

التحكم في المتغيرات البيئية كمدخل لتدويل المؤسسات  
الأستاذ بن حمو عبدالله الأستاذ بن زيدان ياسين  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
جامعة مستغانم الجزائر

ملخص:

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء و الاستمرارية وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاشت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد. ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، حيث تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة، فمنها التجارية و منها المالية بالإضافة إلى العوامل التي تفرزها البيئة و هي عوامل خارجية.

**Abstract:**

a lot of economic institutions realized in recent years that the fact that the defense of one market one country has become does not guarantee the survival and continuity and that the intensity of competition between existing institutions in it, as well as the inability to defend the usual market share because the entry barriers disappeared and thus the development of the institution and its continuation is through think about the diversification of markets and try presence in more than one market in more than one country. What institution pays to think about several factors international markets, where these factors vary depending on the surroundings and the nature of each institution, the mismatch commercial and financial ones as well as the factors that are secreted by the environment and external factors.

**مقدمة:**

إنّ ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً، و مآل منطقي للمنشآت الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، و تحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الأجنبية، و مردودية أرفع عمّا إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام المؤسسات المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها.

وبغرض تدويل نشاطها، فانه يتوجب على كل مؤسسة تريد نقل نشاط أعمالها ليشمل الأسواق الدولية أن تقوم بمجموعة من الدراسات و البحوث، و ذلك انطلاقاً من السوق المحلي (

المتغيرات البيئية للدولة الأم) وصولا الى السوق الأجنبي (المتغيرات البيئية للدولة المضيفة)، لتقف عند أهم الفرص التي يوفرها المحيط الذي تعيش فيه و الذي تستهدف الانتقال عليه، وكذلك أن تضع يدها على مختلف المعوقات و الصعوبات التي تواجهها حاليا و مستقبلا.

انطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نتساءل وفق

### الإشكالية التالية:

هل التحكم في المتغيرات البيئية يضمن للمؤسسة الاقتصادية النجاح في عملية تدويل نشاطها؟

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

• هل عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية أصبح ضرورة حتمية، أم يمكن اعتبارها نشاط اختياري؟.

• هل نجاح المؤسسات الاقتصادية بالخارج يفترض بالضرورة نجاحها بالأسواق المحلية؟.

### فرضيات الدراسة:

• ان نجاح المؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات، و التحكم في متغيرات البيئة التي تعيش فيها هذه المؤسسة هي أحد أهم هذه المتغيرات.

• أصبحت عملية التدويل ضرورة حتمية تفرض نفسها على أي المؤسسة الاقتصادية تريد البقاء، و ذلك نظرا لعدة أسباب من بينها عدم كفاية الأسواق المحلية و الاستفادة من الاقتصاديات السلمية و تلاشي الحدود الجغرافية في ظل الاتفاقيات الدولية... الخ.

• يعتبر نجاح المؤسسات بالأسواق المحلية مفتاح نجاحها بالأسواق الدولية.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية:

• ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: تدويل المؤسسات، المتغيرات البيئية للدولة الأم و للدولة المضيفة، استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.

• حداثة الموضوع و مختلف عناصره، بحيث سوف يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن و دراسة مدى تأثير كل عنصر على الآخر.

• يعد هذا البحث مساهمة لجلب انتباه مسيري المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و في الوطن العربي لضرورة التفكير في الأنشطة الدولية و اكتساب فلسفة و ثقافة للعمل على الصعيد الدولي.

أهداف الدراسة: يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

• الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة، وبالتالي التعرف على حقيقة إمكانية انتقال أنشطة المؤسسات إلى الأسواق العالمية عن طريق التحكم في المتغيرات البيئية.

- معرفة مقومات وعوائق عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: تدويل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التدويل.

هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح الكونية أو العولمة «Globalisation»، ومصطلح التدويل «Internationalisation»، فبعض المؤلفين يرون أنّ العولمة أو الكونية تعني ممارسة الأعمال دولياً عن طريق التصدير، والاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقيات التعاقدية؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو الكونية محل التدويل. ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنّها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة نشاط الشركة خارج الحدود الوطنية. ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

- تعرف الكونية أو العولمة بأنها: "مرحلة في تطور استراتيجية، وهيكل وثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة"<sup>1</sup>.

- أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين (learning) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائياً أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافياً ونفسياً من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء"<sup>2</sup>.

و نشير أن مفهوم البعد أي المسافة (Distance) يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج.

أ- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة.

ب- البعد المؤسسي: ونقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة. ويمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية والمعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...).

ج- البعد الثقافي و البسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية تجاه المصدرين الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافياً و التي تقاس عادة على أساس:

الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، و الاختلافات الخاصة باللغة و التربية و الأفكار السائدة.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل.**

**1- العوامل التجارية:** تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة و منها :

**1-1 تشبع السوق المحلية:** يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت.

**1-2 ركود السوق المحلية:** أحيانا و لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور و لكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

**1-3 موسمية السوق المحلية:** بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

**1-4 محدودية حجم السوق المحلية :** تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

**1-5 تخصص المؤسسة :** تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق و هذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل و البقاء في ميدان تخصصها.

**1-6 تمديد دورة حياة المنتج دوليا :** من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب استراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقدم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة الموالية و هي التدهور تبدأ الإنتاج

في الدول التي بها مخفضات كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل. و حسب Nathalie و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.<sup>4</sup>

## 2- العوامل المالية :

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

**1-2 البحث عن غلة الحجم :** سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، و هذا ما يجعل المؤسسة تفكير في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة، و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية .

**2-2 استرجاع الاستثمارات:** أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث و التطور، وهذا حسب BORONAD<sup>5</sup> وزملاءه لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطور، مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية .

**3-2 تخفيض تكاليف الإنتاج:** بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

**4-2 تخفيض الخطر من خلال التدويل:** تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي و القانوني و المالي، و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.<sup>6</sup>

## 3- عوامل بيئية:

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

**1-3 طلب تلقائي:** هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في

الخارج. لذلك حسب CORINNE هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج و تجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية<sup>7</sup>.

**2-3 تغيير المحيط الدولي:** تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و المنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور و فتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، و البنوك. و هذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية و أوراسكوم تيليكوم و البنوك كالبنوك العربية و الفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP. استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء و التعليم و الصحة مما يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تطور طرق الاتصال مما سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة Internet. كذلك التكتلات بين التجمعات الاقتصادية التي تسمح بالتبادل الحر والتي قد تظهر مستقبلا بين الدول العربية مما سيثجع الكثير من المؤسسات خاصة في التفكير في التدويل.<sup>8</sup>

**3-3 رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة:** أحيانا تكون لسلك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار و التجديد. لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب CROUE يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية<sup>9</sup>. يلعب تحفيز المسير و بحثه على سوق دولية و عدم اكتفائه بالسوق المحلية دور كبير في تدويل المؤسسة وهذا ما يجب أن يتوفر في كل مسير لأن الإرادة خاصة في ظل وجود الإمكانيات يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الاستحواذ على حصة في السوق الدولية .

**المطلب الثالث: مخاطر تدويل المؤسسة.**

**1- المخاطر التجارية:** تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا في مثلا عدم دفع الزبون لمشترياته، و يختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات و كذلك حسب المنطقة. فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و بعض دول صحراء إفريقيا و في أوربا الشرقية<sup>10</sup>. و للحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المرحل التالية<sup>11</sup> :

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد.

- القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر.
- تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل مستند

### القرض Crédit Documentaire

#### 2- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف :

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، و يعود هذا في الكثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها. وقد ينشأ خطر التكلفة من 12 :

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية .
  - تقدير سيئ لمصاريف النقل و الترويج.
- و تختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، و للحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول و الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن السفر إليها و البقاء بها لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين. و هذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى 13 .

#### المبحث الثاني: بيئة المؤسسة.

##### المطلب الأول:

البيئة الداخلية. يقصد بالعوامل البيئية الداخلية إمكانات وظروف المنظمة التي تؤثر في القرارات التسويقية وخاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات والخطط التسويقية وغيرها من القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق، وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد 14 .

للحديث عن البيئة الداخلية فإن الأمر يتطلب تناول العديد من العوامل التي تمثل بمجموعها النشاط الداخلي للمنظمة والتي تتعلق بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي: الأهداف التنظيمية، المصادر المالية، المهارات الإدارية، نقاط القوة و نقاط الضعف في المنظمة، وعموما الأنشطة والوظائف الأخرى غير التسويقية في المنظمة 15 .

- يمكن تقسيم عوامل البيئة الداخلية إلى:

## 1- العوامل غير التسويقية<sup>16</sup>.

**1-1** الإمكانيات المالية: يقصد بها قيمة الاستثمارات التي يمكن للإدارة توفيرها لاستغلالها في تحقيق أهدافها، ولا شك أن الإمكانيات المالية الكبيرة تعطي الإدارة مرونة في تقدير استراتيجيتها التسويقية، لذا فإن أي استراتيجية يجب أن تأخذ في اعتبارها هذا المتغير وتحاول أن تتكيف معه.

**2-1** الإمكانيات البشرية: يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فلا نستطيع على سبيل المثال أن نقرر التعامل مع قطاع من المستهلكين إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة التي تتناسب مع رغبات هذا القطاع (تدريب وتأهيل رجال البيع).

**3-1** الإمكانيات التكنولوجية: تؤثر الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة على استراتيجيتها التسويقية لأن المنظمة التي لا تتوفر لديها إمكانيات تكنولوجية متقدمة لا يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار قطاعات المستهلكين، خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة، كما تؤثر الإمكانيات التكنولوجية في تحديد مواصفات المنتج ونوعيته مما ينعكس أثره على بقية متغيرات المزيج التسويقي لهذا يجب على إدارة التسويق أن تكون على تنسيق دائم مع إدارة البحث والتطوير.

**4-1** الإنتاج<sup>17</sup>: على الرغم من أنه يمكن السيطرة عليه إلا أنه يؤثر على أوضاع المؤسسة فحجم الإنتاج ونوعيته هو الذي يحدد نجاح أو عدم نجاح المؤسسات داخل السوق، فالإنتاج الجيد هو الذي يساعد المؤسسة على توسيع حصتها داخل السوق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

**5-1** مركز المنظمة في المجتمع<sup>18</sup>: لا يكفي أن تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية والبشرية والفنية بل لا بد أن تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع.

كما يمكن إضافة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كعوامل مهمة في البيئة. ومنه فإن الاتجاهات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة في البيئة التي تتواجد فيها تعتبر أحد عناصر قوتها حيث يمكنها التقدم بنجاح في السوق.

## 2- العوامل التسويقية:

وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف<sup>19</sup> وهي

المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة والمرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية أين يمثل المستهلك أو السوق المستهدف المحور الرئيسي الذي تركز عليه كافة الأنشطة التسويقية للمنظمة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن عناصر المزيج التسويقي تتمثل في:

**2-1 المنتج:** يتضمن جميع الخطط التي تعدّها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به، والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق أي أن المنظمة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق فقط بل تعمل على إدخال منتجات جديدة وإجراء تطورات ملائمة حسب ما يتطلبه السوق.

**2-2 السعر:** وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك، آخذين بعين الاعتبار الخصومات والمساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية.

**2-3 الاتصال:** هي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات... الخ.

**2-4 التوزيع:** يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع، وهنا لا بد من القول بأن المنظمة لا تعتمد على منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر أكثر من منفذ وبوقت واحد عبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك وهذا يتحدد حسب المنتج والبيئة التي تتعامل معها المنظمة<sup>20</sup>.

**3- تشخيص التصدير:**

**3-1 الجودة:** يجب تشخيص الجودة من خلال الوقوف على تسيير الجودة و تخفيض الأخطاء إلى ما يسمى بالرفض المطلق للخطأ بالمنتج بإتباع نظام الجودة. و يجب أيضا ضمان الجودة عن طريق الحصول على شهادة ال ISO و الذي أصبح من شروط أغلب الأسواق العالمية، لأنه حتى و إن كان المنتج جيد و بأسعار معقولة فمن دون الحصول على شهادة ال ISO يصعب قبوله في الأسواق الأجنبية، و كذلك مراعاة المقاييس و المواصفات الدولية للإنتاج.

**3-2 التشخيص المالي:**

عند القيام بالتشخيص المالي للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات و هي:

• القدرة على الاستثمار لأن عملية التصدير تحتاج إلى أموال قد تستعمل لتكييف آلات الإنتاج، لفتح قنوات التوزيع في السوق الأجنبية أو الترويج للمنتج المراد تصديره للسوق الدولي المستهدف.

• الحاجة إلى رأس المال العامل و ذلك لأن عملية التصدير تحتاج إلى وقت إبتداءً من تخزين المنتج إلى وقت الحصول على قيمة المبيعات، لأن المؤسسة ليس بإمكانها الحصول على مقابل ما تم بيعه بسرعة لأنه بالعكس سينتظر لمدة أطول و قد تقصر حسب الاتفاق مع المشتري من خلال ما تسمح به المؤسسة لأجل الدفع، و بالتالي آجال الدفع التي تسمح بها المؤسسة لمشتريها يتوقف على قدرة الخزينة على ذلك.

**3-3 تشخيص الموارد البشرية:** خلال عملية التشخيص يتم التأكد من أن الموارد البشرية الحالية بإمكانها تنفيذ المهام المطلوبة و كذلك التأكد من أن الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير قادر على ذلك أو يجب تعديله بما يتطلبه تنفيذ المهام.<sup>21</sup>

**3-4 كفاءات التسويق و اللوجيستيك:** في هذه الحالة يتم تشخيص العناصر التالية: وضعية المؤسسة في سوقها المحلي و تجاه السوق الخارجي / وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين / الإستراتيجيات التجارية المعتمدة / صورة المؤسسة / شبكات البيع المعتمدة / نظام التوزيع المادي المعتمد / سياسة الاتصال المعتمدة / خصائص نظام المعلومات التسويق / الميزانيات المخصصة لعمليات التغليف، التخزين، النقل... الخ.<sup>22</sup>

#### المطلب الثاني: البيئة الخارجية:

- البيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.<sup>23</sup>
- هي البيئة التي تعتبر خارجة عن سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها ولا يمكن التحكم بها ويطلق عليها البعض البيئة البعيدة لأنها خارجة عن إرادة المؤسسة ولا تستطيع التحكم بمختلف عواملها.<sup>24</sup>

تنقسم البيئة الخارجية إلى:

#### 1- البيئة الخارجية الجزئية (Microenvironnement):

- العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن.<sup>25</sup>
- هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها لعملائها وتتكون هذه البيئة من المؤسسات التسويقية وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة.<sup>26</sup>
- هي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.<sup>27</sup>

يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي:

**1-1 المنافسون<sup>28</sup>:** تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، فكل منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين، وحتى تتغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين. والمنافسة قد تأتي من ثلاثة مصادر هي:

- المنافسون في نفس الصناعة (نفس السلعة) - المنافسون في السلع البديلة. - المنافسون في مختلف الصناعات.

**1-2 الموردون:** هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار للآلات، معدات الإنتاج...<sup>29</sup>

تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها:

- جودة المواد والسرعة في توريدها. - شروط البيع والتسليم والتسديد والخضم.

- الضمانات و الكفالات و السمعة التجارية. - القدرة الإنتاجية.

وبالتالي فإن عدم اختيار المورد المناسب سيؤثر على الخطط التسويقية<sup>30</sup>.

**1-3 الوسطاء<sup>30</sup>:** يعرفون بأنهم تجار الجملة والتجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية والمؤسسات المالية التي تساعد المنظمة في ترويج، بيع وتوزيع سلعتها وخدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع، شركات التخزين، شركات النقل، وكالات الدعاية والإعلان، الشركات الاستشارية، البنوك وشركات التسليف والتأمين.

**1-4 الزبائن:** توجد عدة أنواع من أسواق الزبائن أهمها: السوق الاستهلاكية، سوق المنتجين، سوق الوسطاء، سوق المؤسسات، سوق المؤسسات الحكومية، السوق الدولية، كل نوع من هذه الأسواق له صفات معينة يجب على المنظمة دراستها ومعرفتها جيّدا نظرا لكون الزبون من أهم العوامل المؤثرة في القرارات التسويقية بصفة خاصة والاستراتيجية بصفة عامة<sup>32</sup>.

**1-5 الجماهير<sup>33</sup>:** تتعامل المنظمة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة، ولهم أيضا تأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتصنف الجماهير في مجموعات هي:

الجمهور المالي، الجمهور الإعلامي، الجمهور الحكومي، منظمات حماية المستهلك، عامة الجمهور (المواطنون)

## 2- البيئة الخارجية الكلية (Macro environnement):

تتطور المؤسسة مع مورديها، وسطائها، زبائنها، منافسيها، وجمهورها ضمن السياق الكلي للمجتمع، هياكل هذا المجتمع لها تأثير عميق على المؤسسة، وهي عوامل غير قابلة للتحكم وبالتالي على المؤسسة أن تتأقلم معها، ويمكننا تقسيم هذه القوى إلى ستة عناصر أساسية: الديمغرافيا، الاقتصاد، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، السياسة والقانون، الثقافة والاجتماع<sup>34</sup>.

ففي التسويق الدولي هناك بيئتين خارجيتين، بيئة خارجية محلية (بيئة الدولة الأم)، و بيئة خارجية دولية (بيئة الدولة المضيفة)، و فيما يلي سوف نركز على أهم القوى البيئية الدولية المؤثرة على سلوك المؤسسة للعمل في الأسواق الدولية.

**2-1 المحيط الديمغرافي:** الديمغرافيا أو السكان هم المستهلكون الأساسيون في المجتمع و هم الذين يشكلون السوق بحد ذاته، و إذا كان عدد السكان عاليا فإن من شأن ذلك أن ينعكس على نوعية الأسواق و عددها، ضف إلى ذلك أن الاستهلاك أو الطلب على العديد من السلع و بكميات متباينة يرتبط أساسا بالسكان و عددهم.

و يلاحظ أن الطلب على السلع المختلفة يرتبط أساسا بعدد الأفراد في المجتمع الواحد، و إن كان ذلك يتعلق بطبيعة المجتمع و مقوماته الاقتصادية و الثقافية و الصحية مثلا، فسلع عديدة قد يزداد الطلب عليها في مجتمع دون آخر تبعا لمقومات ذلك المجتمع، فالطلب على السلع الضرورية كالأدوية قد يكون بكميات لتفشي بعض الأمراض في مجتمع ما، كذلك الحال بالنسبة لسلع و منتجات أخرى: غذائية أو خدمية أو ثقافية فإن لطبيعة المجتمع أثر واضح على سوق هذه المنتجات، كذلك نسبة المتعلمين و غير ذلك من المقومات الأخرى.<sup>35</sup>

**2-2 المحيط الاقتصادي:** من الضروري دراسة اقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها، إذ أن هناك خاصيتين اقتصاديتين تعكس درجة جاذبية الدولة كسوق تصدير وهما:

**أ- هيكل الصناعة:** إذ يؤثر هيكل صناعة الدولة على احتياجات الدولة من السلع و الخدمات المختلفة و مستويات دخول الأفراد بها و العمالة و غيره، و يمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة:

الاقتصاديات البدائية، الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام، الاقتصاديات المتجه للتصدير، الاقتصاديات الصناعية.<sup>37</sup>

**ب- توزيع الدخل:** و يتأثر توزيع الدخل في دولة ما بهيكل الصناعة بها بالنظام السياسي للدولة، و يمكن التمييز بين الدول بواسطة خمسة نماذج لتوزيع الدخل كما يلي:

انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل /معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض.

انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ ارتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة، أي انقسام المجتمع لأسر ذات دخل منخفض جدا و أسر ذات دخل مرتفع جدا./أسر ذات دخل منخفض، أسر ذات دخل متوسط، أسر ذات دخل مرتفع. /غالبية الأسر ذات دخل متوسط و بواسطة معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة من المنتجات.<sup>38</sup>

## **2-3 المحيط السياسي والقانوني<sup>39</sup>:**

**أ- المحيط السياسي:** يتضمن الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي و التي يكون لها تأثير على الشركة عندما تقرر الدخول إلى هذه السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها.

عندما تقرر الشركة الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم و تحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:

**أ-1 الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف:** بشكل عام يواجه المصدر العديد المخاطر السياسية مثل التأمين و المصادرة و الانقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998، و في الباكستان عام 1999 و استلام حكومة عسكرية، و كذلك الإغلاق الفوري و غير المتوقع للسوق بسبب الحروب و الثروات... الخ.

**أ-2 نوع النظام القائم في البلد المستهدف:** يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دورا في تسهيل أو إعاقة دخول الأجانب و مشاركتهم في النشاط الاقتصادي للبلد. فالأنظمة الشيوعية و الاشتراكية في كل من روسيا و كوبا و غيرها كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية و المركزية الشديدة و تتدخل لجان الشراء الحكومية في عمليات الاستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول تعيق دخول الشركات و الاستثمارات الأجنبية إلى هذه الأسواق كما هو الحال في عدم قدرة الشركات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

**أ-3 طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للشركة و الدولة المضيفة:** إن العلاقات الاقتصادية و السياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها، والعكس صحيح.

**ب- المحيط القانوني:** تتمثل في مجموعة القوانين و الأنظمة الحاكمة للسوق المحلية في البلد المضيف و التي لها تأثير مباشر في عمل المنظمات المحلية و الأجنبية. فقد تكون هذه القوانين معوقة للاستثمار و الاستيراد الأجنبي، و قد تكون مشجعة له، و تنظم العلاقات الجيدة بين الشركة و البلد المضيف. لذلك يجب على المؤسسة المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية و إمكانية التملك للشركات من قبل الأجانب و تحويل الأرباح و الإيرادات إلى بلد الشركة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. و بسبب هذه القوانين قد تجد الشركة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستثمار في أسواق تعمل بها.

**2-4 المحيط الثقافي الاجتماعي:** إن التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيئات ثقافية مختلفة (اتجاهات، قيم، عادات و تقاليد...)، و هذا ما يفرض على المسيرين دراسة خصائص مختلف الثقافات و تفهمها بطريقة جيدة تسمح لهم بترشيد عملية اتخاذ القرار.

تؤثر هذه الثقافات على طلبات و احتياجات و أذواق المستهلكين من دولة لأخرى و من إقليم لآخر داخل نفس الدولة، و منه يتحتم على رجل التسويق دراسة البيئة الثقافية من أجل تحديد المنتجات و المزيج التسويقي الملائم للأسواق التي يرغب بالعمل بها.<sup>40</sup>

**أ- مكونات الثقافة ( أبعادها):** تتعدد أبعاد الثقافة و لكن سوف نركز على بعضها فيما يلي:

**أ-1 اللغة:** و تعبر عن أكثر مكونات الثقافة وضوحا و تعبيرا عن طبيعة المجتمع، و يمكن القول بأن معرفة لغة البلد الذي تتعامل معه المؤسسة ضروري لأن:

- اللغة هي مرآة المجتمع و مفتاح فهم ثقافة ذلك المجتمع.
- بعض البلدان تتميز بوجود أكثر من لغة واحدة، مما يعني اختلافات سياسية و ثقافية و اجتماعية.

• من ناحية الاتصال و الإشهار يفرض على المؤسسة ضرورة معرفة لغات متعددة، لأنها أمام مجتمع مختلف (العملاء، الموردون، المنظمات الحكومية...).

**أ-2 الإحساس بالجمال:** و يقصد به تذوق ذلك المجتمع للفنون المتعددة من الموسيقى و الرسم و الرقص و الفولكلور و الدراما و المعمار، خاصة الإحساس بالألوان و الأشكال، و تصميم المنتجات و المحلات، و التي تختلف من ثقافة لأخرى، بالإضافة إلى التعليم، حيث يساعد هذا الأخير المؤسسة على:

+ معرفة درجة وعي المستهلك و درجة التطور الاقتصادي للدولة.

- + إمكانية توفير الكوادر الفنية المطلوبة.
- + معرفة الذوق العام و الأنماط الاستهلاكية و نوعية المنتجات المرغوبة.
- + التعرف على الوسائل الترويجية المناسبة للمجتمع و نوعية الرسالة الإشهارية.
- + قد يتطلب الأمر تعديلات في المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة تماشيا مع المستوى التعليمي للبلد.<sup>41</sup>

## 2-5 المحيط التكنولوجي<sup>42</sup>:

يرتبط النمو الاقتصادي العالمي بصفة وثيقة بعدد وطبيعة التكنولوجيات الأساسية المكتشفة، لذا يجب على المؤسسة الاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المحيط والذي قد يعتبر فرصة ومصدرا للتطور أو العكس، ومن أهم العوامل في هذا المحيط:

- سرعة التقدم العلمي. - الإبداع بلا حدود. - التنظيم المتزايد للبحث.
- من بين أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا نذكر: التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، طرق الحصول عليها، المؤسسات الرائدة في استخدامها، الاستثمارات المطلوبة للحصول عليها، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج و التسويق و التخزين و التدريب و المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات البديلة و معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.<sup>43</sup>

## 2-6 المحيط الطبيعي ( الموارد الطبيعية)<sup>44</sup>:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من جانب العمل التسويقي. أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية كما أصبحوا قلقين من إنتهاك طبقة الأوزون، لذا يجب على خبراء التسويق أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي:

- العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية). - زيادة أسعار الطاقة.
- التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية. - تلوث البيئة.

### 3- أهداف و نتائج تحليل بيئة المؤسسة:

#### 3-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة:

#### 3-1-1 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية:<sup>45</sup>

تمثل الأهداف من دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- 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.
- 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 تحجيمها<sup>46</sup>.

### 3-1-2 أهداف تحليل بيئة المؤسسة الخارجية:<sup>47</sup>

تساعد هذه الدراسة المؤسسة على تحديد العناصر التالية:

- **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 المتاح أمامها (السلع، طرق التوزيع، شروط الدفع و أساليبه، التشريعات القانونية...).
- **أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواء 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 تحجيمها أو علاجها<sup>48</sup>.

### 3-2 نتائج تحليل بيئة المؤسسة:

**3-2-1 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.

**3-2-1-1 نقاط القوة:** هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون<sup>49</sup>، أو أنها عبارة عن موارد و قدرات محورية تمثل مجالات التمكن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة.

**3-2-1-2** نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها و تفوت عليها اقتناص فرص، و يتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل آثارها السلبية<sup>50</sup>.

**3-2-2** 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.

**3-2-2-1** الفرص: الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو مردوديتها<sup>51</sup>. 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 عبارة 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.

**3-2-2-2** التهديدات: التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرزه 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 تزعزع مكانتها بالسوق<sup>52</sup>.

**3-3** 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 فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجاباً أو سلباً على مستقبل عمليات المؤسسة. إن القيام بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للوقوف عند نقاط قوة و نقاط ضعف الخاصة بها، و تحليل المحيط الخارجي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي يفرزها هذا المحيط يطلق عليه اسم "تحليل SWOT".

لدخول السوق الدولية، يجب أن لا تكون نقاط ضعف المؤسسة في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في عناصر النجاح هذه.

**الخاتمة:**

تتمت 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 و اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها. و عليه فإن تحليل البيئة الداخلية

للمؤسسة يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة، هذا من جهة. و من جهة أخرى فإن دراسة و تقييم البيئة الخارجية تكنسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن نجاحها متوقف على التكيف معها و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثيرها على المؤسسة. و يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تشكل تهديدا على هذه الأخيرة.

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 يمكن الاعتماد عليه كميزة تنافسية في السوق الأجنبي المستهدف بعد تحديد عناصر النجاح.

إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نلجأ في النقاط التالية:

- تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة مخاطر عند إقدامها على تدويل نشاطها، منها مخاطر تجارية و مخاطر سوء التقدير الجيد للتكاليف.
- يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى تدويل نشاطها، منها التجارية و المالية و البيئية.
- لا بد على أي مؤسسة كانت عند تفكيرها في تدويل نشاطها، أن تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و أن تدرس المحيط الخارجي المحلي للوقوف عند الفرص و التهديدات التي قد تكون مساعدة أو معوقة لعملية تدويلها، و بطبيعة الحال دراسة المحيط الخارجي الدولي لمعرفة الفرص و التهديدات التي يوفرها هذا المحيط. و لدخول السوق الدولية، يجب أن لا تكون نقاط ضعف المؤسسة في عناصر النجاح في السوق، لأن فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في عناصر النجاح هذه، و هي تعتبر العلاقة التي تربط المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي.
- لا بد على المؤسسات الاقتصادية أن تستغل الاتفاقات التي تبرمها الدولة الأم مع المنظمات الدولية و الدول الأجنبية و تستفيد منها عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها، و ذلك نظرا للامتيازات و الفرص التي توفرها هذه الاتفاقات.
- إن نجاح المؤسسات بالأسواق المحلية لا يعتبر كمعيار لنجاحها بالأسواق الدولية، و ذلك راجع لعدة أسباب منها تباين في مكونات المحيط المحلي مقارنة بالمحيط الدول (و يعني ذلك تغير في سلوك المستهلكين، درجة المنافسة، تغير في المتغيرات القانونية و السياسية...)، كذلك معيار نجاح هذا النوع من المؤسسات يتغير بين المحيط المحلي و المحيط الدولي... الخ. و منه يمكن اعتبار

النجاح بالأسواق المحلية الانطلاقة للنجاح بالأسواق الدولية، و لكن لا يمكن اعتبار هذا النجاح على المستوى المحلي معيار للنجاح على المستوى الدولي.

### الاقتراحات و التوصيات:

• يجب أن تلعب الدولة دورا أكثر فاعلية، وذلك بإنجاز دراسات قطاعية من أجل توجيه الاستثمارات وجعل دراسات الجدوى الخاصة بالمؤسسات المنشأة أكثر فاعلية، وإنشاء بنوك للمعلومات الاقتصادية تمكن هذه المؤسسات من استهداف القطاعات التي تتميز بالربحية و تزودها في نفس الوقت بالمعلومات الضرورية و المهمة حول الأسواق الدولية. و بالتالي وتوفير المحيط الملائم يمكن للمؤسسات أن تساهم بفعالية أكبر في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى المحلي و الدولي.

• لا بد من أن يكون هنالك تنسيق محكم بين مسيري المؤسسات والوزارة الوصية لتأهيل هذه الأخيرة للقدرة على النجاح و المنافسة في الأسواق الدولية.

• حتى يكفل مشروع تأهيل المؤسسات الاقتصادية على المستوى الدولي بالنجاح يجب وضع الخطة التنموية في إطار تحكم جيد في مجموعة مقومات المنافسة العالمية المتمثلة في الإدارة والتكنولوجيا وجودة المنتجات.

• لا بد من توطيد العلاقة بين منشأة العمل الصناعي وهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي باعتبار هذه الأخيرة مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات التكنولوجية.

• إن برنامج التأهيل والترقية يعتمد بالأساس على الإدارة باعتبارها العقل المدبّر للاقتصاد الوطني، إذ يجب إسناد مصيرها إلى الكفاءات العلمية العالية المتخصصة التي تؤمن بالتغيير وتعمل على تحقيقه وتنظر إلى الحاضر بأعين المستقبل وتعد له بالتخطيط المدروس.

### قائمة المراجع:

1. عمرو خيرالدين،(1996)، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 217.
2. Pasco Berho,(2000), Marketing international, 3 édition, Dunod, Paris, P30.
3. داني الكبير أمعاشو، (2009)، التسويق الدولي، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر، ص 17-18.
4. Nathalie, prime et jean Claude Usunier ,(2004), Marketing International , Développement des marchés et Management Multiculturel, Vuibert, 2<sup>e</sup> Edition. Paris, p51.
5. Valerie Boronad et autres,(2001), Commerce International Marketing et Négociation, BREAL, Paris, p15.
6. علاوي عمر،(2007)، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، ص151.
7. Corinne Pasco-Berto,(2002), Marketing International, Dunod, Paris 4 Edition, p 51.

8. لعلاوي عمر،(2007)، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص152
9. Charle Croue,(2003), Marketing International, DE Boeck, 4<sup>e</sup> Edition, Bruxelles, P.135.
10. Barrelier .A et autres,(2002), Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher, p125.
11. لعلاوي عمر، (2007)، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره ، ص153
12. Corinne Pasco-Berho,(2002), Marketing International , op cité , p 31.
13. Fontgallant. E,(2005), Intelligence des Marches et développement International, Hermes Science, Paris, p79.
14. أحمد جبر،(2007)، إدارة التسويق، المكتبة المصرية، مصر، ص.38
15. ثامر البكري،(2006)، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص46.
16. أحمد جبر،(2007)، إدارة التسويق، نفس المرجع، ص38-39.
17. عبد الجبار منديل،(2002)، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة الأردن، ص33-34 .
18. أحمد جبر،(2007)، إدارة التسويق، نفس المرجع، ص 39.
19. فهد سليم الخطيب،(2000)، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر، الأردن، ص.05.
20. ثامر البكري،(2006)، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، نفس المرجع ، ص 48-49.
21. لعلاوي عمر،(2007)، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.
22. Corinne P-B, Hélène Le S-B,(2007), Marketing International, Dunod, Paris, p69.
23. عبد الجبار منديل،(2002)، أسس التسويق الحديث، نفس المرجع ، ص 30.
24. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، (2009)، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، ص35.
25. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع،(2002)، التسويق، دار علاء الدين ، الطبعة الأولى، سوريا، ص15.
26. عبد الجبار منديل،(2002)، أسس التسويق الحديث، نفس المرجع، ص31.
27. عبد الرزاق بن حبيب،(2006)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص37.
28. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام،(2009)، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، ص45-46.
29. عبد السلام أبو قحف،(2005)، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص97.
30. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع ، ص44.
31. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، (2003)، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن، ص57-58 .
32. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع،(2002)، التسويق، نفس المرجع، ص20-21 .
33. نظام سويدان، شفيق إبراهيم،(2003)، التسويق مفاهيم معاصرة، نفس المرجع، ص59.
34. P. KOTLER , B.DUBOIS ,(2000), Marketing Management, publi Union, 10em édition, paris, p 173.
35. أي سعيد الديود جي، تيسير محمد العجارمة، (2000)، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 36.
36. أي سعيد الديود جي، تيسير محمد العجارمة، (2000)، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص38-40، بتصرف.
37. عصام الدين أمين أبو علفة،(2003)، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص 128-130.

38. عصام الدين أمين أبو علفة،(2003)، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص130.
39. عبد الزقاق بن حبيب،(2006)، اقتصاد و تسيير المؤسسة، نفس المرجع، ص37-39.
40. غول فرحات،(2008)، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 61 بتصرف.
41. غول فرحات،(2008)، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس نجاح بالأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.
42. P . KOTLER , B.DUBOIS ,(2000).
43. محمد أحمد عوض،(2001)، الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص105.
44. فيليب كوتلر وآخرون،(2006)، ترجمه مازن نفاع، نفس المرجع ، ص39-41 .
45. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(1999)، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص131.
46. غول فرحات،(2008)، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 47.
47. محمد أحمد عوض،(2001)، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 131.
48. غول فرحات،(2008)، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.
49. محمد أحمد عوض،(2001)، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 9.
50. غول فرحات،(2008)، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص52، بتصرف.
51. Philip KOTLER et autres,(2006), Marketing Management, Pearson Education, 12 édition, France, P61.
52. Philip KOTLER et autres,(2006), Marketing Management, Op. Cité, P62.