

الدعائم الأساسية لتدويل المؤسسات الاقتصادية.

الأستاذ مجدّد عبد النور. جامعة مستغانم

الاستاد بن حمو عبدالله. جامعة مستغانم.

ملخص.

إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية واتساع الأسواق وغيرها، بالإضافة إلى عدة عوامل تفسر نقل المؤسسة نشاطها إلى الأسواق الدولية منها عوامل تجارية و عوامل مالية و أخرى بيئية.

و في ظل التحولات الاقتصادية الجارية في العالم بما في ذلك انضمام عدد كبير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة الشيء الذي يعني تلاشي الحدود الجغرافية بين الدول الأعضاء بهذه المنظمة و الانتقال الحر لمنتجات وخدمات المؤسسات الاقتصادية، كذلك تكوين التكتلات الاقتصادية ما يعني اكتساب مؤسسات هذه الدول مركز تنافسي . أصبح نشاط المؤسسة الاقتصادية على المستوى الدولي ضرورة حتمية تستوجب عليها الاس تعداد للمنافسة محليا و الانتقال للمنافسة دوليا للاستفادة من وفرات الحجم و تعظيم الحصة السوقية و الدخول الى مجال أعمال جديدة... الخ. إن اتخاذ المؤسسة الاقتصادية قرار مزاولة نشاطها دوليا يسبقه مجموعة من الدراسات و التدابير تكون في مجملها الدعائم الأساسية لنجاح نشاطها على المستوى الدولي هذا ما سيتم التطرق إليها من خلال هذه الدراسة.

Abstract.

If it is possible to look at the phenomenon of internationalization as a natural evolution of human civilization for a long time, what sets it apart now is the intensity of exchanges between the countries and propagation speed and provide funding sectors and Informatics and breadth of the market and others, in addition to several factors explain the transfer of enterprise activity to international markets including the commercial and financial factors, and other environmental factors.

And in light of the current world economic transformations, including a large number of countries to join the World Trade Organization, the thing that means the erosion of the geographical border between the Member States of this Organization and the free movement of products and services for economic institutions, as well as the formation of economic blocs, which means the acquisition of institutions of these countries Center competitive. Economic Corporation Activity at the international level has become imperative requiring them to prepare to compete locally and move to compete internationally and to take advantage of Firat size and expand market share and access to the area of new business ... etc.

The economic organization making a decision to engage internationally activity preceded by a series of studies and family demographics are in their

entirety the basic pillars of the success of its activities at the international level this is what will be addressed through this study.

المقدمة.

يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشيع سوق منتج ما أو خدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع المؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت . هذا بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى تبني خيار التدويل كركود و محدودية و موسمية السوق المحلية و تخصص المؤسسة و تمديد دورة حياة المنتج دولية... الخ.

و لكن المؤسسة قبل أن تتخذ القرار بتدويل نشاطها لابد عليها أن تفكر في عدة ركائز. و منه نطرح الإشكالية التالية .

ماهي أهم الدعائم التي يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تاخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها ؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية الأساسية الإشكاليات الفرعية التالية

- ما المقصود بالمؤسسات الدولية و ماهي أهم نماذج التطور الدولي للمؤسسة ؟
- ما هي العناصر التي تؤثر في اختيار مدخل لتدويل المؤسسات ؟

الفرضيات.

- حتى تكتسي المؤسسة صفة الدولية لابد لها أن تنقل نشاطها من الدولة الأم إلى دولة أجنبية أخرى على الأقل.
- بغرض تدويل نشاطها لابد على المؤسسة الاقتصادية أن تركز على عدة دعائم لها علاقة بالمؤسسة بحد ذاتها و بما يحيط بها.

اهداف الدراسة.

- التعرف على المعايير التي يتم على أساسها تحديد مفهوم المؤسسات الدولية و كذا نماذج تطور المؤسسة على المستوى الدولي.
- معرفة أهم الدراسات التي لابد على المؤسسة الاقتصادية القيام بها قبل اتخاذها القرار بتدويل نشاطها.
- تحديد مختلف المخاطر التي سوف تواجه المؤسسة الاقتصادية دوليا.

I. الإطار النظري للتدويل (أدبيات الدراسة)

1. الدراسات التي تناولت موضوع التدويل.

قد يكون من المفيد قبل تناول نظريات ودوافع العولمة⁸¹/ التدويل الإشارة إلى الأتي :

أ- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت (Gummett1996) أن العولمة كعملية مازالت غير واضحة المعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع . أما (برهان 1997) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدًا و نازعا للتوحد .

1- في هذه الدراسة يستعمل الباحث مصطلح(العولمة) جنبا إلى جنب أو كمرادف لمصطلح (التدويل).

ويرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولي الذي يعنى تعاون بين دولة و دولة أخرى أو بين عدة دول . أما العولمة فهي تعاون بين جميع الدول و المؤسسات و غيرها.

ب- متى تصبح شركة ما شركة دولية ؟ أو ماهي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية . وفي إطار علاقة العولمة / التدويل بميدان الأعمال و المنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق⁸² .

2. المنظمات الدولية " العالمية " و المنظمات الكونية:

يمكن استعراض بعض و جهات النظر التي توضح " العولمة " أو تضيف صفة " الدولية " أو " العالمية " على منظمة ما و ذلك على النحو الآتي :

في تعريفه للشركة الدولية أو العالمية ذكر ليفنجستون (Livingstone 1981) أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة و تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أك ثر . ويشير ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

ومن أكثر التعاريف شيوعا و قبولا للشركة الدولية النشاط أو متعددة الجنسيات ما قدمه فرنون Vernon في هذا الخصوص، حيث يعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها " المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، و التي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

و بمقارنة هذا التعريف بالتعريف الذي قدمه ليفنجستون (الخاص بالشركة الدولية) نجد الآتي :

(أ) - أن فرنون Vernon يركز على عنصر الحجم (حجم الشركة مقاسا برقم أعمالها) . بينما ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة و العمليات خارج حدود الدولة الأم (عدم و جود رقابة أو قيود مفروضة على الشركة من الحكومة الأم بشأن ممارسة نشاطها خارج الحدود الوطنية).

(ب) - يشترط فرنون ضرورة أن تمارس الشركة نشاطا إنتاجيا في ست دول أو أكثر ، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة يضيف عليها صفة الدولية.⁸³

ان قرار الانطلاق نحو العالمية هو عملية ديناميكية، فإن الشركات تميل إلى اتباع أنماط معينة لأنها تتحرك ما وراء حدودها الخاصة⁸⁴ .

(Sullivan 1994) درس مستوى تدويل المؤسسة و نتائج هذه الدراسة بينت أنه التدويل يمكن

ملاحظته في ثلاث مستويات : الأداء (على المستوى الدولي) ، الهيكلية (الموارد التي تأتي من الخارج) ، و العوامل المتعلقة بالعبادات النفسية (اختلاف أماكن التواجد و الخبرة الدولية).

2- عبد السلام أبوقحف ، دراسات في إدارة الأعمال ، مكتبة الإشعاع ، الطبعة الأولى ، جامعة بيروت العربية ، 2001ص17.

⁸³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية : دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، مصر 2001 ص21-22.

⁸⁴ Czinkota, The Export Marketing Imperative, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004, p 01.

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

1-المقابلة للنشاط الدولي، 2-تسيير النشاط الدولي، 3-مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية ، 4-عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة، 5-مستوى التشابه بين الدول التي تتعامل معها المؤسسة . و منه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع⁸⁵.

و قد أشار هود و يونج (Hood & Young , 1982) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية . أما رولف (Rolfe ,1981) فقد ذكر أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدولة الأجنبية) حوالي 20 % من إجمالي المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي) الخاصة بها. وهذا يعني أن كل من فرنون ، و ليفنسجتون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكي تصبح الشركة المعنية " دولية". منها عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقما معيناً من الأعمال خارج حدود الدولة الأم ، غير أن " هود و يونج " اشترطاً تملك الشركة (لكل أو لجزء) من مشروع الاستثمار و إدارته في أكثر من دولة.

و في تعليقها على نتائج دراسة سامبهاريا (Sambharya , 1995) حول الأثر التجميعي للتنوع على مستوى الأسواق الدولية و استراتيجيات تنويع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل - ذكر كل من نيكلا و يسار جيكداجي (Necla &Yasar Geyidagi.1996) أن توليد نسبة 10% من مبيعات الشركة من الأسواق الدولية و ممارسة النشاط الإنتاجي في ست دول أجنبية لا يمكن اعتبارها معياراً كافياً لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة . وهذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير كافية للتمييز بين الشركة الدولية و الشركة المحلية من منظور العلاقة الخطر و العائد.⁸⁶

و يرى الدكتور أبو قحف أن عولمة النشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم أو التنوع في الأسواق و المنتجات على المستوى الدولي، بل أيضا ينطوي على تغيير في الهيكلة الإدارية الثقافية التي تشكل حضارة المنظمة و سلوكياتها و اختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة . و يضيف أن التوجه نحو العولمة يعني ضرورة تغيير رسالة المنظمة و إعادة تشكيل الأهداف و الاستراتيجيات و التكتيكات. إنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية و سلوكية و فنية و تكاملية بدرجة عالية من الشمولية و الدقة على المستوى الكوني دون التضحية بالصعيد المحلي.⁸⁷

⁸⁵ Vinciane SERVANTIE, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

⁸⁶ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005، ص75.

⁸⁷ عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002، ص72.

و منه حسب (Vinciane SERVANTIE 2007) مؤسسة دولية هي المؤسسة التي يمكن أن نلاحظ أن لها علاقة منتظمة مع الخارج (مثلا مجهودات للبيع، استثمارات). قوة و اختلاف العلاقات، وكذلك تعدد و بعد الأسواق تعتبر كمؤشرات متقدمة لعملية التدويل⁸⁸.

بالمقابل (Alan rugman) ذكر أنه لا يوجد في العالم إلا حوالي تسعة مؤسسات يمكن اعتبارها أنها مؤسسات كونية. Global

حسب (Torres 1997) مؤسسة كونية هي المؤسسة التي و بصفة عفوية تصدر، تستورد، تقوم بجزء من إنتاجها بالخارج، و تطور نشاطات البحث و التطوير على المستوى الدولي. و أخيرا حسب (Oviatt et McDougall 2005) مصطلح Global يطلق على المؤسسات التي تقوم بعدد كبير من نشاطات سلسلة قيمتها على مستوى عدد كبير من الدول.⁸⁹

3. العوامل الداخلية التي تفسر سلوك انفتاح المؤسسة على السوق العالمي:⁹⁰

كشف الكاتبان (Cavusgil et Nevin, 1980) عن العوامل الداخلية بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على السوق العالمي و هي: توقعات إدارة الشركة نحو تأثير الصادرات على نموها، و المزايا التفضيلية المتاحة للشركة، و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة. و لبيان ذلك أوضح الكاتبان أن الشركة قد تبدأ بممارسة النشاط التصديري نتيجة لتسلمها نشاط الاستيراد من مشتري أو موزع خارجي أو وكيل محلي لمصدر أجنبي. كذلك قد يكون المثير لاهتمام الشركة بالتصدير هو أحد الجهات التي تتعامل معها كالبنيوك و تجمعات رجال الأعمال و الوسطاء. و عادة ما لا تتوافر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ بممارسة نشاط التصدير ولكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء القيام بالتصدير.

و تأتي بعد ذلك مرحلة الاكتشاف المتوالي للفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية مقارنة بالموارد اللازمة لاغتنامها مثل الإمكانيات الإنتاجية و التمويلية و الخبرة الإدارية بالتصدير. و نجد أن الشركات صغيرة الحجم قد ترغب في تدويل نشاطها و تبحث عن الفرص التسويقية، و لكن ضعف إمكانياتها يقف حائلا دون اغتنامها لهذه الفرص. و تنتقل الشركة بعد ذلك لمرحلة التواجد المستمر في السوق العالمي.

ذكر الدكتور عبد السلام أبو قحف أن قرار التدويل يتأثر بعوامل رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها بما ذلك مزايا

موقعية.

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- العوامل الشرطية: خصائص المنتج أو السلعة أي حدثاتها مثلا، و الخصائص المميزة للدولة المضيفة

(country Specific) مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى.

⁸⁸ Vinciane SERVANTIE, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007, P13.

⁸⁹ Vinciane SERVANTIE, Op. cité, P13.

⁹⁰ يحي سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997، ص 25-26.

ب- العوامل الدافعة: مثل الخصائص المميزة للشركة (Firm-Specific Factors) و المركز التنافس.

ج- العوامل الحاكمة: سياسات الاستثمار، نظم الإدارة، و الخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة، و العوامل الدولية⁹¹.

في كل الأحوال و مهما كانت الظروف و المتغيرات المؤثرة على عملية تدويل و عوامة المؤسسة، فإن ما يمكن استنتاجه هو أن هناك عوامل تزيد من قوة دخول و نجاح المؤسسة في السوق الدولي و بالتالي عولمتها و الرفع من مردوديتها و تتمثل أساسا حسب A. Barelier⁹² و آخرون فيما يلي:

- مفعول السوق الأصلي: الذي يتميز بقوتين أساسيتين (حجم السوق و الاقتصاديات السلمية).
- مفعول التشابه (التجانس): إن النجاح في الأسواق المحلية يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالأسواق القريبة، الشيء الذي يسمح لها بتقليل المخاطر و تلبية التكاليف.
- مفعول الخبرة: و الذي تسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها على معالجة المعلومات و معرفة المخاطر و تغيرات المحيط...
4. نماذج مراحل التطور الدولي للمؤسسة:

لجأ العديد من المفكرين و الباحثين المختصين إلى وضع مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية (محلية) إلى مؤسسة عالمية، وذلك حسب درجة تورط المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية، و نجد مثلا من بينها:
1.4. نموذج كوفيزل⁹³: (covusil1981) الذي أقرح سنة 1984، نموذجًا يميز بين مراحل و هي:

- المرحلة 1 التجريبية (المصدر السلبي): هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي، و ذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية، كما تمارس أحيانا سياسات التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث البعد النفسي (اللغة، الثقافة، المستوى التربوي، الممارسات التجارية و التشريع...)، كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية و إدارية لأنشطة التصدير.
- المرحلة 2 النشطة (المصدر الإيجابي): تتمثل في رغبة المدراء في البناء و التمكين من الأسواق الخارجية و تكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارج ية، و تنفيذ نشاطات التسويق على أسس منتظمة أكثر.
- المرحلة 3 الملتزمة: هي الأكثر تورطا في العمل مع الأسواق الخارجية، و تحدث حينما تبحث المؤسسة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، مثل الاستثمار في المبيعات و فتح فروع إنتاجية في الخارج.
2.4. نموذج بيلكي و تيسار⁹⁴ (Bilkey et Tesar, 1982)

⁹¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية: طبع، نشر و توزيع، مصر 2001، ص28.

⁹² A. Barelier et autres, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997, P63.

⁹³ غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008، ص12.

⁹⁴ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007، ص62-63.

في التحقيق في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة و متوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدم بيلكي و تيسار إطار عمل أكثر تفصيلا في تقسيم مراحل التطور الدولي إلى ست مراحل تعتمد على معيار مركب اشتمل على طول الخبرة الزمنية بالتصدير، نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية، عدد الدول المصدرة لها... الخ، و قد اقترحا المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** عدم اهتمام الإدارة بالتصدير و حتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.
- **المرحلة الثانية:** تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية، و لكن لا تبدل أية جهود للكشف عن جدوى التصدير.
- **المرحلة الثالثة:** تبدأ الإدارة بالبحث و بذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.
- **المرحلة الرابعة:** تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية و لبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.
- **المرحلة الخامسة:** تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.
- **المرحلة السادسة:** تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

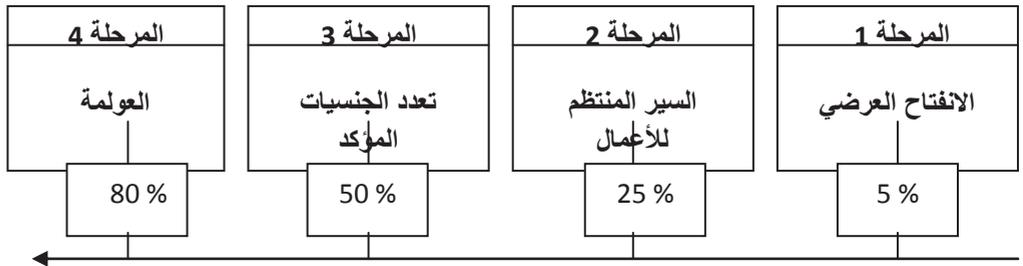
و قد دعمت نتائج دراستهما هذا التصنيف الذي اقترحا لمراحل التطور الدولي . و قد بينت الدراسات لاحقا إمكانية تصنيف الشركات المختلفة إلى مجموعات متجانسة حسب مراحل التطور التصديري دون استخدام اتجاهات الإدارة و حجم الشركة و طبيعة السلعة.

عمليا نجد أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتوقف على عدة متغيرات مثل الخصائص الشخصية لمتخذي القرار، و إمكانات الشركة، و مدى توافر المعلومات عن الأسواق الخارجية، و كيفية إدراك إدارة الشركة للمخاطر المتعددة المرتبطة بالنفوذ إلى الأسواق العالمية مثل مخاطر عدم السداد و المخاطر السياسية⁹⁵.

3.4. التطور المحدد للمؤسسة:

في نفس السياق يرى البعض بأن المؤسسة في تطورها الدولي تمر عبر أربعة مراحل . انطلاقا من الانفتاح العرضي وصولا إلى العولمة و هو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (01): التطور المحدد للمؤسسة (Prédétermine)



المرجع: P. Joffre, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, 1994, P.

⁹⁵ يحي سعيدي علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص26.

يمكن أن نلاحظ أن المؤسسة في عملية انفتاحها الدولي يمكن ملاحظتها على مدار أربعة مراحل متميزة، حيث المرحلة الأولى (الانفتاح العرضي)، تمثل المؤسسات التي فاقت مبيعاتها في الأسواق الخارجية 5% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي. أما مرحلة السير المنتظم للأعمال فتتمثل الشركات التي عرفت نمواً أكبر من في التعامل مع الأسواق الأجنبية حيث بلغت نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية أكثر من 25% مقارنة برقم الأعمال الإجمالي، لتصل المؤسسة بعد ذلك إلى مرحلة أكثر تقدماً في التعامل مع الأسواق الدولية، وتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات والتي أكدت تعاملها مع السوق الدولي والتي تفوق نسبة مبيعاتها الأجنبية 50%، لتأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة وهي الوصول إلى ما يسمى بعولمة المؤسسة، حيث المؤسسة لا تميز بين السوق الوطني والسوق الأجنبي، وتمثل في تلك المؤسسات التي تفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية 80% مقارنة بالمبيعات الكلية للمؤسسة.

5. المشاكل التي تواجه التدويل :

باستعراض نتائج الدراسات السابقة وإسهامات الكتاب يمكن تناول بعض مشكلات و معوقات التدويل/ العولمة باختصار كأمثلة :

في الدراسة التي أجراها: هو، و كون (Hu & Kwon, 1996) أشارت النتائج إلى: أن دخول السوق الأجنبي بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار يوجه عددا من المعوقات منها:

المعوقات المرتبطة بالمنافسة⁹⁶ (في درجة جودة المنتجات، والمهارات الإدارية والتسويقية و شهرة العلامة التجارية، وقنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم المنظمات المنافسة). تأتي على رأس قائمة المعوقات ثم تليها **المعوقات السياسية والقانونية** (مثل التأمين والمصادرة والتصفية للمشروعات، والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي والشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، واتجاهات النقابات، والتعريف الجمركية... وغيرها). وتأتي **المعوقات الثقافية** في المرتبة الثالثة مثل التباين في اللغة والدين والعادات.

و يجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيراً من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. وحتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضاً للأخطار والمعوقات السياسية والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات. ففضلاً عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية (القيود المفروضة على الاستثمار والإجراءات والقوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين والاختلاف في أذواق المستهلكين والتباين الثقافي... وهذه المعوقات كثيراً ما يطلق عليها " عوامل البعد النفسي " التي ترجع إلى الاختلاف في مستوى ونوع ودقة المعلومات والمعرفة بين السوق المحلي والسوق الأجنبي. وهذا طبقاً لجوها نسن، و فالين و هيمر (Hymer , 1976) يترتب عليه ارتفاعاً في تكلفة

⁹⁶ عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت 2001، ص 28-29.

الدخول و درجة الخطر حتى و إن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجياً . و حتى في ضوء " مدخل تكلفة المعاملات (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة في الأداء تطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت كلفة المسار الذي تم اختيارها لدخول السوق مرتفعة و تنطوي على درجة عالية من الخطر- مثل التملك لمشروع الاستثمار - حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير عملياتها و سياساتها الإنتاجية.

و في الدراسة التي أجراها رامسشان و سوتار⁹⁷ (Ramasseshan& Soutar,1996) حول الأثر المجمع وحوافز التصدير - باعتبارها نوعاً من الاستثمار غير المباشر - على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في ثلاث مجموعات هي: المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، و المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق، بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي و النقل و التمويل و القيود المفروضة على التجارة.

أما بالوودا (paliwoda,1994) فقد أشار إلى الكثير من المعوقات و العوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات في الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير و الإنتاج و التصدير و غيرها. و الاختلافات في الأذواق و توقعات المستهلكين و معدلات التضخم، و الاتجاهات نحو الأجانب والاستثمارات الأجنبية و القيود القانونية على الملكية الأجنبية و العادات و التقاليد... الخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية و العمالة و قوانين العمل و الأخطار غير التجارية و عدم وفرة المهارات المطلوبة. حتى أن الممارسات غير المقبولة (الأخلاقية) طبقاً لستورات (Steuart,1996) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب و كيفية التأمين و الحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين، بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولي . كما أن المرجعة الدقيقة و المتعمقة لإسهامات هارفي (Harvey,1995) الذي عرض لأسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤكد أهمية الالتزام بأداب السلوك و المعلومات بين أطراف التعامل.⁹⁸

(أيضا لكثير من الأمثلة (أكثر من 90 عاملاً) لعوامل ذات تأثير عام Wilson,1991 و قد عرض ويلسون) على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلاً عن عوامل تجعل من استبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية و الاحتكارات الكونية و عدم القدرة على تحويل الأرباح و نقص العمالة... الخ، و كذلك بعض العوامل التي ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي⁹⁹.

II. متطلبات تدويل المؤسسات.

1. العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال.

2.1. مزايا الملكية:

⁹⁷ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁹⁸ عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص82.

⁹⁹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002، ص99-100.

و نعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صنعائها. والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري ، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية . . الخ.

وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة. ويكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة Christian Dior لا تقل أهميتها و حجمها عن ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول نقدية و غيرها. و تحتاج الشركات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه السوق.

2.1. مزايا المكان :

وهي عوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي . الشركات تقارن بصفة مستمرة و روتينية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية و غيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي و ذلك بهدف إعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة و تحقيق الأرباح.

إن جاذبية السوق الأجنبي و اختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان : حجم السوق، القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الأراضي و الأصول الثابتة ، التسهيلات الإضافية التي لا بد منها لإقامة هذه التسهيلات.

3.1. مزايا التدويل:

و هي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف . إن حجم التكاليف الكلية و منها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة و تكاليف الدخول و الإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن.

و قد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثلا شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.¹⁰⁰

2. دراسة بيئة المؤسسة.

1.2 أهداف تحليل بيئة المؤسسة:

1-1-2 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية : تهتم المؤسسة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد بالاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات السليمة اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة . و عليه فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة¹⁰¹ ، و ذلك لما يلي:

¹⁰⁰ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007، ص 35-36.

¹⁰¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص 131.

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
 - إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
 - بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، و ذلك يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
 - بيان و تحديد نقاط الضعف، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف)، و التحليل الخارجي (الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، لأن هذه الأخيرة تمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها¹⁰².
- 2-1-2 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الخارجية :** إن دراسة و تقييم البيئة الخارجية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن نجاحها متوقف على التكيف معها و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثيرها على المؤسسة. يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تشكل تهديدا للمؤسسة¹⁰³. تساعد هذه الدراسة و التقييم المؤسسة على تحديد العناصر التالية:
- الأهداف التي يجب تحقيقها : حسب نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بوضع الأهداف أو تعديلها، و ذلك على كل المستويات و الوظائف.
 - الموارد المتاحة : تجعل المؤسسة على دراية بالموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد...) و كيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.
 - النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة : تساعد المؤسسة على تحديد نطاق السوق و مجال المعاملات المتاحة أمامها (السلع، طرق التوزيع، شروط الدفع و أساليبه، التشريعات القانونية...).
 - أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواءا الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي : يعني التعرف على خصائص الجمهور المتعامل مع المؤسسة، مما يساعدها على تحديد خصائص المنتجات... بصفة مختصرة يمكن القول بأن تحليل و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة يحقق أمرين أساسيين:
- أولا : تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها (استغلالها).
- ثانيا : تحديد المخاطر و المعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو علاجها¹⁰⁴.
- 2-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة:**
- 2-2-1 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الداخلية :** إن قيام المؤسسة بالتعرف على بيئتها الداخلية (بعبارة أخرى تقييم إمكاناتها الداخلية)، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

¹⁰² غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

¹⁰³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 131.

¹⁰⁴ غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

2-2-1-1 نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون¹⁰⁵، أو أنها عبارة عن موارد و قدرات محورية تمثل مجالات التمكن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

2-2-1-2 نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و /أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها و تفوت عليها اقتناص فرص، و يتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل آثارها السلبية¹⁰⁶.

2-2-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة الخارجية: إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تحليلها لمختلف مكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص و التهديدات الموجودة في السوق.

2-2-2-1 الفرص: الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو مردوديتها¹⁰⁷. أي أن الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

2-2-2-2 التهديدات: التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرضه تغيرات على مستوى المحيط الخارجي في غير صالح المؤسسة، أو عدم استقرار على مستوى هذا المحيط و الذي في غياب رد فعل تسويقي قد يؤدي بالمؤسسة إلى ترزع مكائنها بالسوق¹⁰⁸. مثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة ... مما يؤدي إلى تناؤل و تواضع المركز السوقي للمؤسسة.

3-2 تحليل SWOT :

في الأخير نشير إلى أنه هناك ارتباط و تكامل بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة، و ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة التسويقية و الاستفادة منها، يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابا أو سلبا على مستقبل عمليات المؤسسة. إن القيام بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للتوقف عند نقاط قوة و نقاط ضعف الخاصة بها، و تحليل المحيط الخارجي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي يفرضها هذا المحيط يطلق عليه اسم "تحليل SWOT".

يهدف تحليل المنافسة و تشخيص التصدير و تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة إلى الوقوف عند كفاءات المؤسسة في السوق الدولية و مقارنة إمكانياتها المتوفرة أو التي يمكن توفيرها مع متطلبات السوق الدولية، وهذا لتحديد ما مدى تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية، وهذا بتحديد ما الذي يم كن الاعتماد عليه كميزة تنافسية في السوق الأجنبي المستهدف بعد تحديد عناصر النجاح.

3. مراحل تدويل المؤسسات:

¹⁰⁵ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

¹⁰⁶ غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 52، بتصرف.

¹⁰⁷ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Pearson Education, 12 édition, France 2006, P61.

¹⁰⁸ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P62.

تمر عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية بعدة مراحل حسب ما جاء به فيليب كوتلر:

1.3. اتخاذ القرار بالتدويل: قبل مدة ليست بالبعيدة: عدد كبير من مسيري المؤسسات كانوا يعتبرون ان أهم أهدافهم كانت تحقق في السوق المحلية للدولة التي يتواجدون بها، كانوا يعتبرون أن السوق المحلية كافية لبيع منتجاتهم، و بالمقابل كانوا يعتبرون أن البيع في الأسواق الأجنبية يعتبر عملية صعبة: المناقشة بلغة مخالفة، مواجهة خطر التغيير، م واجهة قوانين مختلفة و تكييف المنتج و متطلبات المستهلك الجديد.

في الوقت الراهن الأوضاع تغيرت . من جهة، تعاظم المنافسة الأجنبية بالأسواق المحلية، و من جهة أخرى البيع بالأسواق الأجنبية يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم ...¹⁰⁹، على العموم يوجد عدة دوافع تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ القرار بتدويل نشاطها، هذه الدوافع سبق الإشارة إليها.

المؤسسة الاقتصادية حتى تنجح في عملية تدويل نشاطها لابد لها أن تغير من طريقة تسييرها، ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعوا إلى طرق و قواعد تسيير مختلفة، ولكن الاختلاف بين معطيات الدول و المناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها. إذا من الضروري دراسة سلوك مستهلك السوق المستهدف، معرفة ثقافته بالطريقة التي تسمح بإنجاز سياسة تجارية مناسبة، دون إهمال القواعد المحلية للسوق المستهدف و التكاليف التي الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

2.3. اختيار السوق المستهدفة: إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية مليئة بالفرض و التهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، و قد يكون العكس، و عليه يجب على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على فرص البيئة المتاحة و استغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، و من جهة أخرى اكتشاف التهديدات و العمل على التكييف معها بصفة ذكية. خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتبدل و التغيير، و الفرصة التي قد تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، و بالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، و ذلك من خلال أعمال و أنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، و عليه القيام بتقييم الفرص التسويقية و التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات المؤسسة و قدراتها.

تعتمد المؤسسة عند اختيارها للأسواق الأجنبية على معايير متنوعة: حجم السوق و نموها، الشروط السياسية، المنافسة، تشابه الأسواق¹¹⁰، انطلاقا من مجموعة المتغيرات البيئية السالفة الذكر و غيرها يمكن التطرق إلى طريقتين أساسيتين لانتقاء و غريلة الأسواق الأجنبية و هما:

1.2.3 طريقة التمديد: يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الانطلاق من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية . اختيار السوق عبر الزمن يع تمد على التشابه بين هياكل السوق الوطنية : السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو الطبيعة

¹⁰⁹ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 775 .

¹¹⁰ أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000، ص

الثقافية حيث تمتد أعمال السوق الدولي من سوق لأخرى مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة و بقية الوظائف التصديرية الأخرى . و هنا يكون التحول نحو الأسواق المجاورة أولاً و ذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية للمصدر و المعرفة للعادات و التقاليد و الثقافة و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و حتى اللغة أحياناً. يطلق على هذا الأسلوب اختيار السوق على أساس الخبرة.

2.2.3 طريقة التقلص: عند استخدام طريقة التقلص/الانكماش فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق التي تجزأ إلى مجموعات إقليمية وفق أسس : سياسية، اقتصادية، لغوية و غيرها. تتضمن هذه الطريقة عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة، آخذين في الاعتبار مؤشرات السوق العام و مؤشرات السلعة المحددة التي سبق تفصيلها¹¹¹.

تتمثل أهم الإجراءات التي تعتمد عليها طريقة التقلص في انتقاء الأسواق في خمسة خطوات كما يبينه الجدول التالي:
الشكل (03). طريقة التقلص.

التقسيم الجغرافي:	
1 - مؤشرات السوق العام.	↓
2 - مؤشرات المنتج المحددة: أ- صفات المنتج المخطورة. ب- صفات السوق المخطورة.	↓
3- تقييم الأسواق المحتملة.	↓
التقسيم الاجتماعي- الاقتصادي:	
1- أنماط الطلب:	↓
2- أنماط العرض:	↓
تقدير المبيعات المحتملة:	
1 - حسب الأسواق . 2- حسب القطاعات.	↓
تقدير الربحية المحتملة:	
1 - ترتيب الأسواق/ القطاعات. 2- الاختيار النهائي.	↓
التخطيط الاستراتيجي	

3.2 اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي:

هنالك عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية، منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والتصدير المشترك أو المنظم، الترخيص الدولي و الامتياز الدولي، و أخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة و الاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية الامتلاك.
إن أول مشكل يواجه المؤسسة الاقتصادية عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، و من جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة.

¹¹¹ بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2009، ص 158-159.

فإذا كانت إمكانيات المؤسسة ضعيفة، أو إذا كانت الفرص المتوفرة في السوق المستهدف جد محدودة، فعلى

المؤسسة أن تختار طريقة دخول اقتصادية مثل:

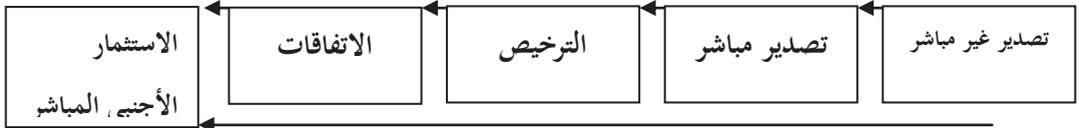
+ التصدير بالاستعانة بوسيط محلي بالسوق المستهدف.

+ أو تقديم رخصة لمنتج محلي بالسوق المستهدف.

أما إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد مالية مهمة، و إذا كان السوق المستهدف يمثل فرص مهمة للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تفكر في طريقة دخول نوعا ما مكلفة، كأن تنشأ فرعا لها بالدولة المستهدفة لوحدها أو بالمشاركة مع شريك محلي بالسوق المستهدف. هذه الطريقة تسمح للمؤسسة بالسيطرة بصفة أكبر على وظائفها في هذا السوق، عكس الطرق السابقة الذكر، فإن المؤسسة لا يكون لها السيطرة التامة على وظائفها بالسوق الأجنبي المستهدف¹¹².

الشكل الموالي يبين أهم أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

الشكل (04) : أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية.



درجة الدخول في الأعمال الدولية، المخاطرة و المردودية الحالية.

Source Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P779.

1.3.3 التصدير غير المباشر : يتم التصدير غير المباشر باستخدام الوسيط حيث تقوم شركة ما بتعهيد نشاطها

التصدير إلى أشخاص آخرين من بلدها أو أجنب يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم و تعزيز منتجات الشركة في الأسواق الخارجية. لذا تقوم الشركة بإنشطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة و معرفة جيدة بأسواق التصريف. على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوسطاء بشراء المنتجات و بيعها إلى زبائنهم. في الواقع، هناك عدة أنواع من الوسطاء الذين يتركزون سواء في الدولة المصدرة أو في البلد المشتري و في دول أخرى، نذكر منهم :

مندوب البيع أو الشراء، منح التراخيص (الامتيازات)، المستورد الموزع، شركات التجارة الخارجية¹¹³.

❖ محاسن و عيوب التصدير غير المباشر : تتميز أساليب التصدير غير المباشرة بالوفرة و السرعة النسبية و سهولة العمل. في هذه الحالة تستفيد الشركة من تجربة أحد الشركاء المقيمين في الخارج و من معرفته و علاقاته التجارية، حيث يعم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة و بدون انتظار تأسيس و إنشاء شبكة توزيع خاصة بها. في هذا الأسلوب يتحمل الموزع (المستورد) الأجنبي عن الشركة إدارة و تمويل المخزون بانتظام، و مخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن). الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير هو أنه لا يتوجب على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجها، و بالتالي لا

¹¹² Denis Lindon, Frédéric Jallat, LE MARKETING, Dunod, 4édition, Paris 2004, P380.

¹¹³ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007، ص 137-138، بصرف.

يتمكن المصدر من الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه¹¹⁴. في الأمد القصير يمكن للمصدر أن يستفيد عن طريق استخدام القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر مخاطر عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، و لذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على الشركة في المراح الأولى من دخولها النشاط الدولي¹¹⁵.

2.3.3. التصدير المباشر: و نعي به أن تستجيب المؤسسة لطلبات الأسواق الأجنبية مباشرة من سوقها المحلي . يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الطلبات عن طريق¹¹⁶:

3-3-2-1 البيع عن طريق المشاركة في المعارض : في هذه الحالة يتم الحصول على طلبات لسلع المؤسسة إثر مشاركتها في معارض أو صالونات دولية.

3-3-2-2 البيع عن طريق *appels d'offres* : و ذلك عن طريق إقامتها لعقد مع جزء أو مجموعة صناعية، مع برنامج أعمال أو بسوق عمومي للتوريد. في هذه الحالة على المؤسسة إذا أرادت النجاح في هذا النوع من الأسواق أن تلتزم بدفتر الشروط. كذلك ينصح بالتواجد بهذه الأسواق، و في بعض الأحيان يكون إجباريا، المؤسسة لا تنتقل إجماليا إلى هذا السوق و لكن ترسل بعض عمالها أو مسئوليتها لضمان السير الحسن للعقد.

3-3-2-3 البيع عن بعد : المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في هذه الحالة تعتمد على تقنيات البيع بالمراسلة و تتواجد بالأسواق الأجنبية عن طريق إرسال إشارات ملصقة، المشاركة في الحصص التلفزيونية للقنوات المتخصصة في بيع المنتجات، عن طريق المواقع الالكترونية بشبكة الانترنت.

3-3-2-4 البيع عن طريق الانترنت : إن استعمال المواقع الالكترونية (التجارة الالكترونية) بات ميزة تتميز بها المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي . إن إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة يسمح لها بالتواجد بأي م نقطة بالعالم و تجنب مشاكل التوزيع الدولي التقليدية . و يجدر بالذكر أنه وراء هذه المواقع الالكترونية لا على المؤسسة أن توفر تنظيم محكم من أجل تصدير منتجاتها في حالة الطلب عليها.

3.3.3. الترخيص الدولي: يقصد بالترخيص الدولي أن تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق اس أعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا، طرق و أساليب العمل، حقوق النشر و التأليف، براءات الاختراع، الأسماء التجارية أو العلامة التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفين.

المزايا الإستراتيجية المترتبة على اتفاقية الترخيص تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا و حجم المؤسسة، دورة حياة المنتج، و منحنى الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة. من وجهة نظر المرخص يفيد الترخيص في:

- + عند وجود نقص في رأس المال، الموارد الإدارية و التنظيمية، و المعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير.
- + الترخيص هو أسلوب في اختلاط السوق و تطويره من أجل الاستثمار المباشر لاحقا.
- + إذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهرية لأنشطة أعمال الشركة المرخصة.

¹¹⁴ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

¹¹⁵ بديع جميل قندو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 176-177، بتصرف.

¹¹⁶ Corinne Pasco-B, Hélène Le Ster-B, Marketing International, Dunod, Paris, 2007, P149.

+ الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص و التي تفيد الشركة المرخصة و المالكة لهذه التكنولوجيا في إجراء التحسينات و التعديلات الضرورية عليها.

+ تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى، و من ثم اختبار مدى توفر فرص الاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم.

+ عندما تضع الحكومات في البلدان المضيفة قيود على الاستيراد أو الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن استخدام أسلوب الترخيص الدولي يكون كحل بديل.

أما إذا ناقشنا الترخيص الدولي من منظور المرخص له، فإن الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة.

الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرصة إجراء تنوع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جديدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، و الموارد و المزايا الأخرى التي اكتسبها بفضل اتفاق الترخيص الدولي¹¹⁷.

4.3.3. الاتفاقات: (Joint-venture) هي طريقة تستعملها المؤسسات بصفة كبيرة بهدف الاستثمار بالخارج و

ذلك عن طريق عقد شراكة مع شريك محلي بالسوق الأجنبي المستهدف، يتم بموجب هذا العقد تقاسم الأعمال و المراقبة. من وجهة نظر المستثمر الأجنبي، غالبا ما يكون من الضروري الاتفاق مع شريك و ذلك لأسباب سياسية و اقتصادية. سياسيا، السلطة بالبلد الأجنبي يمكن أن تفرض مشاركة المؤسسة شرطا لدخول هذه الأخيرة لسوقها. اقتصاديا، المؤسسة يمكن أن تقدر أن مواردها المالية، قدرتها على التسيير لا تمكنها من القيام بهذا الاستثمار بمفردها.

الشراكة يمكن أن تخلق بعض المشاكل . الشركاء يمكن أن لا يكون لهم اتفاق حول السياسة المتبعة . على سبيل المثال، كثيرا ما يظهر هذا الاختلاف في حالة أن الشريك الأجنبي يريد إعادة استثمار الأرباح، في حين أن الشريك المحلي يريد تخزين هذه الأرباح¹¹⁸.

5.3.3. الاستثمار الأجنبي المباشر: الطريق الأخيرة لتدويل نشاط المؤسسة هي الاستثمار في وحدة انتاجية خارج .

الاستثمار الأجنبي المباشر يوفر للمؤسسة حسب البلد الذي تستهدف الدخول إليه عدة فرص، نذكر منها، يسمح لها بالانضمام في كلفة الي د العاملة، كلفة المواد الأولية و كلفة النقل، بالإضافة فإن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة بالسوق الجديد و ذلك بفعل خلقها مناصب شغل جديدة، بالإضافة لإقامتها لعلاقات مع الإدارة، الزبائن، الموردين و الموزعين المحليين الأمر الذي يساعدها بصفة كبيرة على ملائمة منتجاتها و البيئة المحلية، و أخيرا تواجدها بسوق يسمح لها بالمراقبة الجيدة لنشاطها و بالتالي تطبيق سياسة تسويقية تسمح لها بتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المشكلة الرئيسية الذي يواجه المؤسسة في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر هو أنه يجب عليها القيام باستثمار ضخم م في بيئة تتميز بأخطار نقدية، تجارية و سياسية، و لكن ليس للمؤسسة خيار آخر إذا أرادت الدخول بقوة في هذا السوق الأجنبي الجديد¹¹⁹.

¹¹⁷ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

¹¹⁸ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P781-782.

4.3. انجاز مخطط تسويق دولي : المؤسسة التي تتواجد بعدة أسواق يكون عليها اتخاذ القرار ما إذا كانت تريد **توحيد** مزيجها التسويقي بكل الأسواق التي تتواجد بها، أو **تنميط** مزيجها وفق متطلبات السوق المحلي . إستراتيجية التوحيد تعني توفير نفس المنتج بنفس السعر ونفس طريقة التوزيع و نفس سياسة الاتصال بجميع الأسواق . هذه الإستراتيجية تسمح بتخفيض التكاليف، على عكس إستراتيجية التنوع تعني تغيير جميع عناصر المزيج التسويقي لتلائم و متطلبات كل سوق. لكل من الإستراتيجيتين السابقتين الذكر إيجابيات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (01) : إيجابيات التنميط، التوحيد للمنتج و السياسة التسويقية.

إيجابيات التنميط (L'adaptation)	إيجابيات التوحيد (Standardisation)
+ تغير حساسية المستهلكين تجاه العمليات التسويقية.	+ الاستفادة من اقتصاديات الحجم .
+ العمل وفق المنافسة المحلية.	+ الاقتصاد في جانب سياسة الاتصال (خلق و شراء فضاءات الاتصال).
+ العمل وفق نظام التوزيع المعمول به في الدولة.	+ تسهيل التسيير .
+ التغير في القوانين و الإجراءات الإدارية.	+ تكامل و تناسق في صورة المؤسسة.
+ الاستفادة من مختلف وسائل الاتصال المحلية.	+ التقريب في سلوكيات المستهلكين.

Source Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 783.

5.3. اختيار طريقة للتنظيم:

يمكن للمؤسسة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين¹²⁰ : إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، و إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

3-5-1 إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير (Service export): أي مؤسسة تستهدف تدويل نشاطها تبدأ على المستوى الدولي غالباً بالاستجابة لبعض الطلبات المنفردة. فإذا زاد حجم مبيعاتها على المستوى الدولي، تقوم بإنشاء وحدة إدارية خاصة بعملية التصدير، تكون متكونة من مسؤول و بعض العمال المكلفين بالأعمال الإدارية . في حالة ارتفاع حجم مبيعاتها بصفة كبيرة على المستوى الدولي، تقوم هذه المؤسسة بتوسيع هذه الوحدة لتشمل عدة وظائف تسويقية تسمح لها بالعمل بعمق بالأسواق الأجنبية . و في حالة ما إذا دخلت المؤسسة في مرحلة الاستثمار المباشر بالأسواق الأجنبية أو أبرمت عقود شراكة مع شركاء بالخارج فإن هذا التنظيم يصبح غير مناسب لنشاطها على المستوى الدولي، و بالتالي لا بد لها أن تفكر في تنظيم آخر .

3-5-2 إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي (Le département international): عدة مؤسسات تكون متواجدة على مستوى عدة أسواق أجنبية. يمكن للمؤسسة واحدة أن تصدر لدولة ما، و يكون لها فرع بدولة أخرى و في نفس الوقت يكون لها شريك بدولة ثالثة، و بالتالي يكون لا بد لها من إنشاء قسم دولي يكون مكلف بتنظيم مختلف أنشطتها على المستوى الدولي . هذا القسم يمكن أن يكون منظم بعدة طرق، بصفة عامة يكون متكون من مسؤول

¹¹⁹ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 782-783.

¹²⁰ Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Op. Cité, P 789-790

تسويق، إنتاج، بحوث، مالية، تخطيط و تسيير الأفراد . و يمكن أن يسير عن طريق ثلاث طرق ممكنة : الأولى عن طريق المنطقة الجغرافي، الثانية عن طريق مجموعة المنتجات، و الثالثة عن طريق الفروع الدولية.

4. الاستراتيجيات الدولية لتدويل المؤسسات:

اعتمادا على التشخيص الداخلي و الخارجي تصبح أمام المؤسسة خيارات إستراتيجية، و هذا من خلال التقريب بين أهداف التدويل و تحليل المنافسة و البيئة المستقبلية، و ذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتتمكن المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة مستقبلية.

تعتمد الإستراتيجيات الدولية أساسا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص الدولية من ناحية حاجيات المستهلكين و تحديد ما هي القيمة التي تقدمها لهم المؤسسة من خلال ما تعرضه من خدمات و منتجات، و كذلك تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقسم السوق المختار و الذي هو في غالب الأحيان الأكثر جاذبية من الأقسام الأخرى، و يتوافق و أهداف و إمكانات المؤسسة . بدوره التحليل الداخلي يسمح بالوقوف عند كفاءات و موارد المؤسسة و ذلك بتحديد قوتها الرئيسية و أماكن ضعفها و ما مدى تحكّمها من خلال هذه العناصر في عوامل نجاح المؤسسة.

يمكن أن نقترح الخيارات الإستراتيجية التالية بغرض دخول المؤسسات الى الاسواق الدولية:

أ- التخصص: تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد، و إثر تتبع هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستخدام أحد الميزات التنافسية المتمثلة إما في ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها بإعطاء أسعار تنافسية تؤهلها للحصول على حصة في السوق الدولية، أو التميز بالمنتج حيث أن المنتج يتم كنه تميزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

+ ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية ؟

+ عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة.

+ القيمة التي سيحصلها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه، و هذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة¹²¹.

ب- النمو بالتنوع: تلجأ المؤسسات بصفة عامة إلى إستراتيجية النمو بالتنوع إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل به غير واعد مستقبلا من ناحية النمو و الربحية، و هذا يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في تدهور.

إن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحلته الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحلته الأولى.

إستراتيجية التنوع تم التطرق إليها من طرف PORTER كإستراتيجية تنافسية ممكنة التطبيق، و كذلك من طرف ANSOFF في المصنوفة التي أتى بها¹²².

¹²¹ لعلوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى

العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.ص 165.

التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة و ليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، و المنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، و قد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات جديد . و من هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو التنويعي.

ب-1 التنوع المركز : المؤسسة التي تتبع هذا التوزيع المركز، تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلا تكنولوجيا باستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد خاصة من طرق و خبرة تسويق المنتجات الحالية . إن التنوع المركز لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة، حيث أن المنتجات الجديدة تتوافق و المنتجات المتواجدة من قبل، فمثلا مؤسسة تشغل في قطاع الآلات الكهرومنزلية و تنتج آلات لغسل الملابس، يمكنها أن تضيف منتجا جديدا يتمثل في غسالة أطباق، فهذا المنتج بالنسبة للمؤسسة يتوافق و المنتجات الموجودة من قبل من ناحية تكنولوجيا الإنتاج و التوزيع، و يستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات . أما الهدف من هذا التنوع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد و توسيع السوق.

ب-2 التنوع المختلط : التنوع المختلط أو التنوع التام كما يسميه البعض، فيه تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، لا من الناحية التكنولوجية ولا من الناحية التسويقية، حيث أن السوق و المستهلكين المحتملين مختلفين. هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات و فئات جديدة من المستهلكين¹²³ . لقد ارتأينا أن هذه الإستراتيجية ملائمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك على أساس ما جاء به كل من (Zabojnik Bernhardt 2001) حيث ذكرا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها نسبة نمو كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و منه فإننا نرى أن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية¹²⁴ .

رغم المخاطر و الانتقادات الموجهة لإستراتيجية التنوع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف المتمثلة فيما يلي¹²⁵ :

- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها الشركة مع منتجاتها الحالية.
- الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة و المتنوعة في البيئة الخارجية، حيث لا مانع من تعدد و تنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية و إدارية، و هناك رغبة إلى جانب ذلك من أصحاب المؤسسة.

الخاتمة.

¹²² Marie Camille.DEBOURG, Joel.CLAVELIN, Olivier.PERRIER, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004, P421.

¹²³ Lambin.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrave edition, 2000, P 409.

¹²⁴ Jean-Claude PAPILLON, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005, P 02.

محي الدين الجوهري، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 228.¹²⁵

ان عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية لم تصبح خيار و إنما اصبحت ضرورة حتمية ترض نفسها ع لى هذه الأخيرة في جميع أسواق العالم. و ذلك بحكم التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الدولية.

و لكن هذا لا يعني القيام بمهذه الخطوة بالطريقة التي تؤثر على نشاط المؤسسة . و إنما قبل اتخاذ القرار بالتدويل لابد على هذه الأخيرة التأكد من عدة عناصر لتصبح فيما بعد الدعائم الأساسية لنجاح عملية تدويل نشاطها و لنجاحها بالخارج ابتداء من معرفة العوامل الداخلية التي تدفعها لتدويل نشاطها و تحديدها لأهم المشاكل و المعوقات التي سوف تواجهها دوليا وصولا إلى معرفة العوامل المؤثرة في اختيار مدخل للتدويل التي لها علاقة بالمؤسسة بحد ذاتها و بما يحيط بها.

نتائج الدراسة.

- لقد اعتمد الباحثون معايير مختلفة بغض تقديم تعريف واضح للمؤسسة الدولية . فمنهم من اعتمد على معايير كمية كعدد البلدان التي لابد ان تتواجد بها المؤسسة الدولية و رقم اعامالها السنوي و مبيعاتها او عدد العاملين خارج الدولة الام. اما المعايير النوعية فمنها امتلاك المؤسسة لشخصية مستقلة و ظهور التدويل في الأداء، الهيكلة، و العوامل المتعلقة بالعادات النفسية.
- تقوم المؤسسة الاقتصادية بعدة دراسات عندما تريد نقل نشاطها الى الاواق الدولية . و يتم القيام بمهذه الدراسات عبر عدة مراحل انطلاقا من اتخاذ القرار بالتدويل وصولا الى اختيار طريقة الدخول و انجاز مخطط تسويق و تنظيم دولي.
- لدخول السوق الدولية، يجب أن لا تكون نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمتها في عناصر النجاح هذه.

قائمة المراجع.

1. أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000.
2. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2009.
3. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007.
4. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان 2007.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 1999
6. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية : دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية : طبع، نشر، توزيع، مصر 2001.
7. عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية في : إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية، بيروت 2001.
8. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
9. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجدي دة للنشر، الاسكندرية 2002.

10. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال ، مكتبة الإشعاع ، الطبعة الأولى ، جامعة بيروت العربية ، 2001.
11. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002.
12. غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم و أسس النجاح اح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر 2008.
13. لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ماي 2007.
14. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
15. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007.
16. يحيى سعيد علي غيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1997.
17. A. Barelier et autres, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed Foucher, Paris 1997.
18. Czinkota, The Export Marketing Imperative, Texere, an imprint of Thomson Learning, All Rights Reserved, 2004.
19. Denis Lindon, Frédéric Jallat, LE MARKETING, Dunod, 4édition, Paris 2004.
20. Jean-Claude PAPILLON, Le rôle de la taille de la firme: les spécificités des petites et moyennes entreprises, Revue Problèmes économiques, N 2.885, France, 26 Octobre 2005.
21. Lambin.J.J, Market Driven Management, Strategic and Operational Marketing, Palgrave edition, 2000.
22. Marie Camille.DEBOURG, Joel.CLAVELIN, Olivier.PERRIER, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2 édition, Alger, 2004.
23. P. Joffre, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, 1994.
24. Philip KOTLER et autres, Marketing Management, Pearson Education, 12 édition, France 2006.
25. Vinciane SERVANTIE, Les entreprises a Internationalisation rapide et précoce, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 6 n1, France 2007.