

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

المركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة

University center SALHI Ahmed-Naama-



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Institute Of Economic Sciences, Management and Commerce Sciences

Memory

Presented to obtain the diploma of

Master

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من طرف:

- دريسي جلول

- بوخيرة عبد الحفيظ

عنوان المذكرة

فعالية المؤسسات الاقتصادية في اختراق الأسواق الإفريقية

دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage

مذكرة مناقشة بتاريخ أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
1	د. حلوز وفاء	أستاذ مساعد قسم ب	المركز الجامعي النعامة	رئيسا
2	د. زقاي وليد	أستاذ مساعد قسم ب	المركز الجامعي النعامة	مشرفا
3	أ.د. رافع نادية	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي النعامة	مناقشا

2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب
والامتنان:

إلى أصحاب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان لهم الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
الوالدين الكريمين أطال الله في أعمارهما


إلى الذي وجهني عند الخطأ وشجعني عند الصواب ولم ييخل بشيء الأستاذ د وليد زقاي

وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

دريسي جلول، بوخيرة عبد الحفيظ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى كل من أسهم في انجاز هذه المنكرة وأخص بالذكر:

أستاذي الدكتور وليد زقاي لتفضله بقبول الإشراف على هذه المنكرة، وعلى ما بذله من جهد وما

قدمه من نصح وتوجيه و إرشاد، وعلى النصائح القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه

الدراسة، فجزاه الله على خير العلم، و متعه الله بالصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدلونهم من جهد في

تقييم المنكرة.

ولا ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذة المحترمين بالجامعة، وكل طاقم الإدارة نقول لكم شكرا

جزيلا على كل مجهوداتكم.

وفي الختام نشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة

طيبة أو ابتسامة

فعالية المؤسسات الاقتصادية في اختراق الأسواق الإفريقية: دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage

الملخص:

تمثل الأسواق الإفريقية فرص كبيرة للمؤسسات الجزائرية لتصدير منتجاتها و تدويل أعمالها، بما ينعكس إيجابا على تنوع و زيادة صادرات الجزائر. من خلال دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage، نحاول تسليط الضوء على الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة من اجل اختراق الأسواق الإفريقية، والصعوبات التي تقف حائلا أمام تطور نشاطها على المستوى الدولي.

خلصت الدراسة إلى أن فاعلية المؤسسات في الولوج الى هذه الأسواق تبقى ضعيفة بالنظر الى جملة من الأسباب والمعوقات أهمها فهم طبيعة و حاجة السوق الإفريقية، بالإضافة الى التحديات اللوجيستية، والعوائق التنظيمية و القانونية مثل اختلاف اللوائح و القوانين بين الدول الإفريقية، و التعقيدات الجمركية و الضرائب، و عدم الاستقرار السياسي في بعض الدول.

المفتاحية: فعالية، استراتيجية الاختراق، الأسواق الإفريقية،

Abstract:

African markets represent significant opportunities for Algerian enterprises to export their products and internationalize their operations, thereby positively impacting Algeria's diversification and increased exports. Through a case study of Maghreb emballage, we aim to highlight the strategies employed by the organization to penetrate African markets and the challenges hindering its international expansion.

The study concludes that the effectiveness of enterprises in accessing these markets remains weak due to various reasons and obstacles, including understanding the nature and needs of the African market. Additionally, logistical challenges, regulatory and legal barriers such as differing regulations and laws among African countries, customs complexities, taxes, and political instability in some countries pose significant hurdles.

Keywords : Effectiveness, Penetration strategy, african markets,

الصفحة	العنوان
	شكروعرفان
iii	الملخص
iv	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية الاقتصادية واختراق الأسواق الإفريقية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى الفعالية
03	المطلب الأول: مفهوم الفعالية
03	المطلب الثاني: الفرق بين الكفاءة والفعالية
05	المطلب الثالث: نماذج قياس الفعالية
07	المطلب الرابع: مشاكل قياس فعالية المؤسسات
08	المبحث الثاني: التدويل وآليات اختراق الأسواق الإفريقية
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل
12	المطلب الثاني: دوافع و مراحل اختراق الأسواق الإفريقية
16	المطلب الثالث: آليات الدخول للأسواق الإفريقية
31	المطلب الرابع: دوافع تدويل المؤسسات الاقتصادية و البيئة الداعمة لها لاختراق الأسواق الإفريقية.
45	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية: دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة Maghreb emballage
47	المطلب الأول: نشأة المؤسسة Maghreb emballage
48	المطلب الثاني: مهام المؤسسة و أهدافها
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
51	المبحث الثاني: واقع الميزج التسويقي المطبق لدى المؤسسة وإمكانياتها
51	المطلب الأول: إستراتيجية مؤسسة Maghreb Emballage لغزو الأسواق الإفريقية
51	المطلب الثاني: طريقة الإنتاج والتوزيع
52	المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة عامة
63	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مزايا وعيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للشركات الدولية	22
02	تقييم المشروع المشترك	25
03	تطور الصادرات للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023	52
04	قدرة إنتاج المجمع للعبوات خلال الفترة 2018 - 2022	52
05	تطور الانتاج للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023	54
06	تطور الصادرات للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023	55

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج Farmer & Dichman	06
02	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي	11
03	مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية (الافريقية)	14
04	الطرق الخمسة للدخول الى الأسواق الدولية	16
05	أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية	16
06	إطار التحليلي للمشروعات المشتركة	26
07	نطاق التحالفات الإستراتيجية	27
08	الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
09	قدرة إنتاج المجمع للعبوات خلال الفترة 2018 - 2022	52
10	تطور الإنتاج للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023	55
11	تطور الصادرات للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023	56
12	المقارنة بين الإنتاج المحلي و الصادرات	56
13	نسبة إنتاج المواد المرسكلة	58
14	صادرات المؤسسة للكرتون المستعمل كمادة أولية	58

المقدمة

1. المقدمة:

ان الأهمية الاقتصادية للأسواق الإفريقية جعلت منها محط أنظار العديد من الشركات والمؤسسات العالمية، كما أنها تمثل فرصة استثمارية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بفضل موقعها الاستراتيجي وخبرتها في بعض القطاعات على وجه الخصوص و هي قادرة على الاستفادة من هذه الفرص. تتسم هذه الأسواق بالتنوع الثقافي والاقتصادي الكبير، مما يجعلها بيئة تنافسية تحتاج إلى استراتيجيات مدروسة وفهم عميق للديناميكيات المحلية.

أطلقت الجزائر مساعي مكثفة في دول أفريقية، بحثاً عن أسواق جديدة لمنتجاتها في إطار « خطة تنويع الاقتصاد والشراكات » المتبعة منذ عام. عن طريق فتح معارض للمنتجات الجزائرية في بعض دول افريقيا، و فتح فرعين لبنك حكومي بموريتانيا و السنغال.

و موازاة مع هذه الخطوات، تجري في الميدان اتصالات مكثفة لفتح معابر حدودية بهدف تنشيط حركة التجارة و جرت اتصالات مكثفة لتوفير كافة الشروط القانونية والأمنية، لتسهيل حركة البضائع بين البلدان. كما تقوم بمساعٍ مكثفة بحثاً عن أسواق لمنتجاتها في أفريقيا، عن طريق تمويل مشروعات بعد مسح للديون المستحقة على عدة دول، إضافة إلى مساعٍ من خلال الدار الإفريقية للتصدير لإيجاد مكانة في البلدان الإفريقية تسمح لها بزيادة وتيرة التصدير والاستيراد وخلق الثروة في القارة الإفريقية لفائدة الأجيال القادمة حيث أن إنشاء هذه المؤسسة يعد أولى الخطوات الفعلية لدخول الجزائر في منطقة التبادل الحر الإفريقية.

2. الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية:

ما هي فاعلية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية ؟

الأسئلة الفرعية:

و تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- على ماذا يعتمد تفوق المؤسسات الجزائرية لتغزو الأسواق الإفريقية ؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الجزائرية لتغزو الأسواق الإفريقية؟

3. الفرضيات:

- تفوق المؤسسات الجزائرية في الأسواق الإفريقية يعتمد على قدرتها على التكيف مع الظروف المحلية.
- إن اختيار الأسواق المستهدفة و دراستها يلعب دوراً حاسماً للنجاح في غزو الأسواق الإفريقية.
- استراتيجيات التصدير تلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية.

4. دوافع اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع:
الأسباب الذاتية :

- إن التطرق لهذا الموضوع واختياره جاء انطلاقاً من رغبة منا في تطوير معارفنا بحكم التخصص و أيضاً لأهميته باعتباره قضية أساسية.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة إبراز أهمية التصدير و وضع الاستراتيجيات المناسبة حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية للدخول إلى الأسواق الإفريقية.

- قيمة وأهمية الموضوع في ظل التغيير من الاعتماد على البترول إلى الاعتماد على التصدير و الانفتاح على الأسواق الدولية خصوصاً الإفريقية.

5. الدراسات السابقة:

يعد الاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناول أحد موضوعات الدراسة الحالية أو جوانبها من أهم الخطوات لتحديد مشكلة الدراسة، وزاوية الدراسة، حيث يستحيل تجاوز هذه المرحلة من المساهمة في دراسة الظواهر من جوانبها المختلفة، نذكر الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: بعنوان محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في تصدير منتجاتها نحو الأسواق الخارجية" دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي خاضت تجربة التصدير"، د طلحة محمد ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد 08 ، الرقم 02 ، الصفحة 45-62 ، تاريخ النشر 2022/06/10 ،

هدف الدراسة هو رصد محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في التصدير

الاقتراحات للمؤسسات الراغبة في التوجه نحو التصدير، وأهمها:

- ضرورة أن يكون الفريق الإداري المشرف على عملية التصدير مُدرك لخصوصيات الأسواق الدولية، خصوصاً في ما يتعلق بخاصية المخاطر التي أصبحت تتميز بها بعض الأسواق.

- ضرورة أن يعمل الفريق المكلف بالتصدير على رصد الفرص التسويقية في الأسواق الدولية وأن يركز أكثر على الأسواق ذات الدخل المتوسط التي تهتم أكثر بالسعر، باعتبار أن المنتجات الجزائرية تتميز بتكلفة إنتاج أقل مقارنة بالمنافسين. وأن يعمل الفريق المشرف على التصدير أيضاً على خلق و تنمية شبكات أعمال دولية تضم كل من : العملاء، وكالات الدعاية شركات الاتصال، الموردون، البنوك، المعارض الدولية، الهيئات الدبلوماسية للجزائر في مختلف دول العالم.

- ضرورة قراءة و تحليل جميع الاتفاقيات التجارية التي أبرمتمهم دولة الجزائر مع مختلف دول العالم، و أن يكون هدف التحليل هو رصد الفرص التسويقية و كذا تحديد المخاطر المحتملة.

الدراسة الثانية: بعنوان مفاتيح نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو التصدير بعد ضمان التمويل، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، الرقم 01، صفحة 89-74، تاريخ النشر 2018/12/31،

يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم المفاتيح التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدخول للأسواق الدولية وتوئها لمنافسة الشركات العملاقة بعد حصولها على التمويل؛

و عليه يمكن الخروج بالنتائج الآتية و أهمها:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد جسرا للأسواق الدولية.

- التدويل ليس حكرا على الشركات الكبيرة فقط. بل بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولوج للأسواق الدولية وخاصة إذا اجتمعت لديها المفاتيح السابقة.

- فكرة التخصص التي تركزها هذه المؤسسات يدعم الإبداع و التطوير من أجل البقاء و الاستمرارية.

الدراسة الثالثة: بعنوان سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – أي توافق بين التدويل التدريجي و البعد النفسي في اختيار الأسواق الدولية؟، دبن ربيعة محمد، محلة البناء الاقتصادي المجلد 01، رقم 02، صفحة 114-101، تاريخ النشر 2018/12/01،

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

ومدى توافق التدويل وفق المقاربة التقليدية مع البعد النفسي في اختيار الأسواق الدولية،

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تزال في المراحل الأولى من عمليات التدويل ألا وهي تصريف المنتج للأسواق الخارجية الأقرب نفسيا باستثناء بعض المؤسسات التي أصبحت في المراحل المتقدمة.

الدراسة الرابعة: بعنوان الاستثمار والشراكة الجزائرية الإفريقية للدكتور: حمزة غربي"، عصام خالدي، جامعة محمد بوضياف المسيلة) الجزائر،(جامعة محمد بوضياف المسيلة) الجزائر،(مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 05، السنة 2020

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والفرص المتاحة للمؤسسات الجزائرية للاستثمار في القارة الإفريقية

يمكن عرض جملة من الاقتراحات يمكن صياغتها كما يلي:

- يجب على الدولة بناء قاعدة استثمارية صناعية تفتح الأفق أمام أصحاب المشاريع و المستثمرين، لتنوع الصادرات و التي من خلالها تفتح المجالات و الأفق لتوفير مناصب العمل هذا من جهة و تنوع الصادرات و جلب العملة الصعبة.

- يجب على الدولة إنشاء مراكز حرة لجذب المستثمرين الأجانب، كما يجب عليها تخفيض معدلات الضرائب و التي من شأنها تقليل العبء على المكلف، و حتى يتسنى للمكلف الوفاء بكامل الدين الضريبي دون أن يثقل كاهله،

- يجب على الدولة التبسيط في الإجراءات الجبائية و طرق التصريح، و كذلك إحداث مزايا تفضيلية و امتيازات للمصدرين و التي من شأنها تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني و جلب العملة الصعبة؛

- يجب على الدولة الجزائرية أن تفتح المجال أمام الصناعة التحويلية والصناعة الثقيلة، و كذا صناعة النماذج و صناعة التجديد للعتاد و الآليات القديمة، حتى يتسنى لها أن تكون دولة ناجحة بامتياز.

الدراسة الخامسة: بعنوان التصدير كإستراتيجية جزائرية جديدة للتوجه نحو الأسواق الإفريقية من اجل الخروج من الأزمة الاقتصادية الراهنة، د هدى معيوف جامعة سوق أهراس، د. شامية بن عباس، جامعة خنشلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، منه الجزائر، العدد 10 الجزء 02 / 2017. تهدف هذه المقالة إلى أن فتح أسواق تصديرية جديدة للمنتجات الجزائرية، تتجاوز الأسواق التقليدية المحلية كأحد الحلول للخروج من الأزمة الاقتصادية الحالية

و خلصت الدراسة إلى أن إفريقيا ستصبح منطقة اقتصادية و قوية على المستوى العالمي، خاصة مع وجود نية حقيقية ملموسة من الجزائر للقضاء على العراقيل البيروقراطية و دخول أسوقها من الباب الواسع.

اقتراحات الدراسة:

- يجب علي المتعاملين الاقتصاديين اعتماد لمعايير النجاعة الاقتصادية وتبني شروط النوعية لإنتاج مواد منافسة مع ضرورة تطوير النسيج الصناعي وتحديد المهن القابلة لإنتاج مواد قابلة للتصدير وتطويرها.
- يجب تنوع وترقية التصدير إلى جانب التحفيزات الضريبية لتشجيع التصدير خارج المحروقات.
- ضرورة تبني كل الفاعلين من متعاملين اقتصاديين وهيئات معنية بفعل التصدير، قصد تهيئة محيط متكامل يشجع على تطوير الصادرات خارج المحروقات.
- ضرورة تواجد البنوك الجزائرية في الخارج و توفير القواعد اللوجيستية لعملية (التصدير، التخزين و الشحن...الخ).

الدراسة السادسة: بعنوان رهانات وتحديات ترقية الصادرات الجزائرية في ظل منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية، د بولعراس سفيان. مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (6) العدد رقم (3) الشهر) سبتمبر (السنة 2022)ص.108. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد و تحليل الرهانات و التحديات التي تواجه ترقية الصادرات الجزائرية في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية .

التوصيات:

- يفضل أن تسعى الجزائر لتنسيق جهودها إلى جانب بقية الدول الأفريقية الأعضاء في منطقة التجارة الأفريقية، من أجل ضمان أن القواعد و القوانين المتعلقة بمسائل تشغيل المنطقة، لا تتعارض و تخدم قواعد و قوانين التكتلات الاقتصادية القائمة، و هو ما من شأنه تسهيل تدفق السلع الأفريقية داخل المنطقة.
- يفترض أن تسهر الجزائر على إطلاق سياسات جديدة لتطوير الاستثمار وتحرير المبادرات وتسهيل الإجراءات الإدارية، مع تنوع و تكثيف الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمات القابلة للتصدير، من أجل كسب معركة التنافسية.
- يُفضل أن تعمل الجزائر على منح تراخيص للشركات الجزائرية لفتح نقاط توزيع وفروع لها في إفريقيا، وأيضا فتح فروع المصارف وطنية تسهلا للمعاملات المالية عبر الحدود إلى جانب استحداث آليات ناجعة رهانات وتحديات ترقية الصادرات الجزائرية في ظل منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية لمراقبة الجودة عبر الحدود، والتأكد من منشأ السلع المستوردة، مع مواصلة الاستثمار في البنى التحتية للنقل، خاصة السكك الحديدية منه، ومضاعفة خطوط النقل مع إفريقيا سواء كانت بحرية أم جوية.

الدراسة السابعة: بعنوان القدرة التصديرية للجزائر اتجاه دول منطقة التجارة الحرة الإفريقية: دراسة تحليلية اعتمادا على مؤشرات التجارة الخارجية، د شراك نور الإيمان. د بريكسي رقيق رشيد. مجلة البشائر الاقتصادية، الصفحة 57-73، المجلد 09، الرقم 02، تاريخ النشر. 2023/08/31

تهدف الدراسة إلى تحليل القدرة التصديرية للجزائر نحو دول منطقة التجارة الحرة الإفريقية
التوصيات :

- مراجعة السياسات الاقتصادية الحالية فيما يخص تشجيع الصادرات و التركيز على السلع ذات الميزة النسبية. - ضرورة المحافظة على استقرار الاقتصاد الكلي وتخفيض العائد من التعريفات وتحرير التجارة بوتيرة تتماشى مع باقي الدول الشريكة من اجل تكامل أعمق مع دول منطقة التجارة الحرة الإفريقية.
- بناء إستراتيجية واضحة لتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات.
- القيام بتعديلات شاملة و دقيقة و حقيقية في الهيكل الاقتصادي.
- انتماج سياسات جمركية معدلة وفقا لما يتماشى ومتطلبات الوضع الاقتصادي الراهن.
- خيار الجزائر في الاندماج الايجابي في النظام التجاري العالمي الجديد مرهون بمدى استعدادها لتبني سياسات تجارية فعالة و رشيدة تقود إلى بناء اقتصاد تنافسي.

الدراسة الثامنة: بعنوان إستراتيجية الدولة الجزائرية لترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات: من الانفتاح الاقتصادي إلى سياسة تجارية لصالح الصادرات خارج قطاع المحروقات ، د اللحياني ليلي مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، صفحة 565-582، المجلد 12، الرقم 03، تاريخ النشر. 2023/06/11
تهدف هذه الدراسة لتحليل و تقييم مدى نجاعة إستراتيجية الدولة لترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.
الاقتراحات:

- لا بد من ترقية الصادرات خارج قطاع النفط من خلال تقوية القدرة التنافسية للمنتوج الوطني في الأسواق العالمية، من خلال منتجات متقنة بأدنى التكاليف وذات نوعية وجودة وفق المقاييس العالمية المطلوبة.
- توجيه وتشجيع الاستثمار نحو المنتجات الوطنية ذات المزايا التنافسية في الأسواق الأجنبية كالتمور وزيت الزيتون والطماطم الصناعية وغيرها وبناء أرضية للتصنيع من خلال تشجيع ومرافقة الصناعة التحويلية.
- مرافقة المتعاملين الاقتصاديين في استكشاف الأسواق الخارجية من خلال الدعم المالي والإعلامي و تأطير مشاركتها في المعارض والتظاهرات الدولية.
- يجب على الدولة قبل أن تبادر بتجسيد أي إستراتيجية أن تسترجع ثقة المتعامل الاقتصادي الجزائري في التعاون مع مؤسسات الدولة لترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.
- الإسراع في إصدار القوانين التنظيمية المتعلقة بمجال التجارة الخارجية و مواكبة الأوضاع الاقتصادية العالمية و مساندة الأزمة الصحية العالمية.
- تشجيع المستثمرين المصدرين الجزائريين من خلال تطوير المرافقة التأمينية و التمويلية لتبديد مخاوفهم من دخول الأسواق العالمية و منافسة المنتجات العالمية.

الدراسة التاسعة: بعنوان دور اتفاقية منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية Afcfta في الحد من التنافس الدولي في المنطقة—دراسة تحليلية لما بعد الاتفاقية، د خليلي أحمد، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحة 56-72، المجلد 15، الرقم 02، تاريخ النشر 2022/12/31، تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بمنطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية وأهميتها لدول القارة في تحقيق التنمية والتطور من جهة وكذا دور الاتفاقية في الحفاظ على استقلالية القارة

أهم الاقتراحات:

و بالإضافة إلى عدم تكافؤ القوى الاقتصادية بين الدول الإفريقية و نظرائها المتقدمة كأهم عقبة للتكامل البيئي، فإن هناك من العوامل ما يفرض نفسه على تعطيل التجارة البينية كالموقع الجغرافي وتباعد المسافات وهو ما جعل بعض الدول مثل دول شمال إفريقيا تتعامل مع أوروبا عوضاً عن إفريقيا، وهنا تظهر أهمية البنى التحتية كالطرق والموانئ والمطارات والسكك الحديدية وضرورة تحديث آليات الربط المالي والتعامل بين المصارف الإفريقية.

- على الكثير من الدول الإفريقية التفكير في التحول الشامل و الجذري للتنوع بين القطاعات و بالتالي التنوع بين الدول في المبادلات، بدلاً عن الاقتصادات الريعية واستنزاف الثروات .

الدراسة العاشرة: بعنوان أثر صادرات الجزائر نحو إفريقيا على النمو الاقتصادي في الجزائر، د براهيم عبد القادر . د بلال بوجمعة ،المعيار، الصفحة 445-458، المجلد 13، الرقم 02، تاريخ النشر 2023/01/19،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر صادرات الجزائر نحو إفريقيا على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة من 1984 إلى 2021،

النتائج الموصول إليها:

أظهرت نتائج الدراسة القياسية وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين صادرات الجزائر نحو إفريقيا والنمو الاقتصادي في الجزائري

و من خلال النتائج السالفة الذكر والتي تبين العلاقة الطردية والموجبة لصادرات الجزائر نحو إفريقيا، يمكن القول أن على السلطة القائمة على وضع السياسات الاقتصادية في الجزائر بذل المزيد من الجهود لترقية الصادرات نحو إفريقيا وتنويعها لاستهداف النمو الاقتصادي والخروج من دائرة الاقتصاد الريعي.

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في لفت الانتباه على ضرورة التصدير و ضرورة دعم المؤسسات الجزائرية لمساعدتها في غزو الأسواق الدولية، لتساهم في تطوير الاقتصاد الوطني، و كذلك:

- معرفة فعالية المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية.
- مدى أهمية استراتيجيات التسويق لاختراق الأسواق الإفريقية للمؤسسات الجزائرية.

7. أهداف الدراسة:

تهدف هذه المذكرة إلى تقديم تحليل شامل للعوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية، وتقديم توصيات عملية لتحسين أدائها وتعزيز وجودها في هذه الأسواق الحيوية. إن الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة كالتالي:

- توضيح مدى أهمية استراتيجيات التسويق لاختراق الأسواق الإفريقية للمؤسسات الجزائرية.
- معرفة مدى فعالية المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية.
- الوقوف على واقع المؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الإفريقية.

8. منهج الدراسة:

من اجل الوصول إلى الأهداف المحددة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وهذا النوع من الدراسات التي تقوم على جمع الحقائق والبيانات الكمية او الكيفية الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال:

- تحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة والاطلاع على الدراسات، التي تناولت هذا الموضوع
- منهج دراسة الحالة التي تمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة،
- أما فيما يخص أدوات البحث والدراسة سنعتمد على جملة من المصادر و المراجع المتنوعة، كما سنستخدم الملاحظة و المقابلات كوسيلة للبحث، من أجل تشخيص واقع المؤسسة **Maghreb**

emballage

9. خطة البحث:

تجاوبا مع الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: سنتطرق في هذا الفصل خلال مبحثين، قد جاء في المبحث الأول الفعالية و اختراق الأسواق الإفريقية. فيما يخص المبحث الثاني مدخل إلى التدويل و آليات اختراق الأسواق الإفريقية

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنقوم بتقديم المؤسسة في المبحث الأول، و واقع المزيج التسويقي المطبق لدى المؤسسة و إمكانياتها في المبحث الثاني.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للفعالية الاقتصادية
واختراق الأسواق الإفريقية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الفعالية في المؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير، لدى المؤسسات التي تهدف إلى رفع فعالية الأداء في المؤسسات القائمة و ترشيد القرارات الخاصة باستخدام الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والموارد البشرية، لتدويل نشاطاتها و التوسع على المستوى الدولي،

كما أن ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا، و مآل منطقي للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورات اقتصادية و إنتاجية هائلة، ما يزيد من معدلات تبادل السلع و الخدمات و انتقال رؤوس الأموال والأشخاص بين السوق الجزائرية والأسواق الخارجية، ما يزيد من التحديات وشدة المنافسة بين المؤسسات الأجنبية و نظيرتها الجزائرية خاصة ما إذا أخذنا بعين الاعتبار الفجوة بينهما، إن انتقال المؤسسة الجزائرية من العمل بالسوق المحلي إلى العمل على مستوى الأسواق الدولية أو ما يطلق على هذه العملية اصطلاحا "التدويل" يعتبر القرار الصائب لمواجهة التحديات السابقة الذكر و تحويلها إلى فرص للاستفادة منها.

و نظرا للطبيعة المعقدة لهذين المفهومين فإن الهدف من هذا الفصل هو التطرق لمفاهيم الفعالية و التدويل من خلال المبحثين الآتية:

المبحث الأول: مدخل إلى الفعالية

المبحث الثاني: التدويل وآليات اختراق الأسواق الإفريقية

المبحث الأول: مدخل إلى الفعالية

إن قياس الفعالية ينطوي على قياس الأداء الكلي أو الجزئي، ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وذلك طبقا لمجموعة من المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل النقاش.

إن محاولة تصميم نموذج عام لتقييم فعالية المؤسسات، لمن الأمور الشاقة والصعبة، وتعتمد على رأي دون النظرية، فلم تظهر بعد مبادئ عامة وشاملة يمكن الاعتماد عليها في تصميم مثل هذا النظام.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية¹

بالرغم الأهمية التي اكتسبها قياس الفعالية فإنها لازالت تفتقر إلى إجماع، وذلك لوجود إختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء فيما يتعلق بماهية فعالية المؤسسات، فإننا يمكن أن تلخص هذه الآراء في تعريفين.

- الفعالية "هي درجة تحقيق الأهداف و لاشك هذا التعريف عام وليس محدود و الخلاف حول تعريف الفعالية ينشأ من حقيقة أن المؤسسات و الأفراد الذين يقومون على إدارتها تكون لهم في الغالب أهداف متعددة و معارضة، فإن ما هو فعال بالنسبة لمجموعة قد لا يكون فعالا بالنسبة لمجموعة أخرى، و هذا ما يجعل مشكلة تحديد و قياس الفعالية عملية صعبة رغم ضرورتها و أهميتها كمؤشر هام بالنسبة للمؤسسات على إختلاف أنواعها"²

- الفعالية هي مدى قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها، و هو تعريف يربط فعالية الحصول على الاحتياجات من الموارد النادرة، بينما لا يوجد من الموارد التي توفرها البيئة للمؤسسة مورد غير نادر، أو غير ذات قيمة، كما أن هذا التعريف يحدد فعالية المؤسسة في قدرتها التفاوضية التبادلية مع البيئة في حصولها على احتياجاتها اللازمة لبقائها و استمرارها.

المطلب الثاني: الفرق بين الكفاءة والفعالية

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، فرغم تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة (Efficacy) فالفعالية "تعرف على أنها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص بلوغ النتائج، بينما الكفاءة يمكن أن تعرف على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية، فالكفاءة تعني كيفية استعمال الموارد بطريقة مثلى في إنتاج شيء ما فهي ترتبط بالوسيلة التي أتبع في الوصول إلى النتائج، ونشير هنا إلى العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست دائما إيجابية بل قد يأخذ المفهوم اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس أيضا صحيح أي أنها قد تتميز

¹ - محمد فريد الصحن ، عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1987 ، ص 91.

² - على عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، غير منشورة) ، 1999 م 35 .

بالكفاءة دون الفعالية إذا نستنتج مما سبق أنه قد تتوفر الكفاءة والفعالية في مؤسسة ما وقد لا توجدان سوياً¹، ولتوضيح ذلك سوف نسوق المثال التالي: " يستخدم مندوبو البيع في كل من مؤسستي سور الغزلان ومفتاح التابعتين للمؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط نفس الموارد المتاحة (الأموال، العينات المعدات وهذا لأجل تسويق مادة الإسمنت المؤسسات البناء الموجودة على مستوى منطقة الوسط، ويقومان باستغلال تلك الموارد استغلالاً كفو عن طريق الاقتصاد في إنفاق الوقت أو الجهد أو المال فكلهما يعتبر كفو في هذه الحالة، ولكن مندوب سور الغزلان يعقد الصفقة المنشودة فهو إذا فعال ومندوب مفتاح لا يحققها فهو غير فعال، أما إذا افترضنا أن المؤسستين المذكورتين تنجحان في تحقيق هدف إنتاجي مسطر ليكن إنتاج الإسمنت بنسبة 90% من الإنتاج المقرر أي من القدرة الإنتاجية النظرية فهما إذا تتميزان بالفعالية، ولكن مؤسسة مفتاح تستنفذ كمية أكبر من الموارد اللازمة لإنتاج هذه الكمية من الإسمنت، من خامات ومعدات و مجهودات (أي تكلفة بشرية كبيرة والوقت، بينما تستنفذ مؤسسة سور الغزلان حجم أقل من هذه الموارد، وبناء على ذلك تعتبر المؤسسة الأولى مفتاح أقل كفاءة من المؤسسة الثانية سور الغزلان.

في سياق هذا المثال لا بد من الإشارة إلى أن المقاربة النظامية، تنظير إلى الفعالية من زاوية أشمل وأوسع فتأخذ المقاربة في حساباتها الأداء الكلي للمؤسسة، فتضمن الفعالية في إطار هذه المقاربة كلا من تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة والمطلوبة واستغلال الموارد في سبيل تحصيل هذه النتائج.

إذا يمكننا أن نستنتج مما سبق بأنه توجد علاقة قوية وهامة بين الكفاءة والفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أساس أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الخامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أنه إذا ما نظرنا إلى الكفاءة أو الفعالية من باب التأثير المتبادل ووفقاً لمبدأ الدالة (Fonction) يمكن اعتبار الفعالية متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة من بين هذه المتغيرات عنصر هام هو الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، إذا يمكن أن نستخلص مما سبق بنتيجة مفادها أن مفهوم الأداء في كافة المؤسسات يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، نحاول الآن أن نقوم بعملية تركيب المصطلحات السابقة في سياق مفهوم واحد تجمع بين الفعالية والكفاءة، أي تعظيم أهداف المؤسسة على المدى الطويل تحت قيد تدنية التكاليف²،

و يمكن صياغة التلازم بين الكفاءة والفعالية على النحو التالي التالي:

- يوجد رشد في استخدام الموارد إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

- تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصادياً لأنها لم تحسن استخدام مواردها و لم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

1 - الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية و النسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية و القطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات J.M FARRIEL و LAU-YOTOPOLUS، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1995، ص 10.

2 - على عبد الوهاب، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، وأطروحة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999، ص 168.

- تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

- تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين وترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

المطلب الثالث: نماذج قياس الفعالية

تتعدد و تتباين نماذج قياس الفعالية داخل المؤسسة بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي باستخدام مؤشرات سلوكية، ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل يذهب البعض الآخر إلى دراسة الفعالية وعلاقتها بمدى إنجاز الأنشطة الوظيفية بالإضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى.

أولا نموذج برايس (Price) ¹

يفيدنا نموذج برايس في تحديد معايير قياس الفعالية، فكل المتغيرات التي ضمها نموذجه يمكن أخذها كمعايير للقياس، إلا أن أكثرها أهمية وقابلية للقياس الكمي هو "حجم وقيمة المخرجات" التي تقدمها المؤسسة للبيئة المحيطة. إلا أنه من الضروري عند قياس الفعالية مراعاة التالي:

- أن الحكم على فعالية إنجاز المؤسسة يستلزم مقارنة النتائج المستهدفة بالنتائج المتحققة من (خلال المجموعة من المعايير القياسية المتفق عليها، حتى يمكن تحديدها إذا كانت المؤسسة تقع في منطقة الفعالية أم لا.
- أنه من الضروري تتبع موقع المنظمة بالنسبة لمنطقة الفعالية من عام إلى آخر حتى يمكن الحكم على مدى تطورها.

- أنه من الضروري مقارنة إنجاز المنظمة بإنجاز المنظمات الأخرى المتشابهة التي تعمل في ذات مجال النشاط، حتى يمكن الحكم على مدى قوة مركزها التنافسي.

- أنه من الضروري قياس متغير "الكفاية الإنتاجية" كواحد من المتغيرات الإضافية التي يمكن أن تساعدنا في تفسير التغير في الفعالية وهنا يثار سؤالين مهمين:

- هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام كامل للمدخلات؟

- هل كان قياسي الكفاية والفعالية ناتجين من استخدام صحيح للمدخلات؟

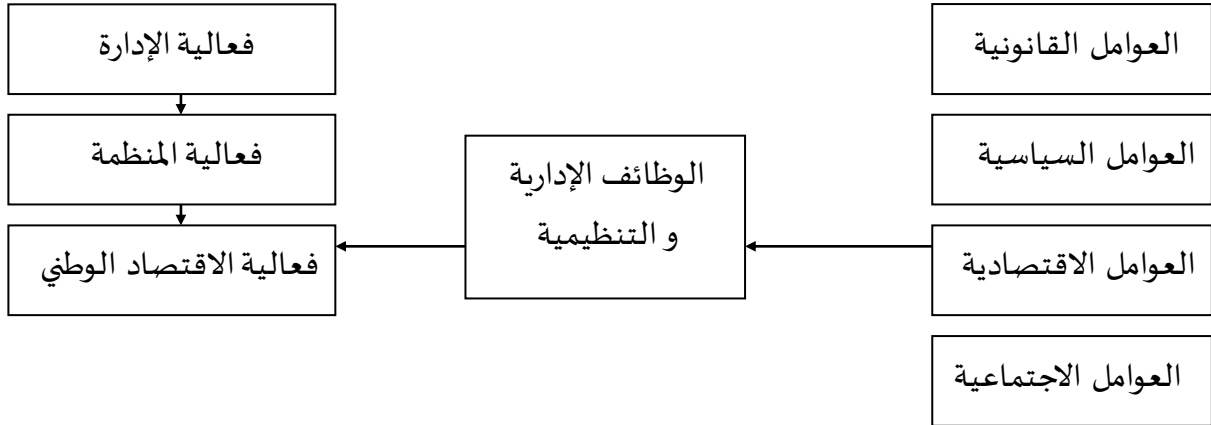
و يقصد بالاستخدام الكامل للمدخلات أن تكون كل المدخلات المتاحة للمؤسسة قد استغلت بنسبة 100% أي دون وجود مدخلات عاطلة، أما الاستخدام الصحيح فيقصد به أن تكون المدخلات قد استخدمت أفضل استخدام بحيث تعطي أقصى مخرجات ممكنة.

1 - سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 339-340.

ثانيا - نموذج Farmer & Dichman¹

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير العوامل البيئية على مدى إنجاز الوظائف التنظيمية والفعالية الإدارية وفعالية الأداء الكلي داخل المؤسسة بالإضافة إلى مدى تقدم الاقتصاد الوطني، وقد تم قياس الفعالية من خلال مؤشرات منها: مستوى الربحية والقدرة على المنافسة واستغلال الطاقة ونسبة السعر إلى التكلفة بالإضافة إلى المقدرة على الابتكار والمبادرة، العوامل البيئية تتمثل في عوامل قانونية وعوامل سياسية وعوامل اقتصادية وعوامل اجتماعية، ويمكن تلخيص نتائج في الشكل التالي:

الشكل 01: نموذج Farmer & Dichman



.Source: S.B Prasad: Management in international perspective, Appleton centry craft, New york, p267

ثالثا - نموذج steers :

قام Steers بمراجعة نتائج 17 دراسة ميدانية أجريت لقياس فعالية المؤسسات بهدف توضيح المشكلات التي تعترض عملية القياس، أظهرت نتائج أعماله أن أكثر المؤشرات شيوعا لقياس الفعالية تتمثل في الأداء الكلي للمؤسسات والإنتاجية والربح ومعدل دوران القوة العاملة من واقع الدراسات التي أجريت حتى الآن والمتعلقة بقياس فعالية المؤسسات يمكن تصنيف أهم مقاييس الفعالية كالتالي:

- المقاييس الاقتصادية: وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقق الأهداف الاقتصادية، على مستوى المؤسسة كمعدل نمو الربح أو حجم المبيعات، نسب المرونة الخارجية والداخلية الإنتاجية معدل العائد على الاستثمار الكفاءة ... الخ .

- المقاييس السلوكية: وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين كرضاء العاملين التحكم في البيئة.. الخ.

- نسب الفعالية الخاصة بالمجالات الوظيفية: كالإنتاج و التسويق و الأفراد و البحث والتنمية.

¹ - عبد الحميد يرحوية قياس الفعالية والكفاءة في العالات الإنتاج والتصنيع ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسة الاقتصاديةيات ص 4-5.

رابعا: نموذج كابلاو: ¹

و يعطينا "كابلاو" نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات و يرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر هي الاستقرار، و التكامل، و رغبة العاملين، و التحصيل، فأما الاستقرار فيمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها، و يعني التكامل قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من إتصالات و علاقات و أما رغبة العاملين فتعني إرادتهم في الاستمرار في المؤسسة و المشاركة في أعمالها و تعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجات هؤلاء العاملين و أخيرا يعني التحصيل النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة و أنشطتها.

و على هذا فإن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت و ما تزال بحري في مجال الفعالية عمدنا فقط بنماذج أو حالات للمؤسسات الفعالة في محيط معين و ظروف بيئية محددة، و هذه في الواقع هي قصة الإدارة الحديثة التي لا تضع مبادئ كما فعلت النظريات التقليدية، و إنما تركز على الواقع و توجه ناظرها للبيئة المحددة التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها، و بالتالي فنحن في حاجة إلى الزيادة من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المؤسسات الفعالة، و غير الفعالة أيضا، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة، حتى تعمق مفهومنا للفعالية و حتى يمكن في المدى البعيد تطوير نظرية للفعالية الإدارية.

المطلب الرابع: مشاكل قياس فعالية المؤسسات

على الرغم من أن عملية قياس و تقييم فعالية أداء المؤسسات اكتسبت في السنوات الأخيرة جاذبية خاصة من جانب الباحثين في المجالات الإدارة والتنظيم، إلا أن الصفة الأساسية التي تستمد بها الإطار العام لقياس الفعالية هي الافتقار إلى فلسفة شاملة و يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:
أولا" عدم وجود إتفاق عام على ماهية الفعالية كما سبق شرحه.

ثانيا مشكلة ثبات و صدق المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية، سواء بالنسبة للمقاييس الكمية أو غير الكمية، فإذا ما أدخل عنصر الزمن قد تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر.

ثالثا و يرتبط بالمشكلة السابقة مشكلة أخرى هي مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى سلامتها، و هذا لاختلاف يرجع حجم المؤسسات والنشاط بالإضافة إلى اختلاف العوامل السلوكية و البيئية التي يصعب قياسها كليا و بالتالي تخضع كلية للحكم الشخصي ²

رابعا - "إهمال طرق القياس المعمول بها للكثير من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والفنية التي قد تؤثر على فعالية المؤسسات، فالقياس المحاسبي للفعالية والذي يرتكز على الربحية كمعيار للفعالية يشوبه الكثير من القصور على الرغم من شيوع واستمرار استخدامه على نطاق واسع، ويرجع هذا القصور إلى عدة عوامل، منها ما يرجع إلى الجهل والإغفال المعتمدة للإدارة، ومنها ما يرجع إلى الخلل في أنظمة الضبط والرقابة المحاسبية.

¹ - سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة 1998، ص 217.

² - محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، من 74-96

خامسا - المعالجة الجزئية لجوانب الأداء التنظيمي من قبل مجموعة من المداخل في مجالات الإدارة والتنظيم (المدخل السلوكي، والتقليدي والكمي) أدت كلها إلى فشل التوصل إلى فلسفة للقياس الشامل للفعالية تعكس الواقع المتشابك لكافة العناصر والمتغيرات التي تمثل محاور القياس والعوامل المؤثرة فيها".¹

سادسا - "إن القياس الاقتصادي للفعالية من خلال استخدام القيمة المضافة لا يعتبر هو الآخر أسلوبا كاملا لقياس فعالية المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يمكن تغيير القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة".²

المبحث الثاني: التدويل وآليات اختراق للأسواق الإفريقية

يمكننا النظر إلى ظاهرة التدويل كتطور للعلاقات الاقتصادية الدولية، حيث أدت هذه العملية إلى زيادة كثافة التبادل التجاري والرأسمالية، و تسارع في انتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية، و توسع الأسواق. في هذا المبحث، سنركز على مفهوم التدويل و آلياته، و النظريات التي يستند إليها، و أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدويل.

يعتبر مفهوم التدويل من المصطلحات الشائعة في قاموس القانون الدولي و العلاقات الدولية العامة، غير أن هذا المصطلح ورغم بساطته يخفى الكثير من الإشكاليات القانونية، والصراعات السياسية، والتغيرات الاجتماعية التي أصابت المجتمع الدولي، والمبادئ الحاكمة للقانون الدولي في القرنين التاسع عشر والعشرين فالتدويل يغطي ظاهرة واسعة النطاق في المجتمع الدولي، وهذه الظاهرة تدل على حركة وديناميكية هذا المجتمع والتداخل بين المنظومتين القانونيتين المعروفتين (الدولي والداخلي).³

1- ماهية التدويل: يشير المفهوم اللغوي للتدويل الى جعل أمر ما، أو شيء ما، أو مسألة ما تحمل صيغة أو صفة دولية، تتجاوز النطاق الجغرافي في بلد معين أو إقليم معين، فتدويل المدينة يعني جعلها تحت المراقبة و الإشراف الدولي، أما تدويل البضائع فهو جعلها ذات صبغة دولية.⁴

أما إصطلاحا فيعرف التدويل حسب "Gankema" بأنه مجموعة من الخطوات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتواجد و تسوق منتجاتها بصفة منظمة بالأسواق الأجنبية.⁵

و هو حسب "Ruzzier": "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية.

كذلك يعرف التدويل على أنه : عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول إلى الأسواق الأجنبية.⁶

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 52.

² - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 71.

³ - سعيفان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية مكتبة، لبنان، بيروت، ط 1، ص: 8.

⁴ - معجم المعاني الجامع، 2021/08/15، <https://www.almaany.com> الوقت: 10:17.

⁵ - Serge Amabile & autres, les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes, Au site=<http://www.medeu.org/p:20>

⁶ - Pers Peclive, Revue international d'investissement de l'OCDE, 2006, p232. Bernard Guilhon, Les Firmes Globales, Economica, Paris, France, 1998, P :15

و ينظر الى تدويل المؤسسة على أنه : " ولوج هذه الأخيرة حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلي مع بقاء هاجس (البعد الثقافي).

و من خلال هذه التعاريف نستطيع أن نستنتج أن التدويل هو : على أنه ممارسة المؤسسة لأحد أنشطتها والموضحة من خلال سلسلة القيمة خارج حدودها الجغرافية، إذ تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة فتقوم بعمل إستثماراتها و تمويل عملياتها و شراء إمداداتها و إجراء بحوثها و تصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفى شكل فهي إذا تخطط لعملياتها على مستوى دولي.

2- مداخل التدويل: هناك عدة مداخل للتدويل يمكن تبيانها وفقا لما يلي¹:

1.2- المدخل الإقتصادي: يعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودورة حياة المنتج ونظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.

2.2- المدخل السلوكي و الاجتماعي: يشير إلى أن دراسة وتحليل الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدولة المضيفة والدولة الأم لإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

3.2- المدخل التاريخي: يربط الاستثمارات الأجنبية و اتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال و النقل دور الأهداف الإمبريالية و الإستراتيجية الخاصة لأمن و الدفاع للدولة المتقدمة.

4.2- مدخل المنظمات الصناعية: حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الاستثمارات الأجنبية ترجع إلى الإختلاف في المنتجات و تميزها من بلد لآخر، والاحتكارات (الاحتكار المطلق أو احتكار القلة في مجالات إنتاج السلع و العوامل و الأنشطة التسويقية المختلفة).

5.2- مدخل نظرية رأس المال: حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيها يتعلق بسوق المال كسب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي لشركات المعينة.

6.2- المدخل الإداري: يرى خبراءه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم تعدد و إتساع أنشطتها. و المنظمات

7.5- مدخل معرفة التدويل: ² حسب Johanson et Vaheme 1977: " يجب أخذ المعرفة بعين الاعتبار فيما يخص عملية التدويل من هذه الدراسات التي قام بها الطالبين في هذا المجال والتي أعتبرت مرحلة التطور في الخارج كمجموعة من المراحل التي تتمرس فيها المؤسسة ضمن محيطها الخارجي و بالإعتماد على التحليل الذي قام به Carlson 1966: هذا المنطق (التدويل) يؤكد على أن المؤسسة لا بد لها أن تتلخص من عدم التأكد عن طريق نوعين من المعرفة : المعرفة التجريبية الخاصة بالمؤسسة والمعرفة الهادفة و التي يمكن تحويلها مقابل تكاليف منعقدة أو شبه منعقدة.

و حسب khight Leesch : يقدر أنه بإعتبار صعوبة الحصول عليها وإعادة إنتاجها، فان معرفة التدويل

¹ - عبد السلام ابو قحف . إدارة الأعمال الدولية الدار الجامعة الجديدة . الإسكندرية . 2006 ، ص : 92.

² - Sami Basly: l'internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la m anagement stratégique,Annecy/Genève 13- 16 juin 2006,p10.

يمكن أن توفر ميزة للتنافس بالنسبة للمؤسسة التي تريد التدويل.

3- الفرق بين العولمة و التدويل: يوجد خلط في المعنى حول المقصود لمصطلح الكونية أو Globalisation العولمة أو التدويل Internationalisation ، و يرى بعض المؤلفين أن العولمة تعني ممارسات الأعمال الدولية عن طريق الاستثمار الأجنبي أو التصدير و الاتفاقات التعاهدية و يستخدم العولمة محل التدويل¹.

و مهما اختلفت الآراء فإنها اتفقت على نقطة مهمة و هي ممارسة النشاط خارج حدود الدولة الأم فتعرف العولمة بأنها: " مرحلة في تطور إستراتيجية، و هيكل و ثقافة المنشأة، بحيث تبدأ في تخصيص الموارد، مع الأخذ في الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة"²

أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تهيمن تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين إما بالخبرة المكتسبة من خلال إستغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء."³

و يمكن القول أنّ التدويل قد يكون على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى المؤسسات الحكومية، و من ثم فإنّ التفرقة بين تعبيري التدويل و العولمة تكون صحيحة فقط في حالة التعاون على مستوى المؤسسات الحكومية، أو على مستوى الوحدات الاقتصادية ، حيث يقتصر وصف العلاقات فيما بينها على تعبيري التدويل، إذ يعتبر تدويل نشاط الوحدات الاقتصادية، كخطوة أساسية نحو زيادة الاتجاه نحو الاندماج بين الأسواق المختلفة المتباعدة جغرافيا، فزيادة التعاون على مستوى الوحدات الاقتصادية يعتبر من القوى الدافعة لحكومات الدول نحو إتباع السياسات التي تكفل استمرارية ذلك الاتجاه.⁴

و من خلال ما سبق، يمكن القول بأن التدويل يعتبر الخطوة الأولى في إطار الوصول لمرحلة العولمة الاقتصادية.

3- مفهوم التسويق الدولي: إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف عن مفهوم التسويق المحلي من ناحية المعنى والأنشطة ولكن الاختلاف يقع في الكيفية التي تمارس فيها هذه الأنشطة ومستوى المرونة المطلوبة، وذلك نتيجة اختلاف طبيعة الأسواق الخارجية عن الأسواق المحلية وهذا يكون نتيجة اختلاف الأنظمة والقوانين والإمكانيات المالية والعادات والتقاليد ما بين دولة و دولة أخرى. كما تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق كما رأينا سابقا ، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي ، فقد تعددت و اختلفت و تباينت التعريفات التي تناولته . لذلك من الضروري التطرق إلى أهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي

¹ - شوقي جبار، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين الفرص النجاح ومخاطر الفشل مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، 2013 ، ص: 107.

² - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص: 217

³ - Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dumod, Paris, 2000, P30.

⁴ - أحسين عثمانى، استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الأسواق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص، اقتصاد التنمية، جامعة الجزائر 2011، 3، ص ص : 49-50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية الاقتصادية واختراق الأسواق الإفريقية

عرف كاتوريا cateora : التسويق الدولي على أنه " أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة"¹.

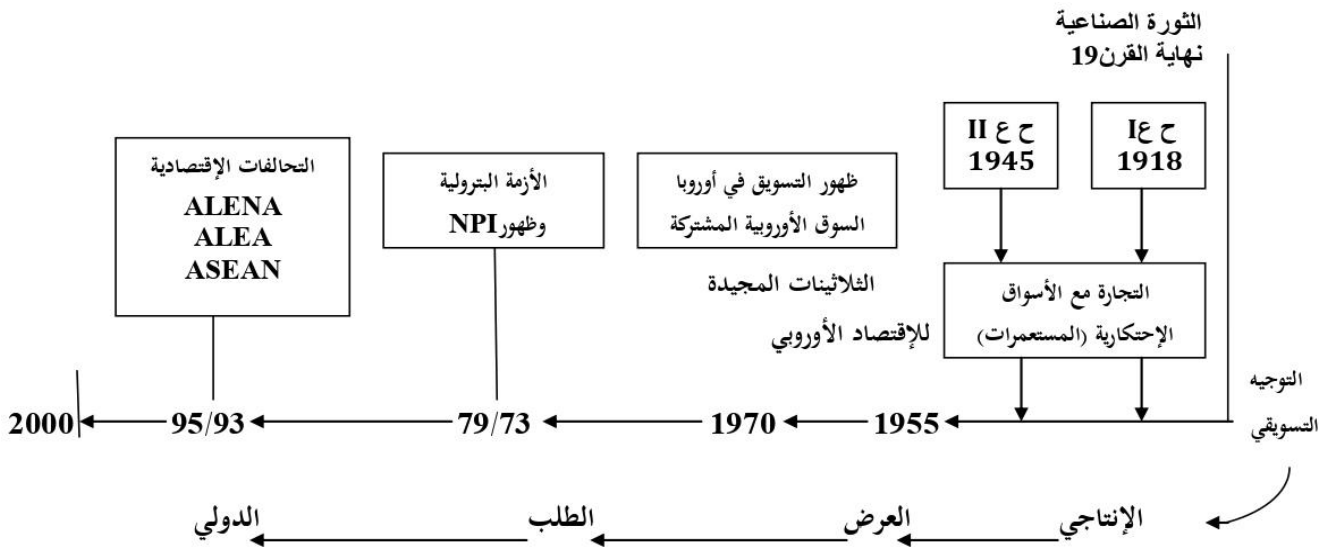
عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) : بأن التسويق الدولي هو: " عمليه دولية لتخطيط و تسعري و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يتحقق أهداف المنظمات و الأفراد"²

عرفه صديق محمد عفيفي: " بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها"³

يعرف " STANTON " بأنه: " عبارة عن نشاط كوني ACTIVITY GLOBAL ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية ، يتناغم و يتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق و حدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات.

1-3 تطور التسويق الدولي: لقد تطور التسويق الدولي من التخطيطات والممارسات المحلية إلى الممارسات الدولية، ليتعدى بذلك حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الأسواق العالمية ، والتحالفات الدولية، مثل السوق الأوروبية المشتركة وكذلك حدوث ثورة الاتصالات العالمية، مما دفع بالتسويق الدولي إلى الأمام، والشكل التالي يوضح العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي:

الشكل رقم 02 : العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي



المصدر : CHARLES CROUE, Marketing international ; 3^{eme} ed. De Boeck, Bruxelles 1999, P 22.

1 - هاني حامد ضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان 2004 ، ص 21

2 - فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن 2000، ص 194

3 - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"، الطبعة 10، مكتبة عين شمس، مصر 2003 ، ص 13

المطلب الثاني: دوافع ومراحل اختراق الأسواق الإفريقية

فرع الأول: دوافع اختراق للأسواق الإفريقية

إن أهم الظواهر التي ميزت القرن الواحد والعشرين، إنفتاح العالم على بعضه البعض و إنكسار الحواجز القومية نوعا ما في السياسة و الاقتصاد و الثقافة... الخ، لذا فقد لقي تدويل المؤسسات الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها إهتماما كبيرا من طرف الكتاب و الخبراء الاقتصاديين، ما نتج عنه العديد من النظريات حول دوافع المؤسسات إلى تدويل نشاطها الاقتصادي، نذكر من بين أهم هذه الدوافع ما يلي:

1- عدم كمال السوق: تقوم على إفتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول الأجنبية (المضيفة)، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسات المحلية على منافسة المؤسسات الأجنبية في شتى المجالات الاقتصادية و الإنتاجية المختلفة ، أي أن توفر القدرات أو جوانب القوى لدى المؤسسات الأجنبية (موارد مادية...مالية، تكنولوجية، و مهارات إدارية. الخ)، بالمقارنة مع مؤسسات الدولة المستهدفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات نحو تدويل نشاطها، و بمعنى آخر أن إيقان المؤسسة بعد قدرة المؤسسات في الدول والأسواق المستهدفة على منافستها تكنولوجيا أو ماديا أو إنتاجيا أو ماليا... إلخ، يعتبر من أهم المحفزات الرئيسية التي تؤدي إلى اتجاه المؤسسة نحو تدويل وتوجيه خطتها عبر هذه الأسواق.¹

2- الحماية: هي تلك الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الابتكارات المستعملة في مجال الإنتاج والتسويق أو الإدارة عموما إلى الأسواق المستهدفة من قنوات غير الإستثمار الأجنبي أو عقود، التراخيص، التصدير وذلك لأطول فترة ممكنة لذا تلجأ المؤسسات إلى حماية هذه المهارات (الفنية والتكنولوجية... إلخ)، من خلال الإحتفاظ بهذه الأصول (المعرفة، الخبرة، و الإختراع... إلخ)، و إحتكارها لها بإتخاذ السرية و الاحتياطات قصد حماية هذه المعارف والخبرات من التسرب إلى المؤسسات في الأسواق الأجنبية، قصد الحماية المطلوبة لاستثماراتها و من ثمة تحقيق مبتغياتها من وراء تدويل أنشطتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية.²

3- دورة حياة المنتج الدولي: يكون المنتج جديدا في البداية، وعند تقادم المنتج تسعى الشركة إلى الإنتقال إلى الدول الأخرى، لإطالة عمر المنتج بأطول فترة ممكنة ، و يكون ذلك لعدة أسباب من بينها أسعار العملات في تلك الدول، التقارب الثقافي و الجغرافي، و الإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة... إلخ،³

4- الموقع: إن قرار دخول الأسواق المستهدفة يتأثر بالكثير من العوامل الموقعية المرتبط بالسوق أو التسويق و الحوافز و الامتيازات في هذه الدول⁴، و يتوقف التوجه نحو هذه الأسواق بناء على عدة عوامل منها:

- العوامل التسويقية و السوق: مثل درجة المنافسة منافذ التوزيع وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل النمو، درجة التقدم التكنولوجي... إلخ؛

- العوامل المرتبطة بالتكاليف: قرب المواد الخام الأيدي العاملة، مستوى الأجور، تكاليف النقل والضرائب... إلخ؛

1 - عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص: 23

2 - عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2001، ص: 51

3 - محمود يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007،

4 - عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص: 166

- الإجراءات الحمائية: التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على الاستيراد و التصدير... إلخ؛
- العوامل المرتبطة بمناخ الإستثمار الأجنبي: مدى تقبل الإستثمارات الأجنبية، الإستقرار السياسي، القيود المفروضة على الملكية الأجنبية، إجراءات تحويل العملات، نظام الضرائب، سعر الصرف وثباته... إلخ ؛
إضافة إلى الحوافز و الإمتيازات و التسهيلات التي تمنحها حكومات الدول المستهدفة للمستثمرين الأجانب.
5- الإنتقائية : يرجع تسميتها إلى تفسيرها كيفية الإنتقاء بين السياسات الرئيسية الثلاثة، التي تتضمن العمل في المحيط الدولي و الإستثمار الأجنبي المباشر، التصدير و التراخيص، تعود هذه النظرية لداننج وهي تعتمد على ثلاث عوامل، تتمثل في الميزة الإحتكارية الخاصة؛ عوامل التوطن المقارنة ؛ الإسغلال الذاتي للميزة الإحتكارية الخاصة، إذ أنه حسب داننج فإن " حيازة المؤسسة على ميزة إحتكارية خاصة الدافع الأول للتدويل نشاطها إما عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر أو التراخيص عن طريق التصدير، غير أن دافع الإستغلال الذاتي يدفع المستثمر إلى الإمتناع عن منح التراخيص للغير، و بالتالي يبقى أمامه طريقين للغزو الأسواق الخارجية المستهدفة هما الإستثمار المباشر والتصدير، إذ يتوقع إختيار الإستثمار المباشر متى كانت عوامل وفرص التوطن سانحة، أما إذا كانت العكس فإن الإختيار سينصب حول إستراتيجية التصدير عوض الإستثمار المباشر في الأسواق المستهدفة".¹

فرع الثاني: مراحل اختراق الأسواق الإفريقية

إن المؤسسات في الوقت الراهن لا تقوم بإتخاذ أي قرار تسويقي ما لم تستند على مجموعة من المعلومات و الدراسات والبحوث بهدف تحديد الأسواق وطبيعة العمل فيها وكلما إتسعت وتباعدت الأسواق زاد الاختلاف و أصبحت عملية الدخول لها صعوبة، ومنه فعلى المؤسسة تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الدولية و صياغتها في مجموعة من المراحل والقرارات و التي سنتطرق لها و المتمثلة في:²

- تقييم بيئة التسويق الدولي؛

- اتخاذ قرار الدخول إلى السوق الدولية من عدمه؛

- اتخاذ القرار بشأن الأسواق التي ينبغي الدخول إليها؛

- اتخاذ القرار بشأن كيفية الدخول إلى السوق؛

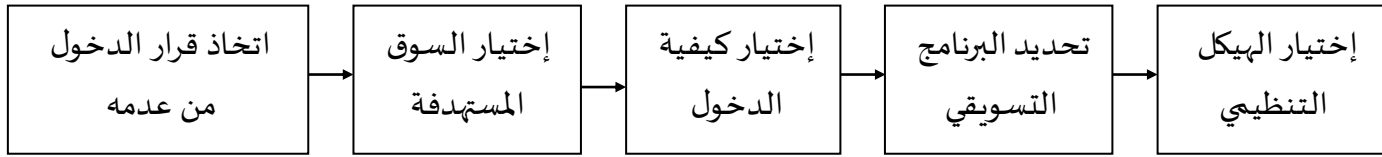
- اتخاذ القرار بشأن البرنامج التسويقي؛

- إختيار التنظيم التسويقي.

¹ - عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الإقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996، 2005 أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008، ص : 102.

² - محمد الصبري، التسويق الإستراتيجي، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 13

الشكل رقم 03: مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية (الإفريقية)¹



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، عمان، 2000، ص: 216
ويمكن توضيح أهم مراحل عملية التدويل والدخول إلى الأسواق الدولية من خلال الشكل فيما يلي:

1- إتخاذ قرار الدخول من عدمها: يوجد العديد من العوامل التي بسببها تتخذ المؤسسات قرار الدخول الى الاسواق الخارجية، فقد يكون بسبب رد المؤسسة على منافسين من خلال إستكشافها لأسواق خارجية تمثل فرص ربحية دولية أكثر من الأسواق المحلية، و بسبب المخاطر و الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة من دخولها للأسواق الدولية، فإن أكثرها قد لا تسعى إلى دخول الأسواق الدولية حتى تظهر بعض المواقف، أو الأحداث التي تطمئننها للدخول، كوجود مصدر مستورد خارجي قد يطلبون من المؤسسة البيع لهم، أو قد تكون المؤسسة متوسعة و لها قدرات كبيرة تدفعها لإيجاد أسواق جديدة.²

و عند إتخاذ أي قرار يخص نقل أنشطة المؤسسة إلى خارج الحدود الوطنية، فإنه يصبح من الضروري على المؤسسة تحديد الأهداف التسويقية الدولية التي تتضمن ما يلي:³

- تحديد النصيب الذي ترغب المؤسسة في تغطيته، سواء في المدى القصير أو الطويل فتفضل بعض المؤسسات عندما تبدأ عملها في الأسواق الخارجية أن تتعامل في سوق محدد خوفا من المخاطرة وما إن تكتسب الخبرة توسع نشاطها، في حين يفضل البعض الآخر تبني إستراتيجيات تسويقية في بيئة التسويق الدولي واعتبارها أكثر أهمية من مزاوله العمل في السوق المحلية؛

- الاختيار بين التمرکز، أو التنوع الجغرافي للأسواق الخارجية هنا في حدود إمكانيات و قدرات المؤسسة على تغطية السوق، و تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الدولية تخصص إمكانياتها و مواردها في عدد كبير من الأسواق و في بلدان مختلفة، إلا أن المؤسسات الصغيرة تقتصر على مواردها في عدد محدود من البلدان؛

- تحديد واختيار الأسواق التي يتم البيع فيها، و الاعتماد على العوامل الإنتاجية الجغرافية، متوسط دخل الأفراد ... الخ، و يترتب على اتخاذ قرار الدخول في التسويق الدولي عدة قرارات.

2- إختيار الأسواق الدولية: إن إختيار الأسواق الدولية يعتبر من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة من حيث تحديد الفرص، و يجب تقدير السوق المحتمل على المدى القريب و البعيد، و التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل، و بالتكاليف و الأرباح... الخ، و يتوقف النجاح في اختيار الأسواق الدولية على التقييم السليم للفرص المتاحة في الخارج.

1 - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، عمان، 2000، ص: 216

2 - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 218

3 - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 15

3- قرار حول المزيج التسويقي الدولي: ويتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في مجالات المنتج، التسعير الترويج، التوجيه لغرض تلبية حاجات الزبائن في السوق المستهدف.¹ إن الاختلاف الكبير فيما بين البيئة المحلية و الأجنبية يجعل من المؤسسة أن تفكر بجدية في قرار مزيجها التسويقي بما يلائم رغبات و احتياجات المستهلكين في الأسواق الأجنبية و عليه يمكن أن نميز بين ثلاث بدائل إستراتيجية للمزيج التسويقي الدولي و هي:²

- تنميط المزيج التسويقي الدولي؛
- تكييف المزيج التسويقي الدولية؛
- صياغة مزيج تسويقي مختلف.

4- قرار حول إختيار الهيكل التنظيمي المناسب : تسعى المؤسسات الراغبة في الدخول للأسواق الدولية إلى تصميم هيكل تنظيمي يساعدها على التكيف مع الاختلافات البيئية الجديدة و نقل المعرفة و الخبرة الخاصة بالمؤسسة من سوقها المحلي إلى سوقها الدولي نظرا لفعاليتها و أهميته، و تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار عند تصميمها للهيكل التنظيمي عدة عوامل أهمها:³

- درجة وقدره المدراء المؤهلين حيث يعتبر هذا العامل من العوامل المهمة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فقد تضطر المؤسسة في حالة عدم توفر العدد المناسب من المدراء المؤهلين إلى تصميم هيكل تنظيمي معين رغم عدم ملائمته لظروف العمل وهذا في بادئ الأمر فقط إلا أنه يتعين عليها تطويره وتدريب المدراء في الأجل الطويل لبلوغ الأهداف المسطرة.

- درجة التنوع في مخطوط للمنتجات والأسواق فكلما زادت درجة التنوع في المنتجات و توسعت الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة كلما استخدمت هذه الأخيرة أشكالاً تنظيمية مثل التنظيم الجغرافي و العكس كلما قلت درجة التنوع في المنتجات و انحصرت عدد الأسواق التي تتعامل معها للمؤسسة كلما استخدمت تنظيمات وظيفية.

- حجم المؤسسة أو حجم العمليات الأجنبية كلما كانت نسبة العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالمؤسسة منخفض كلما استخدمت المؤسسة أشكال تنظيمية بسيطة كاستخدامها لقسم التصدير أو قسم المعاملات الدولية أما لو ارتفعت النسبة فتتجه المؤسسة إلى استخدام أشكال تنظيمية أكثر تعقيدا كالتنظيم المصفوف.

- توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ويتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر والسعي إلى النمو والتوسع في ظروف متغيرة ومدى قدرتها على التكيف من أجل القوائم مع وجهات النظر الأجنبية. موقع الفروع الأجنبية وخصائصها.

1 - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص19

2 - غول فرحات التسويق الدولي، ط1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 ، ص112

3 - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص25

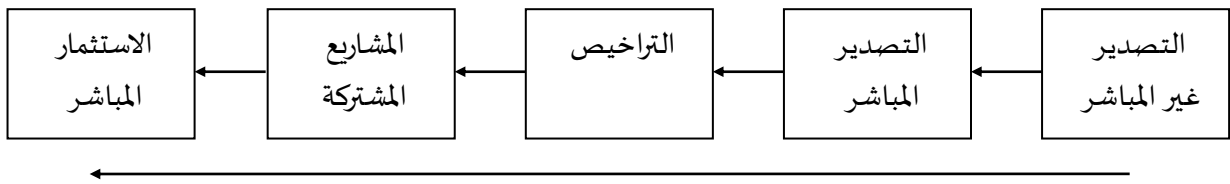
المطلب الثالث: آليات الدخول للأسواق الإفريقية

يشهد عالم اليوم تحولات عميقة نحو عولمة النشاط الاقتصادي، جعلت من الأسواق الدولية و المحلية أكثر تزامنا و اشتداد المنافسة على المستوى المحلي والدولي، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية الى التوجه نحو جملة من الخيارات الإستراتيجية تهدف من خلالها إلى الانتقال إلى رحابة السوق الدولية، متوجهة بذلك نحو رفع تنافسيتها و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة في بيئة الأعمال الدولية الأكثر ازدحاما و تنافسا ويمكن إجمال هاته الاستراتيجيات في النشاطات الرئيسية التالية:

التصدير ، الاتفاقيات التعاقدية ، الاستثمار الأجنبي المباشر ، التحالفات الإستراتيجية.

كما أشار Kotler إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية، و المتمثلة في :

الشكل رقم 04: الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية

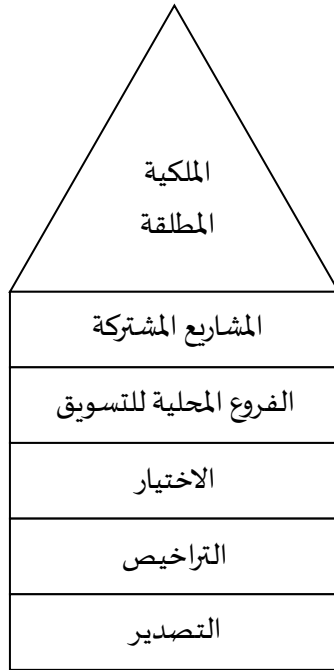


مقدار التعهد - الخطورة - الأرباح المقدرة

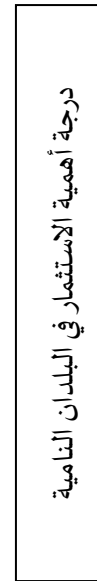
المصدر: Kotler , Dubois ; marketing management, Publi-Union, 7ème édition paris 1992,p359

أما Donald,wendell فقد أشار إلى وجود ستة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية و هي:

الشكل رقم 05: أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية



أعلى التزام للسوق الأجنبي



أدنى التزام للسوق الأجنبي

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، عمان، 2000، ص: 273

الفرع الأول: إستراتيجية التصدير.

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر إمكانية للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، حيث تبدأ معظم المؤسسات توسعها باعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الإفريقية، وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت. ولذلك فإن التصدير عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير¹

1- مفهوم التصدير وأهميته:

1.1- مفهوم التصدير: لقد تعددت مفاهيم التصدير و سنذكر منها:

- يعرفه الإقتصادي عبد المهدي عادل بأنه عملية تقوم على بيع وإرسال سلع وخدمات وطنية إلى الخارج²
- يعرفه فواد مصطفى محمود التصدير بأنه: بيع سلعة معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها أو تغيير آخر من أحد الأسواق التي تمثل السلعة بجزء من إحتياجاته.³
- و يعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين وغير المقيمين في البلد بغض النظر عن المقيمين في البلد و بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها.⁴
- و يقصد بالتصدير "القدرة على تحقيق تدفقات سلعية و خدماتية و معلوماتية و مالية و ثقافية و بشرية إلى دول و أسواق دولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة و توسيع و نمو الإستثمار و توفير فرص العمل و التعرف على ثقافات البلدان الأخرى والحصول على تكنولوجيا جديدة و غيرها.⁵
- كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.⁶

¹ - خير الدين عمرو التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص 51

² - عادل عبد المهدي، الموسوعة الاقتصادية دار ابن خلدون، بيروت، 1980

³ - مصطفى محمود فؤاد التصدير والإستيراد علمياً وعملياً دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993، ص 235

⁴ - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص 155.

⁵ - فريد النجار، تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء، القاهرة، 2002، ص 15.

⁶ - أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق 1997، ص 100

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها¹.

2.1 أهمية التصدير: تكمن أهمية التصدير بالنسبة للمؤسسة المصدرة في:

-زيادة المبيعات و بالتالي تحقيق الأرباح و دخول قيمة مضافة ؛

-رفع المبيعات وزيادة الحصة السوقية ؛

-إستغلال الطاقة الإنتاجية في خدمة أسواق خارجية ؛

- توفير منافذ بديلة و إضافية و التقليل من المخاطر، حيث تستطيع المؤسسة بتغيير السوق الكاسد بسوق آخر.

3.1- مخاطر التصدير: لا يخلو التصدير من المخاطر خصوصا إذا دخلته المؤسسة بطرق عشوائية و بدون إستراتيجية مسبقة، و تكمن بعض المخاطر في:

-الإرتباط بوسطاء و موزعين غير مناسبين لا يبذلون الجهد الكافي لتنشيط مبيعات المؤسسة ؛

- هروب المستوردين الخارجيين بسبب عدم الإيفاء بطلباتهم بإنظام و بحثهم عن مصادر أخرى مضمونة؛

- عدم تعديل السلعة بما تتلاءم و متطلبات السوق الخارجي، و يقود هذا إلى سوق مؤقت يفقده عند ظهور أول بديل.²

2 جاهزية التصدير للمؤسسة: قصد تحديد جاهزية التصدير للمؤسسة فإنها تبدأ أولا بالتشخيص الداخلي و الذي يتمثل في:³

1.2- تحليل قوى و طاقات المؤسسة: و ذلك من اجل قياس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المستهدفة، من خلال تقييم الطاقة الإنتاجية من ناحية إنتاج الكمية اللازمة لأطول مدة و النظر إلى مدى تكيف المنتج مع حاجيات السوق المستهدفة.

2.2- التشخيص المالي: و يقصد ذلك التشخيص الذي يجب على المؤسسة الأخذ فيه بعين الاعتبار كل من:

- القدرة على الاستثمار، لان عملية التصدير تتطلب أموال قد تستعمل في تكيف آلات الإنتاج، فتح قنوات و توزيع و تركيب المنتج الخ

- الحاجة إلى رأس المال العامل، لأن عملية التصدير تحتاج إلى الوقت بدءا من التخزين حتى الوصول إلى قيمة المبيعات.

3.2- تشخيص الموارد البشرية: لضرورة مشاركة الموارد البشرية في عملية التصدير و تنفيذها لما تتطلبه من كفاءة و الإلمام بجميع النشاطات، و إعادة النظر بالنسبة للهيكل التنظيمي أو تعديله بما يتطلب تنفيذ المهام، و متابعة مصلحة التصدير والحرص على قدرتها على ذلك،

4.2 تشخيص السوق: ان دخول الأسواق الخارجية يعتمد على الإستراتيجية التسويقية الفعالة للمؤسسة،

1 - فريد النجار، تسويق الصادرات "العربية" آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة | النشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص 15

2 - أحمد عبد الرحمان أحمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، 2001،

3 - العلاوي عمر: تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية،

الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي، الحمامات، تونس، 2007، ص157

بحيث يعتبر المجال الأكثر أهمية، و التي تتمثل في الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق أهداف مشروع التصدير، و تتضمن الخطة التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي (منتج، تسعير، ترويج، توزيع)، و تشير هنا أن العامل الأساسي هو تكيف إستراتيجية التسويق و ظروف السوق الدولية المستهدفة.

3- إستراتيجية التصدير: إن إستراتيجية التصدير تكون على شكلين أساسين هما التصدير المباشر و التصدير غير المباشر.

1.3- إستراتيجية التصدير المباشر: تتحمل المؤسسة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما قد يسبب مخاطر كبيرة أو استثمار مالي كبير، غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر و سيطرة تامة على جهودها في البيع و تعامل مباشر مع المستهلكين، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات و هي:

- قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير و بإشراف مدير برأس المجموعة عاملين و يختص هذا القسم القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير من سياسة الترويج سياسة التوزيع سياسة الاقتراض... الخ.¹

- فرع تجاري في الخارج: يقوم بعملية البيع في السوق الأجنبي و تسيير المخزون و القيام بعمليات الترويج و تقديم خدمات ما بعد البيع.²

- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتوجاتها بالنيابة على المؤسسة و من أجل ذلك يمنح الوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم.³

1 - الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر):

بعد التصدير غير المباشر الطريقة أكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، و يعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى مستفيد محلي، و الذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية، و تتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد و التصدير، و التي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع و لا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، و يعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلون المتمثلين في:⁴

- المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، و من ثم بيعها للخارج لحساب الخاص ..

- وكالة التصدير المحلية: تبحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية و تتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة متفق عليها.

- المنظمة التعاونية: تنوب عن المؤسسات المنتجة في القيام بالأنظمة التصديرية، و تشرف عليها إداريا، و غالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية.

¹ - سالم عبد الرحمن غميص الإستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد المالية، 19/08/2021، الساعة: 14:12 خلال الموقع:

<http://www.shatharat.net>

² - وصاف سعدي، مراكز تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري مجلة العلوم الإنسانية باتنة، العدد 09، 2003، ص 15

³ - نفس المرجع، ص 20

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 348

- مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو المجموعة من المؤسسات في وقت واحد بمقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير و تتفاوض نيابة عنها، يلائم هذا النوع من الوسطاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

الفرع الثاني: الاتفاقيات التعاقدية الدولية.

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة أو الإسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية¹، و تعتبر كإستراتيجية من إستراتيجيات إختراق الأسواق الدولية نظرا للحواجز الحماية و الظروف البيئية التي تقف دون دخول هذه الأسواق عن طريق إستراتيجيات الدخول الأخرى كالتصدير و التحالف الإستراتيجي و الإستثمار المباشر، و فيما يلي بعض الإتفاقيات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية:

1- عقود التراخيص: تعتبر طريقة بسيطة يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن المرخص يتفق مع المرخص له في الدولة الأجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ معين، و تعتمد المؤسسة إستراتيجية التراخيص للأسباب التالية:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة؛

- ضعف القدرة و الخبرة التسويقية بالسوق المضيف؛

- ارتفاع كفاءة للمؤسسة في حالات التنمية و البحوث مقارنة بقدرتها المالية و التسويقية؛

- بيع التراخيص و استغلالها كبديل للتصدير؛

- إعتبار السوق الأجنبي كبدية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار.

1.1 - مزايا التراخيص: تتميز التراخيص بمجموعة من المزايا أهمها:²

- مصدر جيد من مصادر الدخل للمؤسسة ؛

- تساهم في الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءة الاختراع الجديدة و التكنولوجيا الحديثة ؛

- يعتبر الترخيص أنسب بدائل النفاذ على الأسواق الخارجية وخاصة في حالات التصوف من تأمين الاستثمارات

وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف ؛

يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج ومن خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

¹ - سالم عبد الرحمن غميص، مرجع سابق، ص 18 .

² - طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 220 .

2.1 عيوب التراخيص : و تتمثل في :¹

- فقدان السيطرة على العمليات والجودة في السوق ؛
- احتمال أن تتحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية... الخ، إلى منافس قوي يهدد وجود مصالح الشركة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريكا مساعدا لها في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة الشركات الدولية دون الحاجة إلى مساعدة منها ؛
- انخفاض العائد أو الربح مقارنة بالاستثمار المباشر.

2- عقود الإمتياز: هو شكل من أشكال عقود التراخيص تمنح الشركة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه حق الاستغلال إلى الشركة المحلية لفترة من الزمن، وفي منطقة جغرافية محددة، مع احتمال قيام الشركة الدولية لتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للشركة المحلية ويشتمل حق الامتياز على أصول معنوية غير ملموسة أو أداء معين تحت الإسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز.²

3- عقود التصنيع و عقود الإدارة: عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقية مبرمة بين مؤسسة دولية و إحدى المؤسسات في الأسواق الأجنبية، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بإنتاج و تصنيع سلع معينة بمعنى اتفاقية إنتاج لوكالة ، و هذه الاتفاقية عادة ما تكون طويلة الأجل يتحكم فيها الطرف الأجنبي في إدارة عمليات مشروع الأنشطة المختلفة ، أما عقود الإدارة فهي عبارة عن المجموعة الترتيبات يتم من خلالها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل جزء من المشروع من العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بالمشروع الاستثماري لقاء عائد ضعيف في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.

و يمكن توضيح مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة في الجدول أدناه:

1 - علي حسن وآخرون الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية و الوظائف والإستراتيجيات، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص89

2 - محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1993، ص200

الجدول رقم (01): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات الدولية

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

المصدر: عبد السلام أبو قحف التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 127

4- عقود تسليم المفتاح: يتم بموجب عقد أو اتفاق بين طرف أجنبي و وطني يقوم الأول بإقامة مشروع استثماري و الإشراف عليه منذ بداية المشروع، و ما أن يصل إلى مرحلة التشغيل حتى يتم تسليمه إلى الطرف الثاني مقابل أجر وطريقة متفق عليها، و يمكن أن يشمل العقد أعمالا تتجاوز لحظة تسليم المفتاح، مثل إبرام عقد إداري ، عقود الصيانة .. الخ ، و من الممكن أن يشمل تسليم المشروع آلات و معدات أو عقود تدريب للموظفين المحليين.¹

الفرع الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر.

1- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر: تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فقد عرفته على أنه : " ذلك الاستثمار القائم على أساس تحقيق علاقات اقتصادية دائمة مع المؤسسات، لاسيما ذلك الاستثمار الذي يعطي إمكانية التأثير الحقيقي على إدارة المؤسسات ².

توفر هذه الإستراتيجية الحرية الكاملة في إدارة المشاريع وتعطيها أكبر درجة للتحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة (تسويق، إنتاج ، تحويل ... كما أن إشتداد المنافسة في بعض الأسواق يفرض على المؤسسات التغلغل أكثر قصد مواكبة متطلبات هذه الأسواق ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تحقق أكبر قدر من الأرباح المتوقعة والناجمة عن إنخفاض تكاليف المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها في السوق المستهدفة.³

2- أشكال إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر تبعاً لمعيار الملكية إلى الأشكال الآتية :

- 1.2- الاستثمار المشترك: هو ذلك الاستثمار الذي تتوزع فيه ملكية المشروع و إدارته بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي العام أو الخاص، ويمكن أن يتخذ هذا الاستثمار أحد الأشكال التالية:
 - شراء مستثمر أو مستثمرين أجنب حصة في شركة وطنية؛
 - مشاركة شركة وطنية في شركة أجنبية تعمل داخل الاقتصاد المضيف.
 - تأميم جزئي لشركة أجنبية تعمل داخل الاقتصاد المضيف؛

1 - علي عباس : إدارة الأعمال الدولية الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص42

2 - OCDE , "Définitions de références détaillées des investissements internationaux", Paris, 1983,P18

3 - سويسبي ربيع، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و آليات تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة الجلفة، 2022.

- الإتفاق طويل الأجل بين طرفين أحدهما علي والآخر أجنبي.¹

➤ اختيار الشريك المشترك المناسب: تعتبر هذه العملية قرار مهم التي تتخذه المؤسسة، وبناءا على ذلك

يجب دراسة و تقييم المشروع من جميع جوانبه قبل الدخول في مشروع مشترك ليشمل النقاط التالية:²

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك
- تحديد و مسح الشركاء المحتملين
- التفاوض حول بنود المشروع المشترك

¹ - عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الاستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، ص366.

² - غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، 198

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية الاقتصادية واختراق الأسواق الإفريقية

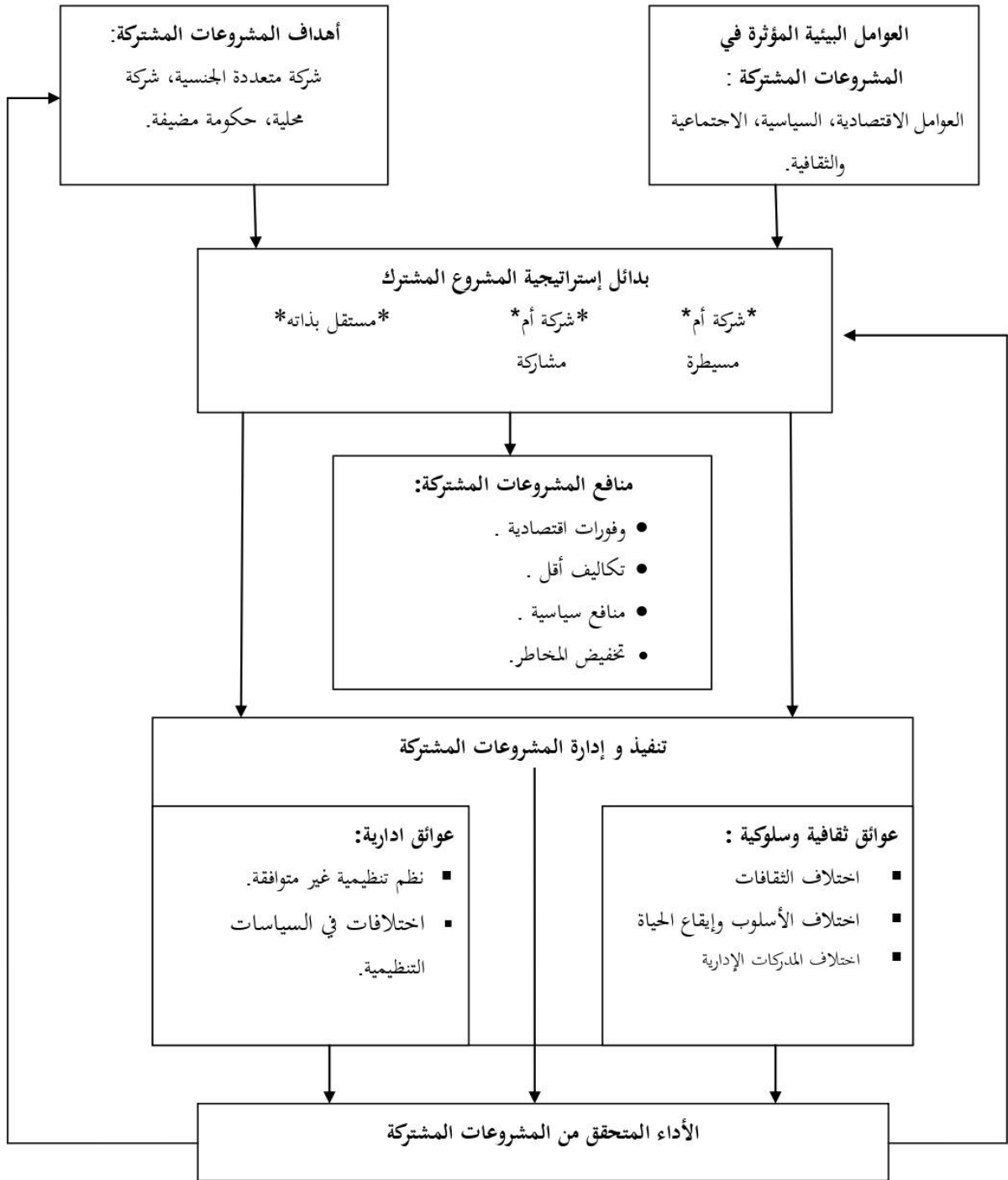
و يتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تقييم المشروع المشترك: المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 199 – 200.

الغرض من المشروع: يشمل	حصص الملكية: وتتمثل فيما يلي:
1. أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي. 2. أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي. 3. توافق الأهداف.	1. ملكية أكبر للشريك الأجنبي. 2. ملكية أقل للشريك الأجنبي. 3. ملكية متساوية %50 لكل طرف. 4. أي ترتيبات أخرى.
مساهمة كل شريك: تضم	هيكل رأس المال: وهي
1. المعرفة بالبيئة المحلية. 2. الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء... 3. التأثير على الحكومة. 4. المكانة المحلية. 5. الإمكانيات الحالية. 6. رأس المال. 7. المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية. 8. المهارات الفنية.	1. الشخصية القانونية للمشروع. 2. رأس المال المملوك. 3. رأس المال المقترض (محليا دوليا). 4. الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك. 5. المحددات على نقل الملكية.
دور الحكومة في الدولة المضيفة: يشمل	الإدارة: وتتمثل فيما يلي:
1. القوانين والسياسات. 2. مرونة الجهات الإدارية. 3. درجة الاهتمام المعطاة للمشروع. 4. متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.	1. اختيار وتكوين مجلس الإدارة. 2. اختيار و سلطة المديرين التنفيذيين 3. المديرين الأجانب. 4. التنظيم.
الإنتاج: يتضمن:	التسويق: و يعني بما يلي:
1. تخطيط إقامة التجهيزات الإنتاجية. 2. توريد تركيب المعدات والآلات. 3. إدارة العمليات. 4. مراقبة الجودة. 5. البحوث والتطوير. 6. التدريب.	1. خطوط المنتجات العلامات التجارية ... 2. الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة. 3. قنوات التوزيع. 4. الترويج. 5. التسعير. 6. التنظيم.
التمويل: يتضمن	الجانب القانوني: يشمل
1. نظام المحاسبة الرقابة. 2. رأس المال العامل. 3. حل النزاعات. 4. الضرائب.	1. قانون الدولة المضيفة. 2. اتفاقيات تعاقدية أخرى. 3. حل المنازعات.

نستنتج بأن اتخاذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك و موقفه من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و تحديد الأهداف و استراتيجيات الشريك المحلي المحتمل.

الشكل رقم 06: إطار التحليلي للمشروعات المشتركة



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 204

2.2- الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي : ويتمثل هذا النوع من الاستثمار في إحتفاظ المستثمر الأجنبي بحق ملكية المشروع الاستثماري، واحتفاظه أيضا بحق إدارته و التحكم فيه.

و يتخذ هذا النوع من الإستثمار بإنشاء فروع جديدة للشركات متعددة الجنسيات أو توسيع الفروع القائمة، أو شراء شركات محلية بالكامل في الدول المضيفة ، وبعد هذا الشكل أكثر الأشكال تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسية، ويقابله تردد بل ورفض بعض الدول النامية، خوفا من أخطار الاحتكار و التبعية الاقتصادية و ما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية في هذه الدول."

3- التحالفات الإستراتيجية الدولية.

التحالفات الإستراتيجية تعتبر كحل يساعد و يساهم في تطوير المؤسسة عموما بدلا من الصراع كالمنافسة الناتجة عن مفرزات العولمة و إشتداد الصراع الدولي حول الأسواق الدولية نتيجة إنفتاح الأسواق الدولية على بعضها البعض، ويمكن تعريف التحالفات الإستراتيجية كما يلي:

- تعرف على أنها " تجمع للعديد من المؤسسات المستقلة بهدف إقامة مشاريع ونشاطات خاصة بها والتنسيق بين خبرتها وكفاءتها ووسائلها ومصادرها الضرورية بدلا من أن تقوم بهذه المشاريع وحدها وتواجه المنافسة وتحمل الخسائر والمخاطر بشكل منفرد".¹

- و تعرف التحالفات الإستراتيجية على أنها : " عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة و غير المتنافسة و تعقد التحالفات الإستراتيجية بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع أو مرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل لمشكلة حيث يتم توقيع بين الشركتين للتعاون قد توكن مثلا في تطوير منتج جديد...الخ".²

1- أشكال التحالفات الإستراتيجية : تختلف أشكال التحالفات حسب طبيعة العلاقة بين المتحالفين و تصنف إلى :

1.1- التحالفات الإستراتيجية الإنتاجية: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالف في مجال الإنتاج بهدف تنمية قدراتها الإنتاجية و إكتساب المزيد من الخبرات كما يكون لتجنب المخاطر الناجمة عن المنافسة الشديدة، ونجد أن العديد من المؤسسات أقامت مصانع في دول المؤسسات المتحالف معها لعدة أسباب كالتقرب من مصادر المواد الأولية والأسواق والأيدي العاملة الرخيصة و قد تحقق المؤسسات العديد من الفوائد كتحقيقها لتوفر الحجم بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها و الاشتراك في التكاليف الثابتة في مجال الإنتاج.³

2.3- التحالف في مجال التسويق: تعرف على أنها " قيام مجموعة من الشركات بالتحالف أو توحيد بعض البرامج و المهام لغرض استهداف سوق خارجي لغرض تصدير منتجاتها سواء كانت سلعة مادية، أو خدمة أو فكرة".⁴

¹ - زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، ادارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95

² - علي عباس : إدارة الأعمال الدولية الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ،

³ - زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

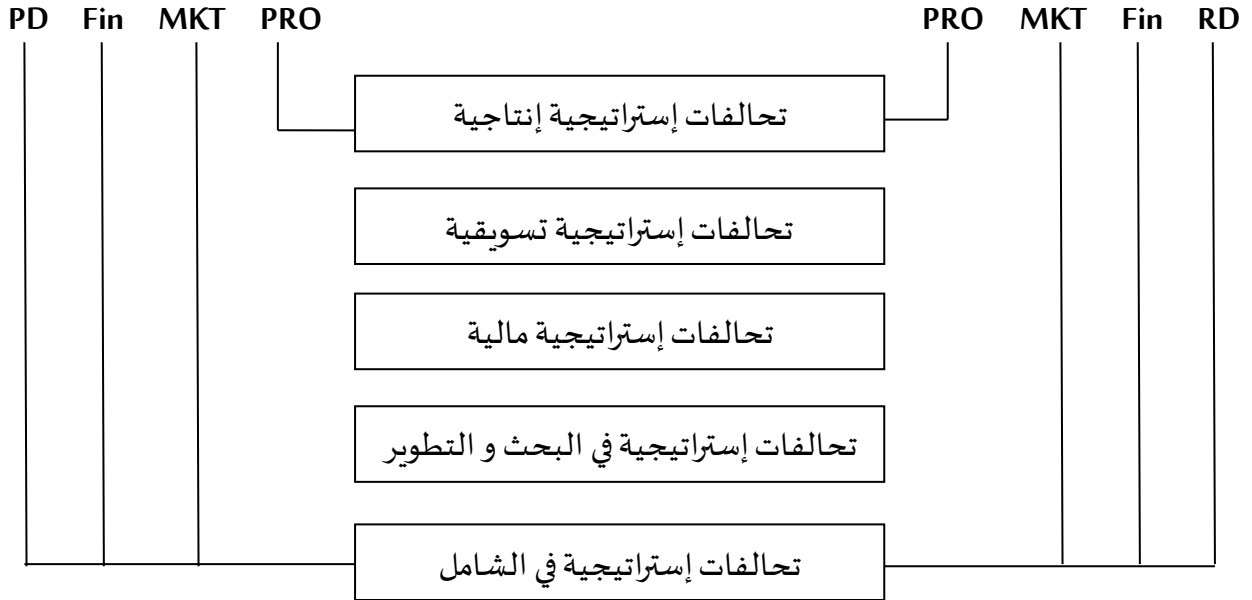
⁴ - أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص80

3.3- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: يشهد العالم في السنوات الأخيرة عدد كبير من الإختراعات كالتكنولوجيا التي كانت محطة لاستثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة، فقد استطاعت العديد من المؤسسات نقل التكنولوجيا من خلال التحالفات مع مؤسسات دولية، مثل صناعة السيارات و الإلكترونيات. وتنقسم التحالفات التكنولوجية الى المجموعات التالية:¹

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية و التدريب.
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة.
- تحالفات بين تكنولوجية في الصيانة و الأحلاف الاقتصادية.
- تحالفات بين المنظمات الدولية في مجموعة الدول النامية.

و الشكل التالي يوضح نطاق التحالفات الإستراتيجية:

الشكل رقم 07 : نطاق التحالفات الإستراتيجية²



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازورم العلمية، عمان، 2007، ص 63.

2- أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:³

- دخول الأسواق الأجنبية : العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل الاتفاقات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.

¹ - فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن 21، ط01، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 77.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازورم العلمية، عمان، 2007، ص 63.

³ - غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 209.

- إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكملا لخط إنتاجها، ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاسكو ميرك :حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عقار لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك التي تنتجها شركة جلاسكو).

- تقليل المنافسة : فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.

- اقتسام المخاطر : كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

- التكامل في الإنتاج : أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه و وصولا إلى زواله و لم يعد حاليا التمييز بين هذه المراحل نظرا لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

- تجاوز عقبات التسويق : تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

- اتساع نطاق المعرفة : لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق. بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية:¹

- يسمح ذلك للمؤسسة من تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.

- يسمح بدخول أسواق جديدة.

- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع .

- يتم فيه نقل التكنولوجيا.

- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات .

¹ - فريد النجار التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص19

- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق .
- يسمح بتدعيم المصدقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر .

معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي:

- تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بأهمية بالغة عند اختيارها لشركائها في التحالف من أهمها¹:
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية .
- أن تكون مساهمات كل طرف متعادلة و متساوية .
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر عوضا عن منافسته
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا .
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

3- محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور أساسية:

2
- المشروع: و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق، تحشد لها الموارد المختلفة (أصول طبيعية طاقات بشرية مهارات تكنولوجية معارف في مجال التسويق...) بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

و يكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، و يكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، و يتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

- العلاقة: و هيما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة (مادية و إنسانية .) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

- العقد: إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، حيث يعتبر الطابع المعقد والغامض للتحالفات، يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها،³ فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

1 - غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 209

2 - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 14 .

3 - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية ...، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة منه قانون المنافسة. لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى اجل طويل.

المطلب الرابع: دو افع تدويل المؤسسات الاقتصادية والبيئة الداعمة لها لاختراق الأسواق الإفريقية. من خلال ما تفضلنا به سابقا فإنه على المؤسسة الاقتصادية عموما و الجزائرية خصوصا عند توجيهها نحو خدمة الأسواق الإفريقية، التفكير في الطرق و الآليات التي تدعم موقعها التنافسي في أسواقها المستهدفة بالنظر إلى إمكانياتها ومواردها ودرجة أهمية تلك الأسواق، و في هذا السياق أردنا أن نذكر دوافع تدويل المؤسسات الاقتصادية و البيئة الداعمة لها لاختراق الأسواق الإفريقية.

الفرع الأول: دو افع تدويل المؤسسات الاقتصادية .

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل المجموعة من العوامل، و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية ومنها المالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة و العوامل الخارجية التي تفرزها البيئة.¹

1- العوامل التجارية: تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بما للبحث عن الأسواق الخارجية وذلك لأسباب تجارية نذكر منها:

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

- تشبع السوق المحلي: يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة لمنتجين والمستوردين؛ مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر، مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.

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

- صغر حجم السوق المحلي: و هنا تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، و هذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة للنمو و التوسع.

¹ - رولاند كالوري و آخرون المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي،

دار الفجر، القاهرة، 2003، ص129

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

تمديد دورة حياة المنتج دوليا : المعروف أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقديم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات 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 وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بما محفزات كانهخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل و حسب " Nathalie " فإن هذا يناسب كثيرا لمنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2- العوامل المالية: تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن وفرة الحجم .

- تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل نشاط المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج نظرا لارتفاعها في السوق المحلي، من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

- البحث عن وفورات الحجم: من المعروف إن سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، و هذا ما يجعل المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الواحدة و بالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من الولوج إلى الأسواق الدولية.

- إسترجاع الاستثمارات: حسب " Boronad " و آخرون يكون البقاء في السوق المحلية أحيانا غير كاف لكي تكون استثمارات للمؤسسة ذات مردودية معتبرة و هذا لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية و البحث و التطوير؛ مما يختم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

- تخفيض المخاطر: إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح بتخفيض المخاطر الاقتصادية، السياسية، القانونية و المالية و ذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة أسواق مختلفة.¹

3- العوامل البيئية: تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون تخطيط إستراتيجي مدروس مسبقا، بل يكون استغلالا لفرض عارضة في البيئة، و من بين هذه الفرص يمكن ذكر:

- الطلب التلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة أو بشكل عشوائي و قد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف وجود طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج.

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

تغير المحيط الدولي: مع تطور التجارة العالمية وانخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT و للمنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى فتح العديد من القطاعات التي كانت حكرًا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات و البنوك الأمر الذي سهل الاتصال بين الأسواق الدولية خاصة عن طريق شبكة الانترنت، مما يشجع الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها إلى التفكير في التدويل

- توفر المعلومات: قد تتوفر لدى المؤسسة كم هائل من المعلومات عن سوق معين أو أسواق معينة، التي قد لا تتوافر لغيرها من المؤسسات و هذا من خلال الاعتماد على دراسات معينة، أو من خلال حيرة و زيارات أفراد منها لهذه الأسواق.

4-العوامل الداخلية: في هذا السياق كشف كل من "Cavusgil" et "Nevin" عن العوامل الداخلية الخاصة بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على الأسواق الدولية و هي توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، المزايا التفضيلية المتاحة للشركة و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة، كذلك قد يكون الدافع لاهتمام الشركة بالتدويل هو أحمد الجهات التي تتعامل معها كالبنوك، رجال الأعمال والوسطاء و عادة لا تتوافر أهداف طويلة الأجل بالشركة حينما تبدأ ممارسة نشاط التدويل، ولكن واقع الأمر أن الربح القصير الأجل هو القوة الدافعة وراء القيام بالتدويل.¹

يضاف إلى ذلك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة و هو رغبة المسيرين في تدويل نشاط المؤسسة حيث يكون أحيانا لسلوك المسورين بالمؤسسة دور في التدويل، خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، وهذا يتوقف بدوره على مدى حيرته في التصدير و تحمل المخاطر و القدرة على الابتكار والتحديد، لكن طموحات و تحفز المسيرين حسب "Croute" يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية.

-العوامل الدافعة و التي من أهمها الخصائص المميزة للشركة و المركز التنافسي، بينما تضم المجموعة الثالثة العوامل الحاكمة كسياسات الاستثمار، نظم الإدارة، الخصائص المميزة للدولة الأم (سياسات تشجيعها لتصدير

رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة، بالإضافة إلى العوامل الدولية.

الفرع الثاني: البيئة الداعمة لتدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و اخترقها الأسواق الإفريقية.

عملت الجزائر على خلق بيئة داعمة للمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذا القطاع أحد القطاعات الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المنشودة والوقوف على حافة التنوع خارج قطاع المحروقات، وضمن هذا السياق فإن المؤسسات الاقتصادية يمكنها الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية من خلال التوجه نحو الأسواق الخارجية، ويمكن في هذا الصدد التعرض لأهم الجهود الجزائرية لدعم التصدير كآلية لتدويل عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة خارج قطاع المحروقات.

¹ - العلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي، الحمامات، تونس، 2007، ص 151-152.

1- الهيئات الداعمة على تهيئة العمل لتدويل نشاط المؤسسات الجزائرية: بهدف تنمية الصادرات غير النفطية، و خلق ديناميكية جديدة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشئت مجموعة من الهياكل الداعمة والمساندة تتمثل فيما يلي:

1.1 وزارة التجارة: تعتبر وزارة التجارة من اهم الهيئات الحكومية المالية بأعمال التجارة والتي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 94-207 والمؤرخ في 16 07 1994، وحسب المادة 08 من نفس المرسوم يتولى وزير التجارة في عمال العلاقات التجارية للمهام التالية:

- ينشط ويحفز الاعمال التجارية الثنائية والمتعددة الاطراف و ذلك من خلال الإتصال مع الدوائر الوزارية والهيئات المعنية؛

- يسهم في إعداد الإتفاقيات التجارية والتفاوض في شأنها وذلك بالتعاون مع الهيئات المعنية و يتولى متابعتها و تنفيذها؛

- تشجيع الصادرات وترويج الإنتاج الوطني من السلع والخدمات في الأسواق الخارجية.

2.1 الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI): أنشئت هذه الغرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-93 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية وزارة التجارة، وهي تقوم بمهمة التمثيل والاستشارة والإدارة والتوسع الاقتصادي على مستوى الدوائر الإقليمية، ومن مهامها أيضا:¹

- تقديم المعلومات والآراء والاقتراحات المتعلقة بالأنشطة التجارية والصناعية و الخدماتية؛

- تعرض على السلطات العمومية بالتنسيق مع الوزارة للمعنية بالتجارة، كل التوصيات والاقتراحات المتعلقة بمجال التشريع والتنظيم التجاري والصناعي و الجبائي والجمركي خصوصا.

3.1 المركز الوطني لرصد الأسواق الخارجية والصفقات العمومية: تم إنشاء هذا المركز بمقتضى المرسوم رقم 90-135 المؤرخ في 20 شوال 1410 الموافق ل 51 مايو 1990، ومن أبرز المهام التي يقوم بها المركز نجد ما يلي:
- رصد وتحليل الأوضاع الهيكلية والظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية إلى الأسواق الخارجية.²

- توفير المعلومات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين الاقتصاديين على تقييم عمليات الاستيراد و ترشيدها.

4.1- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX : أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 12 جوان 2004 وهي هيئة إدارية عمومية تابعة لوزارة التجارة تتكفل بمساعدة المصدرين في فهم قواعد التجارة الخارجية وكذلك تساعدهم على البحث عن الزبائن في الأسواق الخارجية، وتقوم كذلك بتعريف المنتج الجزائري في الأسواق الداخلية.

5.1- الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير SAFEX : أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-87 المؤرخ في مارس 1987 الديوان الوطني للمعارض والتسويق، والذي تم تغيير تسميته في 24 ديسمبر 1990 من الديوان إلى

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 16 ، سنة 1996، ص19

2 - وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد، ، 2001، ص142

الشركة الجزائرية للمعاض والتصدير، تعمل على ترقية الصادرات، من خلال تنظيم المعارض والتعريف بالمنتجات الوطنية، كما تساعد الشركات المهتمة بعملية التدويل بعرض منتجاتها في المعارض الدولية كما تقدم جملة من الخدمات للمصدرين:

- توفير كل المعلومات عن الأسواق الأجنبية؛

- دراسات حول أسواق التصدير؛

- تنظيم أيام دراسية وندوات، المعالجة و حل المشاكل التي تعارض المصدرين.¹

6.1- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية (PROMEX): أنشأ هذا الديوان بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-327 المؤرخ في 18 جمادى الأولى 1417 الموافق ل 01 أكتوبر 1996 ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة والغرض من إنشاء هذا الديوان هو التكفل والمشاركة في تطوير استراتيجية ترقية التجارة الخارجية وخاصة الجانب غير النفطي منها:

المشاركة في تطوير الاستراتيجية الخارجية والمساهمة في تطبيق السياسة الوطنية في المبادلات التجارية؛ تنشيط برنامج ترميم المبادلات التجارية الخارجية وترقيتها، خصوصا الموجهة نحو تطوير الصادرات خارج المحروقات، ويساهم في تطبيق الإجراءات العمومية لدعم الصادرات؛ يقيم جهاز رصد الأسواق الخارجية، ويوفر على الخصوص المعلومات التي من شأنها أن تساعد المتعاملين الاقتصاديين على تقديم عملية الاستيراد والتصدير وترشيدها؛

- إنشاء وتسيير شبكة معلومات تجارية وبنوك للمعطيات، والتي توضع تحت تصرف كل المتدخلين في ميدان التجارة الخارجية عند الاستيراد والتصدير.

2- برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة للمكلفة بالقطاع، وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنص على أنه "... في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الوزارة المكلفة لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية للمؤسسات، وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية ". يتمثل البرنامج في المجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط للمباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك التابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية، الجبائية ، الخدماتية... الخ. يمتد البرنامج لقرارة 12 سنة أي لغاية 2013 ويشتمل على مرحلتين هما:²

- مرحلة التكييف و تمتد على مدى 5 سنوات ؛

¹ - عبد الحميد بن الشيخ، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لإختراق الأسواق الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد: 11، العدد: 33، 2018،

² - قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 7، 17 و 18 أفريل 2008، ص 115

- مرحلة الضبط و تحدد على مدى 7 سنوات.

و هناك ثلاث برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الموجه لدعم وتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة تحت إشراف وزارة الصناعة، والثاني برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في إطار برنامج (MEDA) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، أما الثالث فهو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

1.2- برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية: بادرت الحكومة الجزائرية انطلاقا من سنة 1996 بإيجاد برنامج التأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية تزامنا مع بداية التفاوض بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، حيث باشرت وزارة الصناعة في انطلاق برنامج التأهيل الصناعي سنة 2000، بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية (ONUDI) وبعض الدول المقدمة للأموال (بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، ...)، وذلك في إطار البرنامج المتكامل لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم للمؤسسات الصناعية في الجزائر".

حيث نص قانون المالية لسنة 2000 على إنشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة للتأهيل للمؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية"، وتسير هذا الصندوق للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"، حيث تم في هذا البرنامج ما يلي:

- هيكلة برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية: يلاحظ من خلال برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية بأن هناك عدة هيئات ومؤسسات تسهر على تنفيذه بطريقة منظمة ومنسقة وفقا للأهداف المسطرة له، يمكن حصر هذه

الهيئات فيما يلي:¹

- وزارة الصناعة (المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية)؛

- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية؛

- صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛

- البنوك والمؤسسات المالية؛

- مصالح ومكاتب الدعم، بالأخص المراكز التقنية المتخصصة، و مكاتب الدراسات والاستشارات الفنية.....

- إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية: يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في

مرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي العام ومخطط تأهيل المؤسسة: وتتمثل هذه المرحلة¹ في مبادرة

المؤسسة بإجراء تشخيص استراتيجي عام يسمح بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة

¹ - Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Projet: Dispositif de Mise à Nive Ministère de l'industrie et de la restructuration 2000, Alger.p 14

الداخلية والخارجية"، و يعرف "براون G. Brown تشخيص المؤسسة بأنه عبارة عن² " اكتشاف وتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة لتصحيح الأولى واستغلال أحسن للثانية"، أي أن التشخيص يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المؤسسة من أجل تعزيز نقاط القوة ومحاولة القضاء على نقاط الضعف أو محاولة تحويلها إلى نقاط قوة عن طريق تصحيحها.

- المرحلة الثانية: تنفيذ إجراءات برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية في المرحلة الثانية وبعد الموافقة والمصادقة من قبل اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية على مخطط التأهيل، يتم تحديد كيفية منح الإعانات، حيث أن تنفيذ الاستثمارات المادية واللامادية المحددة في الخطة التأهيل تعطي للمؤسسة الحق في الاستفادة من المساعدات المالية.

2 برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية : لقد قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، التي تشغل أكثر من 20 عاملا، والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية لتمكينها من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة خاصة المؤسسات الأوروبية، و يتميز هذا البرنامج بما يلي:³

- هو برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصناعات التقليدية؛

- تحدد مدة هذا البرنامج ب05 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007 ؛ وقد مدد إلى سنة أخرى أي إلى غاية 2008 بطلب من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج ب 62,9 مليون أورو، 57 مليون أورو من طرف الإتحاد الأوروبي 3,4 مليون أورو من طرف الحكومة الجزائرية والباقي 2,5 من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المستفيدة من البرنامج؛

- يسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الجزائريين والأوروبيين؛

- مقره الجزائر العاصمة وله خمس فروع في: الجزائر العاصمة، عنابة، غرداية، وهران و سطيف.

أهداف برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في "تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بما يسمح لها المساهمة

¹ - نجار حياة و مليكة زغيب : إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة : نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22/ 23 افريل 2003، ص136

² - Kamal Hamdi : Comment Diagnostiquer et Redresser une Entreprise, Rissalah, Alger, alger rissala, 1995,P10

³ - Abdelkrim Boughadou, Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Octobre 2005, p3

أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ". ويركز برنامج التعاون الجزائري - الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة محاور :

- تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شروط الاستفادة من برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات: تتعهد الأطراف لتقوية التعاون الاقتصادي لمصلحتهم المتبادلة و في روح الشراكة التي يوحى لها الاتفاق والذي يرمي لمساندة مهمة الجزائر في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المستمرة، ويكمن هذا التعاون في إطار ذو أهداف محددة، ويتحقق هذا التعاون عن طريق التحاور الاقتصادي المنتظم بين الطرفين والذي يشمل كل المجالات السياسية للاقتصاد الكلي وتبادل المعلومات ونشاطات الاتصال والتكوين وبعث نشاطات لمساندة الشراكة والاستثمار من طرف المتعاملين خصوصا الخواص وكذا برامج التخصيص ويطبق هذا التعاون بصفة امتيازية في مجال النشاطات التي تعاني مضايقات وصعوبات داخلية أو النشاطات المتخلفة عن عملية تحرير كل الاقتصاد و بالخصوص تحرير التبادل بين الجزائر ودول الاتحاد، كما يعطي التعاون الأولوية للقطاعات التي تسهل التقارب بين الاقتصاد الجزائري و نظيره الأوربي¹. حيث يستفيد من البرنامج كل من:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة؛

- الهيئات المالية والمشرفين الخواص؛

- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- إجراءات عمل برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يملك البرنامج

هيكل تنفيذي تقني وإداري مكلف باستخدام إجراءات وتنظيمات اتفاق التمويل النوعي الممضى بين الجزائر واللجنة الأوروبية والتي تدعى "وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات، وتلعب وحدة تسيير برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مركز الدعم لخبرائها، كما تقدم الدعم أيضا للمستفيدين من البرنامج وهذا بتحضير مخطط عملي إجمالي يغطي فترة 5 سنوات، ومخططات عملية سنوية في نهاية كل سنة من النشاط بالإضافة إلى تقارير النشاطات الأخرى تقدم إلى الهيئات الرقابية والسلطات الوزارية².

3.2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يندرج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الأحكام الواردة في القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 18 منه، التي تنص على ما يلي: "تقوم الوزارة

¹ - نوري منير، اثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، جامعة الشلف، ص: 870

² - Euro Développement PME, Programme MEDA d'appui aux PME/PMI Algériennes, Commission & Ministère de la PME et l'Artisana. Européenn

المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية¹.

أ- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا البرنامج عدة أهداف تتمثل من أهمها: إزالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر؛

- تحسين التمويل من حيث التنظيم وحجم القروض؛

- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات. تحليل فروع النشاط وضبط

إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية؛ تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى

إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومحيطها؛

- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.

ب- محاور البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويشمل هذا البرنامج أربع محاور رئيسية

تتمثل في:²

- المحور القطاعي؛

- المحور الجهوي؛

- محور محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- محور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث: تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سعت الجزائر إلى تعبئة إمكانياتها في سبيل المضي في هذا الإتجاه، وذلك من خلال وضع إستراتيجية وطنية لترقية الصادرات خارج المحروقات، و لذا فإن التركيز على آلية واحدة متمثلة في التصدير لم يكن تقصيرا من الحكومة الجزائرية وإنما تماشيا مع واقع الوضعية و الإمكانيات الضعيفة التي تشهدها معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي لا تتيح لها فرصة التدويل من خلال الآليات الأخرى والتي تتطلب إمكانيات أكبر.

1 - تدويل المؤسسات الجزائرية الكبرى: بدأت الشركات الكبرى في الجزائر سواء العمومية أو الخاصة تحتل مكانة مميّزة في الأسواق الخارجية وذلك تجسيدا لرغبة الدولة في توجه مختلف الشركات لتدويل نشاطها الاقتصادي، ويمكن بيان أهم الخصائص في هذا الشأن في النقاط التالية:

- شركات عمومية وطنية غير مستقلة تماما في قراراتها على توجهات السياسات العامة للدولة سواء سياسات إقتصادية؛ تنموية أو سياسية، وبالتالي قرارات تدويلها ليس بالضرورة قرارات إقتصادية؛

¹ - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ص: 5.

² - Agence Nationale de développement de la PME, Programme National de Mise à Niveau des petites et moyenne Entreprises: présentation du programme 2007, p: 06.

- أهم هذه الشركات يدور محور نشاطها حول قطاع المحروقات والصناعات الإستخراجية الريعية، و بالتالي هي شركات بعيدة بشكل أو بآخر على تنوع المصادر و الإستفادة من مختلف الميزات النسبية للجزائر، وبمعنى آخر هي شركات مرتبطة بالخارج ، بعلاقة البحث عن المواد الأولية، لا تساعد على تنمية تكنولوجية، أو تميز إنتاجي.

- الشركات المصدرة الثانوية مثل قطاع التمور وبعض القطاعات الزراعية أو شبه الزراعية، متواضعة الحجم، و لا تملك اتجاهات أو تكتلات تساعد على التوجه الدولي من منطلق القوة الاقتصادية بل بمنطق التميز في المنتج الزراعي ليس بالضرورة قادر على فرض منطق معين في الأسواق الدولية.

- من ناحية الشكل القانوني تجد ضعف واضح في شكل شركات المساهمة و بروز كبير للشركات ذات المسؤولية المحدودة و التي هي في العادة شركات غير قادرة على التعبئة الحقيقية للأموال من مصادر مختلفة خاصة المساهمين الصغار، و بالتالي هذا الضعف يؤثر سلبيا على قدرات الشركات الجزائرية التمويلية، خاصة قطاعات خارج قطاع المحروقات.

- الشراكة بين القطاعين العام والخاص، شبه منعدمة خاصة في شكل شركات كبرى ذات تأثير واسع.

- أكثر من 95% من المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتجاوز عدد العمالة فيها 10 أفراد . وهي حديثة جدا تتراوح عمرها أقل من 06 سنوات، و بالتالي هي حديثة النشأة و صغيرة جدا ليس في مقدورها على المدى القريب تشكيل قدرة اقتصادية قادرة على التوجه نحو تدويل نشاطها و أيضا في حالة هذا التوجه فنسبة نجاحها ضئيلة جدا وفق هذه الشروط المتوفرة وقدراتها.

2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية المدولة: أكثر من 80% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتبع منهجيات صريحة أو غير صريحة من أجل تحسين قاعدة الكفاءة لدى مواردها البشرية الداخلية.

1.2- أهم الطرق الأكثر إتباعا لتوجيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو تدويل نشاطها في الجزائر هي

- زيارة المعارض و المهرجانات في سعى مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للوصول إلى معرفة مناسبة بالأسواق الدولية يجب عليهم محاولة زيادة العديد من المعرض الدولية التي تناسب نشاطهم و معرفة الجديد الذي يقدمه المنافسين الدوليين و كل المعلومات عن السوق الذي فيه يجري هذا المعرض، و لمعرفة أوقات المعارض و كيفية المشاركة فيها، فما على هؤلاء المديرين سوى الإتصال بغرف التجارة و الصناعة المنخرطين فيها، و البحث في الأنترنت و أيضا الإتصال بالملحق الإقتصادي لسفارة أي بلد و طلب جدول المعارض و المهرجانات التي ستقام في هذه الدول على طول السنة، وهناك وسائل كثيرة لمعرفة هذه التظاهرات الاقتصادية الدولية؛

- محاضرات ملتقيات مؤتمرات تقدم من طرق مكونين و خبراء، تقام الكثير من محاضرات و ملتقيات تخص

تعريف أصحاب و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأساليب التوجه الدولي في أعمالهم حيث يكون من اللازم على هؤلاء محاولة المشاركة في حضورها و تلقي المعلومات المحفزة على التدويل؛

- مطالعة أدبيات مهنية و إجتماعات المستخدمين من أجل تبادل المعارف.

- هناك علاقة موجبة بين المهارة لمختلف الطبقات المهنية للمؤسسات الصغير و المتوسطة و إشراكهم في نشاط تنمية الكفاءة،

- السفر الجماعي للمصدرين: يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة السفر الجماعي لعقد صفقات اقتصادية هامة في إطار رابطات أو إتحادات تصديرية للتوجه الدولي،

- الدراسات التسويقية الإستشارية¹: إن إستعمال الدراسات التي تجرى لمعرفة الأسواق الدولية يساعد جدا هذه المؤسسات على زيادة حظوظها في النجاح دوليا.

3- الإجراءات المتعلقة بترقية الصادرات خارج المحروقات: لجأت الحكومة الجزائرية إلى البحث عن الترقية للصادرات خارج المحروقات ، غداة تدهور أسعار النفط منتصف الثمانينات ، و لتطبيق ذلك قامت باستحداث مؤسسات جديدة لترقية الصادرات خارج المحروقات مع منح معاملة تفضيلية لمؤسسات التصدير 1-3 : إستحداث مؤسسات جديدة لترقية الصادرات خارج المحروقات : عملت الحكومة الجزائرية على استحداث إطار مؤسستي لترقية الصادرات خارج المحروقات يعمل على توفير الدعم لقطاعات التصدير، ويسهر على تطبيق سياسة الحكومة ومرافقة المصدرين وأهمها

-إعادة تنظيم دور وزارة التجارة في مجال التجارة الخارجية : بمقتضى المادة الثامنة من المرسوم التنفيذي رقم 207/94 المؤرخ في 16 / 07 / 1994 ، ثم تكليف وزارة التجارة بمهمة ترقية التبادل التجاري مع الخارج ، ولتحقيق هذه المهمة تساهم الوزارة في وضع التصورات الجديدة للأدوات التنظيمية والهيكلية المتعلقة بالتجارة الخارجية ، كما تعمل على تنشيط هذا القطاع في إطار ثنائي أو متعدد الأطراف ،بالإضافة إلى كونها شريك أساسي في التحضير والتفاوض حول الإتفاقيات التجارية مع الشركاء الأجانب ، وبالتنسيق مع المصالح الموجودة لدى البعثات ، الدبلوماسية للجزائر والمكلفة بالشؤون التجارية والتي برزت مؤخرا في شكل ملحقين تجاريين بالبعثات ، وحسب المادة الثانية من هذا المرسوم ، تشكل مديرية العلاقات التجارية الثنائية تتألف من مديريات فرعية لكل من أوروبا ، أمريكا ، إفريقيا ،الدول العربية ، آسيا و أمريكا اللاتينية ومديرية اخرى للعلاقات المتعددة الأطراف ، وتهتم بالعلاقات مع دول اتحاد المغرب العربي، والمنظمات الدولية المتخصصة ومديرية لترقية التبادل التجاري الخارجي ،وتتكون من مديرية فرعية للتنظيم والتأطير وأخرى لدعم الصادرات²

- إنشاء الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية Promex : أنشأ الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327/96 المؤرخ في 01/10/1996 و يعتبر هيئة عامة ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، حيث يتكفل الديوان تثمين الصادرات ومعاينة وتحليل الوضعيات الهيكلية والظرافية بغرض مضاعفة تواجد المنتج الوطني في هذه الأسواق، كما يعتبر الديوان بوجه عام بنك معلومات يزود المؤسسات المحلية بالمعطيات الكافية حول سير وفرص الأسواق الدولية ؛ ثم حلت محله الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX .

1- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2003، ص: 111

2- الجيلالي عجة، التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من إحتكار الدولة إلى إحتكار الخاص، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ص 250-251.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للفعالية الاقتصادية واختراق الأسواق الإفريقية

و يندرج تأسيس الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ألجكس) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174، المؤرخ في 12 جوان 2004، في إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية و الإندماج الدولي، كما يعد بمثابة دعم للصادرات خارج قطاع المحروقات. و قد وضعت الوكالة (ألجكس) تحت وصاية وزارة التجارة. تكلف الوكالة بما يأتي :

- المشاركة في تحديد استراتيجية ترقية التجارة الخارجية ووضعها حيز التنفيذ بعد المصادقة عليها من طرف الجهات المعنية ؛

- تسيير وسائل ترقية الصادرات خارج المحروقات لصالح المؤسسات المصدرة ؛

- تحليل الأسواق العالمية وإجراء دراسات استشرافية شاملة و قطاعية حول الأسواق الخارجية ؛

- إعداد تقرير سنوي تقييبي لسياسة الصادرات و برامجها ؛

- وضع منظومات الإعلام الإحصائية القطاعية و الشاملة حول الإمكانيات الوطنية للتصدير و حول الأسواق الخارجية.

- وضع منظومة يقظة لمواكبة الأسواق الدولية و تأثيرها في المبادلات التجارية الجزائرية.

- تصميم، إعداد و إصدار منشورات مختصة و مذكرات ظرفية في مجال التجارة الدولية

- متابعة المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين و تأطير مشاركتهم في مختلف التظاهرات الاقتصادية و المعارض و العروض و الصالونات المختصة المنظمة بالخارج.

- مساعدة المتعاملين الاقتصاديين على تطوير عمليات الاتصال و الإعلام و الترقية المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الموجهة للتصدير.

- تحديد المقاييس الخاصة بتقديم الجوائز و الأوسمة و النياشين التي تمنح لأحسن المصدرين.

- يمكن أن تقوم الوكالة، زيادة على ذلك، بنشاطات مدفوعة الأجر في مجال الإتقان و تلقين تقنيات التصدير و قواعد التجارة الدولية فضال عن خدمات أخرى في ميادين تقديم المساعدة أو الخبرة للإدارات و المؤسسات ذات الصلة باختصاصات الوكالة.

وتختص الوكالة ألجكس من جهة أخرى بـ:

- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالواردات والصادرات و بطاقيّة وطنية عن المتعاملين الناشطين في التجارة الخارجية للجزائر؛

- ضمان عملية المتابعة الاقتصادية من خلال متابعة تطور الحالات الظرفية السائدة في السوق الدولية للمنتجات ذات الأهمية للتجارة الخارجية للجزائر .

- اقتراح أي عمل يهدف إلى متابعة الواردات .

- تفعيل إجراءات التكوين و الإعلام و كذا تقديم الدعم اللازم لصالح المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين من أجل متابعة الواردات.

- تمتلك الوكالة كل البيانات التي تعالج المعلومات الاقتصادية بكل الوسائل، لا سيما بواسطة وصلات سرية إلى قواعد البيانات الإحصائية للمركز الوطني للمعلومات الإحصائية و الجمركية (CNIS) و التابع لإدارة الجمارك.

3-2- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI :

- تغيير التسمية من الغرفة الوطنية للتجارة إلى الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة
 - تخصيص البعثات القنصلية الكلاسيكية.
 - الانتساب التلقائي .
 - مؤسسة بتمثيل هرمي مع تخفيض عدد غرف التجارة والصناعة (الانتقال من 48 غرفة تجارة في كل ولاية إلى 20 غرفة تجارة و صناعة)
 - تنصيب هيئات جديدة: الجمعية العامة، المجلس واللجان التقنية .
 - تمويل مشترك (موارد خاصة، الضرائب، الاعانات و الاشتراكات) (المرسوم 96-94 المؤرخ في 03 مارس 1996).
 - سنة 2000: اعادة شروط الاستحقاق
 - إعداد شروط الاستحقاق.
 - المرسوم التنفيذي رقم 2000-312 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 .
 - توسيع صلاحيات الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة في مجال التكوين (المادة 02 من المرسوم 2000-312
 - إطلاق التكوينات الأولية : تكوين ما بعد التدرج المتخصص، الشراكة....
 - إصدار قرار وزاري مشترك.
 - مرسوم تنفيذي رقم 2000-312 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000
 - سنة 2010: تعديل أجهزة الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة،
 - تعديل أجهزة الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة على اثر الانتقال التدريجي من 20 الى 48 غرفة تجارية للصناعة وذلك لتغطية حاجيات و تطورات المتعاملين الاقتصاديين و لا سيما السعي على تقربهم وربطهم بغرفتهم .
 - بموجب إصدار المرسوم التنفيذي رقم 10-319 مؤرخ في 15 محرم عام 1432 الموافق 21 ديسمبر سنة 2010 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-94 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996 , المتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة
 - انتقلت الجمعية العامة للغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة سنة 2010 من أكثر من 400 عضو الى 219 عضو كما انتقل مجلس الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة من 55 عضو إلى 19 عضو .
- 3-3 الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات CAGEX :

- تم إنشاء الشركة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/205 المؤرخ في 05 جوان 1996 ، تطبيقا لأمر رقم 96/06 المؤرخ في 10/01/1996 ، و المتعلق بتأمين القرض على الصادرات و الذي أسس في نص المادة الأولى منه من نظام التأمين على مخاطر التصدير، و إنطلاقا من ذلك أصدرت السلطة القانون الأساسي للشركة و الذي يعتبرها شركة ذات أسهم بالنظر إلى عقدها الموثق المؤرخ في 03/12/1996 رأسمالها 3000,000,000 دينار جزائري¹.

الإطار العام : إن الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات ، تخضع للمادة 04 من القانون رقم 96-06 الصادر بتاريخ 10 يناير 1996 ، و الذي ينص على أن تأمين الصادرات يمنح إلى الشركة المسؤولة عن الضمان والتي تعمل لصالح:

- حسابها الخاص وتحت سيطرة الدولة ، تتولى تأمين المخاطر التجارية ؛
 - حساب الدولة وتحت سيطرتها ، تتولى تأمين المخاطر السياسية والمخاطر المتعلقة بنقل تلك الصادرات وكذا المخاطر التي قد تنجم إثر حدوث كوارث طبيعية .
- مهام الشركة :

- تأمين وائتمان الصادرات (تغطية المخاطر التي قد تحدث عند التصدر)
- التأمين والائتمان الداخلي (الذي يغطي الائتمانات الداخلية للمؤسسة ، والقروض الخاصة بالاستهلاك)
- تأمين المعارض.

- بيع المعلومات الاقتصادية والمالية .

- تغطية (انتعاش الديون) .

- التأمين المشترك و اعادة التأمين

المخاطر التي تغطيها الشركة :

-المخاطر التجارية .

- المخاطر السياسية .

- مخاطر عدم النقل .

- المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية .

- المخاطر المتعلقة بكلفة التنقيب عن أسواق خارجية.

- المخاطر المتعلقة بعدم القدرة على استرجاع الصادرات .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

أجبر التحول الاقتصادي الحالي المؤسسات الاقتصادية من مختلف الأنواع والأحجام وقطاعات النشاط على إعادة النظر في استراتيجياتها لاختراق الأسواق الإفريقية ، والتي تعتبر ضرورية لضمان تطورها واستمرارها. أصبحت ظاهرة التدويل وجهة حقيقية ومنطقية للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة لدخول السوق الإفريقية ، بسبب التحرير الواسع النطاق للمجال الإقليمي والاقتصاد والتجارة الدولية.

هناك عدة مداخل لاختراق الأسواق الإفريقية: المداخل الاقتصادية ، المداخل السلوكية والاجتماعية ، المداخل التاريخية ، مداخل التنظيم الصناعي ، مداخل نظرية رأس المال ، والمداخل الإدارية.. الخ.

أن هناك عدة خيارات استراتيجية لدخول السوق الإفريقية مثل الصادرات والاتفاقيات التعاقدية والاستثمارات، الاستثمار الأجنبي المباشر والتحالفات الاستراتيجية واتفاقيات الترخيص..... الخ.

أن الجزائر عملت على خلق بيئة داعمة للمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذا القطاع أحد القطاعات الاستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المنشودة والوقوف على حافة التنوع خارج قطاع المحروقات، ضمن سياق التوجه نحو الأسواق الإفريقية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية: دراسة

حالة مؤسسة Maghreb

emballage

تمهيد:

سعيًا من خلال الجزء التطبيقي على إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و المقابلة . سعيًا من إسقاط الضوء على مؤسسة جزائرية قمنا باختيار مؤسسة **Maghreb emballage** لإجراء الدراسة الميدانية بكونها مؤسسة مهمة على المستوى الوطني حيث تعتبر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع الكرتون، وتم تقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة **Maghreb emballage** :

المبحث الثاني: واقع المزيج التسويقي المطبق لدى المؤسسة وإمكانياتها:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة Maghreb emballage :

يعتبر مجمع التغليف المغربي Maghreb Emballage.SPA أحد المؤسسات الرائدة في مجال التغليف المغربي المتخصصة في إنتاج وتجهيز الكرتون المموج بجميع أبعاده وأشكاله و تتمتع بمواصفات الشركة العملاقة في هذا المجال. ورأس مالها يقدر بـ 2.300.000.000 دينار جزائري، ورقم المعاملات بـ 4.000.000.000 دينار جزائري،

المطلب الأول: نشأة المؤسسة Maghreb emballage :

نشأتها:

يتواجد مجمع التغليف المغربي في الساحة الإقتصادية منذ عقود حيث يعود تاريخ نشأته لسنة 1948 و منذ ذلك الحين و المؤسسة تقود من حين لآخر بمسيرة التطور التكنولوجي في مجال تحويل الكرتون. و لقد مر مجمع التغليف المغربي Maghreb Emballage.SPA منذ نشأته بمحطات مهمة لها ما يميزها عن بقية المناسبات .

أهم المحطات التي مرت بها المؤسسة :

لقد مرت المؤسسة بعدة محطات ، حيث في سنة 1948 بدأت الشركة بتصنيع براميل لحافطي الزيتون. و تم ضم نشاط صناعة الكرتون المموج إلى صناعة البراميل ، و في سنة 1969 تم شراء هذه المؤسسة من قبل 7 شركاء جزائريين ومن بينهم المساهم الرئيسي الحالي السيد مراد أحمد، و في سنة 1974 ركبوا أول آلة تمويج إسبانية، كإباليه، عرضها 2000 مم وسرعتها 40 م / دقيقة لإنتاج 6000 طن / السنة، و في سنة 1998 تم تركيب آلة تحويل مارتن جديدة 1224 (MARTIN) ، و في سنة 2000 تم إنشاء موقع جديد للكارما وتركيب آلة تمويج ألماني جديدة بسعة 310 مل / دقيقة... ، و في سنة 2006 تم تركيب آلة تحويل مارتن 618 (MARTIN) جديدة. و في سنة 2009 تم تركيب آلة تحويل إمبا (EMBA) جديدة، و في سنة 2016 تم تركيب التكنولوجيات الجديدة، آلات تحويل بوبست 820 (BOBST) معالجة، وكذلك بوبست درو (BOBST DRO) ، و في سنة 2021 تم تركيب آلة تمويج ألماني جديدة بسعة 400 م / دقيقة،، و في سنة 2021 تم بدء تشغيل وحدة استعادة نفايات الورق.

المجال الرئيسي للنشاط: هي مؤسسة متخصصة في إنتاج و تجهيز الكرتون المموج بجميع أبعاده وأشكاله.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها:

منذ بداية جائحة كورونا ببلادنا قرر مجمع التغليف المغربي Maghreb Emballage وضع مخططات صناعة أسرة من الورق المقوى في متناول الصناعيين الجزائريين للمساهمة بقوة في مكافحة كوفيد-19، و أتت خطوة المجمع غير المسبوقة، دعما لتوسيع رقعة التضامن والتجند ضد جائحة كوفيد-19.

و وضع المجمع، بين أيدي المتعاملين الوطنيين في مجال التغليف، المخططات التقنية المفصلة لصناعة الأسرة الطبية من الورق المقوى المقاوم لكل من يرغب في المساهمة في دعم المستشفيات الوطنية التي تتكفل بالمرضى المصابين بكوفيد-19، خصوصا عندما يكون عدد المرضى يتجاوز قدرة استيعاب تلك المؤسسات.

و تعدُّ المبادرة في صلب العمل المواطني و التضامني، و تجسيدا فعليا للتضامن الوطني وتوحيدا للجهود الوطنية للتكفل بالمصابين ومساعدة الأطقم الطبية، و بعيدا عن الأغراض الربحية والتجارية في هذا الظرف العصيب الذي مرت به بلادنا.

و تضاف هذه المبادرة التضامنية إلى الجهود المتواصلة التي قام بها مجمع التغليف المغاربي منذ بداية الجائحة، إذ كان سندا للمستشفيات والأطقم الطبية، و سخر إمكانات بشرية ومادية معتبرة لتموينها بالمعدات الطبية و الأوكسجين، من خلال ابتكار جديد وهو انتاج جزائري مائة بالمائة للأسرة الطبية المصنوعة من الورق المقوي المقاوم والتي تعد سابقة في الجزائر، لكونها سهلة للنقل والتنصيب وصديقة للبيئة.

من جانب آخر يحرص مجمع التغليف المغاربي Maghreb Emballage على مرافقة جميع المناسبات الدولية التي تحتضنها الجزائر بما في ذلك الرياضية حيث ساهم في دعم تنظيم ألعاب البحر الأبيض المتوسط و التي كانت ناجحة بأتم معنى الكلمة و هذا بفضل تظافر جهود الجميع خاصة و أن رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون وفر جميع الإمكانيات لإنجاح الحدث المتوسطي.

أما في الجانب الديني فلأهل القرآن الكريم و حفاظه نصيب من التشجيع الذي يقدمه المجمع "التغليف المغاربي" Maghreb Emballage حيث كثيرا ما يشارك إدارات المؤسسة في المناسبات الدينية بما في ذلك شهر رمضان للوقوف بجانب حفظة القرآن.

كما شارك المدير التنفيذي و السيد الرئيس المدير العام، السنة الماضية في فعاليات إختتام مسابقة قارئ وهران لتجويد القرآن الكريم لطلبة المدينة الجامعية بالمدراج الرئيسي لجامعة وهران ، أين مُنِحَ للمجمع ، وسام الشرف و الاستحقاق، نظير ما يقدمه من خدمات جلييلة لدعم الجانب الأكاديمي في الجزائر، تكريسا لمبدأ: "بالعلم و الابتكار نصنع المستقبل."

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي : من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والتجارية، كان لزاما على شركة " Maghreb Emballage هيكلت نفسها وفق هيكل تنظيمية تماشى وهذه الاهداف. لهذا كان على هذا الهيكل أن يستجيب لبعض الخواص منها :

- بعد التصدير (الأسواق الدولية)

- تنظيم التسلسل الهرمي بنين الإدارات .

- مراعاة المناصب (المؤهلات، الكفاءات المهنية التي تتطلبها لتحسين العمل)

فيما يلي تقديم لهذا الهيكل التنظيمي:

1- المدير العام :

أ. رئيس مدير عام : هو الذي يعد التوجهات العامة و الاقتصادية والتجارية لأجل القيام بنشاطه حسب قدرة المؤسسة وهو الذي يسطر الأهداف السنوية لنشاط الشركة و يعرف و سائل الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف وهو الذي يقوم باتخاذ قرارات العمل، الترقية، يحدد الأجر، طبقا لقانون العمل. وهو الذي يمثل الشركة فيما يخص مجال نشاطه. و هو الذي يتعاقد مع شركات مالية أو تجارية سواء كانت وطنية أو أجنبية فيما يخص عمليات التي تنميه جهاز الإنتاج والتعامل مع فرص أخرى . و هو الذي يبادر ويفاوض ويعقد عقود عمل أو شراكة في إطار النشاط العادي للشركة.

ب. الأمانة العامة : تنظم و تصنف و ترتب ملفات رئيس المدير العام، و تستقبل الاتصالات الهاتفية الموجهة للمدير ثم تحولها له. وتقوم بضمان تحويل الفاكس .وتسجيل وترتيب وتصنيف المراسلات الصادرة والواردة . وتحويل المعلومات الصادرة من المدير العام إلى المديرين الأخرى وهي التي تقوم بإعلام المدير العام بطلبات المقابلة والزيارات

2- الإدارة العامة:

أ. مصلحة الادارة والمستخدمين : تسيير ملفات المستخدمين، و تحضير الكشافات الرواتب ومراقبة ومتابعة حركية العمال (دخول وخروج، ترقية، التوظيف، تقليص، التقاعد).

ب. مصلحة المالية والمحاسبة : تقوم بإنجاز ومتابعة المصالح والشؤون المالية والضرائب، وتقوم بضمان ومتابعة الشؤون المتعلقة بالبنوك (السحب، الدفع...) والسهر على التسيير الصارم لصندوق المال. وضمان تحصيل الديون، والسهر على حسن سري المحاسبة العامة،

3- مدير الإنتاج :

مصلحة الإنتاج : اقتراح استراتيجيات لاقتناء و شراء المواد والأموال المتعلقة بالإنتاج عن طريق تحضير خطط قابلة لتحقيق، وعمل خطة إنتاج و اقتراح مراحل تنفيذها ، والإنتاج بطاقة إنتاجية محدودة، واقتراحات إجراءات وتدابير تقنية لتجديد مواد و تجهيزات الإنتاج مقارنة بالأهداف المسطرة. وتطوير أهداف الشركة لتوقعاتها المستقبلية، و تقديم توجيهات في إطار عقلائي،

4- مصلحة الجودة والوقاية :

تقوم بمتابعة سير عمل مصلحة الوقاية ومراقبة وتفسير وتحليل المواد في مختلف مراحل الإنتاج ومناقشة واقتراح حلول فيما يخص النتائج متابعة مختلف مراحل العمال و الوقاية (الترتيب، تنظيف...) وأخذ عينات من المنتج (خام، نصف مصنع، مصنع). و مرافقة الزبائن خلال زيارتهم من أجل اقتناء مختلف أنواع ومراقبة شروط التخزين، التعليب، نقل المنتج .

5- مدير الصيانة والحظيرة:

يقوم بإعداد مخطط لاستعمال التجهيزات حسب البرامج المسطرة للشركة في كل مرحلة، والتسجيل اليومي والأسبوعي للحوادث المتعلقة بالتجهيزات، والسهر على التنفيذ الجيد لخطة التدخل المتعلقة بالصيانة وضمان سرعة تنفيذ العمليات المتعلقة بها، والأسرع في عمليات الاقتناء، ومراقبة فته الأمر مهمة (وتسجيل وقت الخروج، ووقت الدخول...) و حماية السلعة، والسهر متابعة وصيانة غرفة التبريد، ومراعاة شروط الحماية عند القيام بالعمليات التقنية.

6- مدير التجارة :

تقوم باقتراح إستراتيجية تجارية مبكرة، وتقديم وسائل مساعدة في المنافسة وتنسيق مهام المصالح التجارية، و يقوم بإعداد ملف الزبائن و الحرص والسهر على إقامة متابعة صيرورة العمل (تحديد السعر...) والحرص على تحضير إجراءات المشاركة في العروض و التظاهرات الاقتصادية و التجارية،

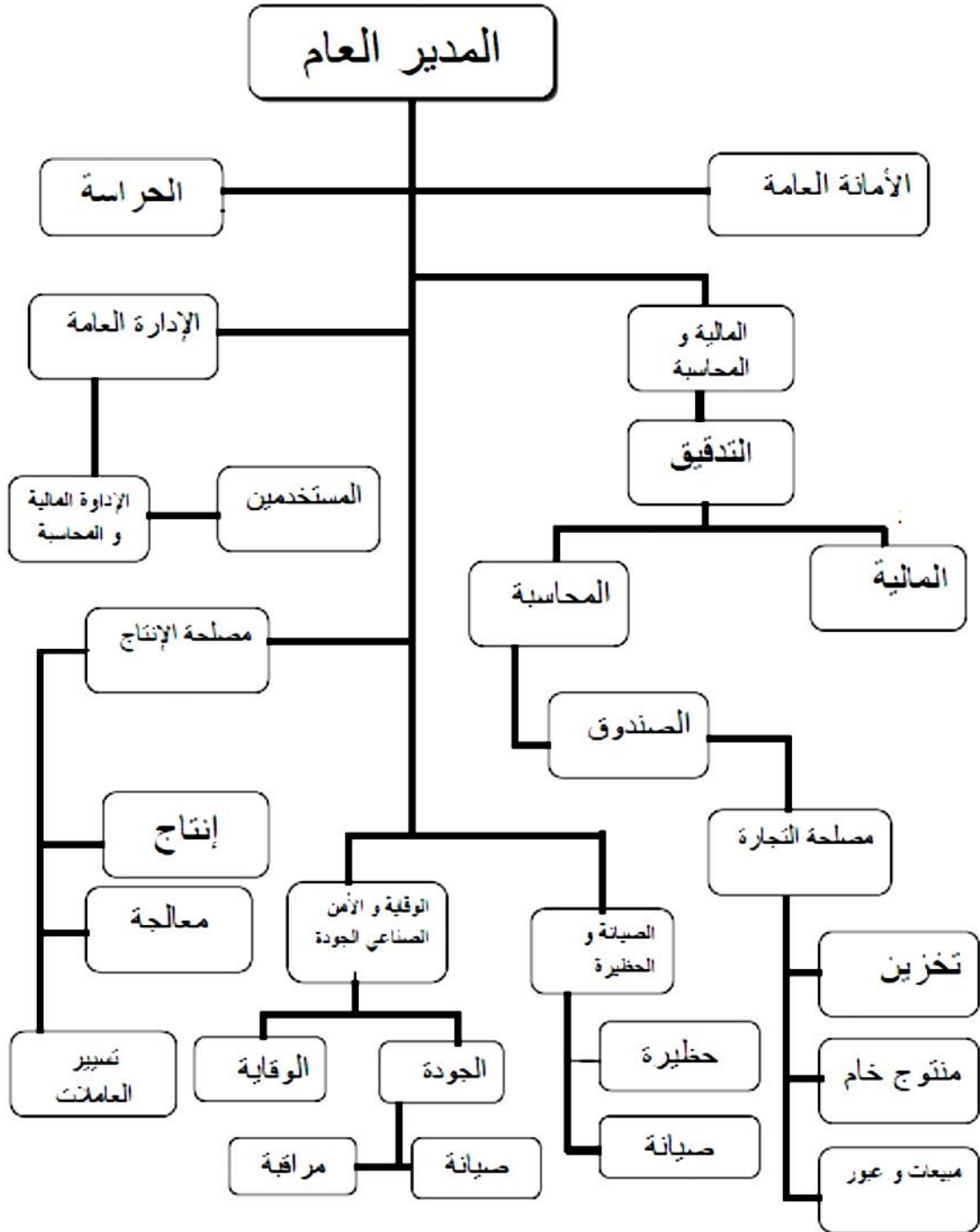
7- مصلحة الأمن والوقاية :

ضمان مراقبة وحراسة المؤسسة ومراقبة دخول وخروج الأشخاص الوافدين وضمان الاستقبال ومرافقة الأشخاص الذين عندهم علاقة بالمؤسسة .

كما يعرف الهيكل التنظيمي على أنه بناء أو شكل يبني مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية ومختلف الوظائف، ويبني أنواع الاتصالات والعلاقات القائمة داخل المؤسسة، يتضمن الهيكل

التنظيمي للشركة عدة مستويات كما هو مبني في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: واقع المزيح التسويقي المطبق لدى المؤسسة وإمكانياتها:

يلعب التسويق دورا هاما في المؤسسة إذا تقوم بشراء المنتجات التي تحتاجها في عملية التعبئة والتغليف من السوق المحلي والسوق الأجنبي حيث يمر المنتج بعدة مراحل لتهيئته إلى أن يصبح منتج نهائي قابل للاستهلاك ذو جودة عالية،

المطلب الأول: إستراتيجية مؤسسة Maghreb Emballage لغزو الأسواق الإفريقية :

تعتمد على إستراتيجية المشاركة في المعارض الدولية و الوطنية، كإستراتيجية رئيسية لاختراق الأسواق الإفريقية ، حيث يمكن اعتبار مشاركتها في هذه المعارض بأنها الخطوة الأولى نحو تحقيق الهدف التي ترمي إليه هذه المؤسسة وهو أن تفرض وجودها في الأسواق المحلية و الأسواق الخارجية و بالتالي التصدير.

وسنذكر بعض المشاركات في المعارض و الصالونات داخل الوطن و خارجه :

- المشاركة بالصالون الدولي: "صنع في الجزائر"، المقام بالعاصمة الليبية طرابلس. الطبعة 03، 03-06 جوان 2024.

- المشاركة في معرض المنتجات الجزائرية بالعاصمة الموريتانية نواكشوط، من خلال ربط علاقات عمل وتبادلات تجارية مع متعاملين اقتصاديين في مختلف المجالات. من 02 الى 07 ماي 2024.

- مشاركة في الطبعة الأولى الصالون الوطني للمنتوج الجزائري المقام بولاية الطارف ما بين 27 إلى 29 ماي 2024.

- مشاركة في الطبعة الثالثة لمؤتمر الجزائر للاستثمار.

-مشاركة نوادي علمية من كافة ربوع الوطن، في ملتقى تخلله مسابقة في مجال العلوم والتكنولوجيا لأفضل مشروع يَحْصُ تطوير المهارات والبحوث العلمية.

المطلب الثاني: طريقة الإنتاج والتوزيع : تتم عملية الإنتاج إلى غاية التوزيع بثلاث مراحل

1- المرحلة الأولى : تبدأ هذه المرحلة منذ أن يسجل العميل الأجنبي طلبه المتمثل في طلب الحصول على نوع معين من المنتج حسب المواصفات التي يريدها.

2- المرحلة الثانية: تقوم مصلحة الإنتاج بتهيئة المنتج المستهدف بعد مروره بمراحل لتجهيزه ثم تقوم مصلحة التسويق والمبيعات بإرسال طلب تحديد التكاليف إلى أن يتم في الأخير تحديد تكلفة المنتج النهائية بإبلاغ العميل بها و الاتفاق على الكمية و السعر المناسب.

3- المرحلة الثالثة: بعد الاتفاق بين الشركة و العميل يأتي أمر من مصلحة التسويق والمبيعات بشحن السلعة و تهيئتها لتوصيلها ونقلها لاستلامها من طرف العميل

المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة:

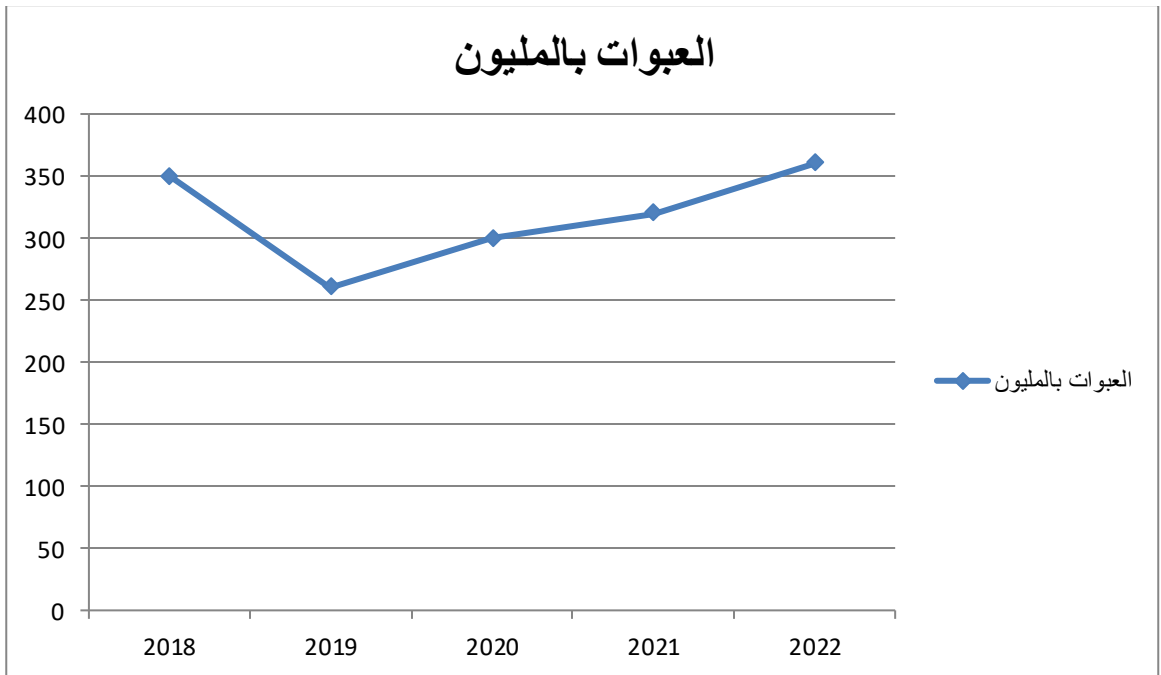
يملك المجمع "التغليف المغربي" أسطول آلات غنيا بآلات الإنتاج والتحويل جديرة بالتكنولوجيات الجديدة بقدرة أكثر من 300 مليون عبوة سنويا.

جدول رقم 04 قدرة إنتاج المجمع للعبوات خلال الفترة 2018 - 2022

السنة	العبوات بالمليون
2018	350
2019	260
2020	300
2021	320
2022	360

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

شكل رقم 09 قدرة إنتاج المجمع للعبوات خلال الفترة 2018 - 2022



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

و تنتج هذه الآلات طباعة عالية الدقة تصل إلى 5 ألوان مع البرنيق و لديها آلة تمويج من ماركة الألمانية، الرائدة عالميا في قطاع الألواح المموجة بعرض مم وسرعة قصوى تبلغ م /دقيقة، و مجهزة بوحدتي ، وسوف تسمح بإنتاج الكرتون المقوى المموج بوجه واحد، أو مزدوج مبرورا بالوجه المزدوج بأخاديد مختلفة، و هي أسطول من 4 آلات من أحدث جيل "صانع صناديق" لتصنيع ما يسمى الصناديق الأمريكية بالطيات -درو 1628 ن.ت من أحدث جيل بطباعة عالية أ 5 ألوان للقطع الدوار-طاولة قطع بمساعدة الحاسوب من ماركة إيسكو مخصصة لتصميم وتنفيذ أي نوع من النماذج والعينات المخصصة للعملاء للمصادقة قبل التحول إلى الإنتاج الصناعي- والعديد من الآلات الأخرى من أجل الإستجابة المثلى لطلب العملاء .

أ- 5 ألوان للقطع الدوار

هي طاولة قطع بمساعدة الحاسوب من ماركة إيسكو مخصصة لتصميم وتنفيذ أي نوع من النماذج والعينات المخصصة للعملاء للمصادقة قبل التحول إلى الإنتاج الصناعي-والعديد من الآلات الأخرى من أجل الإستجابة المثلى لطلب العملاء.

المساهمة في التقليل من نسبة البطالة بأكثر من 700 موظف

يعمل لدى التغليف المغربي حاليا أكثر من 700 موظف، موزعين على ثلاثة مواقع إنتاج على مساحة 50,000 م² في وهران وضواحيها، و هي تغطي كامل التراب الوطني وتقدم ضمن خدمة جوارية ، بما في ذلك فريق من المهندسين والتقنيين المدربين على الصيانة عالية الجودة والتنوعية في مراكز التكوين الأكثر شهرة في الجزائر و أوروبا و لدى موردينا في ألمانيا و فرنسا أو إسبانيا.

دورات تدريبية و مساهمة التطور التكنولوجي من شيم المجمع

و يمثل تدريب الموظفين الرهان الرئيسي، كما يعقد مجمع التغليف المغربي مئات الدورات التدريبية داخليا وخارجه.

و كل هذا بغرض جعل طاقم المؤسسة العميد في أفضل الظروف العلمية و بالتالي ينعكس ذلك على المردود الجماعي و الفردي و عليه تحسن في الإنتاج ما يعقبه رضا الزبائن فالحفاظ عليهم و إستقطاب متعاملين آخرين. قطاعات النشاط:

التغليف المغربي موجودة في جميع قطاعات نشاط الزراعة الغذائية والصناعات الزراعية في جميع أنحاء التراب الوطني، مع تمثيلات في وسط، وشرق وغرب البلاد، ويوفر لوحات خاصة بمحولات الكرتون المقوى. الصيانة:

تمت برمجة صيانة يومية على آلة التمويج وصيانة أسبوعية لجميع الآلات الأخرى وزيارات دورية من قبل تقنيي BHS والموردين الآخرين مثل BOBST لتجنب أي تدهور في أداة الإنتاج.

صرامة كبيرة إتجاه الزبائن ورضا تام من طرفهم

تحلى الإدارة بالتزام صارم من أجل ضمان أن يكون أداء الشركة ورضا العملاء هما محور اهتمامات جميع الموظفين.

العرض

ليس من السهل تصنيع الآلاف من النسخ من عبوات الكرتون المموجة ذات النوعية الجيدة وتلبية متطلبات العملاء، وهذا هو بالضبط ما تقوم به التغليف المغربي منذ عام 1948 وقد أمكن تحقيق ذلك بفضل الجهود التي لا حصر لها والاستثمارات التي بذلت على الصعيدين المادي والبشري

إنجازات المجمع

تحول التغليف المغربي أكثر من 40,000 طن /السنة من الورق المموج عالي الجودة بتفاصيل تسليم محترمة منتجات "التغليف المغربي"

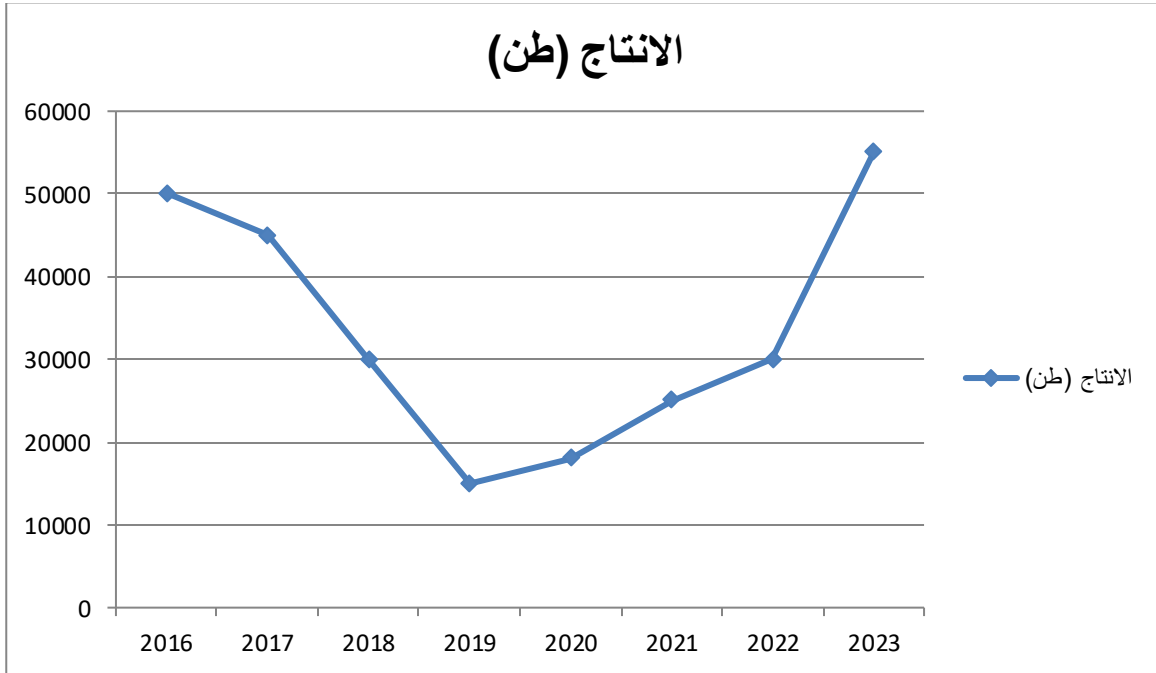
تجدد التغليف المغربي باستمرار تشكيلة المنتجات الأكثر انتشارا في جميع المنتجات و يمكن تخصيصها من حيث الحجم والطباعة لتلبية احتياجات شركائها.

جدول رقم 05 تطور الانتاج للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023

السنة	الانتاج (طن)
2016	50000
2017	45000
2018	30000
2019	15000
2020	18000
2021	25000
2022	30000
2023	55000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

شكل رقم 10 تطور الإنتاج للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

أما بالنسبة للصادرات فنوضحه كالآتي:

جدول رقم 06 تطور الصادرات للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023

السنة	الصادرات (طن)
2016	15000
2017	13500
2018	9000
2019	2700
2020	5400
2021	7500
2022	9000
2023	16500

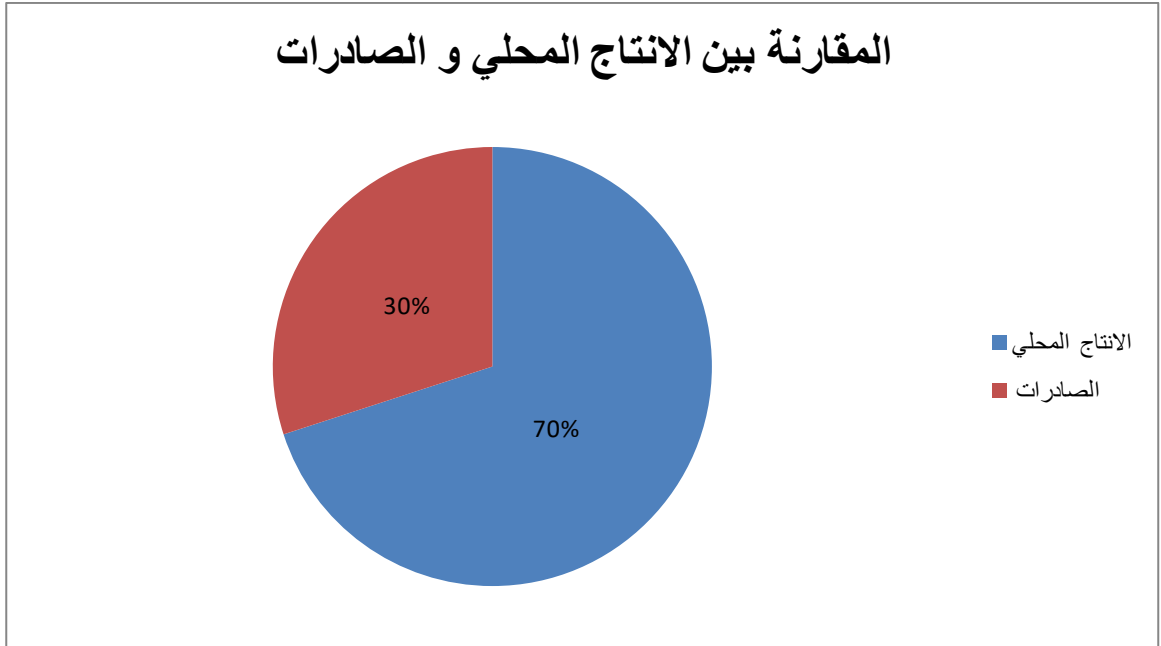
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

شكل رقم 11 تطور الصادرات للمؤسسة خلال الفترة 2016 - 2023



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

نلاحظ في الجدول وفي الشكل أن مستوى التصدير مرتفع سنة 2016 إلى 2018 ثم انخفض من سنة 2019 إلى 2021 ، و هذا راجع إلى الأسباب الدولية في فترة كورونا covid19 مما أثر سلبا على نشاط المؤسسة الدولي، وأكدت لنا المؤسسة أنها كانت فترة صعبة جدا تم تجاوزها، ثم عاد للصعود تدريجيا، الشكل رقم 12 المقارنة بين الإنتاج المحلي والصادرات:



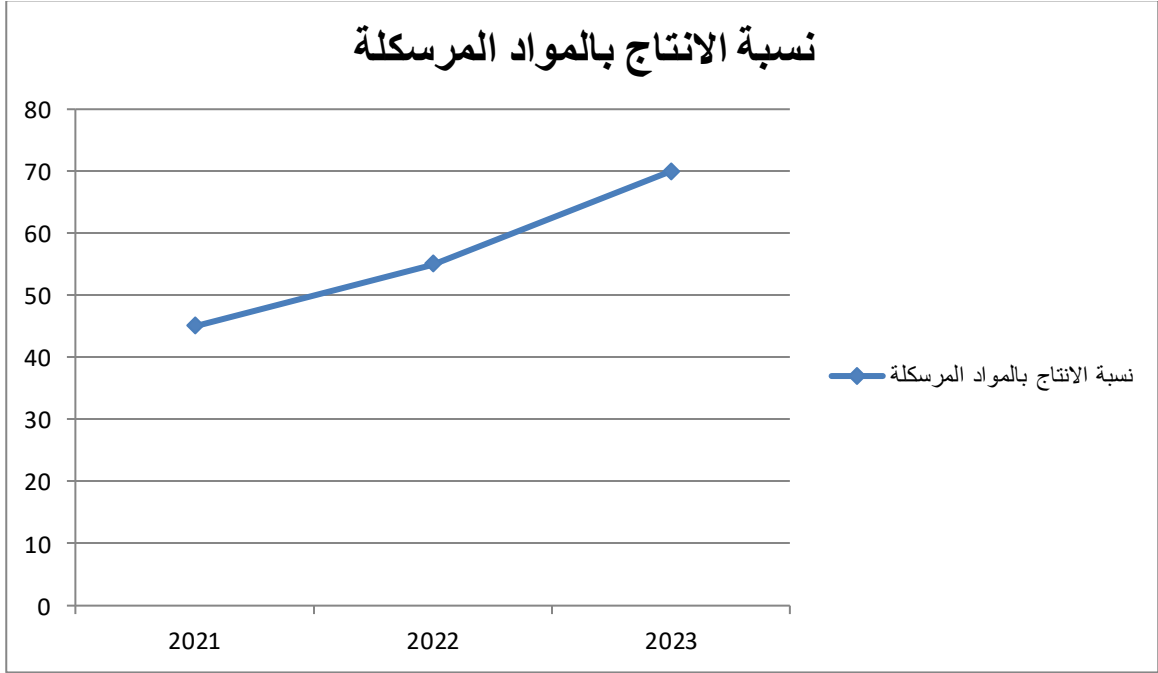
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نسبة الإنتاج المحلي 70% بينما الصادرات 30%، من الإنتاج الكلي للمؤسسة، مما يعني أن الصادرات أقل من الإنتاج الموجه للسوق المحلي، وهذا بسبب الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في اختراق الأسواق الإفريقية، غير أن نسبة الصادرات قابلة للزيادة،
الرسكلة: اعتمدت مؤخرا المؤسسة على عملية الرسكلة و تحويل الورق المستعمل إلى مواد جديدة قابلة للاستعمال مجددا، حيث في سنة 2021 بدأت المؤسسة بتشغيل وحدة استعادة نفايات الورق. كما أنها تقوم بتصدير الكرتون المستعمل إلى الأسواق الإفريقية كمادة أولية.
أنواع الورق المعاد تصنيعه:

لا يتم إعادة تصنيع جميع أنواع الورق، فهناك أوراق لا تقبل إعادة مثل الأوراق الصحية، ومن بين الأوراق التي يتم إعادة تصنيعها هناك ما يلي:

- الجرائد: هي أوراق خفيفة، قليلة المتانة، سهلة التثريب للسوائل، ذات عمر قصير.
 - المجلات: أوراق المجلات هي أوراق شبيهة بأوراق الجرائد إلا أنها أوراق واضحة وتنصف باللمعان.
 - الكرتون: يتكون من عدة طبقات، يستخدم في تغليف المطبوعات المختلفة أو في إنتاج صناديق التعبئة.
 - الورق المقوى: هو ورق يستعمل في تغليف بعض المواد الغذائية.
- ولإعادة تصنيع الورق يجب إتباع مجموعة من الخطوات التي تنتهي إلى إنتاج منتج يمكن الاستفادة منه وهي على الترتيب التالي:
- الجمع: جمع الورق المستعمل من المؤسسات والمدارس والهيئات.
 - الفرز: يعتبر أهم مرحلة في إعادة تصنيع الورق، للحصول على نوعية جيدة من الورق يتطلب الفرز الجيد.
 - التقطيع: تقطيع الورق إلى شرائح رقيقة ومتجانسة بواسطة آلة القطع.
 - الغسل: يتم غمر الورق المقطع في أحواض مائية
 - الخلط: خلط الورق المقطع بواسطة جهاز الخلط للحصول على العجينة
 - التشكيل: يشكل الورق بطرق مختلفة حسب المنتج المطلوب
 - التجفيف: يتم تجفيف الورق المشكل.
- يشهد قطاع التغليف بالكرتون المموج، تطورا ملحوظا بفضل الابتكار البيئي. حيث أنه في سنة 2023، أكثر من 70% من التغليف بالكرتون، تم إنتاجه بفضل المواد المرسكلة.

الشكل رقم 13 نسبة إنتاج المواد المرسكلة:

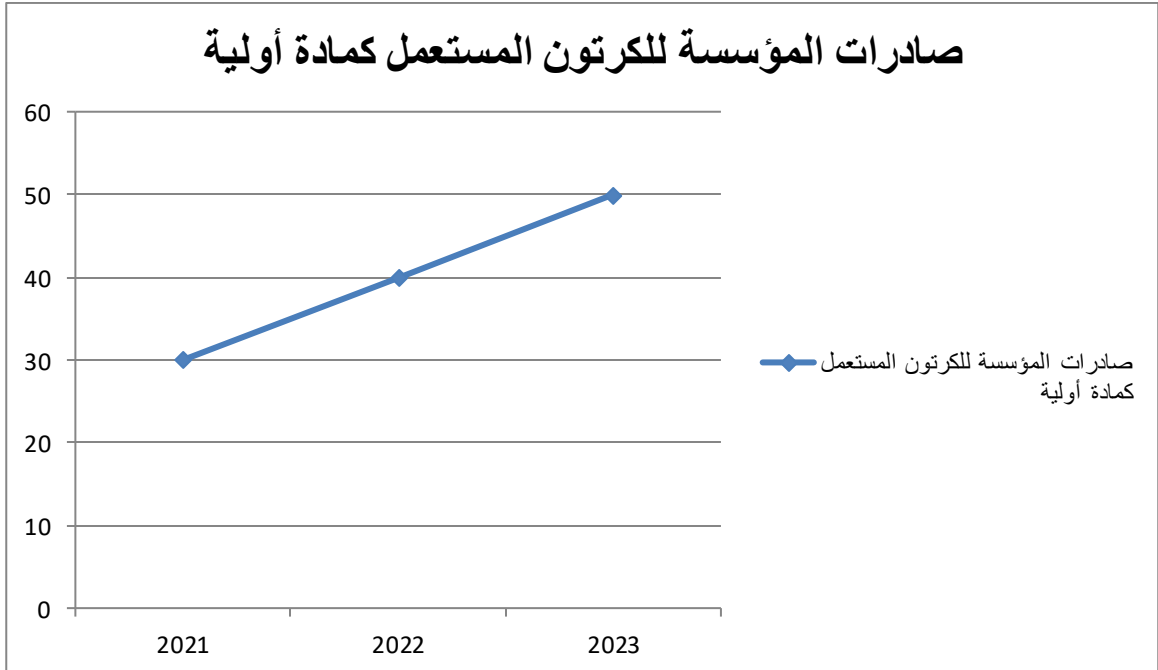


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نسبة الإنتاج المحلي بفضل المواد المرسكلة في ارتفاع حيث وصل في سنة 2023 أكثر من 70% من التغليف بالكرتون.

كما أن المؤسسة تقوم بتصدير الكرتون المستعمل كمادة أولية في الأسواق الإفريقية،

الشكل رقم 14 صادرات المؤسسة للكرتون المستعمل كمادة أولية:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل يمكن القول بأن مؤسسة Maghreb emballage استطاعت إختراق الأسواق الإفريقية من خلال آلية التصدير، و التي جعلتها تعرف تطورا كبيرا أكسبها خبرة خاصة بها، تركت في مهمتها الأساسية في زيادة الإنتاج، و رغبة كبيرة في زيادة حصتها السوقية في افريقيا، و ذلك باستغلال وسائل حديثة تتماشى و متطلبات العصر تتمثل في استخدام تكنولوجيا جديدة و متطورة، نجد مثلا إنتاج أسرّة الكرتون للاستعمال الواحد للرياضيين، و منتجات حديثة مبتكرة حسب متطلبات السوق الظرفية، كما أنها تصدر مادة الكرتون المستهلك المخصص للاستعمال كمادة أولية.

الخاتمة العامة:

إن التحولات الاقتصادية الراهنة أعطت أنماط تسييرية جديدة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق لتنمية مبيعاتها، وتجنب المنافسة، أو للبحث عن أسواق جديدة حيث وفورات الحجم من يد عاملة ومواد أولية رخيصة، جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب لاختراق جميع الأسواق الإفريقية الممكنة، عبر مختلف الدول من تصدير شراكة استثمار مباشر وغير مباشر، عقود واتفاقيات دولية مختلفة.

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الإفريقية وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة إتباع إستراتيجية تسويقية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لجميع مختلف المتغيرات البيئية (السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية)

وفي الجزائر شهد القطاع العام والخاص نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المنشآت الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على نظام الخوصصة بكل أشكاله، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية خاصة الإفريقية، لان التنافسية في وقتنا الحاضر أصبحت أمرا لا مفر منه. فأصبح لها مجالس، هيأت، وأدوات، واستراتيجيات، ومؤشرات، كما أصبحت تؤثر على دخول المنتج إلى الأسواق الإفريقية والبقاء فيها، كما أدركت المنشآت الجزائرية المختلفة أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق، وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهمية التسويق، وإدراك دوره الهام في اختراق الأسواق الإفريقية ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة. من جهة أخرى يتحتم على المؤسسة الجزائرية الراغبة في النجاح في تعاملها مع الأسواق الإفريقية والمنافسة الإفريقية، أن تكون لديها تفكير ينطلق من إيجاد التنظيم المناسب لمديرية التسويق في إفريقيا، ومهارة الموظفين في شتى المجالات، لأن الوقت الراهن يتميز بسيطرة اقتصاديات المعرفة التي تتطلب المهارة في التعامل معها،

وعليه سمحت هذه الدراسة بالإجابة على عدد من الأسئلة التي كانت مطروحة، ومن أبرزها: ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الجزائرية لتغزو الأسواق الإفريقية؟، و تم التطرق الى التدويل و مراحل، دوافع و اليات، اختراق الأسواق الإفريقية، في العرض السابق لمحتوى البحث من الدراسة النظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage،

يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أن عملية التدويل في مؤسسة Maghreb emballage تنحصر في إستراتيجية واحدة متمثلة في التصدير؛
- تعتمد المؤسسة على المعارض كإستراتيجية لاختراق الأسواق الإفريقية و الدولية؛
- تواجه المؤسسة منافسة جد قوية في الأسواق الإفريقية؛
- تمتلك المؤسسة القدرة على المرونة و التكيف مع الظروف المحلية و المناسبات الدولية؛
- تطور صادرات الشركة بوتيرة متزايدة نسبة إلى إنتاجها الكلي، نتيجة لمنوجات المؤسسة عالية الجودة مما جعلها تستطيع المنافسة في الأسواق الخارجية وخاصة في الأسواق الإفريقية؛

- قوة صادرات المؤسسة يكمن في تصدير الكرتون المستعمل في الأسواق الإفريقية لاستعماله كمادة أولية؛
- أسعار منتوجات المؤسسة أسعار تنافسية و يمكن للمؤسسة تحديد السعر مع مراعات سعر المنافسين .
- التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام بدائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر.
- غياب سياسة خاصة بالترويج واقتضاره فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض و وثائق توزيعها في البلدان المستهدفة .

- نقص عمال مخصصين في البحث عن الاسواق الخارجية و دراستها.

الاقتراحات :

- سنتطرق إلى بعض الاقتراحات للمؤسسات الراغبة في التوجه نحو التصدير، و أهمها:
- ضرورة إدراك خصوصيات الأسواق الافريقية، خصوصا في ما يتعلق بخاصية المخاطر و الصعوبات التي أصبحت تتميز بها بعض الأسواق.
- رصد الفرص التسويقية في الأسواق الافريقية و التركيز أكثر على الأسواق ذات الدخل المتوسط التي تهتم أكثر بالسعر، باعتبار أن المنتجات الجزائرية تتميز بتكلفة إنتاج اقل مقارنة بالمنافسين .
- الحرص على التقييم الجيد و السليم للفرص المتاحة في الخارج
- التفكير بجدية في قرار المزيج التسويقي بما يلائم رغبات و احتياجات المستهلكين في الأسواق الافريقية.
- اختيار الهيكل التنظيمي المناسب و اخذ بعين الاعتبار درجة و قدرات المدراء المؤهلين، والموظفين ، و حجم المؤسسة أو حجم العمليات الأجنبية.
- العمل على خلق و تنمية شبكات أعمال دولية تضم كل من : العملاء، وكالات الدعاية شركات الاتصال، الموردون، البنوك، المعارض الدولية، الهيئات الدبلوماسية للجزائر في مختلف دول العالم.
- ضرورة قراءة و تحليل جميع الاتفاقيات التجارية التي أبرمتهم دولة الجزائر مع مختلف دول العالم، و أن يكون هدف التحليل هو رصد الفرص التسويقية و كذا تحديد المخاطر المحتملة.
- على المؤسسات الجزائرية الراغبة في التصدير توجيه الجهود التسويقية محليا بعد ذلك تتجه نحو التصدير بأسعار تنافسية و بهامش مناورة مريح. مع مراعاة أن تتوافق سياسة الترويج مع خصائص الأسواق المستهدفة في الخارج.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات أمر في غاية الأهمية للمؤسسات الراغبة في تصدير منتجاتها، فالضرورة تستدعي توسيع استخدامها نحو العمليات التسويقية الافريقية، و ذلك من خلال الاتصال بالمستهلكين، الاتصال بالعملاء في الخارج و ربط علاقات تجارية معهم والاستثمار في تقويتها و تعزيزها، و توفير إمكانيات الدفع الالكتروني للعملاء.
- إن إتباع الخطوات الرئيسية للتسويق يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الأسواق الافريقية بانتهاج سياسات صحيحة و دقيقة لبلوغ ذلك.

-
- تقوية القدرة التنافسية للمنتوج الوطني في الأسواق العالمية، من خلال منتجات متقنة بأدنى التكاليف وذات نوعية وجودة وفق المقاييس العالمية المطلوبة.
 - مرافقة المتعاملين الاقتصاديين في استكشاف الأسواق الخارجية من خلال الدعم المالي والإعلامي و تأطير مشاركتها في المعارض والتظاهرات الدولية.
 - الإسراع في إصدار القوانين التنظيمية المتعلقة بمجال التجارة الخارجية و مواكبة الأوضاع الاقتصادية العالمية و مساندة الأزمات العالمية.
 - تشجيع المستثمرين المصدرين الجزائريين من خلال تطوير المرافقة التأمينية و التمويلية لتبديد مخاوفهم من دخول الأسواق الأفريقية و منافسة المنتجات العالمية.

المراجع العربية:

- 1- محمد فريد الصحن ، عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، 1987 ، ص 91.
- 2- على عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، غير منشورة) ، 1999 م 35 .
- 3- الداوي الشيخ ، "دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية و النسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية و القطنية COTITEX خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات J.M FARRIEL و LAU-YOTOPOLUS ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1995، ص 10.
- 4- على عبد الوهاب، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، وأطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999، ص 168.
- 5- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 339-340.
- 6- عبد الحميد يرحوية قياس الفعالية و الكفاءة في العالات الإنتاج و التصنيع ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ص 4-5.
- 7- سعيد بس عامر ، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة 1998 ، ص 217 .
- 8- محمد فريد الصحن ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق، من من 74-96
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط01 ، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 52.
- 10- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل اتخاذ القرارات الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 71.
- 11- سعيفان، قاموس المصطلحات السياسية و الدستورية و الدولية مكتبة ، لبنان، بيروت، ط 1 ، ص: 8
- 12- معجم المعاني الجامع، 2021/08/15، <https://www.almaany.com> الوقت: 10:17.
- 13- عبد السلام ابو قحف . إدارة الأعمال الدولية الدار الجامعة الجديدة . الإسكندرية . 2006 . ص : 92.
- 14- شوقي جبار ، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين الفرص النجاح و مخاطر الفشل مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ، 2013 ، ص: 107.
- 15- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص: 217
- 16- أحسين عثمانى، استراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الأسواق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص، اقتصاد التنمية، جامعة الجزائر 2011، 3، ص ص : 49-50.
- 17- عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية، مصر ، دون سنة نشر ، ص: 23.
- 18- عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1200، ص: 51.
- 19- محمود يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007،
- 20- عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص: 166.
- 21- عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر و أثره على الإقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996 ، 2005 أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008 ، ص : 102.
- 22- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 13
- 23- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، عمان، 2000، ص: 216
- 24- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 19

- 25- غول فرحات التسويق الدولي، ط1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص112
- 26- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص25
- 27- عادل عبد المهدي، الموسوعة الإقتصادية دار ابن خلدون، بيروت، 1980
- 28- مصطفى محمود فؤاد التصدير والإستيراد علميا وعمليا دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993، ص235.
- 29- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص155.
- 30- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء، القاهرة، 2002، ص15.
- 31- أحمد عبد الرحمان أحمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، 2001،
- 32- العلاوي عمر: تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية ، الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي ، الحمامات ، تونس ، 2007 ، ص157
- 33- سالم عبد الرحمن غميص الإستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد المالية، 19/08/2021، الساعة: 14:12 خلال الموقع: <http://www.shatharat.net>
- 34- وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري مجلة العلوم الإنسانية باتنة، العدد 2003، ص9، ص15
- 35- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص348
- 36- طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص220.
- 37- علي حسن وآخرون الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئة و الوظائف والإستراتيجيات، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص89
- 38- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1993، ص200
- 39- علي عباس : إدارة الأعمال الدولية الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص42
- 40- سويسي ربيع، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و آليات تدويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراة، جامعة الجلفة، 2022،
- 41- زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، ادارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95
- 42- علي عباس : إدارة الأعمال الدولية الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ،
- 43- رولاند كالوري و آخرون المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص129
- 44- رولاند كالوري و آخرون المنافسة العالمية و ديناميات قوى التفاعل من الممارسة إلى النظرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص129
- 45- العلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي ، الحمامات ، تونس ، 2007 ، ص151-152.
- 46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 16 ، سنة 1996، ص19
- 47- وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، ، 2001، ص142
- 48- عبد الحميد بن الشيخ، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لإختراق الأسواق الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد : 11، العدد: 33، 2018،
- 49- قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 7، 17 و 18 أفريل، 2008، ص115

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية: دراسة حالة مؤسسة Maghreb emballage

- 50- نجار حياة و مليكة زغيب: إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعمولة : نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22/ 23 افريل 2003، ص136
- 51- نوري منير، اثر الشراكة الاوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتقى دولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006 ، جامعة الشلف، ص: 870
- 52- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008 ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية، ص: 5.
- 53 - خير الدين عمرو التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996
- 54- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن 21، ط01، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
- الجيلالي عجة، التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من إحتكار الدولة إلى إحتكار الخاص، دار الخلدونية، الجزائر، 2007
- المراجع الأجنبية:**
- 53-Serge Amabile & autres, les stratégies de développement adapté par les PME internationales, Les cas des PME méditerranéennes, Au site=[http:// www.medeu.org/p:20](http://www.medeu.org/p:20)
- Pers Peclive, Revue international d'investissement de l'OCDE, 2006, p232. Bernard Guilhon, Les Firmes - 59 Globales, Economica, Paris, France, 1998, P :15
- 54- Sami Basly: l'internationalisation de la pme familiale, apprentissage organisation nel et développement de la connaissance xv conférence internationale de la management stratégique, Annecy / Genève 13 - 16 juin 2006, p10
- 55 - Pasco Berho, Marketing international, 3 édition, Dumod, Paris, 2000, P30.
- 56- OCDE, "Définitions de références détaillées des investissements internationaux", Paris, 1983,P18
- 57- Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Projet:Dispositif de Mise à Nive Ministère de l'industrie et de la restructuration 2000, Alger.p 14
- 58- Kamal Hamdi: Comment Diagnostique et Redresser une Entreprise, Rissalah, Alger, alger rissala, 1995,P10
- 59-Abdelkrim Boughadou, Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Octobre 2005, p3
- 60-Euro Développement PME, Programme MEDA d'appui aux PME/PMI Algériennes, Commission &Ministère de la PME et l'Artisana. Européenn
- 61-Agence Nationale de développement de la PME, Programme National de Mise à Niveau des petites et moyenne Entreprises: présentation du programme 2007, p: 06.