجد في الخارج بالنسبة للشركة.
- 4- المعايير الدافعة لاختيار بلد التواجد.
- 5- التواجد في الجزائر.
- 6- العوامل التي تؤثر على التواجد في الجزائر.
- 7- الأهداف الرئيسية للشركة.
- 8- التجربة الدولية للشركة.
- 9- نمو رقم أعمال الشركة في الخارج.

- الجزء الرابع والأخير: يتعلق بأراء المسيرين حول التدويل. ويشمل المتغيرات التالية :

1- تصور الحجم المثالي و التدويل.

في كل قسم من أقسام الاستبيان، قدمنا مقدمة بينا فيها هدفه في ما يتعلق ببحثنا، قمنا بمعالجة جميع متغيرات الإجابات. إذ تعاملنا مع المتغيرات وفقا لترتيبها في الاستبيان. و وضعنا كل إجابة في جدول لنقدمها بعد ذلك في شكل رسم بياني لتوضيح مبسط للإجابة.

الجدول تبين الترددات و النسب المئوية لكل بند من بنود السؤال.

الأسئلة التي تشمل العديد من الأسئلة الفرعية سيتم التعامل معها بطريقة مختلفة نوعا ما. إذ أن نتائج المتغيرات سيتم تحليلها واحدة بواحدة ، لنقوم بإثرائها بترتيب لتحديد درجة أهميتها.

القسم الأول: عموميات حول الشركة المستجوبة.

مقدمة :

الهدف من هذا الجزء من الاستبيان هو التعرف بالشركات المأخوذة في العينة. لهذا السبب قدمنا المتغيرات التالية .

- شكل الشركة (أصل و الشكل الحالي).

- تعداد الشركة (في البلد الأصلي وخارجه).

- رقم أعمال الشركة (الكلي و في الخارج).

تعامل كل متغير بشكل منفرد، تقدم جدول من الترددات و رسم بياني. ليتم مناقشة و التعليق على النتائج في نهاية المعالجة.

لنقدم استنتاج في نهاية الجزء و التعليق على النتائج المحصل عليها.

1- تحليل المتغيرات المتعلقة بمنشأ الشركة:

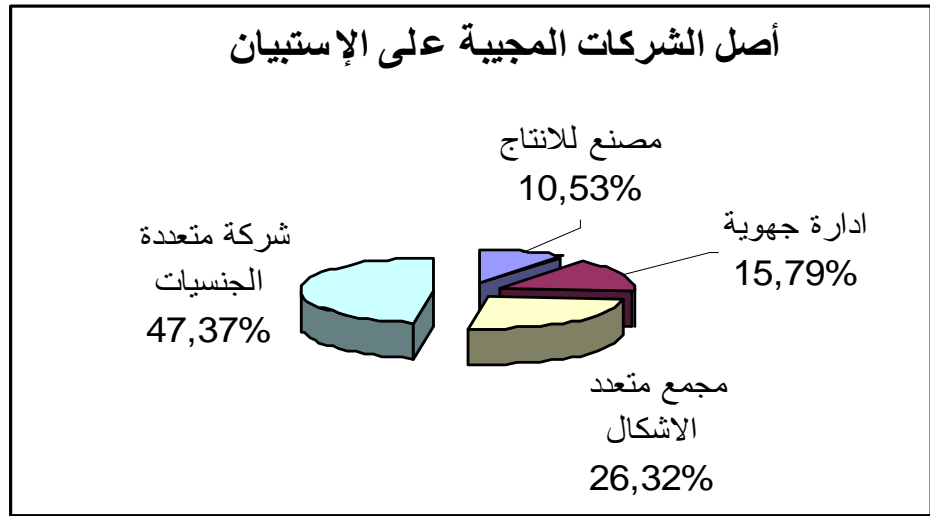
هذا المتغير تتعلق بالسؤال 1.2.I. منشأ الشركة (انظر الاستبيان 309). الغرض من هذا المتغير هو معرفة الشكل الأصلي للشركات المجيبة على الاستبيان.

الجدول والرسم البياني أدناه يعرض لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات حول مصدرها.

الجدول 1 : الجدول تردد متغير مصدر الشركة.

منشأ الشركة	التردد	النسبة المئوية
مصنع للإنتاج	02	10.53
ادارة جهوية	03	15.79
مجمع متعدد الاشكال	05	26.32
شركة متعددة الجنسيات	09	47.37
المجموع	19	100

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة منشأ الشركة:



ما يمكن ملاحظته من الجدول والرسم البياني السابقين، أن 47.37 من الشركات المجيبة أصلها شركات متعددة الجنسيات، أما 26.32 من الشركات المجيبة فان أصلها مجمعات متعددة الأشكال ، في حين 15.79 فاصلها إدارات جهوية أما 10.53 من الشركات المجيبة فاصلها مصانع للإنتاج.

2- تحليل المتغيرة الثانية حول الشكل الحالي للشركة.

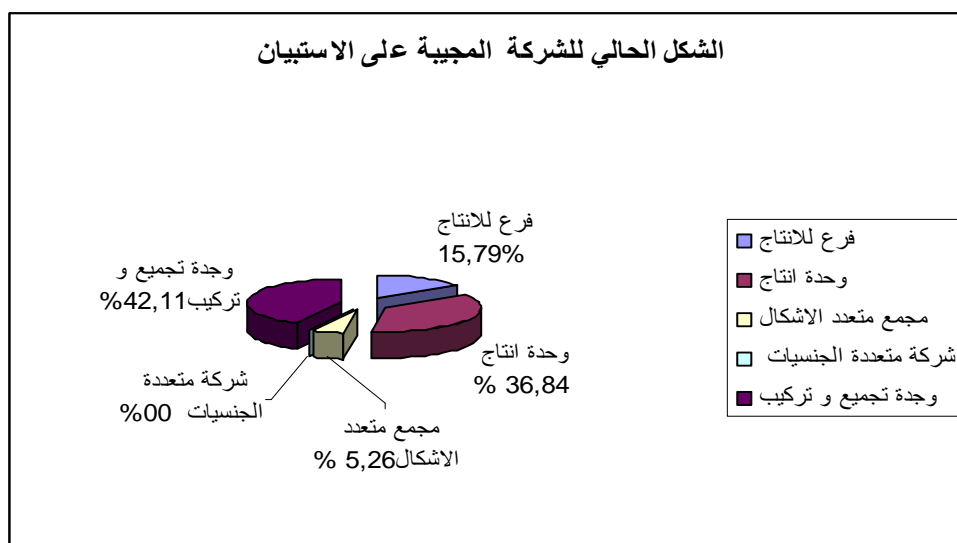
هذا المتغير تتعلق بالسؤال 2.2.I. الشكل الحالي للشركة (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذا المتغيرة هو معرفة الشكل الحالي للشركات التي ردت على الاستبيان و هذا لمعرفة ما إذا كانت قد حافظت على نفس شكل مصدر إنشائها أم لا ، كما انه سيكون من الجيد النظر إذا كان هناك تأثير لحجم الشركة على المتغيرات الأخرى للتدويل التي سنتناولها في الأجزاء الموالية من الاستبيان.

الجدول والرسم البياني أدناه يعرض لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات حول شكلها الحالي.

الجدول 2 : جدول التردد لمتغيرة الشكل الحالي للشركة.

النسبة المئوية	التردد	الشكل الحالي للشركة
15.79	03	فرع
36.84	07	وحدة انتاج
5.26	01	مجمع متعدد الأشكال
00	00	شركة متعددة الجنسيات
42.11	08	وحدة تركيب و تجميع
100	19	المجموع

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة الشكل الحالي للشركة:



ما يمكن ملاحظته من الجدول والرسم البياني أعلاه، هو أن معظم الشركات المجيبة هي وحدات تجميع و تركيب بنسبة 42.11% من مجموع المجيبين. في حين فان 36.84 من الشركات المجيبة هو وحدات إنتاج ، أما 15.79 من الشركات المجيبة فهي فروع للإنتاج . مما يسمح لنا بالقول بان الشكل الغالب على التواجد هو الوحدات الخاصة بالتركيب و التجميع او الوحدات الإنتاجية .

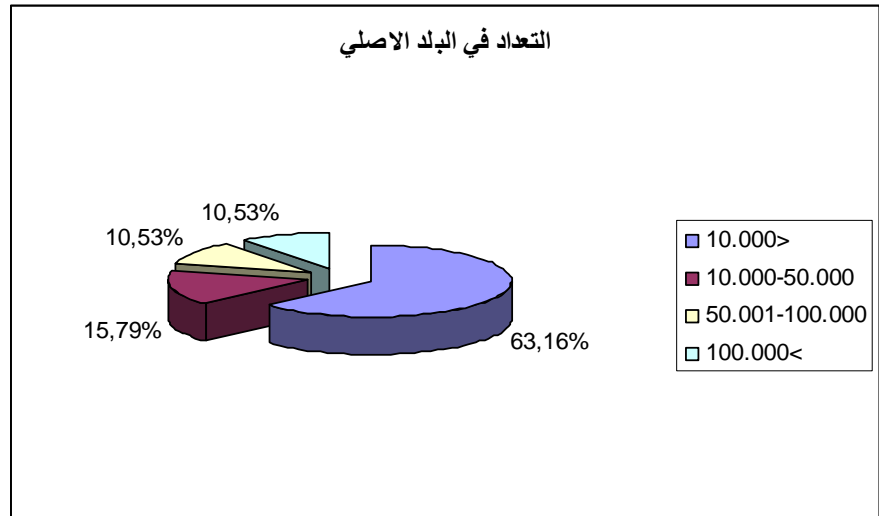
3- تحليل المتغيرة الثالثة المتعلقة بتعداد الشركة في بلدها الأصلي.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 3.1.I. تعداد الشركة في بلدها الأصلي. (انظر الاستبيان 309). الغرض من هذه المتغير هو معرفة تعداد الشركة في بلدها الأصلي و محاولة معرفة ما إذا كان يلعب دورا هاما في معايير التطور الدولي للشركات.

الجدول والرسم البياني أدناه يعرض لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات حول تعدادها في بلدها الأصلي. الجدول 3-1: جدول التردد لمتغيرة تعداد الشركة في بلدها الأصلي.

النسبة المئوية	التردد	التعداد في البلد الاصلي
63.16	12	<10.000
15.79	03	50.000-10.000
10.53	02	100.000-50.001
10.53	02	>100.000
100	19	المجموع

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة تعداد الشركة في بلدها الأصلي.



ما نلاحظه من الجداول والرسم البياني أعلاه، هو أن تعداد الشركات المجيبة في بلدانها الأصلية هو اقل من 10.000 بالنسبة لأغليبتها، أي ما يعادل 63.16 % من إجمالي الشركات المجيبة. في حين فان 15.79 % من الشركات تعدادها ما بين 50.001 و 100,000 أما 10.53 % لها تعداد يراوح ما بين 50.001-100.000 ، النسبة نفسها بالنسبة للشركات التي يزيد تعدادها على موظف 100,000.

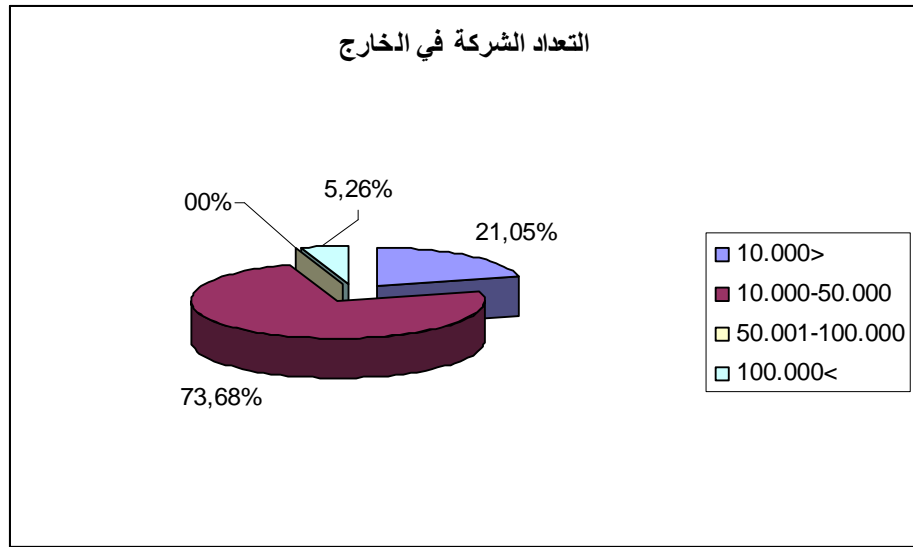
4- تحليل المتغيرة الرابعة المتعلقة بتعداد الشركة في الخارج.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.3.I. تعداد الشركة في الخارج (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة تعداد الشركة في الخارج و محاولة اختبار ما إذا كان له علاقة بمعايير أخرى متصلة التدويل.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول تعدادها بالخارج. الجدول 1-4 : جدول الترددات لمتغيرة تعداد الشركة في الخارج (بالآلاف)

النسبة المئوية	التردد	التعداد في الخارج
21.05	04	<10.000
73.68	14	50.000-10.000
	00	100.000-50.001
5.26	01	>100.000
100	19	المجموع

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة تعداد الشركة في الخارج.



ما نلاحظه من الجداول والرسم البياني أعلاه، هو أن تعداد اغلبية الشركات المجيبة في الخارج هو ما بين 10.000 – 50.000 ، وهو ما يمكن تفسيره على أن من مجموع الشركات هناك توجد في شكل وحدات للإنتاج او التركيب ، وبالتالي لا تحتاج إلى القوى العاملة مهمة جدا.

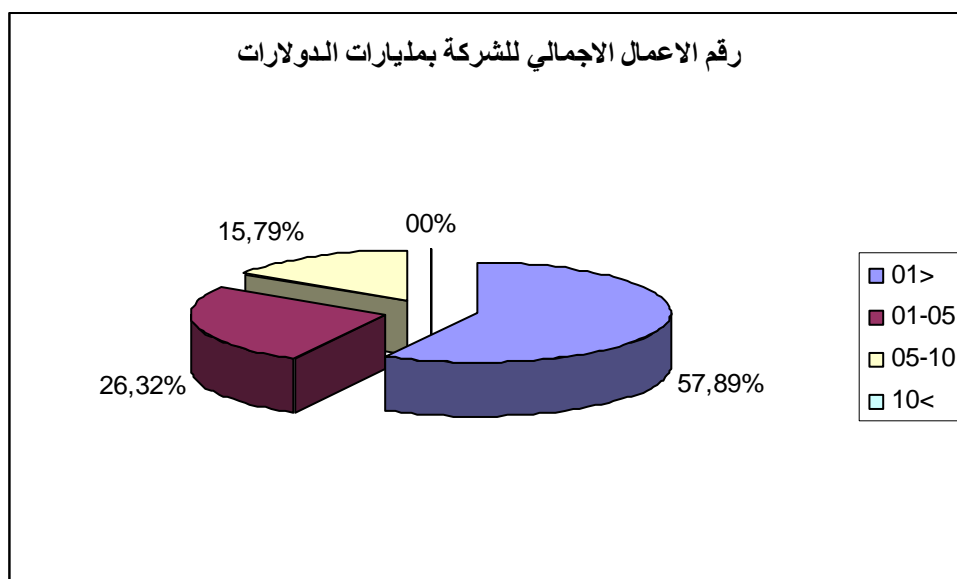
5- تحليل المتغيرة الخامسة المتعلقة برقم الأعمال الإجمالي للشركة.

هذه المتغير تتعلق بالسؤال 1.4.I رقم الأعمال الإجمالي للشركة. (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو الحصول على المعلومات الأساسية حول الشركات في عينة من جهة، واختبار من جهة أخرى تأثير هذا المتغيرة على التطور الدولي للشركات. الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول رقم الأعمال الإجمالي. (بمليارات الدولارات).

الجدول 5 : جدول الترددات لمتغيرة رقم الأعمال الإجمالي للشركة (بمليارات الدولارات).

رقم الأعمال الإجمالي	التردد	النسبة المئوية
<01	11	57.89
5-01	05	26.32
10-5	03	15.79
>10	00	00
المجموع	19	100

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة رقم الأعمال الإجمالي للشركة في الخارج.



ما نلاحظه من خلال الجداول والرسم البياني أعلاه، أن رقم الأعمال الإجمالي للشركات المجيبة أقل من واحد مليار دولار بنسبة 57.89%. فحين 26.32% من مجموع الشركات يتراوح رقم أعمالها بين 1 و 5 مليار دولار. أما 15.79% فرقم أعمال ما بين 5-10 مليار دولار .

6- تحليل المتغيرة السادسة المتعلقة برقم الأعمال في الخارج.

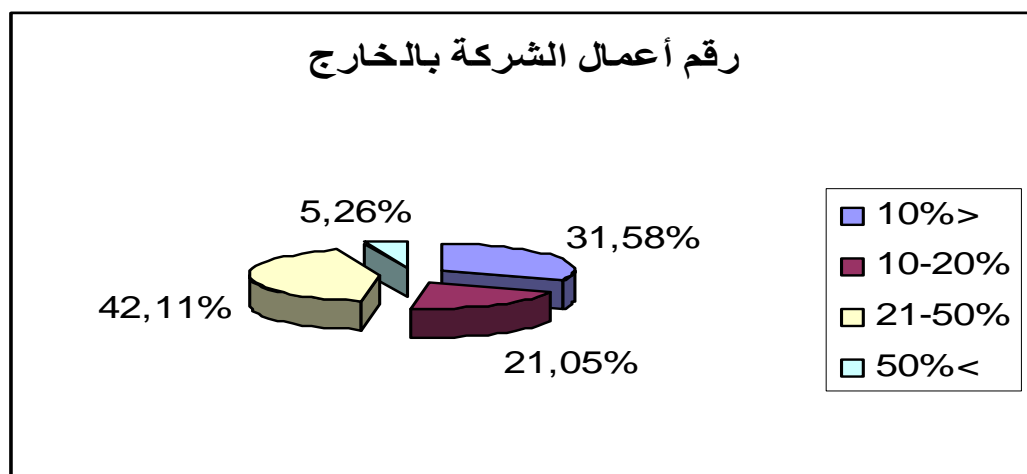
هذه المتغير تتعلق بالسؤال 2.4.I. رقم الأعمال في الخارج (انظر استبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو الحصول على المعلومات الأساسية لعينة الشركات من جهة ومحاولة إقامة دراسة مقارنة للشركات بحجمها.

الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول رقم الأعمال في الخارج. (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).

الجدول 6: جدول الترددات لمتغيرة رقم أعمال الشركة في الخارج (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).

رقم الأعمال بالخارج	التردد	النسبة المئوية
<10%	06	31,58
10-20%	04	21,05
21-50%	08	42,11
>50%	01	5,26
المجموع	19	100

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة رقم الأعمال الإجمالي للشركة في الخارج (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).



ما يمكن ملاحظته من الجدول و الرسم البياني هو أن رقم الأعمال الإجمالي للشركة في الخارج (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي) اقل من 50 % تقريبا لجميع الشركات المجيبة. معظمهم بنسبة 36,84 % يحققون ما بين 21 و 50 % من رقم أعمالها في الخارج، فحين 31,58% تحقق اقل من 10% من رقم أعمالها في الخارج، إما 26,32% من الشركات المجيبة فإنها تحقق ما بين 10-20% من رقم أعمالها في الخارج. فقط 5.26 % أي شركة واحدة تحقق أكثر من 50 % من رقم أعمالها في الخارج.

1.2.II. خلاصة القسم الأول من الاستبيان:

هذا الجزء الأول من استبيان خصصناه للتعرف على شركات العينة المأخوذة في الدراسة من خلال المتغيرات التالية:

- منشأ الشركة.
 - الشكل الحالي للشركة.
 - تعداد الشركة في البلد الأصلي.
 - تعداد الشركة في الخارج.
 - رقم الأعمال الإجمالي للشركة.
 - رقم أعمال الشركة في الخارج.
- نلاحظ أن العينة تتألف في معظمها من وحدات للتجميع و التركيب او الانتاج ، و تتوزع على النحو التالي :

النسبة المئوية	التردد	الشكل الحالي للشركة
15.79	03	فرع
36.84	07	وحدة انتاج
5.26	01	مجمع متعدد الاشكال
00	00	شركة متعددة الجنسيات
42.11	08	وحدة تركيب و تجميع
100	19	المجموع

الغرض من هذه المتغيرات هو التعرف على شركات العينة، وثانيا التحقيق في العلاقات بين هذه المتغيرات لإقامة دراسة مقارنة للشركات.
لم نتمكن من بلوغ أي نتيجة معبرة و هذا يرجع أساسا إلى قلة الإجابات المدروسة.
سنستعرض في ما يلي نتائج الجزء الثاني من الاستبيان بعنوان تطور الشركات.

القسم الثاني: تطور الشركة.

مقدمة :

الغرض من هذا الجزء الثاني من الاستبيان دراسة تطور شركات العينة. ويدخل في هذا الباب المتغيرات التالية:

- مستوى الاستثمار المخصص للتطور الدولي.
 - عدد الفروع في الخارج.
 - أشكال التواجد في البلد الأصلي وخارجه.
 - أنواع المنافسين في البلد الأصلي وخارجه.
 - عدد الدول المتواجد بها.
 - معدل فتح الفروع في الخارج بمدة ثلاث سنوات.
 - كيفية تطور لشركة (في البلد الأصلي وخارجه).
 - أسباب اختيار كيفية التواجد (أسباب الخلق ، الاستحواذ، منح الامتياز ، المشاريع المشتركة).
 - في حالة المشروع المشترك (معايير اختيار الشريك، درجة الرقابة، استخدام علامة).
 - هياكل الشراء في الخارج.
 - وسائل التطور في الخارج.
- سنعمل على دراسة كل متغير بشكل منفرد، أين نقدم في جدول للترددات و في رسم بياني ذو قطاعات.
ثم نناقش النتائج في نهاية المعالجة لكل متغيرة.

الهدف من هذا الجزء الثاني من الاستبيان هو اختبار الفرضيات ف.1.1. ، ف.1.3. وف.2.3.

تذكير بالفرضية ف.1.1.: الشركات تبحث عن النمو خارج بلدها الأصلي. وهذا لتشبع السوق المحلية.

- تشبع السوق المحلية الناجم عن المنافسة القوية.

- تشبع السوق المحلية الناجم عن الأنظمة القائمة.

تذكير بالفرضية ف.1.3. :

اختيار شركة فرعية المملوكة بنسبة 100 % يتأثر أكثر بحجم الشركة والخبرة في مجال التدويل.

- الإنشاء la Création غالباً ما يوصى به للحفاظ على وضوح الرؤية la notoriété والسيطرة.

- التدويل في شكل الشراء يعزز الدخول السريع للأسواق ذات المنافسة العالية.

يذكر بالفرضية ف.2.3. : اختيار الشراكة يرتبط بالرغبة في الحصول على المعرفة.

- حق الامتياز La franchise قد يسمح بالتنفيذ السريع للتواجد وبلاستثمار ومخاطر منخفضة.

- المشروع المشترك la joint-venture يشجع على اكتساب معرفة كافية السوق المحلية.

سنعمل كذلك على تقديم استنتاج في نهاية هذا الجزء الثاني للتعليق على النتائج المتوصل إليها.

1 تحليل المتغيرة الأولى المتعلقة بمستوى الاستثمار المخصص للتطور الدولي.

هذا المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.II. مستوى الاستثمار المخصص للتطور الدولي (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة مستوى الاستثمار الذي تخصصه الشركات للتطور في الخارج.

قاطعنا هذه المتغيرة مع متغيرة كيفية التواجد في الخارج، وهذا قصد تحديد العلاقة الموجودة بين

المتغيرتين، ولكن ما يمكن الإشارة إليه هو عدم التمكن من الوصول إلى نتائج معبرة بشكل كافي.

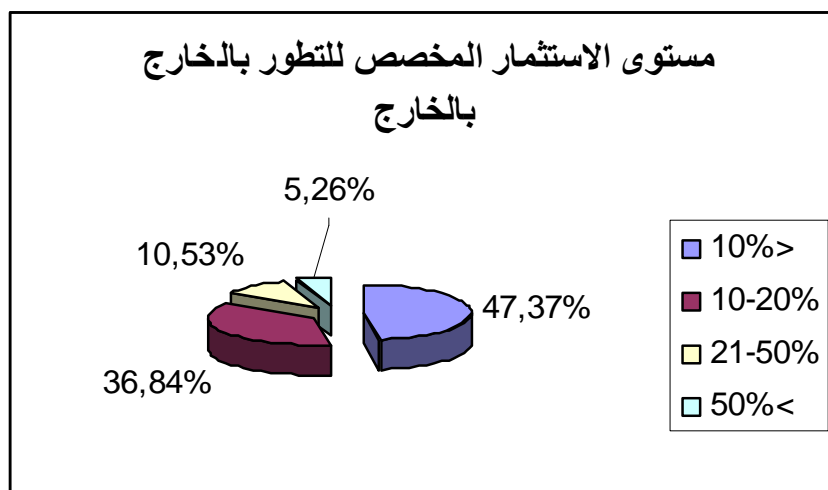
الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول مستوى الاستثمار

المخصص للتطور الدولي. (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).

الجدول 1 : جدول الترددات لمتغيرة مستوى الاستثمار المخصص للتطور في الخارج (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).

النسبة المئوية	التردد	مستوى الاستثمار
47.37	09	<10%
36.84	07	10-20%
10.53	02	21-50%
5.26	01	>50%
100	19	المجموع

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة مستوى الاستثمار المخصص للتطور في الخارج (بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يتضح لنا أن مستوى الاستثمار المخصص للتطور في الخارج من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان هو أقل من 10 % بالنسبة لغالبيتها و هذا بنسبة 47.37% من الأجوبة. أما 36.84 % من الشركات فإنها تنفق من 10 إلى 20 % من رقم أعمالها الإجمالي على التطور الدولي و 10.53 % الشركات تنفق من 21 إلى 50 %، أما 5.26 % و هو ما يمثل شركة واحدة تنفق أكثر من 50 % من رقم أعمالها. ما نلاحظه هو أن الشركات التي لا تزال مترددة في استثمار نسبة كبيرة من عائداتها في الخارج. كونها تتطلع إلى زيادة حجمها قصد الحد فقط من خطر الإقامة في الخارج.

2. تحليل المتغيرة الثانية المتعلقة بعدد الفروع في الخارج :

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.II. عدد فروع الشركات في الخارج. (انظر الاستبيان ص309).

الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعلومات الأساسية حول تواجد الشركات في الخارج. قاطعنا هذه

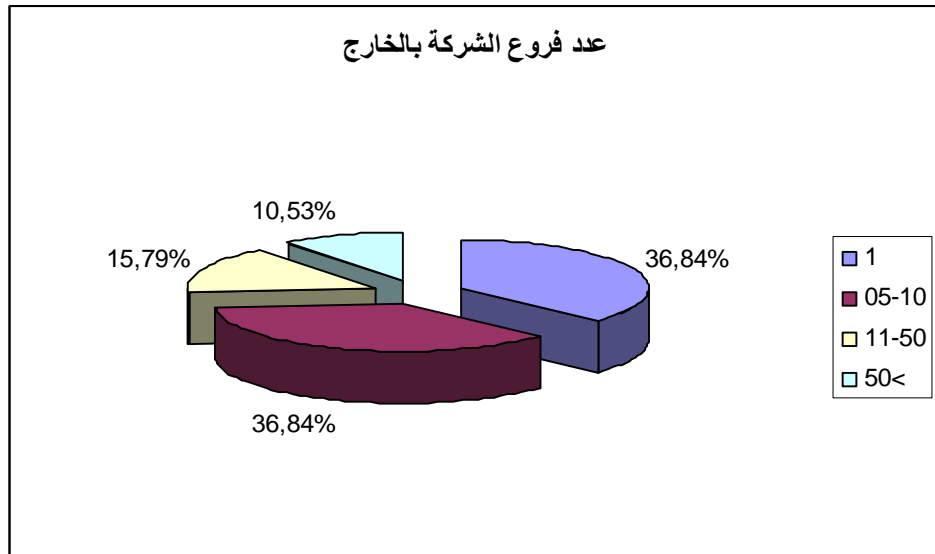
المتغير مع المتغيرة الحجم الحالي للشركة لتحديد العلاقة بين المتغيرين، ولكن لم نتوصل نتيجة معبرة.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول عدد الفروع بالخارج.

الجدول 2 : جدول الترددات لمتغيرة عدد الفروع في الخارج.

عدد الفروع في الخارج	التردد	النسبة المئوية
<5	07	36,84
5 - 10	07	36,84
11 - 50	03	15,79
>50	02	10,53
المجموع	19	100

الرسم البياني في شكل قطاعات لمتغيرة عدد الفروع في الخارج.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يتضح لنا أن 36.84 % من الشركات التي أجابت على

الاستبيان لها من خمسة إلى 10 فروع في الخارج. نفس النسبة كانت بالنسبة للشركات التي يتراوح عدد

فروعها بين 11 و 50 فرع. الجدول الجامع بين متغيرة عدد الفروع في الخارج ومتغيرة الشكل الحالي للشركة

جاءت مؤكدة لهذه النتائج إلا انه لم نتمكن من تحديد العلاقة بين الحجم و شكل التواجد بالخارج.

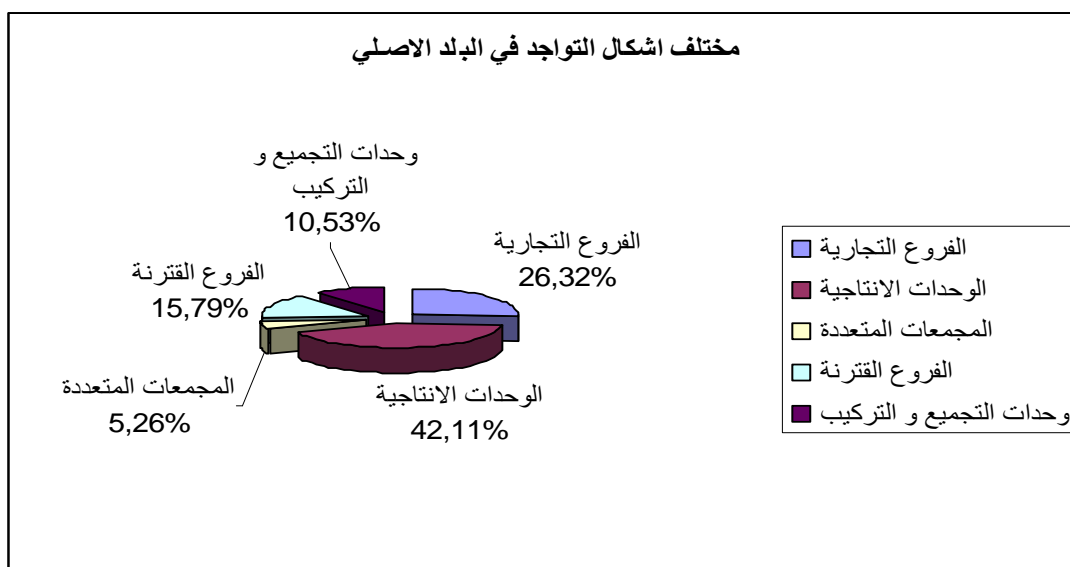
3. تحليل المتغيرة الثالثة المتعلقة بشكل التواجد بالبلد الاصلي:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.3.II. أنواع التواجد في البلد الأصلي. (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغير هو معرفة أشكال التواجد في البلد الأصلي و منه مقارنتها بأشكال التواجد في الخارج. الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أشكال التواجد بالبلد الأصلي.

الجدول 3 : جدول الترددات لأنواع لمختلفة أنواع التواجد في البلد الأصلي .

نوع التواجد في البلد الأصلي	التردد	النسبة المئوية
الفروع التجارية	05	26.31
الوحدات الانتاجية	08	42.10
المجمعات المتعددة	01	5.26
الفروع القترنة	03	15.79
وحدات التجميع و التركيب	02	10.52
المجموع	19	100

الشكل 3 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أنواع التواجد في البلد الأصلي:



من الجدول والرسم البياني أعلاه ، نلاحظ أن أنواع التواجد الأكثر وضوحا في الأجوبة هي الوحدات الانتاجية و الفروع التجارية و هذا بنسبة 42.10% و 26.31% على التوالي من اجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان.

4. تحليل المتغيرة الرابعة المتعلقة بنوع المنافسين في البلد الأصلي:

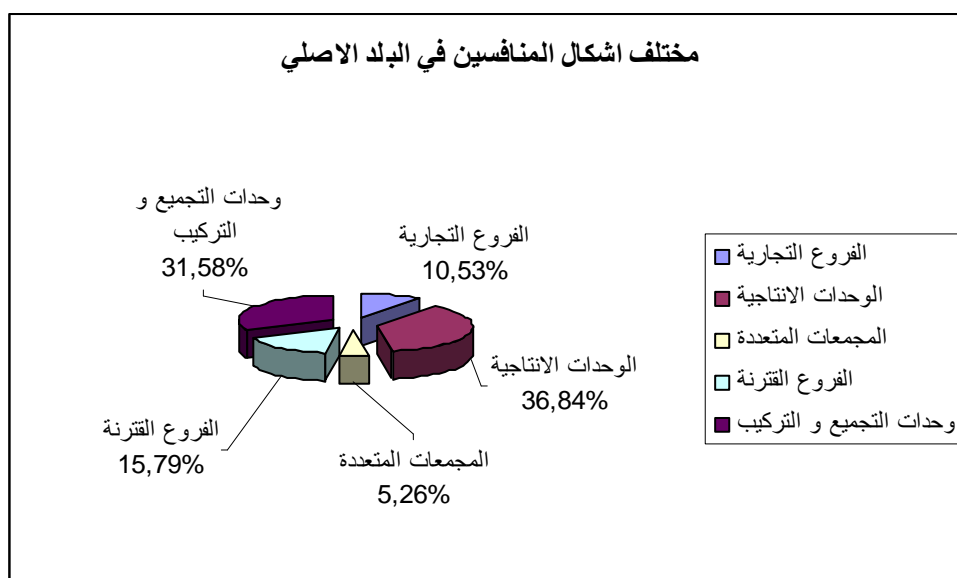
هذه المتغير تتعلق بالسؤال 1.1.3.II. أنواع المنافسين في البلد الأصلي (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغير هو معرفة منافسو الشركات في بلدانها الأصلية ومقارنتها مع الشركات المنافسة في الخارج ، واختبار الافتراض ف.1.1.

تذكر بالفرضية ف.1.1.:

الشركات تبحث عن النمو خارج بلدانها الأصلية. إذ تقوم بالتدويل بسبب تشبع السوق المحلية.
- تشبع السوق المحلية ناجم عن المنافسة القوية.
الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول منافسيها في البلد الأصلي.
الجدول 4 : الترددات لمتغيرة المنافسين في البلد الأصلي.

المنافسين في البلد الأصلي	التردد	النسبة المئوية
الفروع التجارية	02	10.53
الوحدات الانتاجية	07	36.84
المجمعات المتعددة	01	5.26
الفروع القترنة	03	15.79
وحدات التجميع و التركيب	06	31.58
المجموع	19	100

الشكل 4 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة المنافسين في البلد الأصلي.



ما نلاحظه من الجدول والرسم البياني أعلاه، أن المنافس الأكثر ذكرا من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان هو نوع الوحدات الانتاجية بنسبة 36.84% من الأجوبة. وهو ما يؤكد الفرضية ف.1.1.

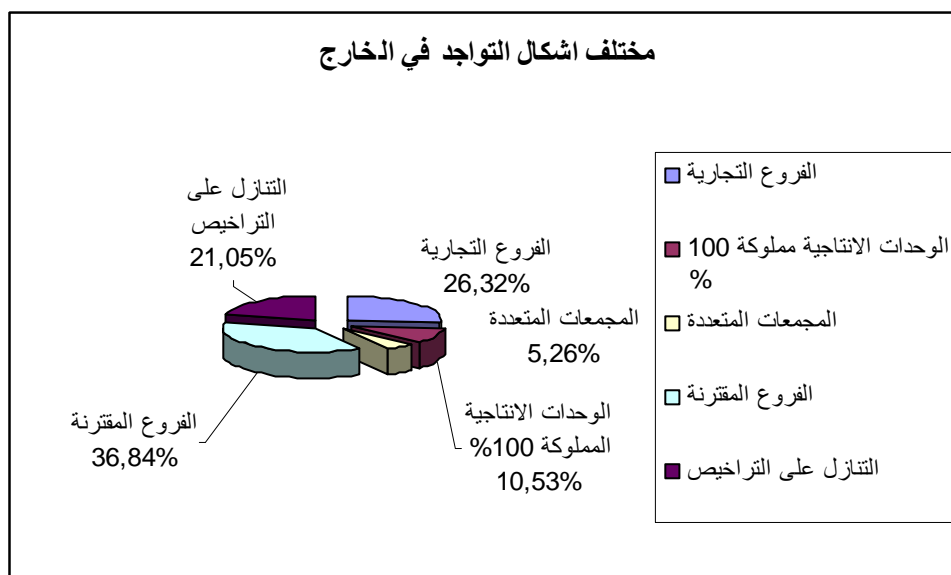
5. تحليل المتغيرة الخامسة المتعلقة بأنواع التواجد في الخارج.

هذه المتغير تتعلق بالسؤال II.3.2. أنواع التواجد في الخارج (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة اشكال تواجد الشركات في الخارج و مقارنتها مع أنواع التواجد في البلدان الأصلية .
الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أنواع التواجد في الخارج.

الجدول 5 : الترددات لمتغيرة أنواع التواجد في الخارج.

أنواع التواجد في الخارج	التردد	النسبة المئوية
الفروع التجارية	05	26.32
الوحدات الانتاجية مملوكة 100 %	02	10.53
المجمعات المتعددة	01	5.26
الفروع المقترنة	07	36.84
التنازل على التراخيص	04	21.05
المجموع	19	100

الشكل 5 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أنواع التواجد في الخارج.



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه ، نلاحظ أن النوع الأكثر استعمال للتواجد في الخارج بالنسبة للشركات المجيبة هو الفروع المقترنة في شكل وحدات إنتاجية و وحدات التجميع و التركيب بنسبة 36.84 % . تليها الفروع التجارية بنسبة 26.31% من الأجوبة . ليليها التنازل على الرخص بنسبة 21.05%. فحين التواجد في شكل الوحدات الانتاجية مملوكة 100 % و المجمعات المتعددة شكل نسبة 10.52% و 5.26% على التوالي و تتوجد في أسفل الترتيب الأجوبة.

ما نلاحظه أيضا هو تشابه أشكال التواجد بين البلد الأصلي و الخارج.

6. تحليل المتغيرة السادسة المتعلقة بالمنافسين في الخارج:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.2.3.II. أنواع الشركات المنافسة في الخارج.(انظر الاستبيان ص309).

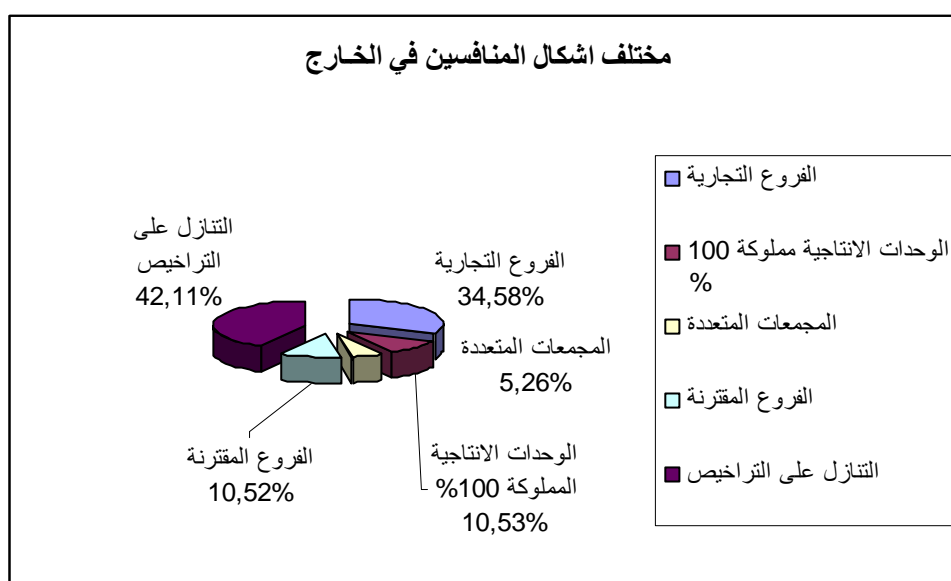
الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة منافسو الشركات المجيبة في الخارج ومقارنته مع المنافسون البلد الأصلي.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول منافسيها في الخارج.

الجدول 6 : الترددات لمتغيرة المنافسين في الخارج.

المنافسين في الخارج	التردد	النسبة المئوية
الفروع التجارية	06	31.57
الوحدات الانتاجية مملوكة 100 %	02	10.52
المجمعات المتعددة	01	5.26
الشركات المحلية	02	10.52
الفروع المقترنة	08	42.10
المجموع	19	100

الشكل 6 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة المنافسين في الخارج.



من الجدول والرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن المنافسة في الخارج تظهر من قبل الفروع المقترنة بنسبة 42.10 % من الأجوبة تليها الفروع التجارية بنسبة 31.57% من الأجوبة ، تليها الوحدات الانتاجية مملوكة 100 % و الشركات المحلية بنسبة 10.52% على التوالي لنجد في الاخير المجمعات المتعددة بنسبة 5.26 % من الأجوبة .

ما نلاحظه هو تماثل أنواع المنافسين في البلد الأصلي مع أنواع المنافسين في الخارج.

7. تحليل المتغيرة السابعة المتعلقة بعدد الدول المتواجد بها.

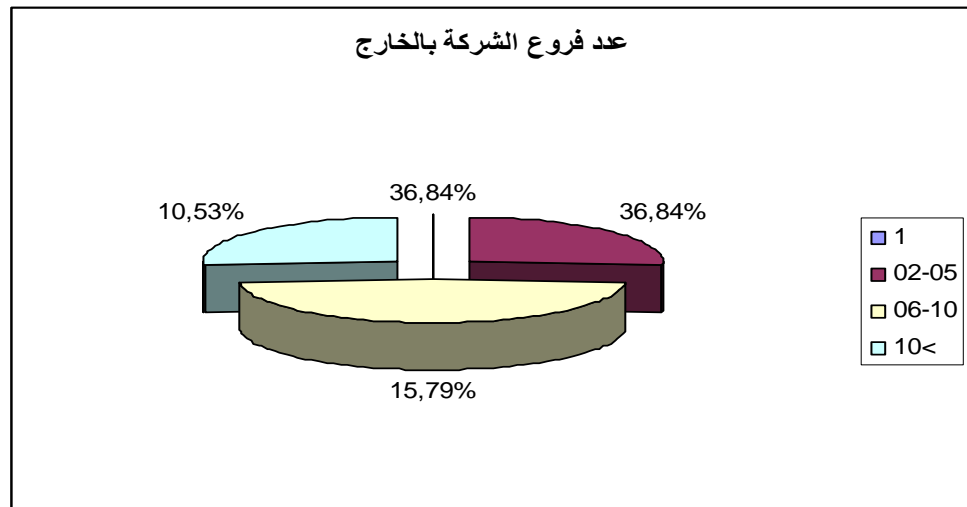
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال II.4. عدد دول المتواجد بها (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة عدد الدول التي تتواجد بها شركات العينة المدروسة ومقارنتها بشكل الشركة. للأسف، الجدول الجامع لمتغيرات الشكل الحالي للشركة وعدد الدول المتواجد بها أعطى تنوع كبير في النتائج وهو ما يحول دون أخذها بعين الاعتبار.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المحيية حول عدد الدول المتواجد بها.

الجدول 7: الترددات لمتغيرة عدد الدول المتواجد بها.

عدد الدول المتواجد بها	التردد	النسبة المئوية
1	00	00
2 - 5	05	26.32
6 - 10	09	47.37
>10	05	26.32
المجموع	19	100

الشكل 7 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة عدد دول التواجد.



من النتائج والجدول والرسم البياني أعلاه، نلاحظ التنوع الكبير في الأجوبة حول عدد الدول المتواجد بها بالنسبة للشركات المجيبة على الاستبيان و التي تتراوح ما بين 2 و أكثر من 10 دول. غالبية الشركات تتواجد بنسبة 47.37 % في من 6 إلى 10 دول. فحين 26.32% من الشركات المجيبة متواجدة في أكثر من 10 دول. نفس النسبة نلاحظها بالنسبة للشركات الموجودة في 2 إلى 5 دول . الشركات كما نراه في تحليل المتغيرة المتعلقة بأهداف الشركة، تسعى إلى تطوير وضعيتها في الدول المتواجد فيها قبل التوجه إلى مناطق أخرى.

8. تحليل المتغير الثامنة المتعلقة بوتيرة فتح الفروع في الخارج:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 5.II. وتيرة فتح الفروع في الخارج (انظر الاستبيان ص309).

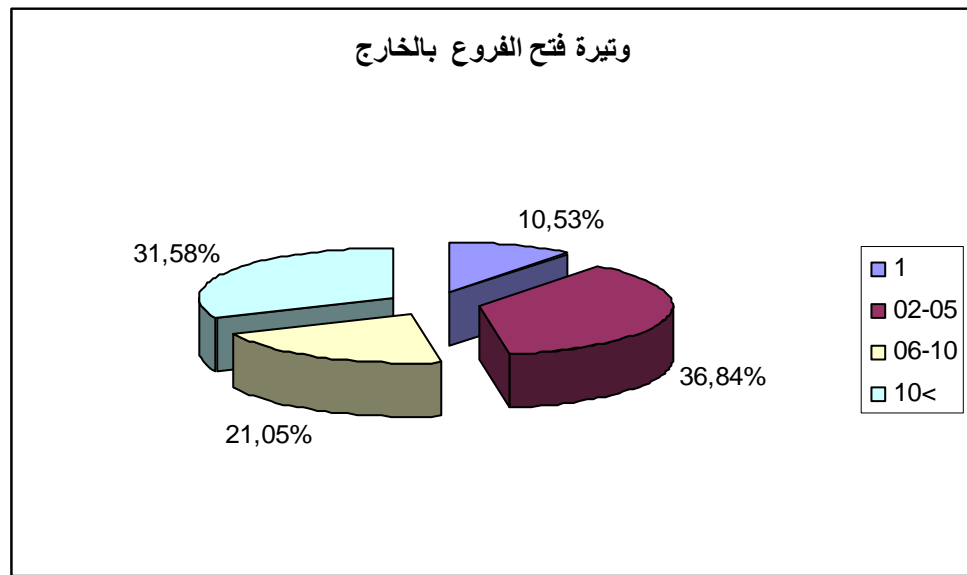
الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة وتيرة فتح الفروع في الخارج من قبل شركات العينة و مقارنتها بشكل الشركة. وللأسف، فإن الجدول الجامع لمتغيرة الشكل الحالي للشركة وتيرة فتح الفروع في الخارج يعطينا إجابات متباينة للغاية، وبالتالي، فإن النتائج لا يمكن أن تعتمد. ونكتفي بأخذ هذه المتغيرة فقط للتعريف بشركات العينة.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول وتيرة فتح الفروع في الخارج بفترة ثلاث سنوات.

الجدول 8 : جدول الترددات لمتغير وتيرة فتح الفروع في الخارج (لمدة 3 سنوات):

عدد الدول المتواجد بها	التردد	النسبة المئوية
1	02	10,53
5 - 2	07	36,84
10 - 6	04	21,05
>10	06	31,58
المجموع	19	100

الشكل 8 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة وتيرة فتح الفروع في الخارج (لمدة ثلاث سنوات):



ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، هو أن وتيرة فتح الفروع مختلفة تماما، إذ أن النسبة المئوية لأجوبة متقربة بحد أقصى (36.84 %) برتم من 2 إلى 5 فتح للفروع في مدة ثلاثة سنوات، تليها نسبة 31.58 % بمعدل فتح أكثر من 10 فروع في مدة ثلاثة سنوات.

9. تحليل المتغيرة التاسعة المتعلقة بالكيفية الأكثر استعمال للتطور في البلد الأصلي.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال II.1.6 الكيفية الأكثر شيوعا

التطور في البلد الأصلي (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه هو متغيرة اختبار الفرضية ف.1.1.

تذكر بالفرضية ف.1.1.:

الشركات تبحث عن النمو خارج بلدانها الأصلية. إذ تقوم بالتدويل بسبب تشبع السوق المحلية.

- تشبع السوق المحلية ناجم عن النظم القائمة.

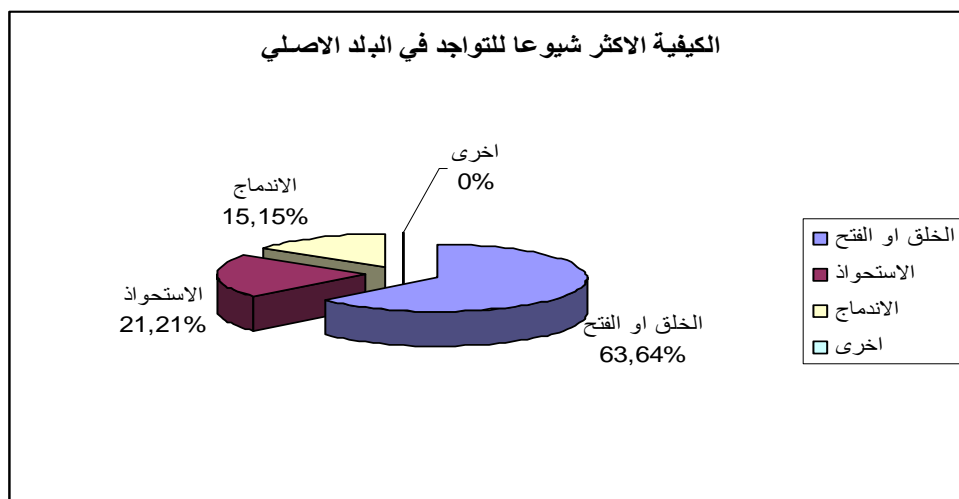
الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المحببة حول الكيفية الشائعة لتطور في

البلد الأصلي خلال 10 سنوات الأخيرة.

الجدول 9: الترددات لمتغيرة الكيفية الأكثر شيوعا للتطور في البلد الأصلي. (خلال السنوات العشر الأخيرة).

النسبة المئوية	التردد	الكيفية الأكثر شيوعا للتطور في البلد الأصلي
63,64	21	الخلق أو الفتح
21,21	07	الاستحواذ
15,15	05	الاندماج
00	00	اخرى
100	33	المجموع

الشكل 9 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة الكيفية الأكثر شيوعا للتطور في البلد. (خلال 10 سنوات الأخيرة).



نلاحظ بوضوح من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، أن الإنشاء أو الخلق هو كيفية التطور الشائعة في البلدان الأصلية بالنسبة للشركات المحببة على الاستبيان. وهذا بنسبة 63,64% من أجوبة الشركات المحببة، النسبة التي تعادل ثلاثة أضعاف نسبة الاستحواذ 21,21% وأكثر من أربعة أضعاف نسبة الاندماج 15,15%. ونستنتج من ذلك أن التشريع السائد في البلدان الأصلية للشركات قد تباطئ تطور الشركات في هذه الدول ولكنها لا تعرقل بأي شكل من الأشكال هذا التطور و هو ما يحول دون تأكيد الافتراض ف.1.1.

10. تحليل المتغيرة العاشرة الطريقة الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج.

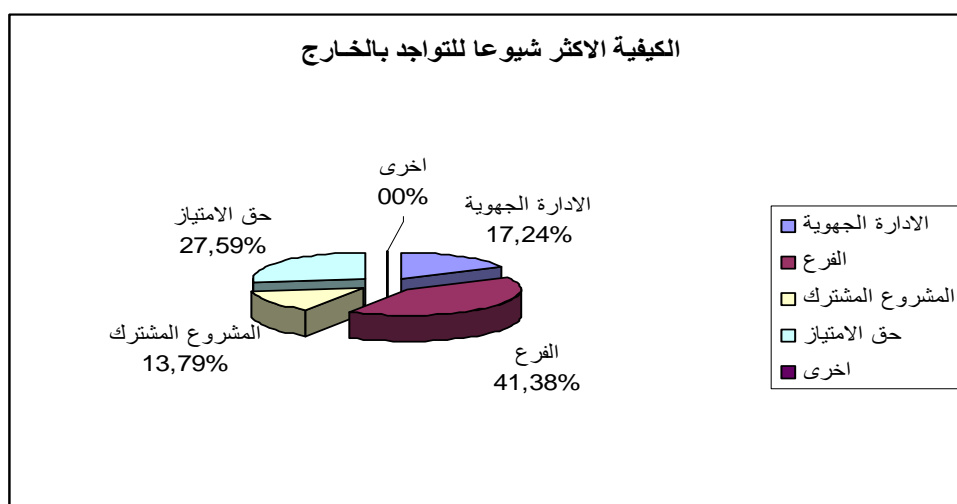
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.6.II. الكيفية الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة تحديد مختلف الأشكال أو الكيفيات لتواجد شركات العينة في الخارج ومقارنتها بالنسبة لحجمها.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المحببة حول الكيفية الشائعة لتطور في الخارج.

الجدول 10 :الترددات لمتغيرة الكيفية الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج.

النسبة المئوية	التردد	الكيفية الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج
17.24	05	الإدارة الجهوية
41.38	12	الفرع
13.79	04	المشروع المشترك
27.59	08	حق الامتياز
00	00	أخرى
100	29	المجموع

الشكل 10 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة الكيفية الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن الفرع يعد شكل التواجد الأكثر شيوعا في الخارج بنسبة 41.38% من الشركات المجيبة التي اختارت هذا الأسلوب للتواجد. أما 27.59% من الشركات فإنها تفضل منح حق الامتياز La franchise ، أما 17.24% من الشركات المجيبة اختارت الإدارة الجهوية و 13.79% تفضل المشروع مشترك للتواجد في الخارج.

الجدول الجامع لمتغيرة الشكل الحالي للشركة و الكيفية الأكثر شيوعا للتواجد في الخارج يعزز هذه النتائج. ومع ذلك ، يظهر التنوع في كفيات التواجد التي اختارتها الشركات .

11. تحليل المتغيرة الحادية عشر حول أسباب الإنشاء أو الخلق.

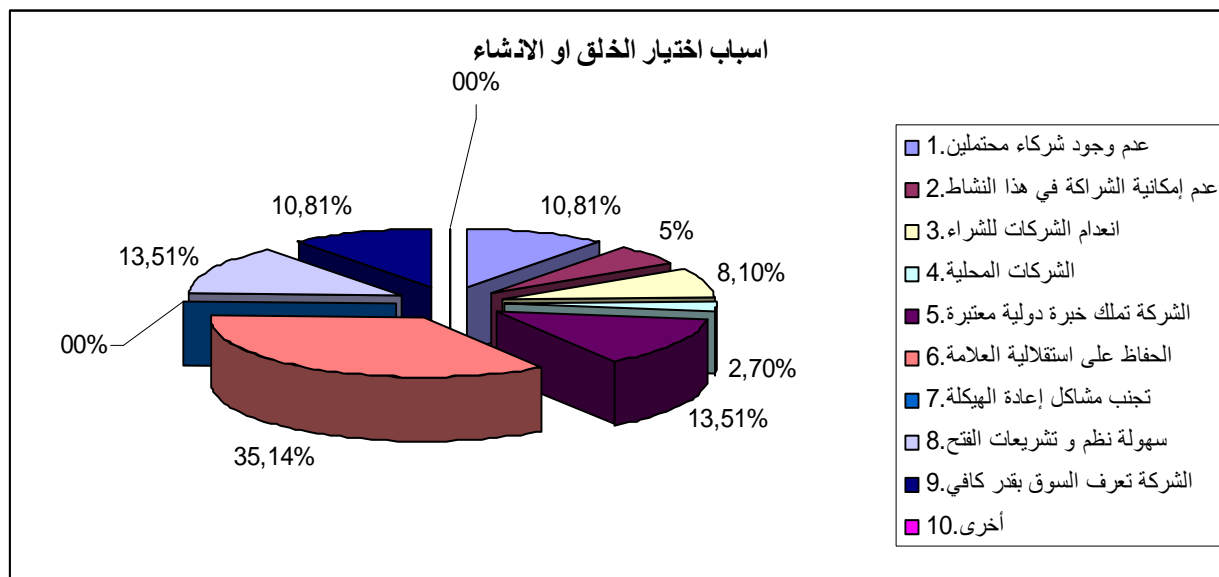
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.3.6.II. أسباب اختيار الإنشاء (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو اختبار الفرضية ف1.3.1. وبالتالي معرفة فوائد اختيار الإنشاء كوسيلة للتواجد في الخارج.

تذكر بالفرضية ف1.3.:

اختيار شركة فرعية مراقبة بنسبة 100 ٪ يتأثر أكثر بحجم الشركة وخبرتها في مجال التدويل.
 - يوصى بالإنشاء غالبا للحفاظ على السمعة Notoriété والسيطرة على الفرع.
 الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أسباب اختيار الإنشاء.
 الجدول 11: الترددات لمتغيرة أسباب اختيار لإنشاء.

أسباب الإنشاء أو الخلق	التردد	النسبة المئوية
1.عدم وجود شركاء محتملين	04	10.81
2.عدم إمكانية الشراكة في هذا النشاط	02	5.41
3.انعدام الشركات للشراء	03	8.10
4.الشركات المحلية	01	2.70
5.الشركة تملك خبرة دولية معتبرة	05	13.51
6.الحفاظ على استقلالية العلامة	13	35.14
7.تجنب مشاكل إعادة الهيكلة	00	00
8.سهولة نظم و تشريعات الفتح	05	13.51
9.الشركة تعرف السوق بقدر كافي	04	10.81
10.أخرى	00	00
المجموع	37	100

الشكل 11 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أسباب الإنشاء.



ما نلاحظه بوضوح من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، هو أن السبب الأكثر ذكرا لاختيار الإنشاء كطريقة للتواجد بالخارج من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان هو الحفاظ على استقلالية وسمعة العلامة بنسبة 35.14 ٪ من الأجوبة.

هذا الخيار من شأنه أن يسمح للشركات بتسيير بشكل مستقل فروعها ولكن هذه الميزة يمكن أن تكون مشروطا بالمعرفة الكافية للسوق للمواد التواجد بها. تشير إلى أن سبب السابع، أي تفادي إعادة الهيكلة لم يذكر إطلاقا، مما يعني انعدام أهميته بالمقارنة مع المعايير الأخرى المرتبطة باختيار كيفية التواجد بالخارج. و هو ما يؤكد الفرضية ف1.3. و منه إعطاء الشركات الأولوية للإنشاء في الأسواق الأجنبية، هذا الاختيار يجعل من الدخول إلى السوق مشروطا بالنظم و التشريعات السائدة أو المعرفة الضرورية للسوق المراد التواجد بها.

12. تحليل المتغيرة على الاثنى عشر المتعلقة بالاستيلاء Le Rachat :

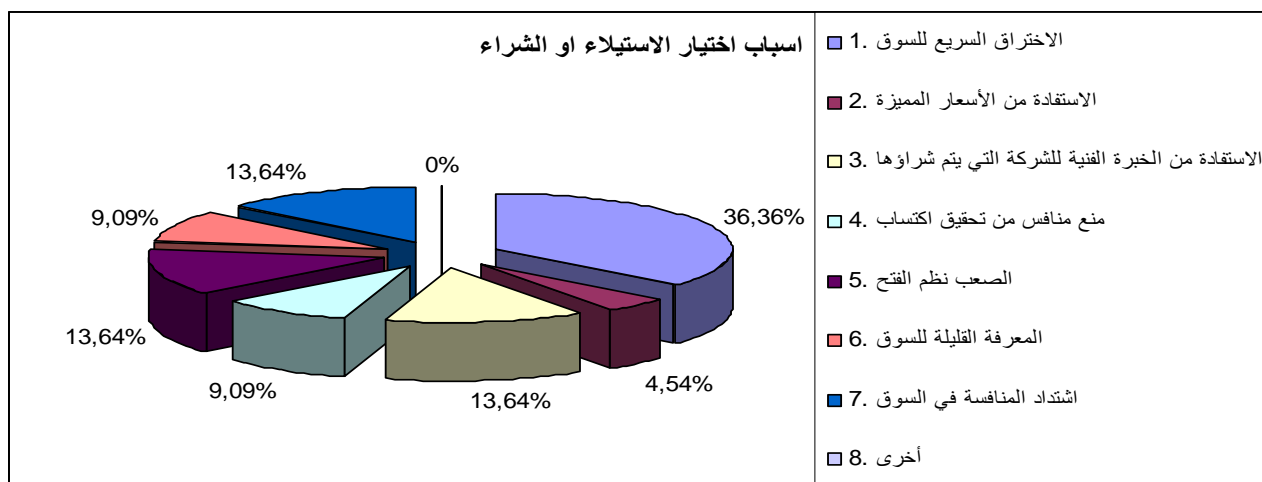
هذه المتغير تتعلق بالسؤال 2.3.6.II. أسباب اختيار الاستيلاء (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغير هو اختبار الفرضية ف1.3. و بالتالي معرفة فوائد الشراء كوسيلة عملية للتواجد في الخارج. **تذكير بالفرضية ف1.3.:** اختيار شركة فرع مملوكة بنسبة 100 % يتأثر أكثر بحجم الشركة وخبرتها في مجال التدويل.

- التدويل في شكل الاستيلاء يسمح بالدخول للأسواق ذات المنافسة العالية. الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أسباب اختيار الاستيلاء أو الشراء.

الجدول 12 :الترددات لمتغيرة أسباب اختيار الاستيلاء أو الشراء.

أسباب الاستيلاء	التردد	النسبة المئوية
1. الاختراق السريع للسوق	08	36,64 %
2. الاستفادة من الأسعار مميزة	01	4,54 %
3. الاستفادة من الخبرة الفنية للشركة التي يتم شراؤها	03	13,64 %
4. منع منافس من تحقيق اكتساب	02	9,09 %
5. الصعب نظم الفتح	03	13,64 %
6. المعرفة القليلة للسوق	02	9,09 %
7. اشتداد المنافسة في السوق	03	13,64 %
8. أخرى	00	00 %
المجموع	22	100 %

شكل 12 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة لمتغيرة أسباب الاستيلاء.



ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه ، أن السبب الأكثر استنادا لاختيار طريقة الاستيلاء كطريقة للتواجد في الخارج هو اقتحام السوق بسرعة بسبة 36.36 % من الأجوبة. يمكننا أن نقول أن اختيار استحواد كوسيلة من وسائل التواجد يقترن بالظروف العامة للوصول إلى الأسواق والمتعلقة بمعدل المنافسة في المقام الأول.

مما سبق فان الافتراض ف.1.3. محقق و تم تأكيده. إذ أن الشركات تختار الاستيلاء في المناطق التي تكون فيها المنافسة موجودة من قبل.

13. تحليل المتغير الثالث عشرة المتعلقة بأسباب منح الامتياز La Franchise .

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 3.3.6.II. أسباب اختيار منح الامتياز (انظر الاستبيان ص309). فالغرض من هذه المتغيرة اختبارا لفرضية ف.2.3. وبالتالي معرفة مزايا الامتياز كطريقة للتواجد في الخارج.

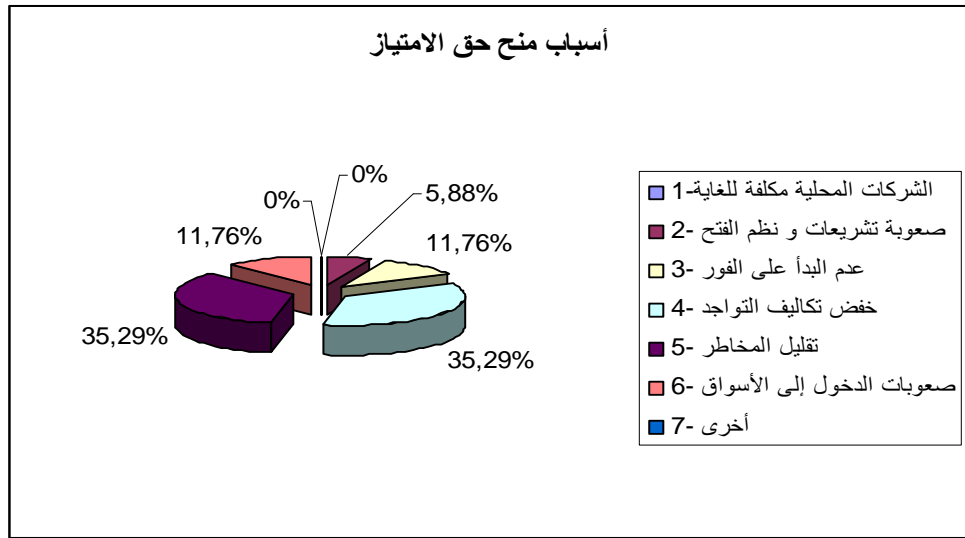
تذكير بالفرضية ف.2.3.:

اختيار الشراكة لمنح حق الامتياز يرتبط بالرغبة في الحصول على المعرفة.
- منح الامتياز قد يسمح بالتنفيذ السريع للتواجد المنخفض الاستثمار والمخاطر.
الجداول والرسم البياني أدناه يبينان لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أسباب اختيار منح حق الامتياز.

الجدول 13: الترددات لمتغيرة أسباب منح حق الامتياز.

أسباب منح حق الامتياز	التردد	النسبة المئوية
1-الشركات المحلية مكلفة للغاية	00	0%
2- صعوبة تشريعات و نظم الفتح	01	5,88%
3- عدم ابدأ على الفور	02	11.80%
4- خفض تكاليف التواجد	06	35.30%
5- تقليل المخاطر	06	35.30%
6- صعوبات الدخول إلى الأسواق	02	11.80%
7- أخرى	00	0%
المجموع	17	100%

الشكل 13 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أسباب منح حق الامتياز.



ما نلاحظه من خلال الجداول والرسم البياني أعلاه، أن الأسباب الأكثر الاستدلال لاختيار منح حق الامتياز كوسيلة للتواجد في الخارج هي خفض التكاليف والمخاطر بنسبة 35.30%. كما نلاحظ أن سبب الأول المتمثل الشركات المحلية مكلفة للغاية لم يرد ذكره. كما نلاحظ من النتائج بالنسبة للسبب الثاني، صعوبة تشريعات و نظم الفتح و السادس المتمثل في صعوبة الوصول إلى الأسواق تحصلت على نسبة منخفضة من إجابات و هذا ب(5.82%) و (11.80%) على التوالي.

السبب الأول، الشركات المحلية مكلفة للغاية لم يرد لان اختيار منح حق الامتياز لا يتوقف على شروط الوصول إلى الأسواق، وإنما توقعات الشركة بالدرجة الأولى.

النتائج المتحصل عليها تؤكد الفرضية ف.2.3. و هو ما يتوافق مع السوق الجزائرية ذات المخاطر المحسوسة و منه إمكانية الدخول من خلال منح حق الامتياز تعدد مناسبة.

14. تحليل المتغيرة الرابع عشر المتعلقة بأسباب اختيار المشروع مشترك La Joint-Venture:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.3.6.II. أسباب اختيار المشروع مشترك (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو اختبار الفرضية ف.2.3. ومنه معرفة فوائد المشروع المشترك كطريقة للتواجد في الخارج.

تذكير بالفرضية ف.2.3.:

اختيار الشراكة يرتبط بالرغبة في الحصول على المعرفة.

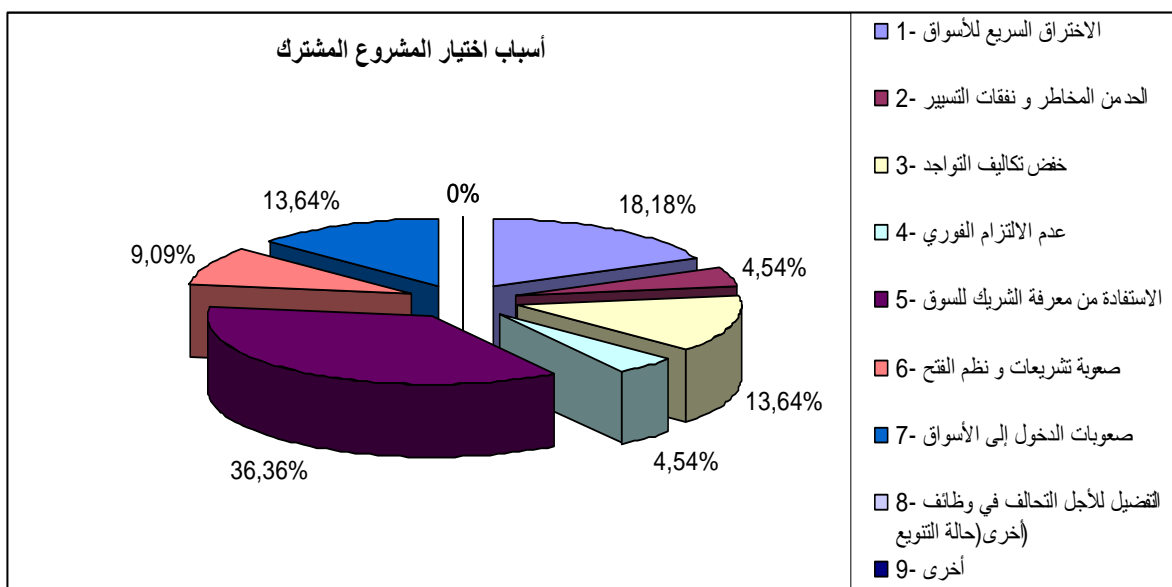
- المشروع المشترك يشجع على اكتساب معرفة كافية حول السوق المحلية.

الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول أسباب اختيار المشروع المشترك.

الجدول 14: الترددات لمتغيرة أسباب اختيار المشروع المشترك.

أسباب اختيار المشروع المشترك	التردد	النسبة المئوية
1- الاختراق السريع للأسواق	04	18.2%
2- الحد من المخاطر و نفقات التسيير	01	4.55%
3- خفض تكاليف التواجد	03	13.6%
4- عدم الالتزام الفوري	01	4.55%
5- الاستفادة من معرفة الشريك للسوق	08	36.4%
6- صعوبة تشريعات و نظم الفتح	02	9.9%
7- صعوبات الدخول إلى الأسواق	03	13.6%
8- التفضيل للأجل التحالف في وظائف أخرى (حالة التنوع)	00	0%
9- أخرى	00	0%
المجموع	22	100%

الشكل 14 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أسباب اختيار المشروع المشترك :



من نتائج والجدول والرسم البياني أعلاه، أهمية الأجوبة أعطيت لاختيار الخامس، أي الاستفادة من معرفة الشريك للسوق بنسبة 36.4%. كما نلاحظ أن الأسباب الأول و الثالث و السابع، أي الاختراق السريع للأسواق، خفض تكاليف التواجد والصعوبات التي تعترض الوصول إلى الأسواق مترابطة فيما بينها و تقترب من السبب الخامس. ولذلك يمكننا أن نستنتج أن اختيار المشروع المشترك يهدف إلى الوصول السريع والسهل إلى السوق. كما نلاحظ أن الأسباب الثاني، الحد من المخاطر و نفقات التسيير و الرابع عدم الالتزام الفوري و الثامن ذكرا مرة واحدة. أما التفضيل قصد التحالف في وظائف أخرى فلم يتم ذكره.

لذا فإننا نستنتج أن المشروع المشترك لا يتم اعتماده للحد من المخاطر، الدور الذي يمكن أن ينسب إلى منح حق الامتياز.

على ضوء النتائج السالفة فان الفرضية 2.3. مؤكدة. فالشركات تعتمد على هذا النوع من أشكال التواجد في الدول التي يختلف فيها نمط العيش و نمط الاستهلاك على البلد الأصلي و هو ما يتطلب الاستفادة من شريك محلي له الدراية الكبيرة بحیثیات السوق.

15. تحليل المتغيرة الخامسة عشر المتعلقة بالمعايير الأكثر أهمية لاختيار الشرك.

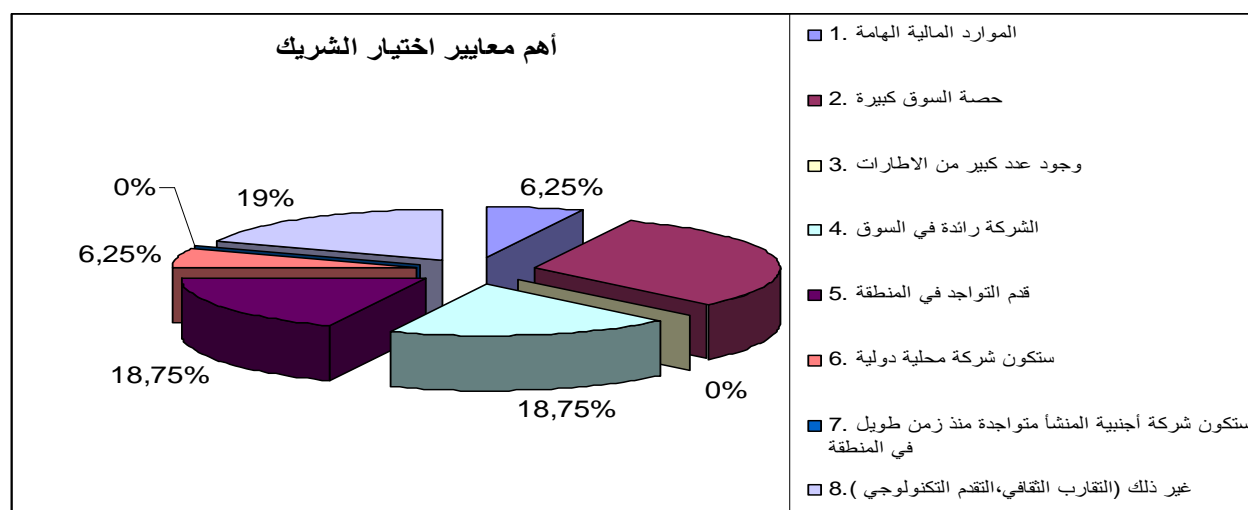
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال II.4.3.6.أ المعايير الأكثر أهمية لاختيار الشريك (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تأخذها الشركات بعين الاعتبار عند اختيار شركائهم في البلدان المضيفة.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول المعايير الأكثر أهمية لاختيار الشرك(في حالة المشاريع المشتركة).

الجدول 15 : الترددات لمتغيرة أهم معايير اختيار الشريك (في حالة المشاريع المشتركة).

معايير اختيار الشريك	التردد	النسبة المئوية
1. الموارد المالية الهامة	01	6.25%
2. حصة السوق كبيرة	05	31.25%
3. وجود عدد كبير من كوادر	00	00%
4. الشركة رائدة في السوق	03	18.75%
5. قدم التواجد في المنطقة	03	19%
6. ستكون شركة محلية دولية	01	6.25%
7. ستكون شركة أجنبية المنشأ متواجدة منذ زمن طويل في المنطقة	00	00%
8. غير ذلك (التقارب الثقافي،التقدم التكنولوجي)	03	18.75%
المجموع	16	100%

الشكل 15 : رسم في شكل قطاعات لمتغيرة أهم معايير اختيار الشريك (في حالة المشاريع المشتركة).



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يتبين لنا أن المعيار الثاني، حصة السوق كبيرة ذكر في اغلب الحالات بنسبة 31.25% من الأجوبة. ونشير إلى أن المعايير الرابع و الخامس المتعلقة على التوالي، الشركة رائدة في السوق و قدم التواجد في المنطقة تتقارب مع المعيار الثاني. ونلاحظ أيضا أن المعيار الثالث.

أي وجود عدد كبير من الإطارات لم يرد ذكرها على الإطلاق. من هنا يمكننا أن نخلص إلى أن اختيار شريك يعتمد أساسا على حصته في السوق و وضعيته إزاء المنافسين.

نتائج هذه المتغير تعزز المتغيرة السابقة المتعلقة بأسباب اختيار شركة مشروع مشترك والعكس صحيح. أين استنتجنا :

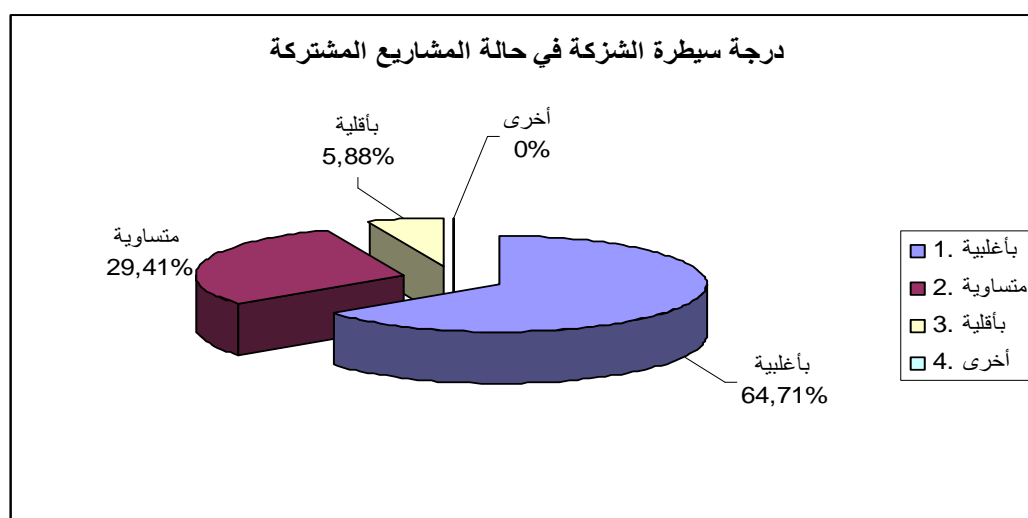
- أن اختيار شركة مشتركة كطريقة للتواجد في الخارج يهدف إلى تحقيق الاختراق سريع وسهل للسوق.
- الرغبة في الاختراق السريع للسوق المستهدف تدفع اختيار الشريك الذي يملك حصة كبيرة في السوق.

16. تحليل المتغيرة السادس عشر 16 المتعلقة برقابة الشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال II.4.3.6. ب سيطرة الشركة (انظر استبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة درجة السيطرة التي تسعى الشركات إلى الحصول عليها في المشروع المشترك. الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول درجة السيطرة على الشركة(في حالة المشاريع المشتركة).
الجدول 16 : الترددات لمتغيرة سيطرة الشركة (حالة المشاريع المشتركة) .

درجة الرقابة	التردد	النسبة المئوية
1. بأغلبية	11	64.71%
2. متساوية	05	29.41%
3. بأقلية	01	5.88%
4. أخرى	00	00%
المجموع	17	100%

الشكل 16: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة سيطرة الشركة(حالة المشاريع المشتركة).



يظهر لنا بوضوح من النتائج والجداول والرسم البياني أعلاه، أن الشركات تميل إلى السيطرة بالأغلبية بنسبة 64.70 % من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان. و هو ما يعادل اكثر من ضعف نسبة الأجوبة التي

تميل إلى مناصفة السيطرة بين الشركاء المتمثلة في 29.41 % في حين الشركات التي تميل إلى الحصول على الأقلية فإنها ضئيلة مقارنة بتلك التي تبحث عن السيطرة بالغالبية أين بلغت نسبة الأجوبة المؤيد للسيطرة بأقلية نسبة 5.88 % .

هذه النتائج تؤكد نتائج المتغيرة المتعلقة بأسباب اختيار الشركات للمشروع المشترك كوسيلة للتواجد بالخرج. الشركات تفضل السيطرة بالأغلبية للحفاظ على استقلال العلامة كما أن المشروع المشترك من شأنه السماح بالاختراق السريع للسوق التي تشتد فيها المنافسة والتي لا يمكن تخطيها في الحالات الأخرى من أشكال التواجد.

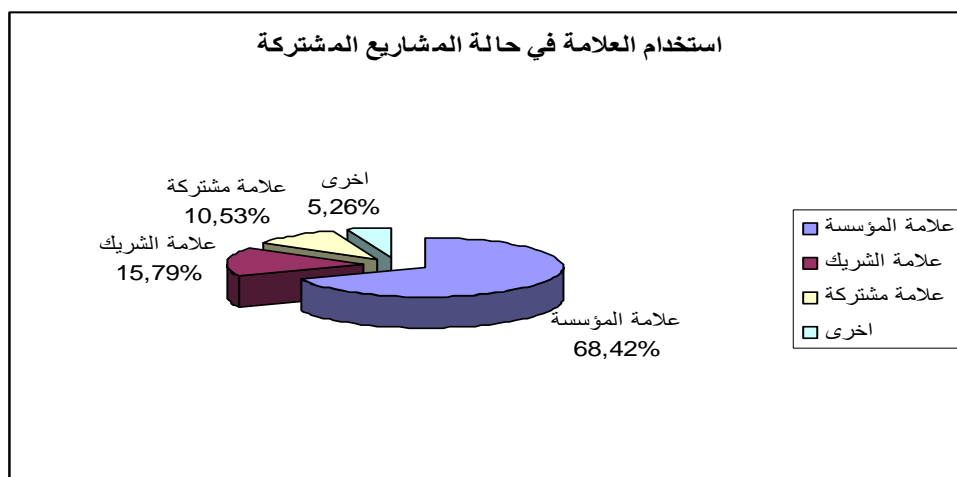
17. تحليل المتغيرة السابع عشر المتعلقة باستخدام العلامة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.3.6.II ج استخدام العلامة (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة كيف سيكون استخدام علامة من قبل شركات في حالة المشروع المشترك. الجداول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول استخدام علامة (في حالة المشاريع المشتركة).

الجدول 17 : الترددات لمتغيرة استخدام علامة (حالة المشاريع المشتركة)

استخدام العلامة	التردد	النسبة المئوية
1. علامة المؤسسة	13	68.42%
2. علامة الشريك	03	15.79%
3. علامة مشتركة	02	10.53%
4. أخرى	01	5.26%
المجموع	19	100%

الشكل 17: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة استخدام العلامة (حالة المشاريع المشتركة).



ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه ، أن اختيار العلامة الخاصة بالشركة في حالة المشروع المشترك يعد الإجابة الأكثر ترددا من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 68.42 % . هذه النسبة تفوق بكثير جدا النسبة المئوية للإجابات الأخرى، اختيار علامة الشريك ، العلامة المشتركة أو علامة تجارية أخرى. ولذلك، فإننا نستنتج أن الشركات تفضل الحصول على علامتها الخاصة.

هذه المتغيرة تعزز المتغيرة المتعلقة باختيار المشروع المشترك. إذ أن الشركات تفضل السيطرة بالأغلبية وتفضل علامتها الخاصة.

ما نستنتج كذلك هو أن الشركات تعتمد على المشاريع المشتركة كطريقة للتواجد في حالة استحالة امتلاك فرع لأسباب خارجة عن نطاق الشركة و تتعلق بالأساس بمتغيرات السوق و الأنظمة السائدة.

18. تحليل المتغيرة الثامن عشر 18 المتعلقة بهيكل الشراء في الخارج (الموردين).

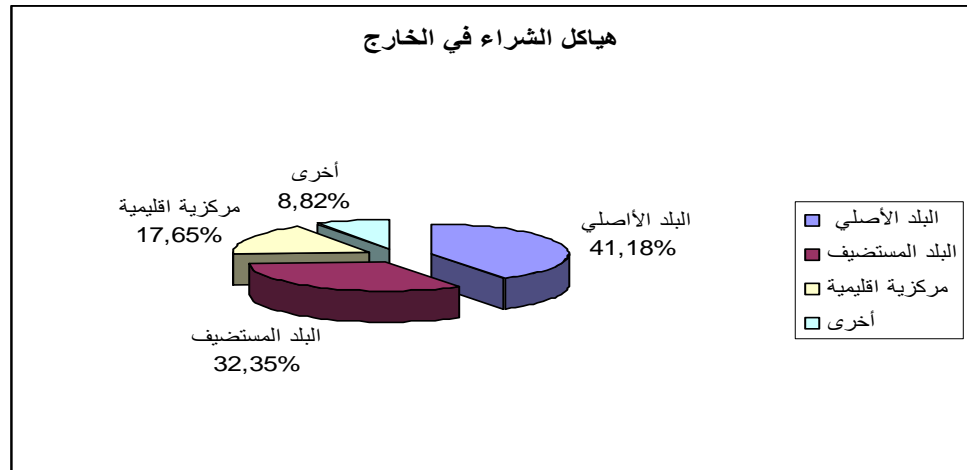
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 7.II. هيكل الشراء في الخارج (انظر استبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة طريقة تزويد الشركات الأجل التطور الدولي.

الجدول والرسم البياني أدناه يبين لنا الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة حول هيكل شراء في الخارج (الموردون).

الجدول 18 : الترددات لمتغيرة هيكل شراء في الخارج (الموردون).

النسبة المئوية	التردد	هيكل شراء في الخارج
41.18	14	1. البلد الأصلي
32.35	11	2. البلد المستضيف
17.65	06	3. مركزية إقليمية
8.82	03	4. أخرى (آسيا،العالم)
100	34	المجموع

الشكل 18: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة هيكل شراء في الخارج (الموردون).



ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه ، أن الشركات تنوع هيكل شرائها في الخارج. إذ تلجئ بالدرجة الأولى إلى الموردين من البلد المنشأ والبلد المستضيف و هذا بنسبة 41.17% و 32.35% على التوالي ، كما تلجئ بنسبة اقل إلى مركزيات الشراء الإقليمية بنسبة 18%. أما اللجوء إلى موردين من جهات أخرى فيأتي في المنزلة الأخيرة بنسبة 8.82% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان . ومنه فان الشركات تميل إلى التموين من موردين البلد الأصلي و المستضيف أكثر من باقي إمكانيات التموين الممكنة الأخرى.

19. تحليل المتغيرة التاسع عشر المتعلقة بوسائل التطور في الخارج.

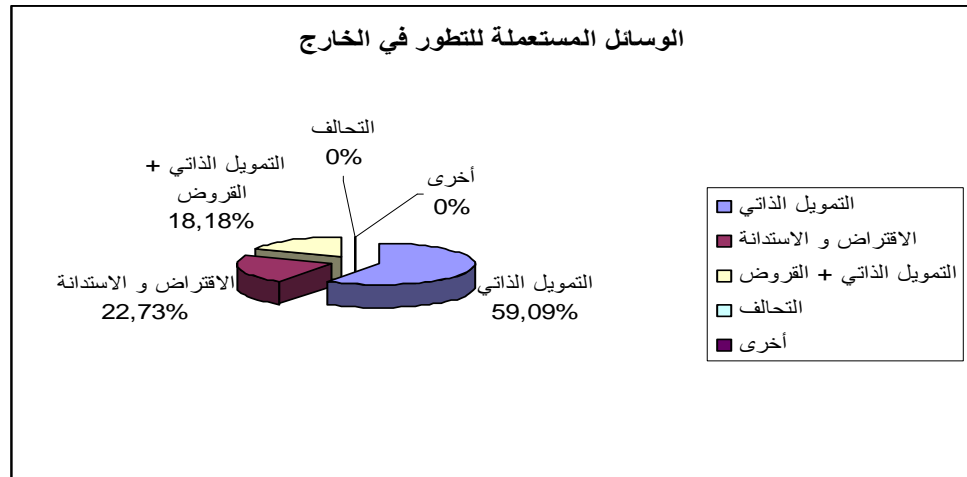
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 8.II. وسائل التطور في الخارج (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة مصدر الوسائل التي تخصصها الشركات لتطوير في الخارج.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول تطوير الأعمال التجارية في الخارج.

الجدول 19 : الترددات لمتغيرة وسائل التطور في الخارج.

وسائل التطور في الخارج	التردد	النسبة المئوية
1. التمويل الذاتي	13	59.09%
2. الاقتراض و الاستدانة	05	22.73%
3. التمويل الذاتي+ القروض	04	18.18%
4. التحالف	00	00%
5. أخرى	00	00%
المجموع	22	100%

الشكل 19: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة وسائل التطور في الخارج.



ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، أن الغالبية العظمى من الشركات في العينة تقوم بالتمويل الذاتي للتطور في الخارج و هذا بنسبة 59.09%، أما التمويل بالاستدانة و القروض فإنه يأتي في المقام الثاني بنسبة 22.73% من الأجوبة، أما استعمال التمويل الذاتي بالإضافة للقروض فإنه يأتي ثالثاً بنسبة 13.64% من الأجوبة، فحين استعمال التحالف كأسلوب لتمويل التطور الدولي فإنه يأتي في المنزلة الرابعة بنسبة 4.54% من الأجوبة، أما باقي الأساليب الأخرى فلم يرد ذكرها من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان. مما سبق فإن الشركات تبحث عن الحجم المناسب لتمويل تطورها الدولي و هو ما يبرر سعي الشركات إلى بلوغ الحجم المثالي.

2.2.II. خلاصة القسم الثاني من الاستبيان :

الجزء الثاني من الاستبيان الذي كرس لتطوير الشركة. لقد استعرضنا المتغيرات التالية :

- الفروع و دول التواجد في الخارج.
- المنافسين في البلد الأصلي و في الخارج.
- كفاءات تطور الشركات في الخارج.
- العوامل المؤثرة على اختيار كيفية التطور في الخارج.
- الموردين.
- الموارد المالية للتطور في الخارج.

ما يمكننا استنتاجه فيما يتعلق :

- بالتطور هو أن تباطأ نمو الشركات في بلدانها الأصلية يدفعها إلى التوجه بسرعة إلى الخارج .
- كفاءات التواجد في الخارج ، نستطيع القول إن الهدف الرئيسي للشركات هو إيجاد مكانة لها السوق و هو ما يحدد اختيار كيفية التواجد.
- التطور عن طريق فتح أو خلق شركة في الخارج يوصى به للحفاظ على استقلالية العلامة إلا أن بعض المعايير المتعلقة بالسوق يمكن أن تجعله أمرا صعبا إذ أن بعض أسواق شديدة المنافسة و هو ما يجعل اختراقها من خلال الإنشاء بطيئا للغاية.
- الشروط هذه يمكن أن تشجع الشركات على اختيار كفاءات أخرى للتواجد كالاستيلاء أو المشاريع المشتركة التي تسمح بالاختراق السريع للسوق من جهة ، و تساعد الشركة على تعزيز موقعها في السوق وفقا لحجم الشركة المشترية أو الشركة الشريكة.
- اختيار الخلق أو الإنشاء يبقى الصيغة المفضلة عند الشركات إلا أن اختيارا أخرى يمكن أن تملأها ظروف و شروط الدخول إلى السوق.
- النتائج المتحصل عليها في هذا الجزء الثاني من الاستبيان تأكيد الفرضيات ف.1.1، ف.1.3، ف.2.3.
- نؤكد أنه تم إقامة جداول جامعة لتحديد العلاقات بين مختلف متغيرات هذا القسم و حجم الشركة إلا أن قلة عدد الاجوبة حال دون الوصول إلى نتائج موضوعية معبرة.
- سنعمل في ما يلي على تقديم نتائج القسم الثالث المخصص للشركة و المحيط الدولي.

القسم الثالث: الشركة و المحيط الدولي.

مقدمة :

- الغرض من هذا الجزء الثالث من الاستبيان هو دراسة المحيط الدولي لشركات العينة . ويدخل في هذا الباب المتغيرات التالية:
- التغيرات التي عرفتها الشركة على مدى السنوات العشر الأخيرة (هذا السؤال يتضمن تسعة متغيرات).
 - محددات التدويل (العوامل المتصلة بلد المنشأ ، البلد المستضيف و الشركة).
 - المنطقة المفضلة للتواجد في الخارج.
 - المعايير المشجعة على اختيار بلد التواجد (هذا السؤال يتضمن اثني عشر متغيرة).
 - التواجد في الجزائر.
 - العوامل المؤثرة على التواجد في الجزائر (هذا السؤال يتضمن ثلاثة عشر متغيرة).
 - الأهداف الرئيسية للشركة (هذا السؤال يتضمن عشرة متغيرات).
 - الوضعية الحالية والمستقبلية للشركة أمام المنافسة.
 - الخبرة الدولية للشركة.
 - نمو رقم أعمال الشركة في الخارج.
- نتعامل مع كل متغير بشكل منفرد، نقدم جدول للترددات و رسم بياني بقطاعات. ليتم مناقشة و التعليق على النتائج في نهاية المعالجة المتغيرات.
- الغرض من هذا الجزء الثالث من الاستبيان هو اختبار الفرضية النظرية و الفرضيات ف.1.1 ، ، ف.2.1، ف.2.2 ، ، ف.6.2 ، ، ف.4.

تذكير بالافتراض النظري :

التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة) :

- الطلب.
- المنافسة.
- تكاليف المستخدمين.
- التقارب الثقافي.
- الحجم.
- الاستقرار الاقتصادي، السياسي والاجتماعي في بعض الدول.

تذكير بالفرضية ف.1.1.:

- الشركات تبحث عن النمو خارج بلدها الأصلي. وهذا لتشبع السوق المحلية.
- تشبع السوق المحلية الناجم عن المنافسة القوية.
 - تزايد حدة المنافسة خلقت مستهلك أكثر طلبا.

تذكير بالفرضية ف.2.1.:

- الأسواق الخارجية جد مغرية. لتوفيرها النمو القوي والمستهلك أقل دراية وأقل معرفة وأقل طلبا.
- الشركات تبحث عن الدول ذات الكثافة السكانية العالية.
 - الشركات تبحث عن الدول التي فيها منافسة ضعيفة.

تذكير بالفرضية ف.2. :

- التدويل أصبح ظاهرة هامة في الحياة و عمل وتطور وسمعة الشركة.

تذكير بالفرضية ف.2.2. :

- تدويل العلامات خلق الحاجة للحجم المثالي للشركات.

تذكير بالفرضية ف.6.2. :

- العامل البشري يلعب دورا هاما في تدويل الشركات ويمثل عاملا حاسما في عملية اخذ القرار المتعلق بالتدويل.

تذكير بالفرضية ف.4. :

الشركات العالمية لا تهتم بالتواجد في الجزائر بسبب:

- عدم الاستقرار السياسي.

- محدودية القدرة الشرائية.

بعض الأسئلة قد تحتوي على العديد من الأسئلة الفرعية، هذه المسائل سوف نتعامل معها بطريقة مختلفة بعض الشيء. هذه المتغيرات سيتم تحليلها واحدا تلو الآخر، وسوف نثرت بترتيب لتحديد درجة أهميتها. هذه الأسئلة هي:

1. السؤال III.1. المتعلق بالتغيرات التي عرفتتها الشركة.

2. السؤال III.4. المتعلق بالمعايير الرئيسية لاختيار الدول التواجد .

3. السؤال III.1.5. المتعلق بالعوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التواجد في الجزائر.

4. السؤال III.6. المتعلق بالأهداف الرئيسية للشركات.

لنقدم في نهاية هذا القسم الثالث استنتاج للتعليق على النتائج المتحصل عليها على من خلال مجمل التساؤلات المطروحة.

تحليل المتغيرات المتعلقة بالتغيرات داخل الشركة:

هذه المتغيرات تتصل بالسؤال III.1. التغيرات داخل الشركة (انظر الاستبيان ص309).

كما أشرنا في المقدمة، فإن السؤال III.1. ينقسم إلى عدة متغيرات :

1. حجم النشاط.

2. التعداد.

3. رقم الأعمال.

4. الإنتاجية.

5. عدد الوحدات في البلد الأصلي.

6. عدد الوحدات في الخارج.

7. عدد المنتجات الجديدة المقترحة للزبائن.

8. مستوى طلب المستهلكين.

9. مستوى طلب المستهلكين.

هذه المتغيرات سيتم معالجتها واحدا تلو الآخر ، كباقي المتغيرات الأخرى ولكن سيتم إثرائها بتصنيفها ، الذي ستحدد بأكثر واضحا مدى أهميتها.

1. تحليل المتغيرة الأولى المتعلقة بتغييرات حجم النشاط:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.III. التغييرات داخل الشركة في ما يخص حجم النشاط (انظر الاستبيان ص309).

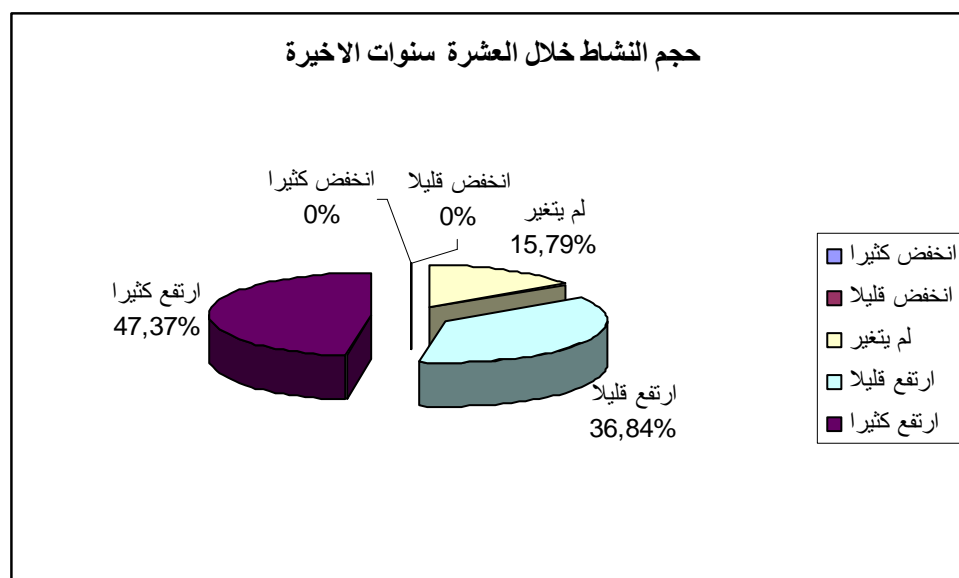
الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغييرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخير و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر أو تشجع التطور في الخارج. الجداول والرسم البياني أدناه الردود المقدمة من قبل الشركات حول التغيير المحتمل في حجم النشاط خلال عشرة خلال السنوات الأخيرة.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في حجم النشاط خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 1 : الترددات لمتغيرة تغيير حجم النشاط خلال العشرة سنوات الأخيرة.

حجم النشاط	التردد	%	النسبة المتراكمية
1. انخفض كثيرا	00	%00	00
2. انخفض قليلا	00	%00	00
3. لم يتغير	03	%15.79	%15.79
4. ارتفع قليلا	07	%36.84	%84.21
5. ارتفع كثيرا	09	%47.37	%84.21
المجموع	19	%100	%100

الشكل 1 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير حجم النشاط خلال العشرة سنوات الأخيرة.



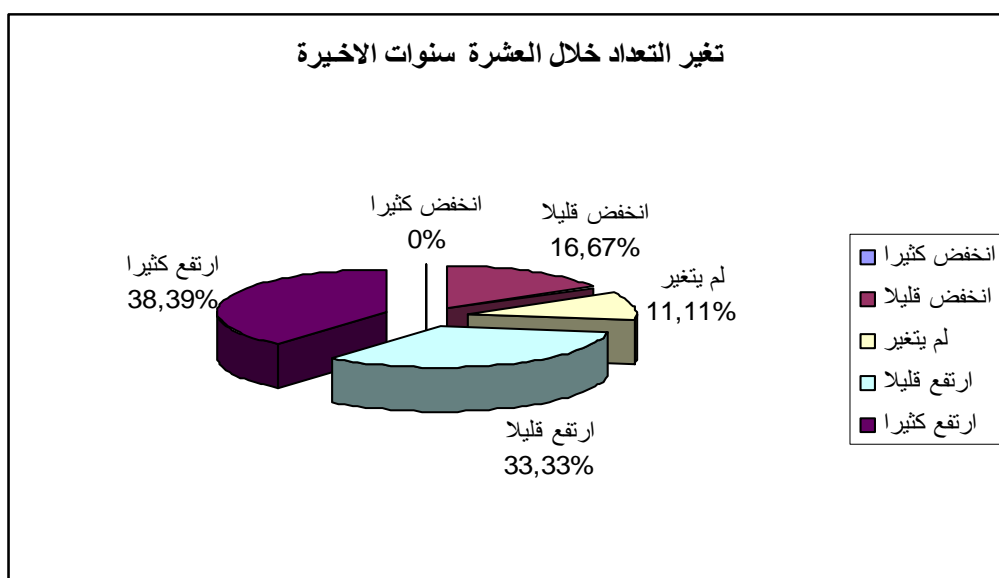
ما نلاحظه من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، أن حجم النشاط ارتفع إلى حد كبير بالنسبة لمعظم الشركات. 84.21% من الشركات المجيبة على الاستبيان. ويمكن تفسير ذلك في تطوير الشركات في الخارج أو حتى في البلد الأصلي.

2. تحليل المتغيرة الثانية المتعلقة بالتغيرات التي طرأت على التعداد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III. 1 التغيرات داخل الشركة فيما يخص التعداد (انظر الاستبيان ص309).
الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة ، قصد تحديد العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج.
الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل للتعداد خلال العشرة سنوات الأخيرة.
الجدول 2 : الترددات لمتغيرة تغيير التعداد خلال العشرة سنوات الأخيرة.

التعداد	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. انخفض كثيرا	00	00	16.67
2. انخفض قليلا	03	16.67	
3. لم يتغير	02	11.11	
4. ارتفع قليلا	06	33.33	72.22
5. ارتفع كثيرا	07	38.89	
المجموع	18	100	100

الشكل 2 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير التعداد خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن التعداد ارتفع بشكل كبير بالنسبة لأغلبية الشركات، أين كان الحال كذلك بنسبة 72.22% من الشركات المحيية على الاستبيان . و هو ما قد يكون ذا صلة بالتطور في الخارج و / أو بنمو كبير في البلد الأصلي ، حيث أن معظم الشركات قامت بعمليات الاستحواذ والاندماجات في السنوات الأخيرة.

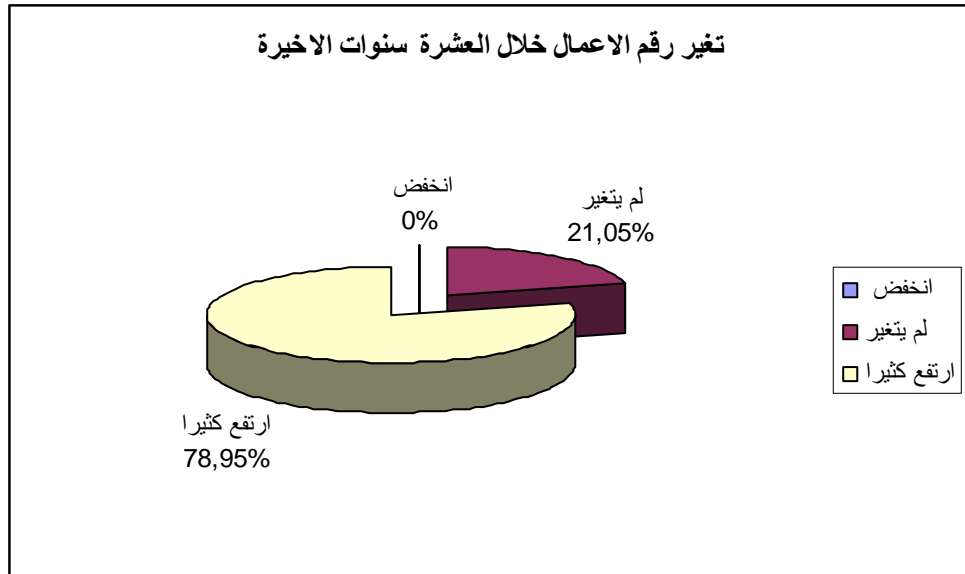
3. تحليل المتغيرة الثالثة المتعلقة بتغيرات رقم الأعمال:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1. التغييرات داخل الشركة فيما يخص رقم الأعمال (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغييرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة وهذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في رقم الأعمال خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 3: الترددات لمتغيرة تغيير رقم الأعمال خلال العشرة سنوات الأخيرة.

رقم الأعمال	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	00		0.00
2. انخفض قليلا	00		
3. لم يتغير	04	21.05	21.05
4. ارتفع قليلا	06	31.58	78.94
5. ارتفع كثيرا	09	47.37	
المجموع	19	100	100

الشكل 3 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير رقم الأعمال خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن رقم الأعمال ارتفع بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 78.95%. و هو ما قد يكون ذا صلة بالتطور في الخارج و / أو بنمو كبير في البلد الأصلي ، حيث أن معظم الشركات قامت بعمليات الاستحواذ والاندماجات في السنوات الأخيرة.

4. تحليل المتغيرة الرابعة المتعلقة بالتغيرات في الإنتاجية:

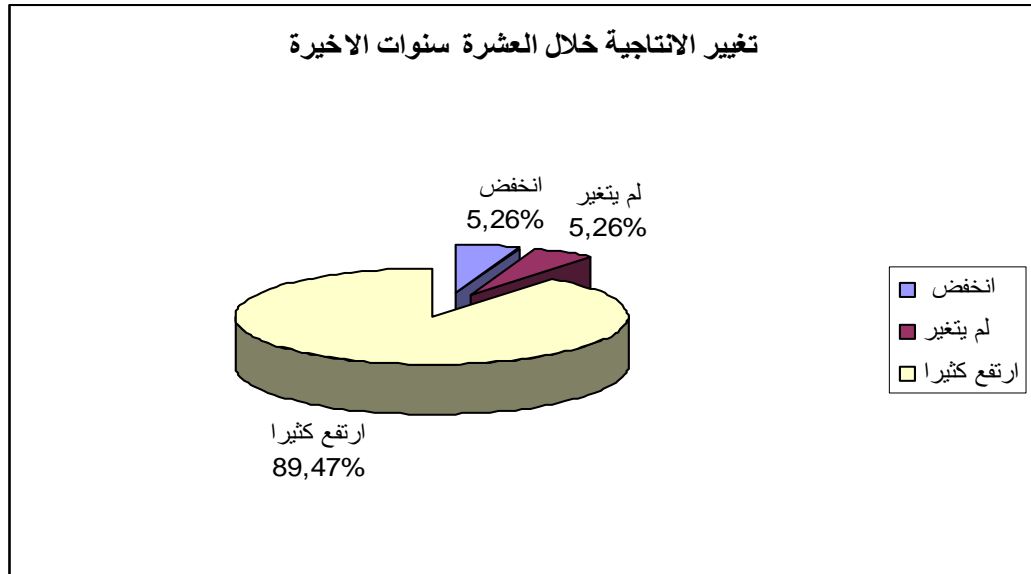
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1. التغيرات داخل الشركة فيما يحص الإنتاجية (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في الإنتاجية خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 4: الترددات لمتغيرة تغيير الإنتاجية خلال العشرة سنوات الأخيرة.

النسبة التراكمية	%	التردد	الإنتاجية
5.26	00	00	1. انخفض كثيرا
5.26	01	01	2. انخفض قليلا
5.26	5.26	01	3. لم يتغير
89.47	47.37	11	4. ارتفع قليلا
31.58	06	06	5. ارتفع كثيرا
100	100	19	المجموع

الشكل 4 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير الإنتاجية خلال العشرة سنوات الأخيرة.



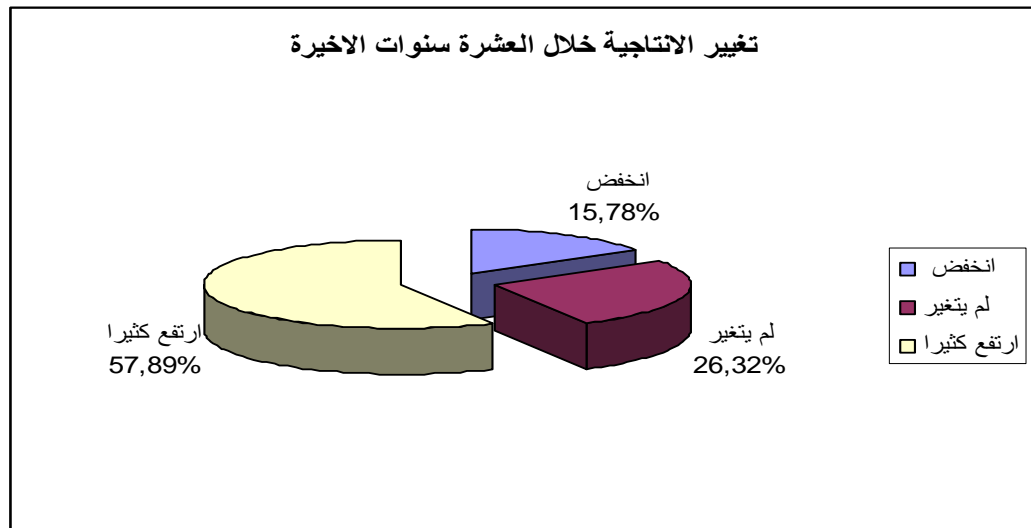
من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن الإنتاجية ارتفعت بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 78.94% من إجمالي الأجوبة. الشركات تتواجد في الخارج بشكل متزايد و هو ما يعني زيادة المنتوجات المباعة ، لذا فانه من مصلحة الشركات زيادة مستوى إنتاجيتها بما يتماشى وهذه الوضعية في الأسواق الدولية.

5. تحليل المتغيرة الخامسة المتعلقة بالتغيرات في عدد الوحدات في البلد الأصلي: هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1. التغيرات داخل الشركة فيما يخص عدد الوحدات في البلد الأصلي (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في عدد الوحدات في البلد الأصلي خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 5 : الترددات لمتغيرة تغيير عدد الوحدات في البلد الأصلي خلال العشرة سنوات الأخيرة.

عدد الوحدات في البلد الأصلي	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	02	10.53	15.78
2. انخفض قليلا	01	5.26	
3. لم يتغير	05	26.32	26.32
4. ارتفع قليلا	06	31.58	57.89
5. ارتفع كثيرا	05	26.32	
المجموع	19	100	100

الشكل 5 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير عدد الوحدات في البلد الأصلي خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن عدد الوحدات في البلد الأصلي ارتفعت بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 57.89% من إجمالي الأجوبة. و هو ما قد يكون ذا صلة بالتطور في البلد الأصلي، أين قامت معظم الشركات بعمليات الاستحواذ في السنوات الأخيرة لزيادة حجمها و بتالي بلوغ الحجم المثالي.

6. تحليل المتغيرة السادسة المتعلقة بالتغيرات في عدد الوحدات في الخارج:

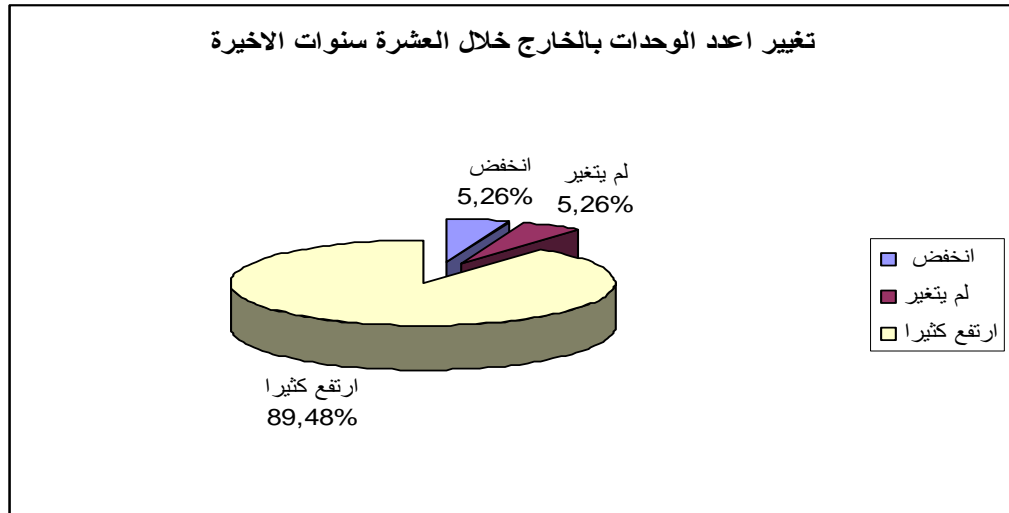
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1. التغيرات داخل الشركة فيما يخص عدد الوحدات في الخارج (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في عدد الوحدات في الخارج خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 6 : الترددات لمتغيرة تغيير عدد الوحدات في الخارج خلال العشرة سنوات الأخيرة.

عدد الوحدات في الخارج	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	00	00	5.26
2. انخفض قليلا	01	5.26	
3. لم يتغير	01	5.26	
4. ارتفع قليلا	08	36.84	89.47
5. ارتفع كثيرا	09	47.37	
المجموع	19	100	100

الشكل 6 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير عدد الوحدات في الخارج خلال 10 سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن عدد الوحدات في الخارج ارتفعت بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 84.21% من إجمالي الأجوبة. ما نلاحظه كذلك هو أن ارتفاع عدد الوحدات في الخارج كان بقدر اكبر منه بالنسبة لارتفاع عدد الوحدات في البلد الأصلي. الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى تشبع الأسواق الأصلية من جهة و صعوبة النظم و التشريعات في البلدان المستضيفة.

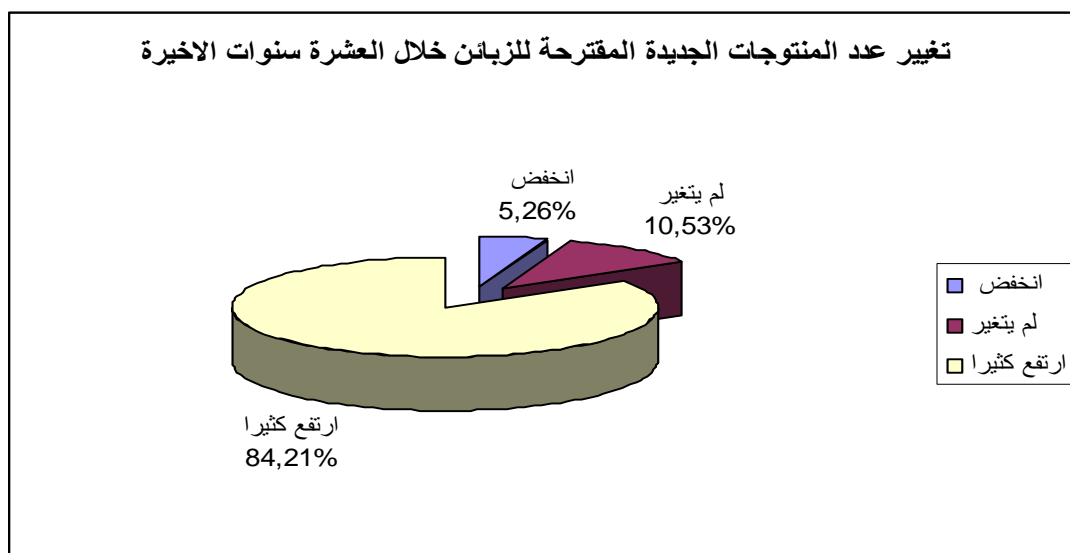
7. تحليل المتغيرة السابعة المتعلقة بالتغيرات في عدد المنتوجات:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.III. التغيرات داخل الشركة فيما يحص عدد المنتوجات الجديدة المقترحة للزبائن (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في عدد المنتوجات الجديدة المقترحة للزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 7 : الترددات لمتغيرة تغيير عدد المنتوجات الجديدة المقترحة للزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

عدد المنتوجات الجديدة	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	00	00	5.26
2. انخفض قليلا	01	5.26	
3. لم يتغير	02	10.53	
4. ارتفع قليلا	08	47.37	84.21
5. ارتفع كثيرا	06	36.84	
المجموع	19	100	100

الشكل 7 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير عدد المنتوجات الجديدة المقترحة للزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن عدد المنتوجات الجديدة المقترحة للزبائن ارتفعت بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 84.21% من إجمالي الأجوبة. ما يمكن تفسيره بارتفاع المنافسة في الدول الأصلية، هذه النتائج تؤكد كذلك أن الزبون صار أكثر مطالبة و المنافسة صارت أكثر حدة في السوق الأصلي.

8. تحليل المتغيرة الثامنة المتعلقة بالتغيرات في مستوى طلب الزبائن:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1. التغيرات داخل الشركة فيما يخص مستوى طلب الزبائن (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج واختبار الافتراضات النظرية.

تذكير بالافتراضات النظرية: التدويل هو نتاج العديد من المتغيرات المتعلقة بالسوق الأصلية أو الخارجية.

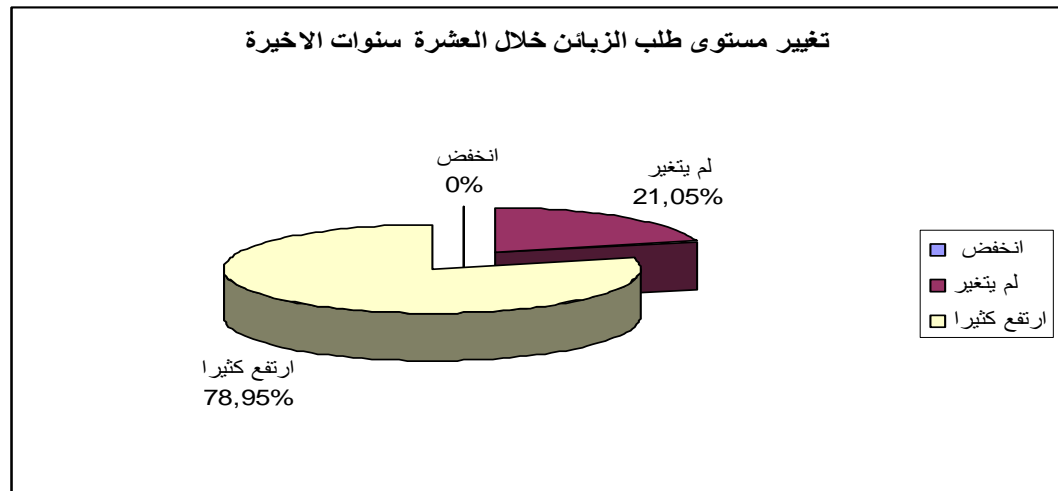
- الطلب

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في التغيرات في مستوى طلب الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 8 : الترددات لمتغيرة تغيير مستوى طلب الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

مستوى طلب الزبائن	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	00	00	00
2. انخفض قليلا	00	00	00
3. لم يتغير	04	21.05	21.05
4. ارتفع قليلا	06	31.58	78.94
5. ارتفع كثيرا	09	47.37	100
المجموع	19	100	100

الشكل 8 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير مستوى طلب الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن عدد المنتجات الجديدة المقترحة للزبائن ارتفعت بشكل كبير بالنسبة للشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 78.94% من إجمالي الأجوبة. هذا لا يؤكد الافتراض النظري إذا أخذنا بعين الاعتبار المستهلك المحلي ، فارتفاع الطلب المحلي لا يمكن أن يكون عاملا محددًا للتدويل . في المقابل فان اخذ مستوى الطلب في البلد المستضيف من شأنه أن يكون عاملا محددًا مهما للتطور في الخارج و بالأخص في الدول ذات النمو الكبير.

9. تحليل المتغيرة التاسعة المتعلقة بالتغيرات في مستوى التطلب عند الزبائن:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 1.III. التغيرات داخل الشركة فيما يخص التطلب عند الزبائن (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة التغيرات التي طرأت على الشركة في السنوات العشر الأخيرة و هذا قصد التعرف على العوامل التي تؤثر على تشجيع التطور في الخارج واختبار الافتراض ف.1.1 .

تذكير بالفرضية ف.1.1 : الشركات تبحث عن النمو خارج بلدها الأصلي. وهذا لتثبع السوق المحلي.

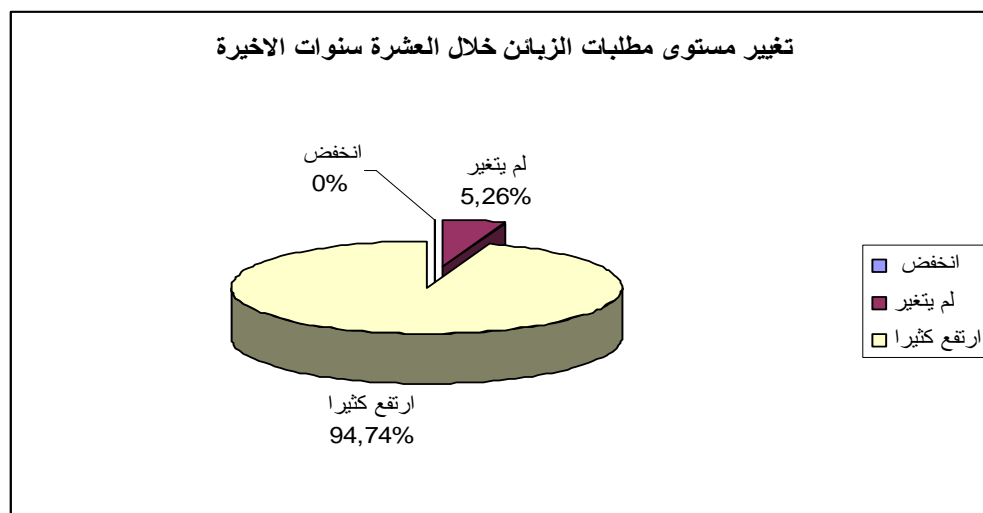
- تثبع السوق المحلي نتج عنه مستهلك أكثر تطلباً.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول التغيير المحتمل في مستوى تطلب الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول 9: الترددات لمتغيرة تغيير مستوى تطلب الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.

مستوى تطلب الزبائن	التردد	%	النسبة التراكمية
1. انخفض كثيرا	00	00	00
2. انخفض قليلا	00	00	00
3. لم يتغير	01	5.26	5.26
4. ارتفع قليلا	06	31.58	94.73
5. ارتفع كثيرا	12	63.16	94.73
المجموع	19	100	100

الشكل 9 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة تغيير التطلب عند الزبائن خلال العشرة سنوات الأخيرة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن التطلب عند الزبائن ارتفع بشكل كبير بالنسبة لمعظم الشركات، أين أكدت ذلك الشركات المجيبة على الاستبيان بنسبة 89.47% من إجمالي الأجوبة. مما يمكن أن يكون سببا في دفع الشركات إلى البحث عن زبائن اقل تطلباً في الأسواق ذات النمو الكبير. النتائج هذه تؤكد إلى حد كبير الافتراض ف.1.1.. لذا يمكن لقول أن تطلب الزبائن في السوق الأصلية يمكن أن يكون سببا في البحث عن التطور بالخارج.

تحليل السؤال 1.III. المتعلق بالتغيرات في الشركة خلال السنوات العشر الأخيرة.

تصنيف متغيرات السؤال 1.III. (بالترتيب التنازلي):

هذا التصنيف يهدف إلى تحديد درجة التغير في مختلف العوامل المتصلة بالسؤال 1.III. التغيرات داخل الشركة خلال السنوات العشر الأخيرة، التصنيف أقيم على أساس تناقص الأهمية.

- | | |
|--|--|
| كل العوامل أُرفعت
خلال العشر سنوات
الأخيرة | - مستوى تطلبات المستهلكين |
| | - الإنتاجية |
| | - عدد المنتجات الجديدة المقدمة للزبائن |
| | - مستوى طلب المستهلكين |
| | - حجم النشاط ورقم الأعمال |
| | - التعداد |
| | - عدد الوحدات في البلد الأصلي |
| - عدد الوحدات في الخارج | |

العوامل المذكورة تم تصنيفها وفقا للنسبة المئوية للأجوبة المقدمة من قبل الشركات التي أجابت على الاستبيان. حيث يظهر لنا أن هذه العوامل كلها زيادة، التصنيف يساعد على تحديد العوامل التي زادت أكثر من غيرها.

نلاحظ أن مستوى تطلب المستهلكين تم تصنيفه في المقام الأول و هو ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذه المتغيرة في التطور الدولي للشركات ، و هو ما يفسر تعدد اختيار المراجع و الخدمات للمستهلكين الذين تزداد متطلباتهم باستمرار في ظل تواجد عدد هائل من الشركات في السوق ، مما يعني اشتداد حدة المنافسة. زيادة الإنتاجية من خلال التطور الدولي الهائل للشركات ، الذي أدى إلى زيادة تدفق السلع ، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

زيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للزبائن التي تهدف إلى الحفاظ على ولائهم ، هذا الأخير يرتبط مباشرة بتطلب المتزايد للمستهلكين فضلا عن زيادة المنافسة. ونلاحظ كذلك أن مستوى تطلب المستهلكين قد ارتفع كثيرا مقارنة بارتفاع الطلب، كما إن عدد الوحدات في الخارج ازداد بحجم أكبر مما هو في البلد الأصلي للشركات، هذه المتغيرة التي تأتي في مؤخرة ترتيب . الشركات تعمل على التطور بالخارج أكثر من دولها الأصلية، إذ أنها تبحث عن الأسواق الأقل صعوبة و الأكثر مردودية.

ما نستخلصه هو أن الشركات تعطي أهمية للابتكار و تطوير المنتجات في المقام الأول و للتطور الدولي في المقام الثاني بالنظر إلى الظروف السائدة في الصناعة على المستوى العالمي

10. تحليل المتغيرة العاشرة المتعلقة بمحددات تدويل لشركات (العوامل المتصلة ببلد المنشأ):

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.III. محددات تدويل الشركة،العوامل المتصلة ببلد المنشأ (انظر الاستبيان

ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو اختبار الافتراض النظري و الافتراض ف.1.1.

تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة لعدة متغيرات ذات صلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة): المنافسة.

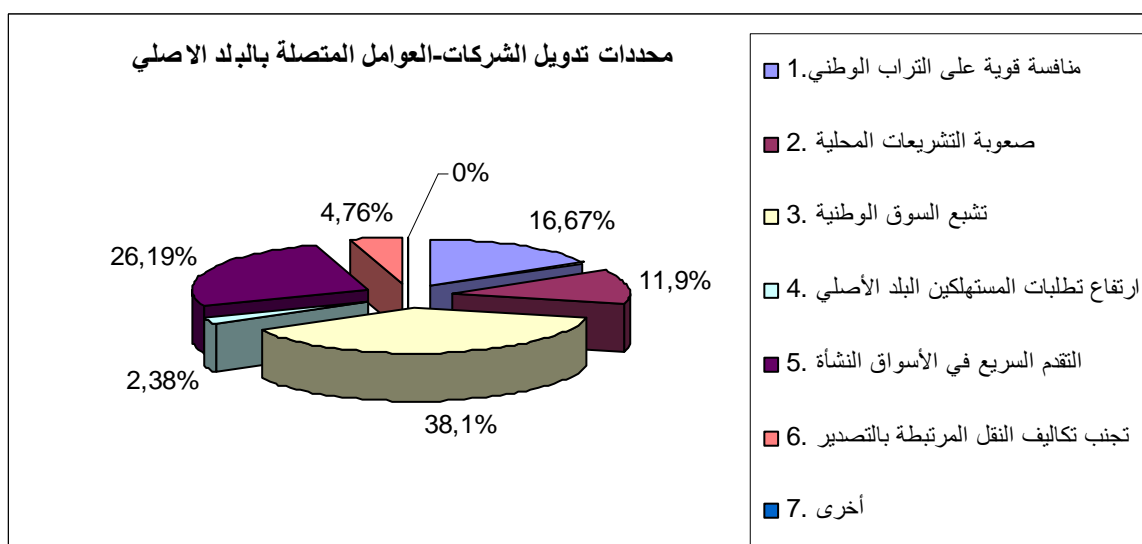
تذكير بالفرضية ف.1.1: الشركات تبحث عن النمو خارج بلدها الأصلي. وهذا لتشبع السوق المحلية. تشبع السوق المحلي يرجع إلى المنافسة القوية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول محددات تدويل لشركات (العوامل المتصلة ببلد المنشأ).

الجدول 1-10 : الترددات لمتغيرة محددات تدويل الشركات (العوامل المتصلة ببلد المنشأ).

محددات تدويل لشركات (العوامل المتصلة ببلد المنشأ)	التردد	%
1. منافسة قوية على التراب الوطني	07	16.67
2. صعوبة التشريعات المحلية	05	11.9
3. تشبع السوق الوطنية	16	38.1
4. ارتفاع تطلبات المستهلكين البلد الأصلي	01	2.38
5. التقدم السريع في الأسواق الناشئة	11	26.19
6. تجنب تكاليف النقل المرتبطة بالتصدير	02	4.76
7. أخرى	00	00
المجموع	42	100

الشكل 10 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة محددات تدويل لشركات (العوامل المتصلة ببلد المنشأ).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني اعلاه، يظهر جليا ان تشبع السوق المحلي للشركة (العامل الثالث) يعد أكثر أهمية إذ انه ذكر من قبل 38.1 % من شركات العينة المجيبة على الاستبيان، فحين عامل النمو السريع للأسواق الناشئة(العامل الخامس) فانه يأتي في المقام الثاني بنسبة 26.19 % من أجوبة الشركات المجيبة، أما عامل المنافسة القوية على التراب الوطني فانه يحتل المنزلة الثالثة بنسبة 16.67% من الأجوبة. أما عامل تجنب تكاليف النقل المتعلقة بالتصدير فانه يأتي في الرتبة الرابعة بنسبة 4.76 % من أجوبة شركات العينة.

ما نلاحظه هو أن العامل الرابع متعلق بارتفاع متطلبات الزبائن المحليين ذكر مرة واحدة وهو ما يعادل 2.38 % من الأجوبة، أما العامل السابع ، أخرى فإنه لم يذكر إطلاقاً. ما يمكن الإشارة إليه في هذا المستوى هو انه حدث ارتفاع متطلبات الزبائن المحليين إلا أن هذه الأخير لا يعد بالنسبة للشركات المجيبة كعامل محدد لتدويل الشركات ، التي تسعى جاهدة لمسايرة هذه المتطلبات من خلال إبداع المنتجات من جهة و تكييف العرض. هذه النتائج تؤكد لنا بوضوح الافتراض النظري و الافتراض ف.1.1.

11. تحليل المتغيرة الإحدى عشر المتعلقة بمحددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة في البلد المضيف).

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.2.III. محددات تدويل الشركة، العوامل ذات الصلة في البلد المضيف

(انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو اختبار الافتراض النظري و الافتراض ف.2.1.

تذكير بالافتراض النظري : التدويل هو نتيجة لعدة متغيرات ذات صلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة) :

- تكاليف الموظفين.

تذكير بالفرضية ف.2.1: الأسواق الخارجية جد مغرية. لتوفيرها النمو القوي والمستهلك أقل دراية وأقل

معرفة وأقل تطلبا.

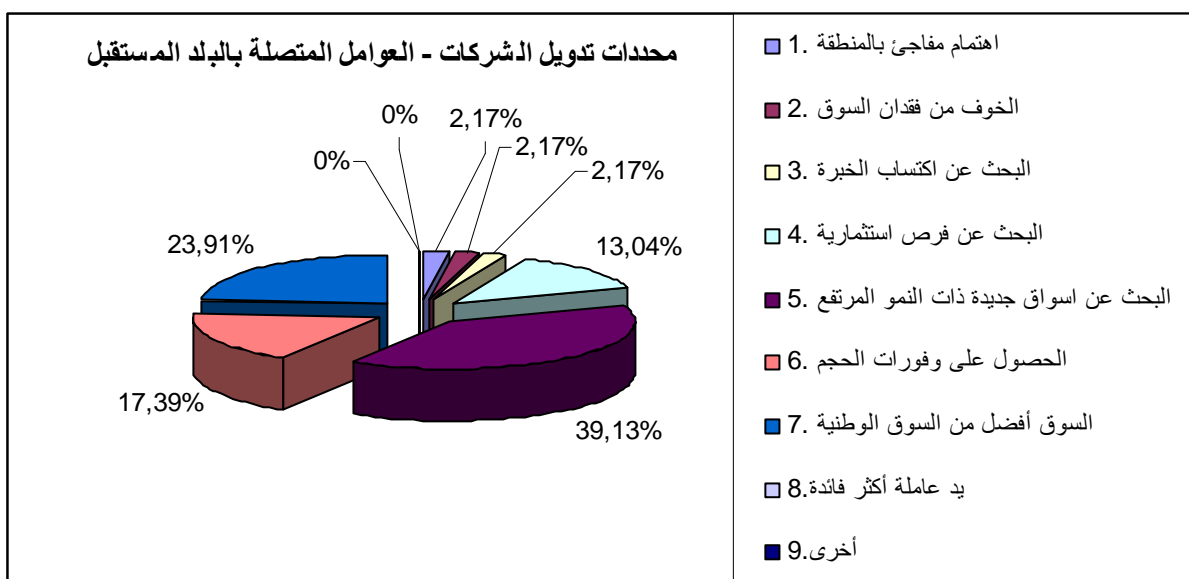
الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة في البلد

المضيف).

الجدول 11: : الترددات لمتغيرة محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة في البلد المضيف).

محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة في البلد المضيف)	التردد	%
1. اهتمام مفاجئ بالمنطقة	01	2.17
2. الخوف من فقدان السوق	01	2.17
3. البحث عن اكتساب الخبرة	01	2.17
4. البحث عن فرص استثمارية	06	13.04
5. البحث عن اسواق جديدة ذات النمو المرتفع	18	39.13
6. الحصول على وفورات الحجم	08	17.39
7. السوق أفضل من السوق الوطنية	11	23.91
8. يد عاملة أكثر فائدة	00	00
9. أخرى	00	00
المجموع	46	100

الشكل 10 : رسم بياني ذو قطاعات لمتغيرة محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة في البلد المضيف).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر أن البحث عن أفاق جديدة للنمو في السوق (العامل الخامس) يعد أكثر أهمية إذ انه ذكر من قبل 39.13% من شركات العينة المجيبة على الاستبيان، اما عامل السوق أفضل من السوق الوطنية (العامل السابع) فانه يأتي في المقام الثاني بنسبة 23.91% من أجوبة الشركات المجيبة، أما عامل الحصول على وفرات الحجم فانه يحتل المنزلة الثالثة بنسبة 17.39% من الأجوبة. أما عامل البحث عن فرص استثمارية فانه يأتي في الرتبة الرابعة بنسبة 13.04% من أجوبة شركات العينة.

ما نلاحظه هو أن العوامل المتبقية جاءت نسبها متقاربة و ضعيفة. عامل البحث عن اليد العاملة ذات فائدة اكبر جاء ضعيفا و هو ما يتعارض مع الافتراض النظري. فحين هذه النتائج تؤكد لنا الافتراض ف.2.1.

12. تحليل المتغيرة الاثنى عشر المتعلقة بمحددات تدويل الشركة (العوامل المتصلة بالشركة).

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 3.2.III. محددات تدويل الشركة، العوامل ذات الصلة بالشركة (انظر الاستبيان ص 309). والغرض من هذه المتغيرة هو اختبار الافتراض النظري و الافتراض ف.2.2. و ف.2.6. - تذكير بالافتراض النظري : التدويل هو نتيجة لعدة متغيرات ذات صلة بالشركة:

- التقرب من الزبون.

- الأنشطة ذات طبيعة دولية Métier par essence internationaux.

- تذكير بالفرضية ف.2.2:

تدويل العلامات أوجد الحاجة إلى الحجم المثالي بين الشركات.

- تذكير بالفرضية ف.2.6: العامل البشري يلعب دورا هاما في تدويل الشركات ويمثل عنصرا حاسما في

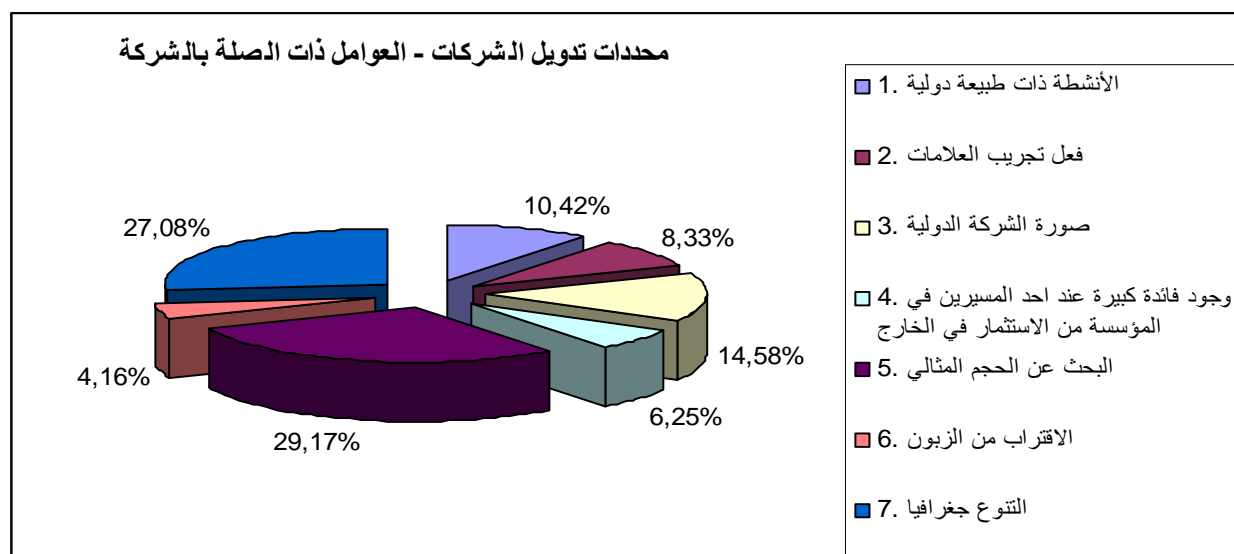
اتخاذ القرار بشأن تدويل.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة بالشركة).

الجدول 12: : الترددات لمتغيرة محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة بالشركة).

محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة بالشركة)	التردد	%
1. الأنشطة ذات طبيعة دولية	05	10.42
2. فعل تجريب العلامات	04	8.33
3. صورة الشركة الدولية	07	14.58
4. وجود فائدة كبيرة عند احد المسيرين في المؤسسة من الاستثمار في الخارج	03	6.25
5. البحث عن الحجم المثالي	14	29.17
6. الاقتراب من الزبون	02	4.16
7. التنوع جغرافيا	13	27.08
المجموع	48	100

الشكل 12 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة محددات تدويل الشركة (العوامل ذات الصلة بالشركة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر أن البحث عن الحجم المثالي (العامل الخامس) و التنوع جغرافيا(العامل السابع) يعدا أكثر أهمية من قبل الشركات المجيبة إذ أنهما ذكرا على التوالي من قبل 29.17% و 27.89% من شركات العينة المجيبة على الاستبيان. و هو ما يؤكد لنا الافتراض ف.2.2. فالشركات تبحث على زيادة حجمها لتستفيد من شروط الشراء من الموردين و التمويل الذاتي لتدويلها.

العامل السادس المتعلق بالاقتراب من الزبون لم يكمن على قدر كبير من الأهمية و هو ما يفند الافتراض النظري و هو الحال كذلك بالنسبة (للعامل الأول) الأنشطة ذات طبيعة دولية إذ يمكن ربط قلة أهمية هذا العامل لطبيعة أنشطة الشركات المجيبة و المتواجدة في السوق الجزائرية على خلاف بعض الأسواق

الدولية الأخرى ،فحين (العامل الثاني) فعل تجريب العلامات و (العامل الثالث) صورة الشركة الدولية فقد يعدا أكثر أهمية إذ أن صورة الشركة الدولية تعد أكثر قيمة من تلك للشركة الوطنية بالنظر لشاسعة رقعة التواجد و انتشار الزبائن .

13. تحليل المتغيرة الثالثة عشر المتعلقة بالمنطقة المفضلة للشركة للتواجد بالخارج.

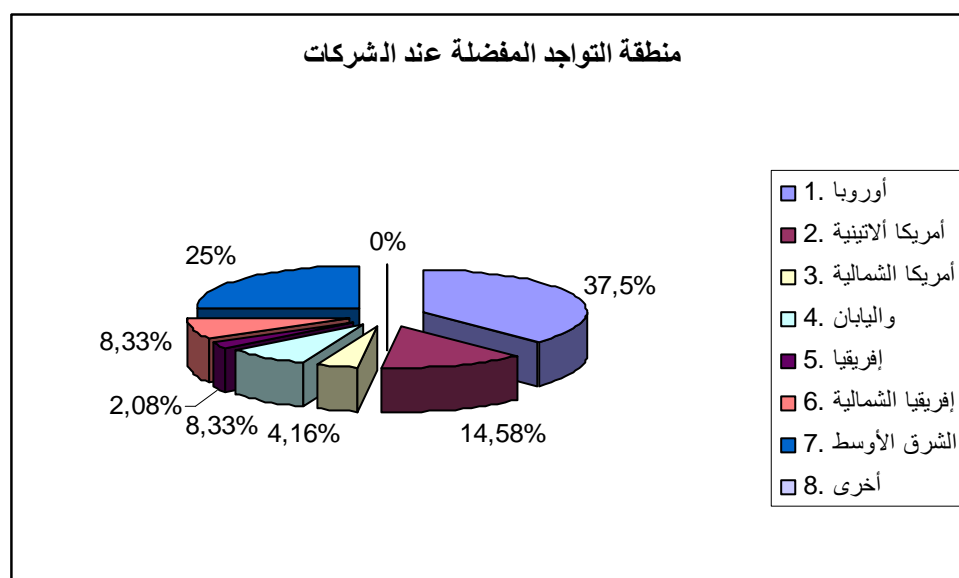
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 3.2.III. المنطقة المفضلة للشركة لتواجد بالخارج (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المناطق المفضلة للشركة للتواجد في الخارج.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول منطقة التواجد المفضلة من قبل الشركة.

الجدول 13: : الترددات لمتغيرة منطقة التواجد المفضلة عند الشركة.

منطقة التواجد المفضلة عند الشركة	التردد	%
1. أوروبا	18	37.5
2. أمريكا الأتينية	07	14,58
3. أمريكا الشمالية	02	4,17
4. واليابان	04	8,33
5. إفريقيا	01	2,08
6. إفريقيا الشمالية	04	8,33
7. الشرق الأوسط	12	25
8. أخرى	00	00
المجموع	48	100

الشكل 13 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة منطقة التواجد المفضلة عند الشركة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر جليا أن الشركات تفضل التواجد في أوروبا وهذا بنسبة 37.5 % من أجوبة الشركات المجيبة ، يليها الشرق الأوسط بنسبة 25 % من الأجوبة. يمكننا أن نفسر تفضيل التواجد في أوروبا إلى التقارب الثقافي بالمقام الأول و الجغرافي في المستوى الثاني.

تحليل المتغيرات المتعلقة بمعايير اختيار بلد التواجد:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد بالخارج (انظر الاستبيان ص309).

السؤال 4.III. ينقسم إلى عدة متغيرات :

- القرب الجغرافي.

- التقارب الثقافي.

- اللغة.

- التفضيل بالنسبة للدول ذات المدن الكبيرة الكثيرة.

- التفضيل بالنسبة للدول ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

- التفضيل بالنسبة للدول ذات المنافسة الضعيفة.

- الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي.

- التفضيل بالنسبة للدول ذات النظم و التشريعات السهلة.

- تكلفة اليد العاملة المميزة.

- القدرة الشرائية العالية.

- الأولوية لأوروبا.

- الأولوية للدول المتقدمة.

سنقوم بمعالجة هذه المتغيرات وحدة بوحدة ونثريها بترتيب حسب درجة الأهمية.

14. تحليل المتغيرة الرابعة عشر المتعلقة بأهمية القرب الجغرافي في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية القرب الجغرافي

(انظر الاستبيان ص309).

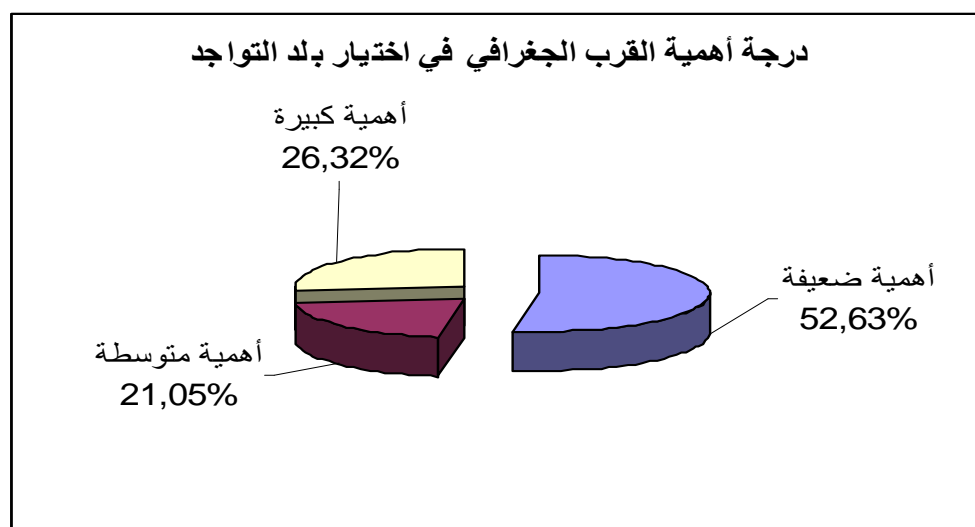
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية القرب الجغرافي في اختيار بلد التواجد.

الجدول 14: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية القرب الجغرافي في اختيار بلد التواجد.

القرب الجغرافي	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	04	21,05	52.63
2. أهمية ضعيفة	06	31,58	
3. أهمية متوسطة	04	21,05	21.05
4. أهمية كبيرة	03	15,79	26.32
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 14 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية القرب الجغرافي في اختيار بلد التواجد.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن القرب الجغرافي يظهر كعامل ذو أهمية ضعيفة بالنسبة للشركات، فترتيب المتغيرات تظهر لنا بوضوح أهمية هذه المتغيرة بالنسبة لباقي المتغيرات الأخرى. كانت أوروبا أكثر جاذبية بالنظر للقرب الجغرافي و الثقافي خصوصا، إلا انه اليوم أغلبية الأسواق الأوروبية مشبعة و لا تمثل أي نمو متزايد بالنسبة للشركات و هو ما يدفع بهذه الأخير إلى البحث عن اسرق تتوفر فيها هذه المزايا.

15. تحليل المتغيرة الخامسة عشر المتعلقة بأهمية القرب الثقافي في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية القرب الثقافي (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج و اختبار الافتراض النظري.

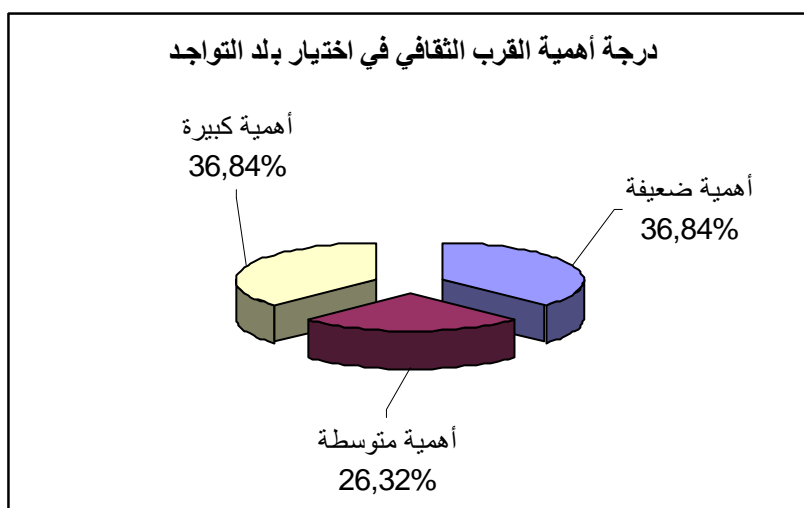
تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة).

∅ القرب الثقافي.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية القرب الثقافي في اختيار بلد التواجد. الجدول 15: الترددات لمتغيرة درجة أهمية القرب الثقافي في اختيار بلد التواجد.

النسبة المتراكمة	%	التردد	القرب الثقافي
36.84	15,79	03	1. أهمية ضعيفة جدا
	21,05	04	2. أهمية ضعيفة
26.32	26,32	05	3. أهمية متوسطة
36.84	31,58	06	4. أهمية كبيرة
	5,263	01	5. أهمية كبيرة جدا
100	100	19	المجموع

الشكل 15 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية القرب الثقافي في اختيار بلد التواجد.



نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، تظهر لنا أن القرب الثقافي له أهمية متغيرة و هذا لتقارب نسب أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان.

هذه المتغيرة تم اختبارها في ترتيب بالنسبة لباقي المتغيرات، فظهرت بأهمية متوسطة مقارنة بباقي المتغيرات ، لذا فانه يمكننا القول أن القرب الثقافي تبدو ذات أهمية و أولوية في بداية التدويل الشركات إلا انه بعد تشبع الأسواق القريبة ثقافيا كما هو بالنسبة للدول الأوروبية ، يتحتم على الشركات السعي إلى إيجاد منافذ جديدة و تحقيق النمو و الحصاص السوقية خارج البلدان الأصلية، فمع مرور الوقت تزداد تجربة الشركة المدولة في الخارج و تتخطى الحاجز الثقافي الذي كان يحد عائقا أمام توسعها الدولي.

16. تحليل المتغيرة السادس عشر المتعلقة بأهمية القرب اللغة في اختيار بلد التواجد.

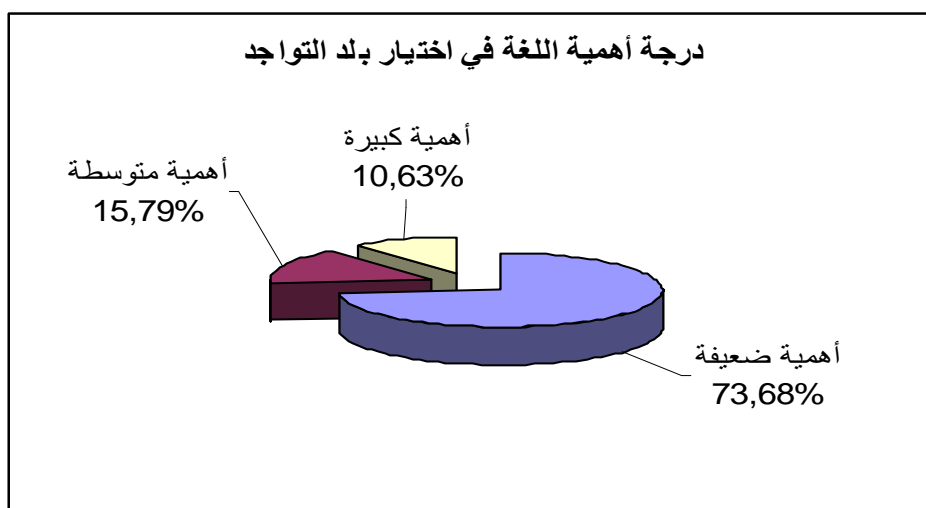
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية اللغة (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية اللغة في اختيار بلد التواجد.

الجدول 16: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية اللغة في اختيار بلد التواجد.

اللغة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	05	26,32	73,68
2. أهمية ضعيفة	09	47,37	
3. أهمية متوسطة	03	15,79	15,79
4. أهمية كبيرة	01	5,263	10,53
5. أهمية كبيرة جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 16 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية اللغة في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن اللغة أهمية ضعيفة جدا في معايير اختيار بلد التواجد و هو ما يظهر كذلك في ترتيب كل المتغيرات.

17. تحليل المتغيرة السابع عشر المتعلقة بأهمية عدد المدن الكبيرة في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية عدد المدن الكبيرة في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص 309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري.

تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة):

- الحجم.

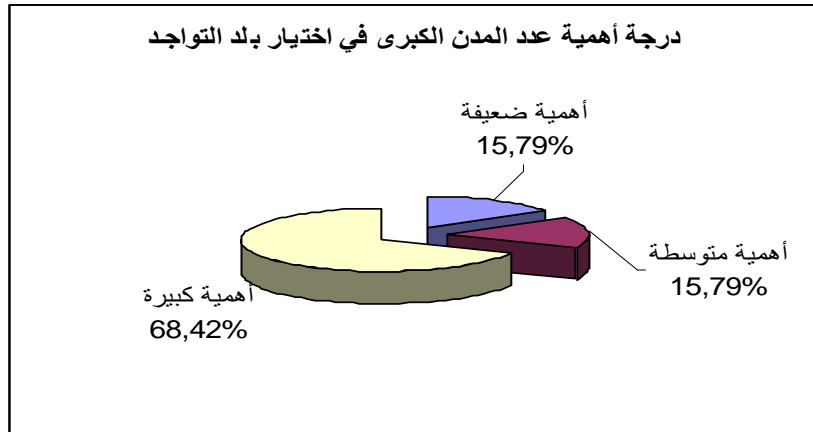
- الطلب.

الجداول والرسم البياني الموالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية عدد المدن الكبيرة في اختيار بلد التواجد.

الجدول 17: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية عدد المدن الكبيرة في اختيار بلد التواجد.

أهمية عدد المدن الكبرى	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	15,79
2. أهمية ضعيفة	02	10,53	
3. أهمية متوسطة	03	15,79	15,79
4. أهمية كبيرة	12	63,16	68,42
5. أهمية كبيرة جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 17 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية عدد المدن الكبيرة في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن المدن الكبيرة تمثل معيار مهم جدا في اختيار بلد التواجد. إذ أن 68.42% من الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. و هو ما يؤكد لنا بوضوح الافتراض النظري المتعلق بأهمية حجم السوق و الطلب في البلد المستضيف في استقطاب الشركات الأجنبية الراغبة في التوسع. ومنه فإنه يمكننا القول أن الشركات تنجذب للطلب الكبير المتمركز في المدن الكبيرة.

18. تحليل المتغيرة الثامن عشر المتعلقة بأهمية عدد السكان في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية عدد السكان في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري و الافتراض ف.2.1. تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق(المنشأ والبلدان المضيفة) :

- الحجم.
- الطلب.

تذكير بالافتراض ف.2.1. :

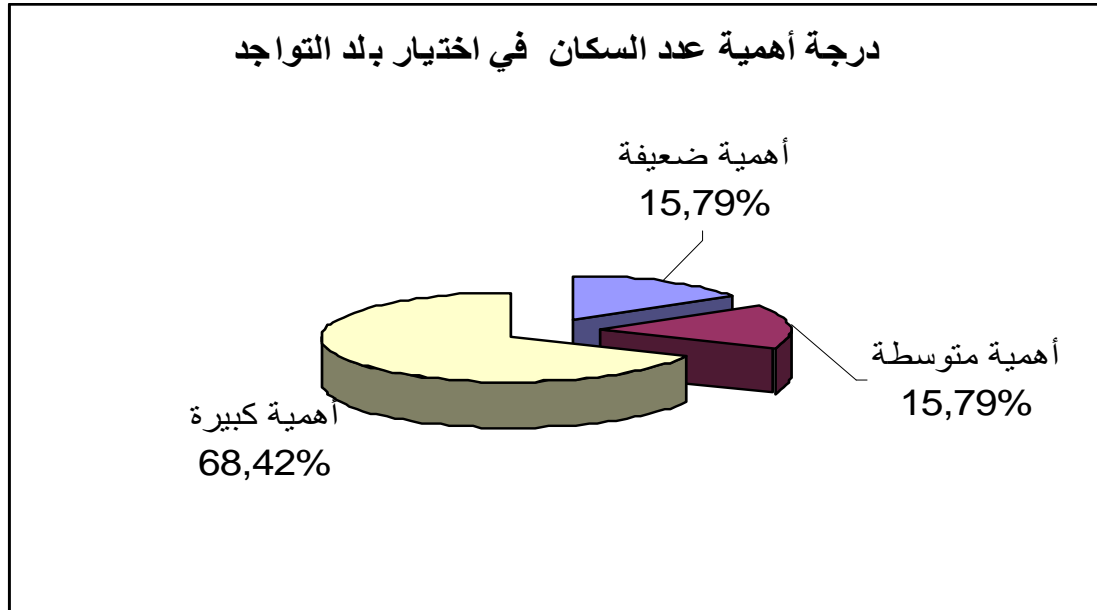
الأسواق الخارجية جد مغرية. لتوفيرها النمو القوي والمستهلك أقل دراية وأقل معرفة وأقل تطلبا. - الشركات تبحث عن الدول ذات الكثافة السكانية العالية.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية عدد السكان في اختيار بلد التواجد.

الجدول 18: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية عدد السكان في اختيار بلد التواجد.

عدد السكان	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	02	10,53	15,79
2. أهمية ضعيفة	01	5,263	
3. أهمية متوسطة	03	15,79	15,79
4. أهمية كبيرة	12	63,16	68,42
5. أهمية كبيرة جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 18 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية عدد السكان في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن العدد الكبير للسكان يمثل معيار مهم جدا في اختيار بلد التواجد. إذ أن 68.42% من الشركات المجيبة على الاستبيان تعطيه أهمية بالغة. و هو ما يؤكد لنا الافتراض النظري و الافتراض ف.2.1. و منه فان عدد السكان يعد معيار أساسيا في اختيار بلد التواجد.

19. تحليل المتغيرة التاسع عشر المتعلقة بأهمية المنافسة في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية المنافسة في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري و الافتراض ف.2.1.

تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق(المنشأ والبلدان المضيفة):
- المنافسة.

تذكير بالافتراض ف.2.1. :

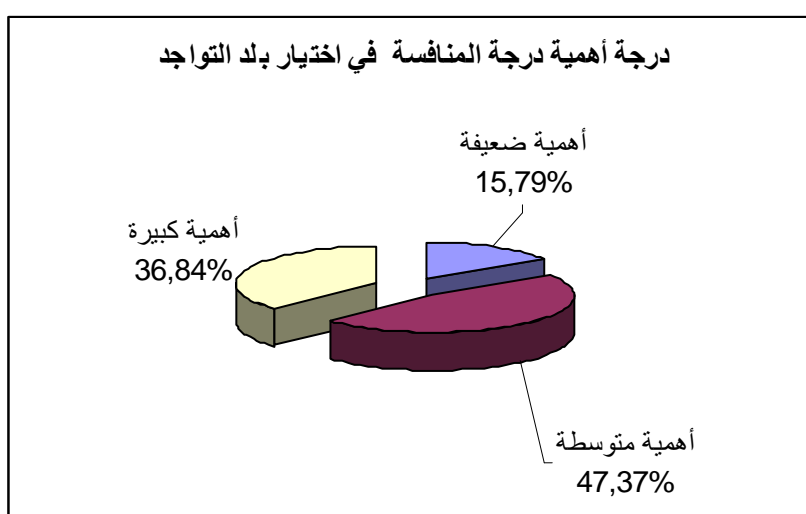
الأسواق الخارجية جد مغرية. لتوفيرها النمو القوي والمستهلك أقل دراية وأقل معرفة وأقل تطلبا.
- الشركات تبحث عن الدول القليلة المنافسة.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية المنافسة في اختيار بلد التواجد.

الجدول 19: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية درجة المنافسة في اختيار بلد التواجد.

درجة المنافسة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	15,79
2. أهمية ضعيفة	02	10,53	
3. أهمية متوسطة	09	47,37	47,37
4. أهمية كبيرة	05	26,32	36,84
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 19 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية درجة المنافسة في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن المنافسة الضعيفة تعد معيار مهم لاختيار بلد التواجد إذ أن 36.84% من الشركات المجيبة على الاستبيان أقرت ذلك. وهو ما يؤكد لنا الافتراض النظري و هو الحال كذلك بالنسبة لافتراض ف.1.2.

الشركات تتجذب أكثر إلى الاستثمار في الأسواق الضعيفة المنافسة.

20. تحليل المتغيرة العشرون المتعلقة بالاستقرار في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.4. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص309). الغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها لبلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري .

تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة):

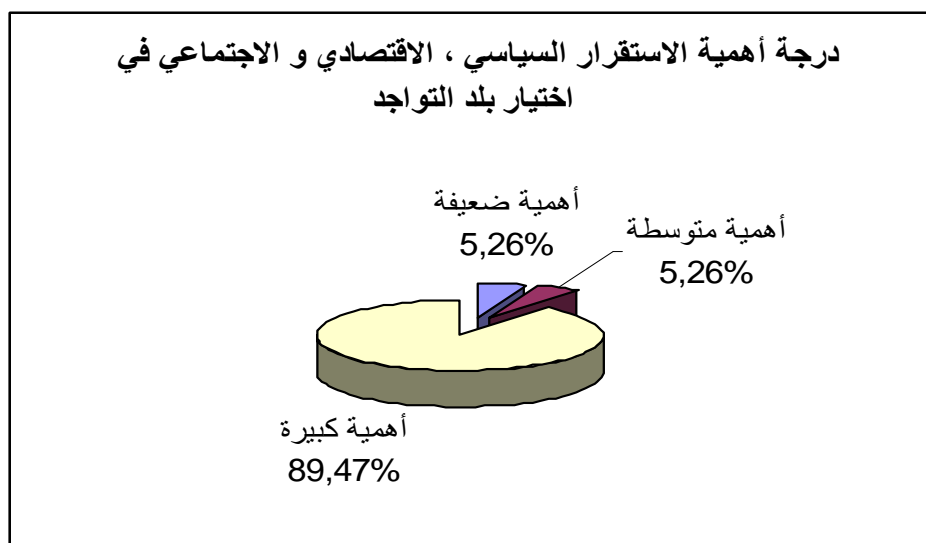
- الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي في بعض الدول.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي في اختيار بلد التواجد.

الجدول 20: : الترددات لمتغيرة درجة أهمية الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي في اختيار بلد التواجد.

النسبة المتراكمة	%	التردد	الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي
5.26	00	00	1. أهمية ضعيفة جدا
	5.26	01	2. أهمية ضعيفة
5.26	5,26	01	3. أهمية متوسطة
89.47	68.42	13	4. أهمية كبيرة
	21,05	04	5. أهمية كبيرة جدا
100	100	19	المجموع

الشكل 20 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن معيار الاستقرار السياسي، الاقتصادي والاجتماعي يعد جد مهما في تحديد بلد التواجد، اذ انه ذكر من قبل 94.74% من الشركات المجيبة على الاستبيان. هذا المعيار الذي يتصدر قائمة ترتيب المعايير المتعلقة باختيار بلد التواجد من قبل الشركات وهو ما يؤكد لنا الافتراض النظري .

الشركات تنجذب أكثر إلى الاستثمار في الأسواق المستقرة سياسيا، اقتصاديا و اجتماعيا.

21. تحليل المتغيرة الواحد والعشرون المتعلقة بالنظم والتشريعات في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية النظم والتشريعات في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص309).

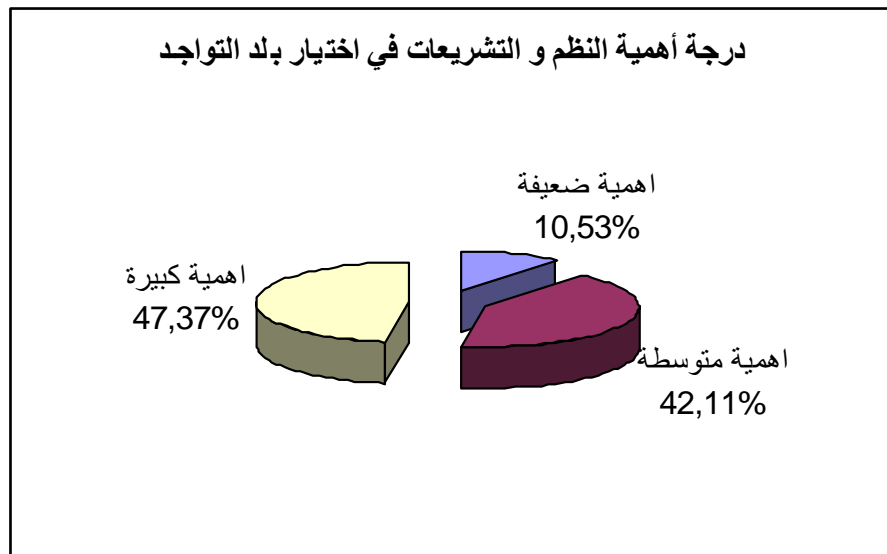
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها بلد التواجد في الخارج.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية النظم والتشريعات الاجتماعي في اختيار بلد التواجد.

الجدول 21: الترددات لمتغيرة درجة أهمية النظم والتشريعات في اختيار بلد التواجد.

النظم والتشريعات السهلة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	10,53
2. أهمية ضعيفة	01	5,263	
3. أهمية متوسطة	08	42,11	42,11
4. أهمية كبيرة	07	36,84	47,37
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 21 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية النظم والتشريعات في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الشركات تبحث عن النظم والتشريعات السهلة في تحديد بلد التواجد، إذ أن صعوبة النظم و التشريعات في بلدانها الأصلية تدفعها إلى البحث في الخارج عن بلدان تتصف بسهولة النظم و التشريعات.

الشركات تتجذب أكثر إلى الاستثمار في الأسواق السهلة النظم و التشريعات.

22. تحليل المتغيرة الثانية والعشرون المتعلقة بكلفة اليد العاملة في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.4. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية كلفة اليد العاملة في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها لبلد التواجد في الخارج و اختبار الافتراض النظري.

تذكير بالافتراض النظري: التدويل هو نتيجة عدة متغيرات متصلة بالأسواق(المنشأ والبلدان المضيفة) :

- كلفة اليد العاملة.

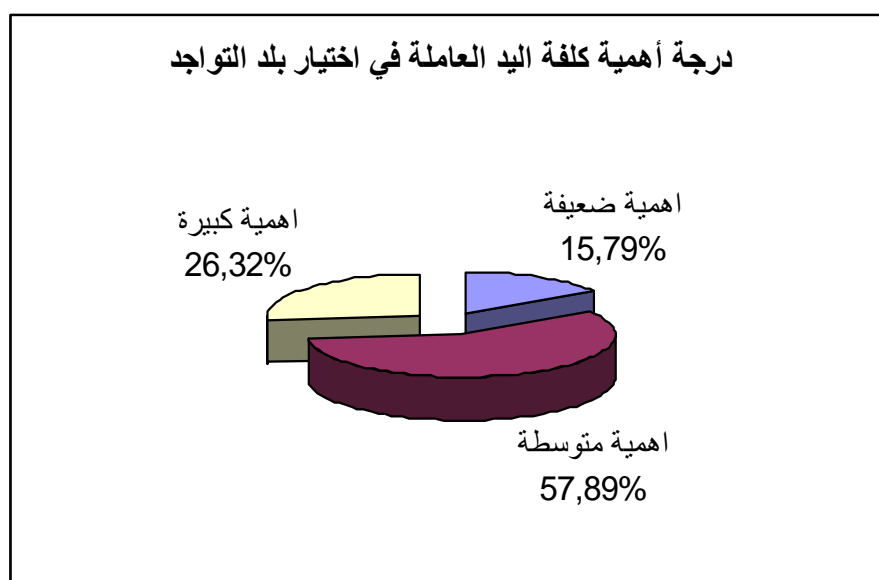
الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية كلفة اليد العاملة في اختيار بلد

التواجد.

الجدول 22: الترددات لمتغيرة درجة أهمية كلفة اليد العاملة في اختيار بلد التواجد.

كلفة اليد العاملة المتميزة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	15.79
2. أهمية ضعيفة	02	10,53	
3. أهمية متوسطة	11	57,89	57.89
4. أهمية كبيرة	04	21,05	26.32
5. أهمية كبيرة جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 22 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية كلفة اليد العاملة في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن كلفة اليد العاملة ليس لها أهمية كبيرة في تحديد بلد التواجد، إذ يمكننا ملاحظة ذلك بوضوح في الترتيب الخاص بالمعايير المؤثرة على اختيار بلد التواجد، ربما يعود ذلك إلى طبيعة نشاط الشركات المجيبة على الاستبيان. و هو مالا يتوافق مع الافتراض النظري.

23. تحليل المتغيرة الثالثة والعشرون المتعلقة بالقدرة الشرائية في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.4. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية القدرة الشرائية في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص 309).

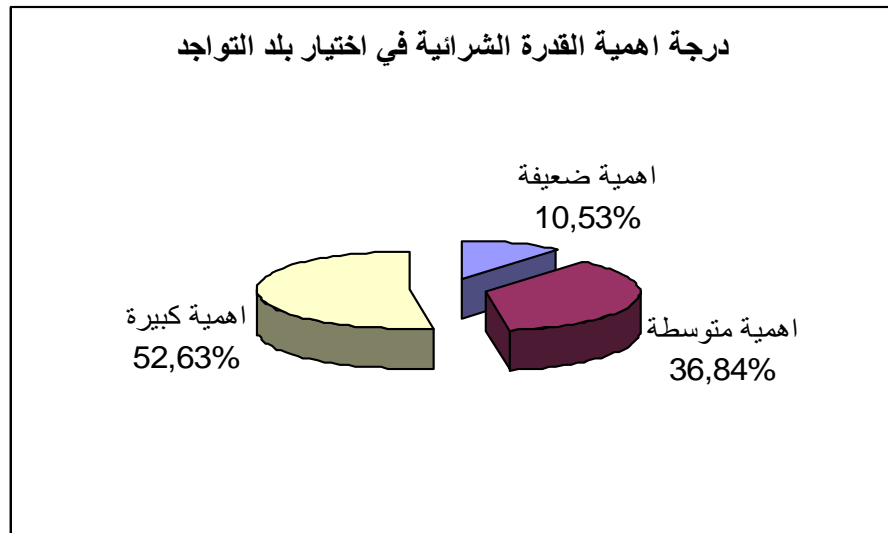
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها لبلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية القدرة الشرائية في اختيار بلد التواجد.

الجدول 23-1: الترددات لمتغيرة درجة أهمية القدرة الشرائية في اختيار بلد التواجد.

القدرة الشرائية المرتفعة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,26	10.53
2. أهمية ضعيفة	01	5,26	
3. أهمية متوسطة	07	36,84	36.84
4. أهمية كبيرة	08	42,11	52.63
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 23: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية القدرة الشرائية في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن القدرة الشرائية لها أهمية كبيرة في تحديد بلد التواجد، إذ أنها ذكرت على أنها معيار مهم جدا من قبل 52.63% من الشركات المجيبة على الاستبيان، كما يمكننا ملاحظة ذلك بوضوح في الترتيب الخاص بالمعايير المؤثرة على اختيار بلد التواجد. الشركات تنجذب أكثر إلى الاستثمار في الأسواق التي تتميز بالقدرة الشرائية العالية و الكثافة السكانية المرتفعة.

24. تحليل المتغيرة الرابعة والعشرون المتعلقة بالأولوية لأوروبا في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية الأولوية لأوروبا في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص 309).

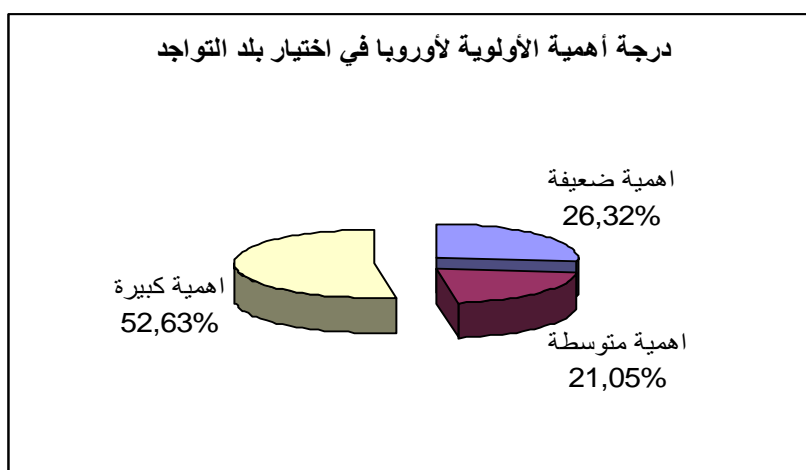
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها لبلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الأولوية لأوروبا في اختيار بلد التواجد.

الجدول 24-1: الترددات لمتغيرة درجة أهمية الأولوية لأوروبا في اختيار بلد التواجد.

الأولوية لأوروبا	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	02	10,53	26,32
2. أهمية ضعيفة	03	15,79	
3. أهمية متوسطة	04	21,05	21,05
4. أهمية كبيرة	08	42,11	52,63
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 24: رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الأولوية لأوروبا في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الأولوية لأوروبا لها أهمية كبيرة في تحديد بلد التواجد، إذ أنها ذكرت على أنها معيار مهم جدا من قبل 52.63% من الشركات المجيبة على الاستبيان، فالشركات متواجدة في أوروبا أكثر من باقي مناطق العالم الأخرى. الشركات تنجذب أكثر إلى الاستثمار في الأسواق الأوروبية أكثر من باقي مناطق العالم الأخرى.

25. تحليل المتغيرة الخامسة والعشرون المتعلقة بالأولوية للدول المتقدمة في اختيار بلد التواجد.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 4.III. المعايير الرئيسية لاختيار بلد التواجد، درجة أهمية الأولوية للدول المتقدمة في اختيار بلد التواجد. (انظر الاستبيان ص 309).

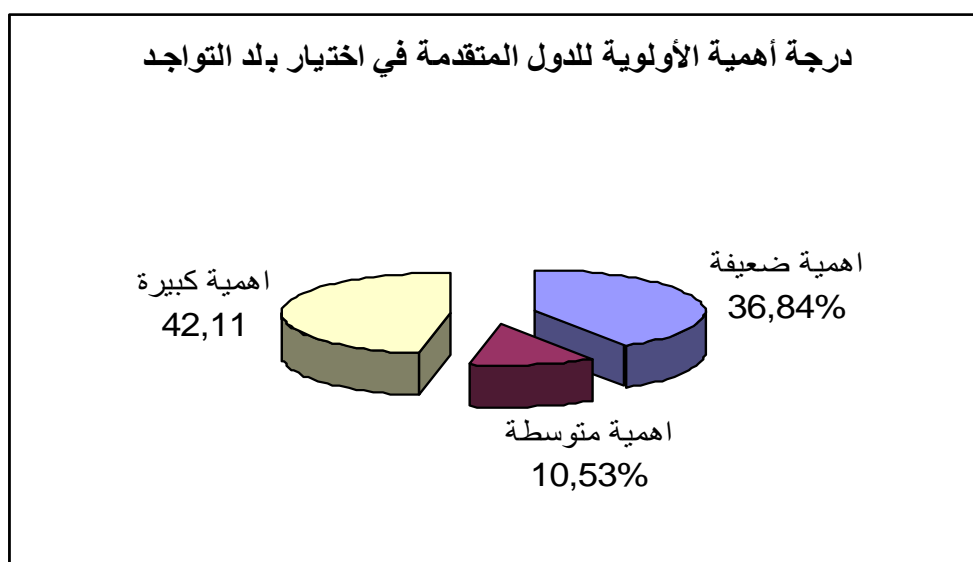
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة المعايير التي تقيم عليها الشركة اختيارها لبلد التواجد في الخارج واختبار الافتراض النظري.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الأولوية للدول المتقدمة في اختيار بلد التواجد.

الجدول 25: الترددات لمتغيرة درجة أهمية الأولوية للدول المتقدمة في اختيار بلد التواجد.

الأولوية للدول المتقدمة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	03	15,79	36.84
2. أهمية ضعيفة	04	21,05	
3. أهمية متوسطة	04	21,05	10.53
4. أهمية كبيرة	05	26,32	42.11
5. أهمية كبيرة جدا	03	15,79	
المجموع	19	100	100

الشكل 25 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الأولوية للدول المتقدمة في اختيار بلد التواجد.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الأولوية للدول المتقدمة لها أهمية كبيرة في تحديد بلد التواجد، إذ أنها ذكرت على أنها معيار مهم جدا من قبل 42.11% من الشركات المجيبة على الاستبيان، و هو ما يفسر تشعب الأسواق المتقدمة أكثر من باقي مناطق العالم الأخرى . الشركات تنجذب أكثر إلى الاستثمار في الدول المتقدمة أكثر من باقي مناطق العالم الأخرى.

تحليل السؤال III. 4. حول معايير اختيار بلدان التواجد:

تصنيف المتغيرات للسؤال III.4. (بالترتيب التنازلي):

يهدف هذا التصنيف إلى إبراز المعايير الأكثر أهمية في اختيار بلدان التواجد للشركات ، التصنيف أقيم إلى أساس التنازلي للأهمية.

درجة الأهمية	معايير اختيار بلد التواجد
أهمية قوية	الاستقرار الاقتصادي، السياسي والاجتماعي. عدد المدن الكبيرة. عدد السكان. القوة الشرائية. الأولوية لأوروبا. النظم و التشريعات.
أهمية متوسطة	الأولوية بالنسبة للدول المتقدمة. درجة المنافسة. القرب الثقافي.
أهمية ضعيفة	القرب الجغرافي. تكلفة اليد العاملة. اللغة.

تم تصنيف مختلف المعايير وفقا للنسبة المئوية للأجوبة المقدمة من قبل الشركات ، ما نلاحظه هو وجود بعض المعايير ذات أهمية بالغة بالنسبة للشركات و العكس بالنسبة لمعايير أخرى وهو ما قيمتها في تحديد بلد التواجد بالخارج.

- الاستقرار السياسي، الاقتصادي والاجتماعي يتصدر أهمية معايير الاختيار.
- المعايير المتعلقة بالبلد المضيف، مثل عدد السكان وعدد من المدن الرئيسية هي كذلك لها أهمية كبيرة في اختيار بلد التواجد.

فالشركات عموما تبحث عن الدول ذات النمو المرتفع.

- أوروبا لا تزال تمثل أولوية بالنسبة للشركات، ربما لقربها الثقافي وليس لقربها الجغرافي.

- تكلفة اليد العاملة لها أهمية كبيرة في تحديد دول التواجد بالخارج.

26. تحليل المتغيرة السادسة والعشرون المتعلقة أهمية و محددات التواجد في السوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.5. أهمية و محددات التواجد بالسوق الجزائرية الجزائر. (انظر

الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة إذا كانت الشركات مهتمة بالتواجد في السوق

الجزائرية أم لا. و اختبار الافتراض ف.4.

تذكير بالافتراض ف.4.:

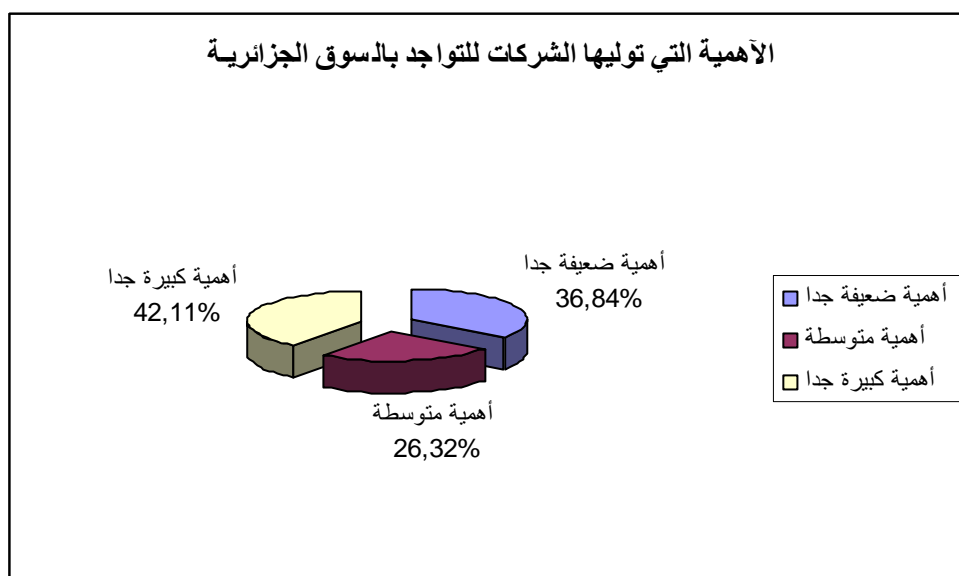
الشركات لا تهتم كثيرا بالتواجد في السوق الجزائرية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول الأهمية التي تولونها للتواجد في السوق الجزائرية.

الجدول 26 : : الترددات لمتغيرة أهمية التواجد في السوق الجزائرية.

أهمية التواجد في الجزائر	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	02	10,53	36,84
2. أهمية ضعيفة	04	21,05	
3. أهمية متوسطة	05	21,05	26,32
4. أهمية كبيرة	05	26,32	42,11
5. أهمية كبيرة جدا	03	15,79	
المجموع	19	100	100

الشكل 26 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة أهمية التواجد في السوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الأجوبة المقدمة من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان حول أهمية التواجد في السوق الجزائرية جاءت متباينة، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل مؤثرة على قرار التواجد في السوق الجزائرية و التي سنتطرق إليها فيما يلي.

تحليل المتغيرات المتعلقة بأهمية و محددات التواجد في السوق الجزائرية.

هذه المتغيرات تتصل بالسؤال III.5.1. العوامل المؤثرة في قرار التواجد في الجزائر (انظر الاستبيان ص309). هذه المتغيرات تتجاوز مع المعطيات السابقة بشأن أهمية التواجد في السوق الجزائرية. السؤال III.5.1. ينقسم إلى عدة متغيرات :

1. عدم الاستقرار السياسي.
2. محدودية القوة الشرائية.
3. اختلاف الثقافة.
4. قلة تطور الشبكة التجارية.
5. التشريعات الصعبة.
6. الافتقار لوسائل النقل.
7. الذهنية المختلفة.
8. قلة عدد المدن الكبيرة.
9. الوصول إلى الأسواق.
10. اللغة.
11. الدين.
12. الضرائب المرتفعة.
13. تعريب القطاع الإداري.

سننظر إلى هذه المتغيرات واحدة بواحدة ، كما سنعمل على إثرائها بترتيب حسب درجة الأهمية.

27. تحليل المتغيرة السابعة والعشرون المتعلقة بتأثير عدم الاستقرار السياسي على قرار التواجد بالجزائر.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.5.1. العوامل المؤثرة على قرار التواجد بالجزائر، درجة تأثير عدم الاستقرار السياسي . (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على قرار التواجد بالجزائر واختبار الافتراض ف.4.

تذكير بالافتراض ف.4.:

الشركات لا تولي أهمية كبيرة للتواجد في السوق الجزائرية.

- عدم الاستقرار السياسي.

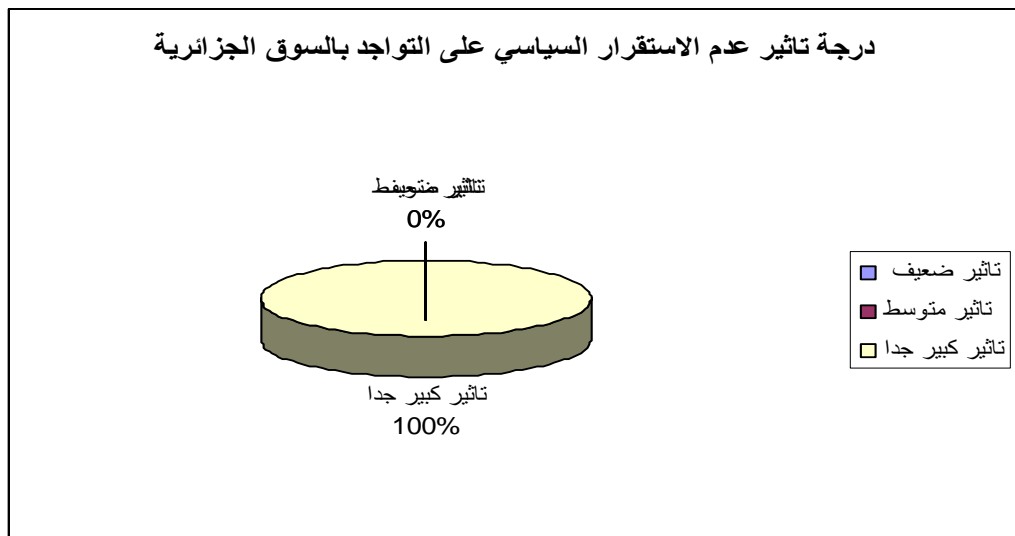
الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير عدم الاستقرار السياسي على قرار

التواجد بالجزائر.

الجدول 27: الترددات لمتغيرة درجة تأثير عدم الاستقرار السياسي على قرار التواجد بالجزائر.

عدم الاستقرار السياسي	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	00	00	00
2. تأثير ضعيف	00	00	00
3. تأثير متوسط	00	00	00
4. تأثير كبير	09	47,37	100
5. تأثير كبير جدا	10	52,63	
المجموع	19	100	100

الشكل 27 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة تأثير عدم الاستقرار السياسي على قرار التواجد بالجزائر.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا الأغلبية الساحقة من الشركات المحببة على الاستبيان ترى أن عدم الاستقرار السياسي له تأثير كبير جدا على قرار التواجد بالجزائر، إذ أن 100% من أجوبة الشركات المحببة على الاستبيان أكدت ذلك. المتغيرة التي يمكن تدعيمها من خلال متغيرة الاستقرار السياسي ، الاقتصادي و الاجتماعي التي سبق التطرق إليها ضمن العوامل المحددة لاختار بلد التواجد ، أين احتلت هذه المتغيرة صدارة أهمية العوامل المحددة لاختيار بلد التواجد.

من هنا يمكننا القول بأن الاستقرار الداخلي و السياسي بالأخص يعد ضرورة حتمية لتقرير الشركات التواجد و البقاء في السوق الجزائرية.

28. تحليل المتغيرة الثامنة والعشرون المتعلقة بتأثير القدرة الشرائية على قرار التواجد بالسوق الجزائرية. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.5.1. العوامل المؤثرة على قرار التواجد بالسوق الجزائرية ، درجة تأثير القدرة الشرائية. (انظر الاستبيان). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على قرار التواجد التواجد بالسوق الجزائرية واختبار الافتراض ف.4..

تذكير بالافتراض ف.4: الشركات لا تولي أهمية كبيرة للتواجد في السوق الجزائرية.

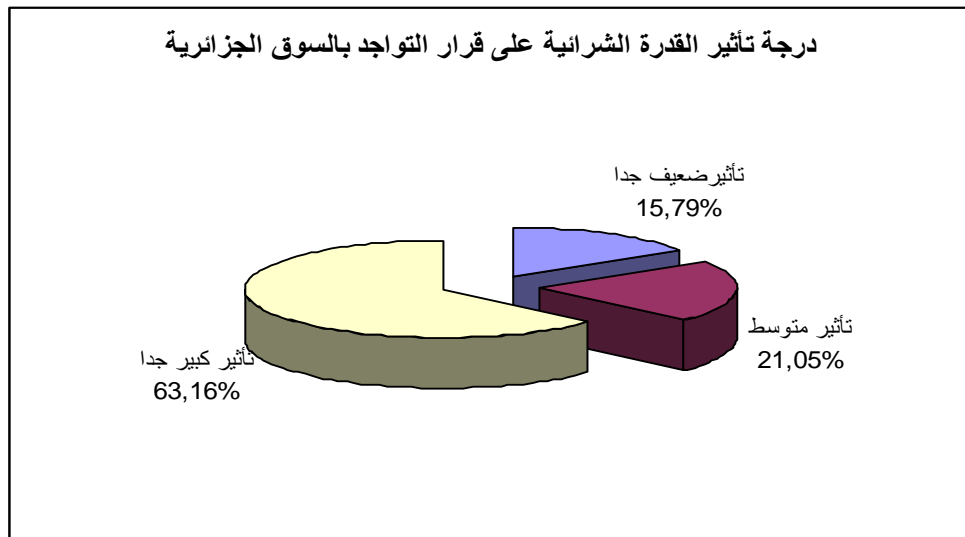
- محدودية القدرة الشرائية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير القدرة الشرائية على قرار التواجد بالجزائر.

الجدول 28: الترددات لمتغيرة درجة تأثير القدرة الشرائية على قرار التواجد بالجزائر.

القدرة الشرائية	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	01	5,263	15,79
2. تأثير ضعيف	02	10,53	
3. تأثير متوسط	04	21,05	21,05
4. تأثير كبير	07	36,84	63,16
5. تأثير كبير جدا	05	26,32	
المجموع	19	100	100

الشكل 28 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة تأثير القدرة الشرائية على قرار التواجد بالجزائر.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا ان 63.16% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن القدرة الشرائية لها تأثير كبير على قرار التواجد و الاهتمام بالسوق الجزائرية. هذه المتغيرة يمكن تدعيمها بعامل القدرة الشرائية المرتفعة الذي سبق التطرق إليه ضمن العوامل المحددة لاختيار بلد التواجد ، أين اعتبر هذا العامل كمحدد هام لاختيار بلد التواجد.

29. تحليل المتغيرة التاسعة والعشرون المتعلقة بتأثير الثقافة على اهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

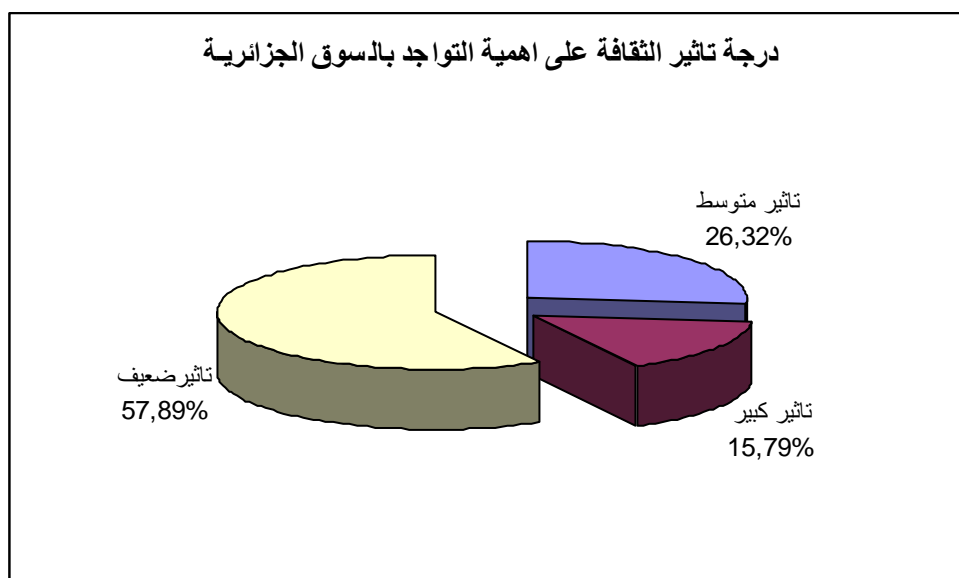
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة اهمية التواجد بالسوق الجزائرية ،درجة تأثير الثقافة. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير الثقافة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 29: الترددات لمتغيرة درجة تأثير الثقافة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية

تأثير الثقافة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	04	21,05	57,89
2. تأثير ضعيف	07	36,84	
3. تأثير متوسط	05	26,32	26,32
4. تأثير كبير	02	10,53	15,79
5. تأثير كبير جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 29 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة تأثير الثقافة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا انه لا يوجد تأثير كبير للاختلاف الثقافي على أهمية التواجد و البقاء بالسوق الجزائرية. إذ أن 57.89% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن للاختلاف الثقافي تأثير ضعيف على قرار أهمية التواجد بالجزائر. يمكننا أن نرى أهمية هذه المتغيرة في تصنيف مختلف العوامل المؤثرة على قرار التواجد بالجزائر.

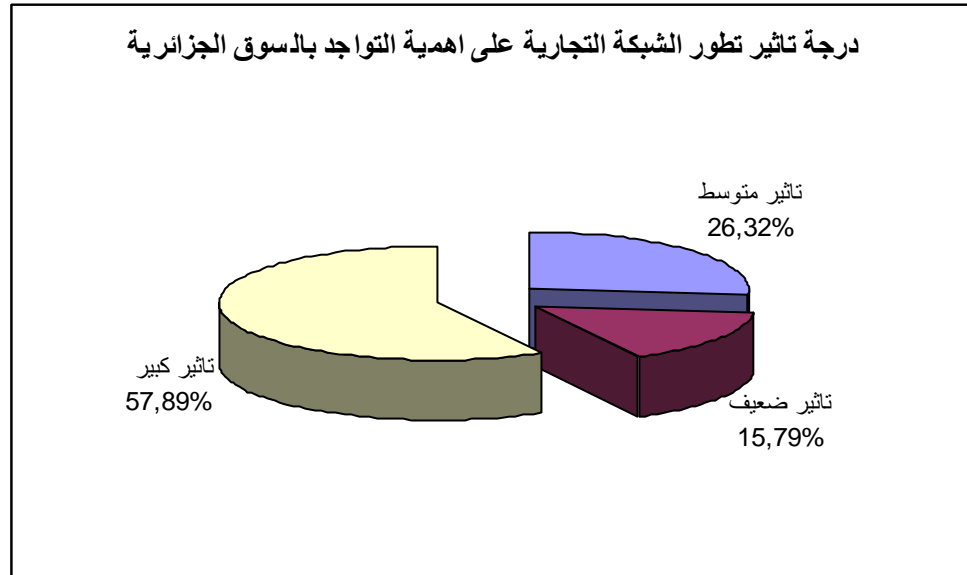
30. تحليل المتغيرة الثلاثون المتعلقة بتأثير تطور الشبكة التجارية على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.5.1. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق لجزائرية، درجة تطور الشبكة التجارية. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق لجزائرية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير تطور الشبكة التجارية على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 30: الترددات لمتغيرة درجة تأثير تطور الشبكة التجارية على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

تطور الشبكة التجارية	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	01	5,263	15,79
2. تأثير ضعيف	02	10,53	
3. تأثير متوسط	05	26,32	26,32
4. تأثير كبير	06	31,58	57,89
5. تأثير كبير جدا	05	26,32	
المجموع	19	100	100

الشكل 30 : رسم بياني في شكل قطاعات لمتغيرة درجة تأثير تطور الشبكة التجارية على اهمية التواجد بالجزائر.



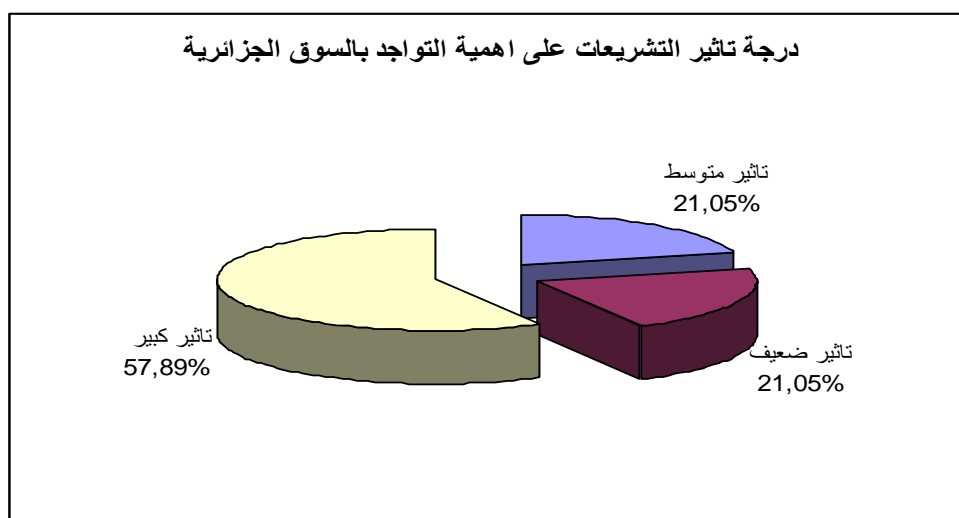
من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا تأثير محدودة تطور الشبكة التجارية على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذ ان 57.89% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن تطور الشبكة التجارية تؤثر على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

31. تحليل المتغيرة الواحدة والثلاثون المتعلقة بتأثير التشريعات على أهمية التواجد بالجزائر. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير التشريعات. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير التشريعات على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 31: الترددات لمتغيرة درجة تأثير التشريعات على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

درجة تأثير التشريعات	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	01	5,263	21,05
2. تأثير ضعيف	03	15,79	
3. تأثير متوسط	04	21,05	21,05
4. تأثير كبير	05	26,31	57,89
5. تأثير كبير جدا	06	31,58	
المجموع	19	100	100

الشكل 31 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير التشريعات على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



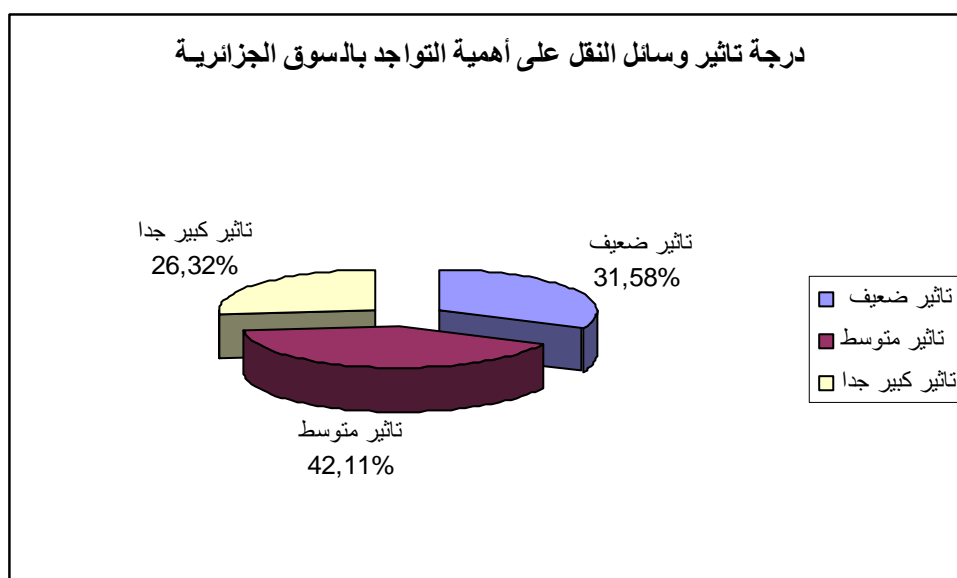
من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الكبير لصعوبة التشريعات على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذان 57.89% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن التشريعات الصعبة تؤثر على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. المتغيرة بدت لنا مهمة في تحليل المتغيرات المتعلقة باختيار بلد التواجد ، كما انه يمكننا تحديد أهمية هذه المتغيرة من خلال تصنيف المتغيرات المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

32. تحليل المتغيرة الثانية والثلاثون المتعلقة بتأثير وسائل النقل أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية ،درجة تأثير وسائل النقل. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير وسائل النقل على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجدول 32: الترددات لمتغيرة درجة تأثير وسائل النقل على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

وسائل النقل	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	02	10,53	31,58
2. تأثير ضعيف	04	21,05	
3. تأثير متوسط	08	42,11	42,11
4. تأثير كبير	03	15,79	26,32
5. تأثير كبير جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 32 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير وسائل النقل أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



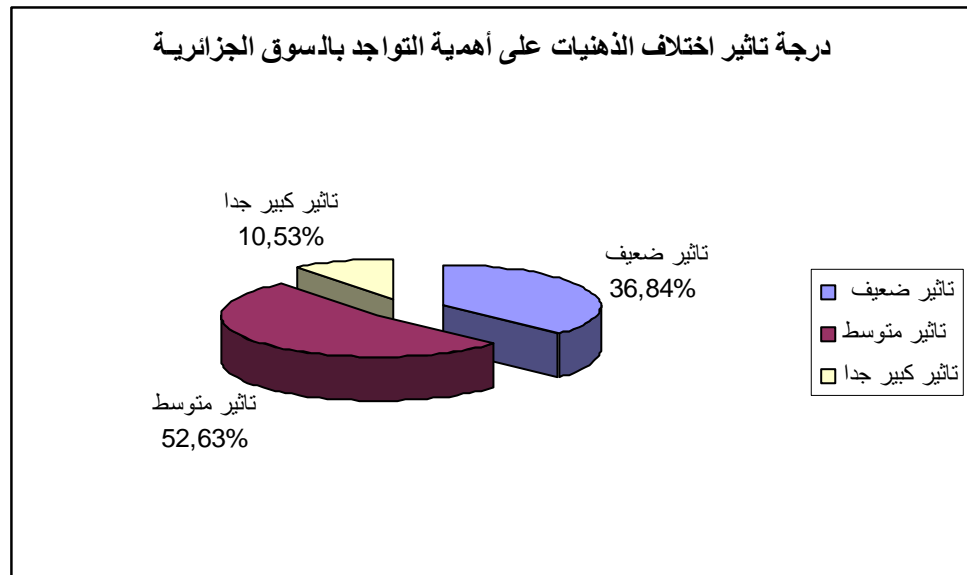
من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الطفيف لوسائل النقل على قرار التواجد بالجزائر. إذ أن 42.11% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن لوسائل النقل تأثير متوسط على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

و هو ما يظهر بوضوح من خلال تصنيف المتغيرات المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

33. تحليل المتغيرة الثالثة والثلاثون المتعلقة بتأثير الدهون على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير اختلاف الدهون. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير درجة وسائل النقل على قرار التواجد بالجزائر. الجدول33: الترددات لمتغيرة درجة تأثير اختلاف الدهون على قرار التواجد بالجزائر.

اختلاف الدهون	التردد	%	النسبة المترجمة
1. تأثير ضعيف جدا	03	15,79	36,84
2. تأثير ضعيف	04	21,05	
3. تأثير متوسط	10	52,63	52,63
4. تأثير كبير	02	10,53	10,53
5. تأثير كبير جدا	00	00	
المجموع	19	100	100

الشكل 33 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير اختلاف الدهون على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



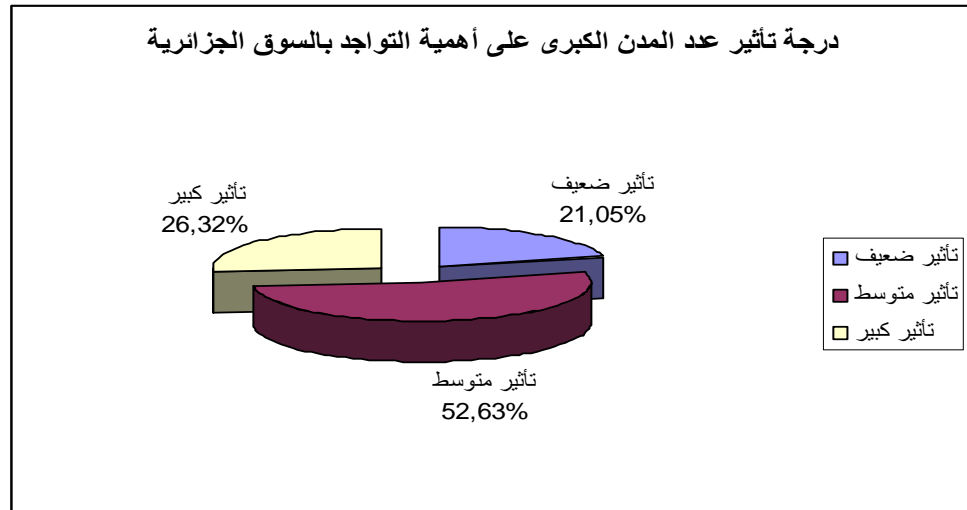
من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الطفيف لاختلاف الدهون على قرار التواجد بالجزائر. إذ أن 52.63% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن اختلاف الدهون له تأثير متوسط على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. و هو ما يظهر بوضوح من خلال تصنيف المتغيرات المؤثرة على قرار التواجد بالجزائر.

34. تحليل المتغيرة الرابعة والثلاثون المتعلقة بتأثير عدد المدن الكبرى على قرار التواجد بالجزائر. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير عدد المدن الكبرى. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير عدد المدن الكبرى أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 34: الترددات لمتغيرة درجة تأثير عدد المدن الكبرى على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

عدد المدن الكبرى	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	02	10,53	21,05
2. تأثير ضعيف	02	10,53	
3. تأثير متوسط	10	52,63	52,63
4. تأثير كبير	03	15,79	26,32
5. تأثير كبير جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 34 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير عدد المدن الكبرى على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الضعيف لعدد المدن الكبرى على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذ أن 26.32% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن لعدد المدن الكبرى تأثير على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

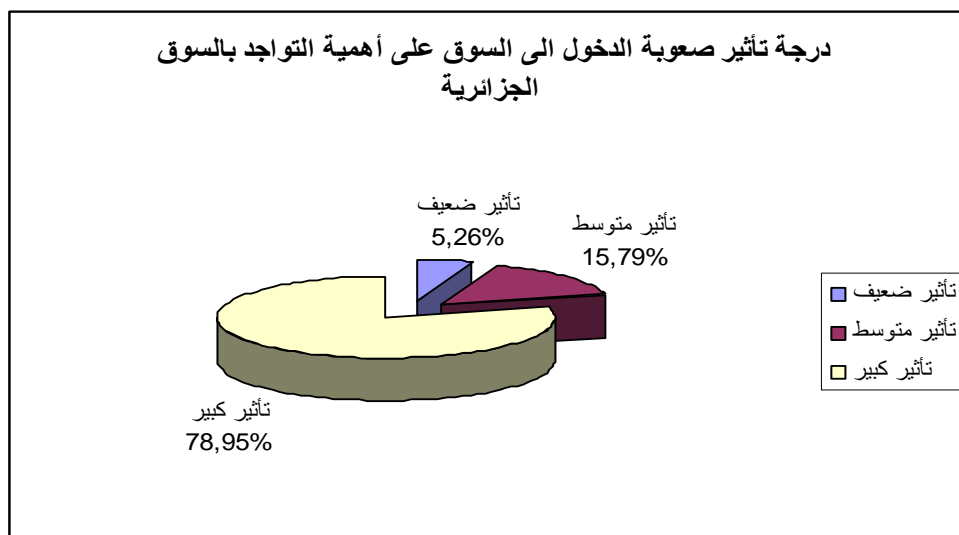
علما ان هذه المتغيرة احتلت المرتبة الثانية من حيث أهمية العوامل المؤثرة على اختيار بلد التواجد .

35. تحليل المتغيرة الخامسة والثلاثون المتعلقة بتأثير الدخول الى السوق على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير الدخول السهل الى السوق. (انظر الاستبيان ص309).
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.
الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير صعوبة الدخول الى السوق على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية .
الجدول 35: الترددات لمتغيرة درجة تأثير صعوبة الدخول الى السوق على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

صعوبة الدخول الى السوق	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	01	5,263	5,263
2. تأثير ضعيف	00	00	
3. تأثير متوسط	03	15,79	15,79
4. تأثير كبير	09	47,37	78,95
5. تأثير كبير جدا	06	31,58	
المجموع	19	100	100

الشكل 35 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير صعوبة الدخول الى السوق على قرار التواجد بالجزائر.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الكبير جدا لصعوبة الدخول الى السوق على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذ ان 78.95% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن لصعوبة الدخول الى السوق تأثير على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.
وهو ما يؤدي إلى تبني كفيات تواجده معينة دون أخرى.

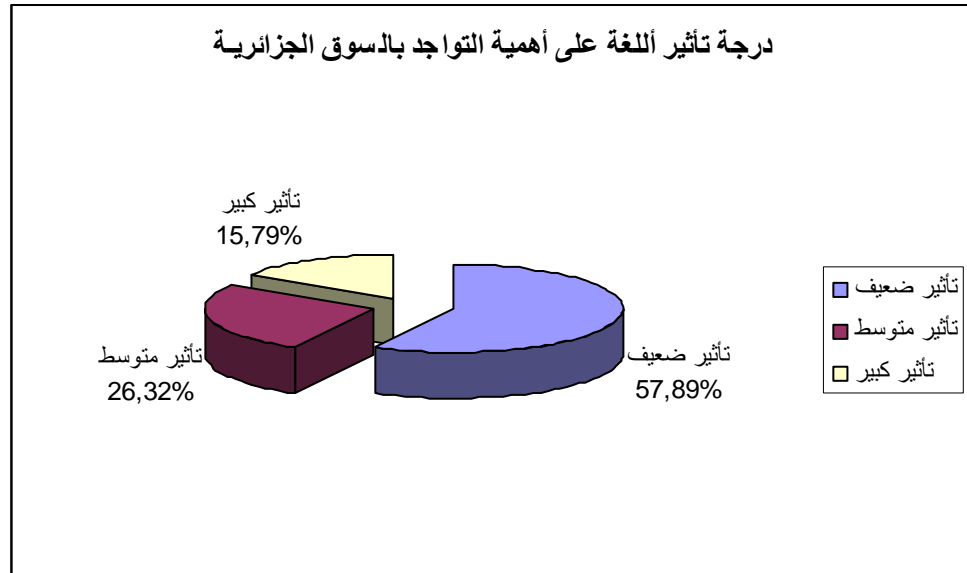
36. تحليل المتغيرة السادس والثلاثون المتعلقة بتأثير اللغة على قرار التواجد بالجزائر. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير اللغة. (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير اللغة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 36: الترددات لمتغيرة درجة تأثير اللغة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

اللغة	التردد	%	النسبة المترجمة
1. تأثير ضعيف جدا	05	26,32	57,89
2. تأثير ضعيف	06	31,58	
3. تأثير متوسط	05	26,32	26,32
4. تأثير كبير	02	10,53	15,79
5. تأثير كبير جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 36: رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير اللغة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الضعيف للاختلاف اللغوي على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

إذ أن 57.89% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن للاختلاف اللغوي تأثير ضعيف على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

وهو ما يظهر كذلك من خلال تصنيف مختلف العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالجزائر أين يوجد هذا العامل في مؤخرة العوامل من حيث الأهمية.

37. تحليل المتغيرة السابعة والثلاثون المتعلقة بتأثير الديانة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

،درجة تأثير الديانة. (انظر الاستبيان ص309).

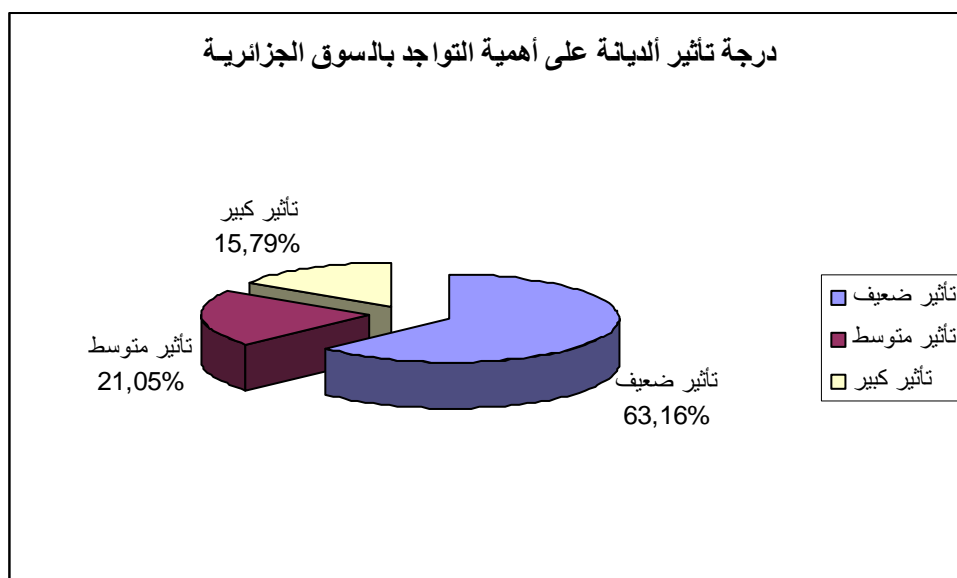
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير الديانة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 37: الترددات لمتغيرة درجة تأثير الديانة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الديانة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	06	31,58	63,16
2. تأثير ضعيف	06	31,58	
3. تأثير متوسط	04	21,05	21,05
4. تأثير كبير	02	10,53	15,79
5. تأثير كبير جدا	01	5,263	
المجموع	19	100	100

الشكل 37 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير الديانة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الضعيف جدا للديانة على أهمية التواجد

بالسوق الجزائرية.

إذ ان 63.16% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن للديانة تأثير ضعيف جدا على أهمية التواجد

بالسوق الجزائرية.

38. تحليل المتغيرة الثامن والثلاثون المتعلقة بتأثير الرسوم على قرار التواجد بالجزائر.

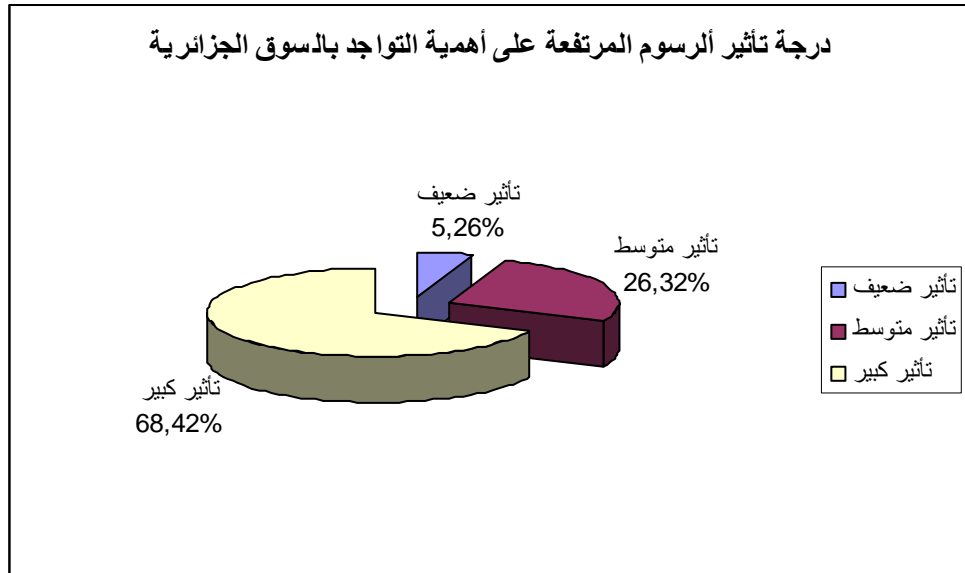
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، درجة تأثير الرسوم. (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير الرسوم المرتفعة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 38: الترددات لمتغيرة درجة تأثير الرسوم المرتفعة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية

الرسوم	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	00	00	5,263
2. تأثير ضعيف	01	5,263	
3. تأثير متوسط	05	26,32	26,32
4. تأثير كبير	07	36,84	68,42
5. تأثير كبير جدا	06	31,58	
المجموع	19	100	100

الشكل 38 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير الرسوم على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الكبير جدا للرسوم المرتفعة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذ ان 68.42% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن للرسوم المرتفعة تأثير كبير جدا على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

العامل يظهر بنفس مستوى الأهمية في تصنيف العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

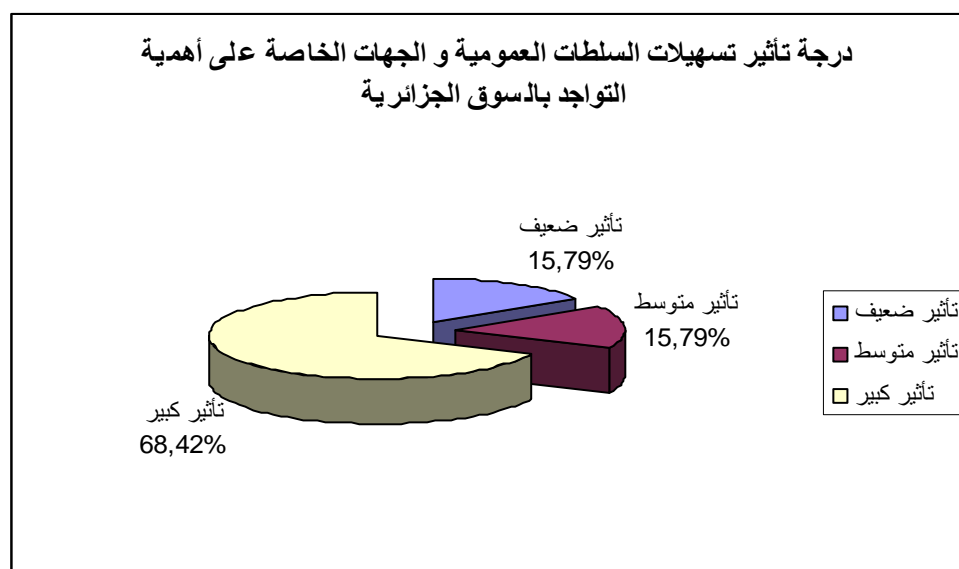
39. تحليل المتغيرة التاسعة والثلاثون المتعلقة بتأثير الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الخاصة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.1.5. العوامل المؤثرة على أهمية و محددات التواجد بالسوق الجزائرية، الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الجهات الخاصة. (انظر الاستبيان ص309).

والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على محددات و أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة تأثير الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الجهات الخاصة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجدول 39: الترددات لمتغيرة درجة تأثير تسهيلات السلطات العمومية و الجهات الخاصة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الجهات الخاصة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. تأثير ضعيف جدا	02	10,53	15,79
2. تأثير ضعيف	01	5,263	
3. تأثير متوسط	03	15,79	15,79
4. تأثير كبير	08	42,11	68,42
5. تأثير كبير جدا	05	26,32	
المجموع	02	10,53	100

الشكل 39 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة تأثير الديانة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.



من نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا التأثير الكبير للاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الخاصة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. إذ ان 68.42% من الشركات المجيبة على الاستبيان ترى أن الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الخاصة لها تأثير كبير على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

40. تحليل المتغيرة الاربعون المتعلقة بطبيعة الاستفادة والتنظيمات العمومية المستفاد منها و تأثيرها على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.2.5. العوامل المؤثرة على أهمية و محددات التواجد بالسوق الجزائرية. طبيعة الاستفادة والتنظيمات العمومية المستفاد منها. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة العوامل المؤثرة على محددات و أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. الجداول التالي يبين الردود المقدمة حول طبيعة الاستفادة والتنظيمات العمومية المستفاد منها في التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 40: الجدول الجامع لمتغيرة التنظيمات العمومية المستفاد منها و طبيعة الاستفادة منها في تسهيل التواجد بالسوق الجزائرية.

التنظيمات العمومية المستفاد منها/طبيعة الاستفادة	المعلومات	النصائح	الاستكشاف	الترقية	المرافقة	أخرى
1. الغرفة التجارية	05	03	00	00	00	00
2. الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار	07	05	00	00	00	00
الجامعات و المعاهد	00	00	00	00	00	00
3. الجماعات المحلية	00	00	00	00	00	00
4. وزارة	04	00	00	00	00	00
5. لم نستفد من أي تنظيم	11	11	00	00	00	00
الترددات	27	19	00	00	00	00

من نتائج الجداول أعلاه، يظهر لنا الاستفادة القليلة جدا من التنظيمات العمومية في تسهيل التواجد بالسوق الجزائرية ، إذ أن 57.89 % من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت عدم استفادتها من السلطات العمومية في التواجد بالسوق الجزائرية، أما الشركات المستفيدة من الخدمات و التسهيلات فقد استفادت من الوكالة الوطنية للاستثمار بنسبة 43.75% في شكل معلومات و نصائح، أما 31.25 % من الشركات المستفيدة استفادت من الغرف التجارية في شكل معلومات و نصائح و ما يعادل 25 من الشركات المستفيدة من التنظيمات العمومية استفادت من الوزارة في شكل معلومات. أما التنظيمات الأخرى المتبقية على غرار الجامعات و المعاهد فانه لم يستفد منها في تسهيل عملية التواجد. النتائج هذه تؤكد التأثير الكبير لتسهيلات الهيئات العمومية في جلب اهتمام التواجد بالسوق الجزائرية.

41. تحليل المتغيرة الواحدة و الاربعون المتعلقة بطبيعة الاستفادة والتنظيمات الخاصة المستفاد منها بالسوق الجزائرية.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.5.3. العوامل المؤثرة على أهمية و محددات التواجد بالسوق الجزائرية. ، طبيعة الاستفادة والتنظيمات الخاصة المستفاد منها. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة طبيعة الاستفادة والتنظيمات الخاصة المستفاد منها بالسوق الجزائرية وتأثيرها على محددات و أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول التالي يبين الردود المقدمة حول طبيعة الاستفادة والتنظيمات الخاصة المستفاد منها في التواجد بالسوق الجزائرية.

الجدول 41: الجدول الجامع لمتغيرة التنظيمات الخاصة المستفاد منها و طبيعة الاستفادة منها في تسهيل التواجد بالسوق الجزائرية.

التنظيمات الخاصة المستفاد منها/طبيعة الاستفادة	المعلومات	النصائح	الاستكشاف	الترقية	المرافقة	التمويل	الموارد البشرية
1. بنك خاص	00	00	00	00	00	00	00
2. مكاتب استشارة	04	05	03	02	02	00	00
المعارض و التظاهرات	00	00	00	00	00	00	00
3. تنظيمات غير حكومية	00	00	00	00	00	00	00
عدم الاستفادة لعدم المعرفة	14	00	00	00	00	00	00
الترددات	27	19	00	00	00	00	00

من نتائج الجداول أعلاه، يظهر لنا الاستفادة القليلة جدا من التنظيمات الخاصة في تسهيل التواجد بالسوق الجزائرية، إذ أن 73.68 % من أجوبة الشركات المحببة على الاستبيان أكدت عدم استفادتها من تسهيلات جهات خاصة في التواجد بالسوق الجزائرية، أما الشركات المستفيدة من الخدمات و التسهيلات فقد استفادت فقط من خدمات مكاتب استشارية في شكل الحصول على نصائح، معلومات و الاستكشاف و الترقية و المرافقة.

النتائج هذه تؤكد التأثير الكبير لتسهيلات الجهات الخاصة في جلب اهتمام التواجد بالسوق الجزائرية فالافتقار المحسوس لتنظيمات معروفة للمرافقة و التعريف بالفرص الاستثمارية المتاحة بالسوق الجزائرية من شأنه الحيلولة دون استقطاب اهتمام الشركات الراغبة في التواجد بالأسواق الأجنبية و اتجاه هذه الأخيرة إلى أسواق مجاورة توفر لها هذه الإمكانيات و بأسعار جد تنافسية.

ترتيب المتغيرات المتعلقة بالسؤال III.5.1 حسب الأهمية المتناقصة :

الترتيب هذا يهدف إلى تحديد العوامل الأكثر تأثير على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية، هذه العوامل تتعلق بالسؤال الخاص بالعوامل على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية. (انظر الاستبيان ص309).

الترتيب أقيم على أساس الأهمية المتناقصة.

درجة الأهمية	العوامل المؤثرة على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية
أهمية كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاستقرار السياسي - صعوبة الدخول إلى السوق - الرسوم الكبيرة - التشريعات الصعبة - عدم الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الجهات الخاصة - الشبكة التجارية المحدودة التطور - القدرة الشرائية المحدودة
أهمية متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - العدد المحدود من المدن الكبرى - قلة وسائل النقل
أهمية قليلة	<ul style="list-style-type: none"> - الديانة - الثقافة المختلفة - اللغة - الذهنية المختلفة

تم ترتيب العوامل وفق أهمية نسبة الإجابة المقدمة من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان، أين لعامل عدم الاستقرار السياسي تأثير كبير على أهمية التواجد بالسوق الجزائري. و هو ما أكدته الأغلبية العظمى من الشركات. هذا العامل ظهر بنفس مستوى الأهمية في ترتيب العوامل المحددة للاختيار بلد التواجد، كما أن لعوامل أخرى أهمية في التأثير على قرار التواجد بالجزائر كصعوبة الدخول إلى السوق و الرسوم الكبيرة والتشريعات الصعبة و الشبكة التجارية المتواضعة التطور و القدرة الشرائية المحدودة. اما أهمية المتغيرات الأخرى كالديانة، اللغة، الثقافة والذهنية المختلفة تبقي محدود التأثير على أهمية التواجد بالسوق الجزائرية.

تحليل المتغيرات المتعلقة بأهداف الشركة:

هذه المتغيرات تتعلق بالسؤال III.6. الأهداف الرئيسية للشركة (انظر الاستبيان ص309).

السؤال ينقسم الي عدة متغيرات :

- تحسين المردودية وتدنية التكاليف.
- تحسين شبكة التوزيع.
- تطوير التعاون.
- التنوع، الدخول في وظائف جديدة.
- التنوع جغرافيا.
- تطوير تدويلها.
- تطوير مرتبة الريادة.
- تطوير تموضعها في البلدان اين تتواجد الشركة.
- وفاء الزبائن.
- زيادة حجمها.

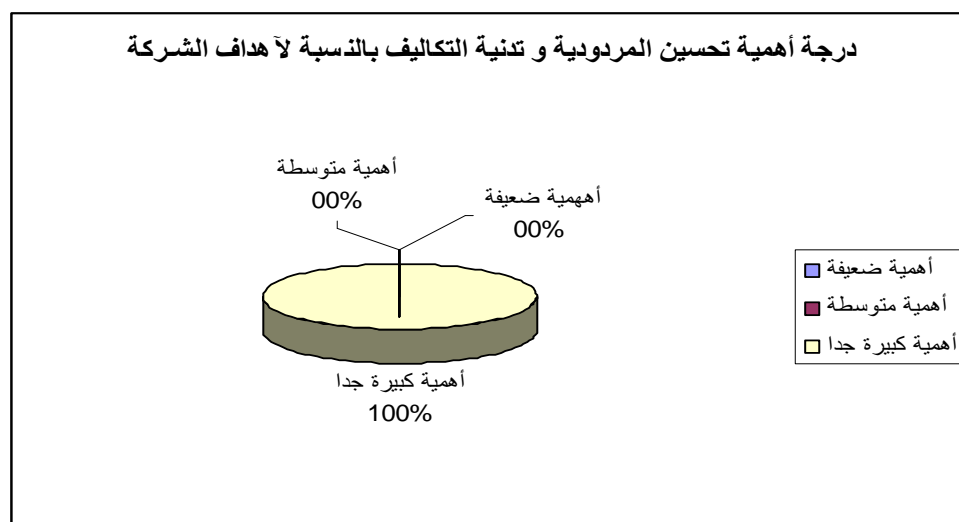
سننتظر إلى هذه المتغيرات واحدة بواحدة ، كما سنعمل على إثرائها بترتيب حسب درجة الأهمية.

42. تحليل المتغيرة الثانية و الاربعون المتعلقة بأهمية تحسين المردودية و تدنية التكاليف بالنسبة لأهداف الشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال III.6. الاهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية تحسين المردودية و تدنية التكاليف. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الاهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).
الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة اهمية تحسين المردودية و تدنية التكاليف بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).
الجدول 42: الترددات لمتغيرة درجة أهمية تحسين المردودية و تدنية التكاليف بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

تحسين المردودية و تدنية التكاليف	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	00	00	00
2. أهمية ضعيفة	00	00	00
3. أهمية متوسطة	00	00	00
4. أهمية كبيرة	11	57,89	100
5. أهمية كبيرة جدا	08	42,11	100
المجموع	19	100	100

الشكل 42 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة تحسين المردودية و تدنيه التكاليف بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن كل الشركات تبحث على تحسين المردودية و تدنية التكاليف . هذه المتغيرة لها أهمية كبيرة جدا، إذ أن الشركات تستثمر في الخارج لأجل تطوير حجمها و تدنيه التكاليف المتعلقة بالشراء و الإنتاج.

43. تحليل المتغيرة الثالث والأربعون المتعلقة بأهمية تحسين شبكة التوزيع بالنسبة لأهداف الشركة. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة، درجة أهمية تحسين شبكة التوزيع. (انظر الاستبيان ص309).

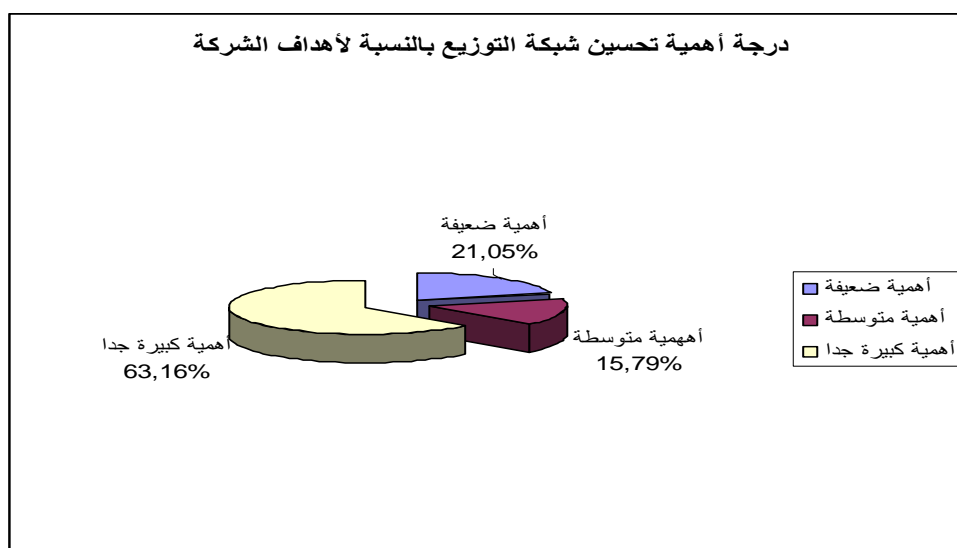
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية تحسين شبكة التوزيع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 43: الترددات لمتغيرة درجة أهمية تحسين شبكة التوزيع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

تحسين شبكة التوزيع	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	21.05
2. أهمية ضعيفة	03	15,79	
3. أهمية متوسطة	03	15,79	15.79
4. أهمية كبيرة	07	36,84	63.16
5. أهمية كبيرة جدا	05	26,32	
المجموع	19	100	100

الشكل 43: رسم بياني من قطاعات لمتغيرة تحسين شبكة التوزيع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن تحسين شبكة التوزيع يعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة، إذ أن 63.16% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. الأمر الذي يدفع الشركات إلى التحالف و الشراء لشركات أخرى لضمان التواجد الجيد في السوق.

44. تحليل المتغيرة الرابع والأربعون المتعلقة بأهمية تطوير التعاون بالنسبة لأهداف الشركة.

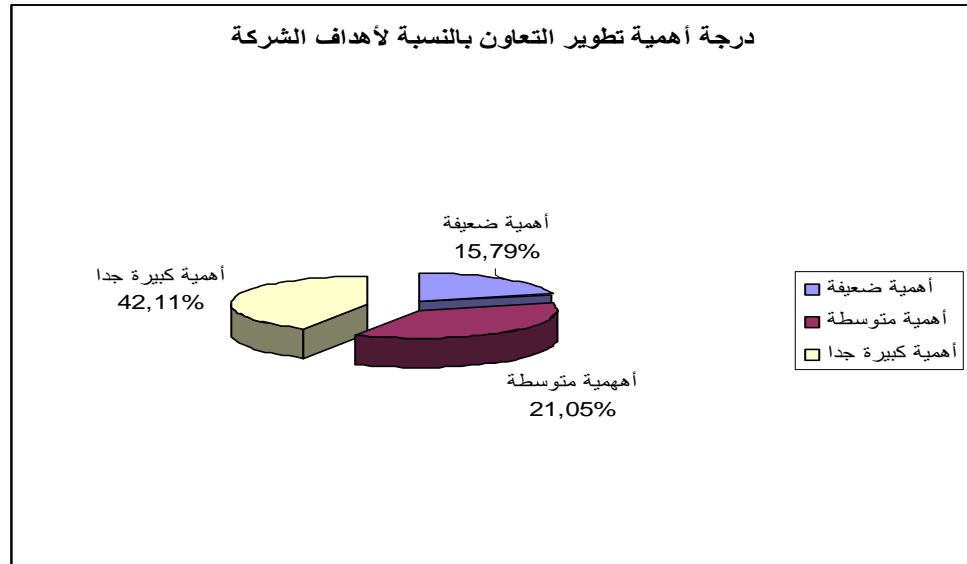
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية تطوير التعاون. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الاخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية تطوير التعاون بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الاخيرة).

الجدول 44 : الترددات لمتغيرة درجة أهمية تطوير التعاون بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الاخيرة).

النسبة المتراكمة	%	التردد	تطوير التعاون
21.05	10,53	02	1. أهمية ضعيفة جدا
	10,53	02	2. أهمية ضعيفة
36.84	36,84	07	3. أهمية متوسطة
42.11	31,58	06	4. أهمية كبيرة
	10,53	02	5. أهمية كبيرة جدا
100			المجموع

الشكل 44 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة تطوير التعاون بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الاخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن تطوير التعاون يعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة، إذ أن تطوير التعاون يعد من الضروريات لزيادة حجم الشركة ومنه زيادة قدرة التفاوض على المشتريات عند الموردين.

45. تحليل المتغيرة الخامسة و الاربعون المتعلقة بأهمية التنوع بالنسبة لأهداف الشركة. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية التنوع. (انظر الاستبيان ص309).

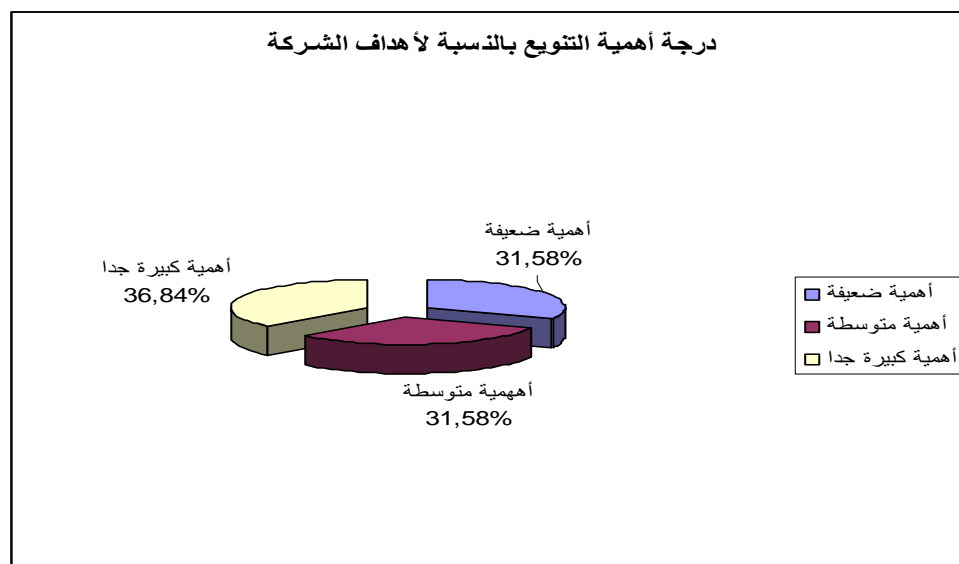
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية التنوع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 45: الترددات لمتغيرة درجة أهمية التنوع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

التنوع	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	04	21,05	31,58
2. أهمية ضعيفة	02	10,53	
3. أهمية متوسطة	06	31,58	31,58
4. أهمية كبيرة	05	26,32	36,84
5. أهمية كبيرة جدا	02	10,53	
المجموع	19	100	100

الشكل 45 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية التنوع بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن التنوع يعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة ، إذ أن 36.84% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. إلا ان أهمية هذه المتغيرة تظهر ضعيفة مقارنة بباقي أهداف الشركة من خلال التصنيف هذه الأخيرة. الشركات تميل إذن إلى التركيز على وظائفها الأصلية.

46. تحليل المتغيرة السادسة والأربعون المتعلقة بأهمية التنوع الجغرافي بالنسبة لأهداف الشركة.

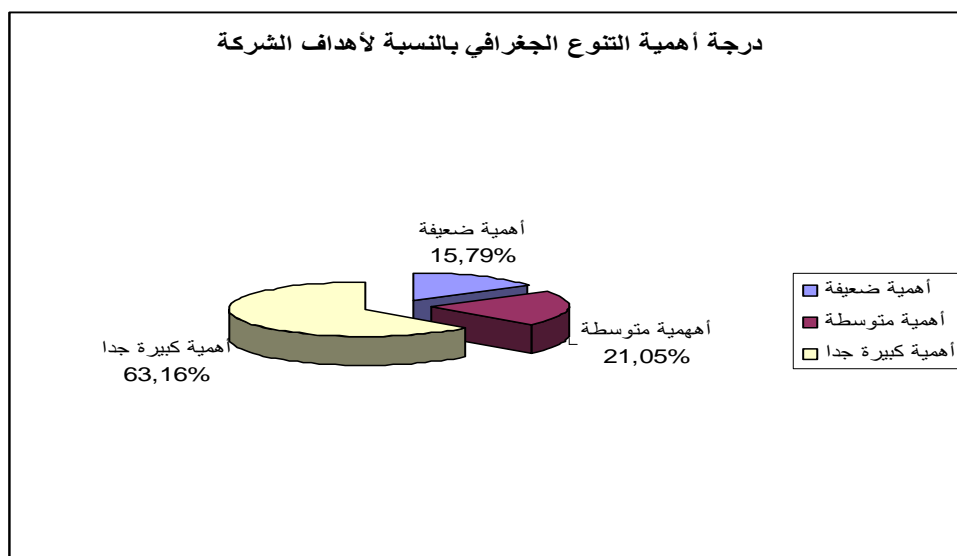
هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة، درجة أهمية التنوع الجغرافي. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية التنوع الجغرافي بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 46: الترددات لمتغيرة درجة أهمية التنوع الجغرافي بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

النسبة المتراكمة	%	التردد	التنوع الجغرافي
15.79	5,263	01	1. أهمية ضعيفة جدا
	10,53	02	2. أهمية ضعيفة
21.05	21,05	04	3. أهمية متوسطة
63.16	36,84	07	4. أهمية كبيرة
	26,32	05	5. أهمية كبيرة جدا
100	100	19	المجموع

الشكل 46 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية التنوع الجغرافي بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن التنوع الجغرافي يعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة، إذ أن 63.16% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. إلا أن أهمية هذه المتغيرة تظهر متواضعة مقارنة بباقي أهداف الشركة من خلال التصنيف هذه الأخيرة. الشركات تميل إلى التنوع الجغرافي لتدنيه المخاطر الناجمة عن المنافسة في الأسواق المستهدفة والمخاطر المتعلقة بسير عمليات الشراكة و التعاون.

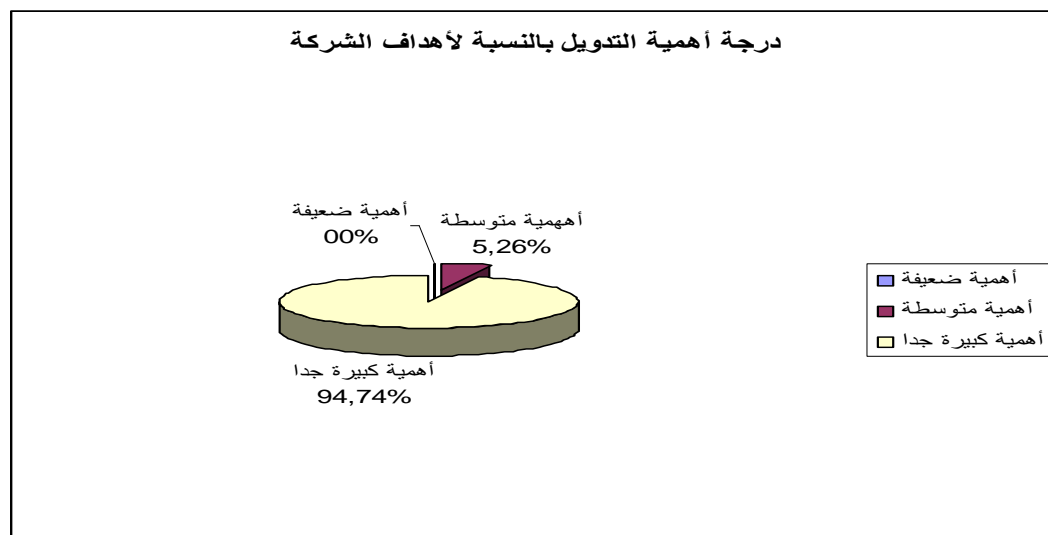
47. تحليل المتغيرة السابع والأربعون المتعلقة بأهمية التدويل بالنسبة لأهداف الشركة. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية التدويل. (انظر الاستبيان ص309). والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الاخيرة) و اختبار الافتراض ف.2.

تذكير بالافتراض ف.2.

التدويل صار يمثل ظاهرة هامة لحياة، عمل و تطور الشركات و سمعتها. الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية التدويل بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة). الجدول 47:الترددات لمتغيرة درجة أهمية التدويل بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

التدويل	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	00	00	00
2. أهمية ضعيفة	00	00	00
3. أهمية متوسطة	01	5,26	5,26
4. أهمية كبيرة	11	57,89	94,74
5. أهمية كبيرة جدا	07	36,84	100
المجموع	19	100	100

الشكل 47 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية التدويل بالنسبة لأهداف الشركة(في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن التدويل يعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة ، إذ أن 94.74% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك.وهو ما يؤكد لنا الافتراض ف.2.

48. تحليل المتغيرة الثامن والأربعون المتعلقة بأهمية الريادة بالنسبة لأهداف الشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية الريادة. (انظر الاستبيان

ص309).

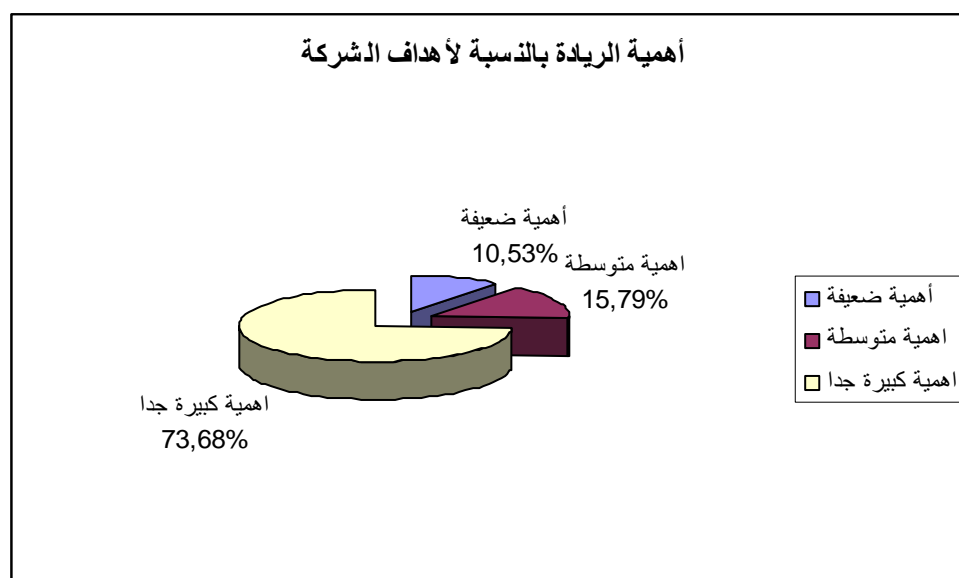
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الريادة بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 48: الترددات لمتغيرة درجة أهمية الريادة بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الريادة	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	00	00	10.53
2. أهمية ضعيفة	02	10,53	
3. أهمية متوسطة	03	15.78	15.78
4. أهمية كبيرة	07	36,84	73.68
5. أهمية كبيرة جدا	07	36,84	
المجموع	19	100	100

الشكل 48 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الريادة بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الريادة تعد من الأهداف الهامة بالنسبة للشركة، إذ أن 73.68% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك وهو ما يعني أن الشركات لا تبحث فقط على التدويل بل أكثر من ذلك فهي ترغب في تدعيم وضعيتها التنافسية و اختلال منزلة الرائد في الأسواق.

49. تحليل المتغيرة التاسعة والأربعون المتعلقة بأهمية الوضعيات التنافسية في الاسواق بالنسبة لاهداف الشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية الوضعيات التنافسية في الأسواق. (انظر الإستبيان ص309).

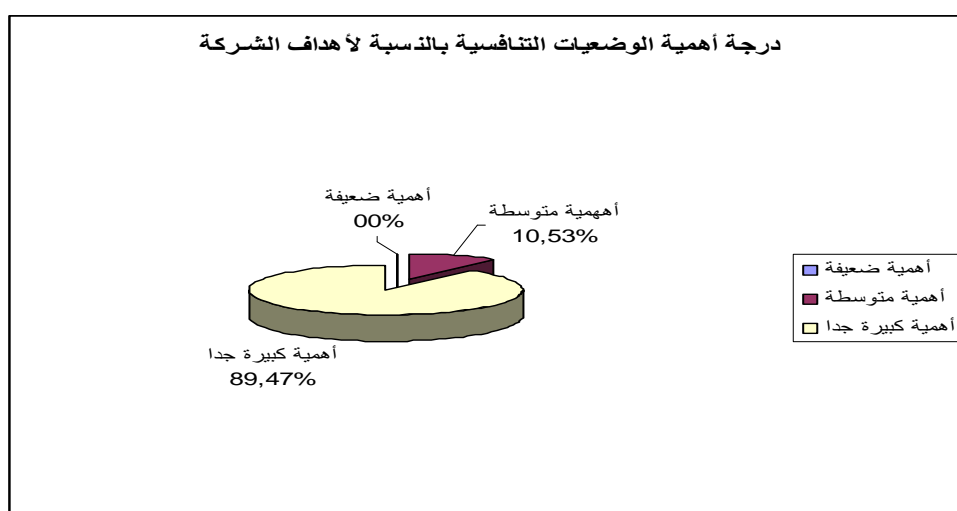
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الوضعيات التنافسية في الأسواق بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 49:الترددات لمتغيرة درجة أهمية الوضعيات التنافسية في الأسواق بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

النسبة المتراكمة	%	التردد	تطوير وضعياتها
00	00	00	1. أهمية ضعيفة جدا
	00	00	2. أهمية ضعيفة
10,53	10,53	02	3. أهمية متوسطة
89,47	47,37	09	4. أهمية كبيرة
	42,11	08	5. أهمية كبيرة جدا
100	100	19	المجموع

الشكل 49 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الوضعيات التنافسية في الأسواق بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الشركات تعمل على تطوير وضعياتها التنافسية في الأسواق التي تتواجد بها ، إذ أن 89.47% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك.وهو ما يعني أن الشركات تبحث في شراكتها على الشركاء ذوي الحصة السوقية الهامة في الأسواق المراد التواجد بها.

50. تحليل المتغيرة الخمسون المتعلقة بأهمية ولاء الزبائن في الاسواق بالنسبة لأهداف الشركة. هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية ولاء الزبائن. (انظر الاستبيان ص309).

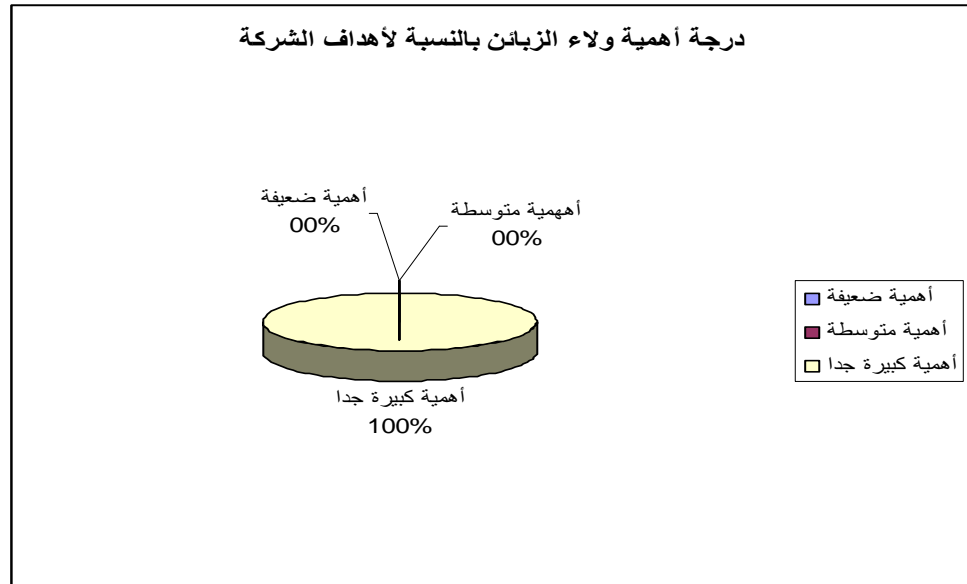
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية ولاء الزبائن بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 50: الترددات لمتغيرة درجة أهمية ولاء الزبائن بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

ولاء الزبائن	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	00	00	00
2. أهمية ضعيفة	00	00	00
3. أهمية متوسطة	00	00	00
4. أهمية كبيرة	11	57,89	100
5. أهمية كبيرة جدا	08	42,11	100
المجموع	19	100	100

الشكل 50 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية ولاء الزبائن بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن الشركات عامة تهدف إلى زيادة ولاء الزبائن، إذ أن 100% من أجوبة الشركات المحببة على الاستبيان أكدت ذلك. فاشتداد المنافسة و ازدياد تطلب الزبائن يدفع بالشركات للعمل على كسب ولاء الزبائن.

51. تحليل المتغيرة الواحدة الخمسون المتعلقة بأهمية الحجم بالنسبة لأهداف الشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة ،درجة أهمية الحجم. (انظر الاستبيان

ص309).

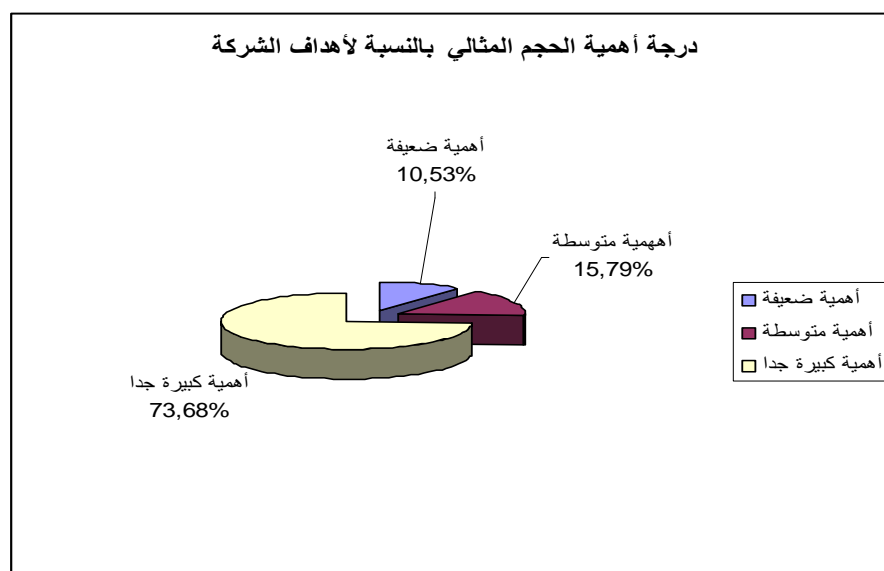
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول درجة أهمية الحجم بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

الجدول 51: الترددات لمتغيرة درجة أهمية الحجم بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).

زيادة الحجم	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. أهمية ضعيفة جدا	01	5,263	10,53
2. أهمية ضعيفة	01	5,263	
3. أهمية متوسطة	04	15,79	15,79
4. أهمية كبيرة	08	42,11	73,68
5. أهمية كبيرة جدا	06	31,58	
المجموع	19	100	100

الشكل 51 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة درجة أهمية الحجم بالنسبة لأهداف الشركة (في فترة الثلاث سنوات الأخيرة).



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الشركات تميل إلى زيادة حجمها، إذ أن 73.68% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. الحجم المثالي يعطي الشركة سلطة تفاوضية أكبر عند الشراء من عند الموردين.

تحليل السؤال 6.III. المتعلق بالأهداف الرئيسية للشركة حسب الأهمية المتناقصة.

ترتيب المتغيرات للسؤال 6.III. الأهداف الرئيسية للشركة (خلال السنوات الثلاث الماضية).

هذا الترتيب يهدف إلى تحديد الأهداف الرئيسية للشركات (خلال السنوات الثلاث الماضية) حسب درجة الأهمية المتناقصة.

1. تحسين المردودية وتدنيه التكاليف.

2. وفاء الزبائن.

3. تطوير تدويلها.

4. تطوير تموضعها في البلدان أين تتواجد الشركة.

5. زيادة حجمها.

6. تطوير مرتبة الريادة.

7. تحسين شبكة التوزيع.

8. التنوع جغرافيا.

9. التنوع، الدخول في وظائف جديدة.

لقد تم ترتيب الأهداف حسب نسبة الأهمية التي توليها لها الشركات، علما بان كل الأهداف تعد مهمة عند الشركات إلا أنها متفاوتة الأهمية بالنظر إلى تطلعات و ظروف كل شركة.

الشركات تعطي أولوية كبيرة إلى تحسين مردوديتها وتدنيه التكاليف و ضمان ولاء الزبائن و هو ما يمكن إرجاعه إلى اشتداد المنافسة و تزايد متطلبات الزبائن. لتبحث الشركات في المقام الثاني على التوسع على الصعيد الدولي و العمل على تأكيد وضعيتها في الأسواق المتواجد بها في الخارج. حيث تعمل على تمكين وضعيتها في الأسواق من خلال ضما حصة سوقية هامة لتنتقل فيما بعد إلى العمل على التنوع الجغرافي. كما أن الشركات عموما تميل إلى التطور في وظائفها أكثر من التنوع في الأنشطة.

52. تحليل المتغيرة الثانية و الخمسون المتعلقة بالتجربة الدولية للشركة.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 7.III. التجربة الدولية للشركة. (انظر الاستبيان ص 309).

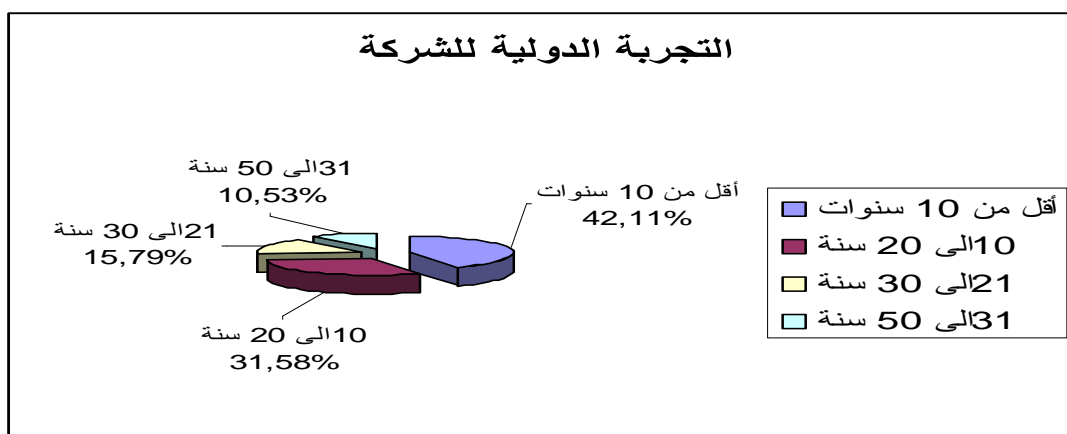
والغرض من هذه المتغيرة هو معرفة الشركات المستجوبة من خلال تجربتهم الدولية.

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول تجربتها الدولية.

الجدول 52: الترددات لمتغيرة التجربة الدولية.

التجربة الدولية	التردد	%
اقل من 10 سنوات	08	42,11
10-20 سنة	06	31,58
21-30 سنة	03	15,79
31-30 سنة	02	10,53
المجموع	19	100

الشكل 52 : رسم بياني من قطاعات لمتغيرة التجربة الدولية للشركة.



من خلال نتائج الجداول والرسم البياني أعلاه، يظهر لنا أن التجربة الدولية لشركات العينة المستجوبة هي اقل من 20 سنة، و بالنسبة لأغلبية العظمى فيها اقل من 10 سنوات. قمنا بربط متغيرة التجربة الدولية للشركة مع عدد من المتغيرات المدروسة سالفًا على غرار مستوى الاستثمار المخصص للتطور الدولي، عدد الفروع في الخارج، عدد بلدان التواجد ، رتم فتح الفروع في الخارج ، كيفية التطور في الخارج و منطقة التواجد المفضلة، إلا انه لم يتمكن من الحصول على نتائج موضوعية مفسرة للارتباط المقام بين المتغيرتين بالنظر إلى الحجم الصغير للعينة.

53. تحليل المتغيرة الثالثة و الخمسون المتعلقة بنمو رقم الأعمال المحقق بالخارج:

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 8.III. احتمال تجاوز رقم الأعمال المحقق بالخارج رقم الأعمال المحقق في البلد الأصلي (انظر الاستبيان ص309).

الجداول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة حول احتمال تجاوز رقم الأعمال المحقق بالخارج رقم الأعمال المحقق في البلد الأصلي.

أجدول 53: الترددات لمتغيرة نمو رقم الأعمال بالخارج.

رقم الأعمال المحقق بالخارج اكبر من رقم الأعمال المحقق في البلد الأصلي	التردد	%	النسبة المتراكمة
1. انه الحال	01	5,263	52.63
2. نعم قريبا	03	15,79	
3. من المحتمل	06	31,58	
4. لا اعرف	04	21,05	36.84
5. لا	03	15,79	
لايعرف	02	10.53	
المجموع	19	100	100

من نتائج الجداول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الشركات ترى بان رقم أعمالها في الخارج يتجاوز ذلك المحقق في البلد الأصلي، إذ أن 52.63% من أجوبة الشركات المجيبة على الاستبيان أكدت ذلك. لذا فان الشركات

تميل إلى تطوير تدويلها و تحقيق النمو في الخارج من خلال الاستفادة أكثر من المزايا التي تمثلها الأسواق الخارجية.

3.2.II. خلاصة القسم الثالث من الاستجواب :

لقد درسنا في القسم الثالث من الاستبيان المحيط الدولي للشركة. و الذي تضمن المتغيرات التالية:

- التغيرات التي عرفتتها الشركة على مدى السنوات العشر الأخيرة.
 - محددات التدويل (العوامل المتصلة بلد المنشأ، البلد المستضيف و بالشركة).
 - المنطقة المفضلة للشركة لتواجدها في الخارج.
 - معايير المشجعة على اختيار بلدان التواجد.
 - أهمية التواجد في السوق الجزائرية.
 - العوامل المؤثرة على أهمية التواجد في السوق الجزائرية.
 - الأهداف الرئيسية للشركة.
 - الخبرة الدولية للشركة.
 - النمو في رقم أعمال الشركة في الخارج.
- الغرض من هذه المتغيرات هو دراسة سلوك الشركات اتجاه التطور الدولي، ومعرفة مدى الأهمية التي توليها هذه الشركات لهذا الهدف، ومن جهة أخرى تقديم المتغيرات المتعلقة بالتواجد في الجزائر.
- بشكل عام يمكننا أن نلاحظ التغيرات المعروفة من قبل الشركة، أين ارتفع عدد الإقامة في الخارج مقارنة بذلك في الدول الأصلية.

بشأن محددات التدويل، حددنا العوامل الهامة التالية:

- تشبع السوق المحلية.
 - البحث عن أسواق جديدة ذات نمو مرتفع.
 - البحث عن الحجم الحرج أو المثالي والتنوع الجغرافي.
- أما بالنسبة للمنطقة المفضلة للتواجد لدى الشركات، نلاحظ هيمنة لأوروبا. فيما يتعلق باختيار بلدان التواجد فان الشركات تولي أهمية للمعايير التالية:
- الاستقرار الاقتصادي، السياسي والاجتماعي.
 - معدل نمو والنظم و التشريعات السائدة.
 - القوة الشرائية.

نلاحظ أن هذه المعايير هي نفسها تلك التي تعد عوامل مؤثرة على أهمية التواجد في السوق الجزائرية. أين اعتبر الاستقرار السياسي العامل الهام جدا في قرار التواجد.

وأخيرا، فإن أهداف الشركات تميل نحو التطور التدويل والبحث عن الحجم المثالي.

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجزء، تمكنا من تأكيد بعض المتغيرات للافتراضات النظرية

ف.1.1، ف.2.1، ف.2.2، ف.6.2، ف.4.

الجزء الموالي و الأخير من الاستبيان خصصناه إلى تحليل المتغيرات المتعلقة بآراء المسيرين.

القسم الرابع. آراء المسيرين:

مقدمة:

الغرض من هذا الجزء الرابع والأخير من الاستبيان هو التماس آراء المسيرين فيما يتعلق بالتدويل. سندرس في هذا القسم المتغيرات التالية:

- أهمية الحجم المثالي.

- تعريف " الحجم المثالي " و "تدويل"

سنعامل مع كل متغيرة بشكل منفرد و نقدمها في جدول للترددات و رسم بياني. لنناقش في الختام النتائج المتوصل إليها.

الهدف من هذا القسم الرابع والأخير من الاستبيان هو اختبار الفرضيات ف.1.2. وف.2.2.

تذكير بالفرضية ف.1.2. :

تدويل الشركات صار خيار إلزامي و لم يعد فقط سبيل للتطور والنمو. كما ان بقاء الشركات صار يعتمد على حجمها التنافسي و تدويلها.

تذكير بالفرضية ف.2.2.:

تدويل العلامات أوجد الحاجة إلى الحجم المثالي.

- الحاجة للحجم المثالي مهمة بالنسبة للشركات التي ترغب في البقاء تنافسية.

- يجب أن يكون للشركات حجم كبير بما يكفي لتكون في مأمن من العروض العامة للشراء.

بعض الأسئلة يمكن أن تشمل العديد من الأسئلة الفرعية، هذه الأسئلة ستعامل بطريقة مختلفة بعض الشيء.

نتائج متغيراتها سيتم تحليل واحدة بواحدة ، لنثريها في بعدها بترتيب حسب درجة الأهمية. لنقدم في الختام استنتاج للتعليق على النتائج المحصل عليها.

1. تحليل متغيرة الاولى المتعلقة بتعريف الحجم المثالي.

هذا المتغير تتعلق بالسؤال 1.IV. تعريف الحجم المثالي (انظر الاستبيان ص309).

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة من قبل الشركات المحببة على الاستبيان حول تعريف

الحجم المثالي.

الجدول 1: جدول الترددات لمتغيرة تعريف الحجم المثالي.

تعريف الحجم المثالي	الترددات	%
رقم أعمال اكبر من	05	17,86
مرتبة الراند	11	39,29
التصنيف ما بين الثلاثة الأوائل على المستوى الوطني	09	32,14
التصنيف ما بين الثلاثة الأوائل على المستوى الدولي	03	10,71
أخرى	00	00
المجموع	28	100

من خلال نتائج الجداول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الشركات ترى بان تعريف الحجم المثالي هو مرتبة الريادة Le leadership و الترتيب من بين العشرة الأوائل على المستوى الوطني.

من هنا يمكننا القول بان تصور الحجم المثالي لم يعد يفترن برقم الأعمال كما كان في وقت قريب، إذ صار الحجم المثالي ضرورة للبقاء في ظل اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي و الدولي. الحجم المثالي يعد جد مهما للحصول على قدرة التمويل الذاتي. كما أن بقاء الشركة و صورتها توجد في نفس المنزلة من الأهمية. و هو ما يؤكد لنا بان الحجم المثالي مهم ليس للبقاء المادي للشركات، بل حتى ارمزي الذي يفرض الصمود أمام المنافسة المفروضة من قبل الشركات.

2. تحليل المتغيرة الثانية المتعلقة بتعريف التدويل.

هذه المتغيرة تتعلق بالسؤال 2.IV. تعريف التدويل. (انظر الاستبيان ص309). الهدف من هذه المتغيرة هو معرفة معنى التدويل عند مسيرو الشركات و اختبار الافتراض ف.1.2..1.2. تذكير بالفرضية ف.1.2. :

تدويل الشركات صار خيار إلزامي و لم يعد فقط وسيلة للتطور والنمو. بقاء الشركات يعتمد على حجمها التنافسي و تدويلها.

الجدول والرسم البياني التالي يبين الردود المقدمة من قبل الشركات المجيبة على الاستبيان حول تعريف التدويل.

الجدول 2: جدول الترددات لمتغيرة تعريف التدويل.

تعريف التدويل.	التردد	%
1.ضرورة	13	22,03
2.ميزة	10	16,95
3.تكيف مع الظروف لعالمية	07	11,86
4.عملية تمرين للعلامة	02	3,39
5.فرصة لتحقيق الربح	05	8,475
6.الوسيلة الوحيدة لتحقيق لربح	01	1,695
7.فرصة لتدنيه المخاطر	06	10,17
8.الوسيلة الوحيدة لتدنيه المخاطر	01	1,695
9.فرصة للتطور	12	20,34
10.الوسيلة الوحيدة للتطور	02	3,39
اخرى	00	00
المجموع	59	100

من خلال نتائج الجداول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الشركات ترى بان التدويل هو ضرورة (1)، فرصة للتطور (9)، ميزة (2). و هذا حسب الترتيب بالأهمية. و هو ما يؤكد لنا بوضوح الافتراض التدويل وسيلة لترقية صورة الشركة و كسب القدرة التفاوضية عند الزبائن و تقوية كفاءة الشركة. و هو ما سيضمن حتما بقاءها و استمراريتها وسط محيط تزداد التنافس فيه حدة.

II.4.2. خلاصة القسم الرابع من الاستبيان:

الهدف من القسم الرابع للاستبيان كان معرفة آراء مسيرو الشركات حول التدويل و الحجم المثالي. أين تعرضنا الى المتغيرات التالية.

- تعريف الحجم المثالي و التدويل.

الهدف من هذه التغيرات هو معرفة آراء الشركات فيما يتعلق بالتطور الدولي.

نستنتج كذلك أن الحجم المثالي و التدويل يعد قصديه بالنسبة للشركات لتثمين صورتها و المحافظة على الزبائن في محيط يتسم بالتعقيد و اشتداد المنافسة.

النتائج المتوصل إليها في هذا القسم من الاستبيان تؤكد لنا الافتراض ف.1.2. و الافتراض ف.2.2.

فيما يلي سنعمل على إلى تحليل الافتراضات بالنسبة للدراسة التطبيقية ككل.

III. تحليل الافتراضات.

سنعمل في هذا المستوى على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال (الاستبيان) بالمقارنة مع الافتراضات و منه تقديم حكما على مدى تحققها .

تحليل الفرضيات:

جوليان سفاري L'approche de J.SAVARY (انظر تقرب جوليان سفاري) بين أن هناك ارتباط إيجابي بين حجم الشركة و:

1. معدل التصدير.

2. شدة وجود إنتاج في الخارج.

3. كثافة هذا التعدد الجنسيات.

4. ربحيتها.

علما أن جوليان سفاري استخدم ميدان الاقتصاد الصناعي لدراسته .

لم نتمكن من اختبار مصداقية هذه العوامل بالنظر الى محدودية الاجابات المقدمة.

عملنا بعدها على تجميع متغيرات التدويل المستخرج من مختلف الأدبيات و التي مثلت في مجموعها

الافتراضات النظرية و التي يمكن تصنيفها إلى صنفين من المتغيرات .

- متغيرات تتعلق بالأسواق (المنشأ والبلدان المضيفة)

- متغيرات تتعلق بالشركات.

1. المتغيرات المتعلقة بالأسواق:

- المنافسة.

- تشبع السوق المحلية.

- كمية ونوعية الطلب.

- وفرات الحجم (تكاليف الأجور).

- وجود المناطق المالية والجنائية.

- التقدم التكنولوجي.

- التقارب الثقافي.

- الحجم ومعدل النمو.
- الاستقرار الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي في بعض الدول.
- 2. المتغيرات المتعلقة بالشركة :
 - التدويل في وقت سابق.
 - الحصول على مصادر التمويل.
 - إيجاد فرص جديدة.
 - الرغبة تنويع المخاطر.
 - الرغبة في بلوغ الحجم المثالي.
 - زيادة حصتها في السوق.
 - الدوافع الشخصية.
 - صورة علامة الشركة.
 - التقرب من الزبون.
- أنشطة ذات الطبيعة الدولية أساسا Des métiers par essence internationaux .

III. 1. تقييم صحة الفرضيات:

1. المتغيرات المتعلقة بالسواق:

. الافتراض النظري مؤكّد لمتغيرات "المنافسة"، و "الحجم" و"تشعب السوق المحلية"، وفقا لنتائج الاستبيان، بالنسبة للمتغيرات:

- ◆ محددات التدويل، العوامل المتصلة بلد المنشأ أين احتل
- عامل تشعب السوق احتل المركز الأول بنسبة 38.1 % من الأجوبة.
- أما المنافسة في المقابل فتمثل 16.67 % من الأجوبة.
- ◆ محددات التدويل، والعوامل ذات الصلة بالبلد المضيف أين احتل
- حجم الأسواق المركز الأول بنسبة 39.13 % من الأجوبة.
- ◆ معايير اختيار البلد :
- حجم ودرجة المنافسة في السوق المستضيفة تعدّ جد مهمة في اختيار مكان وبلد التواجد.
- متغيرة "الطلب" ليس لها تأثير كبير على السوق الأصلية بالنظر لنتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات:
- ◆ التغيرات في الشركة فيما يخص الطلب بينت أن الطلب لم ينخفض في الدول الأصلية.
- في المقابل ، فيما يخص الأسواق الخارجية ، فإن هذه المتغيرة تعدّ جد مهمة و هو ما يظهر بوضوح في نتائج المتغيرات :
- ◆ محددات التدويل ، العوامل ذات الصلة بالبلد المضيف اين :
- البحث عن البلدان ذات النمو العالي له أهمية كبيرة بنسبة 39.13 % من أجوبة الشركات.
- ◆ معايير اختيار البلد بناء على طلب:
- حجم السكان مهم جدا في اختيار البلدان التواجد.
- . "تكاليف العمالة" ليست مهمة جدا مقارنة بعوامل أخرى أكثر أهمية. ويبدو ذلك جليا من خلال نتائج

الاستبيان للمتغيرات :

- ◆ معايير اختيار البلدان المتعلقة بالقوى العاملة أين:
- تكلفة العاملة جاءت منخفضة الأهمية.
- ◆ محددات التدويل، العوامل المتعلقة بالبلد المضيف.
- أين متغيرة تكاليف اليد العاملة لم يتم ذكرها إطلاقاً.
- ◆ "وجود مناطق نقدية وجبائية" القوانين المتعلقة بالفتح الخاصة بالبلدان، التي تلعب دوراً هاماً في قرار التدويل و اختيار بلدان التواجد. ويظهر ذلك في الاستبيان بالنسبة للمتغيرات :
- ◆ المنطقة المفضلة للتواجد ، مما يدل على وجود تفضيل كبير للتواجد بأوروبا.
- ◆ معايير اختيار البلدان، التي تظهر أولوية لتواجد الشركات بالنسبة لأوروبا.
- ◆ "التقدم التكنولوجي" ليست مذكورة بقوة في نتائج الاستبيان. ويبدو ذلك جلياً من خلال تحليل ما يلي :
- ◆ محددات التدويل ، والعوامل ذات الصلة إلى البلد المضيف .
- البحث عن المعرفة كعامل محدد للتدويل يعد قليل الأهمية.
- ◆ "التقارب الثقافي " ليست المذكورة بقوة في نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة:
- ◆ معايير اختيار البلدان فيما يتعلق بالتقارب الثقافي.
- ◆ "الحجم ومعدل النمو" الهام نسبياً في نتائج الاستبيان بالنسبة لمتغيرة :
- ◆ معايير اختيار البلد فيما يتعلق بالعدد الكبير للسكان والعديد من المدن الكبرى ، الذي يوضح لنا أن الشركات تبحث عن البلدان ذات الكثافة السكانية العالية والعديد من المدن الكبرى.
- ◆ "الاستقرار الاقتصادي ، الاجتماعي والسياسي في بعض البلدان ، هذا المتغيرة تعد جد مهمة ، وهذا ما أظهرته نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات :
- ◆ معايير اختيار البلدان المتعلقة بالاستقرار السياسي والاقتصادي و الاجتماعي ، الذي تولية نسبة 89.47 % من الشركات أهمية بالغة.
- ◆ تصنيف هذه المعايير، أكد ذلك أين احتل الاستقرار السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي المرتبة الأولى.

III. 2. المتغيرات المتعلقة بالشركات:

- ◆ فيما يخص "الخبرة الواسعة في مجال التدويل" ، نعتقد أن لها دور في تسريع التدويل ويؤكد ذلك نتائج الاستبيان.
- ◆ بالنسبة للمتغيرة "الحصول على مصادر التمويل" ، نلاحظ تأكيدها و هو ما تبينه نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات :
- ◆ أهمية الحجم المثالي للحصول على قدرة التمويل الذاتي ، أين اغلبية الشركات أكدت أنها تعطيه أهمية كبيرة جداً.
- ◆ وسائل التطور في الخارج ، أين الغالبية الساحقة من الشركات تفضل التمويل الذاتي لأنشطة التدويل.
- ◆ "العثور على فرص جديدة" وتعود إلى الفرضية ف.2.2.. و التي اكدتها نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات:
- ◆ محددات التدويل ، العوامل ذات الصلة بالبلد المضيف .
- البحث عن أسواق جديدة ذات النمو المرتفع جدا يعد ذو أهمية كبيرة حيث أكدت ذلك 39.13 % من الشركات المحببة.

- تعريف تدويل.
- بالنسبة للمتغير "تقاسم المخاطر"، فهي مؤكدة من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة:
- ◆ تعريف التدويل، ولكننا نعتقد أن أهميتها اقل مقارنة بالمتغيرات الأخرى.
- كما أنها تبدو أكثر أهمية في اختيار كيفية التواجد أكثر من المحددات التواجد في البلدان الخارجية.
- المتغير "الوصول إلى الحجم المثالي" تعود للفرضية ف.2.2. وهو ما أكدته نتائج الاستبيان للمتغيرات:
- ◆ محددات التدويل، العوامل المتعلقة بالشركة.
- أهمية الحجم توجد في المرتبة الأولى بنسبة 73.68% من الأجوبة.
- ◆ أهداف الشركة فيما يتعلق بالحجم، أين 73.68% من الشركات المجيبة على الاستبيان تعطي أهمية كبيرة لتطوير حجمها.
- "زيادة حصتها في السوق" تبدو كمتغيرة مهمة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرات :
- ◆ تعريف التدويل .
- ◆ محددات التدويل، العوامل المتصلة بلد المنشأ.
- ◆ محددات التدويل، والعوامل ذات الصلة بالبلد المضيف.
- المتغيرة "أسباب شخصية" تعود للفرضية ف.6.2. و التي لا تبدو مهمة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرة:
- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة الشركة .
- الشركات تعطيها أهمية ضعيفة .
- المتغيرة "صورة الشركة" تعود للفرضية ف.4.2، التي اكدتها نتائج الاستبيان للمتغيرات :
- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة بالشركة .
- أين نجد أن 14.58 % من الشركات تعطي أهمية كبيرة للصورة الشركة.
- المتغيرتان " الأقتراب من الزبائن " و " الحرف ذات طبيعة دولية " ليست مؤكدة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرة :
- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة بالشركة .
- تذكر بالفرضية ف.1.1. :
- الشركات تبحث عن النمو خارج بلدانها الأصلية. إذ تقوم بالتدويل بسبب تشبع السوق المحلية.
- تشبع السوق المحلي الناجم عن المنافسة القوية.
- تشبع السوق المحلي الناجم عن الأنظمة القائمة.
- الشراء أصبح نمط التطور الأكثر شيوعا بسبب القوانين الجديدة.
- زيادة المنافسة خلقت مستهلك متزايد التطلب.
- تحليل الفرضية ف.1.1.:
- التدويل ناجم عن تشبع السوق الأصلية " فرضية مؤكدة بقوة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرة :
- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة بلد المنشأ .
- تشبع السوق المحلي يوجد في المرتبة الأولى بنسبة 38.1 % من الأجوبة.
- المتغيرة "المنافسة" مذكورة في نتائج الاستبيان للمتغيرة :

- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة بلد المنشأ .
- دور المنافسة أكد من قبل 16.67 % من الشركات.
- المنافسين في البلد الأصلي ، الأكثر ترددا من قبل الشركات المجيبة الوحدات الانتاجية بنسبة 36.84% من الأجوبة.
- . "النظم و التشريعات في البلد الأصلي" والتي من شأنها أن تحول دون نمو الشركات.
- هناك ارتياب في هذا الافتراض بالنظر إلى نتائج الاستبيان للمتغيرات:
- ◆ كيفية التطور الأكثر شيوعا في البلد الأصلي .
- أين نلاحظ أن اقامة الوحدات الانتاجية. **الخلق أو الفتح** يعد طريقة التطور الأكثر ذكرا، بنسبة 63.64% من أجوبة الشركات.
- ◆ التغييرات في البلد الأصلي تؤكد لنا أن عدد الوحدات قد ارتفع و هو ما يسمح بالقول أن النظم و التشريعات في الدول الأصلية تقيد الفتح و لكن دون غلقها.
- . "المستهلك أصبح أكثر تطلبا" و يظهر لنا ذلك جليا في نتائج الاستبيان للمتغيرات :
- ◆ التغييرات في الشركة فيما يتعلق بمستوى تطلبات لمستهلك .
- أين جميع الشركات ، بدون استثناء ، ترى بان مستوى التطلب ازداد بشكل كبير.
- فالمستهلكين أصبحوا أكثر استنارة، وأكثر وعيا، وأكثر معرفة، وبالتالي أكثر صعوبة.
- بعض الأسواق الأجنبية هي مغرية. وهي توفر ونمو مرتفع
- ونضج أقل المستهلكين ، وأقل معرفة وأقل تطلبا.
- ◆ الشركات تبحث عن البلدان ذات الكثافة السكانية العالية.
- ◆ الشركات تبحث عن البلدان التي تنخفض فيها المنافسة.
- تذكير بالفرضية ف.2.1. :
- الأسواق الخارجية جد مغرية. لتوفيرها النمو القوي والمستهلك أقل دراية وأقل معرفة وأقل تطلبا.
- الشركات تبحث عن الدول ذات الكثافة السكانية العالية.
- الشركات تبحث عن الدول التي فيها منافسة ضعيفة.
- تحليل فرضية ف.2.1.:
- . البحث عن أسواق الجديدة ذات النمو المرتفع ، مؤكدة بالنظر إلى نتائج الاستبيان من خلال المتغيرة :
- ◆ محددات التدويل ، العوامل المتصلة المضيف.
- اين احتل البحث عن أسواق جديدة ذات النمو مرتفع المرتبة الأولى بنسبة 39.13 % من أجوبة الشركات.
- . المتغير البلد ذو " عدد السكان الكبير " ، له أهمية كبيرة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرة :
- ◆ معايير اختيار البلد فيما يتعلق بالبلد ذا الكثافة السكانية العالية .
- أين 68.42 % من الشركات تولي أهمية كبيرة لعدد السكان في اختيار بلد التواجد.
- المتغيرة البلد "المنخفض المنافسة" ويبدو أن لها أهمية قوية
- في نتائج الاستبيان للمتغيرات :
- ◆ معايير اختيار البلد فيما يتعلق بالمنافسة المنخفضة .
- أين 36.84 % من الشركات تولي أهمية كبيرة لهذه المتغيرة.

تذكير بالفرضية ف.1.2. :

تدويل الشركات صار خيار إلزامي و لم يعد فقط وسيلة للتطور والنمو. بقاء الشركات يعتمد على حجمها التنافسي و تدويلها.

تحليل الفرضية ف.1.2.:

. هذه الفرضية مؤكدة من خلال نتائج الاستبيان للمتغيرات :

♦ تعريف تدويل ، الشركات ترى بأن التدويل صار ضرورة.

تذكير بالفرضية ف.2.2. :

تدويل العلامات أوجد حاجة إلى الحجم المثالي عند الشركات. و الذي تطور إلى البحث عن الريادة.

- الحاجة للحجم المثالي مهمة بالنسبة للشركات التي ترغب في البقاء تنافسية.

تحليل الفرضية ف.1.2.:

. هذا الفرضية مؤكدة من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة

للمتغيرات :

♦ محددات التدويل ، العوامل المتصلة الشركة .

والتي وتبين أن الشركات تسعى لبلوغ الحجم المثالي.

تذكير بالفرضية ف.3.2. :

. التدويل أصبح عمل للتدريب السريع للعلامات خارج بلدان الأصلية.

بالنظر إلى:

♦ اختيار الأسواق.

♦ تسريع وتيرة التطور.

تحليل الفرضية ف.3.2.:

. هذا الافتراض ليس مهم جدا في نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة :

♦ تعريف التدويل ،

- أين ذكر أثر التدريب بقدر منخفض من قبل الشركات المجيبة.

تذكير بالفرضية ف.4.2. :

تدويل صار يمثل موضة يزيد من قيمة صورة الشركات.

تحليل الفرضية ف.4.2.:

ii هذه الفرضية مؤكدة من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات :

♦ محددات التدويل ، العوامل المتصلة الشركة.

- أين صورة الشركة كانت العامل الثالث الأكثر ذكرا من قبل الشركات المجيبة بنسبة 13.95 % من الأجوبة.

تذكير بالفرضية ف.5.2. :

الخبرات الدولية ومعرفة الأسواق في تعد مكسب في سياسة التطور للشركات ،نقص الخبرة يعد عائق جدي

غالبا ما يؤدي إلى عدم في اختيار السوق وكيفيات التواجد أو التطور بالخارج.

تحليل الفرضية ف.5.2.:

. أهمية الخبرة الدولية والمعرفة للأسواق بالنسبة لنجاح التدويل تظهر في نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة:
♦ اختيار كيفية التواجد بالخارج بالنسبة للإنشاء.

الشركات تميل إلى الإنشاء في حالة امتلاكها لخبرة دولية كبيرة. اختيار الولادة في حالة وجود خبرة دولية كبيرة.

تذكير بالفرضية ف.6.2. :

- العامل البشري يلعب دورا هاما في تدويل الشركات و يمثل عاملا حاسما في عملية اخذ القرار المتعلق بالتدويل.

يوجد في علاقة مباشرة مع :

♦ تعجيل التطور الدولي.

♦ أسبقية التدويل.

إرادة المسيرين في بلوغ مرتبة الرائد و الاستعداد للتطور في الخارج يلعب دورا حاسما في تدويل الشركات.
تحليل الافتراض ف.6.2.:

- أهمية العامل البشري في التدويل لم تؤكد إذ أنها لم تظهر بقوة كبير في نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة :
♦ محددات التدويل ، العوامل المتصلة الشركة .

- العامل البشري طفيف الذكر من قبل الشركات المجيبة.

يذكر بالفرضية ف.1.3. :

اختيار شركة فرعية المملوكة بنسبة 100 % يتأثر أكثر بحجم الشركة والخبرة في مجال التدويل.

- الخلق La Creation غالبا ما يوصى به للحفاظ على السمعة La Notoriété والسيطرة.

- التدويل في شكل الشراء يعزز الدخول السريع للأسواق ذات

المنافسة العالية.

تحليل الفرضية ف.1.3.:

. الافتراض المتعلق باختيار "الإنشاء" للاستقلالية، أكدت من قبل نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة :

♦ اختيار إنشاء كطريقة للتواجد بالخارج .

أين احتل البحث عن الاستقلالية للعلامة في المنزلة الأولى بنسبة 37.14 % من الأجوبة.

. الافتراض "الشراء و الاستحواذ" الذي يرتبط بالدخول إلى الأسواق ، أكدت من قبل نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة :

♦ اختيار الشراء كوسيلة للتواجد بالخارج.

أين تبحث الشركات عن الدخول السريع للسوق، و هو ما أكدته أجوبة بنسبة 36.36 % من الشركات.

تذكير بالفرضية ف.2.3. :

اختيار الشراكة يرتبط بالرغبة في الحصول على المعرفة.

- المشروع المشترك La Joint-Venture يشجع على اكتساب معرفة كافية السوق المحلية.

- الامتياز La franchise قد يسمح بالتنفيذ السريع للتواجد وباستثمار ومخاطر منخفضة.

- تحليل الفرضية ف.2.3.:

. افتراض اختيار "المشروع المشترك" لمعرفة السوق أكد من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرة:
 ♦ اختيار المشروع المشترك كطريقة للتواجد في الخارج.
 إذ أن 36.4% من الشركات المجيبة أكدت أن اختيار المشروع المشترك عود إلى البحث عن معرفة السوق.
 . افتراض اختيار منح حق الامتياز la franchise "الامتياز" لتجنب المخاطر، أكد من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات:

♦ اختيار منح حق الامتياز La Franchise " الامتياز " كوسيلة للتواجد .
 أين أكد تخفيض التكاليف والمخاطر على انه الهدف الأساسي من وراء اللجوء إلى منح حق الامتياز La Franchise وهذا بنسبة 35.30% من الشركات المجيبة.

تذكير بالفرضية ف.4. :

الشركات الأجنبية لا تهتم بالسوق الجزائرية:

الشركات الاجنبية لا تهتم كثيرا بالتواجد المحتمل في الجزائر بسبب:

- عدم الاستقرار السياسي.

- محدودية القدرة الشرائية.

- المعرفة القليلة جدا للبلد.

تحليل الفرضية ف.4.:

. وحول احتمال التواجد في الجزائر ، هذه الفرضية أكدت من خلال نتائج الاستبيان بالنسبة للمتغيرات :

♦ إلا نشاء في الجزائر .

- مما يدل على أن معظم الشركات لا تولي اهتماما كبيرا للتواجد في الجزائر.

♦ العوامل المؤثرة على أهمية التواجد في السوق الجزائري.

على ضوء النتائج السابقة المحصل عليها من تحاليل الاستبيان:

- نلاحظ أن الافتراضات النظرية تأكدت بالنسبة لبعض المتغيرات ولم تؤكد بالنسبة لأخرى.

وهذا يؤكد لنا الفرضية التي تقول إن نظريات التدويل لا تفسر ظاهرة التطور الدولي للشركات.وهو ما

يعطي أكثر من سبب لأبحاث عن محددات تدويل الشركات الدولية.

- نلاحظ أيضا وجود اختلاف بين المتغيرات الموجودة في الأدبيات والمتغيرات المختارة للبحث و المتغيرات

المؤكدة من خلال النتائج.

فعدد هذه المتغيرات انخفض مع التقدم في البحث.

بعض المتغيرات كتكاليف اليد العاملة والتقدم التكنولوجي، الكبير تتعلق أكثر بالقطاع الصناعي، في حين

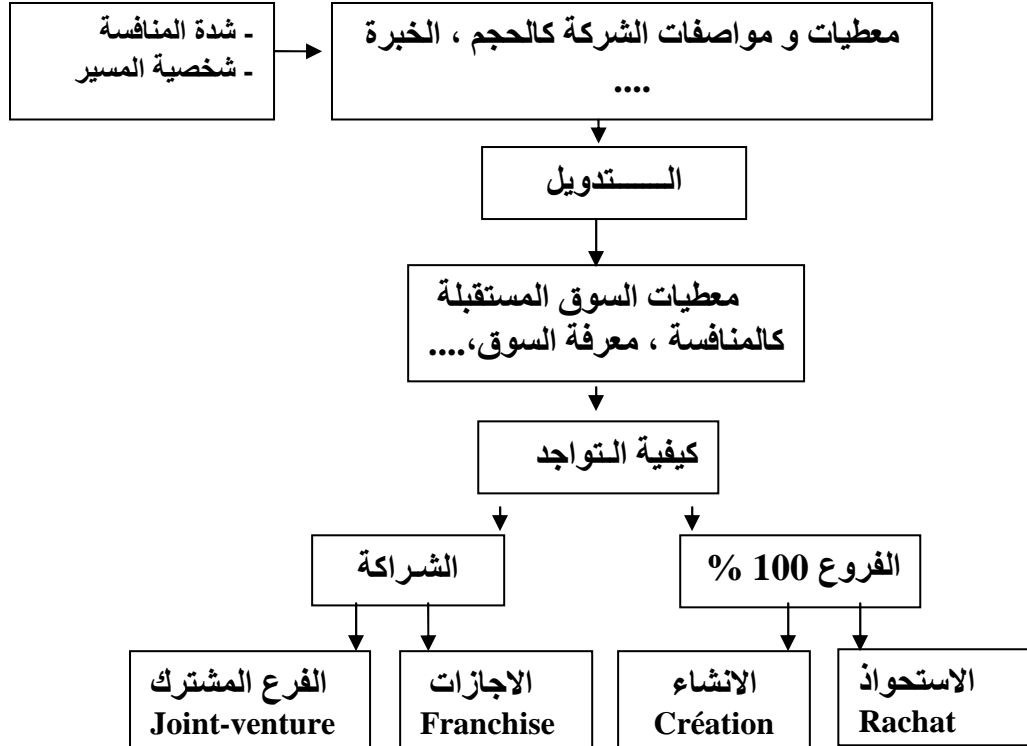
متغيرات أخرى مثل القرب الثقافي فقد تجاوزها الزمن.

متغيرات افتراضاتنا المؤكدة من خلال نتائج الاستبيان سنقدمها على شكل استنتاجات ونلخصها في نموذج

شارح لتدويل الشركات.

لزيادة توضيح أكثر للنتائج التي توصلنا إليها ، قمنا بإثرائها بنموذج. هذا النموذج يتمثل في مخطط مبسط يهدف إلى توفير إطار للتفكير في كيفية التدويل الممكنة للشركات في السوق الجزائرية. نموذج مبسط لشرح التدويل و اختيار كيفية التواجد في السوق الجزائرية:

نموذج مفسر لكيفية الوصول الى الاسواق الاجنبية



هذا النموذج يشمل مختلف المقومات الأساسية للتدويل، أين حددنا التدويل على انه نتيجة طبيعية لمسار الشركات بالنظر للعلاقة المتبادلة بين مستقبل الشركة و التدويل. و على انه يعد امتداد لتطور الشركة، الذي يبدأ في الأصل بالتطوير في منطقتها. ثم تنمو في المناطق المجاورة لتمتد إلى مناطق أكثر بعد في بلدها الأصلي.

الخاتمة:

لقد شمل هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي كانت تهدف الي اختبار صحة الفرضيات الاولية للبحث والفرضيات النظرية المستنتجة من مختلف الادبيات ، الدراسات و النظريات السابقة، فمن خلال الاستبيان ومعالجة اجوبة الشركات المستجوبة تمكنا من التأكد من صحة الفرضيات الاساسية و الفرعية التي على ضوئها قمنا بتحديد مختلف العوامل و المحددات المؤثرة في اعداد استراتيجية التدويل والتي ترهن تواجد الشركات في الاسواق الخارجية ومنه السوق الجزائرية محل الدراسة .

لنخلص في الختام الى تقديم نموذج متكيف مع الاسواق الخارجية يشمل مختلف مزايا الشركات، مناخ الاعمال في الاسواق المستهدفة و المنهجية المناسبة لإمكانية وكيفية التواجد بهذه السوق و هو ما يعد من بين النتائج العملية المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

الهدف الأساسي لبحثنا كان يرمي إلى التعرف على المحددات الأساسية لتدويل الشركات و مختلف أشكال تواجدها في الخارج و مقارنتها بتلك الأكثر مصادفة في السوق الجزائرية و الوقوف على اهم العوامل التي تؤدي الى تبني شكل من أشكال التواجد دون اخر بالنسبة للشركات.

للإجابة على هذه الإشكالية عمدنا إلى تقسيم بحثنا إلى قسمين:

❖ القسم الأول (قسم نظري): إستراتيجية التدويل و اختراق الأسواق الأجنبية.

تطرقنا فيه إلى مختلف الأدبيات من نظريات و الأعمال التي عالجت تدويل الشركات، و هذا من خلال خمسة فصول :

الفصل الاول: مختلف مفاهيم و تعاريف الاستراتيجية و التدويل و الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

الفصل الثاني: الخيارات الاستراتيجية و العوامل المحددة لكيفيات.

الفصل الثالث: عوامل و طرق اختيار اماكن و كيفيات التواجد في الاسواق الاجنبية.

الفصل الرابع: أنواع كيفيات التواجد في الأسواق الأجنبية .

الفصل الخامس : نماذج التخطيط الاستراتيجي.

❖ القسم الثاني (القسم التطبيقي): الدراسة التطبيقية و تحليل الاستبيان .

تعرضنا فيه إلى مناخ الاستثمار في الجزائر و قمنا بإعداد استبيان لمعرفة الأسباب الأساسية لتدويل الشركات و مختلف أشكال تواجدها في الجزائر، لنقدم في النهاية خلاصة لعمل المنجز على ضوء الاستنتاجات النظرية و التطبيقية. هذا لقسم تضمن :

الفصل الاول: مناخ الاستثمار في الجزائر.

الفصل الثاني: النظريات الاقتصادية و التدويل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

القيام بهذا العمل تطلب منا :

- البدء بتحديد المتغيرات المفسرة لتدويل الشركات بالاعتماد المقام الأول على الأدبيات المعالجة لتطور الشركات في الخارج.

- ثم تحديد المتغيرات المفسرة لمختلف أنواع التواجد في الخارج.

- وأخيرا إعداد نموذج ناتج عن الافتراضات المحققة .

و منه محاولة إدخال متغيرة السوق الجزائرية و دراسة محددات و أشكال تواجد الشركات الأجنبية في السوق الجزائرية.

الاستنتاجات التي توصلنا إليها تعتمد في المقام الأول على نتائج الاستبيان الذي شمل الشركات الصناعية المتواجدة بالجزائر.

في استنتاجاتنا ، احتفظنا فقط بالنتائج المؤكدة ، و التي نقدمها في شكل استنتاجات نظرية وتطبيقية :

◆ النتائج النظرية:

الدراسة النظرية سمحت لنا بالوقوف على مختلف مفاهيم و تعاريف الاستراتيجية و التدويل والاستثمارات الاجنبية المباشرة و رصد الخيارات الاستراتيجية و العوامل المحددة لكيفيات التواجد بالخارج و تحديد عوامل و طرق اختيار اماكن و كيفيات التواجد في الاسواق الاجنبية و الاطلاع على مختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي الاكثر شيوعا في اوساط الشركات .

مساهمتنا النظرية تكمن في الاستنتاجات التالية :

- على ضوء العمل النظري الذي قمنا به حاولنا تقديم تعريف لمصطلح "التدويل" ، نعتقد أن التدويل ينشأ نتيجة لاختيار تسويق منتجات الشركة إلى على الأقل سوق أخرى، بالإضافة إلى السوق الأصلية وليس مغادرة هذا الأخير كما يتصوره البعض.
 - بشأن تدويل الشركات، يمكننا تفسيره بالتطور الطبيعي للشركة. الشركات لا تبحث على التدويل على انه الهدف الرئيسي والكن هذا الأخير هو نتيجة مقارنة و مفاضلة بين الأسواق.
 - اختيار الشركة لسوق أخرى للتواجد بالإضافة إلى السوق الأصلية يؤدي بشكل نظامي إلى التدويل.
 - التدويل هو نتيجة طبيعية بالنسبة للشركات الموجودة في السوق المتشعبة.
 - الأسواق الناشئة تتيح فرصة التطور الشركات التي تواجهه وضعية تشعب أسواقها الأصلية.
 - التشريعات و النظم السائد في البلدان المتقدمة الأصلية لا تكبح تطور الشركات ولكن تحدث بعض التراجع وهو ما يدفع بالشركات إلى التطلع للتواجد في أسواق أكثر جاذبية و سهولة للدخول.
 - اختيار الأسواق، يعتمد على البيئة السائدة في السوق المستضيف، معدل المنافسة، درجة نوعية الطلب.
 - تكاليف اليد العاملة ليس لها دور هام جدا في اختيار السوق بالقدر الذي تذهب إليه بعض الأدبيات باعتبارها محددة جد هامة.
 - القرب الجغرافي والثقافي ليس أساسيا في اختيار الأسواق المراد التواجد بها، فالأسواق القريبة جغرافي و ثقافيا بالنسبة للشركات الأوروبية و الأمريكية أصبحت ناضجة ومشبعة.
 - الشركات تميل إلى الحصول على التقدم التكنولوجي حسب طبيعة أنشطتها(عامل مهم في القطاع الصناعي) أو الحيازة على شبكة توزيعية متطورة (عامل مهم في القطاع التجاري) ، تسمح بتحقيق الريادة .
 - الشركات لا تستهدف الأسواق المتقدمة، كونها هي من سيعمل على نقل التقدم والمعرفة إلى الأسواق الأقل تقدما.
- خلاصة القول ، اختيار السوق يعتمد على نوعيته و يتوقف أيضا على الوضعية التي يمكن أن يتيحها للشركة الراغبة في التواجد خارج سوقها الأصلية.
- بالنسبة لطبيعة التواجد في الخارج، تبين لنا من النتائج أن سهولة الوصول إلى الأسواق، ومدى معرفة المستهلكين المحليين تعد الأكثر تحكما في تحديد طبيعة هذا التواجد.
 - تنوع الأنشطة لا يعد هدف هام في تطوير الشركات. أين نجد أن التنوع الجغرافي صار يمثل اكبر انشغال للشركات الراغبة في التدويل.

◆ النتائج العملية .

النتائج العملية التي توصلنا إليها تتمثل في الاستنتاجات التالية:

- تسريع التطور الدولي هو السبيل الأمثل للنجاح الدولي ، مما يسمح بتعزيز صورة الشركة عند المستهلكين. كي تكون هذه الشركة رمز و صورة للشركة العالمية الناجحة.
- الوصول إلى الأسواق ، ودرجة معرفة المستهلك تعد العوامل الأساسية لاختيار بلدان التواجد في الخارج. المعرفة الكبيرة للأسواق يعد ميزة جد هامة بالنسبة لسياسة التطور الدولية. فمن المهم جدا التكيف مع أذواق المستهلكين المحليين.
- السيطرة الكلية على الفرعية في الخارج (في البداية) قد تحفظ السمعة La Notoriété والاستقلالية ، ولكن يمكن أن يؤدي إلى الفشل في التكيف مع أذواق المستهلكين المحليين بالنظر لعدم الدراية الكبيرة بالمستهلكين.
- الاستحواذ أو الشراء يمكن أن يحل هذه المشكلة، حيث أنه يوفر كفاءات على استعداد ودراية بخصوصيات السوق، إلا أن هذا التطور يتوقف على القدرات المالية للشركة.
- أخيرا ، نعتقد أن اتفاق الشراكة يعد مثاليا للتواجد في السوق الغير المعروفة .
- إذ أن المشروع المشترك يتيح معرفة السوق و الدراية الكبيرة بخصوصيات المستهلك. فهو الكيفية الأكثر اختيار من قبل الشركات المتواجدة بالجزائر و التي أكدت مكانتها بالسوق في فترة قياسية. لزيادة توضيح أكثر للنتائج التي توصلنا إليها ، قمنا بإثرائها بنموذج. هذا النموذج يتمثل في مخطط مبسط يهدف إلى توفير إطار للتفكير في كفاءات التدويل الممكنة للشركات في السوق الجزائرية. النموذج الذي قدمناه يشمل المقومات الأساسية للتدويل، أين حددنا التدويل على انه نتيجة طبيعية لمسار الشركات بالنظر للعلاقة المتبادلة بين مستقبل الشركة و التدويل. كما يعد امتداد لتطور الشركة، الذي يبدأ في الأصل بالتطوير في منطقتها. لينمو في المناطق المجاورة و يمتد إلى مناطق أبعد عن بلدها الأصلي.
- الحال نفسه بالنسبة للتطور الدولي، فبعد نجاح تطورها في البلد الأصلي أين ستقوم الشركة بالتطور على نطاق يتجاوز حدود بلدها الأصلي، في الدول المجاورة¹، ثم إلى بلدان ابعدها.
- التدويل ينجم بشكل رئيسي من البيانات التي يوفرها السوق، وهو ما سيسمح بمقارنة فرص و الأفاق السوق بالأسواق الأخرى، فيما يتعلق بمتغيرات حدة المنافسة، الطلب (الكمية والنوعية) وحجم السوق. الشركات ستعمل على تقييم مختلف الإمكانيات الممكنة للتطور في هذه السوق ، في الوقت المناسب، و التموضع الذي سيمنحه لها السوق.
- ليدخل عامل شخصية مسيرو و ورؤساء الشركات. أين يلعب العامل البشري دورا هاما في صنع قرار التدويل ، تسريع التطور الدولي واختيار الأسواق. في هذا الصدد نرى بان هناك العديد من العوامل التي تساهم في هذه القرارات كالأصول الدولية، الحب لبلد ما، الماضي دولي، حب المغامرة والمخاطرة، فعل الموضة.
- النموذج يعرض لنا العلاقة المتبادلة بين اختيار كيفية التواجد بالخارج والبيانات المتعلقة بالشركة في المقام الأول، أين تعتمد الشركة على قدرتها على التواجد في الأسواق الخارجية كا:
- القدرات المالية، المهارات و الكفاءات الإدارية، معرفتها للبلد، خبرتها الدولية ومواردها البشرية. ومن ثم، فإن الاختيار سيرتبط بشكل مباشر بالبيانات الخاصة بالسوق الخارجي والبيئة التنافسية التي يوفرها.

1 Sébastien Liarte ; « Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ? » Dossier ; Revue Francaise de Gestion ;n°165/2006 :p139-157

لمواجهة المنافسة قوية، يمكن للشركة الدخول في السوق من خلال الحيازة أو الشراء لضمان حصة كبيرة في السوق، وبالتالي وضعية في السوق. الأمر يعتمد على الموارد المالية للشركة ونوعية الشركة المشترية والتي تريد الشركة امتلاكها.

إذا لم تكن في السوق منافسة قوية، فإنه من الأنسب الدخول إلى السوق من خلال الشراكة في البداية قصد الاستفادة من معرفة الشريك للسوق والعمل بعد التواجد على الاستحواذ على الشريك. ختاماً، فإن المساهمات الرئيسية لهذا العمل، يمكن تلخيصها في تحقيق أهداف البحث:

العمل سلط الأضواء على مختلف الأعمال المعالجة لتدويل الشركات الدولية. هذه الدراسات تناولت التدويل من منظور معدلات التبادل التجاري، ثم التصدير.

هذه المتغيرات لا تدخل متغيرات أثر الموضوعة وتجريب العلامات، صورة الشركة، السمعة والسيطرة في الوصول إلى الأسواق.

دوافع المسيرين تعد اليوم من العوامل هامة جدا في عملية صنع قرار التدويل. فمن الناحية المنهجية، فإنه يتعلق الأمر:

- بتحديد المتغيرات التفسيرية للتدويل.

- تحديد كفاءات التواجد الممكنة التي استخدمها الشركات في التواجد في السوق الجزائرية. أغلبية من الفرضيات تم التحقق منها.

- اختبرنا الفرضيات النظرية على الشركات الصناعية المتواجدة بالسوق الجزائرية.

- لقد استهدف الاستبيان شريحة واسعة من الشركات المتواجدة في السوق الجزائرية.

في نفس الصدد فإنه يجب علينا أن نعترف بمحدودية بحثنا .

محدودية البحث :

- لم نتمكن من الدراسة المعمقة لبعد الشخصية القيادية ودورها في اتخاذ قرار التدويل ، نأمل أن تكون هذه النقطة تمهد لمزيد من البحث.

- كانت العينة المدروسة صغيرة ومتنوعة ، مقارنة بأشكال الشركات (على الرغم من الأهمية النسبية لنسبة الأجوبة)، يمكن الشروع في عمل واسع النطاق يسمح بإقامة فحوص إحصائية لمعرفة العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

- إمكانية إقامة مقابلات مع قادة الشركات الدولية من شأنها تعزيز و تثمين نتائج الاستبيان.

- لم نتمكن من اختبار نتائج جوليان سافاري **Julien Savary** فيما يتعلق بالارتباطات بين حجم الشركات المتعددة الجنسيات ودرجة تدويلها، بالنظر إلى حجم العينة و هو ما يمكن أن يكون محور لبحث خاص اذا ما توفرت لنا الامكانيات الضرورية للتقرب من هذه الشركات .

- وأخيراً، على المستوى العملي، يمكننا أن نلاحظ أن استنتاجات البحث لا تشمل جميع قطاعات أنشطة الشركات، إذ أنها تخص القطاع الصناعي فقط.

نقترح أن تشمل الدراسة قطاعات أوسع للوصول إلى نموذج تدويل أكثر شمولية.

الملاحق

الاستبيان

1.1.المعلومات الأساسية للشركة :

- اسم المؤسسة :
- المقر الاجتماعي:.....الهاتف/الفاكس :
- الشكل القانوني:.....النشاط الرئيسي:.....
- تاريخ التأسيس:..... تاريخ التواجد بالجزائر :
- 2.1.شكل المؤسسة :

1.2.1.أصل المؤسسة : (ضع علامة على الإجابة أو الإجابات الموافقة)

- شركة متعددة جنسيات
- شركة دولية لإنتاج منتجات تامة
- شركة دولية لإنتاج منتجات نصف مصنعة
- إدارات جهوية

2.2.1. الشكل الحالي للمؤسسة بالجزائر: (ضع علامة على الإجابة أو الإجابات الموافقة)

- فرع لشركة متعددة جنسيات
- شركة لتكوين
- شركة لإنتاج المنتجات النصف مصنعة
- شركة لإنتاج المنتجات التامة
- الإدارة الجهوية la succursale

3.2.1.النشاط الرئيسي للمؤسسة :

3.1.تعداد المؤسسة :

1.3.1. تعداد الشركة على الصعيد الدولي : (ضع علامة على الإجابة أو الإجابات الموافقة)

- أقل من 1000
- من 1000 إلى 5000
- من 5001 إلى 10000
- أكثر من 10000

2.1.3. تعداد المؤسسة بالجزائر: (ضع علامة على الإجابة أو الإجابات الموافقة)

- أقل من 1000
- من 1000 إلى 5000
- من 5001 إلى 10000
- أكثر من 10000

4.1.رقم أعمال المؤسسة.

1.4.1.رقم الأعمال الإجمالي للشركة الأم (مليون دولار).

- أقل من 10
- من 10 إلى 50
- من 51 إلى 100
- أكثر من 100

2.4.1.رقم أعمال المؤسسة بالجزائر(بالنسبة المئوية لرقم الأعمال الإجمالي).

- أقل من 10%
- من 10 إلى 20%
- من 21 إلى 50%
- أكثر من 50%

1.II. مستوى الاستثمار المخصص للتطور الدولي (بالنسبة المئوية لرقم الأعمال الإجمالي).

- أقل من 10%
- من 10 إلى 20%
- من 21 إلى 50%
- أكثر من 50%

3.II. عدد فروع المؤسسة بالخارج:

- أقل من 5
- من 5 إلى 10
- من 11 إلى 50

أكثر من 50

1.2.II عدد البلدان المتواجد فيها :

1 من 2 إلى 5 6 إلى 10 من 10 أكثر من 50

2.2.II رتم الشركة الأم في فتح الفروع بالخارج بفترة 03 سنوات :

بين 0 و 1 بين 2 إلى 5 6 إلى 10 أكثر من 10

3.II كيفية التطور الدولي لمؤسستكم (بشكل عام):

1.3.II الكيفية الأكثر استعمال للتطور في البلد الأصلي :

الخلق شراء تدماج و التحالف أخرى (حدد ذلك).....

2.3.II الكيفية الأكثر استعمال للتواجد بالخارج :

الإدارة الجهوية الفرع مشروع المشترك امتياز التجاري أخرى (حدد ذلك).....

3.3.II المنافسين بالخارج هم من نوع :

الإدارة الجهوية فرع مشروع المشترك الامتياز أخرى (حدد ذلك).....

4.3.II الأسباب التي تدفعكم إلى اختيار هذا النوع من كفاءات التواجد بالخارج:

1.4.3.II الأسباب التي تدفعكم إلى اختيار الخلق La création

عدم وجود شركاء محتملين الحفاظ على الاستقلالية و خصوصية العلامة
 استحالة الشراكة في هذا النشاط تجنب مشاكل إعادة الهيكلة
 عدم وجود مؤسسات يمكن الحصول عليها سهولة قوانين و تشريعات الفتح
 مؤسسات محلية جد onéreuses المؤسسة تعرف الأسواق بشكل كافي
 المؤسسة تملك تجربة دولية كبيرة جدا أخرى (حدد ذلك).....

2.4.3.II الأسباب التي تدفعكم إلى اختيار الشراء Le rachat

الاختراق السريع للسوق تدنيه تكاليف التواجد
 الاستفادة من السعر المشجع تدنيه المخاطر
 الاستفادة من المهارات العلمية للمؤسسة المشترية صعوبة الدخول إلى السوق
 عدم الالتزام المباشر أخرى (حدد ذلك).....

3.4.3.II الأسباب التي تدفعكم إلى اختيار الفرع المشترك La joint-venture

الاختراق السريع للسوق الاستفادة من معرفة الشريك للسوق
 تدنيه المخاطر و نفقات التسيير صعوبة قوانين و تشريعات الفتح
 تدنيه تكاليف التواجد صعوبة الدخول إلى السوق
 عدم الالتزام المباشر التفضيل لأجل التحالف في أنشطة أخرى
 أخرى (حدد ذلك).....

4.4.3.II أ. في هذه الحالة (الجذع المشترك) المعايير الأساسية للاختيار الشريك تكون :

الإمكانات المالية الهامة قدم التواجد في المنطقة
 الحصة السوقية الهامة هي مؤسسة محلية دولية

البحث عن فرص الاستثمار اليد العاملة الرخيصة
 أخرى (حدد ذلك)

III.3.2. العوامل المتعلقة بالشركة :

النشاط يتطلب كفاءات دولية بلوغ حجم مهم
 تجريب العلامات التقرب من الزبائن
 الصورة الدولية للمؤسسة التنوع جغرافيا
 وجود فائدة كبيرة الأحد المسيرين من الاستثمار في الخارج
 أخرى (حدد ذلك)

III.3.3. ماهي المنطقة المفضلة لديكم للتواجد بالخارج :

أوروبا أمريكا الأتينية أمريكا الشمالية اليابان إفريقيا
 إفريقيا الشمالية الشرق الأوسط أخرى (حدد ذلك)

III.3.3.أ. هل يوجد بلد أو سوق تسير فيه الأمور بشكل جيد بالنسبة لكم؟
نعم لا لماذا

III.4. ماهي المعايير الرئيسية الاختيار البلد (أعطي درجة الأهمية التي تراها لكل معيار):

1. أهمية ضعيفة جدا 2. أهمية ضعيفة 3. أهمية متوسطة 4. أهمية مرتفعة 5. أهمية مرتفعة جدا

5	4	3	2	1	القرب الجغرافي
5	4	3	2	1	القرب الثقافي
5	4	3	2	1	اللغة
5	4	3	2	1	بلد ذو الكثير من المدن الكبيرة
5	4	3	2	1	بلد ذو كثافة سكانية كبيرة
5	4	3	2	1	بلد ذو منافسة ضعيفة
5	4	3	2	1	الاستقرار السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي
5	4	3	2	1	التشريعات و القوانين السهلة و المناسبة
5	4	3	2	1	تكاليف اليد العاملة مناسبة
5	4	3	2	1	القدرة الشرائية العالية
5	4	3	2	1	الأولوية للدول المتقدمة
5	4	3	2	1	الأولوية للدول لناشئة
5	4	3	2	1	أخرى (حدد ذلك)
5	4	3	2	1	

III.5. ماهو قدر الاهتمام الذي توليه الشركات الأجنبية للتواجد بالسوق الجزائرية :

لقد تم ذلك نعم قريبا من المحتمل
 لا ادري لا لا يعرف

III.5.1. ماهو العامل الذي تضمنون انه يؤثر على أهمية تواجدكم بالجزائر (أعطي درجة الأهمية التي تراها لكل معيار):

1. تأثير ضعيف جدا 2. تأثير ضعيف 3. تأثير متوسط 4. تأثير مرتفع 5. تأثير مرتفع جدا

5 4 3 2 1

انعدام الاستقرار السياسي

5	4	3	2	1	القدرة الشرائية المحدودة
5	4	3	2	1	الثقافة المختلفة
5	4	3	2	1	الشبكة التجارية المحدودة التطور
5	4	3	2	1	الاستفادة من تسهيلات السلطات العمومية و الخاصة
5	4	3	2	1	القوانين و التشريعات الصعبة
5	4	3	2	1	الافتقار إلى وسائل النقل المتطورة
5	4	3	2	1	الذهنية المختلفة
5	4	3	2	1	عدم وجود الكثير من المدن الكبرى
5	4	3	2	1	صعوبة الدخول إلى السوق الجزائرية
5	4	3	2	1	اللغة
5	4	3	2	1	الديانة
5	4	3	2	1	الضرائب المرتفعة
5	4	3	2	1	أخرى (حدد ذلك)

III.2.5. هل استفدتم من مساعدة السلطات العمومية لتسهيل تواجدهم بالجزائر؟

نعم لا

إذا كان نعم أي جهة أو تنظيم الجماعات المحلية الغرفة التجارية الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار الجامعات و المعاهد وزارة

أي نوع من المساعد استفدتم المرافقة التمويل المعلومات النصائح الاستكشاف الترقية الموارد المالية أخرى (حدد ذلك)

III.3.5. هل استفدتم من مساعدة تنظيم خاص لتسهيل تواجدهم بالجزائر؟

لأنكم لم تهتموا بالأمر لا أنكم لم تتأكدوا من الحاجة إليه لأنه لم يكن لكم علم بهذه الإمكانيات إذا كان نعم ، أي تنظيم البنك مكاتب استشارة الديون الوطني للمعارض و التظاهرات جمعيات غير حكومية أخرى (حدد ذلك)

أي نوع من المساعد استفدتم التمويل الموارد المالية المعلومات النصائح الاستكشاف الترقية المرافقة أخرى (حدد ذلك)

III.6. منذ ثلاثة سنوات الأخيرة في ماذا كانت تتمثل الأهداف الرئيسية للشركة الأم (أعطي إجابتك على أساس الأهمية):

5	4	3	2	1	1. أهمية ضعيفة جدا
5	4	3	2	1	2. أهمية ضعيفة
5	4	3	2	1	3. أهمية متوسطة
5	4	3	2	1	4. أهمية مرتفعة
5	4	3	2	1	5. أهمية مرتفعة جدا

تحسين المردودية ، تدنيه التكاليف
تحسين شبكة التوزيع
تطوير شراكاتها

5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1

التنوع ،الدخول في أنشطة و وظائف جديدة
التنوع الجغرافي
تطوير تدويلها
تطوير زيادتها
تطوير وضعيتها في الدول أين هي متواجدة
زيادة ولاء الزبائن
زيادة حجمها
أخرى (حدد ذلك)

7.III. التجربة الدولية للمؤسسة ؟

أقل من 10 سنوات بين 10 و 20 سنة بين 21 و 30 أكثر من 30 سنة

8.III. هل تضمن أن رقم أعمال الشركة الأم بالخارج سيتجاوز ذلك المحقق بالبلد الأصلي ؟ (ضع علامة على الإجابة الموافقة).

لقد حصل ذلك نعم قريبا من المحتمل
 لا ادري لا لا يعرف

2.VI. ماذا يعني بالنسبة لكم عبارة- الحجم المثالي – La taille critique في قطاع نشاطكم :
(ضع علامة في خانة الإجابة الموافقة).

رقم أعمال اكبر من..... مليون دولار التواجد من بين الثلاثة الأوائل وطنيا
 وضعية الرائد التواجد من بين الثلاثة الأوائل
 أخرى (حدد ذلك)

3.VI. ماذا يعني التدويل بالنسبة لكم (ضع علامة على ثلاثة خانات على الأكثر حسب درجة الأهمية).

ضرورة حتمية الوسيلة الوحيدة لتحقيق الربح
 فرصة فرصة لتدنيه المخاطر
 تكيف مع الأوضاع العالمية الوسيلة الوحيدة لتدنيه المخاطر
 إمكانية لتجريب العلامات فرصة للتطور
 إمكانية لتحقيق الأرباح الوسيلة الوحيدة للتطور
 أخرى (حدد ذلك)

• هوية المجيب على استمارة الاستقصاء

الاسم :

الوظيفة :

الأقدمية في المؤسسة :

الأقدمية في هذا المنصب بالمؤسسة :

التعليق: (إذا كان لديك تعليق على الاستقصاء)

الفهرس

الفهرس

مقدمة عامة.....

القسم الأول استراتيجيات التدويل واختراق الأسواق الأجنبية. الفصل الأول تحديد المفاهيم والتعاريف

3	مقدمة:
3	I. تحديد المفاهيم، التعاريف ومختلف أنواع استراتيجيات التدويل، التدويل والاستثمار الأجنبي المباشر:
3	1.I. تعريف الإستراتيجية:
4	2.I. مفهوم الإستراتيجية:
5	أ- استراتيجية المجمع أو المؤسسة المعروفة بـ (Coorporate Strategy) :
5	ب- استراتيجية الميدان (conforter) :
5	3.I. الإستراتيجية فلسفة، مهمة، أهداف: La stratégie, Philosophie, Mission, objectifs
5	1.3.I. الإستراتيجية فلسفة :
5	2.3.I. مهمة الشركة:
6	3.3.I. نشاط الشركة:
6	أ- الغايات Les buts :
6	ب- الأهداف:
7	4.I. القطاع، الشعبة La Branche ، الصناعة والمجموعات الإستراتيجية :
8	II. تحديد مفهوم و تعاريف الشركات المتعددة الجنسيات و دواعي التدويل:
8	1.II. تدويل الشركات :
8	1.1.II- تعاريف التدويل و الشركات المتعددة الجنسيات :
9	2.1.II - عوامل التدويل: Les facteurs d'internationalisation :
9	2.II. الفوائد المترتبة على التدويل:
10	أ- المزايا التنافسية للشركات والمزايا النسبية للبلدان :
10	ب- المزايا الإستراتيجية:
10	3.II. مزايا التدويل :
11	أ - آثار التدويل على بلد المنشأ :
11	ب - آثار التدويل على بلد المستضيف :
11	4.II. درجات التدويل:
13	5.II. الشركات المدولة والدول:
14	III. تحديد مفهوم و تعاريف الاستثمار الاجنبي المباشر :
14	1.III. أهمية وطبيعة الإستثمارات المباشرة في الخارج:
14	أ. تدفقات الاستثمار المباشر في الخارج Les flux d'investissement direct à l'étranger :
16	ب . تدويل الشركات والاندماج الجهوي L'intégration régional :
16	ج. المناطق الاقتصادية الجديدة وتهميش العالم الثالث:
17	IV. مختلف انواع استراتيجيات التدويل:
17	1.IV- أنواع استراتيجيات التدويل :
17	1.1.IV. الإستراتيجية المتعددة الجنسيات La stratégie multinationale :
18	2.1.IV- الاستراتيجيات العالمية أو الشاملة La stratégie mondiale ou global :
19	أ. الاندماج الأفقي للشركة العالمية L'intégration horizontale :
20	3.1.IV. التفكير الدولي لسيرورة الإنتاج:
21	2.IV. تحليل وفهم ديناميكية صناعة على المستوى العالمي:
21	1.2.IV. قوى الاندماج والتنسيق الشامل:
21	2.2.IV. قوى التكيف المحلي:
22	3.2.IV - تقدير قوى الاندماج والتنسيق الشامل Appréciation des forces d'intégration et de coordination globale
24	4.2.IV - تقدير قوى التكيف المحلي Appréciation des forces d'adaptation locale :
26	5.2.IV. الأنشطة المزيغ Les activités mixtes :
26	أ - الأنشطة المتعددة الجنسيات Les activités multi nationales :

26	ب- الأنشطة الشاملة (الدولية) العالمية les activités transnationales :
27	3.IV. تشكيل إستراتيجية لتدويل :
27	1.3.IV. المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل :
28	أ. سيرورة تشكيل و إعادة تشكيل إستراتيجية التدويل :
28	ب . تحديد المراحل الأولية لتشكيل إستراتيجية التدويل :
29	ج . اختيار اماكن التواجد و اختيار كفاءات التواجد :
31	2.3.IV. رهانات اختيار كفاءات التواجد في الاسواق الخارجية :
33	الخاتمة :

الفصل الثاني

الخيارات الاستراتيجية والعوامل المحددة لكفاءات التدويل

34	مقدمة :
35	I . استراتيجيات دخول الأسواق الأجنبية Les strategies de pénétration des marchés étrangers :
35	1.1. العوامل المحددة للاستراتيجية الدولية :
35	1.1.1. التشكيل والتنسيق Configuration et coordination :
36	2.1. أنواع الاستراتيجيات الدولية :
36	3.1. الخيارات الاستراتيجية في الصناعة العالمية :
36	أ - استراتيجيات التميز Des stratégies différenciées :
36	ب استراتيجيات التميز على أساس حقل النشاط Les Stratégies Différenciées En Termes De Champ D'action :
36	1.3.1. استراتيجية الاندماج العالمي أو الجهوي Stratégie d'intégration mondiale ou régionale :
37	2.3.1. الاستراتيجية ذات الاستجابة الوطنية أو المتعددة الجنسيات :
37	3.3.1. الاستراتيجيات المتعددة التمرکز Les stratégies multifocale :
37	4.1. الإطار النوعي للاستراتيجيات حسب M. Porter :
37	1.4.1. استراتيجية التغطية العالمية والسيطرة بالتكاليف Domination par les Coûts :
38	2.4.1. استراتيجية التميز La stratégie de différenciation :
38	3.4.1. استراتيجية التمرکز La Stratégie De Focalisation :
39	II- الخطوات الأساسية لتشكيل الإستراتيجية الدولية :
40	1.1. II- التشخيص والتطور الدولي :
40	1.1. II- تشخيص المحيط الدولي :
41	2.1. II- التشخيص الداخلي للمؤسسة الدولية :
42	أ- طرق تقييم الموارد الداخلية :
42	ب- الموارد محل التقييم لتحديد قوى وضعف المؤسسة :
43	ج- شبك إظهار الكفاءة Les grilles visualisant le projet de compétence :
44	II 3.1. عوامل التدويل المسيطرة Facteurs d'internationalisation dominants :
44	أ- العوامل المعتمدة نسبيا هامة المرتبطة بالبلد :
44	ب - التحفيزات الاستراتيجية للمؤسسة Motivations stratégiques des entreprises :
45	II 4.1. تحديد الأهداف الدولية La détermination des objectifs internationaux :
46	III- مبادئ التجزئة الدولية :
46	1.III - معايير التجزئة :
47	IV- اسس اختيار كفاءات التدويل و تحديد الدول المستهدفة :
47	1.IV. اختيار كفاءات التدويل Le choix de mode d'internationalisation :
47	1.1.IV. إمكانية الاختيار على أساس دورة الحياة الدولية للمنتوج :
48	2.1. IV- الأخذ بعين الإعتبار استراتيجيات المنافس وسياسة البلد المستقبل :
50	IV 3.1. التقريبات الصناعية Les Approches synthétiques de j.h. dunning et j.l.muchielli :
50	IV 4.1. تحليل كيم و هيل L'Analyse de Hill et Kim :
51	IV 5.1. على أساس مدى الاستفادة من الحواجز الحمائية :
52	IV 6.1. تفسير أخرى لاختيار كفاءة التواجد :
52	IV 2. معايير اختيار الدول و الاسواق المستهدفة :
54	IV 3. إتخاذ قرار التدويل :
54	الخاتمة :

الفصل الثالث

عوامل و طرق اختيار كفيات التواجد في الأسواق الأجنبية

56	مقدمة :
56	I. عوامل اختيار طريقة التواجد في الأسواق الأجنبية :
57	II. الدراسات السوقية و اختيار كفيات التواجد في الأسواق الدولية:
57	1.II. التشخيص للتصدير:
57	2.II. الدراسات السوقية و اختيار السوق المستهدفة:
57	1.2.II. مراحل اختيار الأسواق المستهدفة و مختلف أنواع الدراسات السوقية:
58	أ- الدراسات ما قبل اختيار الأسواق : les études de présélection des marchés
59	ب- الدراسات السوقية الشاملة : les études de marchés globales
59	ج- الدراسة المعمقة للأسواق الخارجية: l'étude approfondie des marchés étrangers
60	د- الدراسات السوقية الاستقصائية: Les études de marchés ponctuelles
61	هـ- الدراسات الإقصائية و تحليل المزيج التسويقي: الجدول (4.3)
62	III. تأثير البيئة السياسية للبلد المضيف على اختيار الأسواق الخارجية :
62	III 1.- الأيديولوجية السياسية:
62	III 2.- أثر النظم السياسية على إدارة التجارة الدولية:
62	III 1.2. تدخل الدولة:
62	III 2.2. الاستقرار السياسي:
63	III 3.2. الصحة الاقتصادية:
63	III 4.2. الفساد:
63	III 5.2. الإضرار بالامتلاك الخاصة:
64	III 6.2. L'expropriation: نزع الملكية
64	III 7.2. La confiscation: المصادرة
64	III 8.2. La domestication: التدجين
64	III 9.2. التعدي على الملكية الفكرية:
65	III 3. تقييم المخاطر السياسية في الخارج والحماية منها:
66	III 1.3. تحليل مواطن الضعف للشركة:
66	أ-العوامل الخارجية و تتمثل أساسا في :
66	ب- العوامل الداخلية :
66	III 2.3. تحليل المخاطر السياسية للبلد المضيف.
67	IV- الوسائل المساعدة على أخذ القرار:
67	أ- شبكات التقييم Les grilles d'évaluations:
69	ب. الطرق المصفوفاتية Les méthodes matricielles:
70	IV . تطور أشكال التدويل :
72	الخاتمة:

الفصل الرابع

أنواع كفيات التواجد في الأسواق الأجنبية

73	مقدمة:
73	I. مختلف أنواع كفيات التواجد في الخارج :
75	1.I. مراقبة الصادرات : L'exportation Contrôlée
75	1- التصدير المباشر عن بعد: L'exportation directe à distance
75	2-التصدير المباشرة عن طريق التواجد : L'exportation directe par implantation directe
75	1.1.I. التصدير المباشر عن بعد: L'exportation directe à distance
76	1.1.1.I. البيع المباشرة للتصدير : La vente directe
76	2.1.1.I. الممثل الموظف : Le représentant Salarie
78	3.1.1.I. الوكيل بالعمولة : l'agent commissionné
80	2.1.I. التصدير المباشرة عن طريق التواجد : L'exportation directe par implantation directe
80	1.2.1.I. مكتب التمثيل والإدارة الجهوية :
82	2.2.1.I. الفرع التجاري : La filiale commerciales
83	2.I. التصدير من الباطن : l'exportations sous-traitée
84	1.2.I. الشركات التجارية الدولية : les sociétés de commerce international(SCI)

85 2.2.I شركات إدارة التصدير: les Sociétés de Gestion Export(SGE)
86 3.2.I مكتب الشراء:
87 4.2.I المستورد: L'importateur
88 1.4.2.I: le concessionnaire: المستورد الأجنبي أو صاحب الامتياز :
89 3.I التصدير المتضافر L'exportation Concertée :
89 1.3.I - استراتيجيات التواجد عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر:
89 1.1.3.I اسباب البحث عن التعاون: La recherche de la coopération
90 2.1.3.I - التحالفات الاستراتيجية:
90 3.1.3.I - دواعي إقامة تعاون :
91 4.1.3.I - معايير نجاح استراتيجية التعاون :
92 2.3.I - الاشكال المختلفة للشراكة الدولية:
93 1.2.3.I تجمع المصدرين: Le Groupement D'exportateurs :
93 2.2.3.I مجموعات المصالح الاقتصادية (GIE): Les Groupement D'intérêt Economique
94 3.2.3.I ظهر الخنزير أو التصدير الكنغر: Le piggy-back ou L'exportation kangourou
95 4.2.3.I لامتياز التجاري: La franchise commerciale
97 5.2.3.I المشروع المشترك : la joint-venture
97 1- تعريف وخصائص المشروع المشترك Definition et caracteristiques de la joint venture
99 2- فوائد المشروع المشترك La joint-venture :
100 3- المشروع المشترك يمكن من تنظيم علاقات دائمة في بعض الحالات:
100 4- أسباب بقاء خيار المشروع المشترك :
101 5- عيوب المشروع المشترك La joint-venture:
101 6- متى يتم اتخاذ المشروع المشترك كخيار للتواجد بالخارج:
102 5.2.3.I اتفاقية الترخيص: le contrat de licence
104 6.2.3.I - التعاقد من الباطن: la sous-traitance
105 4 . I المناقصات الدولية: les appels d'offre internationaux
105 5.I عقود الأعمال للشركات: les contrats de travaux d'entreprise
106 6.I عقود التسيير les contrats de gestion
106 7.I استراتيجية الشمولية:
110 الخاتمة

الفصل الخامس نماذج التخطيط الاستراتيجي

111 مقدمة
112 I. نموذج برلموتر M. Perlmutter و أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي للشركات الدولية:
112 1.I التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي الدولي:
112 أ. المبدأ الاقتصادي: L'impératif Economique:
113 ب. المبدأ السياسي: l'impératif politique.
114 ج- الاستعدادات الإستراتيجية الممكنة حسب برلموتر و هينين Heenan et Perlmutter :
114 2.I - أنظمة التخطيط الاستراتيجي، مختلف الاختيارات و الحدود :
114 1.2.I. نموذج التخطيط : planification top-down
115 2.2.I. نموذج التخطيط : planification bottom-up
115 3.2.I. نموذج التخطيط الحافظة : planification du portefeuille
116 4.2.I. نموذج التخطيط الهيكل المزدوج : une planification de structure duale
116 3.I. طرح و استنتاجات برلموتر M. Perlmutter :
117 1.3.I. الانتقادات الموجهة ل طرح برلموتر Perlmutter :
117 II- نموذج مركدكس ديجردا Le modèle Mercadex-Desjardins :
120 1.II. حدود تطبيق نموذج اوبسلا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :
120 2.II. تطبيقات نموذج مركدكس ديجردان Mercadex – Desjardins :
123 III- النماذج المبنية على كفاءات الفريق المسير:
123 1.III. التطور التاريخي لنماذج تدويل الشركات :
124 2.III. التطور التاريخي لتصوير سيرورة التدويل :
125 3.III. مزايا و نقائص نماذج اوبسلا و نماذج التجديد Modèle Uppsala Et Les Modèles Innovation
126 4.III. محدودية النماذج المتعلقة بسيرورة تدويل المؤسسات :

127	5.III. البعد النظري لتقريب التدويل بالاعتماد على الكفاءات :
131	IV. تقريبات التدويل المبنية على المعرفة :
133	1.IV. مختلف اشكال التعلم التنظيمي ودور الموارد و الكفاءات :
134	أ- اهمية معرفة الأسواق الخارجية :la connaissance des marches etrangers
135	ب- معرفة التدويل :la connaissance d'internationalisation
136	الخاتمة:

القسم الثاني الدراسة التطبيقية والميدانية الفصل الأول مناخ الاستثمار في الجزائر

139	مقدمة:
139	I. المعطيات الأساسية للاقتصاد الجزائري:
139	1.I. البنى القاعدية:
139	2.I. تربية ، تكوين ، صحة:
140	3.I. الإقتصاد:
140	4.I. التطور الاقتصادي:
142	II. التشريع الاقتصادي و أهم التحولات الجارية:
142	1.II. تعديل القانون التجاري:
143	2.II. تعديل القانون المتعلق بالسجل التجاري:
143	3.II. نظام تأطير التجارة الخارجية:
144	4.II. المنافسة وشفافية الأسواق:
144	5.II. القطاع الخاص: الصناعات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
144	6.II. القطاع البنكي:
145	7.II. تنظيم القطاع العام – الخصخصة:
146	III. الإستثمار الأجنبي في الجزائر:
146	1.III. الإطار القانوني والتأسيس؟
146	1.1.III. تعريف الإستثمار.
146	III. 1. 2. حرية الإستثمار والمساواة في المعاملة:
148	3.1.III. ضمانات - الحماية – الاتفاقيات الموقعة من قبل الجزائر:
149	4.1.III. تحويل رؤوس الأموال في الجزائر:
150	2.III. الامتيازات الجبائية الممكن منحها للمستثمرين:
150	1.2.III. امتيازات النظام العام:
151	1) الأنشطة المستبعدة من المزايا:
152	2.2.III. امتيازات النظام الخاص:
152	3.2.III. إجراءات منح مزايا:
153	4.2.III. وجوب إعادة استثمار الأرباح:
154	3.III. الهيئات المكلفة بترقية الاستثمارات:
154	1.3.III. المجلس الوطني للاستثمار (C.N.I):
154	2.3.III. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (A.N.D.I) :
154	IV. نظام الخوصصة:
154	1.IV. سياسة الخوصصة:
155	V. الأشكال القانونية للإقامة في الجزائر.
155	1.V. الشركات التجارية
155	1.1.V. الشركة بالأسهم.
155	أ. تحويل شركات المساهمة:
155	2.1.V. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.د.م.م):
156	أ. تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة:
156	3.1.V. المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة:
156	2.V. الأشكال الأخرى للإقامة المهنية:
156	1.2.V. مكاتب الارتباط.

1572.2.V الأشكال الأخرى للإقامة الدائمة
158VI. التشريع التجاري:
1581.VI. شروط ممارسة النشاطات التجارية:
1581.1.VI. السجل التجاري:
1582.1.VI. النشاطات المقننة
1583.1.VI. القانون الأساسي للتجار الأجانب:
1582. VI. التجارة الخارجية:
1581.2.VI. حرية الإستيراد والتصدير.
1582.2.VI. القيود
1593.2.VI. الإجراءات الحمائية.
1593.2.VI. اعتماد تشريعي استثنائي.
160VII. قانون المنافسة:
1601.VII. حرية الأسعار
1612.VII. الممارسات المقيدة الممنوعة.
1613.VII. تشريعات التركيز.
1624.VII. القواعد المطبقة على الممارسات التجارية:
1625.VII. مجلس المنافسة.
169الخاتمة

الفصل الثاني

استنتاج أسئلة الاستبيان في ظل النظريات الاقتصادية ونظريات التدويل

165مقدمة :
1651. I نظريات التجارة الدولية:
1651.1.1. نموذج التبادل الحر :
1662.1.1. النموذج النيو كلاسيكي : تحليل ايلي هيكرش و برتل أولين Elie Hecksher Et Bertil Ohlin
1672. I نظريات التطور الدولي للشركة:
1671.2. I. تقرب التكنولوجيا الجديدة : l'approche neo-technologique
1682.2. I. التقرب الاصطناعي للشركة لجون لويس موشيلي:
169أ) العوامل المتصلة بالبيئة الكلية :
169ب) العوامل المتصلة بالبيئة الجزئية:
1703.2. I نظرية الاختيارية جون دوننق : La Theorie Electique De John H Dunning
1713. I. التقريبات الأخرى للتدويل للشركات:
1711.3. I تقرب شومبيتر : L'approche de Schumpeter :
1712.3. I تقرب هيمر للتدويل: L'approche De S.Hymer
1723.3. I تقرب كندلبرغر و اودريتش: L'Approche Kindleberger et Audretsch
1724.3. I تقرب مكري: L'Approche De N.Macrae
1735.3. I تقرب كينشربوكر: L' Approche de knickerbocker:
1736.3. I تقرب سييف هيرش : L'APPROCHEDE S. HIRSCH :
1747.3. I تقرب ميشلي: L'Approche de C. A. MICHALET :
1748.3. I تقرب جوهانسن و فهلين مدرسة أوبسالا: l'approche de Johanson et Vahlne ; l'ecole d' uppsala
1759.3. I تقرب كاف: L'Approche De R.E.Caves
17510.3. I تقرب روقمان : L'approche De A.M.Rugman
17611.3. I تقرب جوليان سفاري: l'approche de J.SAVARY :
17712.3. I تقرب جان مارك دي ليرسنيدر: L'APPROCHE DE J.M DE LEERSNYDER :
17913.3. III تقرب ولاديمير اندروف: l'approche de Wladimir Andreff
18014.3. I تقرب سروسسي: L'Approche de R.Seroussi :
18115.3. I تقرب جان بول لومير: l'Approche de j.p. Lemaire
18116.3. I تقرب جان بيلمان: L'Approche De J.Bilman
182الخاتمة :

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية و تحليل نتائج الاستبيان

184	مقدمة:
186	I. تحديد العينة المدروسة و فرضيات العمل:
192	II. تحليل نتائج الاستبيان:
193	القسم الأول: عموميات حول الشركة المستجوبة.
199	1.2.II. خلاصة القسم الأول من الاستبيان:
200	القسم الثاني: تطور الشركة.
220	2.2.II. خلاصة القسم الثاني من الاستبيان :
221	القسم الثالث: الشركة و المحيط الدولي.
281	3.2.II. خلاصة القسم الثالث من الاستجواب :
282	القسم الرابع. آراء المسيرين:
284	4.2.II. خلاصة القسم الرابع من الاستبيان:
284	III. تحليل الافتراضات.
285	1. III. تقييم صحة الفرضيات:
286	2. III. المتغيرات المتعلقة الشركات :
302	الخاتمة:
304	خاتمة عامة:
	الملاحق:
	الفهرس:

المصادر والمراجع

المراجع و المصادر

- Abell .D.F et Hammond J.S . , Startegic Planning . Prentice-Hall ; 1979.
- Alain N & Philippe V & Michel W : « Les perspectives en management stratégique », Tome II, 1994-1995
- Andreff W ; « Les multinationales », Edition ; la découverte. 1987.
- Andreff W. ; « Les multinationales globales », Edition la découverte ; 1996.
- Ansef Igor; Stratégie de développement de l'entreprise, paris Hommes et techniques ; 1968 .
- Argyris C. et Schön D, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA ;Addison-Wesley, 1978.
- Atamer T. et Al, Diagnostique stratégique; Dunod ;1998.
- Barelier. A., J. Duboin et Al, pratique du commerce international, stratégie de développement ; 15ème édition ; Foucher, 1999 .
- Barsseul Jacque ; Les nouveaux pays industrialises et industrialisations du tiers monde, édition Armand Colin, 1993 .
- Batsch L. ; la croissance des groupes industriels ; Economica ; 1993 .
- Bidanlt. F, Le champ stratégique de l'entreprise, Economica 1988.
- Boyer A, J. thépot et AL; La stratégie; Panorama de la gestion ;. Edition d'organisation; 1997 .
- Coord., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, Paris.
- Cova Bernard et S.Wickham ; Stratégie d'incertitude ; Economica ; 1996.
- Crozier .M et E. Friedberg, L'acteur et système, Seuil ;1977 .
- Cyert R.M. et MARCH J.G, *Abehavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1963
- De Suerny J., J.C. Guiriec, Principes et pratiques de gestion prévisionnelle, Delmas, 1976 .
- Derbelet et all, Notions Fondamentales de Gestions d'entreprises ,Foucher,Nouvelle Edition,1996.
- Desreumaux. Alain, , stratégie; Précis Dalloz; 1993.
- Dichen P. ; Global Shif ;Industral Change in a Turbulent World, Harper and Rew.1986
- Dunning, J., Multinational Enterprises and the Global Economy, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1993.
- Dussauge, P & Ramanantsoa, B ;« Technologie et stratégie d'entreprise, McGraw-Hill ; 1987.
- G.Legrand et H.Martini ;management des opérations de commerce international ; Dunod ;1993 .
- Garrette B & Dussauge P: « Les stratégies d'alliance », Les Editions d'organisation. 1995.
- Gervais Michel, Contrôle de la gestion ; 5ème édition ; Paris, Economica 1994 .
- Huault Isabelle, «Le management international» ; Casbah, 1999.
- Hugonnier B : « Investissement direct, coopération internationale et entreprises multinationales » Economica. 1984.
- Isunier J.C ; management international, PUE ; 1985 .
- Joffre P(1994) : « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Edition Economica
- Keralof bent, Les stratégie des affaires, Les presses du management ; 1990 .
- Koenig G., « Les ressources au principe de la stratégie », in KOENIG G. 1999.
- Kotler .P et Dubois B., Marketing Management , Publi-Union,1994.
- Lafay G.,Siroen J.M., Maitriser le libre échange , Economica , 1994.
- Langefeld W K ; « Les Joint ventures internationales » GLN Joly Edition ; 1992
- Langefeld W K: « Les Joint Ventures Internationales », Cologne, traduction et adaptation : André Garcia. 1992.
- Lawrence P . Lorsch J ., Adapter les Structures de L'entreprise , Edition d' Organisation ;1973.
- Lemaire J.P. ;Développement International de l'entreprise ; Dunod ;1997.

- Lendrevie J. ,D.,Laufer R ., Le Marcator ;Théorie et Pratiques du Marketing , Dalloz ,1997 .
- Marckesnay. M.; Management stratégique; Chihab ; Alger ; 1998.
- Martinet. A.C., stratégie, Vuibert-Gestion 1983.
- Mendez M & Lehnisch J P: «Comment réussir en franchise », Bordas, Paris . 1989.
- Michalet A.C. et Delapierre M, La multinationalisation des entreprises Françaises, Gauthier Villars, 1973.
- Michalet A.C.: « Le capitalisme mondial », 2^{ème} Edition, PUF ; 1985.
- Michalet C.A, Le capitalisme mondial, PUF, Chapitre 4. 1976
- Mucchielli J L : « Multinational enterprises, International investments and transfers of technology : the elements of an integrated approach » Paris, Edition Economica. 1987.
- Mucchielli J L: « Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives », Paris, Edition Economica. 1985 .
- Ohmae Keninchi ;, La triade, émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Paris, Flammarion 1985.
- Ohmae Keninchi. ; l'entreprise sans frontières ; nouveaux impératifs stratégiques ; interedition ;1991.
- Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York ;
- Perez R. Introduction méthodologique sur l'articulation filière- stratégie; ADFi; Economie industrielle, Economica, 1983.
- Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York ;
- Traduction française, *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Neuilly-sur-Seine ; 1963
- Poirier Lucien, Le discours de la stratégie Militaire, R.F.G. N° 67 Janv-Fev 1988.
- Porter M., «L'avantage concurrentiel», inter édition 1986.
- Porter M: « The competitive advantage of nation », Londres, Macmillan;1990.
- Porter. M, choix stratégies et concurrence, Economica ; 1982 .
- Porter. M ; l'avantage concurrentiel des nations ;Paris ; inter édition ; 1993 .
- Ramanantson B, Détrie J.P . , Stratégies de L'entreprise, Nathan 1983 .
- Root, Franklyn, Entry Strategies for International Markets, Maxwell Macmillan Canada, 1994.
- Sanchez R., Heene A. et Thomash, « Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition », in SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (eds.), 1996.
- Sicad C. ; le manager stratège ; Dunod ; 1994 .
- Tarondeau J.C., *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, PUF, Paris. 1998.
- Tersen D. et J.Bricout, L'investissement international, Armand 1996.
- Thitart R.A ; La stratégie d'entreprise ; MC.GRAW Hill ;1990
- Trabatoni p, Jarniou p, Les systèmes de gestion ; politiques et structures; PuF; 1975.
- Urban Sabine, Management international, Les essentiels de la gestion, Tilec, 1993.
- Vernon, R., International Investment and International Trade in the Product Life Cycle, Quarterly Journal of Economics, 1966.

المراجع و المصادر باللغة العربية :

- نصيرة بوجمعة سعدى : عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992
- د. سمير كوكب الجميل ، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ، تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، (18) السنة الثانية ، فبراير تصدر عن جامعة الموصل العراق ، العدد 2005.
- عاطف السيد ، الجات و العالم الثالث ، مجموعة النيل العربية ، 2002.
- عباس علي، إدارة الأعمال الإطار العام ، دار و مكتبة الجامعة ، عمان ، 2003 .
- صقر عمر، العولمة و القضايا المعاصرة ،الدار الجامعية ، قطر ، 2003 .
- عمرو خير الدين ، التسويق الدولي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996 .

المجلات و الدوريات

- Ader E.; «L'analyse stratégique moderne et ses outils» ; futuribles n° 72 Décembre 1983.
- Ageron B. et Huault I., « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol.6,n°2. 2002.
- Aharoni Y, *The Foreign Investment decision Process*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- Airandi Serge; « Le Destin de Globalisation » ; Revue F G ;Sep-Oct 1994.
- Allouche J. et G. Schmidt ; «Les outils de la décision stratégique» ; La découverte, 1995.
- Anatassopoulos J.P et Ramanantson , ; Le Segment est Mort , Place au Métier ; Revue Française de Gestion , Mars-Avr 1982.
- Andersen O., « On the internationalization process of firms: A critical analysis », *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°2. 1993.
- Anne-France et All ; « l'information ; l'entrée du marché dans l'organisation » ; R.F.G N°118 ;Mar-Avr-Mai 1998.
- Arora S.C., «La norme CISO 9000 au cœur de la compétitivité internationale», *Problèmes économiques*, N° 2.598, Janvier 1999 .
- Barabel Michel et all ;« internationalisation : le défi des différences culturelles »;*Expansion Management Review* ; mars 2006 .
- Barney J., « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, vol.32, n°10. 1986.
- Beardley Scott C et all ; « Réglementer sans nuire la concurrence » ; ; *Expansion Management Review* ; mars 2006.
- Behrens Kristian « choix de localisation et structure du commerce intra-branche » ; *Revue économique* vol 56,n°3 juill 2005 .
- BELLEY J., DUSSAULT L. et LORRAIN J., « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes du IV^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Universités de Metz et Nancy.
- Bely Jacques ; « la valeur client , fondation des business models » ;*Gagnants* ; *Expansion Management Review*, Sept 2005.
- Berger Susanne ; « le cout du travail n'est pas le seul déterminant des délocalisation » ;*problemes économiques* ;n°2909 oct 2006 .
- Bertho F. et all ; « les inégalités mondiales augmentent-elles » ; *Alternatives économiques* , les chiffres de l'économie ;N°70-4^{trimestre} 2006 .
- Bilkey et Tesar,,Montréal, 6-9 Juin 2007 2XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique . 2007.
- Boccaro F. et all :L'attractivité de la France au travers d'une sélection d'indicateurs ; *Bulletin De La Banque De France* N°123 Mars 2004.
- Bouyeure C: « L'investissement international », PUF, `Que sais-je ?', N°1256.
- Carpano.C, Chrisman et Roth.K, « International strategy and environment », *Journal of international Businessstudies*, 25,3 1994.
- Castanias R.P. et Helfat C.E., « The managerial rents model: Theory and empirical analysis », *Journal of Management*, vol.27. 2001.
- Caves R.: « Multinational Enterprise and economic analysis » Cambridge university press ; 1982.
- Chandler G.N. et Hanks S.H, « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.20, n°3. 1994.
- Chertman M. et De leersnyder, Comment bâter un plan de marketing à l'exportation » *Revue française de gestion* Mai, 1977.
- Claude Riveline ;« de l'Urgence en Gestion » , *Gérer et comprendre* N° :22 , Mars :1991.

Clerc D. ; « une concurrence ne pure ni parfaite »; problèmes économiques; N°2572 ;10-6-1998 .

Collin Béatrice ; « Les Outils D'analyses De L'environnement International Et Choix Des Modes De Développement » ;Revue Française Du Marketing°157-158-1996/23 . 1996

d'internationalisation », *Actes des VIIIèmes Journées Nationales des IAE*, Lille. 1985.

David J P (2002) : « Internationalisation des PME : une grille d'analyse », *l'Expansion Management Review*, Juin ,2002.

David J-P. ; « Une Matrice Pour Fraire Les Bons Choix D'internationalisation » ; ;*L'expansion Management Review*. Déc ; 2005 .

Davidson & Mcfetridge(« Keys characteristics in the choice of international technology transfer mode» 16 Summer 5-22. 1985.

De Leersshnyder J M (1982) : «Marketing International», 1ère Edition, Dalloz

Debourse J.P. et Vasseur J., « Réflexions sur l'étude du processus

Defever Fabrice ,J.L.Mucchielli ; « Analyse des caractéristiques des pays » ;Revue économique ;vol 56 ,N°6 ;Nov 2005.

Defever Fabrice ,J.L.Mucchielli ; « décomposition internationale de la chaîne de valeur » ;Revue Economique ;vol 56 ,N°6 ;Nov 2005.

Desreumaux A: « Internationalisation », in *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de R Le Duff, (1999) .

Détrie Jean –Pierre; *strategor; Politique Générale de l'entreprise*; 3ème édition. dunod; 1997 .

Dowsky w.l et Nikolchew J., *Can industries de-mature ?Applying new technologies to mature industries ; Long range planning , Vol ;19,n02,1986 .*

Doz Y . , Hamel Prahalad c.k ., *Collaborate With your Competitors- and Win , Harvard Business Review ; jan –fév 1989.*

Drancourt Michel ; « Les stratégies d'entreprise dans l'économie – monde » ;*futurible n°319 mai 2006.*

Dunphy D., Turner D. et Crawford M, " *Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies "*, *Journal of Management Development*, Vol. 16, n°4. 1997.

Dussauge P & Garrette B « *Anticiper les conséquences des alliances stratégiques* », *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août. 1997.

Dussauge P . et Garrette B. *Alliances Stratégiques et Mode d'emploi ; Revue Française de Gistion , Sep- Oct .1991.*

Elsevier Pergamon *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Oxford. 1996.

Eriksson K., Johanson J., Majkg|rd A. et Sharma D.D., « *Experiential knowledge and cost in the internationalization process* », *Journal of International Business Studies*, vol.18, n°2. 1997.

Ernst D.et O. Connor, *Technologie et compétition mondiale*, OCDE, 1989.

Fiol C. et Lyles M., " *An Organizational Learning "*, *Academy of Management Review*, ch. 10(4). 1985.

Folta T B: « *Governance and Uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment* », *Strategic Management Journal*, vol 19. 1998.

Gacobs Scott H ; « *la codification ,facteur de croissance économique* » ; *Revue Françaises d'administration Publique , N°82 ; Avr-Juin ;1997.*

Gankema H.G.J., Snuif H.R. et Zwart P.S, « *The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory* »,*Journal of Small Business Management*, vol.38, n°4. 2000.

Garrette B & Dussauge P « *Les stratégies d'alliance* », *Les Editions d'organisation (1995) Expansion Management Review*, , Sept 2004.

Girand Pierre-Noël ; « *les causes des inégalités* » ; *problèmes économiques N°2598 ; jan 1999.*

Gomes- Casseres, B: « *La stratégie, clé de voûte des alliances* », *Les Echos*, du 21/03/01. 2001.

Government accountability office (GAO)/ CNUCED .*World Investment Report .2004.*

Guilhon B., C , Le Bas ; « *marché des connaissance* » ; ;*Revue Economique ;vol 56 ,N°6 ;nov 2005.*

Haehnsen E & Kan E: « *La sous-traitance en mutation* », *Cahier Industries*, N°21. 1996.

Hagedoom J.et all ; «*l'entreprise à l'échelle de la planète* » ;*problèmes économiques ;N2415.2416.*

Hart, S. et N. Tzokas, *The Impact of Marketin Research Activity on SME Export Performance!: Evidence from the UK*, *Journal of Small Business Management*, West Virginia University, Vol. 37, no. 2, avril 1999.

Hatem Fabrice ; *investissements internationax mobile ; Les Tendances par pays et régions d'origine ; Agence françaises pour les investissement internationaux (AFII) ;n°296 ;Juin 2005.*

Hegel John. « *la délocalisation arme de stratégie offensive* » ; *Expansion Management Review*, Sept 2004.

Hill G.W.L., CW Kim, «*Seaching for adynamic theory of the multinational entreprise, atransaction cost model*» *Stratégie management journal spécial issue*, Summer 1988 .

Hout T.,porter M.E. ,Rudden E., «*How Global Companies Win Out ?* », *Harvard Business Review ; septembre-*

octobre 1982 .

Hugonnier B: « Entreprises multinationales », in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Y Simon et P Joffre. 1997.

Jacquemin A .,Buigues P ., Ilzkovitz , « Concentration Horizontale ; Fusions et Politique de la Concurrence dans La Communauté Européenne » ; Economie Européenne ; Mais 1989.

Joffre P. et Wickham S., « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre – décembre. 1997.

Johanson, J. et J. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment! » *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, no 1, 1977.

Jolly D (1995) « Manager un partenariat technologique », *Expansion Management Review*, Juin 1995.

Journal, vol.5. 1984.

Julien, P.A., Beaudoin, R. et Ruphin Ndjambou, PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines, Institut de recherche sur les PME, UQTR, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, nos 1-2, 1999.

Karagozogin, N. et Martin Lindell, Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms!: An Exploratory Study, *Journal of Small Business Management*, Janvier, vol. 36, no. 1. 1998

Kashani Kamran « en collaboration ,client et fournisseur jouent gagnant »; *Expansion Management Review*, Sept 2004 .

Kogut B. « Désigning global stratégies: comparative and competitive value- Addeb chains » *Sloan management review*, été 1985.

Koskas J.Clade ; « Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélisation » *R.F.marketing* ;N°164. 4/1997.

la kers Price; « concurrence ,concentration, monopole et structure de marchés » , *P.E* ; N°2591.

Lahimer N: Mémoire « Les facteurs déterminants de la délocalisation : Etude comparative entre l'Asie et l'Afrique » Université Paris Dauphine ; 2003.

Lee Eddy; « les conséquences sociales de la mondialisation dans les pays en développement » ; *Revue internationale du travail*, vol 145 -2006 n°3 .

Lehmann Laurence et all ; « distribution et modèles d'internationalisation » ; *Expansion Management Review*, , Sept 2004.

Leonidou L.C. et Katsikeas C.S., « The export development process: an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol.27, n°3. 1996.

Levet J.L. ; « Délocalisations ; globalisation et satratégies de firmes » ;Regards sur l'actualité ;N°312 page dossier.

Libbey J (1990) *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*, Editions AUPELF-UREF, 1990.

lim J.S., SHARKEY T.W. et KIM K.I, « An empirical test of an export adoption model », *Marketing International Review*, vol.31, n°1. 1991.

Lorenzi Jean-Hervé; « Délocalisation Et Risque De Désindustrialisation » ;Regards Sur L'Actualité n°312 Dossier Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7. 1997.

Marois B., «Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise », *Revue Française de gestion*, Mai, Avril, 1993.

Mayer Thierry et J.L.Mucchielli ; « la localisation des entreprises multinationales » ; économie et statistique N°326-327 ; 6/7. 1999.

Mechin A., *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements: une approche par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, 2001..Université de Caen

Miesen.B .CK K.J., « Small business and exporting: A literature review », *International Small Business Journal*, vol.6, n°1. 1988.

Moon J. et LEE H, « On the international correlates of export stage developments: An empirical investigation in the korean electronics industry », *International Marketing Review*, vol.7, n°5. 1990.

Mucchielli J L: « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales » *Revue économique*, vol 43, N° 4. juillet 1992.

Mucchielli J.L. et F.Puech ;le choix de la localisation ; le cas des multinationales francaises ;problemes économiques n°2909 ;2006.

Mucchielli Jean –Louis, «La décomposition internationale des processus productifs, Cahiers Français, N° 253.

Mucchielli Jean louis, le commerce internationale, Cahiers français, N° 253.

Muchielli J.L., «Alliances stratégiques et firmes multinationales, Une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multi-nationalisation», *revue d'économie industrielle* N° 55, 1er trimestre , 1991.

Nelson R.R. et Winter S.G, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, London. 1982.

Nguyen T., Barrett N. et Fletcher R., " Learning Orientation and Internationalisation of Firms in Emerging arkets ", in *ANZMAC 2000 Conference Proceedings*. 2000.

- Nkongolo-Bakenda, J.M. et G. D'Amboise, *Gestion stratégique des PME et défis de la mondialisation! : élaboration d'un cadre d'identification des actions stratégiques*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-71, 1996.
- Oviatt M. et Mac Dougall P.P., « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol.25, n°1. 1994.
- Pfister E. . « Droits de Propriété industrielle et stratégies des firmes » ; éléments théoriques et empiriques, thèses de Doctorat , Université Paris 1.
- Pfister E. ; « Propriété Industrielle et Choix De localisation » ; *Revue économique* vol 56,n°3 mai 2005 .
- Pierre-Noël Girand ; « les causes des inégalités » ; *problèmes économiques* N°2598 ; jan 1999.
- Poirier Lucien, *Le discours de la stratégie Militaire*, R.F.G. N° 67 Janv-Fev 1988.
- Poisson, R. et Su Zhan, *Les Stratégies d'internationalisation des P.M.E.!: état actuel des recherches et perspectives*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-64, 1996.
- Poncet Sandra et all ; « Impact des barrières aux échanges sur la croissance économique » ; *Revue économique* –vol 56 n°3 mai 2005 .
- Portnoff André – Yves, *innovation conceptuelle ; la leçon de Dell ; futuribles* n°281 déc 2002.
- Puig Jean-Pierre; « intégration économiques et stratégies territoriales des entreprises » ; *économie et statistique* n°326-327,1999-6/7. 1999.
- Ramudhin A & Lefrançois P & S D'Amours & Montreuil B: « A decision support system for operations scheduling in distributed environment», *Revue des systèmes de décision*, vol 5, N°1-2, Hermès. 1996.
- Rao T.R. et NAIDU G.N., « Are the stages of internationalization empirically supportable? », *Journal of Global Marketing*, vol.6, n°1/2. 1992.
- Reynaud E. et SIMON E, « Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°149. 2004.
- Samuelides Esther, « les stratégies d'investissement sur le marché issus des nouvelles technologies » ; *DE LE SOCITE* n°59- mai 2003 .
- Savary Julien, «Le commerce international» ; *Cahiers Français*, N 253.
- slywotsky Adrian et all ; « risques et exigences de la mondialisation » ; *Expansion Management Review* mars 2006.
- Slywotsky Adrian et all ;Risques et exigences de la mondialisation ;*l'expansion management review* mars 2006 .
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A., « Dynamic capabilities and Strategic
- Terpstra, V. et B. Simonin, *Strategic Alliance in the Triad!: an Exploratory*, *Journal of International Marketing*, vol. 1, no 1, 1993.
- Turcq .D ., *Latuniqué de Nessus : les Strategies D' Accords Internationaux des Entreprises Japonaises*; *Cahier d' Études ESCP*.1985.
- Urban Sabine, *Management international, Les essentiels de la gestion*, *Tilec*, 1993.
- Van Den Bosch F.A.J. et Van Wijk R, « Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective », in SANCHEZ R. (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York. 2001.
- Vernon R.: « The product cycle hypothesis in a new international environment », *Oxford Bulletin of economics and statistics* 41. 1979.
- Villette M. ; « Entreprise » ; *problème économiques* N°2531 ; 27 août 1997.
- Wacheux F: « Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes, Etude exploratoire dans le Bâtiment et les Travaux Publics », thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine. 1993.
- Werden G.« Antitrust Analysis of Joint Ventures: An Overview », *Antitrust Law Journal*, Vol. 66. 1998.
- Wernerfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5. 1984.
- Wickham S. P: « Investissements directs et filiales étrangères à travers l'espace industriel européen », *Economie appliquée*, *Revue publiée par l'ISMEA Paris et les presses universitaires de Grenoble*, tome XLII, N°4. 1989.
- Wiedersheim-Paul F., Olson H.C. et Welch L.S, « Pre-export activity: The first step in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol.9, n°1. 1978.
- Xavier Ragot ; « les stratégies de lutte contre les délocalisations » ;*Regards sur l'actualité* n°312 Dossier.
- Zmerli K: « Déterminants du choix du mode de présence à l'étranger : cas de présence par l'investissement en Tunisie », *Mémoire de DEA, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis* III. 1998.

BCG in <http://www.imc-infoabcg.com> et Bonston Consulting Group , » ;les activités de volume » ,Perspectives et Stratégies, document Bcg.
career_opportunities@mckinsey.com (MCKinsey et company.all)
catherine bernard et Il ; in www.lesechos.fr
Galletti Anne et All ; pas si suples ; les délocalisations : <http://assoc.wanadoo.fr>
Jean François, Rapport du groupe ; « la nouvelle nationalité de l'entreprise dans la mondialisation » , 1999 ; <http://www.plan.gouv.fr>
La loi française du 31 décembre 1975 ; www.juriscope.org
Laigle Lydie ; « strategie et trajectoires d internationalisation » ; [http:// www.gerpisa.univ-evry.fr](http://www.gerpisa.univ-evry.fr).
M.carnoy ; « la firmes et l'état » ; [http:// www.rio.net/solgral](http://www.rio.net/solgral)
Martin carnoy ; « la firme et l'état » ; <http://www.rio.net/solagral.html>
Unctad, I .A(2003) W.R .F D I ,Policies for Development ; National and International Perspectives; United Nations , Geneva. www.unctad.org