الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العلي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الواقع، التحديات، وطرق النجاح

تخصص: نقود، مالية، وبنوك

من إعداد الطالب: مســـدد محمـد
إشراف: أ.د. العرابي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. بوشامة مصطفى	أستاذ التعليم العالي	البليدة 2	رئيسا
أ.د. العرابي حمزة	أستاذ التعليم العالي	البليدة 2	مشرفا ومقررا
د. مزيان عبد الغفور	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	مناقشا
أ.د. بولحية الطيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	مناقشا
أ.د. قاشي خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيبازة	مناقشا
أ.د. خثيري محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة	مناقشا

2026/2025

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه، أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لإتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف العرابي حمزة لتفضله بالإشراف على هذا العمل وتقديمة الدعم والتحفيز.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول تقييم ومناقشة وإثراء هذا البحث

مسدد محمد

إهـــــداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين، أطال الله عمرهما ورزقني بـرهما

إلى رفيقة الدرب، زوجتي الغالية. إلى أبنائي وبناتي قرة عيني أهدي ثمرة جهدي

إلى اخوتي وأخواتي وكل أحبتي

وإلى جميع الاصحاب والأصدقاء

وأخص بالذكر الأخ الصديق علالي محمد علي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ومحفزات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي وما تفرضه طبيعة الأسواق الدولية من تعقيد وتباين في البيئة الاقتصادية والقانونية والثقافية وحدة المنافسة. وانطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تتمحور حول تفسير محدودية انخراط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية، رغم الجهود والتسهيلات الحكومية الرامية إلى تشجيع التصدير كنمط من أنماط التدويل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين التأصيل النظري والدراسة الميدانية، حيث تناول الجانب النظري نظريات تدويل نشاط المؤسسات، وخصائص الأسواق الدولية، وأنماط التدويل ومحددات اختيارها، إلى جانب تشخيص واقع التدويل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي يتسم بتركيز شديد على التصدير وبمستويات محدودة. أما الجانب التطبيقي، فقد تمثل في دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن قرار تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتحدد بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، وعلى رأسها طموحات وذهنية القيادة، والسعي إلى النمو وتحسين الكفاءة. في المقابل، كشفت النتائج عن ضعف الدور التحفيزي للبيئة الاقتصادية المحلية، حيث لم تسهم التحفيزات الحكومية والبنية التحتية والآليات التمويلية الحالية في دفع المؤسسات نحو التدويل بالشكل المأمول. كما بينت الدراسة أن العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية، مثل الاستقرار الاقتصادي والسياسي، والاتفاقيات التجارية، والتقارب الثقافي والاستهلاكي، تمثل عوامل جذب نسبية، في حين تشكل شدة المنافسة الخارجية عاملا معيقا للتوسع.

خلصت الدراسة إلى أن محدودية تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعكس نقص جاهزية المؤسسة من جهة، وضعف البيئة الاقتصادية المحلية الداعمة من جهة أخرى. وبناء على ذلك، اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على تعزيز القدرات الداخلية للمؤسسات، وإعادة توجيه السياسات العمومية من منطق التحفيز الإجرائي إلى سياسة صناعية واضحة المعالم ترفع من القدرات التنافسية للمؤسسات، إضافة إلى تطوير البنية اللوجستية باعتبارها ركيزة أساسية لنجاح عملية التدويل.

الكلمات المفتاحية : تدويل نشاط المؤسسات، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التصدير، البيئة الاقتصادية المحلية، الأسواق الدولية.

Abstract:

This study aims to analyze the reality and determinants of the internationalization of Algerian firms in the context of increasing global economic integration and the complexity of international markets due to the differences in economic, legal, cultural environment, and intensity of competition. The research addresses a central problem related to the limited international presence of Algerian companies, despite all the governmental efforts and incentives designed to promote exports and external expansion.

The study adopts a descriptive-analytical approach, combining theoretical analysis with an empirical investigation. The theoretical framework examines the main theories of firm internationalization, the characteristics of international markets, internationalization modes and their determinants, as well as the current state of internationalization among Algerian firms, which remains largely confined to export activities with limited scope. The empirical part is based on a field study using a questionnaire as the primary data collection tool, with data analyzed through appropriate statistical methods.

The findings reveal that the decision to internationalize is mainly driven by internal firm-related factors, particularly managerial ambitions and leadership mindset, and the pursuit of growth and efficiency. Conversely, the results highlight the weak stimulating role of the domestic economic environment, as existing governmental incentives, infrastructure, and financial mechanisms have not been sufficient to encourage firms to engage sustainably in international markets. In addition, foreign market-related factors such as economic and political stability, trade agreements, and cultural and consumption proximity appear as relative drivers, while intense international competition represents a major deterrent.

The study concludes that the limited internationalization of Algerian firms reflects an imbalance between firms' internal readiness and the weakness of the domestic enabling environment. Accordingly, it proposes a set of recommendations focusing on strengthening firms' internal capabilities, shifting public policies from short-term procedural incentives to a clearly defined industrial policy that enhances the competitive capabilities of companies, and developing logistics infrastructure as a key pillar for successful internationalization.

Keywords: Firm internationalization, Algerian enterprises, exports, domestic economic environment, international markets.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير I
إهـــــــــداء II
الملخص III
فهرس المحتويات V
قائمة الجداول XV
قائمة الأشكال XVIII
المقدمـــة العامة: 2
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التدويل 2
تمهيد: 10
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية 11
المطلب الأول: المقصود بتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية 11
المطلب الثاني: مزايا التدويل 14
المبحث الثاني: العوامل الدافعة لعملية للتدويل 17
المطلب الأول: دوافع التدويل حسب نموذج دانينغ(Dunning) 17
المطلب الثاني: تقسيم الدوافع إلى دوافع استباقية ودوافع تفاعلية 21
المطلب الثالث: مخاطر عملية التدويل 26
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لعملية التدويل 32
المطلب الأول: نموذج أبسالا (Uppsala Model) 32
المطلب الثاني: نظرية الشبكة 37
المطلب الثالث: النموذج الانتقائي لدانينغ (Dunning) 40

المطلب الرابع: نظرية الشركات الدولية الناشئة 44
المطلب الخامس: نظرية دورة حياة المنتج الدولي 47
خلاصة الفصل الأول..... 51
الفصل الثاني: طبيعة الأسواق الدولية وخصائصها 11
تمهيد:..... 54
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأسواق الدولية 55
المطلب الأول: مفهوم الأسواق الدولية..... 55
المطلب الثاني: الفاعلون في الأسواق الدولية..... 56
المطلب الثالث: خصائص الأسواق الدولية..... 58
المبحث الثاني: أهم الاختلافات في الأسواق الدولية 61
المطلب الأول: الاختلافات في البيئة الاقتصادية 61
المطلب الثاني: الاختلافات في البيئة السياسية..... 63
المطلب الثالث: الاختلافات القانونية في الأسواق الدولية 65
المطلب الرابع: الاختلافات الثقافية والاجتماعية 72
المبحث الثالث: الأبعاد الخمسة للثقافة حسب نموذج هوفستد 79
المطلب الأول: مسافة السلطة (Power Distance) 79
المطلب الثاني: الفردية مقابل الجماعية (Individualism / Collectivism)..... 82
المطلب الثالث: الذكورية مقابل الأنثوية (Masculinity / femininity) 84
المطلب الرابع: معيار تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance) 87
المطلب الخامس: التوجه الزمني (Time Orientation) 90
المطلب السادس: الانغماس مقابل ضبط النفس (Indulgence vs. Restraint):..... 93
المبحث الرابع: الاختلافات الدولية في الممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية 95

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال ومصادرها 95
المطلب الثاني: أهم القضايا الأخلاقية في مجالا لأعمال الدولية 98
المطلب الثالث: التوفيق بين الفروق الأخلاقية وإدارتها 105
خلاصة الفصل الثاني: 107
الفصل الثالث: انتقاء الأسواق الأجنبية واختيار أنماط التدويل 54
تمهيد: 109
المبحث الأول: عملية انتقاء الأسواق الأجنبية المستهدفة 110
المطلب الأول: طرق اختيار الأسواق الأجنبية 110
المطلب الثاني: خطوات انتقاء الأسواق الأجنبية المستهدفة 113
المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات 121
المبحث الثاني: محددات ومعايير انتقاء أنماط الدخول إلى الأسواق الدولية 128
المطلب الأول: العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة 129
المطلب الثاني: العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المستهدف 132
المبحث الثالث: أنماط الدخول إلى الأسواق الخارجية 134
المطلب الأول: التصدير كنمط للتدويل 135
المطلب الثاني: الأنماط التعاقدية 138
المطلب الثالث: الأنماط الاستثمارية 146
خلاصة الفصل الثالث: 154
الفصل الرابع: واقع التدويل في التجربة الجزائرية 109
تمهيد: 156
المبحث الأول: هيكلة قطاع الصادرات الجزائري 157
المطلب الأول: تطور الصادرات خارج المحروقات 157

المطلب الثاني: هيكلة الصادرات حسب القطاعات خارج قطاع الطاقة..... 160
المطلب الثالث: هيكل الصادرات حسب المناطق الجغرافية..... 163
المطلب الرابع: مؤشرات قياس نشاط الصادرات..... 166
البحث الثاني: الإجراءات التنظيمية والهيآت الداعمة للصادرات 172
المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية الداعمة للصادرات..... 172
المطلب الثاني: الهيآت الداعمة لترقية الصادرات خارج قطاع الطاقة 179
المبحث الثالث: الاتفاقيات التجارية ودورها في دعم الصادرات الجزائرية خارج المحروقات 193
المطلب الأول: اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي 194
المطلب الثاني: منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية (AFCFTA) 201
المطلب الثالث: منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى (GAFTA): 214
المطلب الرابع: معوقات التصدير للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية 222
خلاصة الفصل الرابع:..... 225
الفصل الخامس: دراسة تطبيقية للعوامل المحفزة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التدويل 156
تمهيد:..... 227
المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية..... 228
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة 228
المطلب الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة 230
المبحث الثاني: عرض وتحليل إحصائي لنتائج الدراسة..... 234
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة..... 234
المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للقسم الثالث من الاستبيان 243
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة بناء على الاستبيان 250
خلاصة الفصل الخامس: 261

الخاتمة العامة: 263

قائمة المراجع: 269

قائمـــة الملاحـــق 278

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	انواع مخاطر الصرف، آثارها، وطرق إدارتها في إطار تدويل الشركات	32
(2.1)	أنواع الشركات الناشئة الدولية	48
(3.1)	خصائص وتأثير مراحا تطور المنتج على التدويل	51
(1.2)	الفروقات بين المجتمعات ذات مسافة سلطة عالية وسلطة صغيرة في مكان العمل	82
(2.2)	الفروقات بين المجتمعات الفردية والمجتمعات الجماعية في مكان العمل	84
(3.2)	الاختلافات بين المجتمعات الذكورية والأنثوية في مكان العمل	86
(4.2)	الاختلافات بين المجتمعات ذات مؤشر تجنب عدم يقين عال ومنخفض في مكان العمل	88
(5.2)	الفروقات بين المجتمعات ذات التوجه قصير المدى والتوجه طويل في مجال الأعمال	92
(6.2)	بعض الفروقات بين الافراد في المجتمعات المنغمسة والضابطة للنفس	94
(7.2)	تصنيف بعض الدول حسب مؤشر مدركات الفساد الخاص بمنظمة الشفافية الدولية 2024	104
(1.3)	مرحلة المسح الأولية عن طريق تقييم الأسواق	116
(2.3)	التقييم المعمق عن طريق متغيرات الفرص والمخاطر	119
(3.3)	الفرق بين عقود التراخيص وعقود الامتياز	144
(1.4)	تطور الصادرات الجزائرية الطاقوية وخارج قطاع الطاقة	158
(2.4)	تطور هيكل الصادرات حسب القطاعات خارج قطاع الطاقة خلال (2007-2024)	161
(3.4)	تطور قيمة الصادرات الجزائرية حسب المناطق الجغرافية للفترة (2019-2023)	164
(4.4)	مؤشر قياس تنويع الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2007-2024)	167
(5.4)	مؤشر القدرة على التصدير للجزائر خلال الفترة (2007-2024)	169
(6.4)	مختلف عقود التأمين التي توفرها CAGEX ونسب وآجال تعويضها	189

(7.4)	الصادرات السلعية الجزائرية من المحروقات وخارج المحروقات إلى الاتحاد الأوربي خلال الفترة (2005-2021)	199
(8.4)	تطور حجم صادرات الجزائر نحو إفريقيا خلال فترة (2013-2022) / مليار دولار	210
(9.4)	تطور الصادرات الجزائرية إلى المنطقة العربية خلال فترة (2016-2023)	218
(1.5)	درجات القياس المعتمدة في الدراسة	230
(2.5)	إختبار ثبات أداة الدراسة	231
(3.5)	الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل الداخلية المرتبطة بالشركة	232
(4.5)	الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل المرتبطة بالسوق المحلي	233
(5.5)	الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل المرتبطة بالسوق الأجنبي	233
(6.5)	توزيع مؤسسات العينة حسب الحجم	235
(7.5)	توزيع مؤسسات العينة حسب الفئة العمرية	236
(8.5)	توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط	237
(9.5)	توزيع شركات العينة الناشطة وغير الناشطة في الأسواق الأجنبية	238
(10.5)	جدول تقاطعي لعلاقة عمر المؤسسة وانخراطها في الأسواق الأجنبية	239
(11.5)	جدول تقاطعي لعلاقة حجم المؤسسة وانخراطها في الأسواق الأجنبية	240
(12.5)	توزيع شركات العينة حسب نمط التواجد في الأسواق الخارجية	241
(13.5)	توزيع الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها المؤسسات محل الدراسة	243
(14.5)	النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة	245
(15.5)	النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية	247
(16.5)	النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي	249
(17.5)	التحليل الوصفي لمحاور العوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات	250
(18.5)	اختبار one sampleT test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على التدويل	251

(19.5)	اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على التدويل	253
(20.5)	ترتيب العوامل الداخلية حسب قوتها في تحفيز تدويل نشاط المؤسسات جسب القيمة الإحصائية (t)	254
(21.5)	اختبار one sample T-test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على التدويل	255
(22.5)	اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على التدويل	256
(23.5)	اختبار one sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على التدويل	257
(24.5)	اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على التدويل	258
(25.5)	ترتيب العوامل الخارجية المتعلقة بالسوق الأجنبي حسب قوتها في تحفيز تدويل نشاط المؤسسات حسب القيمة الإحصائية (t)	259

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	مخاطر عملية التدويل ومصادرها	32
(2.1)	آلية التدويل: جوانب الوضع والتغيير	36
(3.1)	الية تدويل نشاط الشركات حسب نموذج ابسالا	37
(4.1)	تصنيف المؤسسات وفق نظرية الشبكات	40
(5.2)	اختيار نمط الدخول وفق نموذج OLI	44
(1.2)	التوزيع الجغرافي لأكبر 500 شركة متعددة الجنسيات حسب البلد ورقم الأعمال	56
(2.2)	المستويات المرئية وغير المرئية للثقافة	74
(3.2)	مؤشر مسافة السلطة لبعض الدول	80
(4.2)	مؤشر الفردية لبعض البلدان	83
(5.2)	مؤشر الذكورية لبعض البلدان	85
(6.1)	مؤشر تجنب عدم اليقين لبعض البلدان	87
(7.2)	مؤشر التوجه الزمني لبعض البلدان	91
(1.3)	مصفوفة الفرص- المخاطر كأداة لاتخاذ القرار	120
(2.3)	عقود التراخيص الدولية كنمط للتدويل	140
(3.3)	عقود الامتياز الدولية كنمط للتدويل	141
(4.3)	عقود الامتياز المباشرة وغير المباشرة	142
(1.4)	تطور الصادرات الجزائرية الطاقوية وغير الطاقوية (مليون$)	160
(2.4)	تطور مؤشر القدرة على التصدير للقطاعات غير الطاقوية للجزائر خلال الفترة 2007-2024	170
(3.4)	تطور الصادرات السلعية الجزائرية من المحروقات وخارج المحروقات إلى الاتحاد الأوربي خلال الفترة (2005-2021)	200
(4.4)	هيكل بروتوكول التجارة في السلع وملاحقه	204
(5.4)	منحنى تطور نسبة الصادرات الجزائرية نحو إفريقيا مقارنة بالصادرات الكلية في الفترة (2013-2022)	211

المـقدمة العامـــة

المقدمـة العامة:

أدت التطورات التي مست النظام الاقتصادي العالمي من اتساع لظاهرة التكتلات الاقتصادية بين الدول وانفتاح أسواقها وعولمتها ومع الثورة التكنولوجية والتقدم الكبير في وسائل الاتصال، إلى تطور هائل في حجم المبادلات التجارية وانتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول، متجاوزة قيود الحدود السياسية.

هذا التطور الهائل كان له الأثر البالغ على حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية التي اضطرت إلى تطوير طرق تسييرها وتغيير استراتيجياتها، من أجل ضمان استمرارية نشاطها ونموها وأخذ حصتها من السوق. من بين الاستراتيجيات التي انتهجتها الشركات لمسايرة الواقع الجديد والتعامل مع هذه التحديات، استراتيجية توسيع نطاق نشاطاتها إلى الأسواق الدولية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلية، وهو ما يسمى بعملية تدويل النشاط.

لم يعد الاهتمام بموضوع تدويل النشاط يقتصر على المؤسسات الاقتصادية فقط، بل تعداه إلى الدول والحكومات التي ما فتأت تعمل على وضع برامج وإجراءات بغية تحفيز مؤسساتها الاقتصادية للتوسع في الأسواق الخارجية عن طريق أنماط مختلفة، حيث يعتبر التصدير من أبسط أشكال تدويل المؤسسة لنشاطها وهذا ما يبرزه حجم التجارة الدولية الذي يعد بتريليونات الدولارات، وقد تكون هذه العملية في معظم الحالات مرحلة سباقة لأشكال التدويل الأخرى كالاستثمار المباشر، التحالفات الاستراتيجية، والاتفاقيات التعاقدية.

مع اضطرار الجزائر لتحرير تجارتها الخارجية وفتح أسواقها وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، أصبحت سوقا لكل أنواع المنتجات للشركات الأجنبية، ورغم كون هذا الانفتاح ليس بالأمر السلبي بالضرورة، إلا أنه جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تهديدا حقيقيا يهدد بقاءها واستمرارها في النشاط حتى في السوق المحلية. إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الجزائرية، حيث فقدت الكثير منها مكانتها في السوق المحلية وواجهت منافسة قوية من قبل الشركات الأجنبية، لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات على استراتيجياتها والبحث عن الحلول الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة واكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصص السوقية، إضافة على الاستفادة من البرامج التأهيلية التي أطلقتها الحكومات المتعاقبة في هذا الإطار.

رغم كل ما يتم تداوله عن البرامج الحكومية التي تسعى إلى إيجاد بيئة مساعدة للمؤسسات الجزائرية من أجل فرض نفسها ومنافسة المؤسسات الأجنبية في السوق المحلية والتوجه بعدها إلى الأسواق الدولية، إلا أن الواقع يبين أن معظم هذه المؤسسات أظهرت ضعفا للتوسع في الأسواق الخارجية، وقد يكون هذا العجز راجعا للمؤسسات نفسها لكونها لم تدرك ضرورة تطوير أدائها وتنافسيتها عن طريق تدويل نشاطها أو قد يكون هذا العجز ناتجا عن ضعف البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها. فمثلا نجد أن شعار ترقية الصادرات خارج

المحروقات يتم رفعه منذ عشرات السنين، لكن الأرقام والإحصائيات تظهر أن حجم الصادرات خارج المحروقات لم يتجاوز بضع مليارات من الدولارات في بلد بحجم الجزائر، والكلام لا ينطبق فقط على الصادرات، فقل ما نجد أو نسمع عن مؤسسة اقتصادية جزائرية قامت بتدويل نشاطها خارج الجزائر عن طريق أنماط أخرى من غير الصادرات، وهناك أمثلة قليلة جدا في هذا السياق.

إشكـــاليـــة الـبـحـث

مما سبق تطرح تساؤلات كثيرة تتعلق أساسا بأسباب ضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عملية تدويل نشاطها، وعادة ما تكون إجابات الاقتصاديين عن هذا التساؤل تتأرجح بين ربط هذا الضعف بعوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها، كنقص تنافسيتها، ضعف طموحات مسيريها، نقص كفاءة متخذي القرار في المؤسسة. كما يتم ربط هذا الضعف أحيانا بنقص حافز المحيط الاقتصادي على عملية التدويل، كنقص التشريعات والتحفيزات الاقتصادية المتخذة من طرف الحكومة وخاصة في مجال التجارة الخارجية، عدم الدراية بها نتيجة ضعف تسويقها من طرف السلطات الرسمية، ضعف أداء المؤسسات المالية والمصرفية والتأخر الكبير في هذا المجال، إضافة إلى إشكالية حرية حركة رؤوس الأموال. زيادة على هذا، قد تكون خصائص الأسواق الدولية، من حدة في المنافسة، وتعدد المخاطر هي التي تحول دون قدرة المؤسسات الجزائرية عل التواجد فيها.

وعلي يهدف هذا البحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

"ماهي العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية التي تحفز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عملية تدويل نشاطها؟".

للوصول الى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ماذا يقصد بتدويل المؤسسة الاقتصادية لنشاطها، وماهي أهم نظريات التدويل؟
- ✓ ماهي معايير انتقاء الأسواق الخارجية، وماهي الفروقات بين الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية؟
- ✓ ماهي الأنماط المختلفة للتدويل، وما هي معايير اختيار هذه الأنماط؟
- ✓ ما هو واقع التدويل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ✓ ما هو نموذج التدويل التي يعكس حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ✓ ما هي العوامل التي تحفز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التدويل في إطار بيئتها؟

الـفـــرضيـــات

من أجل معالجة الأسئلة الفرعية السابقة تم وضع عدة فرضيات للإجابة عليها:

1- هناك ضعف في تواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية.

2- تعد العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4- تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المستهدف من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمـــيـــــــة البـــحـــــــــث

تبرز أهمية البحث من خلال التطورات العالمية الحديثة التي أدت إلى اشتداد المنافسة على مستوى الأسواق المحلية والدولية مما جعل المؤسسات الاقتصادية في سباق نحو تطوير الأداء والتنافسية قصد تحقيق أهدافها من الربحية واكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة.

لما كان غياب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومنتجاتها حقيقة واضحة في الأسواق الدولية فإن هذا مؤشر واضح على أنها مهددة في وجودها حتى في سوقها الداخلية، من هنا تبرز أهمية البحث في لفت انتباه صناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفي الهيآت الحكومية إلى تدارك الأمر، عن طريق تحديد العوامل التي وجب توفيرها من أجل أن تكون للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حصة في الأسواق الدولية.

أسـبـــاب اختـيـــــار المـوضـــــوع

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع، بالنسبة للأسباب الذاتية فإن للباحث اهتمام خاص بالمواضيع المتعلقة بتسيير المؤسسات والمالية والتجارة الدولية. أما الأسباب الموضوعية تتمثل في كون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والاقتصاد الجزائري في وضع حرج من حيث كونها شبه غائبة عن التنافس في الأسواق الدولية ويجب تدارك هذا الوضع في أقرب الآجال، ومن أوجه هذا الوضع نجد:

- الارتفاع المتزايد في فاتورة الاستيراد للمنتجات الاستهلاكية حتى التي لا تحتاج إلى تكنولوجيات حديثة لتصنيعها، ويعتبر هذا مؤشر على أن المؤسسات الجزائرية لم تستطع حتى تغطية سوق المحلية بهذه المنتجات نتيجة عدم قدرتها على منافسة منتجات المؤسسات الأجنبية من حيث الجودة أو السعر، ناهيك عن المنافسة في الأسواق الأجنبية.
- غياب المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية هو مؤشر على أن هناك إشكالية ما تحوم حول هذه المؤسسات نفسها أو حول محيطها الاقتصادي، ومن طبيعة الباحث أنه يسعى دائما إلى إيجاد إجابات وافية للتساؤلات التي تدور في ذهنه ويعتبر هذا أهم سبب لاختيار الموضوع.
- مع ظهور ظاهرة عملية تدويل نشاط المؤسسات الدولية بطريقة سريعة حتى وإن كانت هذه المؤسسات فتية لا يتعدى عمرها بضع سنوات، يطرح التساؤل عن فشل مؤسسات جزائرية كبيرة يزيد عمرها بأضعاف عن عمر هذه المؤسسات الفتية في أخذ نصيبها في الأسواق الدولية.
-

أهـــــــــداف البـحـــــث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الإحاطة بموضوع التدويل وأهم النظريات المفسرة لهذه الظاهرة.

2. فهم طبيعة وخصائص الأسواق الدولية وأهم الفروقات التي تجعلها تختلف أن السوق المحلية، بغرض معرفة التحديات والفرص التي توفرها للشركات.

3. معرفة الخطوات الإجرائية التي تتبعها الشركات في عملية انتقاء الأسواق الأجنبية، واختيار أنماط التدويل المناسبة، والمعايير التي تبنى عليها هذه الاختيارات.

4. تحليل واقع التدويل عن طريق نمط الصادرات لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والإجراءات الحكومية المتخذة من أجل النهوض بهذا القطاع.

5. تقييم آثار مختلف الاتفاقيات التجارية الثنائية ومتعددة الأطراف التي أبرمتها الجزائر على تطوير وتنويع الصادرات خارج المحروقات باعتبار هذه الأخيرة مؤسر من مؤشرات تعزيز عملية التدويل.

6. استقصاء العوامل الداخلية والخارجية التي تحفز أو تعرقل عملية التدويل لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7. اقتراح آليات و إجراءات من أجل انخراط أكثر للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية بناء على العملية الاستقصائية السابقة.

الدراســـات الســابــقـة:

هناك عدة دراسات اهتمت بموضوع التدويل وعوامل نجاحه، ومن بين هذه الدراسات يمكن ذكر ما يلي:

دراسة لعلاوي عمر،(2011) ، بعنوان "دراسة حول العراقيل التي تمنع المؤسسات الجزائرية من الدخول إلى الأسواق الخارجية"، والتي حاول الباحث من خلالها معرفة بعض العوامل التي تعيق عملية التدويل. خلصت الدراسة إلى أن نقص الموارد المادية والبشرية، غياب المساعدات والتحفيزات الحكومية، إضافة إلى ضعف تكييف المنتجات وفق متطلبات الأسواق الخارجية تعتبر من العوائق الرئيسية لعملية التدويل.

دراسة برجي شهرزاد(2016)، بعنوان " محفزات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". وقد كان الهدف من الدراسة معرفة ما إذا كان كل من الدعم الحكومي، نجاح المؤسسة في السوق المحلي، ووجود ثقافة التدويل لدى المسيرين تعتبر محفزات للتدويل. وقد خلصت الدراسة إلى كون العامل الأخير وهو وجود ثقافة التدويل لدى المسيرين هو المحفز لعملية التدويل، فيما اعتبر كل من الدعم الحكومي، والنجاح في السوق المحلي عوامل غير محفزة على التدويل.

دراسة بن ربيحة محمد (2018)، والتي كان موضوعها "سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي توافق بين التدويل التدريجي والبعد النفسي في اختيار الأسواق الدولية؟"، والتي كان الهدف منها تسليط الضوء على سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وفق المقاربة التقليدية مع البعد النفسي للدخول للأسواق الخارجية. وقد خلص الباحث في دراسته إلى أن المؤسسات الجزائرية مازالت في المراحل الأولى من عملية التدويل عن طريق تصريف المنتجات إلى الأسواق الأقرب نفسيا باستثناء بعض المؤسسات التي أصبحت في مراحا أكثر تقدما وفي أسواق ابعد نفسيا.

حمزة العوادي،(2018) ، " نحو تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار استراتيجية الجودة الشامل". كان الهدف من الدراسة لمعرفة مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة لمدى أهمية استراتيجية الجودة الشاملة في أهمية التدويل، وتقديم المتطلبات اللازمة في هذا الإطار من أجل نجاح عملية التدويل. وخلصت الدراسة على ضرورة انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية الجودة الشاملة من خلال تقديم منتجات تقدم الرضا على كل المستويات، إضافة إلى جودة المعطيات حول الأسواق الأجنبية، إضافة إلى استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

دراسة محمد يعقوبي،(2020) ، بعنوان "تدويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين تحديات اختراق الأسواق العالمية ورهانات تنويع الصادرات". كان الهدف من الدراسة دور تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تنويع هيكل الصادرات من أجل استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها، وكان من نتائج الدراسة أن السوق الإفريقية تعتبر أهم وجهة للمنتجات الجزائرية خارج المحروقات، فيما تعتبر الأسواق الآسيوية والأوربية أسواقا صعبة الدخول بالنسبة للمنتجات الجزائرية.

دراسة الجيلالي بن عوالي،(2021) ، بعنوان " تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحديات والفرص". كان الهدف من الدراسة معرفة العوائق التي تحول دون تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من العوائق أهمها، غياب الميزة التنافسية نتيجة صعف الاهتمام بالابتكار والجودة الشاملة، وجود عوائق تنظيمية وقانونية تحول دون نجاح عملية التدويل، إضافة إلى عدم توفر البنى التحتية الضرورية لعملية التصدير باعتباره نمط من أنماط التدويل.

دراسة محمد طلحة (2022)، بعنوان "محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية". كان هدف الدراسة رصد محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في التصدير كنوع من أنواع التدويل، وقد ركزت الدراسة على المحددات الداخلية من خلال رصد نقاط القوة لدى المؤسسات الناجحة في عملية تسويق منتجاتها للأسواق الخارجية. خلصت الدراسة إلى جملة محددات تشترك فيها المؤسسات الناجحة وهي على التوالي: قوة الموارد البشرية من خلال القدرة على رصد الفرص في الأسواق الدولية وحسن إدارة الشبكات الدولية، وجود مزيج تسويقي يتوافق مع متطلبات الأسواق الدولية، إضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

مـــنهـــــج البـحـــــث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، فرضت طبيعة البحث اتباع المنهج الاستنباطي باستعمال الأسلوب الوصفي والتحليلي.

استعمل المنهج الوصفي من أجل دراسة موضوع تدويل نشاط المؤسسات وكل المفاهيم المتعلقة به، من دوافع وايجابيات ومعوقات عملية التدويل والنظريات المفسرة له. كما سيستعمل أيضا لدراسة أهم الأنماط المستخدمة في هذه العملية، إضافة إلى وصف واقع التدويل في الجزائر والإجراءات الحكومية من أجل تعزيزه.

أما المنهج التحليلي، فقد استخدم من أجل إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي سيوزع على مجموعة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في مختلف القطاعات، ثم يتم بعد ذلك تبويبها وتحليلها باستعمال طريقة اختبار الفرضيات لتحديد العوامل المحفزة أو المعيقة لعملية التدويل.

أما فيما يخص جمع المعطيات، فتم استعمال المصادر الأولية والمصادر الثانوية على حد سواء. استعملت المصادر الثانوية في الجانب النظري الوصفي، وتمثلت هذه المصادر في الكتب والمقالات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه التي درست جوانب من هذا الموضوع، إضافة إلى منشورات وتقارير مختلف الهيآت الحكومية والمنظمات الدولية. بالمقابل، استعملت البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان في الجانب التحليلي وهو صلب موضوعنا للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية.

حدود الدراسة:

حدود أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بدرجة آراء المجيبين وتجاربهم العملية، وقد تتأثر بعض الإجابات بالتصورات الذاتية أو بالظروف الخاصة بكل مؤسسة، كما يطرح الاستبيان الالكتروني إشكالية درجة الجدية في الإجابة.

حدود العينة: رغم شمول العينة لمؤسسات اقتصادية من مختلف القطاعات، إلا أن التباين في حجم المؤسسات ومستوى خبرتها في النشاط الخارجي قد يؤثر على درجة تجانس النتائج، خاصة في ظل محدودية التجربة الدولية لعدد معتبر منها.

حدود مرتبطة بنطاق التدويل :ركزت الدراسة أساسا على التدويل عبر نمط التصدير، دون التعمق في تحليل الأنماط الاستثمارية المتقدمة، نظرا لضعف انتشارها في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وصعوبة الحصول على هذا النوع من المعطيات.

هيكل الدراسة وتقسيمها:

للإحاطة بالجانب النظري والتطبيقي للموضوع، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: تم التطرق إلى ظاهرة التدويل بصفة عامة والدوافع التي تجعل المؤسسة تقوم باتخاذ قرار توسيع نشاطها في الأسواق الدولية. كما تم دراسة اهم النظريات المفسرة لظاهرة التدويل وحدودها.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل طبيعة الأسواق الدولية وخصائصها، إضافة إلى الاختلافات السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية بين هذه الأسواق وما يترتب عنه من تعدد الفرص والمخاطر. تم التركيز أكثر في هذا الفصل على الاختلافات الثقافية لما تمثله من تحد للشركات الناشطة دوليا، وقد تم اختيار نموذج هوفستيد للاختلافات الثقافية كإطار لمحددات هذه الاختلافات وآثارها على قرارات الشركات في إطار اعمالها الدولية.

الفصل الثالث: كرس هذا الفصل لدراسة الطرق والتقنيات التي تستعملها الشركات في عملية انتقاء الأسواق المستهدفة وفي اختيار أنماط التدويل المناسبة، كما تم الحديث عن معايير المستعملة في هذه الاختيارات. إضافة إلى هذا، تم التطرق إلى إيجابيات وحدود استعمال كل نمط.

الفصل الرابع: في هذا الفصل، تم تحليل واقع التدويل في الجزائر من خلال التركيز على نمط التصدير. وفي هذا الإطار، تم دراسة تطور هيكل الصادرات خارج المحروقات كمؤشر لمدى تطور عملية التدويل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تم تخصيص مبحث لأهم الإجراءات التنظيمية والهيآت الداعمة لقطاع الصادرات، كما جرى التطرق إلى أهم الاتفاقيات التجارية الثنائية ومتعددة الأطراف التي ابرمتها الجزائر ومدى تأثيرها على تطوير الصادرات خارج المحروقات.

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل التطبيقي لدراسة مدى تأثير مختلف العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة والعوامل الخارجية المرتبطة بالسوقين المحلي والأجنبي على تحفيز أو عرقلة عملية التدويل من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من استبان عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي ساعد على اختبار الفرضيات المطروحة والاجابة على الإشكالية الرئيسية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التدويل

تمهيد:

أدت ظاهرة العولمة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية الى انفتاح الأسواق الدولية وزيادة المبادلات التجارية وتدفقات رؤوس الأموال بين الدول مما أدى الى احتدام المنافسة بين الشركات من أجل الحفاظ على حصصها السوقية وكسب أسواق جديدة. اضطرت شدة المنافسة هذه الشركات إلى رسم استراتيجيات من أجل تحسين أدائها وزيادة نموها من أجل استدامتها. من بين الاستراتيجيات المتبعة استراتيجية تدويل النشاط عن طريق ولوج أسواق دولية جديدة بأنماط مختلفة من أجل تحقيق اهداف معينة سيتم التطرق اليها في هذا الفصل. في هذا السياق تبرز الحاجة إلى بلورة إطار مفاهيمي دقيق يضبط مدلول عملية التدويل، ويُميزها عن مفاهيم مشابهة مثل العولمة والاستثمار الأجنبي المباشر، بما يسمح بفهم تدرج المؤسسة من النشاط المحلي إلى الاندماج في سلاسل القيمة العالمية. كما شهد حقل نظريات التدويل تطورا ملحوظا، انتقل من المقاربات التقليدية التي ركزت على مزايا وفرات الحجم إلى نماذج أكثر ديناميكية تفسّر المسار التدريجي للتوسع الخارجي (كنموذج أوبسالا)، وصولا إلى مقاربات أخرى تبرز دور شبكة العلاقات، والموارد غير الملموسة في بناء القدرة التنافسية الدولية. وانطلاقا من هذه الخلفية، يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المفاهيم لعملية التدويل من خلال تعريفها، دوافعها، مزاياها، ثم تناول أبرز نظريات التدويل بالتفسير والمقارنة، بما يمهد لتحليل واقع تدويل المؤسسات الجزائرية في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية

لم يعد في وسع المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على السوق المحلية وحدها لضمان الاستمرارية والنمو، بل بات ضروريا البحث عن أسواق وفرص خارجية تمكنها من توسيع نشاطها وتعزيز مكانتها التنافسية. ومن هنا برز مفهوم تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية كخيار استراتيجي يتبناه عدد متزايد من المؤسسات بهدف تحقيق النمو، وتنويع مصادر الإيرادات، وتخفيف المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق المحلية. ويحمل هذا التوجه العديد من المزايا التي تفسر اهتمام المؤسسات به، إذ يتيح لها الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة حجم المبيعات، كما يساعد على تنويع مصادر الموارد، والاستفادة من اختلاف تكاليف الإنتاج بين الدول، إضافة إلى اكتساب المعرفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات. كما يمكن التدويل المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية عبر الاحتكاك بمنافسين دوليين وتبني أساليب حديثة في الإدارة والتسويق والإنتاج.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي عام حول تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحديد مفهومه وأهميته، وإبراز أبرز مزاياه، تمهيدًا للانتقال إلى دراسة دوافع ونظريات التدويل.

المطلب الأول: المقصود بتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية

عادة ما يتم الخلط بين مفهومي التدويل والعولمة، وهما مفهومان يختلفان في سياقهما. يشير التدويل إلى عملية توسع مؤسسة بعينها خارج حدودها الوطنية عبر أنماط مختلفة إلى الأسواق الأجنبية، أي زيادة درجة انخراط الشركة في الأنشطة العابرة للحدود لتحقيق أهداف معينة كتعظيم الربحية وزيادة النمو. أما العولمة فهي ظاهرة أوسع تتعلق باندماج الاقتصادات الوطنية في سوق عالمية واحدة نسبيا، عبر تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال والتقدم التكنولوجي، بحيث تصبح الشركات والأسواق والأطر التنظيمية أكثر ترابطا وتشابكًا على المستوى العالمي. وبعبارة أخرى، تمثل العولمة الإطار البنيوي الكلي الذي يخلق فرصا وتحديات جديدة، في حين يعد التدويل استجابة استراتيجية على مستوى كل شركة، تسعى من خلالها إلى استغلال الفرص التي تتيحها العولمة أو التكيّف مع مخاطرها.

قدم الباحثون والأكاديميون تعاريفا مختلفة لمصطلح التدويل، كل من جانب اختصاصه وموضوع بحثه. وفيما يلي أهم التعريفات.

1. تعريف Welch & Luostarine: يعرفان التدويل بأنه "عملية زيادة انخراط المؤسسة في العمليات الدولية"، أي أنه مسار تدريجي يزداد فيه حجم ونطاق الأنشطة العابرة للحدود التي تقوم بها الشركة.[1]

يحمل هذا التعريف عدة دلالات نظرية مهمة لفهم سلوك الشركات في بيئة الأعمال الدولية. أولا، ينظر هذا التصور إلى التدويل كمسار ديناميكي تدريجي وليس كقرار وحيد أو حدث لحظي، فالشركة لا تصبح "دولية" دفعة واحدة، بل تمر عبر سلسلة من الخطوات التي يزداد فيها حجم الموارد المخصصة للأنشطة الخارجية، وعدد الأسواق المستهدفة. ثانيا، يربط التعريف بين التدويل ودرجة الانخراط في العمليات الدولية، وهو مفهوم يشمل ليس فقط حجم المبيعات الخارجية، بل أيضا مستوى الالتزام التنظيمي والإداري ويتضمن إنشاء وحدات متخصصة للتصدير ، توظيف كفاءات ذات خبرة دولية، تكييف المنتجات، وبناء شبكات علاقات مع شركاء أجانب، ما يجعل التدويل ظاهرة تمس الاستراتيجية والهيكل والموارد في آن واحد. ثالثا، يؤكد Welchو Luostarinen أن هذا الانخراط يمكن أن يكون نحو الخارج ونحو الداخل في الوقت نفسه؛ فاستيراد التكنولوجيا، أو التمويل، أو الخدمات من الخارج يعتبر جزءا من عملية التدويل تماما كما هو الحال بالنسبة للتصدير أو الاستثمار الخارجي، وهو توسع في المفهوم يتجاوز الرؤية التقليدية التي حصرت التدويل في "حركة نحو الخارج" فقط.

2. تعريف Johanson & Vahlme: عرف الباحثان التدويل على أنها العملية التي من خلالها تزيد المؤسسة الاقتصادية تدريجيا من مشاركتها والتزامها الدولي مع اكتسابها للمعرفة عن تلك الأسواق واستخدامها.[2] يربط هذا التعريف بين ثلاث مفاهيم أساسية :التدرّج في الالتزام الدولي، والمعرفة بالسوق الأجنبية، والعلاقة التفاعلية بين الاثنين؛ فكلما اكتسبت المؤسسة معلومات وخبرة أكبر حول سوق معين، زاد استعدادها لتكريس موارد أكبر فيه، وهذا الالتزام الأعمق بدوره يولد خبرة إضافية ومعرفة أكثر بالسوق، في حلقة تعلم مستمرة. بهذا المعنى يفهم التدويل كمسار تعلم تراكمي، ينتقل عادة من أشكال بسيطة ومنخفضة المخاطر (التصدير غير المنتظم، الوساطة) إلى أشكال أكثر كثافة في الموارد والمخاطر (فروع تجارية، وحدات إنتاجية)، حيث تشكل المعرفة المتولدة عن التجربة العملية – لا المعلومات العامة فقط – العنصر الحاسم في قرارات التوسع الجغرافي ووتيرته.

[1]. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of general management*, 14(2), 34-55

[2]. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, *8*(1), 23–32.

3. تعريف Calof & Beamish: يعرف كل من بيميش و كالوف تدويل نشاط الشركة بأنه "عملية تكييف عمليات المؤسسة، استراتيجيتها، هيكلها، ومواردها مع البيئات الدولية". [1] هذا التعريف يقدّم منظورا تنظيميا واستراتيجيا للتدويل، إذ لا يحصره في مجرد دخول أسواق أجنبية، بل يربطه بقدرة المؤسسة على تكييف مختلف مكوّناتها الداخلية مع متطلبات البيئة الدولية. تغيير الاستراتيجية، الهيكل، والموارد تعني أن التدويل يقتضي إعادة صياغة أهداف الشركة، وإعادة تصميم بنيتها التنظيمية، وتخصيص موارد بشرية ومالية وتقنية ملائمة للعمل في سياقات ثقافية وقانونية مختلفة. بهذا يصبح التدويل عملية تحول داخلي شامل يطال طريقة اتخاذ القرار وآليات التنسيق ونظم المعلومات، وليس مجرد إضافة "سوق جديدة" إلى محفظة الزبائن؛ فنجاح الشركة في الخارج، وفق هذا التصور، يتوقف على مدى قدرتها على مواءمة قدراتها التنظيمية والموارد المتاحة مع تعقيد وتنوع البيئات الدولية، ما يجعل التدويل خطوة نحو إعادة بناء المؤسسة على أسس عابرة للحدود.

4. تعريف Ruzzier، Hisrich وAntoncic: يتبنى الباحثون نفس التعاريف الكلاسيكية، مع التركيز على سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد عرفوا التدويل على أنه عملية توسع أو امتداد أنشطة المؤسسة خارج حدودها الوطنية عبر الزمن، من خلال مختلف أنماط الدخول إلى الأسواق الأجنبية (التصدير، عقود الشراكة، الاستثمار وغيره) [2]، مؤكدين أنه مسار تدريجي لبناء وجود خارجي أكثر كثافة وتنوعا وليس حدثا منفردا. كما يربطون التدويل بأبعاد أربعة (نمط الدخول، السوق، المنتَج، والزمن)، ما يعني أن الشركة تعتبَر أكثر تدويلا كلما تنوعت طرق دخولها، وتعددت أسواقها الخارجية، واتسع نطاق منتجاتها الدولية، وتسارع إيقاع توسعها عبر الزمن.

مما سبق، يتضح أن معظم التعاريف الأكاديمية للتدويل تعتبره عملية ديناميكية تزيد من خلالها المؤسسة تدريجيًا من انخراطها في الأنشطة الدولية عبر الزمن، سواء من خلال التوسع في عدد الأسواق الأجنبية، أو تنويع أنماط الدخول (تصدير، تراخيص، استثمار، تحالفات)، أو تكييف استراتيجيتها وهياكلها ومواردها مع متطلبات البيئات الدولية. وتركز هذه التعاريف على أن التدويل مسار تعلم وتنظيم في آن واحد، يجمع بين زيادة الالتزام الخارجي وتراكم المعرفة بالسوق الأجنبية والتحول الداخلي للمؤسسة باتجاه نشاطات عابرة للحدود.

---

1. Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization.* International Business Review, 4(2), 115–131

2. Ruzzier, M., Hisrich, R. and Antoncic, B. (2006), "*SME internationalization research: past, present, and future"*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 13 (4), 476-497.

المطلب الثاني: مزايا التدويل

تؤكد الدراسات الأكاديمية الاقتصادية أن التدويل لا يقتصر على كونه قرارا استراتيجيا له فوائد على مستوى المؤسسة، بل يمثل آلية تؤثر في ديناميكيات التنمية الاقتصادية لكل من بلد المنشأ والبلد المستضيف، وعليه يمكن القول إن تدويل نشاط الشركات يخلق حزمة من المزايا على ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى الشركة نفسها، والبلد المستضيف، وبلد الشركة الأم.

1. مزايا التدويل على مستوى الشركة: يوفر توسع نشاط الشركات خارج حدودها الجغرافية عدة مزايا منها:

أولا: النمو وتعظيم الأداء: تشير نظرية النمو المعتمد على التوسع الخارجي إلى أن التدويل يتيح للشركات التغلب على القيود المرتبطة بتشبع السوق المحلي، خاصة في الاقتصادات ذات الطلب المحدود والأسواق المحدودة، كما يسمح التدويل التدريجي بتراكم الخبرة وتقليل عدم اليقين، مما ينعكس إيجابا على أداء الشركة على المدى الطويل. تظهر الدراسات التجريبية أن الشركات الناشطة دوليا تحقق، في المتوسط، معدلات نمو وربحية أعلى مقارنة بالشركات المحلية البحتة نتيجة الاستفادة من ميزات المنافسة الدولية.[1]

ثانيا: تنويع المخاطر وتحسين القدرة التنافسية: تؤكد نظرية تنويع المحفظة الدولية أن توزيع النشاط على عدة بلدان يخفف أثر الأزمات المحلية في حالة حدوثها، نتيجة توزيع المخاطر الاقتصادية، السياسية، وسعر الصرف، حيث يقل الاعتماد على سوق واحدة أو دورة اقتصادية محددة. كما يسمح بالاستفادة من مزايا التكلفة المنخفضة في كل سوق وتحقيق اقتصاديات الحجم والابتكار.

2. مزايا التدويل للبلد المستضيف: بالنسبة للبلد المستضيف، يوفر دخول المؤسسات الأجنبية المزايا التالية:

أولا: نقل التكنولوجيا وبناء القدرات المحلية: يعد نقل التكنولوجيا أحد أهم الميزات التي تسهم من خلالها عملية تدويل نشاط الشركات، ولاسيما في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر، إذ تسهم في بناء القدرات الإنتاجية والتكنولوجية للاقتصادات المستضيفة. ولا يقتصر تحويل المعدات والآلات أو التقنيات الإنتاجية المتقدمة، بل يمتد ليشمل المعرفة التنظيمية، المهارات البشرية، وأساليب التسيير الحديثة، مما ينعكس إيجابا على مستوى الكفاءة والإنتاجية.[2]غير أن فعالية نقل التكنولوجيا تظل مشروطة بمدى قدرة الاقتصاد المحلي على استيعاب

[1]. Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). *A three-stage theory of international expansion*. Journal of International Business Studies, 34(1), 5–18.
[2]. Blomström, M., & Kokko, A. (1998). *Multinational corporations and spillovers*. Journal of Economic Surveys, 12(3), 247–277.

هذه المعارف وتوظيفها، وهو ما يرتبط بمستوى رأس المال البشري المتوفر، جودة منظومة التعليم والتكوين، وحجم الإنفاق على قطاع البحث والتطوير.[1]

ثانيا: جذب الاستثمار الأجنبي المباشر كمحرك للنمو الاقتصادي: يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم محركات النشاط الاقتصادي، لكونه يجمع بين تدفقات رأس المال، نقل التكنولوجيا، وتطوير القدرات الإنتاجية للاقتصادات المستضيفة. ويسهم الاستثمار الأجنبي المباشر في توسيع القاعدة الإنتاجية من خلال إنشاء مشاريع جديدة أو تحديث المؤسسات القائمة من خلال الشراكات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج. إضافة إلى ذلك، يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورا مهما في تحفيز النمو عبر قنوات غير مباشرة، تتمثل في نقل التكنولوجيا، تحسين أساليب التسيير والتنظيم، ورفع مستوى المنافسة داخل السوق المحلي، مما يدفع المؤسسات الوطنية إلى تحسين كفاءتها وأدائها بغية التعامل مع الواقع الجديد.[2]

ثالثا: الإدماج في سلاسل القيمة العالمية: يساعد التدويل على إدماج اقتصادات البلدان المستضيفة ضمن سلاسل القيمة العالمية، مما يسمح لها بالاستفادة من الأسواق الدولية، تحسين الصادرات، وخلق فرص عمل ذات قيمة مضافة أعلى. فالتدويل يتيح للاقتصاد المستضيف الاندماج في شبكات الإنتاج الدولية عبر التخصص في مراحل معينة من سلسلة القيمة، ويسمح هذا الإدماج بنقل المعايير التقنية والتنظيمية الدولية، وتحسين جودة المنتجات المحلية، وتأهيل ورفع إنتاجية المؤسسات الوطنية نتيجة التفاعل المباشر مع الفاعلين الدوليين.[3]

رابعا: التشغيل وتنمية الكفاءات: يمثل التدويل خاصة عن طريق نمط الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم المحركات التي تتيح للبلد المستضيف فرصا ملموسة في خلق فرص عمل جديدة وتطوير رأس المال البشري، فاستقطاب الشركات الدولية أو تأسيس فروع للشركات الوطنية في الخارج يؤدي مباشرة إلى توظيف عمالة محلية في مختلف المستويات الإدارية والتقنية، مما يساهم في خفض معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتحفيز الطلب الاستهلاكي. كما يوفر التدويل بيئة تكوينية للكوادر الوطنية، حيث تتيح الشركات الأجنبية تدريب الموظفين على أحدث تقنيات الإنتاج وأساليب الإدارة والتسيير وفق المعايير الدولية، وهو ما يعزز تنمية الكفاءات ويزيد من قدرة الأفراد على الابتكار والمشاركة الفعالة في الاقتصاد المعرفي.

---

[1]. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.

[2]. Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). *How does foreign direct investment affect economic growth?* Journal of International Economics, 45(1), 115–135.

[3]. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains.* Review of International Political Economy, 12(1), 78–104.

3. مزايا التدويل بالنسبة لبلد المنشأ: تختلف المزايا التي يوفرها تدويل نشاط الشركات المحلية على حسب نمط التدويل، لكن في المجمل يمكن حصر هذه المزايا فيما يلي:

أولا: دعم الصادرات وتنويع القاعدة الإنتاجية: يسهم تدويل نشاط الشركات المحلية في دعم الصادرات وتعزيز تنويع القاعدة الإنتاجية لبلد المنشأ، من خلال تمكين المؤسسات المحلية من الولوج إلى الأسواق الدولية وتوسيع قاعدة الطلب على منتجاتها، بما يتجاوز القيود المرتبطة بحجم السوق الداخلي. كما يدفع التدويل الشركات الوطنية إلى تطوير قدراتها التكنولوجية والتنظيمية استجابة لمتطلبات الأسواق الخارجية ومعايير الجودة الدولية، وهو ما ينعكس إيجابا على بنية الإنتاج المحلي ويحفز ظهور أنشطة صناعية وخدمية جديدة مرتبطة بالتصدير. كما يساهم انخراط الشركات في سلاسل القيمة العالمية، سواء عبر التصدير المباشر أو الاستثمار الخارجي، يدعم ما يعرف بالتعلم عبر التصدير، حيث يؤدي الاحتكاك بالمنافسة الدولية إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الابتكار داخل الاقتصاد الوطني.[1]

ثانيا: نقل التكنولوجيا والمعرفة العكسية: يعد نقل التكنولوجيا والمعرفة العكسية من أبرز المزايا غير المباشرة لعملية تدويل نشاط الشركات بالنسبة لبلد المنشأ، حيث لا يقتصر تدفق المعرفة على الاتجاه التقليدي من الشركة الأم نحو فروعها الأجنبية، بل يمتد ليشمل انتقال الخبرات والمعارف المكتسبة في الأسواق الخارجية إلى الاقتصاد الوطني. ويحدث هذا النوع من التأثيرات، نتيجة احتكاك فروع الشركات الوطنية بالخارج ببيئات تكنولوجية وتنظيمية أكثر تطورا، أو مختلفة من حيث أنماط الطلب، المنافسة، والمعايير التقنية، مما يسمح بتوليد معرفة جديدة يتم نقلها لاحقا إلى الشركة الأم وبلد المنشأ. تنعكس هذه العملية بشكل إيجابي على القدرات التكنولوجية للمؤسسات الوطنية، من خلال تحسين منتجاتها، ورفع قدرتها على الابتكار، وهو ما يدعم التنافسية الدولية للاقتصاد الوطني ككل.[2]

ثالثا: تعزيز التنافسية الكلية للاقتصاد الوطني: يمثل تعزيز التنافسية الكلية للاقتصاد الوطني إحدى أهم المزايا الاستراتيجية الناتجة عن تدويل نشاط الشركات بالنسبة لبلد المنشأ. إذ يتيح التدويل للشركات الوطنية الاحتكاك بالمنافسة الدولية، ما يدفعها إلى تحسين جودة منتجاتها، رفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، وتطوير استراتيجياتها التسويقية، وهو ما ينعكس بدوره على بقية المؤسسات المحلية من خلال تأثيرات نقل المعرفة والتكنولوجيا ورفع المعايير التنافسية في الأسواق الوطنية. كما يسهم التدويل في تنويع الاقتصاد الوطني عبر تشجيع القطاعات

[1]. Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). *Firms in international trade.* Journal of Economic Perspectives, 21(3), 105–130

[2]. Driffield, N., Love, J. H., & Taylor, K. (2009). *Productivity and labour demand effects of inward and outward FDI on UK industry.* Oxford Economic Papers, 61(3), 395–417

الإنتاجية والخدمية المرتبطة بالصادرات والتفاعل مع الأسواق العالمية، مما يقلل الاعتماد على القطاعات التقليدية أو الريعية، ويزيد من مرونة الاقتصاد في مواجهة الصدمات الخارجية.

رابعا: تحسن ميزان المدفوعات: إن تحسين ميزان المدفوعات يعد أحد المزايا الاقتصادية المباشرة لعملية تدويل نشاط الشركات بالنسبة لبلد المنشأ، لكون التدويل يساهم في زيادة الصادرات وتدفقات الإيرادات الأجنبية إلى الاقتصاد الوطني. فبمجرد دخول الشركات الوطنية الأسواق الدولية، سواء عبر التصدير أو الاستثمار المباشر في الخارج، تتولد إيرادات إضافية بالعملات الأجنبية تساعد في تقليل العجز التجاري، وهو ما يؤدي إلى تحسين الوضع الخارجي للاقتصاد الوطني. كما أن التوسع في الأسواق الخارجية يدعم القدرة على الاستثمار وتحقيق نمو اقتصادي مستدام، من خلال زيادة الموارد المتاحة للإنفاق العام والخاص، وهو ما يعزز الاستقرار المالي والنقدي للبلد.

المبحث الثاني: العوامل الدافعة لعملية للتدويل

تعرف دوافع التدويل بأنها المحفزات التي تدفع الشركات إلى تجاوز حدودها الوطنية والانخراط في أنشطة تجارية أو استثمارية على المستوى الدولي. وقد تناولت الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة عدة تقسيمات لدوافع التدويل. يمكن تعديد هذه الدوافع حسب نموذج دانينغ والذي قسم هذه الدوافع إلى أربعة محاور رئيسية، دوافع سوقية، دوافع البحث عن الموارد، دوافع البحث عن الكفاءة، ودوافع البحث عن الأصول الاستراتيجية. أما التقسيم الآخر هو الذي يصنف الدوافع إلى دوافع استباقية ودوافع تفاعلية.

المطلب الأول: دوافع التدويل حسب نموذج دانينغ (Dunning)

تفسر دوافع تدويل نشاط الشركات، ولاسيما من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، في إطار نموذج دانينغ الانتقائي، والذي يفترض أن قرار التدويل لا يتحقق إلا بتوافر ثلاث مزايا؛ مزايا الملكية (Ownership)، مزايا الموقع (Location)، ومزايا التداخل الداخلي (Internalization)، وضمن هذا الإطار، ميز دانينغ بين أربعة دوافع استراتيجية رئيسية تفسر سلوك الشركات متعددة الجنسيات في التوسع الدولي.[1]

1. الدوافع السوقية: ترتبط هذه الدوافع برغبة الشركات في الوصول إلى أسواق جديدة أو توسيع حصتها السوقية العالمية من أجل زيادة حجم المبيعات والأرباح وتوسيع قاعدة العملاء. إذ تلجأ الشركات إلى التدويل عندما يكون السوق المحلي مشبعا أو محدود النمو، أو عندما تحتاج إلى التواجد قرب زبائنها الدوليين. عندما

[1]. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley.

يكون الدافع هو البحث عن الأسواق، يتم اختيار الدول الأجنبية بناء على حجم المبيعات الممكنة التي توفرها للشركة. تشمل خصائص الدولة المستهدفة كمعايير للاختيار في هذه الحالة ما يلي:[1]

- ✓ حجم السوق؛
- ✓ معدل نمو السوق؛
- ✓ وجود اقسام جاذبة من المستهلكين؛
- ✓ وجود طلب على منتجات الشركة في السوق.

من بين الدوافع السوقية أيضا إضافة إلى ما سبق، تتبع الزبائن. فقد يقوم أحد العملاء المهيمن للشركة بعملية التوسع في سوق أجنبية معينة، ولأهمية هذا العميل، تقوم الشركة بعملية التدويل نحو نفس البلد من اجل الحفاظ على الزبون. ويرتبط هذا الدافع عادة بامتلاك الشركة لميزة ملكية قوية، مثل العلامة التجارية أو المنتج المتمايز، وبتمتع السوق الأجنبية بمزايا موقع تتمثل في حجم السوق وقوته الشرائية.

2. دافع تحقيق الكفاءة: يكون الهدف والدافع للتدويل في هذه الحالة تحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية عن طريق خفض التكاليف، من خلال تقسيم سلسلة القيمة الإنتاجية بين عدة دول والاستفادة من فروق التكاليف والإنتاجية فيما بينها. ويظهر هذا الدافع عادة لدى الشركات التي بلغت درجة متقدمة من التدويل، حيث تسعى إلى تحقيق وفورات الحجم والتخصص الدولي، مستفيدة من الاتفاقيات التجارية الإقليمية والبنية التحتية الملائمة في الدول المستقبلة للاستثمار.[2] فبعض الأسواق الأجنبية تتيح للمؤسسة الاستفادة من انخفاض تكاليف عوامل الإنتاج كاليد العاملة الرخيصة والطاقة والمواد الأولية. وتشمل معايير الاختيار في حالة البحث عن الكفاءة (Efficiency Seeking)ما يلي: [3]

- ✓ تكاليف العمالة في الدولة، والتي تختلف اختلافا هائلا من دولة لأخرى. فبالإضافة إلى الأجور، يأخذ في الاعتبار فروقات الإنتاجية؛
- ✓ المسافة الجغرافية إلى الأسواق المستهدفة وتكاليف اللوجستيك؛

[1]. Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic international management* (2nd ed.). Springer, p. 80.
[2]. Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. (8. ed.) Pearson Education, p.52.
[3]. Grünig, R., & Morschett, D. (2012). *Developing international strategies*: Going and being international for medium-sized companies. Springer, p.180.

- ✓ إمكانية دمج عملية الإنتاج في السوق المستهدف في مجمل عمليات الإنتاج الدولية للشركة؛
- ✓ وجود موردين موثوقين وأكفاء.

3. دوافع الحصول على الموارد: تسعى الشركات إلى التدويل بغرض الوصول إلى الموارد التي قد لا تتوفر محليا أو يصعب الحصول عليها بكفاءة. وتشمل هذه الموارد المواد الأولية كالنفط والمعادن وتشمل أيضا الموارد البشرية كالمهارات المتخصصة أو القوى العاملة المؤهلة .إضافة إلى لاستفادة من الابتكارات والتكنولوجيا عبر الشراكات أو مراكز البحث.[1]

تشمل خصائص البلد المستهدف التي تُستخدم كمعايير اختيار أساسية ما يلي:[2]

- ✓ توفر الموارد المهمة بالنسبة للشركة (availability of important resources)؛
- ✓ تكلفة الموارد في الدولة (cost of resources in the country)؛
- ✓ طريقة تخصيص الموارد في الدولة، مثل ما إذا كانت الموارد مسيطر عليها من قِبل محتكرين أو من قبل العديد من الشركات.

عادة ما تستعمل الشركات التي لها دافع الحصول على الموارد انماطا تعاقدية مع الشركات المحلية، كون ان هناك في الغالب قوانين محلية تمنع أو تعرقل استغلال الشركات الأجنبية للموارد المحلية بملكية كلية بدافع الأمن القومي وحماية الموارد الاستراتيجية. ولكون هذه الموارد أساسية في عمليات الشركة، فعادة ما تربط الشركة علاقات ودية مع الحكومات المحلية من أجل استدامة استغلال هذه الموارد.

4. دوافع الوصول إلى أصول استراتيجية: يتمثل هذا الدافع في رغبة الشركات في تعزيز قدرتها التنافسية العالمية عبر الاستحواذ على أصول استراتيجية في البلدان الأجنبية مثل التكنولوجيا المتقدمة أو العلامات التجارية المعروفة وهذا من اجل القدرة على المنافسة على المستوى الدولي وبناء سمعة عالمية للعلامة التجارية. إن دافع البحث عن الأصول الاستراتيجية (Strategic Asset Seeking) يقوم على فكرة أن التواجد الدولي للشركة يمنحها ميزة تنافسية ومعرفية كبيرة على الشركات الأخرى، فعادة ما ينظر إلى الشركات ذات النشاط الدولي على انها شركة تنافسية ذات أداء قوي ومنتجات ذات جودة.

[1]. Benito, G.R.G. (2015) 'Why and how motives (still) matter', *Multinational Business Review*, 23(1), pp. 15–24.
[2]. Morschett et al. (2015), P.82

تستعمل الشركات الراغبة في الوصول إلى أصول استراتيجية المعايير التالية في عملية اختيار السوق المستهدف:

- ✓ مستوى الابتكار في البلد؛
- ✓ وجود صناعات مكملة ومدعمة لعمليات الشركة؛
- ✓ وجود تجمعات ابتكارية وتكنولوجية (Clusters) في القطاع ذي الصلة بنشاط الشركة؛
- ✓ درجة تطور ووعي الزبائن.

في حالة ما كان الوصول إلى أصول استراتيجية محلية دافعا أساسيا للأنشطة الخارجية، فغالبا ما تكون الأنماط التعاونية والتعاقدية هي الغالبة. لاكتساب المعرفة، من الضروري أن تكون الشركة مندمجة بقوة ومتكيفة في البيئة المحلية عن طريق تشبيك علاقات محلية باستعمال علاقاتها مع المؤسسات المحلية الشريكة، كنمط المشاريع المشتركة. كما يستعمل احيانا نمط الاستحواذ على شركات أجنبية تمتلك قاعدة معرفية تراكمية، كبراءات اختراع من أجل الوصول على أصول استراتيجية تحتاجها الشركة.

5. دافع تتبع القائد: يكون دافع تتبع القائد عادة في حالة سوق احتكار القلة، أين تتخذ الشركة قرارها بالدخول إلى سوق أجنبي أو التوسع فيه استجابة لخطوة سابقة قامت بها إحدى الشركات المنافسة الرئيسية أو الشركة الرائدة في الصناعة. والدافع الرئيسي هنا لا يكون بالضرورة الاستفادة الانية من السوق المستهدف، وإنما الهدف يكون الحفاظ على وضعها التنافسي.

احتكار القلة هي تلك الأسواق التي يسيطر عليها عدد قليل من الشركات الكبيرة. ففي حالة قررت الشركة الرائدة دخول سوق أجنبي معين، فإن الشركات المنافسة الأخرى تتبع استراتيجية "اتباع القائد" وتضطر إلى اتخاذ قرار مماثل بسرعة للأسباب التالية:[1]

- ✓ **حماية الحصص السوقية:** إذا لم تدخل الشركات الأخرى السوق الجديد، فإن القائد سيستحوذ على جميع فرص المبيعات الجديدة هناك. سيؤدي هذا إلى تقوية القائد عالميا، مما يمنحه ميزة أكبر يمكن أن يستخدمها لاحقاً في الأسواق الأخرى.

[1]. Morschett et al.(2015), p.89

- ✓ **تجنب خسارة العملاء:** في حالة المعاملات بين الشركات (B2B)، قد يقرر عملاء الشركة التحول إلى الشركة الرائدة في السوق الأجنبي نظرا لميزة القرب من الممون. وعليه فالشركة تضطر أن تكون موجودة في نفس السوق لخدمة هؤلاء العملاء والحفاظ عليهم.
- ✓ **تجنب ضعف الموقف التنافسي:** الدخول إلى السوق نفسه يعد إجراء دفاعيا لتجنب التغييرات الرئيسية في الهيكل التنافسي وضمان استمرار توازن القوى بين المنافسين.

تجدر الإشارة إلى أن تعديد هذه الدوافع الخمسة المذكورة لا يعني بالضرورة أن وجود دافع يلغي الدوافع الأخرى، فقد يجتمع أكثر من دافع أو قد تجتمع كلها طبقا لعوامل متعلقة بالشركة نفسها وعوامل متعلقة بالسوق المستهدف التي تم ذكرها. فقد يجتمع أكثر من دافع في سوق معينة وقد يتطور مع الوقت. فمثلا، كان الدافع في السابق لتوسع الشركات في السوق الصينية هو دافع الكفاءة الإنتاجية، نظرا لانخفاض تكاليف اليد العاملة، أما حاليا، فتوسع الشركات في الصين يرجع أساسا إلى وجود طلب وقاعد استهلاكية بمعدل نمو كبير. بل أكثر من هذا، أصبحت الصين الآن سوقا جاذبة للشركات التي تسعى للحصول على أصول استراتيجية كبراءات الاختراع كون الصين أضحت قطبا بذاته في انتاج الاختراعات والابتكارات.

المطلب الثاني: تقسيم الدوافع إلى دوافع استباقية ودوافع تفاعلية

يميز عدد من الأكاديميين الباحثين دوافع التدويل بين الدوافع الاستباقية والدوافع التفاعلية. الدوافع الاستباقية هي التي تنبع من داخل المؤسسة وتعكس توجها استراتيجيا واعيا نحو التوسع الدولي، حيث تختار الشركة التوسع الدولي بمبادرة ذاتية لتحقيق أهداف تنافسية أو استغلال فرص مستقبلية بمعنى انها عوامل داخلية. أما الدوافع التفاعلية فهي تمثل استجابة لضغوط أو قيود خارجية تفرضها بيئة الأعمال المحلية أو الدولية. ويساعد هذا التقسيم على فهم اختلاف سلوك الشركات في التدويل، سواء باعتباره خيارا استراتيجيا طويل الأجل أو رد فعل ظرفي لمتغيرات السوق.[1]

1. دوافع استباقية (Proactive Motives): تشير الدوافع الاستباقية إلى تلك العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل انطلاقا من إرادة داخلية ورؤية استراتيجية طويلة المدى، حيث ينظر إلى التوسع الدولي كوسيلة للنمو وتحسين الموقع التنافسي، وليس مجرد رد فعل ظرفي. عادة ما تشمل غايات التوسع الدولي في هذا الإطار ما يلي:

[1]. Hollensen. (2020), p.53.

تحقيق اهداف زيادة الأرباح والنمو: يعتبر تعظيم أرباح المؤسسة ومبيعاتها من اهم الحوافز التي تدفع الشركة على التوسع الى الأسواق الدولية. ويتحقق هذا عندما تكون الأسواق الخارجية المستهدفة ذات ربحية عالية وخاصة على المدى الطويل.[1] قد يكون تعظيم الأرباح إما عن طريق زادة المبيعات في الأسواق الخارجية، أو عن طريق تخفيض التكاليف من خلال الحصول على موارد ومدخلات بتكلفة أقل في الأسواق الدولية. ويرتبط دافع زيادة الأرباح بدافع نمو الشركة في العادة سواء من حيث رقم الأعمال او من حيث توسيع النشاطات. فكلما كان هناك طموح لزيادة الأرباح، كان هذا حافز ودافع للبحث عن أسواق جديدة تحقق هذا الطموح.[2]

تظهر الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تدرك أن الأسواق الخارجية توفر عوائد أعلى وفرصا أوسع مقارنة بالأسواق المحلية، مما يدفعها إلى إعادة توجيه استراتيجياتها التسويقية نحو الأسواق الدولية عبر التصدير كمخرج أولي للتدويل، لكن غياب بعض الدوافع الأخرى يحول دون ذلك.[3]

ذهنية وطموح المسيرين: من بين العوامل التي تجعل الشركة تفكر في الولوج للأسواق الدولية ذهنية المسيرين الطموحة، والذين لديهم الرغبة والحافز أن يكونوا جزءا من مؤسسة ذات طابع دولي، إضافة إلى وجود الذهنية التي دائما ما تبحث عن الفرص من اجل التطور والتوسع. قد يكون سبب توفر هؤلاء القادة على هذا النوع من الذهنية راجع لطبيعة شخصيتهم، أو تكوينهم وخبرهم السابقة في شركات ذات طابع دولي، كما تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية دورا في ذلك.

من مظاهر الذهنية الدولية للمسيرين، الانفتاح على الثقافات الأجنبية، والاستعداد لتحمل المخاطر، والقدرة على استشراف الفرص الدولية، إضافة إلى امتلاك رؤية استراتيجية تتجاوز الحدود الوطنية. وقد أكدت أدبيات التدويل، لا سيما في إطار نموذج أوبسالا، أن القرارات الأولى للتدويل غالبا ما تكون نتاج قناعات شخصية للمسيرين أكثر من كونها نتيجة تحليلات اقتصادية بحتة، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[4]

يلعب طموح المسيرين دورا محوريا في قرار التدويل وتسريع وتيرته ونطاقه الجغرافي، إذ يسعى المسير الطموح إلى تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية، وبناء علامة تجارية دولية، وتحقيق الاعتراف في الأسواق العالمية. فالقيادات ذات الطموح الدولي تميل إلى تبني استراتيجيات عابرة للحدود، في إطار الظروف والإمكانيات المتاحة.

---

[1]. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning, p.238.

[2]. Hollensen et al. (2020), p.53.

[3]. سويسي ا., & يحياوي ع. ا. (2021). *التصدير كآلية لتوجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو التدويل. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 17(1), 263-282.

[4]. Johanson and Vahlne. (1977), p. 25.

استغلال الميزة التنافسية للشركة: يقصد بالميزة التنافسية توف الشركة على خصائص تمكّنها من التفوق والتميز على منافسيها في السوق، سواء من حيث خفض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو الابتكار، مما يساعدها على تحقيق أداء أفضل وحصة سوقية أكبر. قد تسعى المؤسسات إلى توسيع نطاق حضورها الدولي من أجل تعظيم الاستفادة من ميزتها التنافسية وقدراتها الفريدة كميزة الابتكار، أو الخبرة الإنتاجية، أو قوة العلامة التجارية. ويسمح هذا التوجه بزيادة العوائد من خلال تحقيق وفورات الحجم، وتعزيز مكانة الشركة التنافسية على الصعيد العالمي، إضافة إلى تحصين موقعها في مواجهة المنافسين الدوليين. ومن ثم، فإن تدويل النشاط يمثل وسيلة استراتيجية لترجمة المزايا التنافسية إلى فرص نمو مستدامة في الأسواق العالمية.

استغلال الفرص الموجودة في الأسواق الأجنبية: توفر بعض الأسواق الخارجية ميزات وفرص يمكن للشركة ان تستغلها لصالحها من أجل تحقيق اهداف ومكاسب مختلفة. فقد يتيح التدويل للشركة الوصول إلى رأس المال، والتكنولوجيا، والكوادر التقنية والتسييرية، ويد عاملة بتكاليف أقل، أو بجودة أعلى، أو بقيمة أفضل .كما يمكن للشركة الاستفادة من الطلب المتزايد وغير المشبع، أو غياب المنافسة القوية، أو وجود ظروف ديموغرافية واقتصادية مشجعة في السوق الأجنبي. إذ أن الحكومات توفر الكثير من التحفيزات الجبائية والتسهيلات القانونية والبرامج التشجيعية من اجل جذب الاستثمارات الأجنبية.

الاستفادة من اقتصاديات الحجم: من أهم الدوافع الاستباقية ما يُعرف باقتصاديات الحجم .يقصد باقتصاديات الحجم، ميزة انخفاض التكلفة للوحدة كلما زاد حجم الإنتاج. وبذلك فإن حجم السوق الدولي واتساع قاعدة العملاء قد يمكن الشركة من زيادة إنتاجها بصفة كبيرة مما يخفض من تكلفة الإنتاج وزيادة التنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار تنافسية عالميا، أو الحفاظ على نفس الأسعار مع تحقيق هوامش ربح أعلى.[1]

التقرب من المستهلكين في الأسواق الدولية: يعد من أهم الدوافع وراء تدويل نشاط الشركات، ويُصنف ضمن الدوافع الاستباقية في استراتيجيات التدويل.

عندما تتوسع الشركة إلى الأسواق الخارجية، فإنها تكون أقرب إلى عملائها، ما يسمح لها بفهم سلوكياتهم، عاداتهم الشرائية، وتفضيلاتهم الثقافية بشكل أفضل. هذا القرب يساعد على تكييف المنتجات أو الخدمات بما يتماشى مع متطلباتهم الخاصة نتيجة معرفة آرائهم. إضافة على هذا، فطبيعة بعض المنتجات تستوجب التواجد بالقرب من المستهلكين في السوق الدولي كتقديم خدمات ما بعد البيع بصورة أسرع وأكثر فعالية، مثل الصيانة والدعم الفني وخدمات الضمان، وهو ما يعزز ثقة العملاء وولاءهم للعلامة التجارية.

إن القرب من العملاء الرئيسيين والموزعين المحليين يسهل بناء علاقات طويلة الأمد عن طريق توفير

[1]. Czinkota and Ronkainen. (2013), p.238

حلول وخدمات خصوصية وتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون غير المتواجدون في السوق، وبالتالي ضمان موقعا تنافسيا أقوى وتقليل مخاطر فقدان العملاء لصالح المنافسين.

2. دوافع تفاعلية (Reactive motives): عكس الدوافع الاستباقية، تنشأ الدوافع التفاعلية نتيجة ضغوط خارجية تفرضها بيئة الأعمال، حيث تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى التدويل للحفاظ على بقائها واستدامتها، وعلية فهذه العوامل تعتبر خارجية. قد تتمثل هذه العوامل في ما يلي:

ضغوط المنافسة في السوق المحلية: إن التوسع في الأسواق الخارجية قد يكون من اجل مواجهة المنافسين الدوليين بشكل أكثر فعالية أو التصدي لحدة المنافسة في السوق المحلي. ويمكن للشركة تعزيز موقعها التنافسي من خلال مواجهة المنافسين في الأسواق الدولية أو الدخول بشكل استباقي إلى السوق المحلي للمنافس لزعزعة استقراره والحد من نموه. [1] إن التواجد والتنافس في السواق الدولية يعطي الشركة عدة مزايا؛ فاحتكاك الشركة بالمنافسين على المستوى الدولي يحفزها لتكون أكثر كفاءة من خلال تحسين جودة منتوجاتها وتخفيض التكاليف. زيادة على هذا، فتدويل العلامة التجارية للشركة وأخذها طابعا دوليا يعزز سمعة الشركة من الناحية التسويقية والترويجية.

صغر أو تشبع السوق المحلي: إن محدودية الطلب في السوق المحلي يجعل التوجه إلى الأسواق الخارجية الحل الوحيد والأمثل من أجل التوسع والنمو.[2] قد تكون محدودية الطلب راجعة على صغر حجم السوق من حيت عدد المستهلكين، وقد يكون راجع إلى تشبع السوق نتيجة حدة المنافسة. إضافة إلى هدف النمو والتوسع، فإن زيادة المبيعات في الأسواق الخارجية وتعويض ضعف الطلب المحلي قد يكون هدفه الحفاظ على استمرارية الشركة وتنويع الأسواق بما يقلل من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق واحد، ويزيد من المرونة في مواجهة تقلبات الطلب أو الضغوط الاقتصادية المحلية. كما يعزز القدرة التنافسية للشركة على المستوى الدولي من خلال تجربة أسواق جديدة، بناء خبرة تصديرية، وتطوير منتجات تتوافق مع معايير الأسواق الأجنبية.

تمديد دورة حياة المنتج دوليا: ينطبق هذا العامل أكثر على الشركات العاملة في أسواق الدول المتقدمة. إذ مع تقدم دورة حياة المنتج في السوق المحلي في الدول المتقدمة ووصوله إلى مرحلة النضج أو الانحدار، تسعى الشركات إلى التوسع دوليا بغية إطالة أمد مبيعاته وتحقيق أقصى عائد ممكن. عند انخفاض الطلب في السوق

[1]. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson Education, P.52

[2]. Wall, S., & Minocha, S. (2015). *International business* (4th ed.). Pearson Education, p.66.

المحلي نتيجة تعويض المنتج بأخرى أكثر ابتكارا، يوفر التوسع الدولي منفذا بديلا للحفاظ على حجم المبيعات والأرباح. سيتم الشرح أكثر لهذا العنصر خلال دراسة نظرية دورة حياة المنتج الدولية.

تعتمد المؤسسات في هذا الإطار على استراتيجيات متنوعة، مثل دخول أسواق ناشئة أو غير مستغلة، تكييف المنتج مع احتياجات المستهلكين المحليين في الأسواق الجديدة، وتوظيف حملات تسويقية موجهة تتناسب مع خصوصيات هذه الأسواق، بما يتيح زيادة فترة عمر المنتج وتحقيق تنويع جغرافي للمبيعات.[1]

الطلب العرضي: هناك العديد من الشركات التي تدخل السواق الدولية عن طريق الصدفة من خلال استقبال طلبات على منتجاتها من طرف زبائن من الأسواق الأجنبية من غير تخطيط مسبق، كالطلبات الناتجة عن مشاركة الشركة في المعارض الدولية. كثير من الشركات تستغل فرصة الطلب على منتجاتها من اجل التخطيط للتوسع أكبر في السوق الأجنبي بتحسين خصائص المنتج وتكييفه مع متطلبات واحتياجات الزبون الأجنبي. تظهر أهمية هذا الدافع بشكل واضح في بيئات اقتصادية تكون فيها الشركات فتية في مجال ولوج الأسواق الأجنبية مثل الجزائر، حيث تواجه الشركات المحلية غالبا قيودا في حجم الطلب المحلي، مما يجعل أي طلب خارجي فرصة حقيقية لزيادة الإيرادات وتحقيق نمو مؤقت أو مستدام. فعندما تتلقى مؤسسة جزائرية، على سبيل المثال، طلبا من موزع أجنبي لمنتجاتها الغذائية أو الصناعية، تصبح أمام خيارين، رفض الطلب بسبب عدم استعدادها الدولي أو الاستجابة له من خلال تصدير المنتجات، وهو ما يمثل مدخلا لتجربة الأسواق الخارجية وتراكم الخبرة الدولية.

الضغوط الاقتصادية والتنظيمية: تشمل الدوافع التفاعلية أيضا الضغوط الاقتصادية والمؤسسية مثل تقلب أسعار الصرف، القيود التنظيمية، والبيروقراطية المحلية، والتي تمثل عقبة أمام نمو الأعمال محليا. وتلجأ المؤسسات الجزائرية، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلى الأسواق الخارجية كوسيلة للتخفيف من هذه الضغوط، حيث توفر الأسواق الأجنبية بيئات أكثر استقرارًا وتنافسية، مع فرص أفضل للوصول إلى الموارد والدعم اللوجستي، مما يعزز قدرة الشركات على الاستمرار والنمو.[2]

الحوافز الحكومية كدافع تفاعلي للتدويل: تعتبر الحوافز الحكومية (Government Incentives) أدوات تشجيعية تستخدمها الدول لدعم الشركات الوطنية في التوسع الخارجي، وتشمل عادة تسهيلات مالية، إعفاءات ضريبية، دعم لوجستي، برامج تمويل للتصدير، أو تسهيلات في التراخيص والتصدير. في سياق الدوافع التفاعلية، تُعد هذه الحوافز استجابة خارجية تشجع الشركات على دخول الأسواق الدولية نتيجة دعم الدولة

[1]. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson, p.253.
[2]. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004*). Regional and global strategies of multinational enterprises.* Journal of International Business Studies, 35(1), 3–18.

لتخفيف المخاطر المرتبطة بالتدويل، وليس بالضرورة نتيجة تخطيط استراتيجي طويل الأمد من قبل الشركات نفسها. تعمل هذه الحوافز على دفع المؤسسات، خصوصا الصغيرة والمتوسطة، لدخول الأسواق الخارجية للتصدير أو إقامة شراكات دولية، وذلك لتقليل المخاطر المالية والتشغيلية المرتبطة بالتدويل. ومن هذا المنطلق، يمكن تصنيفها كدافع تفاعلي لأنها تنشأ من عوامل خارجية توفر بيئة محفزة للشركات للاستجابة والتوسع دوليا، وليس بالضرورة نتيجة رؤية استراتيجية داخلية مسبقة.

المطلب الثالث: مخاطر عملية التدويل

تتباين الأسواق الدولية فيما بينها من حيث البيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية والقانونية، وهو ما يخلق فرصا أو مخاطر عديدة تؤثر على أعمال ونشاط الشركات العاملة فيها، ويمكن حصر هذه المخاطر في أربعة أنواع، المخاطر التجارية، المخاطر السياسية، مخاطر التباين الثقافي، ومخاطر سعر الصرف.

1. المخاطر السياسية:

تشير المخاطر السياسية إلى الآثار السلبية المحتملة الناتجة عن التطورات في البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية في دولة أجنبية. ويشمل خطر الدولة احتمال تدخل الحكومة الأجنبية في أنشطة الشركات .على سبيل المثال، قد تقوم الحكومات بتقييد الوصول إلى الأسواق، أو فرض إجراءات بيروقراطية على المعاملات التجارية، أو تحديد مقدار الارباح الذي يمكن للشركات تحويله من عملياتها في الخارج .وتختلف درجة تدخل الحكومة في الأنشطة التجارية من دولة إلى أخرى؛ فسنغافورة مثلا بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية، أي ببيئة اقتصادية حرة نسبيا، بينما تتدخل بعض الحكومات وخاصة ذات الاقتصاد الموجه بانتظام في الشؤون الاقتصادية والتجارية مما يؤثر على نشاطات الشركات وادائها.[1]

كما تشمل المخاطر السياسية القوانين واللوائح التي قد تعيق عمليات الشركة وأدائها، كقوانين حماية الملكية الفكرية، نسبة التملك في الشركات، وسياسات الضرائب .كما قد تواجه الدول ظروفا اقتصادية ضارة محتملة، غالباً بسبب ارتفاع معدلات التضخم، الدين الوطني، وعدم توازن التجارة الدولية. قد تصل المخاطر السياسية في بعض الحالات إلى التأميم أو المصادرة الجزئية أو الكاملة للأصول، خاصة في الدول التي تفتقر إلى نظام قانوني قوي أو حماية فعالة للمستثمرين الأجانب.

[1]. Cavusgil et al. (2017), p.45.

تقسم عادة المخاطر السياسية إلى أربعة أنواع:[1]

المخاطر السياسية النظامية (Systemic Political Risk) : تشير المخاطر السياسية النظامية إلى المخاطر المرتبطة بطبيعة الأنظمة السياسية والمؤسساتية للدولة المستضيفة ومدى استقراره، والتي تؤثر بشكل شامل وعام على جميع الفاعلين الاقتصاديين، بما في ذلك الشركات المحلية والأجنبية على حد سواء. وتنبع هذه المخاطر من الخصائص البنيوية للنظام السياسي والبيئة المؤسساتية، مثل شكل الحكم، درجة تركز السلطة، مستوى الاستقرار السياسي، وطبيعة العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص، مجموعات الضغط، وهو ما يجعل آثارها واسعة النطاق وغير قابلة للتجنب عبر إجراءات فردية بسيطة من طرف الشركات.

المخاطر السياسية الإجرائية (Procedural Political Risk): تتدفق السلع والموارد الخاصة بالشركة وفروعها بشكل متواصل داخل الأسوق العالمية، وكل عملية انتقال تنتج عنها إجراءات ومعاملات رسمية بين أطراف متعددة كإدارة الجمارك، إدارة الضرائب، هيآت مراقبة الجودة...؛ وفي بعض الأحيان، تؤدي القرارات السياسية والإدارية إلى خلق عوائق إجرائية وبيروقراطية تُعرقل هذه المعاملات أو تؤدي إلى تأخيرها وزيادة التكلفة. فعلى سبيل المثال، قد يستغل بعض المسؤولين مناصبهم للضغط على الشركات من أجل دفع مبالغ إضافية مقابل تسريع إجراءات التخليص الجمركي، أو منح تصاريح نقل التكنولوجيا، أو السماح بتحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج. قد تكون المخاطر السياسية الإجرائية ناتجة أيضا أن طبيعة النظام السياسي.

عادة ما تؤثر المخاطر السياسية الإجرائية في بعض الشركات دون غيرها. وتدير الشركات العاملة في الأسواق الدولية هذه المخاطر من خلال الحفاظ على علاقات جيدة مع المسؤولين، وممارسة المسؤولية الاجتماعية ومبادرات المواطنة، إضافة إلى الشراكات مع الشركات المحلية التي تعي وتحسن التعامل مع هذا النوع من المخاطر.

المخاطر السياسية التوزيعية (Distributive Political Risk): تنظر الدول إلى المستثمرين الأجانب الناجحين بوصفهم عوامل للابتكار ومصادر للازدهار، لكن مع تزايد أرباح الشركات متعددة الجنسيات داخل الاقتصاد المحلي وتوسعها الكبير، ترغب بعض الحكومات المضيفة في أخذ نصيبها من هذه العوائد والأرباح، فتفرض سياسات تهدف إلى إعادة ضبط توزيع المكاسب بداعي حقها في ذلك او التقليل من نفوذ وسيطرة هذه الشركات. وكثيرا ما تلجأ الحكومات إلى ما يعرف بعمليات نزع الملكية الزاحف، حيث يتم التقليص التدريجي

[1]. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2022). *International business: Environments and operations* (17th ed.). Pearson, pp.118-119.

لحقوق الملكية المحلية للشركات متعددة الجنسيات، من خلال التشريعات والتنظيمات والضرائب، بما يؤدي تدريجيا إلى الاستحواذ على جزء أكبر من أرباحها.

المخاطر السياسية الكارثية (Catastrophic Political Risk): تعتبر من أكبر المخاطر تأثيرا على عمليات الشركة دوليا، والأصعب من حيث التعامل معها، إذ تؤثر الأحداث السياسية الاستثنائية، مثل الصراعات العرقية، أو التغير غير الشرعي للأنظمة الحاكمة مثل الانقلابات، أو الاضطرابات المدنية، أو التمردات، بشكل مباشر وحاد في استثمارات وعمليات جميع الشركات داخل الدولة وتخلق حالة من عدم اليقين، مما يصعب عملية اتخاذ القرارات. وبغض النظر عن أسبابها، فإن مثل هذه الكوارث تُحدث اضطرابا جوهريًا في عمل الأسواق طويل المدى. فعلى سبيل المثال، تؤدي الأنشطة المناهضة للدولة إلى شلل الاقتصاد، حيث تؤثر سلبا على التجارة الخارجية والأنشطة الاقتصادية المحلية، وقنوات التوزيع.

2. المخاطر التجارية:

تعتبر المخاطر التجارية أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند تدويل نشاطها، إذ تنشأ نتيجة الطبيعة المعقدة للأسواق الدولية وخصوصيات الطلب وسلوك المستهلك والمنافسة في كل سوق مستهدف. وتشمل هذه المخاطر عدم اليقين المرتبط بحجم الطلب الفعلي على المنتجات أو الخدمات، خاصة في الأسواق الجديدة التي تختلف عن السوق المحلي من حيث العادات الاستهلاكية، القوة الشرائية، واحتياجات المستهلكين. كما ترتبط المخاطر التجارية بشدة المنافسة في السوق، حيث قد تواجه الشركات منافسين محليين أو دوليين ذوي خبرة طويلة وموارد أكبر، مما قد يضغط على الحصة السوقية ويؤثر في هوامش الربح. علاوة على ذلك، فإن قدرة الشركة على تكييف منتجاتها وخدماتها وأساليب تسويقها لتلائم التفضيلات الثقافية والاجتماعية للسوق المحلي تمثل عاملاً محورياً في نجاح التدويل، إذ يؤدي أي تقصير في هذا المجال إلى ضعف المبيعات أو رفض المستهلك للمنتج.[1] وتشمل المخاطر التجارية أيضا المخاطر المرتبطة بقنوات التوزيع والشركاء المحليين، حيث قد يؤدي ضعف إدارة الشراكات أو سوء اختيار الموردين إلى خسائر مالية أو الإضرار بسمعة الشركة، يضاف إلية مخاطر عدم الدفع في حلة التصدير.[2] وبالإضافة إلى ذلك، تظهر المخاطر التجارية في صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية المحلية، مثل التغيرات في أنماط الإنفاق أو تقلبات السوق المفاجئة، ما يزيد من عدم اليقين .ومن ثم، فإن المخاطر التجارية تتفاعل مع المخاطر الثقافية والسياسية، مما يفرض على الشركات

[1]. Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6th ed.). Pearson, p.107.

[2]. برجي شهرزاد، (2016,2015)، *محفزات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص.184.

تبني استراتيجيات مرنة لإدارة هذه المخاطر، تشمل تحليل السوق بدقة، اختيار أنماط دخول مناسبة، وتطوير نظم متابعة ومراقبة لتقييم الأداء وتحسينه باستمرار، بهدف تعزيز فرص النجاح في الأسواق الدولية.

3. المخاطر المرتبطة بالاختلاف الثقافي(Cross-Cultural Risks):

تعد المخاطر المرتبطة بالاختلاف الثقافي من العوامل الجوهرية التي تؤثر في درجة نجاح أو فشل الشركات عند دخولها الأسواق الدولية، إذ تنشأ نتيجة التباين في القيم والمعتقدات والعادات وأنماط السلوك بين الثقافات الوطنية المختلفة. وتنعكس هذه الاختلافات على طرق التواصل، أساليب التفاوض، ممارسات الإدارة، وسلوك المستهلكين، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، ضعف التنسيق والتوافق، واتخاذ قرارات غير ملائمة في السوق المستهدف.[1]

تبرز هذه المخاطر بصفة خاصة في مجالات تسيير الموارد البشرية، حيث تختلف توقعات العاملين تجاه القيادة، السلطة، الحوافز، والعمل الجماعي من ثقافة إلى أخرى. فالشركات القادمة من ثقافات تتسم بانخفاض مسافة السلطة قد تواجه صعوبات في العمل داخل مجتمعات تتسم بارتفاعها، حيث يتوقع الموظفون توجيهات واضحة وتسلسلا هرميا صارما، وهو ما قد يؤدي إلى توترات تنظيمية وانخفاض في الأداء إذا لم يتم تكييف أساليب الإدارة وفق الخصوصيات الثقافية المحلية .كما تؤثر المخاطر الثقافية بشكل مباشر على التسويق الدولي وسلوك المستهلك، إذ تختلف الأذواق والتفضيلات وأنماط الاستهلاك باختلاف الخلفيات الثقافية والدينية والاجتماعية. وقد يؤدي تجاهل هذه الاختلافات إلى فشل المنتج أو الحملة الترويجية، بل وقد يتسبب في أزمات تتعلق بصورة العلامة التجارية وسمعتها في السوق المحلي.

وعليه، فإن إدارة المخاطر الثقافية تتطلب من الشركات الدولية الاستثمار في التدريب الثقافي، تطوير الكفاءات العابرة للثقافات، وتوظيف خبرات محلية، إضافة إلى تبني استراتيجيات مرنة تسمح بالتكيف مع الخصوصيات الثقافية لكل سوق. وتُعد القدرة على فهم وإدارة الاختلافات الثقافية عاملا حاسما في تقليل عدم اليقين وتعزيز الأداء والاستدامة في الأسواق الدولية.

4. مخاطر سعر الصرف (Currency risk):

تعتبر مخاطر سعر الصرف من أهم المخاطر المالية التي تواجه الشركات عند تدويل أنشطتها، إذ تنشأ نتيجة تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية مقابل عملة الشركة الأم، مما يؤثر بشكل مباشر على الإيرادات،

[1]. Cavusgil et al, (2017), p.44.

التكاليف، والأرباح المحققة من العمليات الدولية. وتبرز هذه المخاطر بصفة خاصة لدى الشركات التي تعتمد على التصدير، أو الاستثمار المباشر في الخارج، حيث تؤدي التغيرات غير المتوقعة في أسعار الصرف إلى عدم اليقين في التدفقات النقدية والقيمة الحقيقية للعوائد المحققة.

تأخذ مخاطر سعر الصرف عدة أشكال رئيسية، من بينها مخاطر المعاملات، التي ترتبط بالعقود التجارية الخاصة بالاستيراد والتصدير المقومة بعملات أجنبية، إذ قد يؤدي تغير سعر الصرف بين تاريخ إبرام الصفقة وتاريخ السداد إلى تحقيق خسائر غير متوقعة. كما تشمل مخاطر التحويل، والتي تنشأ عند تحويل الأرباح المالية للفروع الأجنبية إلى عملة الشركة الأم، حيث قد تؤثر تقلبات أسعار الصرف في القيمة المحاسبية لأصول وخصوم الشركة. إضافة إلى ذلك، تظهر مخاطر التعرض الاقتصادي، التي تعكس التأثير طويل الأجل لتغيرات أسعار الصرف على القدرة التنافسية للشركة، من خلال تأثيرها على أسعار المنتجات، تكاليف الإنتاج، والحصة السوقية في الأسواق الدولية.[1]

للتخفيف من مخاطر سعر الصرف، تعتمد الشركات الدولية على مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات، من بينها التحوط المالي باستخدام المشتقات المالية مثل العقود الآجلة والخيارات، إضافة إلى التحوط التشغيلي من خلال تنويع مواقع الإنتاج ومصادر التمويل بالعملات المحلية. كما يسهم اختيار نمط الدخول إلى السوق الدولية في تحديد درجة التعرض لمخاطر سعر الصرف، حيث يكون الاستثمار المباشر عادة أكثر تعرضاً مقارنة بالتصدير أو التراخيص. وعليه، فإن الإدارة الفعالة لمخاطر سعر الصرف تمثل عنصرا حاسما لضمان استقرار الأداء المالي ونجاح استراتيجية التدويل على المدى الطويل.[2]

ويمكن تلخيص مخاطر سعر الصرف المختلفة وطرق التعامل معها من خلال الجدول التالي:

[1]. Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2020). *International business: Competing in the global marketplace* (12th ed.). McGraw-Hill Education , p.313.
[2] Madura, J. (2020). *International financial management* (13th ed.). Cengage Learning, p. 377.

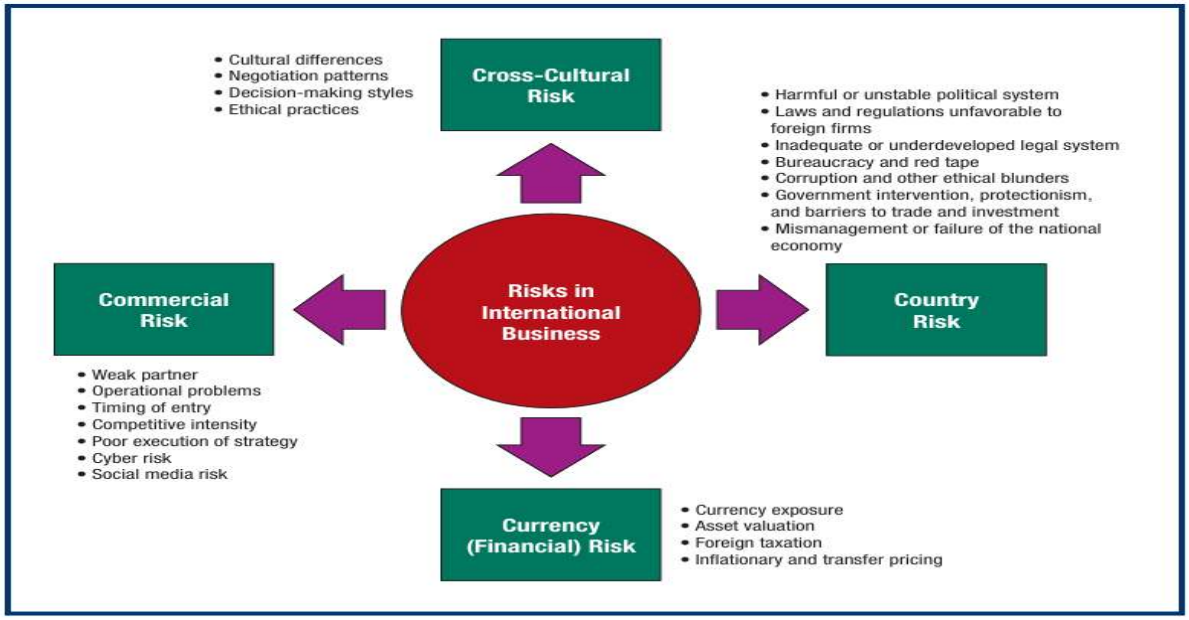
جدول رقم (1.1): انواع مخاطر الصرف، آثارها، وطرق إدارتها في إطار تدويل الشركات

نوع مخاطر سعر الصرف	مخاطر المعاملات	مخاطر التحويل	مخاطر التعرض الاقتصادي
مصادر الخطر	الخسائر الناتجة عن تقلب سعر الصرف بين تاريخ إبرام العقد وتاريخ السداد الناتجة عن العقود التجارية المقومة بعملة أجنبية (تصدير/استيراد)	التأثير المحاسبي لتقلبات سعر الصرف عند تحويل القوائم المالية للفروع الأجنبية اختلاف العملات بين الشركة الأم وفروعها	التأثير طويل الأجل لتغيرات سعر الصرف على القدرة التنافسية للشركة نتيجة اختلاف التكاليف بين الدول
الاثار على الشركة	تذبذب الأرباح، خسائر مالية غير متوقعة، عدم استقرار التدفقات النقدية	تغيّر القيمة الدفترية للأصول والخصوم، والتأثير السلبي على المؤشرات المالية	تراجع القدرة التنافسية، فقدان الحصة السوقية، انخفاض الربحية
إدارة المخاطر	العقود الآجلة، الخيارات، تسعير العقود بعملة الشركة الأم	اختيار طرق محاسبية ملائمة، التحوط المحاسبي	التحوط التشغيلي، تنويع مواقع الإنتاج، التمويل بالعملة المحلية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الشرح السابق

كما يلخص الشكل التالي المخاطر الأربعة للتدويل ومصادرها

شكل رقم (1.1): مخاطر عملية التدويل ومصادرها



المصدر: Cavusgil et al, (2017), p.45

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لعملية التدويل

هناك عدة نظريات ونماذج قامت بدراسة ظاهرة تدويل الشركات من خلال تحليل أسباب التدويل وكيفية القيام بعملية التدويل. كما كان اختلاف هذه النظريات من خلال الابعاد والجوانب التي من خلالها تمت دراسة ظاهرة التدويل. هناك نظريات درست البعد السلوكي كنموذج أبسالا الذي يرى أن التدويل عملية تدريجية ناتجة عن التعلم واكتساب التجربة في الأسواق الدولية. هناك بعض النظريات التي درست ظاهرة التدويل عن طريق البعد الاقتصادي، إذ ترتكز في معظمها على نظريات الإستثمار الأجنبي المباشر ومن أهمها النموذج الانتقائي لدانينغ. أما النظريات التي تدرس ظاهرة التدويل من جانب العلاقات فهي تفسر عملية التدويل كعملية ناتجة عن تطور ربط العلاقات الخارجية وهي تطور للنظريات السلوكية. في هذا المبحث سنتطرق الى مختلف هذه النظريات والنماذج وحدودها.

المطلب الأول: نموذج أبسالا (Uppsala Model)

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة النظرية، عناصرها، وحدودها.

1. النشأة: من اهم النظريات التي كانت سباقة في دراسة ظاهرة التدويل هو نموذج أبسالا الذي ظهر نتيجة أعمال كل من Johanson and Vahlne عام 1977، والذي كان نتيجة دراسة تجريبية على أربعة شركات صناعية سويدية في إطار مساعيهم للتوسع في الأسواق الخارجية. وقد خلصت الدراسة إلى كون عملية التدويل هي عملية تدريجية تتم على مراحل ابتداء من التصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر إلى غاية استعمال أنماط استثمارية تتطلب أكثر التزاما وتسخيرا للموارد. كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن عملية التدويل تبدأ في الأسواق ذات مسافة سيكولوجية قريبة ثم تتوسع إلى أسواق أبعد من الجانب السيكولوجي. ويعتبر عامل التعلم واخذ الخبرة في الأسواق الدولية أهم حافز بالنسبة للشركات اثناء عملية التوسع في الأسواق الخارجية. يعتمد النموذج على فكرة أن الشركات تزيد التزامها في الأسواق الأجنبية بناء على المعرفة والخبرة التي تكتسبها من خلال عملياتها.

2. عناصر نموذج أبسالا: نقصد بعناصر النظرية، الأسس المفاهيمية التي بنيت عليها هذه النظرية وتشتمل على:

أولا: عملية التدويل هي عملية تدريجية تتم خطوة بخطوة: يميز الباحثان أربعة مراحل لدخول السواق الخارجية وهي مراحل متعاقبة تمثل دراجات أكبر من حيث الالتزام تجاه الأسواق الدولية:[1]

- **مرحلة التصدير العرضي أو غير المنتظم :في** هذه المرحلة، قد تقوم بالتصدير فقط عند تلقي طلبات عارضة أو عندما تتاح لها فرصة غير متوقعة أي ان الشركة لا يكون لها أي أنشطة تصدير منتظمة. هذه المرحلة تتميز بكون الالتزام والمعرفة بالسوق الأجنبي محدودين جداً.
- **مرحلة التصدير من خلال وكلاء مستقلين :هنا**، تبدأ الشركة في التصدير بشكل منتظم، لكنها تستخدم وسطاء خارجيين (مثل وكلاء التصدير) للتعامل مع الأسواق الأجنبية. يساعد هذا النهج الشركة على تقليل المخاطر المباشرة واكتساب معرفة أولية بالسوق دون الحاجة إلى استثمار كبير.
- **مرحلة إنشاء فرع مبيعات خارجي:** في هذه المرحلة، تزيد الشركة من التزامها من خلال إنشاء مكتب مبيعات أو فرع تابع لها في السوق الأجنبي. هذا يسمح لها بزيادة السيطرة على عملياتها وتعميق معرفتها بالسوق، بالإضافة إلى بناء علاقات أقوى مع العملاء.
- **مرحلة الإنتاج أو التصنيع الأجنبي :تمثل** هذه المرحلة أعلى درجات الالتزام، حيث تقرر الشركة إنشاء وحدات إنتاج أو تصنيع في السوق الأجنبي. هذا يدل على أن الشركة قد اكتسبت خبرة ومعرفة كافية لتقليل المخاطر والالتزام بموارد كبيرة في هذا السوق.

ثانيا: المسافة النفسية وعملية اختيار السوق المستهدفة: وفقا لنموذج أبسالا، تلعب المسافة النفسية دورا محوريا في تحديد استراتيجية التدويل للشركات. تختار الشركات في البداية التوسع إلى الأسواق ذات المسافة النفسية الأقرب، مثل الدول المجاورة أو التي تتشارك معها نفس اللغة أو الثقافة أو بيئة الأعمال. هذا يساعدها على تقليل المخاطر والتعامل مع عدم اليقين بفعالية. ومع زيادة خبرة الشركة في الأسواق الدولية تتجه الى أسواق ذات مسافة جغرافية ونفسية أبعد.

يشير تعريف جوهانسون وفالن للمسافة النفسية إلى العوامل التي تحد من فهم المؤسسة للسوق الأجنبي وتجعل دخولها إلى هذا السوق أكثر صعوبة، نتيجة للفروق في اللغة، الثقافة، القوانين، الممارسات التجارية، والبيئة الاقتصادية. بعبارة أخرى، كلما كانت المسافة النفسية بين السوق المحلي والسوق الأجنبي أكبر، زادت درجة عدم اليقين والمخاطر التي تواجه الشركة عند اتخاذ قرار التوسع الدولي.[2] هذه المسافة ليست مسافة

[1]. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411–1431.
[2]. Johanson and Vahlne, (1977). p. 25.

جغرافية فقط، بل هي إدراك ذاتي للشركة للفروقات بين بلدها الأصلي والبلد الأجنبي المستهدف. تشمل العوامل المؤثرة على المسافة النفسية ما يلي:

- **الاختلافات اللغوية** :مدى صعوبة التواصل والفهم؛
- **الاختلافات الثقافية** :مثل العادات، القيم الاجتماعية والأعراف؛
- **الفروقات السياسية والقانونية** :الاختلافات في الأنظمة السياسية والتشريعات القانونية؛
- **الأنظمة التعليمية والاقتصادية** :الفروقات في الأنظمة الاقتصادية والبنية التحتية ومستويات التعليم؛
- **الفروق في عادات المستهلك، نظام القيم، والعلاقات التجارية**، وهو ما يجعل فهم الأسواق الأجنبية ومعالجتها تحديًا كبيرا، ويتطلب استراتيجيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لتجاوز هذه الحواجز.

تجدر الإشارة في هذا الإطار الى ان هناك اختلاف بين المسافة الجغرافية والمسافة النفسية، فقد تكون هنا دولة بعيدة جغرافيا لكنها قريبة من ناحية المسافة النفسية. فمثلا، رغم المسافة الجغرافية البعيدة بين الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا إلا أن المسافة النفسية قريبة مقارنة بدولة مثل المكسيك القريبة جغرافيا من الولايات المتحدة الأمريكية.

ثالثا: درجة الالتزام واختيار نمط التدويل يكون طبقا لدرجة التعلم والخبرة في الأسواق الدولية: إن مفهوم الالتزام تجاه السوق الأجنبية يحوي عاملين اثنين: قيمة الموارد المسخرة والمستثمرة، ودرجة الالتزام من طرف المسيرين تجاه السوق المستهدف.[1] فالاستثمار الكبير في المعدات ذات السهولة في البيع لا تعني بالضرورة قوة في الالتزام، ولكن إذا أضيف اليها تفاني المسيرين لتلبية احتياجات المستهلكين والعملاء فهذا حتما يمثل درجة عالية من الالتزام.

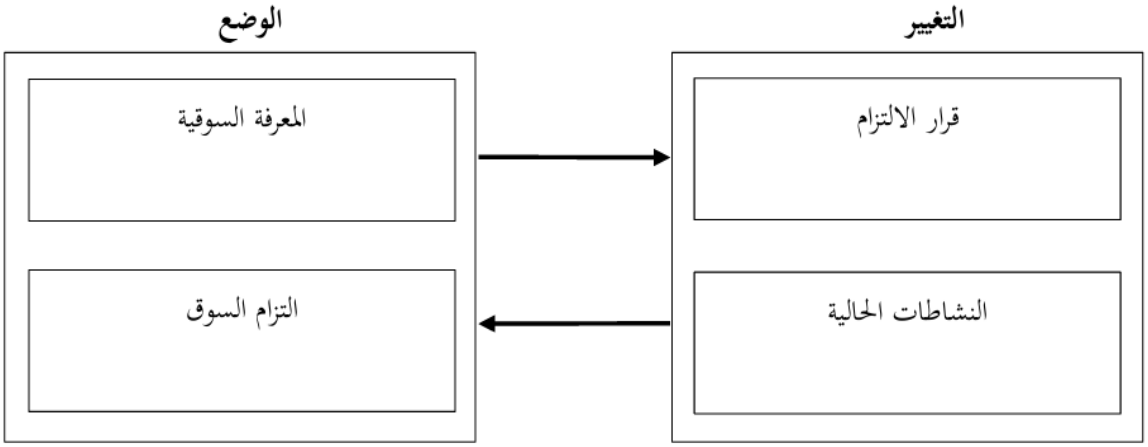
يرى الباحثان ان هناك ارتباط بين التعلم والخبرة التجريبية في الأسواق الدولية وبين زيادة درجة الالتزام، فزيادة التعلم يدفع الى زيادة الالتزام. عندما تكتسب الشركة معرفة وخبرة كافية في سوق معين، يزداد شعورها بالثقة، مما يشجعها على زيادة التزامها واستثمار المزيد من الموارد في ذلك السوق. هذا الالتزام المتزايد بدوره يمنحها فرصة أكبر لاكتساب المزيد من الخبرة مما يؤدي إلى دورة مستمر من التعلم والالتزام. وقد قسم إريكسون المعارف التجريبية التي تكتسبها المؤسسة مع الوقت إلى ثلاثة أنواع:[2]

[1]. Hollensen. (2020), p.80.
[2]. Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. Journal of International Business Studies, 28(2), 337–360.

- **معارف خاصة بعملية التدويل:** هي معرفة خاصة بمجموع القدرات والموارد المادية والبشرية الواجب توفرها وتعبئتها من أجل الدخول في عمليات التدويل.
- **معارف خاصة بمحيط الاعمال:** وهي المعارف التجريبية المكتسبة من خلال التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين في السوق المستهدفة.
- **معارف مؤسساتية:** وهي المعارف التجريبية المتعلقة بالمحيط الكلي الاقتصادي والسياسي والقانوني والثقافي والقيم والأعراف الخاصة بالبلد المستهدف.

لا يحدد النموذج الشكل الذي قد يتخذه الالتزام المتزايد، إذ أن الالتزام ليس بالضرورة ان يكون متزايدا مع زيادة التعلم، فقد يتراجع الالتزام، أو حتى يتوقف، إذا لم يكن الأداء والآفاق واعدة بما فيه الكفاية. وعليه فعملية التدويل والتوسع ستستمر طالما أن الأداء مرض والآفاق مشجعة. الشكل التالي يبن ألية التعلم والالتزام وأثرها على عملية التغيير والتوسع.

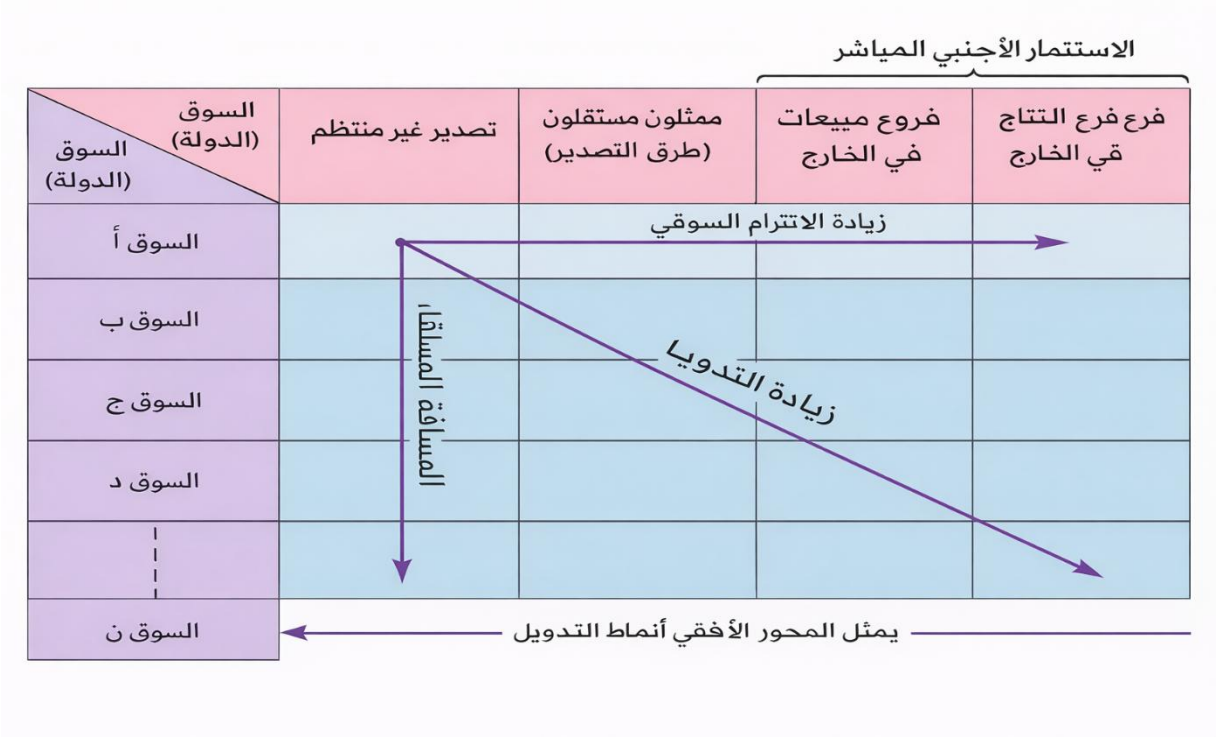
شكل رقم.(2.1): آلية التدويل: جوانب الوضع والتغيير



المصدر: Johanson and Vahlne, (1977). p. 26.

يفترض نموذج ابسالا أن عملية التعلم وبناء الالتزام تجاه السوق الأجنبي يأخذ وقتا، وهذا ما يفسر الطابع التدريجي لعملية التوسع بأنماط أكثر مخاطرة، بأفاق واعدة، ونحو أسواق بعيدة من حيث المسافة النفسية. الشكل التالي يبين العلاقة بين زيادة سيرورة التدويل، زيادة الالتزام والمسافة النفسية للسوق الأجنبية.

شكل رقم(3.1) : آلية تدويل نشاط الشركات حسب نموذج ابسالا



المصدر : Hollensen.(2020),p.80

3. حدود النموذج: رغم مساهمة هذا النموذج في تفسير سيرورة عملية التدويل إلا انه تعرض لعدة انتقادات. من بين الانتقادات هو أن النموذج يركز على التوسع التدريجي البطيء، لكنه لا يأخذ في الحسبان الشركات التي تدخل الأسواق العالمية بسرعة، مثل الشركات التي تولد عالمية **"born globals"** . هذه الشركات، خاصة في قطاع التكنولوجيا، تستفيد من التطورات التكنولوجية الحديثة لتبدأ عملياتها الدولية من اليوم الأول، متجاوزة المراحل التقليدية لنموذج أوبسالا. كما ركز نموذج أوبسالا بشكل أساسي على الشركات الصناعية التي تتعامل مع سلع مادية.[1] لكنه لا يشرح بشكل جيد كيفية تدويل شركات الخدمات، التي قد لا تحتاج إلى استثمارات مادية كبيرة في الأسواق الخارجية، بل تعتمد بشكل أكبر على المعرفة والشبكات. وأخيرا فإن هذا النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار الترابط بين الأسواق الدولية.

[1]. Hollensen. (2020), p82.

المطلب الثاني: نظرية الشبكة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أصل النظرية ونشأتها، إضافة إلى الوضعيات التي تكون عليها تصنيف الشركات وفق هذه النظرية، إضافة إلى حدود النظرية.

1. **نشأة وتطور النظرية:** ظهرت هذه النظرية كنتيجة للانتقادات الموجهة للنظرية السلوكية ونموذج أبسالا وهي امتداد لعمل Johanson and Mattson (1988) إذ ترى هذه النظرية أن الشركات تقوم بتدويل عملياتها من خلال الاستفادة من العلاقات والشبكات التي تمتلكها أو تنشئها في الأسواق المحلية والدولية. ويعتبر كل من Johanson وMattson ان الشبكة هي مجموعة العلاقات التي تمتلكها الشركة مع المستهلكين، الموردين، الموزعين، المنافسين والحكومة ويعتبرون كأعوان في شبكة الأعمال.[1] ويعتبر هؤلاء الأعوان المصدر الرئيسي للمعلومات والفرص. وعليه فالتدويل هو نتيجة طبيعية لانغماس الشركة في شبكات معينة وكلما كانت شبكة الشركة أقوى وأكثر توسعا، زادت فرصها للتدويل بنجاح وسرعة. كما أن عملية تطور تدويل نشاط المؤسسة مرتبط بدرجة تدويل الشركة ودرجية تدويل السوق الذي تنشط فيه، وينتج لنا هذان العاملان أربع وضعيات تكون عليها الشركة، البادئ المبكر، الدولي الوحيد، البادئ المتأخر، الدولية بين الآخرين.

2. **تصنيف الشركات وفق نظرية الشبكة:** يندرج تصنيف الشركات وفق نظرية الشبكة ضمن محاولة تفسير اختلاف أنماط وسرعة تدويل المؤسسات تبعا لموقعها داخل الشبكات والعلاقات التي تربطها بمختلف الفاعلين الاقتصاديين. وانطلاقًا من ذلك، تميز النظرية بين أربعة أصناف من الشركات، وهي كالآتي:

أولا: البادئ المبكر (The early starter): في هذه الوضعية يكون لدى الشركة شبكة علاقات ضعيفة والسوق الذي تعمل فيه درجة تدويله ضعيفة أيضا. هذا الحالة تمثل تحديا للشركة تعمل في محيط يمتلك المعرفة والخبرة في الأسواق الخارجية. في هذه الحالة تبدأ الشركة في عملية التدويل بطريقة حذرة وفي أسواق قريبة عن طريق نسج علاقات مع ممثلين وشركاء في السوق المستهدفة من اجل التقليل من المخاطر واستغلال معرفتهم بالسوق الأجنبية المستهدفة.

[1]. Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems: A network approach*. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–314).

ويؤكد Johanson & Mattsson (1988) أن توسع المؤسسة في هذه الوضعية يعتمد أساسا على تراكم المعرفة وبناء الثقة تدريجيا مع شركاء جدد، ما يسمح لها لاحقا بالانتقال إلى وضعيات أكثر تقدما من حيث الاندماج الدولي.

ثانيا: الدولي الوحيد (The lonely International): في هذه الوضعية يكون للشركة حضور قوي في الأسواق الخارجية ولها شبكة علاقات خارجية تساعدها على سرعة التدويل. لكن الشركة مازالت تعمل في سوق ضعيف التدويل، وعلى هذا تكون الشركة في وضعية الدولي الوحيد وتواجه تحد إيجاد شركاء في السوق المحلية من أجل المواصلة في زيادة التوسع في الأسواق الأجنبية. في هذا السياق، تتحمل المؤسسة عبئا كبيرا في إدارة عملياتها الدولية بمفردها، وتعتمد على مواردها الذاتية وخبراتها المتراكمة بدل الاستفادة من شبكات علاقات دولية واسعة. وغالبا ما تواجه صعوبات تتعلق بارتفاع التكاليف، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول الأسواق الخارجية، إضافة إلى محدودية فرص التعاون الدولي.

ثالثا: البادئ المتأخر (The late starter): هذا النوع من الشركات لا تمتلك الخبرة في الأسواق الدولية نتيجة ضعف شبكات علاقاتها الخارجية لكنها تنشط في سوق عال التدويل. هذا الوضعية تتيح لها فرصة التوسع في الأسواق الخارجية عن طريق الاستفادة من السوق الذي تنشط فيه والذي يمتلك شبكة علاقات خارجية مهمة.

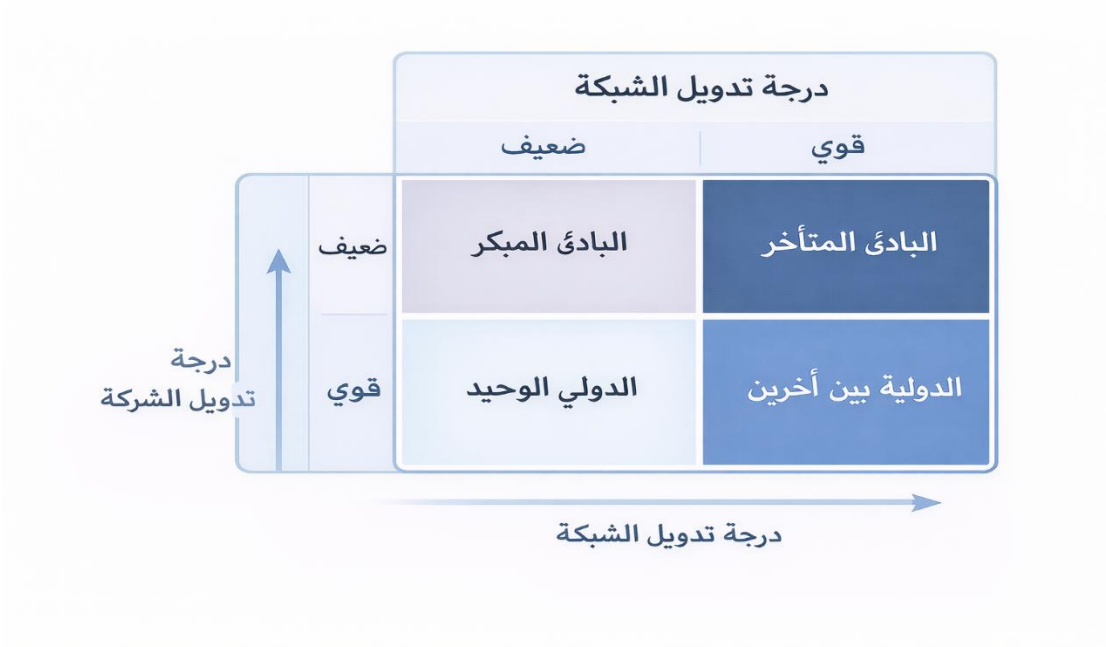
في هذه الوضعية، تتعرض المؤسسة لضغوط تنافسية متزايدة، إذ إن بقاءها خارج الأسواق الدولية قد يؤدي إلى فقدان علاقاتها الشبكية أو تراجع قدرتها التنافسية داخل السوق المحلي. غير أن وجودها ضمن شبكات دولية متقدمة يوفر لها فرصًا مهمة للتعلم السريع واكتساب المعرفة الدولية، من خلال انتقال المعلومات والخبرات من الشركاء الدوليين.

ويرى كل من Johanson & Mattsson أن تدويل المؤسسة في هذه الحالة غالبا ما يكون تفاعليا أو اضطراريا، حيث تدخل الأسواق الخارجية للحفاظ على موقعها داخل الشبكة، وليس نتيجة مبادرة استراتيجية مستقلة. كما يسمح هذا الوضع للمؤسسة بتجاوز بعض مراحل التدويل التدريجي التقليدي بفضل الدعم الشبكي المتاح.

رابعا: الدولية بين آخرين (International Among Others): في هذه الوضعية تكون الشركة والسوق عل حد سواء على درجة عالية من التدويل ولهم شبكات علاقات خارجية متطورة وهذا ما يجعل السوق ذو تنافسية عالية. كما يتيح لها الولوج على أسواق خارجية جديدة بسرعة من خلال استغلال الميزة التنافسية

والمعرفة بالسواق الخارجية. في هذه الوضعية، لا يقتصر التدويل على مجرد دخول الأسواق الخارجية، بل يشمل الاندماج العميق في الشبكات الدولية، من خلال تبادل الموارد والمعرفة والتكنولوجيا، والمشاركة في الابتكار المشترك. وتتحول المؤسسة من متلقٍّ للمعرفة إلى فاعل مؤثر داخل الشبكة الدولية. وعليه نستنتج أن درجة نشاط الشركة في الأسواق الدولية مرتبط بدرجة تدويلها إضافة إلى درجة تدويل السوق وشبكة الأعوان الداخليين الذين تتعامل معهم. والشكل التالي يبين ذلك.

شكل رقم (4.1): تصنيف المؤسسات وفق نظرية الشبكات



المصدر: Johanson and Mattsson, (1988), p.289

3. حدود نظرية الشبكة: رغم أن نظرية الشبكة قدمت إطارا مهمًا لتفسير تدويل المؤسسات من خلال إبراز دور العلاقات والروابط مع الفاعلين الاقتصاديين إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات. فمن جهة، يؤخذ عليها أحيانا أن بعض مفاهيمها الأساسية مثل قوة العلاقة، الالتزام، الانتماء للشبكة، تبقى واسعة ومرنة إلى حد يجعلها صعبة القياس بدقة، وهو ما يخلق تفاوتا كبيرا بين الدراسات في كيفية تعريف هذه المفاهيم وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للاختبار. ومن جهة ثانية، يلاحظ أن التركيز المكثف على العلاقات قد يؤدي إلى تقليص دور العوامل الداخلية للمؤسسة كالموارد والقدرات، التكنولوجيا، الخبرة التسييرية، في حين أن هذه العوامل قد تكون حاسمة في تفسير نجاح أو فشل التدويل حتى في وجود شبكة علاقات واسعة.[1] إضافة إلى ذلك، لا

[1]. Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). *Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research*. Management International Review, 39(3), 223–256.

ينبغي التعامل مع الشبكات باعتبارها مصدر قوة في كل الحالات، إذ قد تتحول العلاقات إلى مصدر قيود عندما تنشأ تبعية لشريك أقوى، يجعل المؤسسة أسيرة مسار محدد أو سوق بعينه، أو حين تتأثر قراراتها باختلال توازن القوة داخل الشبكة.

المطلب الثالث: النموذج الانتقائي لدانينغ (Dunning)

على غرار المطالب السابقة، سيتم التطرق إلى نشأة النظرية، عناصرها، وحدودها.

1.النشأة: يعود ظهور النموذج الانتقائي لدانينغ (Dunning's Eclectic Paradigm) إلى سبعينيات القرن الماضي، في سياق محاولة تفسير سلوك الشركات متعددة الجنسيات وأسباب لجوئها إلى الاستثمار الأجنبي المباشر بدلا من الاكتفاء بالتصدير أو الترخيص، بمعنى أنها نظرية تفسر الاستثمار الأجنبي المباشر في الأساس. وقد قدم جون دانينغ هذا النموذج لأول مرة سنة 1977، ثم طوره بشكل أكثر في دراسات لاحقة خلال الثمانينيات والتسعينيات، ولاسيما في كتابه Multinational Enterprises and the Global Economy (1993). يقوم النموذج على فكرة ضرورة توفر وتكامل ثلاث أصناف من المزايا تعرف اختصارا بـ OLI، من أجل الذهاب إلى الاستثمار المباشر. تتمثل هذه المزايا في مزايا الملكية (Ownership advantages)، مزايا الموقع (Location advantages)، ومزايا الاستيعاب الداخلي أو التنظيم الداخلي (Internalization advantages). مع مرور الوقت، لم يعد النموذج الانتقائي إطارا ثابتا لتفسير الاستثمار الأجنبي المباشر فقط، بل تطور ليصبح مقاربة تحليلية مرنة تدمج بين نظريات التجارة الدولية، واقتصاديات التكاليف، ونظرية المؤسسة متعددة الجنسيات، كما أعيد توظيفه لتفسير أنماط دخول الأسواق الدولية واستراتيجيات التدويل المختلفة في بيئة عالمية تتسم بتزايد المنافسة والتكامل الاقتصادي.

2. عناصر النموذج:

أولا: مزايا خاصة بالملكية (Ownership-Specific Advantages): هي المزايا الخاصة التي تمتلكها المؤسسة والتي تمنحها ميزة تنافسية على منافسيها في الأسواق الخارجية.[1] وقد تشمل مزايا الملكية مزايا قائمة على الأصول الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل مزايا خاصة بالكفاءة.

[1]. Glowik, M. (2020*). Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases*. (3rd ed.). De Gruyter Oldenbourg, p.26.

- **المزايا القائمة على الأصول (Asset-based Advantages):** هي الأصول الملموسة وغير الملموسة وتشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية الشهيرة، التكنولوجيا المبتكرة، الخبرة الفنية، والمهارات الإدارية المتميزة. هذه الأصول يصعب على المنافسين تقليدها.
- **المزايا القائمة على الكفاء (Efficiency-based Advantages):** قد تشمل هذه المزايا الكفاءة الإنتاجية الناتجة عن القدرة على إنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين بسبب حجم الإنتاج الكبير (وفورات الحجم) أو الكفاءة التنظيمية أو مزايا الوصول إلى الموارد كالقدرة على الوصول إلى مصادر تمويل رخيصة أو شبكات توزيع قوية، مما يقلل من التكاليف التشغيلية.

ويرى Dunning أنه كلما توفرت للمؤسسة مزايا خاصة بالملكية، كان لها الحافز للتدويل واستغلالها في الأسواق الخارجية بشرط ان تفوق العوائد الناتجة عن التدويل التكاليف المتولدة جراءه.

ثانيا: مزايا خاصة بالموقع (Location-Specific Advantages): إن دراسة المزايا الخاصة بالبلد المستهدف تمكن الإجابة على السؤال اين يجب ان نتوسع خارجيا. وطبيعة المزايا التي يقدمها البلد ودرجة الجذب تحدد ما إذا كان التواجد عن طريق الاستثمار المباشر، التراخيص، التصدير فقط. وتقسم هذه المزايا على مايلي:

- **المزايا المتعلقة بالموارد الطبيعية** :وجود موارد طبيعية ضرورية لعملية الإنتاج مثل النفط أو المعادن أو الأراضي الصالحة للزراعة.
- **المزايا المتعلقة بالعمالة** :انخفاض تكاليف العمالة أو وفرة العمالة الماهرة والمدربة، فشركات الصناعات الالكترونية مثلا تستغل هذه المزايا التي تقدمها أسواق الصين والهند وفيتنام بالاستثمار والإنتاج في هذه الأسواق.
- **المزايا المتعلقة بالسوق** :تتعلق هذه المزايا حجم الطلب في السوق المستهدف أو وجود إمكانيات نمو عالية.
- **المزايا المتعلقة بالبنية التحتية** :توفر بنية تحتية متطورة مثل شبكات النقل، الاتصالات، والطاقة. وتختلف أهمية هذه المزايا للشركة باختلاف المنتج الذي تنته والقطاع الذي تنشط فيه.
- **المزايا المتعلقة بالسياسات الحكومية** :تتعلق هذه المزايا بالحوافز الحكومية والسياسات التي تشجع على الاستثمار الأجنبي، مثل النظام الجبائي، الاستقرار السياسي، السياسات الجمركية والنظام النقدي والمصرفي في البلد.

وفقا لنموذج دانينغ، لا يكفي أن تمتلك الشركة مزايا الملكية (Ownership Advantages) وحدها. يجب أن تكون هناك مزايا موقع قوية تبرر نقل الإنتاج إلى بلد أجنبي بدلا من التصدير من البلد الأم. إذا كانت مزايا الموقع ضعيفة، قد يكون من الأفضل للشركة تصدير منتجاتها بدلا من الاستثمار فيها مباشرة.[1]

ثالثا: مزايا الاستيعاب الداخلي (Internalization Advantages). تشير مزايا الاستيعاب الداخلي على الفوائد التي تجنيها المؤسسة من استغلال مزايا الملكية الخاصة بها داخليا وإدارة عملياتها الإنتاجية بنفسها في البلد الأجنبي بدل التصدير أو منح تراخيص لشركات محلية. ومن أهم أسباب الاستيعاب الداخلي:[2]

- **حماية الأصول غير الملموسة** :عند بيع براءة اختراع أو ترخيص تقنية لشركة أجنبية، هناك خطر كبير من تسرب المعرفة أو تقليدها، وهذا ما يجعل التراخيص أنماط غير محبذة. في هذه الحالة يكون إبقاء مزايا الملكية داخل المشركة الخيار المثل وعليه فإن الاستيعاب الداخلي يحمي هذه الأصول القيمة من الاستغلال غير المصرح به.
- **السيطرة على الجودة وسمعة الشركة:** لضمان أن المنتج النهائي يلتزم بمعايير الجودة العالية للشركة، يكون من الأفضل السيطرة الكاملة على عملية الإنتاج بغية الحفاظ على السمعة.
- **وفورات الحجم:** من اجل الاستفادة من وفرات الحجم فإن بعض الشركات تفضل أن تنتج بكميات كبيرة داخليا عبر إنشاء مصنع خاص بها في الخارج بدلا من الاعتماد على شركاء خارجيين.

وملخص نموذج دانينغ أنه في حالة توفر الشركة على ميزات الملكية فقط من غير وجود ميزات الموقع وميزات التحويل الداخلي فإن المؤسسة تستعمل أنماط تعاقدية كالتراخيص لمؤسسات في السوق المستهدف بدل التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر. أما إن كانت المؤسسة تحوز على ميزات الملكية وميزات التحويل الداخلي من غير وجود ميزات خاصة بالبلد، ففي هذه الحالة يستعمل التصدير كنمط للتدويل. في حين انه في حالة وجود الميزات الثلاث، فهنا تستعمل المؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر كنمط مفضل للولوج على السوق الأجنبي المستهدف.[3] والشكل التالي يلخص مخرجات نموذج دانينغ:

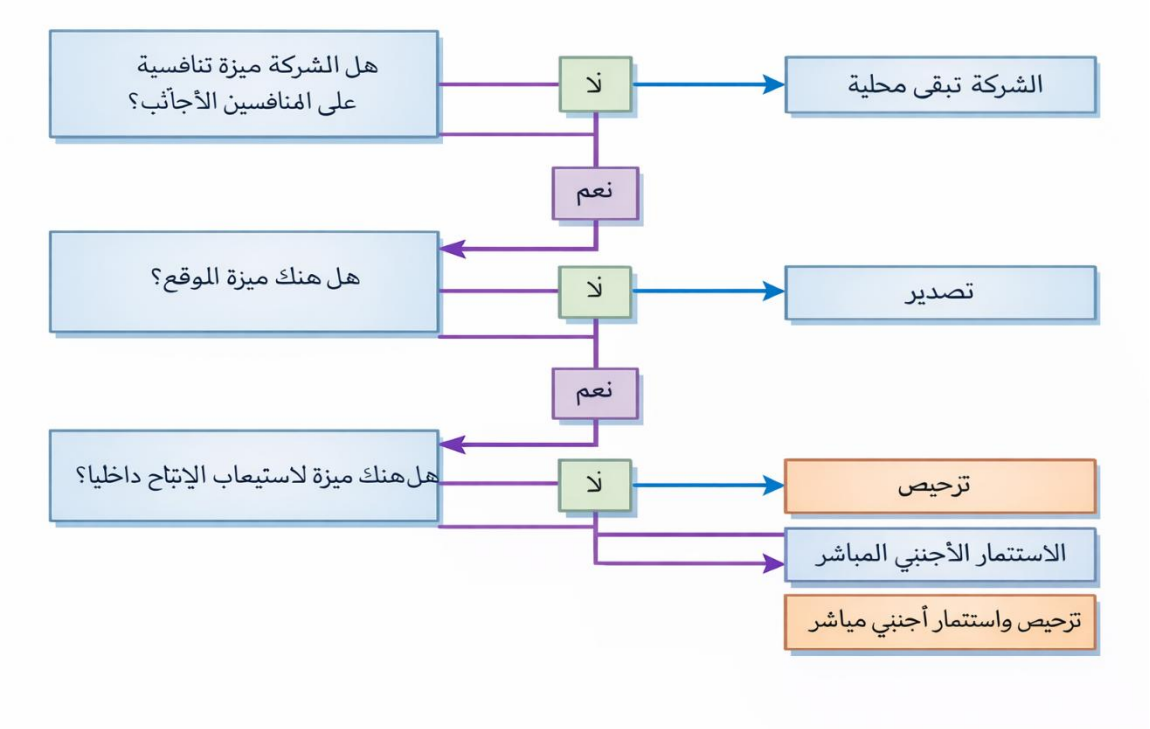
---

[1]. Glowik, M. (2020*). Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases*. (3rd ed.). De Gruyter Oldenbourg, p.27.

[2]. Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. (8. ed.) Pearson Education, p.78.

[3]. Lakshman, D., Kumarasinghe, J., & Weerasinghe, R. (2023). *Internationalization of SMEs: Relevance of the theories and antecedents*. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, *23*(11), p.68.

شكل رقم(5.1) : اختيار نمط الدخول وفق نموذج OLI



المصدر: Collinson, S., Narula, R., & Rugman, A. M. (2017). *International business* (7th ed.). Pearson.p.51

3. حدود نموذج دانينغ: رغم المكانة المركزية التي يحتلها نموذج دانينغ في أدبيات التدويل والاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنه لم يسلم من عدة انتقادات نظرية وتطبيقية، خاصة مع تطور أنماط التدويل وظهور أشكال جديدة من الشركات والأسواق. ويتمثل أول هذه الانتقادات في الطابع السكوني للنموذج، إذ يقدم إطارا تحليليا يفسر قرار التدويل في لحظة زمنية معينة، دون أن يوضح بشكل كافٍ الكيفية التي تتطور بها مزايا الملكية أو الموقع أو التدويل عبر الزمن. وبذلك، يعجز النموذج عن تفسير الطبيعة الديناميكية لعملية التدويل، خصوصا في المراحل الأولى لدخول الأسواق الدولية، وهو ما يتعارض مع الطروحات التطورية التي قدمها نموذج أبسالا، والذي يركز على التعلم التدريجي وتراكم الخبرة الدولية.

ومن الانتقادات الجوهرية أيضا أن نموذج دانينغ يركز بشكل أساسي على الشركات متعددة الجنسيات الكبرى، ويستند في افتراضاته إلى امتلاك هذه الشركات لمزايا احتكارية قوية (تكنولوجية، تنظيمية، أو تسويقية)، مما يجعله أقل قدرة على تفسير سلوك الشركات الصغيرة والمتوسطة، أو الشركات حديثة النشأة التي تدخل الأسواق الدولية دون امتلاك مزايا ملكية تقليدية واضحة. وقد برز هذا القصور بشكل أكبر مع ظهور ما يُعرف بشركات

"Born Global"، التي تتجه نحو التدويل السريع منذ مراحلها الأولى، وهو ما لا ينسجم مع المنطق التقليدي لنموذج داننغ.[1] وعليه يمكن القول أن هذا النموذج يمثل إطارا مرجعيا مهما لفهم دوافع ومحددات التدويل، إلا أن محدوديته في تفسير الديناميكية الزمنية، وسلوك الشركات الصغيرة، والعوامل السلوكية، تجعله بحاجة إلى التكامل مع نماذج أخرى، مثل نموذج أبسالا، ونظريات الشبكات، من أجل تقديم تفسير أكثر شمولا لظاهرة التدويل في بيئة الأعمال العالمية المعاصرة.

المطلب الرابع: نظرية الشركات الدولية الناشئة

رغم الإسهامات التي قدمها كل من نموذج أوبسالا ونظرية الشبكة والنموذج الانتقائي في تفسير تدويل المؤسسات، إلا أن التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال الدولية أظهرت أن بعض الشركات لا تسلك مسار التدويل التدريجي ولا تعتمد بالضرورة على تراكم العلاقات على المدى الطويل. وفي هذا السياق، برزت نظرية الشركات الدولية الناشئة كإطار بديل يسعى إلى تفسير قدرة بعض المؤسسات على الانخراط المبكر والسريع في الأسواق الدولية.

1. النشأة: خلال العقدين الماضيين، ظهرت الكثير من الدراسات حول تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية والتي لا تتبع نمط النظريات التقليدية كنموذج أبسالا والتي ترى التدويل على أنه عملية تدريجية وعلى مراحل، فقد ظهرت شركات يكون هدفها ولوج الأسواق الدولية منذ نشأتها. فقد حاول Oviatt وMcDougall في مقالهما "Toward a Theory of International New ventures" تجاوز نموذج ابسالا التقليدي الساكن واقتراح نموذج اكثر ديناميكية تتجاوز البعد الزمني والتدريجي للنظرية السلوكية وقد نتج عنه ما يسمى بنظرية الشركات الدولية الناشئة (International new ventures) أو(Born Global) . وقد عرف Oviatt و McDougall الشركة الدولية الناشئة على انها "منظمة أعمال تسعى، منذ تأسيسها، إلى تحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال استخدام الموارد وبيع منتجاتها في عدة دول".[2]

إن اهم ما يميز هذا النوع من الشركات أنها شركات صغيرة ومتوسطة (Small and Medium Entreprises) تسير من طرف رواد اعمال ذوو نظرة استشرافية طموحة، يرون العالم كسوق واحد وجب أن

[1]. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004*). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm,* Journal of International Business Studies*, 35*(2), 124–141

[2]. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64.

يكون هدفا لنشاط الشركة. كما تتميز هذه الشركات عادة بامتلاك واستعمال التكنولوجيا المتقدمة ونماذج الأعمال المبتكرة.[1]

2. دوافع بروز هذا النوع من الشركات: لم يكن بروز الشركات الدولية الناشئة ظاهرة عرضية، بل جاء نتيجة جملة من التحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال الدولية على المستويين الاقتصادي والتكنولوجي.

- **الموارد الفريدة القائمة على المعرفة** :غالبا ما تمتلك هذه الشركات أصولا غير ملموسة قيمة يصعب على المنافسين تقليدها، مثل التكنولوجيا المتقدمة، أو نماذج الأعمال المبتكرة، أو الخبرة المتخصصة في سوق معين. هذه الموارد هي مصدر ميزتها التنافسية الأساسي ويمكن استغلالها بسهولة عبر الحدود نظرا لكثرة الطلب عليها بسبب تقارب وتجانس الأسواق الدولية حتى البعيدة منها.
- **التوجه الريادي والرؤية العالمية** :يتمتع مؤسسو ومسيرو هذه المشاريع بعقلية عالمية منذ البداية. فهم يبحثون بفعالية عن الفرص الدولية ويعتبرون العالم كله سوقا محتملا لهم، وليس فقط بلدهم الأم. هذا التوجه الاستباقي هو المحرك الرئيسي لأنشطتهم الدولية.
- **ثورة الاتصالات والمعلومات** :**أدى** انتشار الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي، والاجتماعات الافتراضية إلى خفض تكاليف التواصل والمعاملات بشكل كبير. أصبح بإمكان الشركات الناشئة الصغيرة التواصل مع العملاء والموردين والشركاء في أي مكان في العالم بسهولة وبتكلفة منخفضة. كما لم تعد الحدود الجغرافية تشكل عائقا كبيرا، بحيث يمكن للشركات أن تصل إلى الأسواق العالمية بسهولة من خلال التجارة الإلكترونية، مما يسمح لها بالبيع والشراء على نطاق عالمي منذ البداية.
- **الاعتماد على الشبكات الدولية** :نظرا لمحدودية مواردها، تعتمد الشركات الدولية الجديدة بشكل كبير على الشبكات الدولية. يمكن أن تشمل هذه الشبكات العملاء الأوائل، والموردين، والمستثمرين، والخبراء في الأسواق الخارجية، مما يمنحها إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد.
- **صغر حجم السوق المحلي** :في كثير من الحالات تؤسس المشاريع الدولية الجديدة في بلدان ذات أسواق محلية صغيرة. وهذا يجبرهم على البحث عن فرص النمو والبقاء في الخارج منذ البداية، لأن السوق المحلي لا يكفي لدعمهم.

[1]. Hollensen. (2020)., p.90.

3. أصناف الشركات الدولية الناشئة: صنف Oviatt وMcDougal أربعة أنواع رئيسية من الشركات الدولية الناشئة، وفق مدى تنوع الأنشطة و الانتشار الجغرافي للأسواق المستهدفة وهي كالتالي:

أولا: شركات ناشئة للتصدير والاستيراد(Export/Import Start-up): هي شركات صغيرة تركز على التصدير أو الاستيراد من عدد محدود من الدول ودرجة انتشارها الجغرافي منخفضة، وأنشطتها تتركز في مرحلة واحدة من سلسلة القيمة (مثل الإنتاج فقط أو التوزيع فقط). تتميز هذه الشركات بانخفاض الالتزام بالأسواق الخارجية، حيث يكون الدخول الدولي استجابةً لفرص سوقية محدودة أو طلب خارجي غير مخطط له. كما تعتمد بدرجة كبيرة على الوسطاء التجاريين، ما يقلل من المخاطر لكنه يحدّ في المقابل من السيطرة على الأسواق الأجنبية.

ثانيا: شركة تجارية متعددة الجنسيات (Multinational Trader): هي شركات تسعى إلى تنويع جغرافي واسع في التصدير والاستيراد، لكن دون تكامل عميق في باقي سلسلة القيمة. تعمل الشركات التجارية متعددة الجنسيات في مجموعة واسعة من الدول، وتسعى باستمرار إلى استكشاف الفرص التجارية سواء في الأسواق التي تمتلك فيها شبكات قائمة بالفعل، أو في تلك التي يمكنها تأسيس حضور فيها بسرعة.[1]

ثالثا: شركة ناشئة ذات تركيز جغرافي محدد (Geographically Focused Start-up): شركات تخدم منطقة جغرافية محددة ولديها تكامل في سلسلة القيمة (انتاج، تسويق، توزيع)، لكنها تركز على منطقة معينة بدلا من العالم كله. يسمح هذا التركيز الجغرافي للشركة ببناء علاقات شبكية قوية مع شركاء محليين وأجانب، ما يسهّل نقل المعرفة وتقليل عدم اليقين. ويُعد هذا النوع مناسبًا للشركات الصغيرة التي تمتلك موارد محدودة لكنها تسعى إلى تعظيم الاستفادة من شبكاتها الدولية.

رابعا: شركة ناشئة عالمية (Global Start-up): يعتبر هذا النوع الأكثر طموح، إذ تسعى هذه الشركات منذ البداية إلى التواجد العالمي مع انتشار جغرافي واسع وأنشطة متنوعة في سلسلة القيمة من إنتاج، تسويق، توزيع، خدمات ما بعد البيع. الشركات الناشئة العالمية هي الأصعب من حيث التطوير نظرا لاحتياجها إلى تنسيق جغرافي ووظيفي معقد، لذل تحتاج إلى مسيرين ذوو كفاء عالية وتجربة في الأعمال الدولية، كما يتطلب هذا النوع موارد عالية، شبكة شركاء دوليين، وكفاءات قوية. لكنها عند نجاحها تتمتع بمزايا تنافسية كبيرة.

[1]. Oviatt and McDougall.(1994). P.58

جدول رقم (2.1): أنواع الشركات الناشئة الدولية

تنسيق الأنشطة / عدد الدول	عدد قليل من الدول	عدد كبير من الدول
تنسيق قليل للأنشطة عبر الدول	شركات ناشئة للتصدير والاستيراد	شركة تجارية متعددة الجنسيات
تنسيق كبير للأنشطة عبر الدول	شركة ناشئة ذات تركيز جغرافي محدد	شركة ناشئة عالمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الشرح أعلاه

4. حدود نموذج الشركات الدولية الناشئة:(INVs)

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تركيزها على قطاعات معينة مثل شركات التكنولوجيا والخدمات عالية الابتكار، وفي دول متقدمة معينة، مما يحد من صلاحيته لتفسير تدويل الشركات في القطاعات الأخرى أو كثيفة رأس المال وفي الدول الأقل تقدما. كما لا يأخذ النموذج بالقدر الكافي تأثير البيئة التنافسية والسياسية والاقتصادية والثقافية في الأسواق الأجنبية على قدرة الشركات الناشئة على التوسع دوليا، ولا يأخذ في الاعتبار النسبة العالية من فشل هذه الشركات في الأسواق الدولية، والسبب يعود إلى اقتصار الدراسات على عينات صغيرة ودراسات حالة. إصافة إلى هذا فإن النموذج يصف الظاهرة لكنه لا يوضح بعمق كيف تتطور الشركات الناشئة الدولية مع مرور الزمن أو كيف تنتقل من نوع إلى آخر ضمن التصنيفات الأربعة. وأخيرا، يعد هذا النموذج أقل عمقا من نموذج Dunning في تفسير اختيار معايير اختيار أنماط الدخول، وعليه، فهي في نظر كثير من الباحثين مقاربة مكملة للنماذج التقليدية أكثر من كونها بديلا نظريا شاملا لها.

المطلب الخامس: نظرية دورة حياة المنتج الدولي

تعتبر نظرية دورة حياة المنتج الدولية من أولى المحاولات النظرية التي سعت إلى تفسير سلوك الشركات في عملية تدويل نشاطها والتي لها ارتباط وعلاقة مع تطور المنتج ذاته عبر الزمن، حيث ربطت قرار التوسع الدولي طبقا لمراحل الابتكار والنضج والانحدار التي يمر بها المنتج في السوق.

1. النشأة: نشأت نظرية دورة حياة المنتج الدولي (International Product Life Cycle Theory) التي طورها Raymond Vernon (1966) ، في سياق محاولته تفسير أنماط التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر للشركات الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. كانت بداية النظرية بعد أن لاحظ أن العديد من المنتجات الجديدة كانت تبتكر وتنتج في الدول المتقدمة، خاصة الولايات المتحدة، ثم تنتقل إلى دول أخرى عن طريق التصدير بداية، ثم الاستثمار الأجنبي المباشر، مع تطور المنتج ونضجه.

وعليه فالنظرية تقدم تفسيرا لكيفية تحفيز التدويل استجابة لتطور المنتج والتغيرات في الأسواق العالمية، فهي توضح أن التدويل ليس مجرد استراتيجية توسع عشوائية، بل هو نتيجة طبيعية لدورة حياة المنتج، حيث تتأثر القرارات الإنتاجية والتصديرية بالمراحل المختلفة للمنتج، وبالقدرات التكنولوجية والأسواق المستهدفة.

حسب Raymond Vernon فإن عملية التدويل تمر بأربعة مراحل من دورة حياة المنتج:[1]

- مرحلة الابتكار ودخول المنتج في السوق الأمريكية؛
- مرحلة النمو، حيث يبدأ الإنتاج في الدول المتقدمة الأخرى؛
- مرحلة النضج، حيث يبدا الإنتاج على المستوى الدولي مع حدة المنافسة؛
- مرحلة الانحدار والاستبدال، وهنا يبدا استيراد المنتج من طرف الولايات المتحدرة الامريكية وبعض الدول المتقدمة.

2. مراحل التدويل طبقا لتطور حياة المنتج: يختلف نمط ومستوى التدويل الذي تمر به الشركة طبقا لمراحل تطور المنتج التالية:

أولا: مرحلة الابتكار: في هذه المرحلة يبتكر المنتج ويسوق في مرحلة أولى في بلد المنشأ وعادة ما يكون البلد متقدم وعادة الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يملك البلد طلبا على مزايا ابتكارية جديدة، لذلك يبقى التصميم ورأس المال والبحث هناك. وتتميز هذه المرحلة بالإنتاج المحدود، وغياب المنافسة، المعرفة الفنية مركزة في بلد المنشأ، والتصدير يكون انتقائي ومحدود إلى بلدان متقدمة اخرى بغرض تلبية الطلب المحلي ولتميز المنتج بالسعر المرتفع.[2]

[1]. Gilligan, C., & Hird, M. (2013). *International marketing: Strategy and management*. Routledge/Taylor & Francis, p.90.

[2]. Andersen, P., Ahmad, S. Z., & Chan, W. M. (2014). *Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review*. International Journal of Business and Commerce, 4(1), 37–86.

ثانيا: مرحلة النمو: تزيد في هذه المرحلة الطاقة الإنتاجية نتيجة زيادة الطلب الداخلي والخارجي، يزيد التصدير إلى بلاد متقدمة أخرى، وتبدأ المنافسة في هذه المحلة عن طريق التقليد والمحاكاة. قد تبدأ شركات البلد المنشأ في فتح فروع للتسويق، أو منح عقود تراخيص وامتياز، أو حتى نقل أجزاء من الإنتاج إلى بلدان متقدمة أخرى في أوربا للتقليل من التكلفة أو لخدمة السوق المحلية هناك.[1]

ثالثا: مرحلة النضج: هنا خصائص المنتج والعملية الإنتاجية تصبح معروفة وقابلة للتقليد، التنافس يشتد، والمنتج يصبح موحدا. تتميز المرحلة بانتشار المنتج على نطاق واسع وتحقيق استقرار نسبي في الطلب، بينما تصبح المنافسة شديدة، خاصة من حيث الأسعار. في هذه المرحلة، تصبح إدارة التكاليف وحجم الإنتاج من العوامل الحاسمة للحفاظ على القدرة التنافسية، ويبدأ التحول التدريجي لعمليات الإنتاج نحو الدول ذات التكاليف الأقل. بالنسبة للتدويل، غالبا ما تتوسع الشركات عبر إنشاء فروع أو مصانع في دول أقل تقدما وأقل تكلفة بدل الاعتماد على التصدير فقط، مع الاحتفاظ بالإنتاج المتقدم في الدولة الأصلية أو لإصدارات متميزة من المنتج.

رابعا: مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يبدأ الطلب على هذا المنتج في الانحدار ولهذا يتحول البلد المبتكر إلى مستورد للمنتج بصفة كاملة لأن الشركات تركز على منتجات مبتكرة جديدة لتعويض المنتج الأولي. من منظور التدويل، قد توقف بعض الدول إنتاج المنتج، بينما تركز الشركات على الأسواق الأقل تكلفة أو التي لا تزال تشهد طلبا عليه. كما قد تحاول بعض الشركات إعادة ابتكار المنتج أو تحديثه لمواصلة التدويل بشكل محدود أو لتفادي خسارة الأسواق القائمة.

وعليه تشرح النظرية كيف تبدأ عملية التدويل على شكل صادرات ثم يتحول إلى استثمار مباشر أو نقل للتصنيع من الدول المتقدمة على الدول النامية.

[1] Johansson, J. K. (2009). *Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management* (5th ed.). McGraw-Hill Irwin, p.35.

جدول رقم(3.1): خصائص وتأثير مراحا تطور المنتج على التدويل

المرحلة	الخصائص الأساسية	تأثير المرحلة على التدويل
الابتكار	– تطوير المنتج في الدولة المتقدمة – إنتاج محدود وتكلفة عالية. – منافسة محدودة	– التصدير محدود أو غير موجود – التركيز على السوق المحلي
النمو	– زيادة الطلب محليا ودوليا. – ظهور المنافسة. – انخفاض التكاليف نتيجة الخبرة.	– بدء التصدير إلى الأسواق الأجنبية – استخدام وكلاء أو شراكات محلية لتسهيل الدخول
النضج	– استقرار الطلب وانتشار واسع –منافسة شديدة، خصوصًا من حيث الأسعار والجودة	– نقل جزء من الإنتاج إلى دول منخفضة التكلفة – إنشاء فروع أو مصانع في الخارج
الانحدار	– انخفاض الطلب بسبب ظهور منتجات بديلة –تراجع الأرباح – احتمال تقليص الإنتاج أو سحبه	– توقف بعض الدول عن الإنتاج – التركيز على الأسواق الأقل تكلفة – محاولة إعادة ابتكار المنتج

المصدر: من إعداد الطالب

3 حدود هذه النظرية: تفترض هذه النظرية ان عملية الابتكار تبدأ دائما في الدول ثم ينتقل المنتج للبلدان النامية، بينما اليوم يمكن أن يظهر الابتكار في الأسواق الناشئة كالصين أو الهند. كما تفترض النظرية مسارا زمنيا خطيا لانتقال الابتكار ثم الإنتاج ثم التدويل بين الدول، بينما تظهر الأعمال الدولية الحديثة أن هذا المسار غالبا غير خطي، فقد تطلق الشركات منتجاتها في عدة أسواق بالتوازي منذ البداية، وقد تنشأ أنشطة التصميم والتطوير والتصنيع عالميا في وقت مبكر وفي مناطق مختلفة وهو ما يطلق علية عولمة الإنتاج. زيادة على هذا، تعتمد النظرية على المنتجات التكنولوجية المبتكرة وأهملت باقي المنتجات الأخرى كالمواد الأولية والخدمات. كما أن النموذج يفسر انتقال الإنتاج الى الدول النامية استنادا إلى التكاليف والطلب فقط، لكنه يغفل العوامل الأخرى التي تؤثر في التدويل مثل الفرص والمخاطر المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والسياسي والقانوني في هذه البلدان.

خلاصة الفصل الأول

لم يعد التدويل خيارا تلجأ إليه المؤسسة عند تشبع السوق المحلي، بل أصبح ضرورة تفرضه طبيعة البيئة التنافسية من خلال استشراف الفرص وإدارة المخاطر. انطلق الفصل من ضبط المفهوم وتحديد أبعاده، ثم تحليل دوافع التدويل التي تعتبر مزيجا من الدوافع الاستباقية التي تعبر عن إرادة النمو وبناء المزايا التنافسية، والدوافع التفاعلية التي تفرضها ضغوط السوق والمنافسة والظروف الخارجية، وهو ما يجعل من فهم هذه الدوافع أساسا لتفسير أنماط الدخول للأسواق الدولية وتوقيت هذا الدخول.

في المقابل، أبرز هذا الفصل أن التدويل، مهما بدت مكاسبه محتملة، يظل توجها ينطوي على مجموعة من المخاطر التي تتعدد بين المخاطر السياسية المرتبطة بالاستقرار والتشريعات والقيود، مع المخاطر التجارية الناتجة عن المنافسة وتقلب الطلب وقنوات التوزيع، إضافة المخاطر الثقافية التي قد تعيق قبول المنتج أو فعالية التواصل التسويقي والإداري، إلى جانب مخاطر سعر الصرف التي تؤثر مباشرة على الربحية والتسعير وتكلفة التمويل.

كما تم استعراض أهم نظريات التدويل لفهم سلوك الشركات الدولية، حيث قدم نموذج أوبسالا تصورا للتدويل التدريجي المبني على التعلم وتقليص عدم اليقين، بينما ركزت نظرية الشبكة على دور العلاقات والروابط في تسريع الدخول وتوفير الموارد والمعرفة، وجاء نموذج دانينغ (OLI) ليفسر قرار الاستثمار الخارجي وفق مزايا الملكية والموقع والتدويل، في حين أوضحت نظرية الشركات الناشئة الدولية أن بعض المؤسسات الحديثة قد تتجاوز المسار التقليدي لتدخل الأسواق العالمية مبكرا اعتمادا على المعرفة والابتكار والتكنولوجيا.

يعتبر هذا الفصل قاعدة نظرية للانتقال إلى الفصل الموالي، الذي سيتناول الأسواق الدولية من حيث خصائصها وأوجه الاختلاف فيما بينها. ففهم طبيعة هذه الأسواق يعد خطوة مهمة في مسار اتخاذ قرارات عملية تتعلق بانتقاء السوق المناسب، وتحديد نمط الدخول الأنسب، وتكييف المزيج التسويقي بما ينسجم مع خصوصيات كل سوق دولي.

الفصل الثاني: طبيعة الأسواق الدولية وخصائصها

تمهيد:

تعتبر الأسواق الدولية أحد أهم المكونات في دراسة موضوع التدويل للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والأعمال الدولية بصفة عامة، فهي ليست مجرد امتداد للأسواق المحلية، بل هي فضاء متشابك يتميز بتنوع واسع من حيث البنية الاقتصادية، الثقافات الاستهلاكية، القوانين التنظيمية، شدة المنافسة. هذا التنوع يجعل كل سوق دولي حالة خاصة تتطلب فهما دقيقا لطبيعتها وخصائصها قبل الشروع في أي توسع تجاري أو استثماري إلى هذه الأسواق. وعليه، تنبع أهمية دراسة الأسواق الدولية من حقيقة أن المؤسسات لم تعد تعمل في بيئة محلية مغلقة، بل في سياق عالمي يتسم بالاتصال المتزايد، والتنافسية العالية، وتقلبات الطلب عبر مناطق جغرافية مختلفة. تختلف الأسواق بين الدول بشكل ملحوظ من حيث حجم السوق، مستوى الدخل، عادات وتفضيلات المستهلكين، هيكلية المنافسة، ودرجة تنظيم السوق.

إن التباين بين الأسواق الدولية لا يقتصر على الجوانب الاقتصادية والقانونية فحسب، بل يمتد ليشمل الفرص والتحديات المرتبطة بالتفاعل مع ثقافات مختلفة، إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات، وتكييف المنتجات والخدمات بما يتوافق مع توقعات المستهلكين المحليين. لذلك، فإن فهم هذه الاختلافات يُعتبر أساسياً لكل مؤسسة تسعى إلى التوسع الدولي بنجاح، ويُمكّنها من صياغة استراتيجيات مرنة تستجيب لتقلبات الأسواق وتستثمر الفرص المتاحة بشكل فعال.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للأسواق الدولية، مع التركيز على خصائصها المميزة وفروقها الجوهرية، وكذلك استكشاف الأبعاد التي تجعل كل سوق حالة مستقلة بذاتها. وسيتم التركيز على كيفية تأثير هذه الخصائص والاختلافات في جل القرارات المتصلة بالتدويل، بما يتيح للمؤسسات تحقيق أهداف التوسع والنمو من جهة، والحفاظ على كفاءة العمليات والامتثال للبيئات التنظيمية المختلفة من جهة أخرى.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأسواق الدولية

ترتبط دراسة موضوع التدويل ارتباطا مباشرا بالأسواق الدولية، وعلى هذا الأساس فإن معرفة طبيعة الأسواق الدولية، خصائصها، والفاعلون الأساسيون فيها. إن الطبيعة المعقدة لهذه الأسواق مقارنة بالأسواق المحلية هي التي تجعل كل القرارات المتعلقة بالتدويل، كعملية انتقاء الأسواق المستهدفة، اختيار النمط المناسب، طبيعية العلاقة بين الشركة الأم والفروع، قرارات حاسمة في نجاح أو فشل عملية التدويل. وعلية سيتم في هذا المبحث الاول محاولة فهم هذه الخصائص وأهم الفاعلين في الأسواق الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الأسواق الدولية

1. تعريف الأسواق الدولية: تعرف الأسواق الدولية بأنها مجموعة الأسواق الوطنية التي تمتد عبر الحدود الجغرافية والسياسية للدول المختلفة، حيث تتم عمليات تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا بين فاعلين اقتصاديين ينتمون إلى بلدان مختلفة، في إطار بيئة تتسم بتعدد القوانين، واختلاف الخصائص الاقتصادية السياسية والثقافية. وبذلك، فإن السوق الدولية لا تمثل سوقاً واحدة متجانسة، بل منظومة مركبة تضم أسواقاً متعددة، لكل منها خصائصها التي تؤثر في قرارات الشركات واستراتيجياتها التجارية والاستثمارية.

2- بيئة الأسواق الدولية: تشكل الأسواق الدولية فضاء اقتصاديا مفتوحا نسبيا، تتفاعل داخله الشركات المحلية والدولية في ظل تفاوت كبير في مستويات التنمية الاقتصادية، ومستوى الطلب، والأطر التنظيمية، مما يفرض على الشركات اعتماد استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف عند التوسع خارج حدودها الوطنية. ويعكس هذا الطابع غير المتجانس للأسواق الدولية تعقيد البيئة التي تواجهها الشركات في مسار تدويل أنشطتها. كما تعرف الأسواق الدولية بأنها الامتداد الخارجي للسوق المحلي، حيث تواجه الشركات مجموعة أوسع من الفرص والمخاطر مقارنة بالسوق الوطنية، نتيجة اختلاف العملات، القوانين، السياسات التجارية، والثقافات. ويؤكد هؤلاء الباحثون أن التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب فهما عميقا للبيئة الكلية في كل بلد مستهدف وحتى القطاعية، باعتبارها عاملا حاسماً في نجاح أو فشل التوسع الدولي.[1]

بناء على ما سبق، يمكن القول إن الأسواق الدولية تمثل بيئة اقتصادية متعددة الأبعاد، تتسم بالتنوع والتعقيد وعدم اليقين، وتفرض على الشركات الراغبة في التدويل فهما عميقا لخصائصها من أجل اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق باختيار الأسواق، أنماط الدخول، واستراتيجيات التنافس الدولي.

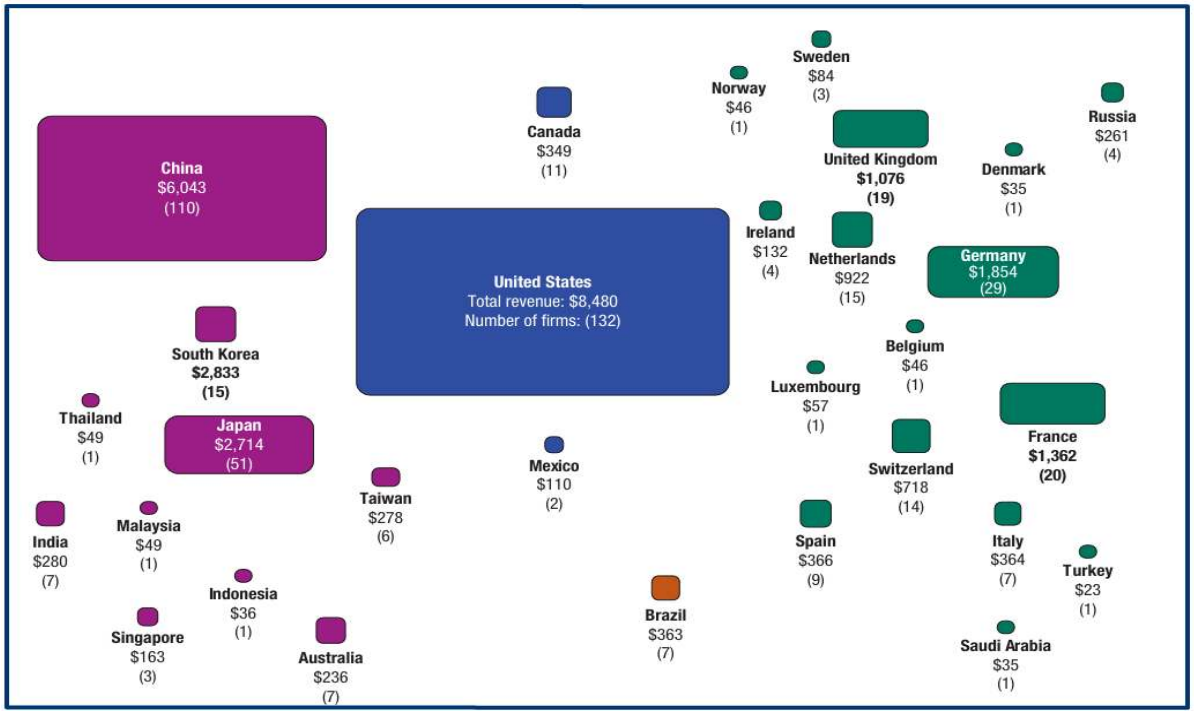
[1]. Hill and Hult. (2020)., p59.

المطلب الثاني: الفاعلون في الأسواق الدولية

كما تم ذكره سابقا، فالأسواق الدولية ذات طابع معقد نظرا لكثرة الفاعلين والمشاركين فيها والذين يساهمون في تنظيم، تشغيل، وتطوير الأنشطة التجارية الدولية. يمكن تصنيفهم إلى مجموعات رئيسية كما يلي:

1.الشركات متعددة الجنسيات: تعتبر الشركات متعددة الجنسيات من أبرز الفاعلين في الأسواق الدولية، حيث تلعب دورا أساسيا في التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر. إن ما يميز هذه الشركات قدرتها على تصنيع وتوزيع المنتجات والخدمات في أكثر من دولة، مع نقل التكنولوجيا والمعرفة عبر الحدود، مما يعزز سلاسل القيمة العالمية. [1] كما أنها تمتلك القدرة على التأثير في الأسواق الخارجية من خلال نفوذها الاقتصادي والسياسي، مما يمكنها من تحديد استراتيجياتها طبقا لخصائص كل سوق محلي، سواء من حيث المنتجات أو التسعير أو التوزيع. هذه الشركات غالبا ما تعتمد استراتيجيات دولية متعددة تشمل التوسع التدريجي أو التواجد الكامل في السوق، مما يجعلها محركا رئيسيا للتدويل والتنافسية العالمية.

شكل رقم (1.2): التوزيع الجغرافي لأكبر 500 شركة متعددة الجنسيات حسب البلد ورقم الأعمال(مليار$)



المصدر: Cavusgil et al, (2020), p48.

[1]. Hill and Hult,(2020)., p.19.

2. الشركات الصغيرة والمتوسطة الدولية: تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة الدولية دورا مهما أيضا في الأسواق الدولية على الرغم من محدودية مواردها مقارنة بالشركات متعددة الجنسيات. تساهم هذه الشركات في تعزيز التنافسية العالمية من خلال قدرتها على الابتكار والتكيف السريع مع المتغيرات الديناميكية للأسواق. وتلعب هذه المؤسسات دورا أساسيا في توسيع القاعدة الإنتاجية وتدويل الأنشطة التجارية، لا سيما عبر اندماجها الفعال في سلاسل القيمة العالمية عبر تزويد الشركات الكبرى بالسلع والخدمات الوسيطة. في غالب الأحيان ما تركز هذه الشركات على تصدير منتجات متخصصة أو تقديم خدمات في أسواق محددة. تتميز هذه الشركات بمرونتها العالية وقدرتها على التكيف السريع مع متطلبات السوق المختلفة، حيث يمكن أن تتبع استراتيجيات التدخل التدريجي وفق نموذج أوبسالا، أو تتبنى نهج التدويل المبكر للشركات الوليدة دوليًا.[1]

3. الحكومات والهيئات العامة: تلعب الحكومات والهيآت العامة التابعة لها دورا تنظيميا مهما في الأسواق الدولية، حيث تقوم بوضع السياسات الاقتصادية والتجارية والأطر القانونية المنظمة لها وهي بذلك تؤثر على عمليات الشركات الأجنبية والمحلية على حد سواء. تشمل هذه السياسات الرسوم الجمركية، الحوافز الضريبية للتصدير والاستثمار، التشريعات الاستثمارية، بالإضافة إلى التفاوض على اتفاقيات التجارة الحرة والمعاهدات الدولية. توفر الحكومات إطارا قانونيا وتنظيميا يضمن الاستقرار ويحفز الشركات على الاستثمار الدولي، كما تحدد البيئة المؤسسية التي توجه سلوك الشركات وقراراتها الاستراتيجية فيما يتعلق بالدخول إلى الأسواق الخارجية.

4. المنظمات الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف: تشمل المنظمات الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف مثل منظمة التجارة العالمية، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وهي تعمل على وضع القواعد والمعايير الدولية للتجارة والاستثمار، من أجل تسهيل عمليات الشركات والحد من الحواجز التجارية والاستثمارية بين الدول. من خلال هذه المنظمات، يتم تنسيق السياسات الدولية وضمان الامتثال للمعايير المتفق عليها، وهو ما يساهم في توفير بيئة أكثر استقرارا لتبادل السلع والخدمات وحركات رؤوس الأموال بين الدول. كما تقدم هذه المؤسسات برامج دعم فني ومالي لتعزيز القدرات التصديرية والتنموية للدول الأعضاء، مما يجعلها لاعبًا مؤثرًا في ديناميكيات الأسواق الدولية.[2]

5. المؤسسات المالية الدولية والبنوك: تُعد المؤسسات المالية الدولية والبنوك من الفاعلين الرئيسيين في دعم الأسواق الدولية، حيث توفر التمويل اللازم للأنشطة التجارية والاستثمارية عبر الحدود، سواء من خلال قروض

[1]. Lakshman, D. (2012). *Internationalization of SMEs: Relevance of Theories and Antecedents*. International Journal of Business and Management, 7(12), 65–78

[2]. Daniels et al. (2020) , p.229.

الاستثمار، أو ضمانات التمويل، أو خدمات تحويل العملات والتأمين ضد المخاطر السياسية والتجارية. كما تلعب هذه المؤسسات دورا أساسيا في تمكين الشركات من تنفيذ مشاريعها الدولية بثقة أكبر، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالدخول للأسواق الجديدة. وتساهم المؤسسات المالية في تعزيز التدفقات التجارية والاستثمارية، مما يجعلها عنصرًا لا غنى عنه في البنية التحتية للأسواق الدولية.

6. المستهلكون والزبائن الدوليون: يشكل المستهلكون الدوليون القوة الدافعة الأساسية للأسواق الدولية ومحور اهتمام الشركات الدولية، حيث يمثلون المصدر الرئيس للطلب على المنتجات والخدمات المتنوعة. تختلف سلوكياتهم الشرائية من بلد إلى آخر وتتأثر هذه السلوكيات بعدة عوامل مثل الثقافة، ومستوى الدخل، والعادات الاستهلاكية الخاصة بكل دولة، مما يتطلب من الشركات تكييف منتجاتها واستراتيجياتها التسويقية وفق هذه المتغيرات. ويُعد فهم المستهلك الدولي وسلوكه أمرًا مهما لتحديد النجاح في الأسواق الخارجية، إذ يعتمد على تحليل احتياجات وتفضيلات العملاء، وكذلك على استراتيجيات التواصل والتسويق والتسعير الملائمة للسياق المحلي.

المطلب الثالث: خصائص الأسواق الدولية

تتميز الأسواق الدولية بخصائص معقدة ومتنوعة تجعلها تختلف عن الأسواق المحلية، سواء من حيث البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية والثقافية أو الأطر القانونية. كما تتميز هذه الأسواق بتباين مستويات المنافسة، وتعدد المخاطر المرتبطة بها. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم خصائص الأسواق الدولية وتحليل انعكاساتها على استراتيجيات المؤسسات الساعية إلى التوسع خارج حدودها الوطنية.

1. التعقيد والترابط: على عكس السوق المحلية التي تتميز بالاستقرار النسبي نتيجة فهم المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتنافسية والتي يمكن التنبؤ بها على حد ما، فإن الأسواق الدولية تتميز بالتعقيد والترابط فيما بينها. فالتعقيد في الأسواق الدولية ناتج عن اختلاف وتشابك المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية عبر دول متعددة والتي يصعب فهمها والتنبؤ بها أحيانا، حيث يمكن لتغيرات في سياسات التجارة أو أسعار الصرف في بلد ما أن تؤثر بشكل مباشر في عمليات الشركة وأسواقها في دول أخرى. ويجعل هذا الترابط الشركات عرضة للتقلبات العالمية مثل الأزمات المالية أو الاضطرابات الجيوسياسية، وهو ما يزيد من صعوبة وضع استراتيجيات ثابتة طويلة الأمد. ومن ثمّ، فإن تعقيد وترابط الأسواق الدولية يميزها بوضوح عن الأسواق المحلية، ويجعل من الضروري اعتماد مرونة وقدرة أكبر على التكيف مع ديناميكيات البيئة العالمية.

2. الأسواق الدولية مؤطرة قانونيا: إن الأسواق الدولية من أكثر الأسواق تعقيدًا من الناحية القانونية والتنظيمية، إذ يرتبط نجاح المؤسسة في النفاذ إلى هذه الأسواق بمدى قدرة مسيري الشركة على استيعاب وفهم المنظومة القانونية التي تحكم حركة السلع والخدمات والاستثمارات عبر الحدود. فعملية التصدير مثلا، لا تقتصر على نقل المنتج من دولة إلى أخرى، بل تمر عبر سلسلة من الإجراءات القانونية والجمركية تبدأ من خروج السلعة من المؤسسة في الدولة المصدّرة، مرورًا بعمليات الشحن والتأمين والتخليص الجمركي في بلد المنشأ، ثم إجراءات العبور والاستقبال في الدولة المستورِدة، وصولًا إلى المعاملات المالية والمصرفية المرتبطة بعمليات الدفع والتحويل المرتبطة بالتجارة الخارجية.[1]

رغم أن الأسواق الخارجية قد تتشابه في بعض خصائصها العامة، إلا أن اختلاف الأنظمة القانونية من دولة إلى أخرى يجعل التعامل معها أكثر تعقيدًا؛ إذ تمتلك كل دولة أطرا قانونية خاصة تنظم العمليات التجارية والاستثمارية وحركات رؤوس الأموال. وبناءً عليه، فإن احترام هذه القوانين والالتزام بها يمثل عاملًا حاسمًا لنجاح المؤسسة في السوق الدولية، كما يفرض على المؤسسة تكييف استراتيجيتها الدولية بما ينسجم مع المتطلبات القانونية والتنظيمية لكل سوق مستهدفة.

3. تعدد المخاطر وعدم اليقين: تعد الأسواق الدولية من البيئات التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين وتعدد المخاطر بسبب تعدد الاختلافات فيما بينها. ويُقصد بالمخاطر احتمال وقوع حدث أو ظرف غير متوقع قد تكون له آثار سلبية أو إيجابية على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وهو ما يجعلها عنصرًا ملازمًا للنشاط التسويقي والاستثماري. [2] وتزداد أهمية هذا الموضوع عند توجه المؤسسة نحو الأسواق الخارجية عبر التصدير أو غيره من أنماط التدويل، حيث تصبح المؤسسة أمام بيئة جديدة تحمل مخاطر إضافية لا تقتصر على السوق المحلية، بل تشمل كذلك المخاطر المرتبطة بالسوق الدولية من حيث القوانين والأنظمة والمنافسة والتقلبات الاقتصادية والسياسية وغيرها. لذلك تُعد مرحلة التعرّف على المخاطر وتحديد مستوياتها من المراحل الأساسية في بناء الاستراتيجية التسويقية الدولية، كما تمثل خطوة تمهيدية ضرورية تسبق وضع خطط الدخول للأسواق الأجنبية واختيار أساليب التعامل معها. وتتعدد المخاطر في الأسواق الدولية بين مخاطر سياسية، مخاطر قانونية، مخاطر مالية، ومخاطر اجتماعية وثقافية. سيتم التطرق بالتفصيل إلى هذه المخاطر لاحقا.

---

[1]. طلحة م. (2022). *محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في تصدير منتجاتها نحو الاسواق الخارجية " دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي خاضت تجربة التصدير*". الريادة لاقتصاديات الأعمال, 8(2), ص.51.

[2]. Andersson, s. (2004). *Internationalization in Different Industrial Contexts*. Journal of Business Venturing, vol 19(no 6), p.853.

4. الأسواق الدولية لها حدود ثقافية أكثر منها حدود جغرافية: تتميز الأسواق الدولية بكونها تتجاوز الحدود الجغرافية للدول لتشمل حدودًا ثقافية واجتماعية قد تكون في كثير من الأحيان أكثر تأثيرًا من الحدود السياسية نفسها. فهناك العديد من البلدان بعيدة جغرافيا عن بعضها، لكن تتميز بقربها ثقافيا، كالولايات المتحدة وبريطانيا مثلا. يمكن تقسيم المجتمعات البشرية إلى مجموعات ثقافية تتقارب في أنماط التفكير والسلوك الاجتماعي، وهو ما يسمح بتصنيف العالم إلى مناطق ثقافية تتشابه في عناصر مثل اللغة والدين والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والرموز. ويترتب على هذا التقارب أن تظهر أنماط استهلاك وسلوك شرائي متشابهة بين الدول المنتمية لنفس المجال الثقافي، مما يمنح الأسواق داخل هذه المناطق نوعًا من التجانس النسبي، ويجعل بعض المنتجات والخدمات قابلة للتسويق بسهولة داخل نطاقها. على هذا الأساس، تمثل الثقافة أحد المحددات الأساسية التي تؤثر في فرص نجاح المؤسسة داخل الأسواق الدولية، لأنها تتحكم في طريقة إدراك المستهلك للمنتجات، وفي معايير القبول والرفض، وفي مستوى الثقة في العلامة التجارية. وكلما تمكنت المؤسسة من مواءمة عناصر المزيج التسويقي مع القيم والثقافة السائدة في السوق المستهدف، زادت فرص نجاحها وانتشار علامتها التجارية بصورة أسرع وتحقيق قبول أكبر لدى المستهلكين. ولأهمية هذا العامل، سيتم تخصيص مبحث كامل عن الفروقات الثقافية بين الأسواق.

5. تقارب أنماط حياة المستهلكين وتفضيلاتهم: رغم تميز الأسواق الدولية بالتباين في البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، إلا أن بروز نزعة التجانس في تفضيلات المستهلكين لكثير من المنتجات يعد من أبرز خصائص الأسواق الدولية المعاصرة، إذ أصبحت العديد من الأسواق تتقارب تدريجيًا في أنماط الاستهلاك وتفضيلات المستهلكين عبر دول وثقافات مختلفة. ويرتبط هذا التحول بظاهرة العولمة وما صاحبها من انتشار وسائل الإعلام والاتصال والإنترنت، مما أسهم في توحيد جانب من أنماط العيش والأذواق. كما أن التطور في النقل والاتصالات سهّل انتقال السلع والعلامات التجارية والأفكار بسرعة أكبر، وفتح المجال أمام توسّع التجارة الدولية، خاصة التجارة الإلكترونية. وقد أدى ارتفاع مستويات الدخل في بعض الأسواق الناشئة كالصين ودول جنوب شرق آسيا، إلى بروز شرائح استهلاكية تتبنى سلوكًا قريبا من النموذج العالمي الغربي، خصوصا في المنتجات المرتبطة بأسلوب الحياة الحديثة كالإلكترونيات والهواتف والسيارات. ويُعد هذا التقارب في الطلب عاملا مشجعا للشركات متعددة الجنسيات لاعتماد استراتيجيات أكثر توحيدا وتحقيق وفورات الحجم. كما أدت شبكات التواصل الاجتماعي إلى زيادة وعي المستهلك وإمكان مقارنة البدائل عالميا. ومع تطور الدفع الإلكتروني وخدمات التوصيل، أصبح الوصول إلى المنتجات العالمية أكثر سهولة، مما يدعم اتجاه التجانس في كثير من الأسواق الدولية.

المبحث الثاني: أهم الاختلافات في الأسواق الدولية

لقد ذكرنا سابقا ان الأسواق الدولية ليست فضاء واحدا متجانسا، بل تتسم بتعدد الأنظمة واختلاف التوجهات، مما يجعل المؤسسة أمام بيئات متباينة من دولة إلى أخرى، سواء من حيث النظام السياسي، أو طبيعة التنظيم الاقتصادي، أو الإطار القانوني والتجاري، أو الخصائص الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في أنماط الاستهلاك والتفاعل مع المنتج والعلامة التجارية. تزداد أهمية دراسة هذه الاختلافات بالنظر إلى أن المؤسسة عند خروجها إلى السوق الخارجية تواجه تحديات جديدة لا تُطرح بنفس الحدة في السوق المحلية، مثل مخاطر التقلبات السياسية، وتفاوت السياسات الاقتصادية كالضرائب، سعر الصرف، القيود التجارية، وتعدد القوانين المنظمة للاستثمار والتجارة وحماية المستهلك والمواصفات، إضافة إلى الفوارق الثقافية التي قد تعيد تشكيل سلوك المستهلك وتحدد درجة قبول المنتجات وأساليب الترويج. وعليه، فإن تحليل أبعاد الاختلاف بين الأسواق الدولية يمثل مدخلًا منهجيًا ضروريا لبناء استراتيجية تدويل واقعية وفعالة، تسمح للشركات الجزائرية بتقليص درجة عدم اليقين، وتكييف قراراتها التسويقية والإدارية، وتحسين فرص نجاحها في الأسواق الأجنبية.

يهدف هذا المبحث إلى إبراز أهم أوجه الاختلاف بين الأسواق الدولية من حيث الاختلافات السياسية، الاختلافات الاقتصادية، الاختلافات القانونية والتنظيمية، والاختلافات الثقافية التي تحدد أنماط الاستهلاك والتواصل التسويقي. وتُمكّن هذه المقاربة من تقديم إطار تحليلي يساعد على فهم البيئة الخارجية كشرط أساسي لتدويل ناجح ومستدام لنشاط الشركات الجزائرية.

المطلب الأول: الاختلافات في البيئة الاقتصادية

يشكل الاختلاف في البيئة الاقتصادية لبلد الشركة الأم وبين مختلف البيئات الاقتصادية للدول المضيفة تحديا للشركة الراغبة في التدويل. فاختلاف نوع الأنظمة الاقتصادية يؤثر بالضرورة عل طبيعة المنافسة ودرجة الحرية الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي عل العالم الخارجي. كما يعتبر الاختلاف في درجة التنمية الاقتصادية وما يترتب عنه من اختلاف في تطور البنى التحتية، القدرة الشرائية، تفضيلات المستهلكين تحديا آخر للشركات. فبينما توفر الأسواق في البلدان المتقدمة فرصا قائمة على الاستقرار الاقتصادي وارتفاع الطلب على السلع والخدمات ذات الجودة العالية، تتيح الأسواق النامية فرصا للنمو بفضل اتساع قاعدة المستهلكين نتيجة ارتفاع معدلات النمو السكاني، لكن يصاحبها تحديات مرتبطة بضعف البنية التحتية، ضعف القدرة الشرائية. ويمكن تحديد عناصر البيئة الاقتصادية فيما يلي:

1. مستوى التنمية الاقتصادية: هناك تباين بين الدول المتقدمة، النامية، والاقتصادات الناشئة فيما يخص مستوى التنمية الاقتصادية وما ينعكس عنه من اختلاف في نوعية المنتجات المطلوبة، توفر البنى التحتية كشبكات النقل، الموانئ، الطاقة، والاتصالات والتي تمثل عاملا مهما في كفاءة سلاسل التوريد والإنتاج والتوزيع. كما يؤثر مستوى التنمية الاقتصادية على نوعية الصناعات التي يرتكز عليها الاقتصاد. وعليه، فإن الشركات عند عملية التدويل تأخذ هذا العامل بعين الاعتبار.

2. الناتج المحلي الإجمالي وحجم السوق: يشير الناتج المحلي الإجمالي إلى القدرة الاستيعابية للسوق من حيث الطلب على استهلاك السلع والخدمات، فكلما ارتفع الناتج المحلي، كانت هناك إنفاق استهلاكي أكثر وتزيد معه فرص الشركات الأجنبية في التوسع على عكس الأسواق ذات الناتج المحلي المحدود. كما يمكن قياس حجم السوق بالتعداد السكاني ومعدل نموه، فهو يعتبر مؤشرا على حجم الطلب الحالي والمستقبلي. من خلال المتغيرين السابقين، وهما الناتج المحلي الإجمالي والتعداد السكاني، ينتج مؤشر ثالث له ارتبط بهما وهو مستوى الدخل الفردي والقوة الشرائية، إذ يحدد مستوى دخل الأفراد نوعية السلع القابلة للتسويق وتموضعها وهو ما يفرض التفاوت من حيث نوعيتها وتسعيرها وحتى نوعية الخدمات المصاحبة.

3. معدلات التضخم والبطالة: تؤثر معدلات التضخم على استقرار الأسعار والقدرة الشرائية، فالأسواق ذات التضخم المرتفع تخلق تحديات في تسعير المنتجات والحفاظ على هوامش الأرباح، كما تبعث الأسواق ذات التضخم المستقر بمؤشرات إيجابية حول استقرار الأسعار وتقلل من المخاطر التجارية. أما معدلات البطالة فهي تحدد حجم القوة العاملة المتاحة ومستوى الطلب الكلي في السوق المصاحب للقوى العاملة النشطة، كما تؤثر على استراتيجيات الشركات من حيث الإنتاج والاستثمار.

4. أسعار الصرف: يمثل اختلاف سعر الصرف وتقلباته، أحد الخصائص الجوهرية للأسواق الدولية، إذ يؤثر بشكل مباشر على تكلفة العمليات التجارية، وتسعير المنتجات، وأرباح الشركات العاملة في الأسواق الأجنبية. فالتقلبات في أسعار العملات قد تؤدي إلى زيادة تكاليف التصدير أو انخفاضها، وعليه قد تمنح ميزة تنافسية للشركات المصدرة في حال انخفاض قيمة العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية. كما تم ذكره في الفصل السابق، تواجه الشركات الدولية عدة أنواع من مخاطر سعر الصرف، أبرزها مخاطر المعاملات التي تنشأ عن العقود والمدفوعات المستقبلية المقومة بعملة أجنبية، ومخاطر التحويل المرتبطة بإعادة تقييم القوائم المالية للفروع الأجنبية، إضافة إلى المخاطر الاقتصادية التي تعكس الأثر طويل الأجل لتقلبات سعر الصرف على القدرة التنافسية والتدفقات النقدية المستقبلية للشركة. وبناء عليه، تصبح معرفة الشركة لطبيعة هذه المخاطر تسييرها الأثر البالغ في نجاح استراتيجية التدويل واستدامة النشاط الدولي.

5. السياسات الاقتصادية والمالية: تختلف السياسات الاقتصادية والمالية من بلد على آخر، من حيث استقرارها وحوافزها. تشمل السياسات الاقتصادية جملة التدابير التي تعتمدها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي، مثل السياسة التجارية، السياسة الصناعية، سياسة الاستثمار الأجنبي. فالدول التي تنتهج سياسة انفتاح اقتصادي وتحريرا للتجارة الخارجية توفر بيئة مواتية لتدويل المؤسسات، سواء عبر التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر. في المقابل، تؤدي السياسات الجبائي إلى رفع تكاليف الدخول للأسواق الأجنبية، وتقليص القدرة التنافسية للمؤسسات الدولية. أما السياسة المالية، المتمثلة في الضرائب والإنفاق العام والدين الحكومي، فهي بدورها تؤثر بشكل مباشر على قرارات التدويل. فاختلاف النظم الضريبية بين الدول يعد متغيرا حاسما في اختيار موقع الاستثمار الأجنبي المباشر، إذ تميل المؤسسات الاقتصادية الراغبة في التدويل إلى توجيه استثماراتها نحو الدول التي توفر عبئا ضريبيا أقل وتشريعات مستقرة، لما لذلك من أثر مباشر على الربحية الصافية.

ومنه يمكن القول إن اختلاف السياسات الاقتصادية والمالية بين الدول يعد متغيرا ذا أهمية كبيرة في تفسير تباين أنماط وتوقيت ونجاح عملية التدويل. فكلما اتسمت هذه السياسات الاستقرار والانفتاح، زادت قدرة المؤسسات على التخطيط بشكل منهجي للتوسع الدولي، في حين تؤدي السياسات المتقلبة أو المقيدة إلى رفع درجة المخاطر وتقليص نجاح فرص التدويل.

إن اختلاف البيئة الاقتصادية بين الدول يفرض على الشركات الراغبة في التدويل او التي تنشط في الأسواق الدولية، ضرورة تكييف استراتيجياتها التسويقية والإنتاجية لتتلاءم مع ظروف كل سوق، سواء من خلال تعديل الأسعار، أو تكييف منتجاتها طبقا لطبيعة السوق ومستهلكيه. ومن ثم، فإن إدراك هذا التباين الاقتصادي يعد شرطا أساسيا لفهم ديناميكيات الأسواق الدولية واختيار نمط التدويل المناسب للتوسع والتمركز فيها.

المطلب الثاني: الاختلافات في البيئة السياسية

إضافة إلى البيئة الاقتصادية، يعد اختلاف البيئة السياسية بين البلدان وما يترتب عنها من مخاطر من أبرز وأهم الخصائص التي تميز الأسواق الدولية والتي تشكل تحديا للشركة الناشطة دوليا، ومرد هذه الأهمية يرجع لكون طبيعة النظام السياسي في بلد ما هي التي تحدد طبيعة النظام الاقتصادي والقانوني.[1] ففي العادة، تكون الأنظمة الديمقراطية أكثر انفتاحا وحرية من حيث حرية حركة السلع والخدمات، رؤوس الموال، وحركات

[1]. Hill and Hult,. (2020), p.41.

الأشخاص، بالمقابل تكون الأنظمة الشمولية أكثر حماءيه وتنظر بعين الريبة للاستثمارات الأجنبية. يمكن تلخيص عناصر الاختلاف في البيئة السياسية فيما يلي:

1. درجة الاستقرار السياسي: تختلف الأسواق الدولية من حيث استقرار الحكومات ووضوح سياساتها، وهذا يعود طبعا لطبيعة النظام السياسي. يظهر أثر الاستقرار السياسي بوضوح في قرارات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تميل عادة الشركات الدولية إلى توجيه استثماراتها نحو الدول التي تتمتع باستقرار حكومي، وشفافية تشريعية، وقابلية للتنبؤ بالسياسات العامة، لما لذلك من دور في تقليص احتمالات التأميم، أو التغيير المفاجئ في القوانين الضريبية والتجارية، أو فرض قيود على تحويل الأرباح مثلا. وفي المقابل، يؤدي عدم الاستقرار السياسي كالتقلبات الحكومية، أو النزاعات الداخلية، إلى ارتفاع كلفة التدويل وزيادة المخاطر، مما يدفع المؤسسات إلى تبني أنماط دخول أقل التزاما مثل التصدير أو الترخيص، أو إلى تجنّب السوق كليًا رغم جاذبيتها الاقتصادية.

2. السياسات الحكومية تجاه الاستثمار الأجنبي: يختلف موضوع السيادة من نظام سياسي إلى آخر، فبعض الحكومات لها توجهات حماية للاقتصاد الوطني عن طريق سن قوانين لتشجيع المنتوج الوطني وتفرض قيودا على الشركات الأجنبية .[1] في حين ترى بعض الدول ان الحرية الاقتصادية والمنافسة ترى ضرورة المساواة في التعامل بين الشركات المحلية والشركات الجنبية، ومن ثم تشجع دخول الاستثمارات عبر الحوافز الضريبية والمالية.

3. العلاقات الدولية والسياسة الخارجية: تؤثر العلاقات الدولية والسياسات الخارجية لبلد ما على طريقة تفاعل الدولة مع العالم الخارجي وانعكاساته على التجارة والاستثمار. فالدول التي تتمتع بعلاقات دبلوماسية مستقرة، وخاصة مع الدول المجاورة لها، وتشارك في اتفاقيات تجارية إقليمية أو دولية، عادة ما توفر فرصا أوسع للشركات الأجنبية من خلال تسهيل حركة السلع والخدمات، وخفض التعاريف الجمركية، وفتح الأسواق أمام الاستثمارات. وعلى العكس، فإن الدول التي تنتهج سياسات خارجية متوترة أو تدخل في نزاعات إقليمية أو تخضع لعقوبات اقتصادية تصبح بيئات عالية المخاطر تحد من قدرة الشركات على الدخول أو الاستمرار في أنشطتها. وبالتالي، فإن فهم طبيعة العلاقات الدولية والسياسات الخارجية لأي دولة يعد شرطا أساسيا لتقييم جاذبية أسواقها الدولية وتقدير حجم المخاطر والفرص المرتبطة بها.

4.مستوى البيروقراطية والفساد: يتعلق انتشار الفساد والبيروقراطية في محيط الأعمال بشكل كبير بالمحيط السياسي. فتأثير جماعات الضغط والأوليغارشيا في القرار السياسي يؤدي إلى ارتفاع معدلات البيروقراطية،

[1]. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (10th ed.). Pearson Education, p.140.

انتشار الفساد، ويقلل من الشفافية والمنافسة الشريفة ويرفع من تكاليف ممارسة الأعمال، أما الأسواق ذات النظم الإدارية المرنة والشفافة تجذب المستثمرين بشكل أكبر وتزيد من درجة اليقين لديهم.

في العادة تقوم الشركات الراغبة في التدويل بالرجوع إلى مؤشرات تصدرها هيآت متخصصة تقوم بقياس وتصنيف البلدان حسب درجة الخطر السياسي. تأتي في مقدمة هذه التصنيفات، مؤشرات الحوكمة العالمية (Worldwide Governance Indicators – WGI) الصادرة عن البنك الدولي، والتي تقيس أبعادا أساسية مثل الاستقرار السياسي وغياب العنف، فعالية الحكومة، سيادة القانون، وجودة التنظيم. كما تُستخدم مؤشرات المخاطر القطرية التي تصدرها مؤسسات متخصصة مثل Euromeney والتي يصدر عنها International Country Risk Guide (ICRG) لتقييم المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية، وتصنف الدول وفق درجات تعكس مستوى الخطر من منخفض إلى مرتفع. وإلى جانب ذلك، تلعب مؤشرات الحوكمة والشفافية وعلى رأسها مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، والذي يعد مؤشرا غير مباشر على جودة المؤسسات واحترام القواعد القانونية مرجعا مهما للشركات لمعرفة البيئة السياسية للأسواق المستهدفة.

المطلب الثالث: الاختلافات القانونية في الأسواق الدولية

يتمثل دور قوانين أي بلد في تنظيم ممارسات الأعمال، وتحديد الطريقة التي يجب أن تُنفذ بها المعاملات التجارية، ووضع الحقوق والالتزامات للأشخاص المشاركين في تلك المعاملات .[1] تعتبر الاختلافات القانونية بين دول من أهم خصائص الأسواق الدولية. هذه الاختلافات ليست فروقاً شكلية فقط، بل تؤثر مباشرة على استراتيجيات الدخول إلى السوق، التشغيل اليومي، التكاليف، وإدارة المخاطر لأي شركة تعمل في الأسواق الأجنبية. فهم هذه الاختلافات واستغلالها جيدا يعد من عناصر نجاح التدويل. وفيما يلي أهم عناصر هذه الاختلافات.

1. الاختلاف في نوع النظام القانوني ومصدره: هناك نوعان اساسيان من الأنظمة القانونية السائدة دوليا، القانون المدني (Civil Law) والقانون العام (Common Law).

يعتمد نظام القانون المدني على مجموعة مفصلة من القوانين المنظَّمة في شكل مدونات (Codes) ، وعندما تقوم المحاكم بتفسير القانون المدني، فإنها تفعل ذلك بالاستناد إلى هذه المدونات. ويُطبق نظام القانون المدني في أكثر من 80 دولة، من بينها ألمانيا وفرنسا واليابان وروسيا. يكون دور القاضي هو تفسير وتطبيق النصوص القانونية المدونة ولا تخلق قراراته سوابق ملزمة لأطراف أخرى في قضايا مستقبلية. تميل العقود إلى أن تكون أكثر إيجازًا وأقل تفصيلا، لأن القانون المدون يغطي تلقائيا العديد من البنود الضمنية والافتراضية.

[1]. Hill and Hult, (2020)., p50.

وعليه، تحتاج الشركات التي تتعامل في بلدان القانون المدني إلى الاطمئنان إلى أن القانون التجاري هو القانون الخاص الذي ينظم علاقاتهم، وأن القانون المدني يظل الشريعة العامة التي يتم الرجوع إليها عند غياب نص تجاري.

من جهة أخرى، يعتمد النظام القانوني العام (Common-Law Legal System)على مفهوم السوابق القضائية، الذي يُطلق عليه أحياناً اسم "الالتزام بالسوابق (Stare Decisis) ". والسوابق القضائية هي المبدأ القائل بأن القرارات القضائية السابقة المتخذة بشأن مسألة معينة تكون ملزمة للمحكمة عند عرض المسألة ذاتها لاحقا.[1] وعليه يكون مبدأ الالتزام بالسوابق أهم مبدأ لعملية اتخاذ القرار في نظام القانون العام. يكون دور القاضي في القانون العام خلق القانون وتطويره من خلال تفسير الأحكام وإصدار القرارات التي تصبح سوابق ملزمة للمحاكم الأدنى درجة. تميل العقود في النظام القانوني العام إلى أن تكون أكثر تفصيلا وطولا، حيث يجب أن تحدد بدقة كل جانب من جوانب العلاقة بين الطرفين لتجنب الغموض، عكس القانون المدني أين تكون العقود أقل تفصيلاً.

2. الاختلافات في قوانين تأسيس الشركات: من الاختلافات القانونية بين الدول في مجال الأعمال، نجد اختلاف الإجراءات القانونية المتعلقة بتأسيس الشركات من حيث الشكل القانوني، الحد الدنى لرأس المال والتراخيص المطلوبة للتأسيس. كما يكمن الاختلاف في النسبة القانونية التي يمكن للمستثمر الأجنبي في الشركات المحلية، ففي بعض البلدان الليبيرالية مثل المملكة المتحدة وهولندا والولايات المتحدة، يسمح بالملكية الأجنبية الكاملة بنسبة 100% في معظم القطاعات، بينما في دول أخرى مثل الصين والهند والجزائر، توجد قيود على الملكية الأجنبية في القطاعات الاستراتيجية (النفط، الاتصالات، الإعلام، الأمن)، حيث يلزم المستثمر الأجنبي بشريك محلي بنسبة محددة.[2] وعليه تؤثر هذه القوانين على الأنماط التي تتوسع بها في الأسواق الخارجية.

3. اختلاف قوانين العمل والتوظيف: تحدد قوانين العمل والتوظيف واجبات وحقوق كل من العامل وصاحب العمل. وتنظم العلاقة التعاقدية من حيث الأجور، ساعات العمل، الإجازات، شروط السلامة، والتعويضات وتؤثر هذه الاختلافات بشكل مباشر على تكلفة اليد العاملة، المرونة التسييرية، وجاذبية السوق للاستثمار الأجنبي. [3] ففي علاقة العامل وصاحب العمل، هناك بعض الأنظمة المرنة كالولايات المتحدة الامريكية والتي تعطي لصاحب العمل والعامل حرية التعاقد ومرونة في التوظيف والفصل وعدد ساعات العمل. في حين تتميز

[1]. Keegan and Green. (2020)., p.147.
[2]. OECD (2024), *OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index: Methodological Framework*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/6491e99d-en.
[3]. Hill and Hult.,(2020), p.51.

قوانين العمل في بعض البلدان بالحمائية كفرنسا وألمانيا، حيث تكون الأولوية لحماية العامل، وتفرض إجراءات صارمة عند إنهاء العقود، وتحدد ساعات عمل قصوى إضافة إلى المساهمات العالية في الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي. [1] هناك اختلاف آخر يتعلق بحقوق النقابات والمفاوضة الجماعية. ففي أوروبا الغربية وكندا، تتمتع النقابات العمالية بحقوق قوية في المفاوضة حول الأجور وساعات العمل، أما في بعض الدول فالنشاط النقابي محدود وخاضع لترخيص حكومي مسبق. وعليه، يجب على الشركات الدولية إجراء تحليل دقيق للإطار القانوني للعمل في كل دولة قبل التوسع، مع وضع سياسات داخلية متوافقة مع التشريعات الوطنية توازن بين تكلفة العمالة والاستقرار القانوني والاجتماعي.

4 اختلاف قوانين حماية الملكية الفكرية: تختلف الدول في مدى قوة قوانينها المتعلقة بحماية حقوق الملكية الفكرية وآليات تنفيذها لهذه القوانين. تشمل حقوق الملكية الفكرية حقوق براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر، والتصاميم الصناعية، والأسرار التجارية، وكلها تؤثر بشكل مباشر على بيئة الاستثمار في الأسواق. على الرغم من أن العديد من الدول لديها لوائح وقوانين صارمة للملكية الفكرية في سجلاتها، إلا أن تطبيق هذه اللوائح غالبًا ما يكون متساهلاً. [2]

يتخذ انتهاك الملكية الفكرية أشكالا مختلفة، فالتزوير هو النسخ والإنتاج غير المصرح به للمنتج، أما التقليد، فهو استخدام اسم منتج يختلف اختلافًا طفيفا عن علامة تجارية معروفة ولكنه قريب بما يكفي ليخلط المستهلكون بينه وبين المنتج الأصلي. وهناك نوع آخر من التزوير وهو القرصنة، وهي النشر أو الاستنساخ غير المصرح به لعمل محمي بحقوق النشر. [3]

تتبع العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي أنظمة حماية صارمة لحقوق الملكية الفكرية من أجل دعم الابتكار عبر منح حقوق احتكارية طويلة الأمد للمخترعين والمبدعين، بينما تعاني بعض الأسواق النامية من ضعف في الإطار القانوني والتنفيذي بسبب محدودية القدرات الإدارية والمؤسساتية أو غياب الوعي بأهمية حماية الملكية الفكرية.

يؤثر اختلاف صرامة قوانين حماية الملكية الفكرية بين الأسواق الدولية تأثيرا كبيرا على استراتيجيات الشركات وتنافسيتها في الأسواق الدولية. ففي الدول التي تتبنى نظما صارمة لحماية الملكية الفكرية، تتمتع الشركات ببيئة آمنة لتطوير الابتكارات والمنتجات الجديدة، مما يشجعها على نقل التكنولوجيا والاستثمار في البحث والتطوير في السوق المستهدف. أما في الدول ذات الحماية الضعيفة، فإن الشركات تواجه مخاطر مرتفعة تتعلق بالقرصنة، وسرقة الابتكارات، وتزييف العلامات التجارية، وهذا يحد من الثقة في البيئة

[1]. OECD. (2021). *OECD employment outlook 2021: Navigating the COVID-19 crisis and recovery*. OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en
[2]. Hill and Hult.(2020)., p.56.
[3]. Keegan and Green. (2020), p.149.

الاستثمارية، مما يدفعها إلى تقييد عملياتها أو اعتماد استراتيجيات حذرة بالاحتفاظ بالتكنولوجيا الحساسة داخل الشركة الأم أو اعتماد التصدير بدلا من الاستثمار المباشر.

5. اختلاف قوانين المنافسة (Antitrust Laws): تعتبر قوانين المنافسة كعنصر من عناصر البيئة القانونية والتي تختلف من بلد لآخر، كما تمثل عاملا مهما في قرار التدويل ونمطه. الهدف الأساسي لقانون المنافسة هو حماية وتعزيز البيئة التنافسية من خلال معالجة تجاوزات القوى السوقية التي تسمح للشركات، بشكل فردي أو مشترك، باستغلال موقعها لتحقيق أرباح غير عادية على أساس مستدام، أو لمنع تطور المنافسة عن طريق إغلاق سبل الدخول والتوسع للشركات الأقل قوة .[1] كما تهدف هذه القوانين إلى حماية المنافسة العادلة بين الشركات إضافة إلى حماية المستهلكين من ارتفاع الأسعار الناتج عن ممارسات احتكارية.

على الرغم من وجود مبادئ عامة مشتركة، مثل حظر الاتفاقات الكارتلية وإساءة استغلال الوضع المهيمن وعمليات الاندماج المضرة بالمنافسة، فإن تطبيق هذه القوانين يختلف بدرجة كبيرة من دولة إلى أخرى. [2] ففي الولايات المتحدة، يعرف هذا الإطار باسم قوانين مكافحة الاحتكار (Antitrust Laws) ويطبق بشكل صارم من خلال مؤسسات قوية مثل وزارة العدل ولجنة التجارة الفيدرالية، ويركز على حماية المستهلكين من ارتفاع الأسعار وتقليل الابتكار نتيجة الاحتكار. أما في الاتحاد الأوروبي، فإن قوانين المنافسة تدار عبر المفوضية الأوروبية وتركز على منع إساءة استغلال القوة السوقية من قِبل الشركات الكبرى، كما تتميز بنهج أكثر تدخلا في مراقبة الاندماجات والتحالفات. ولهذا فالشركات التي تود الدخول لهاته الأسواق مجبرة على تبني استراتيجيات نمو عضوي أو شراكات مرنة بدلا من الاستحواذ الكامل.[3] كما أن فرض قيود على سياسات التسعير، مثل التسعير الإقصائي أو التمييزي، يدفع الشركات إلى إعادة تصميم استراتيجيات التسويق والتوزيع لتتوافق مع القوانين المحلية.

في المقابل، تختلف الأسواق الناشئة في درجة تطور تشريعات المنافسة لديها. فبعضها، مثل الصين والهند والبرازيل، اعتمد مؤخرا أطرا قانونية حديثة، لكن التطبيق العملي لا يزال متأثرا بالعوامل السياسية والاقتصادية المحلية مما يجعل هذه الشركات تستفيد من مرونة أكبر في التسعير واتفاقيات التعاون والاندماج. بالمقابل، تظهر التجارب أن ضعف الشفافية المؤسسية أو التدخل الحكومي في السوق يمكن أن يؤدي إلى تطبيق انتقائي

[1]. Whish, R., & Bailey, D. (2021). *Competition law* (10th ed.). Oxford University Press, p.75.
[2]. OECD. (2022). *Competition Law and Policy in a Global Context*. OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/a9c9f711-en
[3]. Whish and Bailey,(2010)., p.76.

للقوانين، ما يقلل من فاعليتها في تحقيق المنافسة العادلة ويخلق حالة من عدم اليقين القانوني وتؤثر على قرارات الاستثمار طويل الأمد.

6. اختلاف قوانين الضرائب والرسوم: تعد الاختلافات الضريبية بين الدول من اهم العوامل المحفزة أو المنفرة للشركات من أجل التوسع في الأسواق الدولية. فالضرائب والرسوم تؤثر على تكاليف الأعمال، اختيار نمط التدويل، استراتيجيات التمويل وتحويل الأرباح.

من اهم هذه الضرائب نجد الضرائب على أرباح الشركات، والتي تختلف من بلد لآخر. فالدول التي لها ضرائب منخفضة على أرباح الشركات تستعملها كأداة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من أجل جذب رؤوس الأموال وتحويل التكنولوجيا وخلق مناصب العمل. أما البلدان التي تعتمد ضرائب مرتفعة فيكون هدفها تمويل الانفاق العام والتحويلات الاجتماعية. كما أن هناك اختلاف آخر فيما يخص الضرائب على أرباح الشركات، فبعض الدول تتبع نظام الإقامة الضريبية (tax residency) وهذا بفرض الضريبة على الشركات المقيمة فقط، في حين تفرض بلدان أخرى الضرائب على الدخل العالمي للشركة. بالإضافة إلى الضرائب على أرباح الشركات، نجد ان هناك اختلافات بين الدول فيما يخص الضرائب غير المباشرة كالضريبة على القيمة المضافة، والتي تؤثر بشكل مباشر على سياسات التسعير. أما اختلاف الضرائب على الدخل فيؤثر على سياسات التشغيل، تكلفة العمالة، والحوافز المتعلقة بأداء المدراء التنفيذيين والدوليين.

7. القوانين المتعلقة بسلامة المنتج والمسؤولية على المنتج (Product Safety and Liability):
قوانين سلامة المنتجات (Product Safety Laws) تضع معايير السلامة والأمان والتي يجب أن يلتزم بها المنتج. أما المسؤولية عن المنتجات(Product Liability) ، فتشمل القوانين المتعلقة بإجراءات مساءلة الشركة المنتجة أو الموزعة ومسؤوليها عندما يتسبب المنتج في إحداث إصابة، وفاة، أو أي نوع من الضرر للمستهلك.[1]

تعد قوانين سلامة المنتج والمسؤولية عن المنتج من أبرز مظاهر التباين القانوني بين الأسواق الدولية، والتي الأثر بشكل كبير على قرار التوسع في السواق الخارجية، نظرا لصعوبة الامتثال لهذه القوانين في بعض الأسواق. تختلف التشريعات القانونية في تحديد مفهوم "العيب في المنتج" وفي مدى إلزام المنتج أو المورد بتحمّل المسؤولية عن الأضرار الناجمة عن منتجاته. ففي دول الاتحاد الأوروبي، تسود فلسفة المسؤولية الصارمة بموجب التوجيه الأوروبي رقم 85/374/EEC، حيث يُلزم المنتج بالتعويض عن أي ضرر ينتج عن عيب في منتجه دون اشتراط إثبات الخطأ أو الإهمال، بينما تقوم القوانين الأمريكية على مزيج من مبادئ

[1] Hill and Hult, (2020)., p.57.

المسؤولية الصارمة والإهمال، مع منح المحاكم سلطة تقديرية في فرض تعويضات عقابية عند ثبوت الإهمال الجسيم.[1] أما في اليابان والصين، فتتبنى القوانين مقاربة أكثر توازنا وأقل صرامة، تراعي فيها حماية المستهلك دون الإضرار بجاذبية الاستثمار واذي قد ينتج عن الصرامة الكبيرة لهذا النوع من القوانين. في حين انه في بعض الدول النامية، لا يكون هناك وجدود لهذا النوع من القوانين، وحتى إن كانت موجودة فلا يتم تطبيقها بصرامة كبيرة، وهذا ما يجعل الشركات الأجنبية في أريحية مقارنة بالصرامة الموجودة في أسواق الدول المتقدمة.

تنعكس هذه الاختلافات على الشركات الناشطة في الأسواق الدولية بأشكال مختلفة، وطبقا لمدى صرامة هذه القوانين. فمثلا، تكون الشركات في الدول ذات القوانين الصارمة مضطرة لتبني معايير تصميم متقدمة وعمليات توثيق دقيقة لقرارات التصميم، لأن عبء الإثبات يجعل الوثائق التقنية أداة دفاعية في حالة المنازعات القضائية ويقلل من المخاطر. إضافة إلى هذا، تزيد تكاليف الامتثال واختبارات السلامة والتأمين ضد المخاطر في الدول ذات القوانين الصارمة مقارنة بالدول النامية. إذ يتعيّن على الشركات تكييف تصميم منتجاتها وتحذيراتها وفق متطلبات كل سوق، وتطوير أنظمة فعالة لمراقبة الجودة وسحب المنتجات المعيبة. كما تزيد التكاليف في الأسواق التي تسمح بتعويضات واسعة أو دعاوى جماعية، أين تحتاج الشركات إلى مخصصات مالية أكبر وبورصات تأمين مسؤولية منتجات بنطاق أوسع.

كمثال على هذا، أدت الطفرة في قضايا وأحكام المسؤولية عن المنتجات في الولايات المتحدة إلى زيادة هائلة في تكلفة تأمين المسؤولية على المنتجات (liability insurance). يجادل العديد من المديرين التنفيذيين ورجال الأعمال بأن التكاليف المرتفعة لهذا التأمين تجعل الشركات الأمريكية أقل قدرة على المنافسة في السوق العالمية أمام نظرائهم من البلدان الأخرى.

7. **قوانين الاستيراد والتصدير والجمركة:** من أهم القوانين التي تؤثر على قرار التدويل، واختيار نمط التدويل نجد القوانين المتعلقة بالتجارة الخارجية. تتضمن هذه القوانين معظم الحواجز الجمركية التي تستخدمها الحكومات من أجل تحقيق اقتصادية وسياسية مختلفة. تستخدم الدول عدة أدوات لمراقبة التجارة الخارجية منها، التعريفات الجمركية، الإعانات، حصص الاستيراد، متطلبات المحتوى المحلي، المعايير التقنية والصحية، والبيروقراطية الإدارية.[2]

تعتبر التعريفات الجمركية من أبرز مظاهر التباين القانوني بين الأسواق الدولية، إذ تختلف الدول في مستويات الرسوم الجمركية وأنظمتها وإجراءات تطبيقها وفقا لسياساتها الاقتصادية والتجارية. التعريفات الجمركية

[1]. European Commission. (2023). Product Liability Directive (85/374/EEC): Evaluation and Reform Proposals. Publications Office of the European Union, https://op.europa.eu/en/publication%E2%80%91detail/-/publication/XXXXX%E2%80%91language%E2%80%91en

[2]. Hill and Hult.,(2020)., p.203.

هي الضرائب المفروضة على السلع المستوردة، وتُستخدم كأداة قانونية لتحقيق أهداف متعددة، مثل حماية الصناعات الوطنية، وزيادة الإيرادات الحكومية، وتنظيم الميزان التجاري.

تستعمل الحكومات الحواجز الجمركية بصفة عامة والتعريفات الجمركية لعدة أسباب. من اهم هذه الأسباب، حماية المنتوج الوطني من المنافسة الخارجية الناجمة عن الاستيراد. ففرض التعريفات الجمركية على السلع المستورة يزيد من سعرها ويجعلها اقل تنافسية. تستغل الشركات المحلية هذا المظهر من أجل تحسين جودتها وتصبح منتجاتها أكثر تنافسية. السبب الآخر لفرض التعريفات الجمركية هو التقليل من نزيف العملة الصعبة الناتج عن الاستيراد، خاصة لدى الجدول التي لديها قدرات تصديرية ضعيفة وتعاني من عجز في ميزانها التجاري. كما قد يكون سبب فرض التعريفات الجمركية والحواجز الجمركية الأخرى، حض الشركات الأجنبية على الاستثمار المباشر بدل الاكتفاء بالتصدير فقط. وعادة ما يترافق فرض التعريفات الجمركية بسن قوانين محفزة على الاستثمار. وأخيرا، قد تفرض الحواجز الجمركية والتعريفات الجمركية على منتجات بعينها تراها الحكومة كقطاعات استراتيجية.

تختلف الدول من حيث درجة انفتاحها في مجال التجارة الخارجية عامة والاستيراد بصفة خاصة. ففي حين تنتهج بعض الدول سياسات حمائية للأسباب المذكورة سابقا، تنتهج دول أخرى سياسات منفتحة عن طريق تحرير التجارة الخارجية لأسباب مختلفة. السبب الأساسي لتحرير التجارة الخارجية هو تشجيع المنافسة النزيهة. فحرية تدفق المنتجات الأجنبية يجبر الشركات المحلية على زيادة كفاءتها وفعاليتها من اجل مواجهة المنافسة الدولية.[1] إضافة إلى هذا، فحرية التجارة الخارجية تزيد من تنوع المنتجات المتاحة لدى المستهلكين وزيادة رفاهيتهم. وأخيرا، قد يكون تحرير التجارة الخارجية وإلغاء او تخفيض التعريفات الجمركية نتيجة الالتزام الدولية بالاتفاقيات الناتجة عن انضمامها للمنظمات الدولية او الإقليمية، كالمنظمة العالمية للتجارة، مناطق التبادل الحرة او الاتحادات الجمركية.

إن تأثير القوانين المتعلقة بالحواجز والتعريفات الجمركية على الشركات الناشطة دوليا او الراغبة في التدويل يكون بعدة طرق. على المستوى المباشر، تؤدي التعريفات الجمركية المرتفعة إلى زيادة تكلفة الصادرات، مما يجعل منتجات الشركات الدولية أقل قدرة على المنافسة السعرية مقارنة بالسلع المحلية. في حالة كون هذا السوق ذو طلب عال، يدفع هذ الأمر العديد من الشركات إلى تغيير نمط دخولها للسوق، مثل التحول من التصدير إلى الاستثمار المباشر عن طريق إقامة فروع محلية لتفادي الرسوم الجمركية. كما أن ارتفاع الحواجز الجمركية يُرغم الشركات على إعادة تصميم استراتيجياتها التسويقية والتسعيرية وحتى تكييف منتجاتها بما يتناسب مع الأسعار النهائية في السوق المستهدفة في حالة بقاء التصدير كنمط للتدويل. اما في حالة البلدان

[1]. Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). *International trade: Theory and policy* (11th ed.). Pearson, p.269.

ذات التعريفات الجمركية المنخفضة، فقرار التوسع فيها قد يكون عن طريق التصدير لسهولته، او عن طريق أنماط استثمارية في حالة وجود دوافع أخرى تضطر المؤسسة على التواجد في هذا السوق، كالقرب من الزبائن.

تجدر الإشارة هنا ان وجود حواجز جمركية تجعل من منتجات الشركة المصدرة اقل تنافسية لا يؤدي بالضرورة الى اتخاذ الشركة قرار التواجد في هذه السوق عن طريق الاستثمار المباشر. فكون الحكومة تنتهج سياسة حمائية تجاه تجارتها الخارجية، يخلق حالة من عدم اليقين التجاري، خصوصًا في ظل تغير السياسات الجمركية بين الدول، وهو ما يؤثر على تخطيط الشركات الطويل الأمد. كما يمكن أن تؤدي إلى التأثير السلبي في سلاسل الإمداد العالمية، مما يجعل من الوصول على الموارد الأولية المستوردة أمر صعب ويزيد من التكلفة الإنتاجية. وعليه يمكن القول أن القوانين والتشريعات التي تحرر التجارة الخارجية يتيح للشركات الدولية فرصا أكبر للتوسع، ويزيد من قدرتها على دخول الأسواق بسهولة وتحقيق وفورات الحجم. ولهذا تتجه العديد من الدول للانضمام إلى التكتلات الإقليمية من اجل الاستفادة من المزايا التي توفرها.

المطلب الرابع: الاختلافات الثقافية والاجتماعية

تعتبر الاختلافات الثقافية والاجتماعية جانب آخر من جوانب الاختلافات بين الأسواق الدولية والتي لها التأثير البالغ في نجاح أو فشل الشركات في الأسواق الأجنبية، نظرا لكونها تمس مباشرة سلوك المستهلكين، والعلاقات التجارية، وأساليب التسيير والتواصل. فكون الشركة ستنشط او تتعامل مع بيئة ثقافية واجتماعية مختلفة، فهذا قد يستدعى مزيجا تسويقيا مختلفا وربما نمطا تسييريا مختلفا.

1. مفهوم الثقافة:

يعرف هوفستيد الثقافة عل أنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة بشرية عن غيرهم".[1] وهي تتضمن القيم والمعتقدات والأعراف والعادات التي تشكل طريقة تفكير الأفراد وتفاعلهم في البيئات المختلفة. وعليه فالثقافة هي الإطار العام الذي يوجّه تصرفات الأفراد داخل المجتمع.[2]

إن تعدد العناصر المكونة لثقافة بلد ما، يجعل كل عنصر منها له تأثير على مدى التكيف الذي يجب على الشركة انتهاجه، سواء على مستوى المزيج التسويقي، طريقة التسيير، أو حتى ثقافة الشركة. إن أكبر خطأ ترتكبه الشركة ومسيروها عند العمل أو التعامل مع السواق الخارجية هو استعمال ما يسمى بالمرجعية الذاتية **(Self-Referencing)** عند تفسير المظاهر الثقافية المختلفة في بلدان مختلفة والتي قد تكون

[1]. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional. P.6.
[2]. Hill and Hult.,(2020), p.96.

مضللة. تعرف المرجعية الذاتية على أنها عملية نشكل من خلالها أحكاما حول الآخرين وسلوكهم بناء على مقارنة بثقافتنا وتجاربنا الماضية وتصورنا الخاص للذات. [1]

يمكن النظر إلى العناصر المكونة لكل ثقافة على أنها تتكون من ثلاث طبقات:[2]

الطبقة الأولى، أو الطبقة الخارجية، هي المستوى السلوكي أو الظاهر. هذا هو ما يمكن ملاحظته فورا عند السفر إلى بلد أجنبي لأول مرة كاللغة، الطعام، الهندسة المعمارية، المباني، وما إلى ذلك. و يشمل:

- **اللغة** :الكلمات المنطوقة والمكتوبة؛
- **الطعام** :المأكولات وآداب تناول الطعام؛
- **الهندسة المعمارية** :المنازل والمباني والبنية التحتية؛
- **قواعد اللباس** :أنماط الملابس والأزياء؛
- **أسلوب التواصل** :لغة الجسد، وتعبيرات الوجه، ودرجة المباشرة/غير المباشرة في الحديث.

الطبقة الثانية، تتضمن المعايير والقيم والتي تعتبر شبه مرئية. لكل ثقافة نظامها الخاص من المعايير والقيم والتي تشكل السمات الوطنية للثقافة. القيم (values) هي المعتقدات الجوهرية والمبادئ العامة التي يعتبرها المجتمع مهمة ومرغوبة وتتعلق بما هو الصواب والخطأ، الجميل والقبيح، المرغوب والمكروه. أما المعايير (Normes) هي القواعد المحددة للتصرف والسلوك التي تنبع من القيم و هي الإجراءات اليومية التي تُظهر كيف يجب أن يتصرف الناس في مواقف معينة لتلبية قيم المجتمع.

الطبقة الثالثة، هي الطبقة غير المرئية والأكثر جوهرية وتتعلق بالافتراضات والمعتقدات الأساسية في الثقافة. تعتبر هذه القواعد غير واعية ويعتبرها الناس من المسلمات، مما يجعلها الأصعب في التغيير أو حتى التعبير عنها. فمثلا ترى بعض الثقافات ان الوقت مورد نادر وجب تسييره وإدارته بكفاءة مع احترام كامل للمواعيد، أما في ثقافات أخرى فترى أن الوقت أمر مرن والأولوية تكون لاحترام العلاقات الإنسانية على إنجاز الأعمال في موعدها.

[1]. Johansson, J. K .(2009), p.60.
[2]. Price, A. (2011). *Human resource management* (3rd ed.). Cengage Learning.

شكل رقم (2.2) : المستويات المرئية وغير المرئية للتقافة



المصدر : Hollensen.(2020), p.237.

2. العناصر المكونة للثقافة: فيما يلي، سوف نتطرق إلى أهم العناصر المكونة لثقافة مجتمع ما وكيف تؤثر على نشاط الشركة في الأسواق الأجنبية إضافة إلى الأخطاء الشائعة التي ترتكبها الشركات بسبب الاختلاف الثقافي.

أولا: القيم والمعتقدات الاجتماعية: القيم هي المعتقدات الجوهرية التي تحدد ما يعتبره المجتمع صوابا أو خطأ، مرغوبا أو مرفوضا. وتؤثر هذه القيم في طريقة استهلاك الأفراد واتخاذهم للقرارات الشرائية.

الدين: يعتبر الدين أحد الركائز الرئيسية للثقافة إلى جانب اللغة والقيم والعادات والتقاليد. يوجه الدين نظام المعتقدات والقيم الأخلاقية التي تحدد ما يعتبره المجتمع صوابا أو خطأً، مقبولا أو مرفوضًا. تؤثر المعتقدات الدينية في بلد ما بشكل كبير على قرارات الشركات الناشطة، او التي تنوي النشاط في بلد أجنبي بديانة أو ديانات مختلفة. فهو يؤثر في مجال العمل، الاستهلاك، والقرارات التجارية والتسويقية.

يؤثر الدين على سلوك المستهلكين فيما يخص ما هو مقبول وما هو محرم فيما يتعلق بالمنتج وطريقة تسويقه، فالكحول أو لحم الخنزير محرم في المجتمعات الإسلامية، كما يمتنع الهنود عن استهلاك لحوم البقر،

وعليه يجب على الشركات الدولية تكييف منتجاتها واستراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع هذه المعتقدات.[1] إضافة إلى قبول المنتج ومكوناته، فإن الترويج للمنتج يجب ان يتوافق أيضا مع معتقدات القاعدة الاستهلاكية، فما هو مقبول في دولة قد لا يكون بالضرورة مقبولا في دولة أخرى. فاستعمال الإعلانات التجارية التي تستعمل المرأة من غير احتشام، أو استعمال بعض الحيوانات كالخنزير يعد تعديا على المعتقدات الدينية للدول الإسلامية. كما يؤثر الدين أيضا في بيئة العمل. فعادة ما يعتبر الصدق والنزاهة من صفات المجتمعات التي يكون التدين فيها كبيرا والتي تؤثر على العلاقات التجارية طويلة الأمد.

إضافة إلى هذا، تختلف الأعياد والمناسبات الدينية اختلافاً كبيراً بين البلدان. ففي شهر رمضان مثلا، يكون أداء الموظفين مساء اقل نتيجة للصيام، إذ يؤثر الصيام على قوتهم وقدرتهم على التحمل أثناء يوم العمل. إن محاولة الإدارة للحفاظ على مستويات الإنتاجية العادية من المرجح أن تقابَل بالرفض، لذلك يجب على المديرين تعلم التحلي بالتفهم تجاه هذا الأمر.[2]

ثانيا: اللغة والتواصل: تُعدّ لغة أي دولة مفتاح ثقافتها، ويمكن وصفها بأنها مرآة تلك الثقافة.ولذلك، إذا كان على الفرد أن يعمل بشكلٍ مكثّف مع ثقافة معيّنة، فمن الضروري تعلّم لغتها، فإتقان اللغة يعني تعلّم الثقافة ذاتها، لأن كلمات اللغة ليست سوى مفاهيم تعبّر عن الثقافة التي نشأت منها.

تقسم اللغة إلى لغة لفظية أو منطوقة (Verbal Language) ولغة غير لفظية أو غير منطوقة (Non-verbal Language). إذا كانت اللغة المنطوقة لا تشكل إشكالا كبيرا، والأمر يستدعي تعلمها وفهمها من أجل إمكانية التواصل أو حتى استعمال اللغة الإنجليزية كلغة مستعملة دوليا في عالم الأعمال، فإن اللغة غير اللفظية تشكل تحديا حقيقيا لصعوبة استيعاب كل الاختلافات الموجودة. تعرف اللغة غير اللفظية على أنها عملية التواصل التي تتم بطرق اخر غير النطق باستعمال الإشارات غير اللفظية ، كالتعبير الجسدي، التعبير اللمسي، التعبير الصوتي (مثل نبرة الصوت والهمس)، التعبير الصمتي (أي استخدام الصمت)، الإيماءات، وتعبيرات الوجه. يؤدي عدم فهم تلك الفروق إلى سوء فهم أثناء تعامل الشركة مع عملائها، شركائها، أو حتى بين موظفيها في الشركة الأم وفروعها في البلدان الأجنبية.

من بين أمثلة سوء الفهم تلك التي تحدث اثناء التفاوض أو أثناء الاجتماعات وخاصة تلك المتعلقة بالتواصل غير اللفظي. جانب من جوانب التواصل غير اللفظي هو المسافة الشخصية(Personal Space) ، وهي مقدار المسافة المريحة بينك وبين الشخص الذي تتحدث إليه. في الولايات المتحدة مثلا، تبلغ المسافة المعتادة في محادثات العمل من خمسة إلى ثمانية أقدام .أما في أمريكا اللاتينية، فهي من ثلاثة إلى خمسة أقدام. نتيجة لذلك، يشعر العديد من سكان أمريكا الشمالية لا شعوريًا بأن سكان أمريكا اللاتينية يقتحمون

[1] Keegan and Green, (2020)., p.109.
[2]. Hollensen, (2020)., p.247.

مسافتهم الشخصية، وقد يرى الأمريكي وهو يتراجع عنهم أثناء المحادثة. بل قد يشعر الأمريكي أن اللاتيني عدواني ومتطفل. في المقابل، قد يفسر اللاتينيون هذا التراجع على أنه تكبر أو انعزال .يمكن أن تكون النتيجة هي غياب للتفاهم والانسجام (lack of rapport) بين رجلي أعمال من ثقافتين مختلفتين.

بصفة عامة، الأشخاص الذين نشأوا في بيئة غربية يميلون إلى أن يكونوا لفظيين بمعنى انهم يعبرون عن ما يريدون لفظيا وبطريقة مباشرة، أما أولئك الذين نشأوا في دول الشرق كآسيا فيظهرون سلوكا يولي وزنا أكبر للجوانب غير اللفظية من التواصل بين الأشخاص. وعليه فعلى رجال الأعمال والمسيرين من الدول الغربية أن يولوا اهتمامًا كبيرًا ليس فقط لما يسمعونه ولكن أيضًا لما يرونه عند القيام بأعمال تجارية في مثل هذه الثقافات. إضافة إلى تأثير اللغة واهميتها في التعاملات التجارية الدولية من مفاوضات واجتماعات وعقد صفقات، للغة تأثير كبير على المزيج التسويقي في الأسواق الأجنبية ذات اللغة والثقافة المختلفة. ففي ما يخص المنتج أو العملية الترويجية، يجب عدم الوقوع في خطأ الترجمة المضللة أو ما يسمى أيضا بالهفوة اللغوية، والتي تحدث عند سوء ترجمة اسم المنتج أو الشعار أو الرسالة التسويقية إلى معنى سلبي أو مسيء في لغة وثقافة جديدة، وهو السبب الأكثر شيوعًا في الأسواق الدولية. وكمثال على سوء التقدير اللغوي عند التوسع الدولي، ما قامت به شركة شيفروليه عند بيع سيارتها "نوفا (Nova) "في أسواق أمريكا اللاتينية والناطقة بالإسبانية والمشكلة أنه في اللغة الإسبانية، كلمة "No Va" تعني نطقا " لا تعمل "أو "لا تمشي." والنتيجة كانت الإقبال الضعيف على هذه السيارة التي اسمها "لا تعمل" أو "لن تسير"، مما أثر سلباً على مبيعاتها حتى تم تدارك الخطأ. اما المثال الثاني فمتعلق بعملية الترويج، وهو الخطأ الذي قامت به شركة "بيبسي في الصين وتايوان عندما أطلقت شركة بيبسي حملتها الإعلانية العالمية الشهيرة بشعار "(Come Alive with Pepsi والتي تعني " إبد أ الحياة أو انتعش مع بيبسي" والتي تمت ترجمتها بشكل حرفي إلى اللغة الصينية كالتالي " Pepsi Brings your Ancestors Back" والتي تعني "بيبسي سيحيي أسلافك ". كانت هذه هفوة لغوية كبيرة لأنه في العديد من الثقافات الآسيوية، وخاصة الثقافة الصينية، يُنظر إلى فكرة التلاعب بالأسلاف الموتى على أنها فكرة غير محببة أو حتى محظورة ومسيئة، كونها تتعارض مع مفاهيم احترام الأجداد وسلامهم الأبدي. أدى هذا الخطأ في الترجمة إلى فقدان ثقة العملاء وتراجع المبيعات بشكل كبير في ذلك السوق، مما يُعد مثالاً على أهمية التدقيق اللغوي الدقيق في الحملات التسويقية الدولية.

ثالثا: العادات والتقاليد والطقوس: تمثل العادات والتقاليد الجانب العملي من الثقافة، حيث تُترجم القيم والمعتقدات إلى سلوكيات واقعية .العادات والتقاليد هي أنماط سلوكية متكررة ومقبولة اجتماعيًا داخل مجتمع معين، تحدد ما هو مناسب أو غير مناسب في الحياة اليومية، في العمل، وفي التفاعل الاجتماعي. الطقوس من جهة أخرى هي ممارسات رسمية أو شبه رسمية ذات طابع رمزي أو ديني/روحي، غالباً منظمة بقواعد

دقيقة ومعانٍ محددة لا تُمارَس عشوائياً (طقوس دينية، مراسم زفاف تقليدية، طقوس الدخول إلى بيت الضيافة). الطقس أقل قابلية للتعديل لأنه مرتبط بقيم ومعتقدات عميقة.

رابعا: التركيبة الاجتماعية: تعد التركيبة الاجتماعية والأسرية أحد العناصر الثقافية والاجتماعية المهمة في تفسير الفروقات بين الأسواق الدولية، وخاصة أنماط الاستهلاك، سلوك المستهلكين، وطريقة تفاعلهم مع المنتجات والعلامات التجارية واتخاذ قرارات الشراء. ويقصد بالتركيبة الاجتماعية طريقة توزيع السكان داخل المجتمع وفقًا لمعايير مثل الطبقة الاجتماعية، التعليم، الدخل، والعلاقات الأسرية والاجتماعية. وفيما يلي بعض محددات التركيبة الاجتماعية لمجتمع ما.

خامسا: التركيبة الأسرية والعوامل الديموغرافية: تعد التركيبة الأسرية من أهم محددات التركيبة الاجتماعية، الأسرة تمثل الوحدة الاجتماعية الأساسية في كل مجتمع، وهي التي تنقل القيم والعادات والتقاليد من جيل إلى آخر. تختلف بنية الأسرة بين الثقافات ففي حين تتكون الوحدة الأسرية في الدول الغربية الصناعية من الوالدين والأطفال، فإنها تمتد في عدد من الثقافات لتشمل الأجداد والأقارب الآخرين. سيكون لذلك تأثير على أنماط الاستهلاك، ويجب أخذه في الاعتبار عند إجراء أبحاث السوق.[1]

تلعب درجة قوة الروابط الأسرية والاجتماعية محددا آخر لنوعية التركيبة الاجتماعية. ففي المجتمعات التي تتسم بروابط قوية بين أفرادها تُظهر سلوكا شرائيا جماعيًا وتفضيل المنتجات التي تركز على القيم العائلية، مثل المجتمعات الآسيوية والعربية، مما يجعل الشركات تركز في استراتيجياتها التسويقية على قيم الجماعية والانتماء العائلي. في المقابل، في الثقافات الفردية التي تقدر الاستقلالية، تُصمَّم الرسائل التسويقية لتخاطب الفرد ورغباته الشخصية.

أما فيما يتعلق بالعوامل الديمغرافية فهي الخصائص الكمية للسكان، وتتعلق بعدد السكان، معدل نموه، الكثافة السكانية، التوزيع السكاني حسب العمر، الجنس، والحالة الاجتماعية. تؤثر هذه الخصائص بشكل مباشر على حجم ونوع القوة العاملة والسوق الاستهلاكي. فالأسواق ذات الكثافة ومعدل النمو السكاني العالية تعتبر فرصا جاذبة للشركات الجنبية. كما يؤثر التوزيع العمري على نوع المنتجات المطلوبة، ففي المجتمعات المتقدمة في السن ونسبة مواليد ضعيفة، يقلل الطلب على منتجات الرضع والأطفال ويزيد الطلب عل منتجات

[1]. Czinkota and Ronkainen.(2013), p.65.

الرعاية الصحية.[1] أما التوزيع الجغرافي والكثافة السكانية حسب المناطق والمدن فتؤثر على اختيار قنوات التوزيع والتسويق واختيار مواقع الإنتاج.

سادسا: الطبقات الاجتماعية: الطبقة الاجتماعية هي ذلك القطاع من المجتمع الذي يضم مجموعة من الأفراد يتصفون بقدر كبير من التجانس في مكانتهم الاجتماعية وبصورة تشكل فيها هذه المجموعة مكانة اجتماعية اعلى أو أدنى من غيرها في سلسلة هرمية.[2]

تقسم المجتمعات عادةً إلى طبقات (عليا، متوسطة، دنيا) بناء على عدة عوامل منها الدخل، التعليم، والمهنة وحتى الانتماء القبلي أحيانا ويكون تأثيرها باديا على القدرة الشرائية وتحديد نوعية المنتجات وأسعارها وطريقة تسويقها. فالشركات تستهدف الطبقات العليا بمنتجات فاخرة تركز على الجودة والرمزية، بينما تعتمد في الأسواق ذات الدخول المحدودة على التكاليف المنخفضة والقيمة الاقتصادية. كما تأثر الطبقية أيضا على علاقات العمل والحراك الاجتماعي الذي يعبر عن مدى سهولة انتقال الأفراد بين الطبقات، مما يؤثر على الدافعية في العمل والتطلعات الوظيفية. ويعد دور المرأة من الأمثلة الواضحة على ذلك؛ فإذا كانت الشركة تمتلك خبرة سابقة ناجحة في تسويق منتجاتها لـ «ربة المنزل»، فإن الأمر يصبح أكثر صعوبة في الثقافات التي لا تتمتع فيها المرأة بأي مكانة اجتماعية تذكر.زيادة على هذا، في المجتمعات التي تحوي على الطبقية الاجتماعية، تكون بيئة العمل أكثر هرمية واحتراما للسلطة مثل اليابان والهند، مما يتطلب من الشركات الأجنبية اعتماد أنماط إدارة تتناسب مع هذه الثقافة. [3]

سابعا: مستوى التعليم: يحدد مستوى التعليم في بلد ما درجة وعي الأشخاص ومهاراتهم. فبالنسبة للشركات الناشطة دوليا، كلما ارتفع مستوى التعليم زاد وعي المستهلك واصبحت ميوله نحو المنتجات ذات الجودة والكفاءة وتفضيل العلامات التجارية الأخلاقية والمستدامة، وهو ما يميز الأسواق الأوروبية مثلاً عن بعض الأسواق النامية. من جهة أخرى، يحدد مستوى التعليم أيضا نوع المهارات المتوفرة في سوق العمل. كلما ارتفع مستوى التعليم، زادت جودة المهارات التقنية والإدارية المتاحة محليًا، مما يقلل من حاجة الشركة الدولية لاستقدام موظفين أجانب بتكلفة عالية في المناصب المتخصصة، لكن في نفس الوقت يميل العمال ذوو المستويات التعليمية العالية إلى المطالبة بأجور أفضل، ظروف عمل أكثر أمانًا، والمشاركة في صنع القرار.

---

[1]. Hollensen.(2020), p.266.

[2]. مسلتي ع., & لرباع ا. (2020). *مقارنة تأثير العوامل الاجتماعية و الثقافية على سلوك المستهلك في المجتمعات الاسلامية و الغربية*. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال, 3(2), ص.112 .

[3]. Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. J. (2022). *International marketing strategy: Analysis, development and implementation* (9th ed.). Cengage Learning EMEA, p.81.

المبحث الثالث: الأبعاد الخمسة للثقافة حسب نموذج هوفستد

يعتبر نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية من أهم الدراسات الأكاديمية التي تقدم إطارا لتفسير الاختلافات الثقافية ومصادرها وكيفية تأثيرها على سلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمعات، خاصة في بيئة الأعمال والإدارة الدولية. أجرى جيرت هوفستيد (Geert Hofstede)، وهو عالم نفس واجتماع هولندي، بين عامي 1967 و 1973 بحثا على مستوى شركة IBM (International Business Machines) عن طريق استبيان أكثر من 100000 موظف لدى الشركة على مستوى سبعين (70) دولة مختلفة من أجل دراسة الاختلافات في القيم، السلوكيات التنظيمية، السلطة، الانتماء، الحوافز وعملية اتخاذ القرار عند هؤلاء الموظفين في الدول المختلفة.

توصلت الدراسة على نتائج مهمة جدا تمثلت في تحديد أربعة أبعاد ثقافية تؤثر على سلوك الموظفين وتمثل إطارا لتحديد الاختلافات الثقافية بين الدول وهي مسافة السلطة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورية مقابل الأنثوية، وأخيرا بعد تجنب عدم اليقين. تمت إضافة بعدين آخرين لاحقا بالتعاون مع باحثين آخرين وهي التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى، والانغماس مقابل الكبح.

تجدر الإشارة إلى ان دراسة هوفستيد قامت على مستوى المجتمع ككل، لكن سيكون تركيزنا على شرح هذه الأبعاد على مستوى الشركات ومكان العمل، وخاصة تأثيراتها على الشركات الناشطة على المستوى الدولي وقراراتها. وقد تم تخصيص مبحث كامل لهذا الموضوع، نظرا لما تكتسيه الفروقات الثقافية بين الأسواق المختلقة من أهمية كبيرة في مجال تسيير الموارد البشرية الدولية، المزيج التسويقي، وقرارات أخرى على مستوى الأعمال الدولية للشركات.

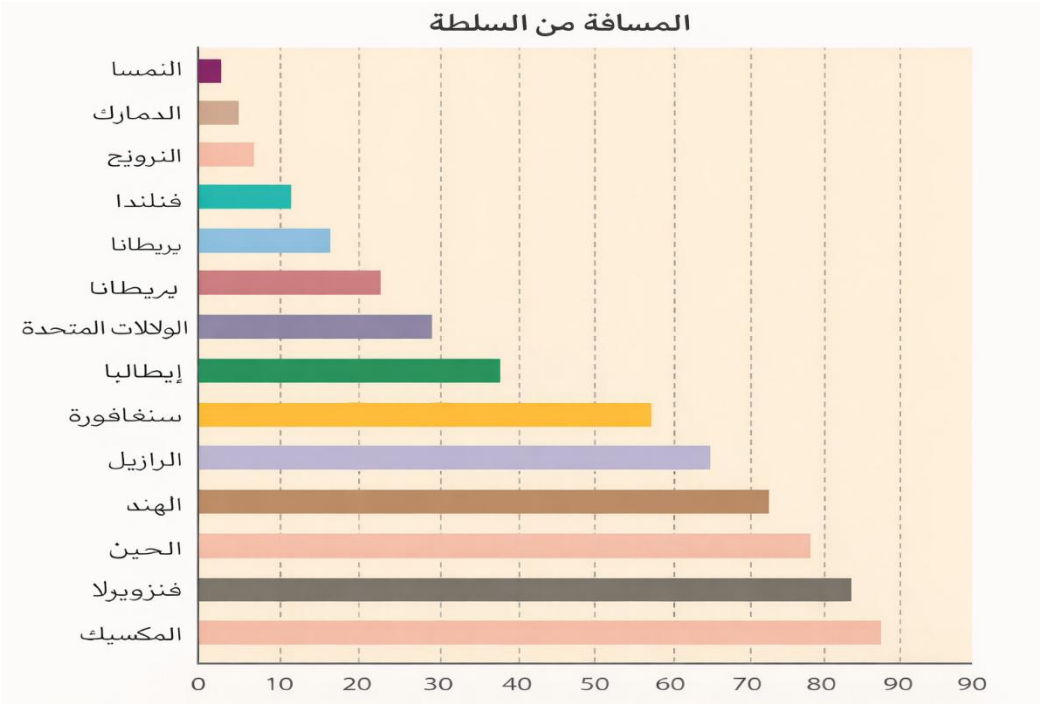
المطلب الأول: مسافة السلطة (Power Distance)

يعبر هذا البعد عن درجة النفوذ الوظيفي والذي يتمثل في مدى تقبل الموظفين عدم المساواة في توزيع السلطة والنفوذ على مستوى المؤسسة. كما يمثل كذلك مدى وجود تباعد بين الرئيس والرؤوس فيما يخص طبيعة العلاقة، ومدى بروز المنصب والسلطة على مستوى المنظمة.[1] فعادة ما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة رسمية في التواصل، وتكون الفروقات ظاهرة للعيان. المجتمعات التي يتقبل فيها الأفراد عدم المساواة والطبقية ويكونون متقبلين لفكرة أن عليهم طاعة وتطبيق الأوامر من الأشخاص ذوو سلطة أكبر تعتبر

[1]. محمد ف., اسحاق خ., & سميرة -أحلام ح. (2015). *أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. دراسات في التنمية والمجتمع, 2(2), ص: 313

مجتمعات ذات مسافة سلطة كبيرة أو عالية (High Power Distance)، ومن امثلة هذه الدول نجد الدول العربية وبعض دول أمريكا الجنوبية. بالمقابل، في المجتمعات ذات مسافة سلطة منخفضة، تكون فيها سلطة القرارت موزعة على جميع المستويات التسلسل الهرمي كما أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تتسم بالمساواة والتلقائية في المعاملة والتواصل. كما لا تكون فيها مظاهر الفوارق بينهم ويكون فيها التقييم عن طريق الجدارة والاستحقاق وليس عن طريق التسلسل الهرمي للمنصب. من أمثلة الدول التي تتميز بمسافة سلطة صغيرة نجد ألمانيا، الدول الاسكندنافية والولايات المتحدة الأمريكية.

شكل رقم(3.2): مؤشر مسافة السلطة لبعض الدول



المصدر: Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2017). *International business: Perspectives from developed and emerging markets* (2nd ed.). Routledge, p.185.

لمؤشر مسافة السلطة تأثير على كثير من قرارات الشركات الناشطة دوليا من حيث كيفية اتخاذ القرارات، طرق الاتصال المناسبة، وفي عملية التفاوض. فمن جانب اتخاذ القرارات، فإنه يتوقع من المسيرين المتواجدين في دول ذات مسافة سلطة كبيرة أن ينتظروا القرارات المهمة من أعلى مستويات التسلسل الهرمي، كون ان النظام مركزي إلى حد ما، على عكس الدول ذات مسافة سلطة صغيرة، اين يتوقع من المسيرين في هذه الدول استقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المديرين في اعلى التسلسل الهرمي. أما في فيما يخص التواصل، فيجب أن يكون بطريقة رسمية مع احترام المراتب. أما أثناء عملية التفاوض فيجب الرجوع إلى أصحاب المنصب العليا مباشرة، لان تجاوزهم يعتبر تقليل احترام لهم مما يعرض المفاوضات أو الصفقات إلى الفشل.

اما من جانب القيادة، ففي الدول ذات مسافة سلطة كبير تستمد السلطة من اتباع التعليمات الصادرة من اعلى هرم ومن درجة الولاء لها، أما في الدول ذات مسافة سلطة صغير، فتستمد السلطة على أساس الأداء ودرجة الاقناع ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. هناك عدة دراسات وجدت أن هناك علاقة بين درجة مسافة السلطة وبين مستوى الابداع ودرجة استجابة وتكييف منتجات الشركة لتطلعات المستهلكين.[1] ففي المجتمعات ذات مسافة سلكة صغير يتجه المسيرون والعمال للمخاطرة واخذ زمام المبادرة من اجل معرفة تطلعات الزبائن والعمل على إرضائهم عن طريق إدخال تغييرات إبداعية وتكييف المنتج وفق رغباتهم. أما في المجتمعات ذات مسافة سلطة كبيرة، فإن عملية الاستجابة وتكييف المنتجات تكون بطيئة كون المسيريين والعمال قليلو الابداع ولا يأخذون زمام المبادرة وهذا راجع إلى مركزية اتخاذ القرار.

هناك تأثيرات هامة لمسافة السلطة على العديد من جوانب الأعمال الدولية في مجال التوظيف. على سبيل المثال، الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مجتمعات ذات مسافة سلطوية عالية غالبًا ما تضطر إلى توظيف مدراء قادرين على إظهار صفات القيادة لديهم. يكون الموظفون أكثر احترامًا لرؤسائهم، وسيتوقعون توجيهات أكثر وضوحًا حول ما يجب القيام به.[2] الجدول الآتي يبين الفروقات بين المجتمعات ذات مسافة سلط عالية والمجتمعات ذات مسافة سلطة منخفضة في مكان العمل.

[1]. Bouasla, R., & Ouacherine, H. (2024). *The Impact of National Culture on Managerial Practices: An Analysis of Algerian SMEs*. التكامل الاقتصادي, 12(3), p289

[2]. Parboteeah and Cullen. (2017), p.184.

جدول رقم(1.2): الفروقات بين المجتمعات ذات مسافة سلطة عالية ومسافة سلطة صغيرة في مكان العمل

مسافة سلطة عالية	مسافة سلطة منخفضة
التسلسل الهرمي في المؤسسات يعكس وجود عدم مساواة وجودي في المستويات العليا والدنيا	التسلسل الهرمي يعني عدم المساواة في الأدوار، وهذا التسلسل الهرمي أنشأ من اجل الملاءمة
انتشار المركزية في القرارات	انتشار اللامركزية في القرارات
يوجد عدد كبير من موظفي الرقابة	يوجد عدد قليل من موظفي الرقابة
هناك فارق كبير في الأجور بين المناصب العليا والمناصب الدنيا	هناك فوارق صغيرة بين المناصب العليا والدنيا فيما يخص الأجور.
يعتمد المسيرون على مدراءهم وعلى القواعد الرسمية	يعتمد المسيرون على خبرتهم وعلى مرؤوسيهم
يتوقع المرؤوسون ان يقال لهم ما يجب فعله	يتوقع المرؤوسون ان تتم استشاراهم
المدير المثالي يكون اوتوقراطي، خير، وأب صالح	المدير المثالي ديمقراطي وذو حنكة واسعة
العلاقة بين المرؤوس والرئيس علاقة عاطفية	العلاقة بين المرؤوس والرئيس علاقة براغماتية
الامتيازات ورموز المكانة مقبولة وشائعة	الامتيازات ورموز المكانة مرفوضة
تقدير العمل المكتبي أكثر من العمل اليدوي	العمل المكتبي والعمل اليدوي لهما نفس المكانة

المصدر: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (3rd ed.). McGraw-Hill Professional. P79.

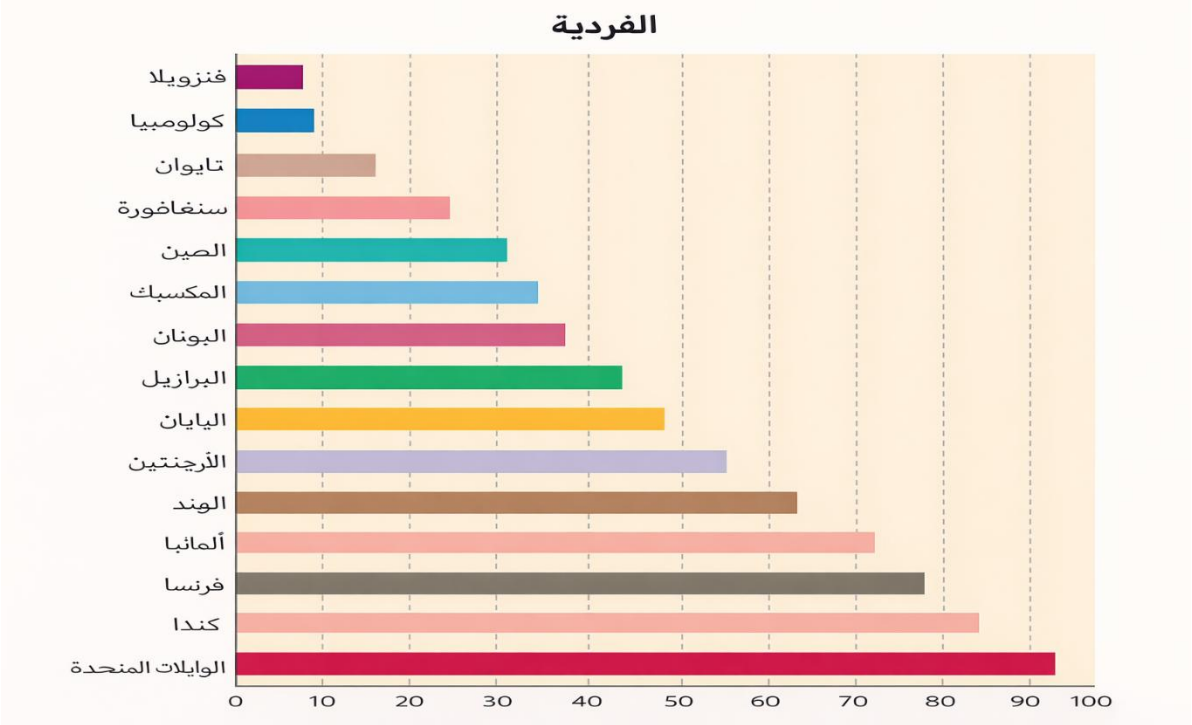
المطلب الثاني: الفردية مقابل الجماعية (Individualism / Collectivism)

يكون تقسيم المجتمعات على أساس مجتمعات فردية وجماعية طبقا لتعريف الأفراد لأنفسهم ب "أنا" أو " نحن". النزعة الفردية هي ميل الأفراد إلى الاهتمام بأنفسهم وافراد الأسرة المقربين منهم فقط بحيث تشجع الاستقلالية وتحقيق الأهداف الشخصية، فيما تعبر النزعة الجماعية عن ميل الأفراد على الانتماء على جماعات والاعتناء ببعضهم البعض مقابل الولاء.[1] وجد هوفستيد في دراسته أن الدول الغنية يتميز افرادها بالنزعة الفردية

[1]. Doh, J. P., & Luthans, F. (2021). *International management: Culture, strategy, and behavior* (10th ed.), McGraw-Hill Education, p.141.

والأولوية للفرد قبل الجماعة كالولايات المتحدة الأمريكية، كند وإنجلترا، فيما تكون النزعة الجماعية غالبة في الدول ذات الدخل المنخفض كالدول الآسيوية ودول أمريكا الجنوبية.

شكل رقم(4.2): مؤشر الفردية لبعض البلدان



المصدر: Parboteeah and Cullen.(2017), p.188.

يكون تأثير درجة النزعة الفردي والنزعة الجماعية باديا على الشركات الناشطة دوليا في محيط العمل، العملية التسويقية، وحتى عملية التفاوض الدولي. ففي مجال تسيير الموارد البشرية يكون التحفيز للموظفين عن طريق مكافآت فردية نتيجة لحسن الأداء وتحقيق الأهداف، أما في البلدان ذات النزعة الجماعية كاليابان، فالتحفيز يكون عن طريق توفير بيئة تشجع العمل الجماعي كما أن الحوافز وجب أن تستفيد منها الجماعة كلها.

بالنسبة للعملية التسويقية، فالتأثير يكون باديا في العملية الترويجية والتي تخاطب العقل الباطني للفرد. ففي الدول ذات النزعة الفردية، الرسائل الإعلانية تركز على النجاح الشخصي والتميز عن باقي الأفراد، فيما تركز الرسائل الترويجية في البلدان ذات النزعة الجماعية على الانتماء الجماعي والقيم الأسرية والنجاح الجماعي. أما عند التفاوض وعقد الصفقات، فعوامل نجاح العملية التفاوضية تختلف طبقا لدرجة النزعة الفردية والجماعية. ففي المجتمعات ذات النزعة الجماعية تكون عملية بناء العلاقة الثنائية والثقة أهم عامل لنجاح الصفقة، وعادة ما تسبق عملية عقد الصفقة لقاءات غير رسمية في المطاعم والنوادي. أما في المجتمعات

الفردية فعقد الصفقة ونجاحها يعتمد أساسا القدرة على الاقناع عن طريق تقديم حقائق وأرقام ومعلومات متعلقة بالصفقة، ولا تتدخل العلاقة الشخصية في نجاح هذه الصفقة.

جدول رقم (2.2) : الفروقات بين المجتمعات الفردية والمجتمعات الجماعية في مكان العمل

الفردية	الجماعية
التنقل المهني أعلى	التنقل المهني أقل
الموظفون أشخاص اقتصاديون يتابعون مصلحة صاحب العمل	الموظفون أعضاء في مجموعات داخلية يتابعون مصلحة المجموعة
تستند قرارات التوظيف والترقية إلى المهارات والقواعد فقط	قرارات التوظيف والترقية تأخذ في الاعتبار مجموعة الموظف
العلاقة بين صاحب العمل والموظف هي عقد بين أطراف في سوق	العلاقة بين صاحب العمل والموظف هي علاقة أخلاقية مثل
الإدارة هي إدارة الافراد	الإدارة هي إدارة المجموعات
تسود المهمة على العلاقة	تسود العلاقة على المهمة

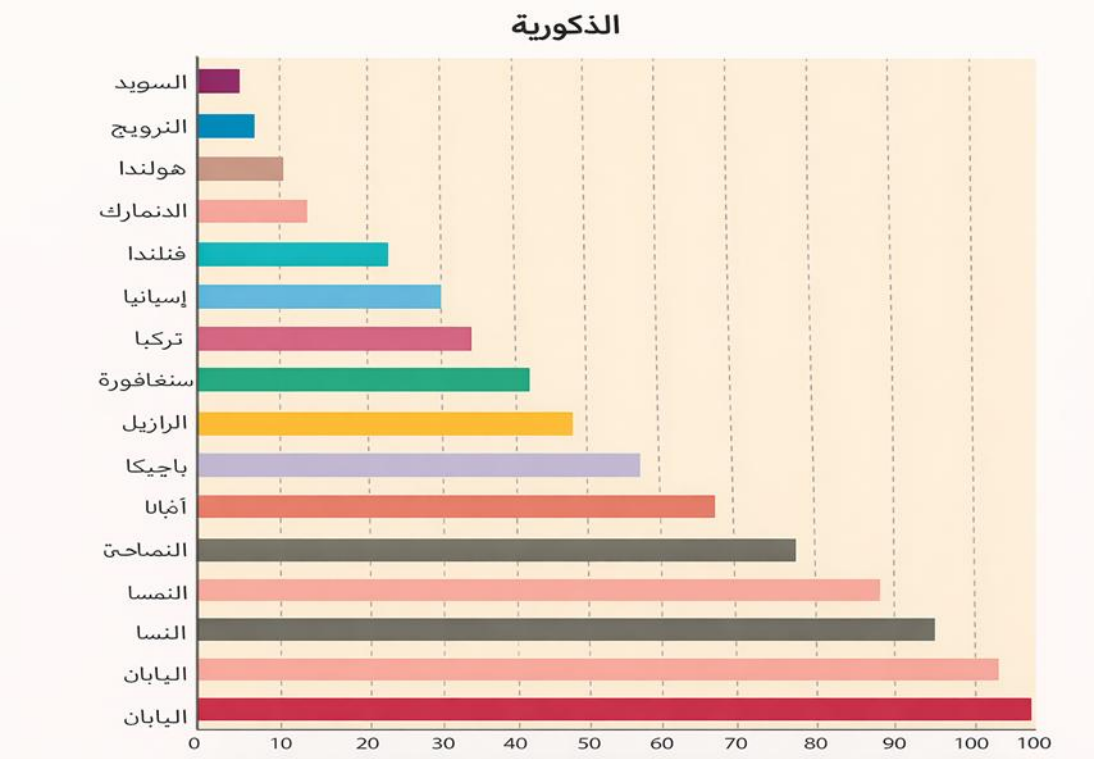
المصدر: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., op.cit., p.124.

المطلب الثالث: الذكورية مقابل الأنثوية (Masculinity / femininity)

يشير هذا البعد على مدى تركيز افراد المجتمع على القيم الذكورية كالإنجاز، القوة، الطموح والتنافس مقابل القيم الأنثوية كالرعاية، التعاون وجودة الحياة. ويأتي هذا التقسيم نتيجة لما وجده هوفستيد في دراسته من أن الذكور في إجاباتهم عن أهدافهم في العمل ومحفزاتهم كانت تتمحور حول المداخيل المادية، الاعتراف بمجهوداتهم، الترقية إلى مراتب أعلى، وأخيرا أن تكون هناك تحديات جديدة في العمل. أما إجابات الإناث فكانت تتمحور حول وجود علاقات جيدة مع المسؤولين، وجدود تعاون بين الموظفين، وجود بيئة عمل مريحة، وأخيرا أن يكون العمل مؤمن لفترة طويلة. ومنه يمكن أن نعرف المجتمع الذكوري على أنه المجتمع الذي تكون فيه الأدوار الذكورية والأنثوية متباينة بطريقة ظاهرة، فالذكور يتميزون بالحزم، الصلابة ويركزون على النجاح المدي، اما الإناث فيتميزون بالتواضع، اللين والاهتمام يكون حول جودة الحياة. اما في المجتمع الأنثوي فهناك

تداخل وتماثل في الأدوار بين الذكور والإناث، فكلا الجنسين يتميز بالتواضع، اللين والاهتمام يتمركز حول جدودة الحياة.[1]

شكل رقم (5.2): مؤشر الذكورية لبعض البلدان



المصدر: Parboteeah and Cullen.(2017), p.189.

يؤثر نوع المجتمع الذي تنشط فيه الشركات، ذكوري كان أم انثوي، على بعض الجوانب من نشاطات الشركة كالإدارة، تسيير الموارد البشرية، ثقافة الشركة، والعملية التسويقية. ففي المجتمعات الذكورية مثل اليابان وألمانيا، يفضل أن تكون القيادة لأشخاص يتسمون بالحزم والصرامة واستعمال أقل للعواطف في اتخاذ القرارات، على عكس المجتمعات الأنثوية كالبلدان الاسكندنافية والتي يفضل أن تمنح القيادة فيها لأفراد يعتمدون العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي والتشاوري في إدارة الشركة وغدارة الموارد البشرية. أما فيما يخص ثقافة المؤسسة، فتعتمد على المنافسة والإنجاز كمعيار للأداء وتقديم الحوافز، كونها المعيار الرئيسي لتقييم النجاح. ونتيجة لهذا، يلاحظ أن هناك ثقافة العمل لساعات طويلة والإجازات القصيرة، وتكريس أوقات أقل للحياة الاجتماعية، والحوافز المفضلة عادة ما تكون مادية. أما في المجتمعات الأنثوية، فتسود ثقافة العمل الجماعي والتعاون فيما

[1]. Hofstede et al.(2010), p.140.

بين الموظفين، كما يسود جو عائلي في الشركة خال من المنافسة والصراعات بين الموظفين وفي جو عمل صحي. إضافة على هذا، هناك تكريس للتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية عن طريق تقنين عدد ساعات العمل وإجازات طويلة. وأخيرا ففي العملية التسويقية والترويجية فعادة ما تستعمل في المجتمعات الذكورية رسائل تنم عن القوة والأداء والتنافسية كاستعمال كلمات: الأسرع، الأقوى، الأكبر. بالمقابل، تستعمل في المجتمعات الأنثوية رسائل توحي بالثقة والرعاية والعلاقات الإنسانية. وعليه يمكن القول أن نجاح الشركات في عملية التوسع دوليا يتطلب فهما دقيقا وواقعيا لهذه الفروقات وتكييف الاستراتيجيات الإدارية والثقافية والتوظيفية بحسب بيئة العمل المستهدفة. الجدول التالي يبين الفروقات بين المجتمعين في مكان العمل.

جدول رقم(3.2): الاختلافات بين المجتمعات الذكورية والأنثوية في مكان العمل

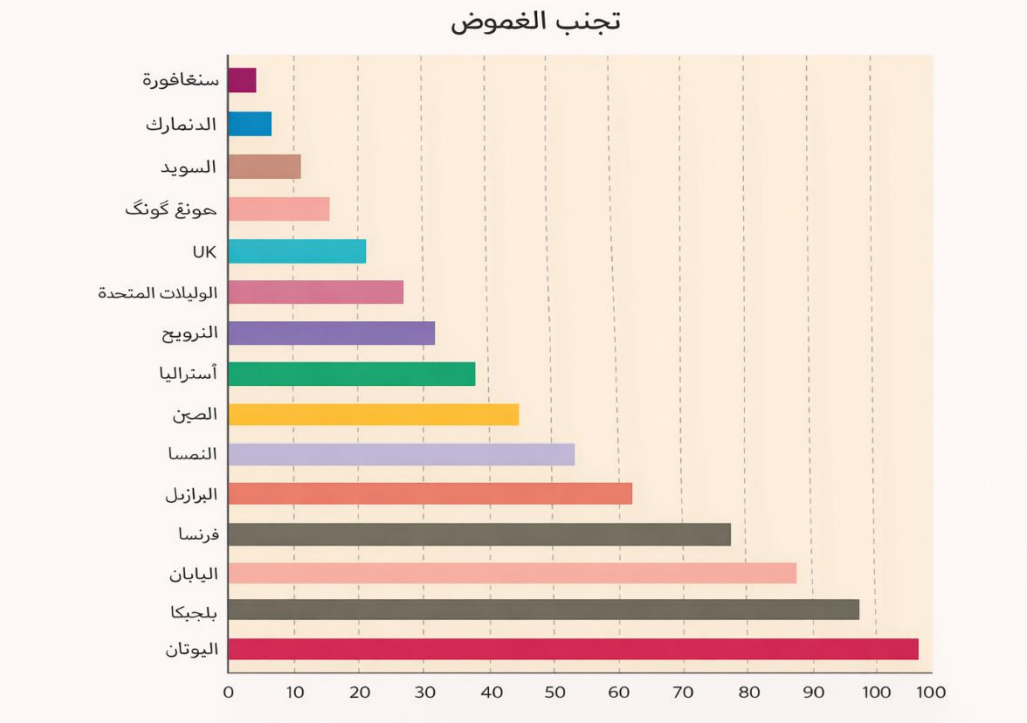
مكان العمل في المجتمعات الذكورية	مكان العمل في المجتمعات الأنثوية
القيادة والتسيير يتميز بالحسم والعدوانية	القيادة والتسيير يتسم بالحدس والاجماع
حل النزاعات عن طريق ترك الطرف الأقوى ليفوز	حل النزاعات عن طريق التسوية والتفاوض
المكافآت تعتمد على الأداء والجدارة	المكافآت تعتمد على مبدأ المساواة.
تفضيل العمل في المؤسسات الكبيرة	تفضيل العمل في المؤسسات صغيرة الحجم
يعيش الناس من أجل العمل	يعمل الناس من أجل العيش
يُفضل المال الأكثر على وقت الفراغ الأكثر.	يُفضل وقت الفراغ الأكثر على المال الأكثر.
العمل إلزامي للرجال، واختياري للنساء.	العمل اختياري لكلا الجنسين.
إضفاء الطابع الإنساني على العمل و إثراء محتوى العمل	إضفاء الطابع الإنساني على العمل عن طريق التواصل والتعاون.
هناك حصة صغير للنساء العاملات في الوظائف المهنية.	هناك حصة أعلى للنساء العاملات في الوظائف المهنية.

المصدر: . Hofstede et al.(2010)., p.179.

المطلب الرابع: معيار تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance)

يشير معيار تجنب عدم اليقين إلى الكيفية التي يتعامل بها المجتمع وأفراده مع حالة عدم اليقين المرتبطة بالمستقبل، بوصفها حقيقة أساسية من حقائق الوجود الإنساني.[1] بمعنى آخر، على أي مدى يشعر الأفراد بالقلق تجاه المجهول والمستقبل غير المتوقع. ويتم التعبير عن هذا الشعور من خلال الاجهاد العصبي، الحاجة إلى القدرة على التنبؤ، والحاجة إلى وجود قواعد مكتوبة وغير مكتوبة.[2] ففي المجتمعات ذات مؤشر عالي لتجنب عدم اليقين كاليابان، ألمانيا، أمريكا اللاتينية وبعض الدول العربية، يتجه الأفراد الى عدم المخاطرة ويحبذون الاستقرار والوضوح. كما أن قراراتهم تأخذ وقتا وبعد تفكير عميق. أما المجتمعات ذات مؤشر منخفض لتجنب عدم اليقين كالولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا والدول الاسكندنافية، يتجه الأفراد إلى تقبل المخاطرة وينظرون إليها وإلى التغيير بصفة عامة على أنها خلاقة للفرص. كما أن القرارات في هذه المجتمعات تتخذ بسرعة وبجرأة، ولهذا عادة ما نجد أن نسبة الابتكار عالية في هذه المجتمعات.

شكل رقم(6.2) : مؤشر تجنب عد اليقين لبعض البلدان



المصدر : Parboteeah and Cullen.(2017), p.187.

[1]. Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. J.(2022), p.95.

[2] حليمي إلهام، (2022-2023)، *التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية*، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 72.

أما عن تجليات هذه الفوارق بين الثقافتين على مستوى مكان العمل فيمكن تلخيصها في الجدول التالي.

جدول رقم(4.2): الاختلافات بين المجتمعات ذات مؤشر تجنب عدم يقين عال ومنخفض في مكان العمل

تجنّب عدم اليقين عال (قوي)	تجنّب عدم اليقين منخفض (ضعيف)
تغييرات أقل في أصحاب العمل، فترات خدمة أطول، توازن أصعب بين العمل والحياة	تغييرات أكثر في أصحاب العمل، وفترات خدمة أقصر
هناك حاجة لوجود القواعد والقوانين، حتى لو لم تكن فعالة	يجب ألا تكون هناك قواعد أكثر من الضروري
المديرون الكبار يهتمون بالعمليات اليومية والتفاصيل	المديرون الكبار يهتمون بالاستراتيجية
خلق عدد أقل من العلامات التجارية الجديدة	خلق العديد من العلامات التجارية الجديدة
عدد اقل من العاملين لحسابهم الخاص	عدد اكبر من العاملين لحسابهم الخاص
الوقت ذو قيمة عالية	الوقت هو إطار للتوجيه
التركيز على محتو القرار	التركيز على عملية اتخاذ القرار
التحفيز عن طريق منح الإحساس بالأمان، التقدير والانتماء	التحفيز بالإنجاز، التقدير والانتماء
الحاجة إلى الدقة والتقنين	تسامح مع الغموض والفوضى
أضعف في الاختراع والابداع، افضل في التنفيذ	أفضل في الاختراع والابتكار، أضعف في التنفيذ

المصدر: Hofstede et al.(2010)., p.217.

بالنسبة للشركات الناشطة دوليا او التي تخطط للتوسع على أسواق اجنبية جديدة، يعتبر فهم طبيعة الأفراد والمنظمات من حيث درجة تجنب عدم اليقين عاملا مهما لنجاح عملياتها هناك وخاصة إذا كان ثقافة البلد المستهدف في هذا البعد تختلف عن ثقافة البلد الأم. وتتجلى هذه الأهمية في عدة جبهات، كالقيادة وعملية اتخاذ القرار، عملية تسيير الموارد البشرية والتحفيز، العملية التسويقية، المفاوضات وعقد الصفقات.

ففيما يخص القيادة والإدارة في المجتمعات ذات مؤشر تجنب عدم يقين عالية، فإنه على القادة والمسيرين أن يقدموا خطط وأهداف واضحة خالية من أي لبس أو غموض، إضافة إلى توفير بيئة عمل منظمة ومستقرة

ومؤطرة بقوانين ولوائح مفصلة توضح للموظف كل ماله وماعليه. أما في المجتمعات ذات مؤشر منخفض فيجب توفير بيئة عمل مرنة تجشع على الابتكار والمخاطرة وتسمح بارتكاب الأخطاء والاجتهاد الفردي.[1]

فيما يخص للموارد البشرية، فأكبر حافز لها هو الاستقرار والأمان الوظيفي في المجتمعات ذات مؤشر عال لتجنب عدم اليقين، ويكون هذا عن طريق تجنب القيام بعمليات تغيير مفاجئة وكثيرة راديكالية، إضافة إلى تقديم نوع من الضمانات التي تعطي الانطباع للموظف على أهمية وجوده واستمراريته في الشركة. أما في المجتمعات ذات المؤشر المنخفض فالموظفون عادة لا ينظرون إلى عمليات التغيير على مستوى الشركة بعين الريبة بل يرون انها فرصة للتطور واكتساب مهارات جديدة. كما يكون التحفيز عن طريق منح مسؤوليات ومهمات جديدة تمنح تحديات جديدة. على الشركات الدولية أن تأخذ في عين الاعتبار أن الموظفين مستعدين لمغادرة الشركة في أي لحظة نحو مسارات مهنية أخرى، ولا يعتبر هذا غيابا للولاء للشركة وإنما سلوك طبيعي في هذه المجتمعات.

بالنسبة للعمليات التسويقية الدولية، فالرسائل الترويجية المقنعة في المجتمعات ذات مؤشر مرتفع هي تلك التي تركز على الجودة، الأمان، الفعالية، مدة الضمان، خدمات ما بعد البيع، وبالأخص تجربة الشركة وخبرتها. أما في المجتمعات ذات مؤشر عدم يقين منخفض فوجب تركيز الرسائل الترويجية على الابتكار، إبراز نقاط البيع الفريدة، والتجربة الجديدة والمختلفة. كما تجدر الإشارة هنا إلى نقطة مهمة وجب على الشركات التي تنوي التوسع في أسواق أجنبية جديدة أخذها في الاعتبار، وهي أن الأفراد في المجتمعات ذات مؤشر تجنب عدم اليقين مرتفع تتجه إلى شراء العلامات التجارية المعروفة التي تعودوا على اقتنائها ولهم ثقة في جودتها ولهم ولاء لها، ما يجعل دخول العلامات التجارية الجديدة وغير المعروفة يتميز بصعوبة كبيرة.

بالنسبة لدخول الأسواق الخارجية فإن العملية تكون أصعب بالنسبة للأسواق ذات مؤشر تجنب عدم اليقين مرتفع وهذا راجع للبيروقراطية الخاصة بالحصول على التراخيص والتصاريح الناتج عن تعقيدات القوانين الخاصة بالاستثمار الأجنبي وكثرتها وهذا ناتج كما ذكرنا سابقا عن درجة عدم يقين مرتفعة لمختلف الهيآت الحكومية. في حين توفر الحكومات ذات مؤشر تجنب عدم يقين منخفض بيئة استثمارية مرنة وإجراءات أقل بيروقراطية مما يجعل عملية التوسع في هذه السواق أكثر سهولة وتحفيزا.

[1]. Parboteeah and Cullen. (2017), p.186.

المطلب الخامس: التوجه الزمني (Time Orientation)

لم يكن هذا البعد موجودا في الدراسة ألأصلية لهوفستيد، بل تمت إضافته لاحقا بعد التعاون مع باحثين آخرين بقيادة الباحث مايكل بوند (Michael Bond)، بعد أن لاحظ هوفستيد أن النموذج الأصلي المكوّن من أربعة أبعاد لا يفسر بشكل كافٍ الاختلافات الثقافية بين الدول الآسيوية والغربية، خصوصا في القيم المتعلقة بالزمن والمثابرة. أطلق على هذه الدراسة التي أجريت عام 1987 بالدراسة الصينية للقيم " Chinese Value Survey" والتي أجريت على طلاب من 23 دولة مختلفة وركزت على القيم المستمدة من الفلسفة الكونفوشيوسية (Confucian values) المنتشرة في شرق آسيا، والذي يتكون من أربعة عناصر: ترتيب العلاقة، المثابرة، الادخار، والشعور بالخزي.

يسمى هذا المعيار أيضا بمعيار التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى (Long-term Orientation / Short-term Orientation)، ويعكس هذا البعد مدى تركيز افراد المجتمع على المستقبل، أو على الحاضر والماضي في عملية تشكيل القيم والسلوكيات واتخاذ قراراتهم. ففي المجتمعات ذات التوجه طويل المدى تهتم بالمستقبل وتقدر القيم المتعلقة به كالمثابرة، الادخار، التخطيط بعيد المدى، والالتزام بتحقيق الأهداف المسطرة. كما تتميز هذه المجتمعات بتقبل التغيير والتطور.[1] بالمقابل فإن الأفراد في المجتمعات ذات التوجه قصير المدى فتولي اهتماما لتحقيق مكاسب آنية والوفاء بالالتزامات الحالية، كما أن افراد هذه المجتمعات لا تقبل التغيير بسهولة وهذا بسبب تقديرها لتقاليدها وقيمها الاجتماعية وماضيها.[2]

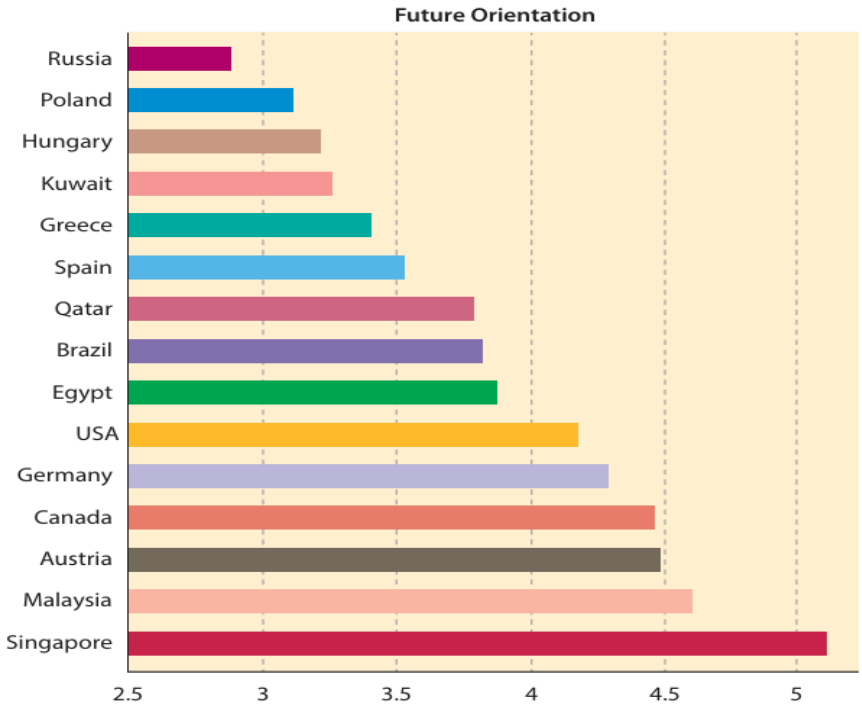
معظم أسواق جنوب شرق آسيا، مثل الصين، وتايوان، وكوريا الجنوبية، لها درجات مرتفعة في مؤشر التوجه طويل المدى وترتبط هذه النزعة بتقاليد الكونفوشيوسية السائدة في تلك المناطق، والتي تولي أهمية كبيرة لتنظيم العلاقات، وتشمل جميع أنواع العلاقات الإنسانية في المجتمع، من خلال تحديد الأدوار الاجتماعية، والواجبات. كما تعد العديد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية ذات توجه قصير المدى، حيث تركز على تحقيق النتائج السريعة بدلا من الإنجازات طويلة الأجل . الشكل التالي يقدم مؤشرات بعض الدول في سلم التوجهات المستقبلية من 1 إلى 7.

---

[1].عبد المجيد بكاي، (2015-2016)، *التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر*، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، ص:87.

[2]. Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). *Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions*. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), p.407.

شكل رقم(7.2) : مؤشر التوجه الزمني لبعض البلدان



المصدر: Parboteeah and Cullen.(2017)., p.192.

مثلها مثل باقي الأبعاد، فإن اختلاف نوعية التوجه المستقبلي والبعد الزمني يؤثر على الشركات الناشطة دوليا وفي قراراتها. يتجلى التحدي الأول اثناء الشراكات والتعاقدات بين الشركة وشركاء من بلد ذو توجه مستقبلي مختلف وخاصة حول الأهداف من الشراكة. ففيما تكون أهداف الجهة التي لها توجه طويل المدى من الشراكة أهداف استراتيجية على المدى الطويل تتعدى الجانب المالي، قد تتعارض مع الأهداف المادية قصيرة المدى التي تتبناها الجهة الثانية ذات التوجه قصير المدى. في نفس الإطار، في الثقافات طويلة المدى ومن أجل نجاح الشراكات والمفاوضات، تبنى الثقة تدريجيا ويعطى للعلاقات الشخصية أهمية كبرى.

فيما يخص الموارد البشرية، فاختلاف الموظفين في توجهاتهم طويلة او قصير المدى، يستدعي تقديم حوافز مختلفة لحسن الأداء. تكون الحوافز في الثقافات ذات التوجه طويل المدى ذات عوائد مستقبلية غير مادية، كخطط التقاعد، التأمينات الصحية، التطوير المهني والترقيات. في حين تكون الحوافز في الثقافات ذات توجه قصير المدى في العادة مكافآت مادية آنية. في نفس السياق، تنظر الشركات في المجتمعات ذات التوجه قصير المدى إلى التدريب والتكوين على أنه تكلفة، ويتم التركيز أكثر على المهارات التي تحقق نتائج

وإنتاجية فورية، في حين ينظر إلى التدريب والتكوين في الشركات ذات التوجه طويل المدى على أنه استثمار حيوي ضروري مع تقدير يؤتي أكله على المدى الطويل، كما يكون هناك تقدير كبير للجدية والمثابرة.

اختلاف التوجهات المستقبلية يستدعي هو الآخر تغيير في العملية التسويقية والترويجية. في الثقافات طويلة المدى، المستهلكون يفضلون العلامات التجارية التي تظهر استمرارية وجودة على المدى الطويل ومنه فإن الشركات تهتم أكثر ببناء سمعة العلامة التجارية على مدى السنوات من خلال الجودة والاعتمادية والتواصل المستمر مع العملاء وخدمتهم.

الجدول (5.2): الفروقات بين المجتمعات ذات التوجه قصير المدى والتوجه طويل في مجال الأعمال

التوجه طويل المدى	التوجه قصير المدى
القيم الأساسية في العمل تشمل التعلم، الأمانة، القدرة على التكيف، المساءلة، والانضباط الذاتي.	القيم الأساسية في العمل تشمل الحرية، الحقوق، الإنجاز، والتفكير في الذات.
وقت الراحة غير مهم.	وقت الراحة مهم
التركيز على المكانة السوقية.	التركيز على النتائج النهائية
الأهمية لأرباح السنوات العشر القادمة	الأهمية لأرباح هذه السنة
الملاك والمديرون والعمال يشتركون في نقس الطموحات	المديرون والعمال منفصلون نفسيا من ناحية الطموحات
الاهتمام بمعرفة وامتلاك الحقيقة	الاهتمام بامتلاك متطلبات الفضيلة
المادة والروح متكاملتان	المادة والروح منفصلتان
الاستثمار في شبكات العلاقات الشخصية مدى الحياة	الولاءات الشخصية تتغير حسب احتياجات العمل
الاختلاف لا يسبب ضررًا.	هناك حاجة إلى الاتساق المعرفي
المثابرة والمجهودات المستمرة تأتي نتائج على المدى الطويل لكن ببطأ	المجهودات يجب أن تأتي بنتائج سريعة

المصدر: Hofstede et al.(2010), p.217.

المطلب السادس: الانغماس مقابل ضبط النفس (Indulgence vs. Restraint):

يمثل الانغماس (Indulgence) ميل الشخص للسماح بالإشباع الحر نسبيا للرغبات الإنسانية الأساسية والطبيعية المرتبطة بالاستمتاع بالحياة والمرح .بالمقابل، يعكس ضبط النفس أو الكبت (Restraint) ، قناعة بضرورة تقييد هذا الإشباع وتنظيمه من خلال معايير اجتماعية صارمة.[1]

تم تطوير هذا البعد من قبل مايكل مينكوف بالتعاون مع هوفستيد بعد إجرائه دراسة استقصائية عالمية حول القيم في 93 مجتمعا، بهدف تغطية الجوانب التي لم تشملها الأبعاد الثقافية الأخرى لهوفستيد وتمت إضافته إلى نموذج هوفستيد عام 2010. يرتبط هذا البعد إلى حد ما بالبعد الثقافي المتعلق بالتوجه طويل المدى مقابل قصير المدى. واستنادا إلى نتائج هذه الدراسة، تم تصنيف المجتمعات إلى مجتمعات إشباعية (Indulgent Societies)ومجتمعات كابتة (Restraint Societies) .

تعطي المجتمعات الاشباعية أو المنغمسة كالولايات المتحدة، أستراليا، وكثير من دول أوربا الغربية، حرية للأفراد للتمتع بالحياة وإشباع رغباتهم الشخصية بشكل سهل وبدون قيود كبيرة بل وتشجعه، إذ تتميز هذه المجتمعات بالانفتاح على الأنشطة الترفيهية، التعبير عن المشاعر، والقدرة على التصرف بحرية في الحياة اليومية. في حين أن مجتمعات ضبط النفس كالدول العربية والآسيوية ودول أوربا الشرقية، تمارس قيودا اجتماعية وثقافية ودينية على إشباع الرغبات الشخصية، وتفضل الالتزام بالقيم والتقاليد والضوابط الاجتماعية. يشعر الأفراد أنهم مقيدون بقواعد تحد من التمتع بالأنشطة الترفيهية أو التعبير عن الذات والمشاعر.

تظهر الفوارق بين الأفراد في الثقافتين بشكل جلي في الحياة اليومية، شخصية الأفراد، وسلوكياتهم. كون الاستمتاع بالحياة والمرح أمر ضروري في المجتمعات المنغمسة، فإن عملية التوازن بين العمل والحياة الشخصية والاجتماعية تعد ضرورية بتخصيص جزء من الميزانية على الانفاق على الاحتفالات والمطاعم والسفر. كما يظهر عل الأشخاص ملامح السعادة والتفاؤل والرغبة في الاستمتاع بالحياة إضافة إلى التلقائية في التعامل مع الآخرين. في المجتمعات الضابطة للنفس، تكون ملامح الأفراد عادة صارمة، وينظر إلى التبسم في وجه الأشخاص الغرباء أمر فيه ريبة وغير ضروري. يميل الناس إلى التحفظ في إظهار المشاعر في الأماكن العامة ويتصرفون بتحفظ ووفق القواعد والمعايير الاجتماعية بدقة. ولأن المتعة والمرح لا يعتبر أمر ضروري في الحياة، يتجه الأفراد إلى التركيز أكبر على العمل والنزعة القوية إلى الادخار، ويُنظر إلى الاستهلاك المفرط على أنه بذخ وتبذير.

[1]. Chudnovskaya, E., & O'Hara, L. L. S. (2022). *Indulgence versus restraint: Exploration of a new cultural dimension in context*. Journal of Intercultural Communication*, 22*(2), 41-52, p.43.

جدول رقم(6.2): بعض الفروقات بين الافراد في المجتمعات المنغمسة والضابطة للنفس

المجتمعات المنغمسة	المجتمعات الضابطة للنفس
الشعور بالتحكم في الحياة الشخصية	الشعور بعدم القدرة على التحكم الكامل في الحياة الشخصية
أهمية كبير للمتعة والمرح	أهمية أقل للمتعة والمرح
التوفيرو الإدخار غير مهم	التوفير والإدخار مهم
منفتحون و يتميزون بالسلوك الإيجابي ومتفائلون	منغلقون وسلبيون و متشائمون
أكثر اتصالا بالأجانب عن طريق الأنترنت	أقل اتصالا مع الأجانب عن طريق الأنترنت
في المجتمعات الغنية، نسبة عالية من السمنة	في المجتمعات الغنية، نسبة منخفضة من السمنة
حرية التعبير تعتبر أولوية	حرية التعبير لا تعتبر أولوية
يعتبر التبسم مقبول وعادي	ينظر على التبسم بعين الريبة
تقسيم الأدوار بين الجنسين غير محدد	وصف محدد لأدوار كل من الجنسين

المصدر:Hofstede et al,(2010), p.291

فيما يخص الشركات العاملة في أسواق أجنبية أو التي تنوي التوسع دوليا، فهم هذه الفوارق بين المجتمعات في الأسواق المختلفة يعد امرا ضروريا للشركة ومسيريها من أجل تجنب الوقوع في سوء الفهم، ومن اجل نجاح عملية التدويل. ينعكس الاختلاف في هذا البعد على الكثير من الجوانب الإدارية، التسويقية، الموارد البشرية.

في إطار إدارة الموارد البشرية، في مجتمعات الانغماس، يتوقع الموظفون أن توفر الشركة نظاما يوفر التوازن بين العمل والحياة الشخصي والمرونة في العمل. كما يتوقعون أن تركز الامتيازات التي تقدمها الشركة على البرامج الترفيهية والإجازات الطويلة والاحتفالات الجماعية في مكان العمل وخارجه بإنجازات الموظفين وإنجازات الشركة. في مجتمعات ضبط النفس، تُفضل المؤسسات تطبيق قواعد عمل واضحة وصارمة وكثير من الضبط الذاتي، ويقل التركيز على الحوافز الترفيهية.

بالنسبة للعملية التسويقية فإن المستهلكين في المجتمعات المنغمسة يميلون إلى اقتناء المنتجات المبتكرة التي توفر المتعة والرفاهية والراحة، ولكون المستهلكين لهم إنفاق عاطفي وليس عقلاني، فيمكن تسعير المنتجات بأسعار مرتفعة طالما انها تشبع حاجتهم إلى المتعة الشخصية والتعبير عن الذات. تركز عادة الحملات الحملات الإعلانية على التمتع، الحرية، السعادة، والعفوية باستخدام صور وألوان زاهية، وموسيقى مرحة، ورسائل إيجابية. أما في المجتمعات الضابطة للنفس، يفضل المستهلكون المنتجات التي تعكس القيم التقليدية، والبساطة، والتي تؤدي الوظائف الأساسية من غير الحاجة إلى الميزات الثانوية ذات القيمة الجمالية. كما يفضلون الأسعار المعتدلة والعملية والتي تمنح القيمة مقابل المال كونهم يرون أن البذخ والإنفاق المفرط غير مقبول اجتماعيا. يكون الترويج لهذه المنتجات في هذه المجتمعات عن طريق إعلانات تركز على القيم الأخلاقية، المسؤولية، والواجبات الاجتماعية.

المبحث الرابع: الاختلافات الدولية في الممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

من أهم التحديات التي تواجهها الشركات الناشطة دوليا الاختلافات الموجودة بين الدول والمجتمعات فيما يخص الممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها، فما يعتبر ممارسة أخلاقية مقبولة في مجال الأعمال في مجتمع ما، قد يعتر غير مقبول في مجتمع آخر، وهنا تكمن أهمية وضرورة فهم للمؤسسات الناشطة دوليا لهذه الفروقات ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال ومصادرها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال ومصادرها.

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال: تمثل أخلاقيات الأعمال الإطار الذي ينظم سلوك الأفراد والمؤسسات في بيئة العمل بما يضمن احترام القيم الإنسانية والاجتماعية. وقد عرفها كرين وماتن **(Crane & Matten, 2019)** بأنها دراسة المواقف والقرارات التجارية التي تطرح فيها قضايا تتعلق بما هو صائب أو خاطئ من منظور أخلاقي.[1] كما يرى فيريل وفرادريتش وفيريل **(Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2021)** أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة المبادئ والمعايير التي توجه السلوك في عالم الأعمال، وتساعد على التمييز بين الممارسات المقبولة والمرفوضة أخلاقيا.[2] وعليه يمكن القول إن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الشركات لضمان توافقها مع المعايير الأخلاقية والقانونية والمجتمعية، بما يعزز الثقة

[1]. Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press.p.5.
[2]. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2021). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (13th ed.). Cengage Learning, p.4.

بين المنظمة وأصحاب المصلحة، ويحقق توازنًا بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. ترجع ضرورة اهتمام الشركات بصفة عامة، والشركات العاملة في الأسواق الدولية بصفة خاصة، إلى سببين أساسيين:[1]

- تطوير ميزة تنافسية من خلال الاهتمام والاحتكام على الممارسات الأخلاقية. عندما يكون للمؤسسة سمعة جيدة فيما يخص القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، يمكن استعمال هذا في الترويج للمؤسسة ومنتجاتها، والتركيز على هذا الجانب كنقطة قوة تميزها عن المنافسين. يكون هذا من خلال كسب ثقة كل الأطراف ذات المصلحة وخاصة المستهلكين الذين يعتبرون مصدر نجاح المؤسسة الأول.
- تجنب المواجهة والانتقاد من طرف الطراف التي باستطاعتها الإضرار بسمعة المؤسسة بالتركيز على الممارسات غير الأخلاقية للمؤسسة. تعتبر المنظمات غير الحكومية من أم الأطراف الضاغطة في هذا المجال، كجمعيات حماية المستهلك، الإعلام، وحتى الهيآت الحكومية الرقابية.

2. مصادر الاختلافات في أخلاقيات الأعمال: تعود أسباب الاختلاف في أخلاقيات الأعمال من بلد إلى آخر إلى عدة عوامل منها الاختلافات الثقافية، اختلاف البيئة القانونية والتنظيمية، إختلاف مستوى التنمية الاقتصادية، وعامل متعلقة بثقافة المؤسسة.

أولا: الاختلافات الثقافية: لقد تم التحدث بالتفصيل عن الاختلافات الثقافية بين المجتمعات وعناصرها ومصادرها. فما يعتبر مقبولا أخلاقيا في ثقافة ما، قد لا يعتبر كذلك في ثقافة أخرى. تعد الثقافة عاملا أساسيا في تحديد عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، فهي تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدراك افراد المجتمع للمشكلات الأخلاقية والبدائل والعواقب المحتملة. ولتحقيق النجاح في الأسواق الدولية، يجب على المؤسسات إدراك وفهم كيفية اختلاف الأفكار والقيم والمعايير الأخلاقية بين الثقافات، وكيف تؤثر هذه الاختلافات بدورها على عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة.

ثانيا: البيئة القانونية والتنظيمية: تختلف القوانين المتعلقة بالعمل، حماية المستهلك، البيئة، ومكافحة الفساد من دولة لأخرى، كما تختلف الدول في قوة تطبيق القوانين والرقابة على السلوك الأخلاقي في المجالات المذكورة آنفا. في الدول ذات المؤسسات الضعيفة، تكون العملية الرقابية ضعيفة، ما يشجع على التجاوزات الأخلاقية وانتشارها بشكل يجعل منها سلوكا سائدا بل ومقبولا أحيانا.

ثالثا: مستوى التنمية الاقتصادية وحدة المنافسة: في الدول النامية وذات الدخل الفردي المنخفض، قد تؤدي ضغوط التكاليف من أجل إنتاج منتجات غير مكلفة إلى تقبّل الشركات المحلية ممارسات غير أخلاقية باعتبارها

[1]. Daniels et al.(2020), p.329.

عادية، وهذا عكس الشركات متعددة الجنسيات من الدول المتقدمة التي تواجه معضلة في الاختيار بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالمية أو التكيّف مع المعايير المحلية التي قد تكون أقل صرامة.

رابعا: العوامل التنظيمية الداخلية للمؤسسة: قد تختلف حتى المؤسسات من نفس البلد في مدى أهمية الأخلاق والنزاهة في تعاملاتها، فقد يكون تركيزها الأوحد هو تحقيق الأهداف المالية. فعندما تكون ثقافة المؤسسة تتسامح مع السلوكيات غير الأخلاقية، فإن الموظفين سيميلون إلى محاكاتها. في العادة تتبنى المؤسسات أحد التوجهين، مبدأ الكونية الأخلاقية (Ethical Universalism) ويعني تطبيق نفس المبادئ الأخلاقية في كل دولة تعمل فيها الشركة، أو مبدأ النسبية الأخلاقية (Cultural Relativism) أي التكيّف مع القيم والمعايير المحلية حتى لو كانت مختلفة عن المعايير العالمية.عمليا، الشركات الدولية غالبًا ما تتبنى نموذجًا هجينًا يتبنى مبادئ عالمية أساسية مع مراعاة خصوصيات محلية محدودة.[1]

تتركز الاختلافات الأخلاقية بين الدول في عدة مجالات نذكر منها، الممارسات المتعلقة بالعمل والتوظيف، حقوق الإنسان، الممارسات المتعلقة بالتعامل مع المستهلك، الممارسات المتعلقة بالبيئة، والممارسات المتعلقة بالفساد والرشوة. هذه الاختلافات تجعل الشركات الناشطة دوليا تطرح الأسئلة الأخلاقية النموذجية التالية من أجل الإجابة عنها:[2]

- هل ينبغي إزالة ميزات السلامة من المنتجات لجعلها أرخص في أسواق أخرى؟
- هل يمكن استخدام عمالة الأطفال إذا كانت قانونية في البلد المستضيف؟
- هل يجب أن تكون الأجور المحلية أعلى مما تدفعه الشركات الأخرى؟
- هل يجوز للشركة متعددة الجنسيات أن تتخلص من النفايات في المجاري المائية والبحار في بلد ما إذا كان ذلك غير مناف للقانون؟
- هل ينبغي على الشركة متعددة الجنسيات توظيف النساء والسماح لهن بالعمل مع الرجال إذا لم يكن ذلك معمولًا به في البلد؟
- هل يجب على الشركة متعددة الجنسيات أن تتحمل مسؤولية سلامة عمالها رغم أن القانون في البلد لا يفرض ذلك؟
- هل يجوز للشركة متعددة الجنسيات استغلال الموارد الطبيعية المحلية لأنها مسموحة قانونًا؟
- هل ينبغي التسامح مع التمييز الجنسي لأن مثل هذه الأفعال مسموح بها في البلد؟

[1]. Daniels et al. (2020), p.330.
[2]. Parboteeah and Cullen, (2017), p.487.

- هل يجوز للشركة متعددة الجنسيات دفع الرشاوى للحصول على الأعمال كما تفعل الشركات الأخرى في المنطقة؟

المطلب الثاني: أهم القضايا الأخلاقية في مجالا لأعمال الدولية

تتعدد القضايا الأخلاقية التي تواجهها الشركات في الأسواق الدولية من قضايا تتعلق بالتوظيف والعمل، إلى قضايا متصلة بالمستهلكين وحقوقهم، وصولا إلى قضايا حول البيئة والمسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي أهم القضايا الأخلاقية التي تواجهها الشركات الناشطة دوليا.

1. القضايا المتعلقة بالعمل والتوظيف: تتعلق هذه النقطة بالحقوق والظروف التي يتمتع بها العمال في مكان العمل. يجب على الشركات أن تضمن أن عملياتها على المستوى الدولي تلتزم بالممارسات الأخلاقية في العمل، بما في ذلك الأجور العادلة، وظروف العمل الآمنة، ومنع عمالة الأطفال والعمل القسري. وغالبًا ما يتطلب ذلك من الشركات أن تتجاوز مجرد الامتثال القانوني، وأن تطبق آليات قوية للمراقبة والتنفيذ من أجل حماية حقوق العمال.[1]

وتشمل القضايا الأخلاقية المتعلقة بالعمل وظروفه مايلي:

أولا: الأجور غير العادلة و عمالة الأطفال: تحدث عندما تدفع الشركات أجورا منخفضة لا تتناسب مع تكلفة المعيشة أو حجم الجهد المبذول، خاصة في البلدان التي ليس لها قوانين رادعة. كما يكون لهذه الممارسة أثر سلبي أكثر عندما تكون هناك فوارق كبيرة في الأجور بين عمال الشركة في بلد الأصلي للشركة وعمال الشركة في البلد المستضيف. أما عمالة الأطفال، فحتى وإن كانت كل الكثير من الدول تتمتع بقوانين تمنع عمالة الأطفال، إلا أن الواقع يشير إلى أن الظاهرة مازالت متفشية. يظهر تقرير المنظمة العالمية للعمل وجود ما يقرب من 138 مليون طفل يتم تشغيلهم، منهم 78 مليون ولد و 59 مليون بنت. وتتركز عمالة الأطفال في البلدان الإفريقية، أمريكا اللاتينية، إضافة إلى بعض البلدان الآسيوية.[2]يعتبر توظيف الأطفال عمل غير أخلاقي لأنه يتم استغلالهم في أعمال تمنعهم من التعليم وتعرض صحتهم وسلامتهم للخطر.

ثانيا: ظروف العمل غير الآمنة: تتعلق بعدم توفير بيئة عمل آمنة وصحية مثل غياب معدات الوقاية أو ضعف الإجراءات الوقائية، فغياب مثل هذه البيئة يعرض العمال لخطر التعرض لحوادث عمل قد تؤدي إلى إصابات خطيرة، إعاقات دائمة، وحتى إلى الوفاة. إن توفير بيئة عمل أمنة يحتاج إلى استثمارات ونفقات

[1]. Cavusgil et al. (2020), p.940.
[2]. https://www.ilo.org/resource/other/2024-global-estimates-child-labour-figures

مادية، وهذا ما يجعل العديد من الشركات في بعض البلدان النامية تتفادى القيام بهذه الإجراءات. بالمقابل، يساعد توفير بيئة عمل آمنة على زيادة الرضا لدى العمال مما يزيد من إنتاجيتهم.

ثالثا: التمييز وعدم المساواة: يحدث هذا عندما تتخذ قرارات التوظيف أو الترقية أو المكافآت بناء على الجنس، العرق، الدين، أو الجنسية بدلاً من الكفاءة. يعد هذا انتهاك لمبدأ العدالة والمساواة ويقوض القيم الأساسية مثل الاحترام، والكرامة الإنسانية، والإنصاف. تختلف مظاهر التمييز من دولة إلى أخرى تبعًا للثقافة، والقوانين، والأعراف الاجتماعية السائدة. فبينما تحظر العديد من الدول الغربية – مثل الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي – التمييز بشكل صارم من خلال سن قوانين صارمة، نجد أن النقاش مازال يدور حول فيها حول قضية المساواة بين الجنسين في مجال الأجور والترقيات. بالمقابل، نجد أن بعض الدول النامية ما تزال تواجه تحديات في تطبيق سياسات فعالة تمنع التمييز في أماكن العمل، بسبب ضعف التشريعات أو نقص الوعي المؤسسي أو الاجتماعي. فبالإضافة إلى التمييز بناء على الجنس، مازال النقاش في هذه الدول يرتكز حول التمييز بناء على الانتماء العرقي والطبقي.

يمكن القول إن التمييز في مكان العمل يمثل تحديا أخلاقيا عالميا يتطلب من الشركات الدولية وضع سياسات واضحة للعدالة والتنوع والمساواة، وتدريب الموظفين والمديرين على احترام الفوارق الثقافية والشخصية.

رابعا: حرية التنظيم النقابي: هي حق الأفراد، وخاصة العمال وأصحاب العمل، في تكوين أو الانضمام إلى منظمات مثل النقابات العمالية واختيارها بحرية دون الحصول على إذن مسبق من السلطات، ودون خوف من التدخل أو التمييز أو الانتقام. في بعض الدول، يُمنع العمال من إنشاء نقابات أو المشاركة في مفاوضات جماعية لتحسين أوضاعهم وهذا ما يؤدي إلى حرمانهم من حقهم في التعبير والدفاع عن مصالحهم. تعتبر قضية حرية التنظيم النقابي قضية أخلاقية دولية لأن منظمة العمل الدولية (ILO) تعتبرها من بين المبادئ والحقوق الأساسية في العمل .هذا يعني أن جميع المؤسسات التابعة للدول الأعضاء ملتزمة باحترامهما وتعزيزهما. كما تظهر المسؤولية الأخلاقية للشركات الدولية عندما تتعامل مع شركات أخرى وموردين يحترمون حق العمال في تكوين جمعيات والمفاوضة الجماعية، حتى لو لم تفرض القوانين المحلية ذلك بفعالية .

خامسا: ساعات العمل الطويلة: تشير ساعات العمل الطويلة إلى الحالات التي يُطلب فيها من الموظفين العمل لساعات تتجاوز الحدود القانونية والمعقولة دون حصولهم على راحة كافية أو تعويض مناسب عن الساعات الإضافية، ودون مراعاة لصحتهم الجسدية والنفسية. يكون فرض هذه الساعات الطويلة بطريقة قسرية واستغلالية، لعلم العمال أنه سيتم طردهم في حال رفضوا الانصياع لمستخدميهم. تعتبر ساعات العمل الطويلة

قضية أخلاقية لأن الشركات الناشطة دوليا وخاصة في دول العالم الثالث ذات التشريعات الضعيفة أو الرقابة المحدودة، وأين يقبل العمال العمل لساعات طويلة بدافع الحاجة المادية، مما يجعلهم عرضة للاستغلال. بالإضافة إلى هذا، تؤدي ساعات العمل الطويلة إلى مخاطر صحية وسلامة مهنية نتيجة للإجهاد والتعب وزيادة احتمال وقوع الحوادث في أماكن العمل.

2.القضايا المتعلقة بالبيئة: يعتبر التلوث البيئي من أكبر المشكلات التي تواجه المجتمعات، وعادة ما توجه الاتهامات إلى الشركات متعددة الجنسيات باعتبارها المسبب الأساسي في هذا المشكل. تنشأ قضايا الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالبيئة عندما تكون القوانين واللوائح البيئية في الدول المضيفة مختلفة عن تلك الموجودة في الدولة الأم. في الدول المتقدمة، ونتيجة لضغوطات وسائل الإعلام، والجماعات البيئية، والهيئات الحكومية المختصة على الشركات متعددة الجنسيات لتتصرف بمسؤولية، اتخذت الحكومات إجراءات وسنت قوانين لمواكبة التهديدات المحتملة التي تواجه البيئة. ونتيجة لذلك، وضعت الحكومات أنظمة لمعاقبة المخالفين ومكافأة الشركات التي تتصرف بمسؤولية.

معظم الدول المتقدمة لديها قوانين ولوائح مختلفة تفرض من خلالها الغرامات والضرائب الأخرى عندما تنتهك الشركات متعددة الجنسيات القوانين البيئية. وفي الوقت نفسه، تحصل الشركات التي تتبع ممارسات "خضراء" على فوائد من خلال الإعانات وتبسيط الإجراءات البيروقراطية.[1] أما في الدول النامية، فتفتقر إلى اللوائح والقوانين الرادعة للممارسات التي تؤدي إلى تلوث البيئة، وحتى إن وجدت بعض اللوائح، فهناك صعوبة في فرضها وتطبيقها. تستغل العديد من الشركات متعددة الجنسيات هذا الضعف في وجود اللوائح وتطبيقها وتنتهك هذه القواعد وتقوم باستثمارات ملوثة للبيئة من أجل التهرب من القوانين في بلدانها الأصلية.

فيما يلي أهم القضايا الأخلاقية البيئية التي تواجه الشركات الدولية:

أولا: **التلوث:** ينتج عن انبعاث الغازات الضارة، والتخلص من النفايات السامة، وتلوث المياه أو التربة الناتج عن الأنشطة الصناعية.

ثانيا: إزالة الغابات وتدهور الأراضي: يكون قطع أشجار الغابات على نطاق واسع لأغراض الزراعة أو التعدين أو الاستخدام الصناعي.

[1] Parboteeah and Cullen.(2020), p.493.

ثالثا: الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية: يؤدي الاستغلال غير المستدام للمياه أو المعادن أو الوقود الأحفوري إلى استنزاف الموارد الضرورية للأجيال القادمة، مما يتعارض مع مبدأ العدالة بين الأجيال.

رابعا: فقدان التنوع البيولوجي : يؤدي التوسع الصناعي والتلوث إلى تدمير المواطن الطبيعية وانقراض العديد من الأصناف، مما يضر بالتنوع البيولوجي.

السؤال الذي يتم طرحه عادة، هل بإمكان الشركات الناشطة دوليا أن تستغل ضعف الأنظمة القانونية المتعلقة بحماية البيئة في الدول النامية عن طريق فتح فروع لها هناك من أجل الهروب من القوانين الصارمة الموجودة في الدول المتقدمة. من منظور أخلاقي، يعد استغلال الشركات الدولية لضعف الإطار القانوني في الدول النامية وتجاهل مسؤوليتها في حماية البيئة سلوكا غير أخلاقي لأنه يضر بالمجتمع والإنسان والطبيعة على المدى الطويل. الشركات التي تفشل في التعامل مع قضايا الأخلاقية المتعلقة بالبيئة قد تواجه أضرارا في سمعتها، عقوبات وغرامات، و أيضا فقدان ثقة المستهلكين. ومع تزايد الوعي الأخلاقي، تتبنى الشركات المسؤولة ممارسات مستدامة تهدف إلى تقليل تأثيرها البيئي والمساهمة في الجهود العالمية لمكافحة تغير المناخ وبل وتستعمل هذا الأمر للتسويق لعلامتها التجارية.[1]

3. القضايا الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع المستهلك: تتعلق هذه القضايا بحقوق المستهلكين في الأسواق الدولية ذات الاختلافات القانونية والمعايير الخاصة بالمنتجات. تطرح هذه الاختلافات مسألة أخلاقية متعلقة بمدى توفير منتجات بنفس معايير الجودة والسلامة والخدمات المصاحبة في كل الأسواق سواء في الدول المتقدمة أو النامية، أم يمكن للشركات التخلي عم بعض المعايير بحجة أن القوانين المحلية أقل صرامة أو أن المستهلكين لا يملكون نفس الوعي بحقوقهم. ومن أمثلة القضايا الأخلاقية تجاه المستهلكين:

أولا: جودة وسلامة المنتجات: تقوم بعض الشركات الناشطة دوليا بتسويق منتجات ذات جودة اقل كما تقلل من مكونات الأمان والسلامة بداعي تخفيض التكاليف، من اجل مسايرة القدرة الشرائية في هذه الدول. من الناحية الاقتصادية يعتبر هذا التبرير مقبولا، لكن استغلال غياب القوانين وغياب وسائل الرقابة على جودة المنتجات وسلامتها من أجل تسويق منتجات مضرة بصحة المستهلكين وسلامتهم يعتبر أمر غير أخلاقي. أكثر من هذا، كثير من الشركات قد لا تفصح عن معلومات هامة تتعلق بالمكونات أو الآثار الجانبية للمنتجات، مما يهدد حق المستهلك في المعرفة والاختيار الواعي.

[1]. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2019). *International business: A managerial perspective* (9th ed.). Pearson, p.151.

ثانيا: الإعلانات المضللة: تستخدم العديد من الشركات في بعض الدول التي تغيب فيها قوانين تعاقب الإعلانات المضللة رسائل إعلانية تخدع المستهلكين عن طريق المبالغة في ذكر خصائص المنتج، أو عن طريق استغلال الفئات الضعيفة كالأطفال والمرضى وكبار السن بحملات ترويجية مضللة. يعتبر هذا الأمر سلوكا غير أخلاقي كونه يستغل نقص الوعي لدى المستهلكين وحاجتهم.

ثالثا: الأسعار غير العادلة: يحدث أحيانا أن تنشط الشركة في سوق اجنبية أين تكون المنافسة ضعيفة وليس للمستهلكين الكثير من البدائل، فتستغل بعض الشركات هذا الأمر وترفع أسعار منتجاتها بشكل مبالغ فيه، وهو ما يعد استغلالا للمستهلكين.

رابعا: الخصوصية وحماية البيانات: يتعلق هذا الأمر بجمع الشركات الدولية، وخصوصاً العاملة في المجال الرقمي والتجارة الالكترونية، لبيانات المستهلكين الشخصية واستخدامها دون موافقة صريحة أو دون شفافية كافية حول كيفية معالجة هذه البيانات ونقلها عبر الحدود. بل أكثر من ذلك، أصبحت بيانات المستهلكين سلعة يتم بيعها لشركات أخرى من أجل تحليل سلوكيات المستهلكين. تطرح هذه الحالة قضية أخلاقية تتعلق انتهاك الخصوصية، البيع غير المصرح به للبيانات لأطراف ثالثة، مما يؤدي إلى سرقة هويات المستهلكين أو استغلالهم وحتى ابتزاهم. يحدث هذا عادة في البلدان التي لا تمتلك قوانين صارمة لحماية البيانات.

4. القضايا الأخلاقية المتعلقة بالرشوة والفساد: تعد ظاهرتي الفساد والرشوة من إحدى أكثر القضايا الأخلاقية العالمية خطورة التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات اليوم. ووفقا لمنظمة الشفافية الدولية (www.transparency.org)، وهي منظمة مكرسة لمحاربة الفساد، فإن الفساد هو "إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة وعلى حساب المصلحة العامة أو مصلحة الآخرين". إن ظاهرة الفساد في مجال الأعمال هي ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه، تشمل:

أولا: الرشوة (Bribery): هي مظهر رئيسي للفساد، وتشير الرشوة إلى الهدايا أو المدفوعات التي تُقدَّم لشخص ما للحصول على ميزة غير مستحقة أو إنجاز عمل غير قانوني أو تسريع إجراء روتيني.[1]

ثانيا: الاختلاس(Embezzlement) : هي قيام شخص يمتلك صلاحية قانونية أو وظيفية بالاستيلاء على أموال أو أصول مملوكة للغير، بتحويل هذه الأصول واستخدامها لنفسه بطريقة غير قانونية.

[1]. Parboteeah and Cullen.(2020)., p.494.

ثالثا: المحاباة و المحسوبية: المحاباة والمحسوبية هي أفعال فساد إداري تظهر عند منح ميزة أو معاملة تفضيلية لشخص أو مجموعة من الأشخاص دون الاعتماد على المعايير الموضوعية والجدارة، وذلك بناء على العلاقات الشخصية أو العائلية أو الولاء.

رابعا: الابتزاز: الابتزاز هو استخدام القوة، أو التهديد، أو التخويف لإجبار شخص أو شركة على دفع أموال أو تقديم خدمات أو اتخاذ قرار معين لصالح المبتز. يضع المسؤول الفاسد أو المبتز عقبات أو يهدد بإلحاق ضرر ما لم يتم تلبية مطالبه المالية أو غير المالية.

خامسا: التهرب الضريبي وغسيل الأموال: تقوم بعض الشركات الناشطة دوليا باستخدام أساليب غير قانونية أو استغلال ثغرات لإخفاء الأرباح من أجل التقليل من الالتزامات الضريبية، ويكون هذا عادة في البلدان التي تقل فيها الرقابة القانونية أو التي تنتشر فيها مظاهر الفساد المذكورة سابقا. فحتى لو كان قوانين تردع التهرب الضريبي، فيكفي أن تتم عملية رشوة المسؤولين أو المراقبين من أجل التغطية على هذه الممارسات غير الشرعية. أم غسيل الأموال فهو تحويل أموال ذات مصادر غير قانونية عبر التعاملات التجارية الدولية لإضفاء الشرعية عليها.

تعتبر منظمة الشفافية الدولية **(Transparency International - TI)** أهم منظمة تعنى بمحاربة الفساد على المستوى الدولي من خلال تحالفات دولية ووطنية تشجع الحكومات على وضع وتنفيذ قوانين وسياسات وبرامج فعّالة لمكافحة الفساد. وقد أثبتت المنظمة فعاليتها، إذ وجد عدد متزايد من الباحثين وجود علاقة واضحة بين توفر المعلومات المتعلقة بانتشار الفساد في الدول وبين وانخفاض مستويات الفساد .[1] نتيجة لهذا، أصبحت الكثير من البلدان تحارب مظاهر الفساد في مجال الأعمال من أجل تحسين ترتيبها في تقارير المنظمة من أجل استقطاب استثمارات أكبر من الشركات متعددة الجنسيات الكبرى.

تقوم المنظمة سنويا بإجراء استقصاء على رجال الأعمال، الخبراء، والمنظمات الدولية من أجل معرفة تصوراتهم حول انتشار الفساد وخاصة في القطاع العام، وتقوم بعملية حساب مؤشر يسمى مؤشر مدركات الفساد (Corruption Perceptions Index CPI) وتصنيف 182 دولة. الجدول التالي يبين تصنيف بعض الدول لسنة 2024.

[1]. Cateorah et al. (2020) , p.154.

جدول رقم(7.2): تصنيف بعض الدول حسب مؤشر مدركات الفساد الخاص بمنظمة الشفافية الدولية 2024

الترتيب العالمي (CPI 2024)	الدولة	الدرجة (من 100)	ملاحظات
1	الدنمارك	90	الأكثر نزاهة عالمياً
3	سنغافورة	84	
10	أستراليا	77	(مكرر مع دول أخرى)
15	ألمانيا	75	(مكرر مع كندا)
23	الإمارات العربية المتحدة	68	الأولى عربياً
38	قطر	59	(مكرر مع السعودية ودول أخرى)
50	عُمان	55	(مكرر مع فيجي)
53	البحرين	53	(مكرر مع جورجيا وبولندا)
59	الأردن	49	(مكرر مع دول أخرى)
65	الكويت	46	(مكرر مع مالطا ودول أخرى)
76	الصين	43	(مكرر مع دول أخرى)
92	تونس	39	(مكرر مع دول أخرى)
99	المغرب	37	(مكرر مع دول أخرى)
107	**الجزائر**	**34**	(مكرر مع البرازيل، تركيا، ودول أخرى)
114	الفلبين	33	(مكرر مع دول أخرى)
130	مصر	30	(مكرر مع السلفادور وموريتانيا)
145	نيجيريا	25	(مكرر مع أوغندا ودول أخرى)
162	العراق	22	(مكرر مع روسيا ودول أخرى)
173	ليبيا	13	(مكرر مع إريتريا واليمن وغينيا الاستوائية)
180	جنوب السودان	8	الأقل نزاهة عالمياً (الأكثر فساداً)

المصدر: https://www.transparency.org/en/cpi/2024 بتصرف

المطلب الثالث: التوفيق بين الفروق الأخلاقية وإدارتها

السؤال الجوهري المتعلق بالقضايا الأخلاقية المذكورة سابقا هو مدى وجوب تتبع المؤسسة للمعايير الأخلاقية أينما حلت، حتى في البلدان الضعيفة في تطبيق القانون، أم هناك إمكانية لاتباع الممارسات غير الأخلاقية في تلك البلدان كون هذه الممارسات مألوفة وعادية في تلك البلدان وأن المؤسسة تكون مدفوعة ومضطرة لهذا السلوك من أجل حماية مصالحها واستمرار نشاطها.

رغم أن معظم الشركات تتبع قواعد صارمة داخلية من أجل عدم الانجرار وراء هذه الممارسات غير الأخلاقية إلا أن نقص الرقابة الداخلية على فروع الشركات في بعص الدول قد يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية كثيرة. قد يؤدي تورط احد فروع الشركة في دولة أجنبية ما إلى فقدان السمعة والثقة من طرف العملاء والمستثمرين، مما يضر بالعلامة التجارية على المستوى الدولي والذي يحتاج إلى مجهودات كبير لإعادة بنائه. بالإضافة إلى الإضرار بالسمعة، فإن فصائح الرشوة والفساد تِدي إلى عقوبات قانونية ومالية تزيد من الأعباء التشغيلية للشركة.

يمكن للشركات الدولية تعزيز حركة النزاهة والأخلاقيات عبر مجموعة من الإجراءات العملية والمعايير التي تضمن الشفافية وتمنع الفساد داخل أنشطتها وفي تعاملاتها مع الأطراف الخارجية وخاصة في فروعها في الأسواق الأجنبية عن طريق:

- وضع مدونات سلوك واضحة تحدد السلوكيات الصحيحة والخاطئة داخل الشركة وتلزم جميع الموظفين والقيادات بالامتثال لها؛
- التدريب المستمر وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية حول القيم الأخلاقية، ومخاطر الفساد، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية؛
- تعزيز آليات الإبلاغ مع توفير قنوات سرية وآمنة للإبلاغ عن المخالفات، وضمان حماية المبلغين من أي انتقام أو عقوبات؛
- القيادة القدوة عن طريق التزام الإدارة العليا بالقيم الأخلاقية في جميع سلوكياتها يخلق بيئة يحتذي بها باقي الموظفين؛
- تقييم السياسات والرقابة الدورية ومراجعة السياسات الداخلية بشكل منتظم للكشف عن أي نقاط ضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

- التعاون الدولي وتبادل الخبرات مع الانخراط في مبادرات واتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، وتبني الممارسات الفضلى من شركات أخرى حول العالم.

كما تمت الإشارة إليه سابقا، تنشأ المعضلات الأخلاقية من الاختلافات وحتى التناقضات بين المعايير الأخلاقية لبلد ما وأخلاقيات الأعمال، أو المدونة الأخلاقية التي توجه سلوك الأعمال الخاصة بالمؤسسة، والتي تشكل إطار يستعمل للاحتكام إليه في القضايا الاخلاقية. تسعى معظم الشركات العاملة في الأسواق الدولية إلى الالتزام بمدونة سلوك أخلاقي أثناء ممارسة الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، ولكن يجب عليها إجراء بعض التعديلات للاستجابة للمعايير والقيم المحلية، لكن عملية إجراء هذه التعديلات وتحديد حجم هذه التعديلات هو ما يشكل تحديا صعبا بالنسبة للمسيرين.

بين التوجه نحو الاختيار بين استعمال النظرية المطلقة والتي تأكد على ضرورة استعمال نفس المدونة الأخلاقية للشركة أينما حلت، وبين النظرية النسبية التي توصي باستعمال المعايير الأخلاقية للبلد المضيف حتى و إن كانت تتعارض مع المدونة الأخلاقية للشركة الأم، يظهر نهج ثالث يدعى نظرية العقود الاجتماعية التكاملية **(Integrative Social Contracts Theory: ISCT)** وهي إطار أخلاقي معاصر للأعمال طوره كل من توماس دونالدسون وتوماس دانفي **(Thomas Donaldson and Thomas Dunfee)**، صممت هذه النظرية للمساعدة في اتخاذ القرارات الأخلاقية في البيئات العالمية المعقدة، خاصةً عندما تتعارض المعايير الثقافية المحلية مع المبادئ الأخلاقية العالمية. تر النظرية أن هناك عقودًا اجتماعية ضمنية تحكم السلوك عمومًا في جميع أنحاء العالم، بعضها عالمي أو شبه عالمي. وتشمل هذه "المعايير العليا" مبادئ أساسية مثل احترام حياة الإنسان أو الامتناع عن الغش والكذب والعنف. يتم احترام المعايير المجتمعية المحلية في سياق هذه المعايير العليا عندما تختلف من مجتمع إلى آخر.[1]

تم تصميم هذه النظرية لتزويد المديرين الدوليين بإطار عمل عند مواجهة فجوة كبيرة بين القيم الأخلاقية والاعتبارية الظاهرة في البلد الذي يقع فيه المقر الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات والعديد من البلدان التي تمارس فيها الأعمال التجارية. على الرغم من أن نظرية العقود الاجتماعية التكاملية (ISCT) قد انتقدت لعدم قدرتها على تقديم توجيهات دقيقة للمديرين في ظل ظروف محددة، إلا أنها تقدم مع ذلك نهجًا للمساعدة في التوفيق بين التناقض الأساسي في أخلاقيات الأعمال الدولية. [2]

[1]. Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). *Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory*. Academy of Management Review*, 19*(2), 252–284

[2]. Doh and Luthans. (2021), p.85.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تبين أن عملية التدويل والتوجه نحو الأسواق الدولية لا يمكن أن يتم من غير فهم عميق لطبيعة هذه الأسواق وخصوصياتها المتعددة. فاختلاف البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية بين الدول يفرض على الشركات الدولية التعامل مع واقع مختلف ومعقد، يجعل من عملية التدويل قرارا استراتيجيا يتطلب دراسة دقيقة وموازنة بين المخاطر والفرص.

إن هذه الاختلافات تؤثر بشكل مباشر في توجهات وقرارات الشركات الدولية من عدة جوانب، سواء عند اتخاذ قرار دخول الأسواق الأجنبية أو عند تحديد كيفية التواجد فيها. كما تم التأكيد على الدور المحوري للبعد الثقافي، الذي يعد من أكثر العوامل تأثيرا على نجاح أو فشل الأنشطة الدولية، وهو ما تم توضيحه من خلال عرض نموذج هوفستيد الذي يقدم إطارا عمليا لفهم الفروق الثقافية بين المجتمعات وكيفية انعكاسها على الممارسات الإدارية والتسويقية. وعليه، فإن استيعاب خصائص الأسواق الدولية واختلافاتها لا يعد هدفا في حد ذاته، بل يشكل الأساس الذي تبنى عليه القرارات اللاحقة المتعلقة بانتقاء الأسواق الأجنبية المناسبة واختيار أنماط التدويل الملائمة. فاختيار السوق الأجنبي لا يعتمد فقط على حجمه أو إمكاناته الاقتصادية، وإنما يرتبط كذلك بمدى توافقه مع قدرات الشركة ودرجة تعقيد بيئته، وهو ما يستدعي المفاضلة بين بدائل متعددة للدخول والتوسع الدولي.

وعليه، يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الموالي الذي يتناول معايير وخطوات انتقاء الأسواق الأجنبية وأنماط التدويل المختلفة، وذلك بهدف إبراز الكيفية التي تترجم بها هذه المعطيات البيئية والثقافية إلى قرارات استراتيجية عملية تحدد مسار الشركة في الساحة الدولية.

الفصل الثالث: انتقاء الأسواق الأجنبية واختيار أنماط التدويل

تمهيد:

يعد قرار تدويل نشاط الشركات من أحد القرارات الاستراتيجية الحاسمة التي تواجهها الشركات في ظل تسارع العولمة وتزايد حدة المنافسة الدولية، حيث لم يعد التدويل خيارًا ثانويا، بل ضرورة تفرضها محدودية الأسواق المحلية، حدة المنافسة، الحاجة إلى التوسع والنمو، إضافة إلى تنامي الفرص خارج الحدود الوطنية. غير أن نجاح عملية التدويل لا يرتبط فقط بقرار التوسع الدولي في حد ذاته، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة على اختيار السوق المناسبة، إضافة إلى اختيار نمط الدخول الملائم إلى السوق الأجنبية، باعتباره الإطار الذي يحدد مستوى الالتزام بالموارد، ودرجة التحكم، وحجم المخاطر، وإمكانيات التعلم واكتساب المعرفة في البيئة الدولية.

يعتبر انتقاء نمط الدخول عملية معقدة تتأثر بجملة من العوامل المتداخلة، تشمل العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة، كالقدرات التنظيمية، والموارد المالية، والميزة التنافسية، ناهيك عن العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المستهدف كحجم السوق، الاستقرار السياسي، المسافة السيكولوجية، والفوارق الثقافة الاستهلاكية. وتتعدد أنماط الدخول إلى الأسواق الدولية بتعدد أشكال التواجد الخارجي، بدءًا من الصيغ الأقل التزاما مثل التصدير غير المباشر والمباشر، مرورا بترتيبات تعاقدية كالتراخيص والامتيازات والتحالفات الاستراتيجية، وصولا إلى أشكال التواجد الأكثر تعقيدا والتزاما كالمشاريع المشتركة والاستثمار الأجنبي المباشر. ويعكس هذا التنوع اختلاف السياقات التي تعمل فيها الشركات، من حيث حجمها، وخبرتها الدولية، وطبيعة منتجاتها، إضافة إلى خصائص الأسواق المستهدفة والمؤسسات المنظمة لها.

انطلاقا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تحليل عملية انتقاء الأسواق الدولية المستهدفة إضافة إلى مختلف أنماط الدخول إلى هذه الأسواق، وبيان خصائصها ومزاياها وحدودها، مع التركيز على آليات ومعايير انتقائها في سياق استراتيجية التوسع الخارجي، بما يسمح بفهم أعمق لديناميكيات التدويل وتفسير تباين سلوك الشركات في اختيار أنماط تواجدها الخارجي.

المبحث الأول: عملية انتقاء الأسواق الأجنبية المستهدفة

إن عملية اختيار الأسواق المستهدفة عن طريق دراسة درجة الجاذبية لكل الأسواق الممكنة واختيار تلك التي تتطابق مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها تعد حجر الزاوية في عملية التدويل. تستعمل أبحاث السوق في اتخاذ قرار أي الأسواق وجب الدخول إليها، إضافة إلى قرار أي نمط للتوسع وجب استعماله. تعرف بحوث الأسواق على أنها التحديد المنهجي والموضوعي، وجمع، وتحليل، ونشر، واستخدام المعلومات بغرض تحسين عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتحديد الفرص وحل المشكلات في الأسواق.

تكون دراسة الأسواق الأجنبية أكثر تعقيدا وصعوبة من الأسواق المحلية للأسباب التالية:[1]

- اختلاف الدول من حيث التطور الاقتصادي يجعل عملية جمع المعلومات تكون أكثر صعوبة في البلدان الأقل تقدما لغياب الشفافية وصعوبة الوصول إلى الإحصائيات الحقيقية.
- الاختلافات اللغوية والثقافية هي الأخرى تجعل عملية البحث أكثر تعقيدا.
- تستغرق عملية دراسة الأسواق الأجنبية وقتا أطول وتكون مكلفة.
- تكون عملية مقارنة نتائج دراسة السوق في الأسواق المختلفة صعبة لأن أنظمة جمع المعلومات الإحصائية تكون مختلفة.

المطلب الأول: طرق اختيار الأسواق الأجنبية

في هذه النقطة سيتم التطرق إلى الأساليب المختلفة في اختيار السواق الأجنبية المراد التوسع إليها، ويمكن هنا الحديث عن تقسيمين مختلفين. التقسيم الأول يميز بين عملية الاختيار الاستباقية مقابل عملية الاختيار التفاعلية. التقسيم الثاني، يميز بين نهج التوسع مقابل نهج التقلص في عملية الاختيار.

1. المنهج التفاعلي و المنهج الاستباقي: يعتمد هذا التقسيم على درجة المبادرة والجدية في عملية التوسع وانتقاء الأسواق الأجنبية.

أولا: المنهج التفاعلي: تقوم العديد من الشركات بالدخول للأسواق الدولية وخاصة عن طريق التصدير بصورة تدريجية وغير مخططة، بحيث يتم اختيار الأسواق الخارجية لديها بشكل تفاعلي أكثر منه استراتيجي. في الاختيار التفاعلي، تكتفي الشركة بتلبية طلبات ترد إليه دون تخطيط مسبق، أو ينتظر مبادرات من المشترين

[1]. De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A., II. (2021). *Global business strategy* (2nd ed.). Business Expert Press, p.138.

الأجانب أو الممثلين الخارجيين مثل المستوردين والوكلاء، أو من جهات أخرى تسهم في تنشيط التصدير، فتقوم عمليا باختيار السوق نيابة عن الشركة. نتيجة لذلك، تصبح عملية الاختيار غير رسمية وغير منظمة ومركزة على تنفيذ عمليات الشراء، مما يجعل النشاط التصديري عمومًا غير منتظم ومتقطع، لأن الشركة في هذه الحالة تستجيب لفرصة ظهرت بالفعل بدلا من أن تسعى إليها ضمن خطة واضحة. غالبا ما يعتمد هذا النهج على استفسارات تصل من شركات أجنبية، سواء بسبب بحثها النشط عن موردين أو نتيجة اتصالات تتولد عبر وسائل ترويج غير مباشرة تستخدمها الشركة في السوق المحلي لاستقطاب اهتمام الأطراف الأجنبية، وقد يتم ذلك من خلال الإعلانات أو إدراج الشركة في أدلة تصدير وطنية أو إقليمية، أو عبر المشاركة في معارض وفعاليات دولية تقام داخل البلد. [1]

ثانيا: المنهج الاستباقي: بخلاف الأسلوب التفاعلي، يقوم الاختيار الاستباقي للأسواق على المبادرة والتخطيط. ففي هذا السياق تكون الشركة نشطة في تحديد الأسواق الخارجية المستهدفة، ثم تعمل على تقسيم عملائها إلى شرائح أكثر دقة. ونظرا لأن هذا النوع من الاختيار يتم بطريقة منظمة ورسمية، فإنه يفرض أعباء تنظيمية أكبر على الشركة، إذ يتطلب موارد بشرية تمتلك خبرة دولية، وقدرة على الوصول إلى معلومات الأسواق العالمية عن طريق إجراء بحوث سوق منهجية، وربما القيام بزيارة واحدة أو أكثر إلى الخارج بهدف تقييم السوق المستهدف على أرض الواقع. ومع ذلك، هناك أسلوب آخر شائع لاكتشاف الأسواق يعتمد على قدر من العفوية؛ فقد يختار أحد التنفيذيين سوقا أجنبيا بناء على نقاش غير رسمي مع معارف يمتلكون خبرة في سوق معين، أو قد يكتشف فرصة تصدير بشكل عرضي أثناء السفر أو الإجازة. وفي الواقع، مقابل كل سوق جديد يتم الوصول إليه عبر بحوث منهجية، توجد أسواق أخرى كثيرة يتم تطويرها بالاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية. وبما أن بحوث أسواق التصدير الرسمية غالبًا ما تكون مرتفعة التكلفة، فإن هذا النهج الحدسي قد يكون مناسبًا في بعض الحالات لاكتشاف أنواع معينة من الأسواق.

2. طريقة التمدد وطريقة التقلص: عند تطبيق سياسة اختيار السوق الاستباقية أو القائمة على المبادرة والتي تم شرحها سابق، يمكن تطبيق طريقتين لانتقاء الأسواق التي تتوسع إليها الشركة: طريقة التمدد أو طريقة التقلص.

أولا: طريقة التمدد: بوجه عام، ينطلق هذا الأسلوب من السوق المحلي أو من "النواة السوقية" الحالية للشركة باعتبارها نقطة البداية، ويتم اختيار الأسواق بمرور الوقت اعتمادا على درجة التشابه بين هياكل الأسواق

[1]. Albaum et al. (2016), p.207.

الوطنية من حيث الجوانب السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية،[1] بحيث تنتقل الشركة تدريجيا من سوق إلى آخر مع إدخال حد أدنى من التعديلات على المنتج وعلى عناصر التسويق الأخرى. ويعرف هذا النهج بأنه اختيار أسواق قائم على الخبرة، لأن التوسع يتم وفق ما تكتسبه الشركة من معرفة وتجربة في الأسواق المتقاربة.

من بين خصائص الأسواق الأجنبية التي قد تحدد عملية الاختيار، القرب الجغرافي أو التشابه في البيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية. ففي الحالة الأولى، تعد الأسواق المجاورة جغرافيا غالبا الخيار الأنسب للتوسع بسبب ارتفاع مستوى التشابه في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، مما يسمح بتطبيق برنامج تسويقي شبه موحد عبر هذه الأسواق. وغالبا ما يسمى هذا الأسلوب بنهج الجار الأقرب، وهو شكل من أشكال تجميع الأسواق وفق القرب الجغرافي. وفي هذا الإطار قد تقوم الشركة بتكييف منتجاتها أو شرائحها السوقية أو قد لا تفعل ذلك حسب طبيعة السوق. أما أسلوب التجميع الأوسع (Clustering) فيفترض وجود سوق واحدة تعامل "سوق قاعدة"، ويتم اختيارها لأنها تمثل أقوى مركز تسويقي للشركة أو لأنها مرشحة لتصبح نقطة ارتكاز للتوسع. وبناء على ذلك، يصبح أساس تجميع الأسواق هو وجود فرصة تسويقية في هذه السوق القاعدية، مع الاعتماد غالبا على عوامل بيئية نوعية لقياس مدى قرب الأسواق الأخرى منها[2].

ثانيا: طريقة التقلص: وفقًا لهذه الطريقة، يبدأ اختيار الأسواق الدولية من مجموعة واسعة من الأسواق المحتملة، ثم يتم تقسيمها إلى مجموعات إقليمية اعتمادا على مجموعة من المعايير مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها. وبعد ذلك تستبعد الأسواق الأقل ملاءمة تدريجيا، مع زيادة البحث والتحليل للأسواق المتبقية، إلى أن يتم تحديد الأسواق الأنسب. [3]

وتعتمد هذه الطريقة في انتقاء الأسواق الدولية على التقسيم الجغرافي كمرحلة أولى بهدف جمع المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار، ثم تليها مرحلة تقسيم العملاء إلى شرائح وفق خصائصهم، وصولا في النهاية إلى إعداد ترتيب نهائي يحدد أفضل الأسواق المستهدفة. ويمكن تحديد ثلاث خطوات عند استعمال هذه الطريقة:

- في المرحلة الأولى وبعد التحقق من جاهزية الشركة للتوسع دوليا، يتم وضع معايير مبدئية لفحص الدول وتقييمها، وبناء على هذه المعايير تعد قائمة بالدول التي تعد مناسبة وقابلة للدراسة في الخطوات اللاحقة.

---

[1]. قدو، ب. ج. (2009). *التسويق الدولي*. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ص 158

[2].Albaum et al. (2016),p.210.

[3]. فروجي، ن. (2017). *دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية*، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص. 158

- في المرحلة الثانية يتم تحديد المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الفرص الموجودة، مع توضيح الوزن النسبي معيار وفق أهميتها. وتشمل عملية التقييم أربع مجموعات رئيسية من المتغيرات هي: المخاطر، وإمكانات السوق، التكاليف، وحجم المنافسة المحتملة.
- يتم تقييم الدول وفقًا للمعايير التي تم اختيارها في المرحلة الثانية، ثم ترتب ترتيبا تنازليا أو تصاعديا بناء على الدرجات أو النقاط التي تحصل عليها نتيجة هذا التقييم.

سيتم في المبحث الوالي التطرق بالتفصيل إلى الخطوات المختلفة بغية انتقاء السوق الأجنبي المستهدف باستعمال طريقة التقلص.

المطلب الثاني: خطوات انتقاء الأسواق الأجنبية المستهدفة

قدد تتوفر الأسواق الدولية على العديد من الفرص التي تجذب الشركة من أجا توسع نشاطاتها فيها، وفي نفس الوقت تحوي هذه السواق على العديد من المخاطر التي تشكل تهديدا لنجاح عملية التدويل، وما يشكله هذا الفشل من اهدار للموارد وزيادة تكلفة الفرصة الضائعة. وعليه تعتبر عملية انتقاء الأسواق المناسبة خطوة مهمة في عملية التدويل. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المراحل التي يتم من خلالها انتقاء هذه الأسواق.

1. تقييم جاهزية المؤسسة لعملية التدويل:

قبل الشروع في عملية التدويل، ينبغي على الشركة إجراء تقييم داخلي لمدى جاهزيتها للتوسع دوليا. ويعد تقييم القدرات المادية والبشرية والتنظيمية مفيدا لكل من الشركات الجديدة في مجال الأعمال الدولية وتلك التي تمتلك خبرة كبيرة فيه. قد تستعمل المؤسسة أنواعا مختلفة من أدوات التحليل، لعل أبرزها استعمال تحليل SWOT، أي تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الشركة.

عند تقييم جاهزية الشركة للتدويل، يقوم المسيرون بفحص المؤسسة لتحديد مدى امتلاكها للحوافز الدافعة والموارد والمهارات اللازمة للانخراط في الأعمال الدولية بنجاح. وفي هذا التقييم يقيس المسيرون ما يلي[1]:

- تحديد الأهداف والغايات من عملية التدويل؛
- مستوى الخبرة الدولية لدى الشركة؛
- حجم ونوعية الموارد والقدرات والمهارات المتاحة للتوسع الدولي؛

[1]. Cavusgil et al.(2017), p.370.

- شبكة العلاقات التي تتوفر لدى المؤسسة التي قد تدعمها في عملية التدويل.

بعد أن تتأكد الشركة من جاهزية الشركة للتوسع دوليا، تنتقل إلى تقييم مدى قدرة منتجاتها وخدماتها على النجاح في الأسواق الخارجية. غالبا ما تمتلك الشركات مجموعة متنوعة من المنتجات، وقد يكون بعضها مناسبا للتسويق خارج البلد، بينما قد تحتاج شركات أخرى إلى تطوير منتجات جديدة خصيصا لأسواق دولية واعدة.

2. المسح الأولي للدول لتحديد الأسواق الممكنة:

تكون عملية المسح الأولي للأسواق عن طريق التوسع في طرح الخيارات ثم تضييقها تدريجيا، إذ يتيح للشركة استكشاف نطاق واسع من الاحتمالات قبل استبعاد البدائل الأقل ملاءمة. وتبرز أهمية هذا الأسلوب في كونه يساعد المؤسسة على تجنب الوقوع في خطأ الاكتفاء بعدد محدود جدا من الفرص أو الانشغال بعدد كبير يفوق القدرة على التحليل والمتابعة. في هذه المرحلة تستخدم عادة معطيات كلية ومبسطة هدفها استبعاد الدول غير المناسبة بسرعة وتكوين قائمة أولية بالدول الممكنة. عادة ما بيانات ثانوية متوفرة عن هذه البلدان. ينبغي على الشركة أن تأخذ في الحسبان مجموعة متنوعة من العوامل، من أبرزها الحجم الحالي والمستقبلي المحتمل لهذه الأسواق، ومستويات المنافسة التي قد تواجهها، إضافة إلى البيئة القانونية والسياسية السائدة فيها، وكذلك العوامل الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر في عمليات الشركة وأدائها. ممكن أن تكون المعلومات التي يتم جمعها في هذه المرحلة من أربعة أنواع:[1]

- **معطيات " نعم/لا(Go / No-Go) "**: هي معلومات تستخدم كمعايير استبعاد مباشرة، مثل:
  - هل تسمح الدولة بملكية أجنبية 100%؟
  - هل توجد عقوبات أو قيود تجارية على بلد الشركة؟
  - هل هناك حظر قانوني على نوع نشاط الشركة؟
- **معطيات إحصائية مباشرة (Direct Statistics)**: وهي بيانات رقمية يمكن الحصول عليها بسهولة من تقارير رسمية أو قواعد بيانات، مثل: عدد السكان، الناتج المحلي الإجمالي، دخل الفرد المتوسط، الضرائب والرسوم الجمركية، معدل البطالة.

[1]. Daniels et al. (2020), p.370.

- **مؤشرات غير مباشرة (Indirect Indicators):** تستخدم عندما لا تتوفر بيانات مباشرة عن موضوع معين، والهدف منها تكوين تقديرات أولية للفرص حتى لو لم توجد بيانات مباشرة مثل تقدير حجم الطلب على المنتج باستخدام دخل الفرد المتوسط أو عدد السكان.
- **معطيات نوعية/وصفية (Qualitative Information):** وهي معلومات تعتمد على التقييم والوصف وقد تكون أصعب في القياس، مثل درجة الفساد ونزاهة المؤسسات، سهولة الحصول على التراخيص والخدمات، استقرار البيئة السياسية، الثقافة الاجتماعية ومدى تقبل المنتج. الهدف من هذه المعطيات هو فهم عوامل قد تؤثر على النجاح لكنها ليست أرقامًا مباشرة.

بعد جمع هذه البيانات تتم عملية إعداد قائمة مختصرة للبلدان المرشحة للمرحلة التالية من الانتقاء، يكون هذا الأمر عن طريق الإقصاء المباشر أو بناء على ترتيب الدول بناء على درجة التقييم باستعمال المعطيات الكلية السابقة. الجدول التالي يحوي الأسئلة الممكن طرحها من أجل اختيار البلدان المرشحة لأن تكون ضمن القائمة المختصرة الأسواق المستهدفة، في هذه الحالة، قد يكون لدينا قائمة طويلة لعشرين بلدا، وبناء على نظام التقييم، يتم اختصار القائمة إلى بضع بلدان (3−5) ذات أكبر تقييم.

جدول رقم(1.3) : مرحلة المسح الأولية عن طريق تقييم الأسواق

	الأسئلـــــــة المطروحة	البلد 1	البلد 2	البلد x
إمكانيات السوق	•عدد المستهلكين المحتملين	درجة التقييم	X	X
	• مستوى الدخل والقوة الشرائية	X	X	X
	•معدل نمو السوق	X	X	X
	•حجم الطلب على المنتج/الخدمة	X	X	X
درجة المنافسة	•عدد الشركات المنافسة	X	X	X
	• مؤشرات التركّز	X	X	X
	•هل هناك علامات قوية ومسيطرة؟	X	X	X
	•هل العملاء لديهم ولاء مرتفع لهذه العلامات؟	X	X	X
البيئة القانونية والسياسية	• هل توجد عقوبات أو قيود تجارية على بلد الشركة؟	X	X	X
	• مدى دعم الحكومة للاستثمار الأجنبي.	X	X	X
	•هل تحمي الدولة الملكيات والأصول والاستثمارات؟	X	X	X
	•هل يمكن تحويل الأرباح للخارج بسهولة؟	X	X	X
البعد الثقافي والاجتماعي	•هل يتوافق المنتج مع الثقافة المحلية؟	X	X	X
	• هل يفضّل المستهلكون العلامات التجارية الأجنبية ويبحثون عنها؟.	X	X	X
	•هل يغلب على السكان الطابع الشاب أم الكبير في السن؟	X	X	X
	•ما مستوى التعليم لدى السكان؟	X	X	X
التقيـــــــــــــــيم الكلـــــــــــي		**X**	**X**	**X**

المصدر: من إعداد الطالب

3. مرحلة التقييم المتعمق للأسواق المرشحة وتحليل الفرص والمخاطر:

بعد إعداد القائمة القصيرة بالدول المرشحة خلال المرحلة السابقة، تنتقل الشركة إلى مرحلة التقييم المعمق، والتي يمكن تسميتها مرحلة تحليل الفرص والمخاطر (التكلفة والمنفعة). في هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر تفصيلا عن الأسواق المختارة وتحليلها من حيث إمكانات الطلب وحجم السوق، وشدة المنافسة، وتكاليف الدخول والاستثمار، إضافة إلى المخاطر السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية التي قد تؤثر على نجاح المشروع. وتعتمد هذه المرحلة على بيانات كمية مثل حجم المبيعات المتوقعة، مؤشرات النمو، الأسعار، التكاليف، الضرائب، الرسوم الجمركية، وتقلبات سعر الصرف، إلى جانب بيانات نوعية مثل تقييم بيئة الأعمال، مدى شفافية المؤسسات، سهولة الإجراءات الإدارية، سلوك المستهلكين، ودرجة تقبل المنتج. وغالبا ما تدعم هذه العملية ببيانات أولية عن طريق بحوث سوق متخصصة أو زيارات ميدانية ومقابلات مع خبراء محليين وموزعين وعملاء محتملين للتأكد من واقعية الفرص وتقدير المخاطر بدقة، تمهيدا لاتخاذ القرار النهائي بشأن السوق الأنسب وطريقة الدخول إليه. وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين، تحديد المتغيرات الخاصة بالفرص والمخاطر، ومرحلة التحليل والتقييم المعمق بناء على هذه المتغيرات.

أولا: تحديد المتغيرات المتعلقة بالفرص والمخاطر: في هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات التي سيتم من خلالها التقييم. متغيرات تتعلق أساسا بإمكانيات السوق، التكاليف، المنافسة، والمخاطر.

المتغيرات المتعلقة بالفرص: تعلق المتغيرات المرتبطة بالفرص في اختيار الأسواق الدولية بالعوامل التي تُظهر قدرة الشركة على تحقيق نمو وربحية في الدولة المستهدفة. وتشمل هذه المتغيرات حجم السوق الحالي والمستقبلي، ومعدل نمو القطاع، والقوة الشرائية مثل متوسط دخل الفرد، إضافة إلى حجم الطلب المتوقع على المنتج أو الخدمة واتجاهات الاستهلاك. كما تمتد الفرص لتشمل متغيرات ترتبط بالربحية، مثل انخفاض تكاليف الدخول والاستثمار، وتوفر الموارد والمواد الأولية، وتكاليف العمالة والطاقة، وتكاليف النقل واللوجستيات، فضلا عن مستوى الضرائب والرسوم الجمركية والحوافز الاستثمارية. وتُعد سهولة الوصول إلى العملاء وقنوات التوزيع، ووجود فجوات سوقية غير مستغلة، واتفاقيات التجارة الإقليمية من المؤشرات المهمة أيضا. وبشكل عام، تساعد هذه المتغيرات الشركات على تحديد الأسواق التي تجمع بين جاذبية الطلب وانخفاض التكاليف بما يزيد من فرص تحقيق عائد أعلى وتوسع أكثر استدامة.

المتغيرات المتعلقة بالمخاطر:[1] تتمثل المتغيرات المتعلقة بالمخاطر في اختيار الأسواق الدولية في العوامل التي قد تؤثر سلبًا على استقرار عمليات الشركة وربحيتها وقدرتها على الاستمرار في السوق المستهدف. وتشمل هذه المتغيرات المخاطر السياسية مثل عدم الاستقرار الحكومي، وتغير السياسات الاقتصادية والتجارية بشكل مفاجئ، واحتمالات فرض قيود على الاستثمار أو التأميم أو القيود التنظيمية المشددة. كما تعد مخاطر سعر الصرف من العوامل المهمة، إذ يمكن أن يؤدي تقلب العملة أو ضعف استقرارها إلى ارتفاع تكاليف الاستيراد أو انخفاض قيمة الإيرادات عند تحويلها، مما ينعكس على الأرباح والتسعير. إضافة إلى ذلك، تعد المنافسة مصدرا رئيسي للمخاطر، خاصةً عند وجود منافسين أقوياء يتمتعون بحصة سوقية كبيرة أو علامات تجارية راسخة أو قدرة عالية على خفض الأسعار والاستجابة السريعة. وتشمل المخاطر الأخرى عوامل مثل ضعف البنية التحتية، وتعقيدات الإجراءات الإدارية والبيروقراطية، وارتفاع مخاطر الفساد، وصعوبة تحويل الأرباح إلى الخارج، إلى جانب المخاطر القانونية والثقافية التي قد تعيق التكيف مع السوق أو تزيد من احتمال النزاعات. وبناءً على ذلك، يساعد تحليل هذه المتغيرات على تقدير مستوى المخاطر الكلي واتخاذ قرار أكثر واقعية بشأن جدوى دخول السوق.

ثانيا: التقييم والتحليل المتعمق: بعد تحديد المتغيرات التي يتم من خلالها التقييم، تتم عملية جمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة، تنتقل الشركة إلى مرحلة التحليل المعمّق باستخدام أسلوب التنقيط (Scoring) بهدف إجراء مقارنة دقيقة بين الدول المتبقية واختيار الأنسب منها. في هذه المرحلة يعطى لكل متغير درجة (مثل 1–5 أو 1–10) لكل دولة حسب أدائها، وقد تُستخدم أوزان نسبية (Weights) لتعكس أهمية كل معيار في القرار النهائي. بعد ذلك يتم حساب المجموع النهائي للنقاط لكل دولة.

بعد ذلك، تستخدم في العادة مصفوفة الفرص والمخاطر كأداة تحليلية تساعد على تحويل نتائج التنقيط والتقييم إلى صورة بصرية واضحة تسهل المقارنة واتخاذ القرار. وتقوم هذه الخطوة على تمثيل كل دولة داخل المصفوفة وفق محورين رئيسيين، مستوى الفرص (مثل حجم السوق، القوة الشرائية، الحوافز، وتوفر البنية التحتية)، ومستوى المخاطر (مثل المخاطر السياسية، تقلبات سعر الصرف، شدة المنافسة، والمخاطر التشغيلية الأخرى). وبناء على مجموع النقاط المحسوبة لكل دولة، يتم تحديد موقعها في أحد أرباع المصفوفة، مما يبين الدول التي تجمع بين فرص مرتفعة ومخاطر منخفضة بوصفها الأكثر جاذبية، مقابل الدول التي تظهر فرصا محدودة أو مخاطر مرتفعة والتي تتطلب الحذر أو الاستبعاد. وبذلك تساعد المصفوفة الإدارة على دعم قرار الاختيار النهائي بطريقة منهجية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي وتقلل الاعتماد على الانطباعات الشخصية.

[1]. Daniels et al.(2020), pp.373-376.

لتوضيح هذه المرحلة بشكل أكبر، سنقوم بتقديم مثال من خلال الجدول التالي الذي يحوي بعض المتغيرات المختارة ودرجة التنقيط لكل متغير.

جدول رقم (2.3): التقييم المعمق عن طريق متغيرات الفرص والمخاطر

المتغيرات	الوزن النسبي	بلد A	بلد B	بلد C	بلد D
الفرص					
حجم المبيعات	**5-0**	3	3	3	2
القوة الشرائية	**3-0**	3	2	3	1
البنى التحتية	**3-0**	2	2	2.5	1
الحوافز الحكومية	**4-0**	2	3	4	3
الضرائب	**2-0**	2	1	1	1.5
المجموع	**-**	**12**	**11**	**13.5**	**8.5**
المخاطر					
المخاطر السياسية	**4-0**	4	3	2	3
مخاطر سعر الصرف	**3-0**	2	2	2	3
مخاطر المنافسة	**4-0**	3	3	2.5	2
الكوارث الطبيعية	**2-0**	1	2	1	1
المجموع		**10**	**10**	**7.5**	**9**

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر مصفوفة الفرص والمخاطر مقارنة واضحة بين الدول الأربع وفق مجموع الفرص ومجموع المخاطر، حيث يمثل المحور الأفقي ارتفاع الفرص بينما يمثل المحور العمودي انخفاض المخاطر. وبناء على مواقع الدول داخل المصفوفة، يتضح أن الدولة C تعتبر الخيار الأكثر جاذبية لأنها تجمع بين أعلى مستوى من الفرص وأقل مستوى من المخاطر، مما يجعلها أولوية للدخول إلى السوق. في المقابل، تقع الدولتان A و B في منطقة فرص متوسطة إلى جيدة لكنها مقترنة بمخاطر أعلى، وهو ما يعني أن دخولها قد يكون مناسبا بشرط توفر قدرة على إدارة المخاطر أو اعتماد أسلوب دخول أقل مخاطرة مثل التصدير أو الشراكة. أما الدولة D فتظهر كأقل الخيارات جاذبية بسبب انخفاض الفرص مقارنة ببقية الدول مع استمرار وجود مستوى من المخاطر، لذلك غالبًا ما تُؤجّل أو تُستبعد ما لم توجد اعتبارات استراتيجية خاصة تدعم اختيارها.

شكل رقم (1.3): مصفوفة الفرص– المخاطر كأداة لاتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات

تعتمد الشركة في جمع البيانات اللازمة سواء لاتخاذ قرار التدويل، اختيار الأسواق الدولية، أو لاختيار نمط التدويل على مصادر متعددة. فقد تعتمد على المصادر المنشورة مثل الإحصاءات الحكومية والتقارير الرسمية، وتقارير المنظمات الدولية، وقواعد البيانات، ودراسات شركات أبحاث السوق، إضافة إلى المعلومات المتاحة عبر الإنترنت وهي ما تسمى بالبيانات الثانوية. كما قد تلجأ إلى مصادر أكثر مصداقية ومحينة عن طريق المقابلات والاستبيانات والدراسات الميدانية في السواق المستهدفة، وتسمى هذه البيانات بالبيانات الولية. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى هذان النوعان من البيانات، مصادرها، استعمالاتها، وعيوبها.

1. البيانات الثانوية (Secondary Data): البيانات الثانوية هي تلك المعلومات والمعطيات التي سبق جمعها وترتيبها ونشرها من طرف باحثين، مراكز بحث، منظمات دولية، وهيآت حكومية لأهداف مختلفة عن هدف البحث الحالي.[1] قد يتم شراء هذه البيانات أو قد تكون متوفرة للجميع عبر شبكة الانترنت. تقسم البيانات الثانوية في العادة إلى بيانات داخلية وبيانات خارجية.

أولا: البيانات الداخلية: هي المعلومات والبيانات التي تكون موجودة مسبقا داخل الشركة وتم جمعها لأغراض إدارية أو تسويقية، ثم يعاد استخدامها لاحقًا في التحليل واتخاذ القرارات، كقرار التدويل، وقرار اختيار نمط التدويل. قد تتضمن البيانات الداخلية مايلي:[2]

- تقارير المبيعات السابقة حسب المنتج، المنطقة، البلد.
- سجلات العملاء وملفاتهم وشكاوى العملاء ورضاهم.
- بيانات الطلبيات والاستفسارات الدولية التي وصلت للشركة سابقًا.
- تقارير الأسعار والتكاليف الخاصة بالإنتاج، النقل، والتخزين.
- تقارير الأداء التسويقي كنتائج الحملات الترويجية.
- التقارير المالية مثل الربحية والتدفقات النقدية.
- خبرات وتقارير العمل مثل تقارير مندوبي المبيعات أو قسم التصدير.

[1]. Nunan, D., Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2021). *Marketing research: An applied insight* (6th ed.). Pearson, p.86.
[2]. Hollensen. (2020), p.174.

تتميز البيانات الداخلية بسهولة الحصول عليها مبدون تكلفة، كما أنها تحوي على تقارير تبين واقع الشركة وإمكاناتها، إضافة إلى نقاط القوة والضعف للشركة.

ثانيا: البيانات الخارجية: تعد البيانات الخارجية من أهم مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الشركات عند تقييم الأسواق الدولية، لأنها توفر صورة شاملة عن بيئة السوق. وتشمل هذه البيانات مؤشرات وتقارير اقتصادية وسكانية وتجارية وقانونية وثقافية تستخدم لتقدير إمكانات السوق ومستوى المخاطر وشدة المنافسة. من أهم مصادر البيانات الخارجية يمكن ذكر:[1]

- **الهيآت الحكومية:** تقارير الوزارات، هيآت الإحصاء الحكومية، مصالح الجمارك والضرائب.
- **المنظمات الدولية:** تقارير البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة التعاون والتنمية.
- **تقارير شركات أبحاث السوق والاستشارات:** Nielsen، McKinsey،BCG ، Deloitte، Euromonitor، وغيرها.
- **منظمات صناعية وتجارية وهيآت رسمية:** السفارات والملاحق التجارية، غرف التجارة، هيئات تشجيع الاستثمار، اتحادات الصناعات والتجارة، وغيرها.
- **مصادر الإنترنت:** مواقع الشركات المنافسة، مواقع الأسواق والمنصات الإلكترونية، بيانات وسائل التواصل الاجتماعي، التقارير والمنصات المتخصصة.
- **المعارض والفعاليات الدولية:** المعارض المتخصصة، المؤتمرات والملتقيات التجارية والاستثمارية.

ثالثا: مزايا وعيوب البيانات الثانوية: توفر البيانات الثانوية معلومات جاهزة يمكن الاستفادة منها بسرعة وبتكلفة أقل مقارنة بجمع البيانات الأولية. ومع ذلك، فإن الاعتماد عليها لا يخلو من بعض التحديات، مثل محدودية الدقة أو عدم مواكبة البيانات للواقع الحالي أو عدم ملاءمتها المباشرة لأهداف الدراسة. لذلك، من الضروري التعرف على مزايا البيانات الثانوية وعيوبها لفهم مدى صلاحيتها للاستخدام واتخاذ القرار بشأن الاعتماد عليها أو دعمها ببيانات أولية.

للبيانات الثانوية عدة مزايا نذكر منها:

[1]. Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics* (3rd ed.). Springer, p.51.

- توفير الوقت والجهد من خلال الحصول مباشرة عليها وتجنب القيام بالبحوث الميدانية والتي تستغرق وقتا طويلا.
- إن تكلفة الحصول على البيانات الثانوية سواء كانت مجانية أو مدفوعة تكون عادة أقل بكثير من عملية جمع البيانات الأولية.
- من بين أنواع البيانات الثانوية التي تستعملها الشركات الدولية تلك المتعلقة بالإحصائيات الوطنية كالتعداد السكاني والكثافة السكانية والتي يصعب على الشركة بإمكانياتها المحدودة الحصول عليها عن طريق القيام بالبحوث الأولية، و عليه فاستعمال احصائيات جاهزة تصدرها الهيآت الحكومية يعتبر أكثر عقلانية.
- تستعمل البيانات الثانوية كمرحلة أولية تستعملها الشركات التي ترغب في التوسع دوليا من أجل عملية إجراء مسح أولي وإجراء عملية مقارنة بين الأسواق بهدف ترشيح واختيار الأسواق الأكثر جاذبية، كما تم التطرق غليه في المبحث السابق، ليتم بعدها القيام ببحوث أولية فيها تكون أكثر تفصيلا وتعمقا.

أما عن عيوب ونقائص البيانات الثانوية يمكن ذكر مايلي:

- تمثل خلفية نظرية وواسعة للموضوع ونطاقها محدود حيث لا يمكن التحقيق في بعض القضايا من خلال البحث الثانوي، مثل الآراء والاتجاهات والتفضيلات. [1]
- في العديد من الدول النامية تكون البيانات الثانوية نادرة جدًا. فهذه الاقتصادات الضعيفة تمتلك خدمات إحصائية محدودة، وكثير منها لا يجري حتى تعدادًا سكانيًا. كما أن الحصول على معلومات حول تجارة التجزئة والجملة يعد صعبا بشكل خاص. وفي مثل هذه الحالات، تصبح عملية جمع البيانات الأولية أمرا ضروريا وحيويا.[2]
- البيانات الموجودة التي تمت معالجتها بأهداف مختلفة ليست بالضرورة مرتبطة بأهداف مشروع البحث الحالي، وبالتالي قد لا تلبي احتياجاته بالكامل.
- قد تكون صلاحية ومصداقية البيانات مشكوك فيها، خاصة إذا كانت المصادر غير موثوقة أو إذا كانت البيانات تصف أداء اقتصاديا في بلدان أقل نموًا حيث قد تكون طرق الجمع أقل صرامة. بصفة عامة كلما كان اقتصاد البلد متطورا كان توفر وموثوقية البيانات أكبر.

[1]. De Kluyver.(2021), p.139.
[2]. Hollensen.(2020), p.173.

- تكون قابلية مقارنة البيانات الواردة من مصادر مختلفة محدودة بسبب الاختلاف في المنهجيات المستخدمة، أو التعريفات، أو الفترات الزمنية لجمع البيانات.

2. البيانات الأولية (Primary Data): يمكن تعريفها على أنها المعلومات التي يتم جمعها مباشرة، والتي يتم إنشاؤها عن طريق أبحاث أصلية مصممة خصيصا للإجابة على أسئلة بحثية حالية ومحددة.[1] الميزة الرئيسية للبيانات الأولية هي أن المعلومات تكون محددة، دقيقة التفاصيل، وذات صلة بموضوع البحث.
هناك عدة تقسيمات للبيانات الأولية، فالتقسيم الأول مبني على أساس نوعية البيانات، فيفرق بين البيانات الأولية الكمية، والبيانات الأولية النوعية. التقسيم الثاني مبني على أساس طريقة جمع البيانات، فيفرق بين ثلاث طرق لجمع المعطيات، الطريقة الأولى مبنية على جمع البيانات عن طريق الملاحظة والرصد، الطريقة الثانية فتقوم على جمع البيانات عن طريق الاستقصاء والسؤال، وأخيرا طريقة جمع البيانات عم طريق التجارب. سيتم التركيز على التقسيم الثاني بتفصيل أكثر مع ذكر مزايا وعيوب هذا النوع من البيانات.

1.2. بيانات قائمة على الملاحظة (Observation-based Data): تسمى أيضا بالدراسة الرصدية، وهي أسلوب لجمع البيانات الأولية يقوم فيه الباحث بمراقبة سلوك الأفراد أو الأحداث أو الظواهر كما تحدث في الواقع دون التدخل المباشر فيها، بهدف تسجيل المعلومات وتحليلها لاستخلاص نتائج. بمعنى أن عملية جمع البيانات تكون عبر الملاحظة المباشرة بدلا من سؤال الأشخاص أو إجراء مقابلات معهم. فمثلا تساعد الدراسة الرصدية على فهم سلوك المستهلكين والموظفين، وتمكّن من الإجابة عن أسئلة مثل: كيفية انتقال المستهلكين داخل المتاجر الكبرى، وكيف يستخدمون المنتجات ويتخلصون منها، وكيف يقضي الموظفون يوم عملهم. عادة ما تستخدم تقنيات الملاحظة لفهم ما الذي يفعله الناس أكثر من تفسير لماذا يفعلونه.[2]

تتيح الدراسة الرصدية أو أسلوب الملاحظة للباحثين الحصول على معلومات قد يمتنع الأفراد عن الإفصاح عنها أو يعجزون عن تقديمها. ففي بعض الدول، قد يتردد الأشخاص في مناقشة عاداتهم الشخصية أو أنماط استهلاكهم، مما يجعل الملاحظة في مثل هذه الحالات الوسيلة الوحيدة للحصول على البيانات المطلوبة.

هذه الطريقة من جمع البيانات له عدة تقسيمات نلخصها فيما يلي:

أولا: الملاحظة المتخفية (Disguised) مقابل الملاحظة غير المتخفية(Undisguised): في الملاحظة المتخفية، لا يكون المشاركون على علم بأنهم يخضعون للملاحظة. يسهم التخفي في تمكين المشاركين من

[1]. Hague, P. (2006). *A practical guide to market research*. Grosvenor House Publishing, p.41.
[2]. Sarstedt and Mooi.(2019), p.58.

التصرف بصورة طبيعية، إذ يميل الأفراد إلى تعديل سلوكهم عندما يدركون أنهم مراقبون، ويمكن تحقيق هذا التخفي عبر استخدام المرايا الكاميرات الخفية، أو الأجهزة الإلكترونية غير اللافتة للانتباه. كما قد يتنكر الملاحظون في أدوار مختلفة مثل الزبائن أو مساعدي المبيعات أو غير ذلك من الأدوار المناسبة بحسب طبيعة الموقف. في الملاحظة غير المتخفية أو الملاحظة السلبية، يكون المشاركون على علم بأنهم يخضعون للملاحظة، وذلك إما من خلال إبلاغهم بوجود ملاحظ في محيطهم. ويختلف الباحثون بشأن مدى تأثير وجود الملاحظ على سلوك المشاركين. إذ يرى بعضهم أن تأثير الملاحظ يكون محدودا وقصير الأمد، في حين يرى اتجاه آخر أن وجود الملاحظ قد يؤدي إلى تحيّز كبير في أنماط السلوك المرصودة.

ثانيا: التقسيم طبقا لتقنيات الملاحظة: تصنف تقنيات الملاحظة وفقا لطريقة تطبيقها إلى ثلاث فئات رئيسية : الملاحظة الشخصية، والملاحظة الإلكترونية، وتحليل الآثار.

في الملاحظة الشخصية، يقوم الباحث بملاحظة السلوك الفعلي كما يحدث في الواقع. ولا يسعى الملاحظ إلى التحكم في الظاهرة محل الدراسة أو التأثير فيها، وإنما يقتصر دوره على تسجيل ما يحدث. فعلى سبيل المثال، قد يقوم الباحث بتسجيل الوقت واليوم وعدد المتسوقين الذين يدخلون متجرًا، ثم يلاحظ المسارات التي يسلكها هؤلاء المتسوقون أو "تدفقهم" داخل المتجر بعد دخولهم.[1]

في الملاحظة الإلكترونية، تقوم الأجهزة الإلكترونية مثل الكاميرات، أجهزة الاستشعار، أو برامج تسجيل السلوك عبر الإنترنت، بتسجيل الظاهرة محل الملاحظة بدلا من الملاحظين البشر. وقد تتطلب هذه الأجهزة مشاركة مباشرة من المشاركين أو قد لا تتطلب ذلك. وتستخدم هذه الوسائل من أجل التسجيل المستمر للسلوك الجاري بهدف تحليله لاحقا.

طريقة تحليل الآثار تعتمد على استنتاج سلوك الأفراد في الماضي من خلال الأدلة أو الآثار المادية التي يتركونها وراءهم نتيجة ممارساتهم اليومية، سواء كان ذلك عن قصد أو دون قصد. وفي هذا النوع من البحث لا يحتاج الباحث إلى مراقبة المشاركين مباشرة أثناء حدوث السلوك، بل يقوم بتحليل ما خلّفه السلوك من مؤشرات قابلة للملاحظة، مثل بقايا الاستهلاك، أو سجلات التعاملات. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تطبيقها بتكلفة منخفضة نسبيا، كما أنها قد تقلل من تحيزات المشاركين لأن البيانات تستمد من السلوك الفعلي لا من تصريحاتهم، إلا أنها قد تواجه تحديا في تفسير الأسباب والدوافع وراء السلوك، مما يستدعي أحيانا دمجها مع أساليب أخرى لجمع البيانات للحصول على فهم أكثر شمولا.

[1]. Nunan et al.(2021), p.286.

2.2. بيانات قائمة على الاستقصاء أو السؤال (Questioning-based Data): هي تلك البيانات الأولية التي يتم جمعها من خلال سؤال افراد الفئة المستهدفة مباشرة للحصول على معلومات عن آرائهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، بحيث تكون طبيعة الأسئلة متعلقة بأهداف الدراسة. بعبارة أخرى وعلى عكس الدراسة الرصدية، لا يكتفي بملاحظة ما يقوم به الفرد موضوع الدراسة، بل يسعى لمعرفة سبب السلوك والدوافع ومعلومات أخرى. من أهم أدوات جمع هذا النوع من البيانات نجد، الاستبيانات، المقابلات، مجموعات النقاش، وتقنيات التنبؤ.

أولا: الاستبيانات (Surveys): تعتمد طريقة الاستبيان في جمع البيانات على استعمال استمارات أسئلة مصممة مسبقا يتم طرحها على عينة ممثلة من المجتمع أو الفئة المستهدفة. ومن خلال هذه الاستبيانات يمكن الحصول على معلومات متنوعة حول سلوك المشاركين ونواياهم واتجاهاتهم ومستوى وعيهم ودوافعهم، إضافة إلى خصائصهم الديموغرافية وأنماط حياتهم. ويمكن طرح الأسئلة شفهيًا أو كتابيا أو إلكترونيا أو عبر الهاتف، كما تجمع الإجابات بالوسائل نفسها وفق طبيعة الدراسة وأدواتها.

ثانيا: المقابلات (Interviews): تعد المقابلات إحدى أهم أدوات جمع البيانات الأولية، إذ تقوم على إجراء تواصل مباشر مع أفراد من الفئة المستهدفة من خلال طرح أسئلة والحصول على إجابات تفصيلية معمقة تساعد على فهم آرائهم وتجاربهم ودوافعهم وسلوكهم. تمتاز المقابلات بقدرتها على تقديم بيانات نوعية عميقة، لأن الباحث يستطيع الاستفسار والتوسع وطلب التوضيح وفق إجابات المشارك، كما يمكنه ملاحظة لغة الجسد ونبرة الصوت في المقابلات الحضورية، وهو ما يثري تفسير النتائج ويكشف أبعادا قد لا تظهر في الاستبيان. وعلى عكس الاستبيان الذي يهدف غالبًا إلى جمع بيانات كمية قابلة للقياس والمقارنة مثل الاتجاهات العامة، ومستويات الرضا، ونوايا الشراء، والخصائص الديموغرافية. ومن حيث المقارنة، تعد المقابلات أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف فهم "لماذا" يتصرف المستهلكون بطريقة معينة، أو عند استكشاف موضوع جديد يحتاج إلى تفسير معمق، لكنها تتطلب وقتا وتكلفة وجهدا أكبر، كما أن تحليلها قد يكون أكثر تعقيدا بسبب طبيعتها الوصفية.

ثالثا: مجموعات النقاش المركز (Focus groups): تعد مجموعات النقاش المركز أسلوبا نوعيا لجمع البيانات يقوم على مناقشة يديرها ميسر (Moderator) مع مجموعة صغيرة من المشاركين في أجواء طبيعية وغير رسمية، بهدف الحصول على رؤى عميقة من خلال تفاعل المشاركين وتبادلهم للأفكار والخبرات. وتكمن قوتها في أنها تخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالراحة، مما يساعدهم على التعبير عن مشاعرهم وسلوكهم بلغتهم الخاصة، كما أنها تُعد مفيدة في الكشف عن أفكار غير مبرمجة مسبقا نتيجة النقاش المفتوح والتلقائية، إضافة

إلى دورها في تقليص الفجوة الثقافية والاجتماعية بين الباحث والمشاركين. تعد مجموعات التركيز أكثر فاعلية عندما يكون الهدف فهم اتجاهات جماعية أو اختبار ردود فعل تجاه فكرة أو منتج من خلال الحوار والتفاعل، على عكس المقابلات التي تعد أكثر ملاءمة عندما يسعى الباحث إلى فهم دوافع الفرد وسلوكه بشكل معمق دون تأثير الآخرين، أو في حالة ما أراد الباحث التعمق في التجربة الشخصية والحصول على إجابات أكثر تفصيلًا وحساسية، حول موضوعات خاصة أو تحتاج إلى سرية.

3.2. البيانات القائمة على التجارب (Experimental-based data): هي نوع من البيانات الأولية التي يتم جمعها من خلال تنفيذ تجارب مبرمجة مسبقا من أجل معرفة العلاقة السببية بين متغير معين والنتائج المترتبة عنه. في هذه التجربة يقوم الباحث أو الشركة بالتحكم في متغيرات محددة وتغيير أحد العوامل بطريقة متعمدة، مثل السعر أو الإعلان أو طريقة العرض، ثم قياس أثر هذا التغيير على نتائج معينة كالمبيعات أو نوايا الشراء أو مستوى التفاعل. وتعد هذه البيانات ذات أهمية خاصة لأنها تساعد على فهم علاقة السبب والنتيجة بشكل أكثر دقة مقارنة بطرق جمع البيانات الأخرى، إذ تتيح للشركة اختبار بدائل مختلفة قبل اتخاذ قرار نهائي أو إطلاق منتج جديد.

يعد اختبار الأسواق من أكثر التطبيقات شيوعا لاستخدام التجارب في بحوث التسويق، إذ تقوم الشركة بطرح المنتج محل الدراسة للبيع في منطقة أو أكثر يتم اختيارها بعناية، ثم تراقب استجابة المستهلكين وقنوات التجارة تجاهه، وتجمع النتائج وتحللها. وتُستخدم هذه الطريقة خصوصًا عندما ترغب الشركة في قياس أثر عامل محدد، مثل الحملات الإعلانية على المبيعات، ولذلك يفضل اختيار مناطق تسويقية شبه مستقلة لتقليل تأثير العوامل الخارجية وتمكين الباحث من عزل أثر المتغير المراد اختباره. وتوفر نتائج هذه الأسواق التجريبية مؤشرات تساعد على توقع الأداء المحتمل للمنتج عند تعميم توزيعه على نطاق واسع. ومع ذلك، فإن تطبيق التجارب في بحوث التسويق العالمي يواجه تحديات كبيرة، لأن تصميم تجربة قابلة للمقارنة بين دول وثقافات مختلفة يتطلب ضبط معظم المتغيرات أو جعلها متقاربة، وهو أمر يصعب تحقيقه عمليًا. فعلى سبيل المثال، قد تنجح تجربة تهدف إلى قياس أثر معين داخل نظام توزيع في بلد محدد، لكنها قد لا تكون قابلة للنقل إلى بلد آخر يختلف فيه نظام التوزيع والبيئة التسويقية بشكل جوهري. ولهذا السبب، تستخدم التجارب في بحوث التسويق الدولي على نطاق محدود، رغم إدراك الباحثين لقيمتها وأهميتها في تقديم أدلة قوية تدعم اتخاذ القرارات التسويقية.[1]

[1]. Hollensen.(2020), p.181.

4.2. مزايا وعيوب البيانات الأولية: ستخدم البيانات الأولية عندما تكون البيانات الثانوية غير كافية أو عندما تحتاج الشركة إلى فهم معمق للسوق، وهي توفر معلومات دقيقة ومناسبة وحديثة لكنها تتطلب تكلفة وجهدًا ووقتًا أكبر. فيما يلي بعض المزايا والعيوب المتعلقة بالبيانات الولية وطريقة جمعها.

من مزايا البيانات الأولية يمكن ذكر مايلي:

- تتسم البيانات الأولية التي تجمعها الشركة بنفسها أو عن طريق توكيل شركة متخصصة بالموثوقية والدقة والملاءمة لموضوع البحث.
- تكون البيانات الأولية حديثة مما يجعلها أكثر موثوقية خاصة أن معطيات الأسواق تتغير بسرعة.
- إمكانية ضمان جودة ومصداقية المعلومات كون الباحث نفسه من قام بجمع هذه البيانات.
- قد تعتبر البيانات الأولية كميزة تنافسية كونها ملكية خاصة للشركة ولا تتوفر لدى الشركات الأخرى.

بالرغم من هذا فالبيانات الناتجة عن البحوث الأولية لها عدة نقائص نذكر منها:

- تتميز عملية جمع البيانات الأولية بارتفاع التكلفة، أذ تتطلب موارد مالية أكبر مقارنة بالبيانات الثانوية
- تصميم الدراسة وتنفيذها وتحليلها يستغرق وقتا أطول، وجهدا أكبر خاصة في الأسواق الدولية.
- صعوبة التنفيذ في بعض البيئات، إذ قد تواجه صعوبات في الوصول إلى المشاركين أو الحصول على موافقات رسمية، خصوصًا في الدول الأجنبية.
- احتمال التحيز أو عدم الدقة في الإجابات، خاصة في الاستبيانات والمقابلات، حيث قد يقدم المشاركون إجابات غير دقيقة أو اجتماعية.
- تتطلب خبرة بحثية وتحتاج إلى مهارات في تصميم الأدوات واختيار العينة وتحليل النتائج لتفادي الأخطاء المنهجية.

المبحث الثاني: محددات ومعايير انتقاء أنماط الدخول إلى الأسواق الدولية

لا يعد اختيار نمط الدخول إلى الأسواق الدولية قرارا بسيطا أو موحدا بين مختلف الشركات، بل هو نتيجة تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك المؤسسة واستراتيجيتها الدولية. فاختلاف موارد الشركات وخبراتها، وتباين خصائص الأسواق المستهدفة، كلها عناصر تفرض على متخذ القرار الموازنة بين مستويات التحكم والمخاطر والعوائد المتوقعة عند انتقاء نمط الدخول الملائم. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تحليل أهم المحددات والمعايير التي توجه عملية اختيار نمط الدخول، من خلال التمييز بين

العوامل المرتبطة بالشركة، وتلك المتعلقة بالسوق المستهدف، إضافة إلى العوامل المرتبطة بالبيئة التنافسية، بما يسمح بفهم أكثر عمقًا لمنطق اتخاذ القرار في سياق تدويل الشركات.

المطلب الأول: العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة

يختلف اختيار نمط التدويل بالنسبة للشركات طبقا للعوامل الداخلية المتعلقة بالشركة نفسها كإمكانيات الشركة ومواردها، أهدافها، خبرتها، نوعية منتجاتها، إضافة إلى مدى حاجتها إلى التحكم في ميزتها التنافسية.

1. حجم المؤسسة ومواردها: يعد حجم الشركة ومستوى مواردها المتاحة من أكثر العوامل تأثيرا في تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية، إذ يعكس هذا العنصر قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف والمخاطر المرتبطة بالأنشطة الدولية، ومستوى التزامها طويل الأجل في السوق الأجنبية. فالشركات الكبيرة، التي تتمتع بموارد مالية وبشرية وتنظيمية وتكنولوجية معتبرة، تكون أكثر ميلا لاعتماد أنماط دخول ذات التزام مرتفع، مثل الاستثمار الأجنبي المباشر أو التملك الكامل للفروع الخارجية، نظرا لقدرتها على تعبئة رأس المال اللازم من مصادر داخلية أو عن طريق تمويلات خارجية، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المخاطر السياسية والاقتصادية والثقافية في الأسواق المستهدفة.[1] كما يسمح حجم هذه الشركات بتطوير هياكل تنظيمية دولية متخصصة، وتوظيف خبرات إدارية قادرة على التنسيق عبر الحدود الوطنية، مما يعزز مستوى السيطرة على الأنشطة الخارجية وحماية الأصول الاستراتيجية، خاصة المعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية. في المقابل، تميل الشركات الصغيرة والمتوسطة، بحكم محدودية مواردها المالية وضعف خبرتها الدولية نسبيًا، إلى اختيار أنماط دخول منخفضة الالتزام مثل التصدير غير المباشر أو المباشر، أو اللجوء إلى صيغ تعاقدية كالتراخيص والامتياز التجاري. ويعود ذلك إلى سعي هذه الشركات إلى تقليص المخاطر المالية وتقاسم الأعباء مع شركاء محليين، إضافة إلى تفادي التكاليف الثابتة المرتفعة المرتبطة بالاستثمار المباشر.

وعليه، فإن حجم الشركة ومواردها لا يؤثران فقط في القدرة على دخول الأسواق الدولية، بل يشكلان محددا رئيسيا في نمط وحجم هذا الدخول، وهو ما يفسر التباين الملحوظ في أنماط الدخول بين الشركات متعددة الجنسيات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق التدويل.

2. الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للشركة: من المحددات الجوهرية التي توجه قرارات الشركات المتعلقة باختيار نمط الدخول إلى الأسواق الدولية نجد الأهداف الاستراتيجية للشركة، إذ يعكس هذا العنصر الرؤية المستقبلية للمؤسسة وطموحاتها التنافسية في البيئة الدولية. فالشركات المتعددة الجنسيات مثلا والتي تسعى

[1].Hill and Hult. (2020), p.455.

إلى بناء حضور دائم في الأسواق الأجنبية، وتعزيز علامتها التجارية على المدى الطويل، أو السيطرة على سلاسل القيمة الدولية، تميل إلى اختيار أنماط دخول عالية الالتزام، مثل الاستثمار الأجنبي المباشر أو التملك الكامل، رغم ما تنطوي عليه من تكاليف مرتفعة ومخاطر عالية. يعود ذلك إلى أن هذه الأنماط تتيح للشركة تحقيق مستويات أعلى من التحكم في العمليات الخارجية، وتسهّل عملية نقل المعرفة وتوطينها، بما يخدم أهداف الاستدامة والنمو طويل الأجل، إضافة إلى مجابهة المنافسين.

في المقابل، قد تعتمد الشركات التي تستهدف تحقيق عوائد سريعة أو اختبار السوق الأجنبية قبل الالتزام الكامل، أنماط دخول منخفضة أو متوسطة الالتزام، مثل التصدير أو التراخيص أو المشاريع المشتركة المؤقتة. ويعكس هذا التوجه منطقا استراتيجيا يقوم على تقليل المخاطر في المدى القصير، مع الحفاظ على مرونة إعادة النظر في نمط الدخول مستقبلا. يتقاطع هذا التحليل مع النموذج الانتقائي لدانينغ (OLI) ، الذي يؤكد أن قرار الدخول يرتبط بتقييم متكامل لمزايا الملكية والموقع، وأن الأهداف طويلة الأجل هي التي تحدد ما إذا كانت هذه المزايا تستدعي استثمارًا مباشرًا أم يمكن استغلالها عبر أنماط تعاقدية.

3. درجة الخبرة والمعرفة بالأسواق الدولية: إن خبرة الشركة ومعرفة مسيريها بالأسواق الدولية تعد من محددات اختيار نمط التدويل. فالشركة التي تنشط في السوق المحلي فقط، أوليس لها خبرة في الأسواق الدولية تعتمد انماطا أقل مخاطرة كالتصدير والأنماط التعاقدية. أما الشركات التي لها خبرة في الأسواق الدولية، تكون مستعدة لتذهب بعيدا في التزاماتها من خلال استعمال أنماط استثمارية أكثر مخاطرة وتحتاج تعبئة لموارد أكبر، لكن بالمقابل تكون أكثر ربحية وتحقق الأهداف الاستراتيجية للتوسع.[1] إن السبب الرئيسي في هذا يعود إلى وصول الشركة ومسيريها إلى فهم الاختلافات السياسية والقانونية والثقافية بين مختلف الأسواق، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الاختلافات. بالإضافة إلى هذا، فالتعامل المستمر مع الزبائن الأجانب، والموردين، والسلطات المحلية، يمكّن الشركة من تطوير قدرات إدارية وتنظيمية خاصة بالبيئة الدولية، تقلل من أخطاء الدخول وتحسن من كفاءة اتخاذ القرار. ومع ارتفاع مستوى هذه الخبرة، تصبح الشركات أكثر استعدادا لتحمل مخاطر أعلى مقابل تحقيق مزايا استراتيجية طويلة الأجل، مثل السيطرة على قنوات التوزيع، وحماية المعرفة، وتعظيم العائد على الاستثمار.

4. الحاجة للتحكم والسيطرة على عمليات ونشاطات الشركة: لقد ذكرنا سابقا ان من دوافع قرار التوسع في الأسواق الأجنبية محاولة استغلال ميزة تنافسية للشركة، كالتكنولوجيا الفريدة او الكفاءة الإنتاجية والإدارية. إذا كانت الشركة ترى ان هذه الميزة والكفاءة وجب أن تبقى تحت سيطرة الشركة، ففي هذه الحالة لا ينصح استعمال

[1]. Collinson, S., Narula, R., & Rugman, A. M. (2017). *International business* (7th ed.). Pearson.p.60.

التراخيص أو المشاريع المشتركة والتي تعطي الشريك الأجنبي القدرة على الاستحواذ على هذه الميزة وما يمثله هذا من خطر على الشركة. في هذه الحالة، يكون التصدير أو فتح فروع بملكية كاملة الخيار الأمثل.[1] وعليه يمكن القول أن الحاجة إلى التحكم والسيطرة على الأنشطة الدولية من المحددات الاستراتيجية الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في اختيار نمط الدخول إلى الأسواق الدولية، إذ تعكس رغبة الشركة في الإشراف المباشر على عملياتها الخارجية وحماية مصالحها طويلة الأجل. يقصد بالتحكم هنا درجة السلطة التي تمتلكها المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، التسعير، إدارة الموارد البشرية، وحماية المعرفة والتكنولوجيا.

تؤكد نظرية الموارد والقدرات أن الشركات التي تمتلك موارد مميزة يصعب تقليدها تميل إلى اختيار أنماط دخول عالية التحكم، بهدف تجنب تسرب المعرفة أو فقدان الميزة التنافسية. فكلما زادت أهمية الموارد غير الملموسة في خلق القيمة، زادت حاجة الشركة إلى السيطرة على كيفية استغلال هذه الموارد في الأسواق الأجنبية.

5. طبيعة وخصائص المنتج: تلعب خصائص المنتج أو الخدمة دورا مهما في تحديد قرارات التدويل واختيار نمط دخول الأسواق الأجنبية. فبعض الخصائص، مثل ارتفاع القيمة مقارنة بالوزن أو درجة قابلية التلف، تجعل التصدير المباشر خيارا مناسبا، خاصة عندما تستفيد الشركات من وفورات الحجم في الإنتاج أو تسعى إلى الحفاظ على سيطرتها على العمليات الإنتاجية. في المقابل، تواجه المنتجات ذات التكاليف المرتفعة للنقل، مثل المشروبات، قيودا تحد من إمكانية تصديرها، مما يدفع الشركات إلى الاعتماد على الاستثمار الأجنبي أو اتفاقيات الترخيص في الأسواق الخارجية.[2] زيادة على هذا، تؤثر طبيعة المنتج في اختيار قنوات التوزيع، حيث تختلف متطلبات التسويق والبيع من منتج إلى آخر. فالمنتجات المعقدة تقنيا غالبا ما تحتاج إلى خدمات قبل البيع وبعده، وهو ما قد لا يستطيع الوسطاء المحليون توفيره بكفاءة في بعض الأسواق الأجنبية، الأمر الذي يدفع الشركات إلى تبني أساليب دخول تمنحها درجة أعلى من السيطرة على أنشطتها الخارجية. فيما يتعلق بالخدمات، يمكن التمييز بين خدمات يمكن فيها فصل الإنتاج عن الاستهلاك، مثل بعض خدمات البرمجيات التي يمكن توحيدها وتوزيعها على نطاق واسع، وخدمات أخرى يتم فيها الإنتاج والاستهلاك في الوقت نفسه ويشارك فيها الزبون بشكل مباشر. وفي هذه الحالة، يكون من الضروري أن تتواجد الشركة فعليا في السوق

[1]. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2013). *International business: A managerial perspective*, (8th ed.). Pearson.,p.363.
[2]. Hollensen. (2020), p.369.

الأجنبية منذ بداية نشاطها، وغالبا ما تختار أساليب دخول عالية السيطرة لضمان جودة الخدمة ومتابعة عملية تقديمها عن قرب. [1]

المطلب الثاني: العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المستهدف

لا يقتصر اختيار نمط الدخول إلى الأسواق الدولية على خصائص الشركة وأهدافها الاستراتيجية فحسب، بل يتأثر بدرجة كبيرة بعوامل متعلقة بالسوق المستهدف والبيئة التي يعمل في إطارها. فاختلاف حجم السوق وإمكانات نموه، ومستوى المخاطر الاقتصادية والسياسية، ودرجة الاستقرار، إضافة إلى الفروقات الثقافية والقانونية، كلها عوامل مرتبطة بالسوق المستهدف التي توجه قرار اختيار نمط الدخول.

1. المسافة الثقافية والسيكولوجية: تقيس المسافة الثقافية والسيكولوجية درجة الفروقات في بيئة الأعمال بين بلد الشركة الأم وبين البلد المستهدف. ونقصد هنا الفروقات في الثقافة الاستهلاكية، اللغة، المستوى التعليمي وحتى الفروقات في البيئة الاقتصادية والسياسية. فقد يكون هناك بلدان بعيدان جغرافيا عن بعظهما، لكن بمسافة ثقافية وسيكولوجية متقاربة، كالولايات المتحدة الأمريكية واستراليا مثلا. فكما بعدت المسافة الثقافية والسيكولوجية بين البلدين، تبنت الشركات انماطا أقل مخاطرة بسبب قلة اليقين واختلاف البيئتين. أما في حالة القرب الثقافي والسيكولوجي، كدول الأنغلوسفير (Anglosphere nations)، فعادة ما نلاحظ أن الشركات تستعملا انماطا استثمارية اكثر التزاما وتعبئة للموارد بسبب تشابه البيئتين وحالة اليقين. قرب المسافة الثقافية يعطي أيضا ميزة أخرى للشركة، وهي عدم حاجة الشركة إلى تغيير وتكييف منتجاتها نظرا لتشابه الأسواق.

2. حجم السوق وآفاق نموه: يعتبر حجم الطلب المرتقب على منتجات الشركة وافاق نمو هذا الطلب في المستقبل من اهم محددات اختيار نمط التدويل. فكلما كان حجم الطلب في السوق كبيرا، أدى بالشركة إلى محاولة التواجد بنفسها في السوق وتعبئة كل مواردها من أجل استغلال الربحية المتوقعة من هذا السوق. فمثلا ارتفاع الطلب المحلي في الصين يجذب الاستثمارات في المشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، والشركات المملوكة بالكامل.[2] اما في حالة تواضع حجم الطلب في السوق فقد لا يستدعي الأمر التواجد فيه بأنماط استثمارية، بل يكفي التواجد عن طريق التصدير أو عن طريق التراخيص. إذا اعتقد المستثمرون أن السوق سيظل على الأرجح صغيرا نسبيا، فقد تكون الخيارات الأفضل هي التصدير أو أساليب الدخول التعاقدية.

[1]. Blomstermo, A., Sharma, D.D. and Sallis, J. (2006). *Choice of foreign market entry mode in service firms*, International Marketing Review, 23(2), pp. 212–213

[2]. Wild, J. J., & Wild, K. L. (2020). *International business: The challenges of globalization* (9th ed.). Pearson, p.334.

إضافة إلى هذا، فأهمية السوق تتطلب التواجد بقرب المستهلكين وخدمتهم من اجل خلق علاقة طوية المدى معهم.

3. درجة المخاطرة واليقين في السوق: تكون الأسواق الأجنبية في العادة أكثر مخاطرة من السوق المحلية نظرا لاختلاف البيئة، وحتى الأسواق الأجنبية تختلف فيها درجة ونوع المخاطر من بلد لبلد. هناك عدة متغيرات تحدد درجة المخاطرة، فهناك مخاطر تجارية، مخاطر سعر الصرف، وحتى مخاطر سياسية كما تم شرحه في الفصل الأول.[1] فكلما تميز البلد باستقرار على المستوى السياسي والاقتصادي والقانوني كانت درجة المخاطر أقل، وهذا ما يدفع الشركة إلى استعمال أنماط استثمارية تحتاج تعبئة موارد أكثر. أما في حالة وجود حالة عدم استقرار في البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية، فهذا يخلق حالة عدم اليقين لدى الشركات الجنبية مما يدفعها إلى الدخول إلى هذه الأسواق بحذر وبأنماط تعاقدية كالتصدير والتراخيص حتى ولو كان حجم السوق كبير.[2] تقوم معظم الشركات بدراسات تحليلية للمخاطر المتعلقة بالسوق والمخاطر المتعلقة بنمط التدويل في آن واحد.

4. النظام القانوني: يؤثر النظام القانوني في السوق المستهدفة أيضا في اختيار أسلوب دخول السوق. فبعض أنظمة الاستيراد، مثل الرسوم الجمركية المرتفعة أو حدود الحصص المنخفضة، يمكن أن تشجع على الاستثمار. فالشركة التي تنتج محليا تتجنب الرسوم الجمركية التي ترفع تكلفة المنتج، كما لا تضطر للقلق بشأن دخول السوق ضمن حدود الحصة المسموح بها. أما الرسوم الجمركية المنخفضة وحدود الحصص المرتفعة، فهي تُضعف الحافز على دخول السوق من خلال الاستثمار.

كذلك قد تسن الحكومات قوانين تحظر تماما أنواعا معينة من الاستثمارات. فعلى مدى سنوات طويلة، كانت الصين تحظر إنشاء الشركات المملوكة كليًا لغير الصينيين، وتلزم الشركات الأجنبية بتأسيس مشاريع مشتركة مع شركاء محليين. وأخيرا، إذا كان السوق متساهلًا في تطبيق قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع، فقد تفضّل الشركة الدخول عبر الاستثمار للحفاظ على سيطرتها على أصولها وأنشطتها التسويقية.[3]

5. طبيعة وحدة المنافسة: هنا يكون الحديث عن طبيعة المنافسة وحدتها في السوق والصناعة التي تنشط فيه الشركة داخل البلد المستهدف. فعند وجود منافسة حادة في السوق فهذا يعني ربحية اقل، وعليه فالشركة تعتمد على التصدير والتراخيص، كون الشركاء هم من يتحملون الأعباء والمخاطر المرتبطة بالمنافسة. اما في حالة قلة المنافسة، فمعناه ان دخول السوق يكون بسهولة وربحية عالية. وفي هذه الحالة تستغل الشركة هذا

[1]. Hollensen. (2020), p.321.
[2]. Obadia and Bello. (2019), p.180.
[3]. Wild and Wild.(2020)., p.334.

للتواجد بالتزام واستثمارات اكبر من اجل الاستحواذ على اكبر قدر من الحصة السوقية وبناء حواجز دخول للمنافسين الجدد.

6. تكاليف الإنتاج والشحن: يكون عادة إنشاء وحدات إنتاجية داخل السوق الخارجية خيارا مفضلا عندما تكون الكلفة الإجمالية للإنتاج هناك أدنى مقارنة بالسوق المحلية. كما يمكن لتراجع تكاليف الإنتاج في البلد المضيف أن يشجّع على اعتماد أساليب الدخول التعاقدية، مثل الترخيص أو الامتياز التجاري، إذ يتيح ذلك استغلال أفضل لميزة التكلفة. وإذا وصلت تكاليف الإنتاج إلى مستوى منخفض بما يكفي، قد يتحول موقع الإنتاج الدولي إلى قاعدة لتزويد أسواق أخرى، بما في ذلك سوق المنشأ. إضافة إلى ذلك، يتيح وجود الإنتاج محليًا للمديرين فرصة متابعة سلوك المستهلكين عن قرب، ومن ثم تكييف الخصائص والتسويقية للمنتجات بما يتلاءم بصورة أدق مع متطلبات السوق المحلية.

من جهة أخرى، يؤدي انخفاض تكاليف الإنتاج في بلد المنشأ إلى تعزيز جاذبية خيار التصدير نحو الأسواق الدولية. أما في حالة السلع التي ترتفع فيها تكاليف الشحن، فتميل الشركات إلى تفضيل الإنتاج المحلي في الأسواق المستهدفة، مما يجعل صيغ الدخول التعاقدية أو الاستثمارية بدائل عملية في هذه الحالة. وعلى النقيض من ذلك، يصبح التصدير خيارًا مناسبًا عندما تكون تكاليف الشحن نسبية الانخفاض. وأخيرا، وبالنظر إلى أن المنتجات ذات البدائل المحدودة أو التي تُعدّ سلعًا كمالية لا تخضع عادةً لضغوط سعرية قوية، فإنها تمتلك قدرة أكبر على استيعاب ارتفاع تكاليف الإنتاج والشحن، الأمر الذي يجعل التصدير خيارا مرجحا في مثل هذه الحالات.

تجدر الإشارة إلى ان هناك عوامل أخرى قد تزيد أو تخفض من جاذبية البلد المستهدف كتوفر البنى التحتية، الأطر القانونية المتعلقة بالاستثمار، إضافة إلى نوعية الحوافز التي تقدمها حكومات البلد المستهدف.

المبحث الثالث: أنماط الدخول إلى الأسواق الخارجية

بعد عملية انتقاء السوق الأجنبية التي ترغب الشركة في دخولها، تأتي عملية اختيار النمط المناسب. هذه العملية قد تأتي بالتزامن مع الخطوة الأولى، كون دراسة السوق المستهدف وبيئته تعتبر من العوامل المحددة لاختيار أنماط الدخول، بالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تم التطرق إليها في المبحث الثاني. وعليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف أنماط الدخول إلى الأسواق الأجنبية، من الأقل مخاطرة والتزاما وتعبئة للموارد، إلى اكثرها مخاطرة وتعبئة للموارد، مع ذكر أهم المزايا والعيوب الخاصة بكل نمط.

المطلب الأول: التصدير كنمط للتدويل

يعتبر التصدير أسهل وأسرع طريقة للدخول للأسواق الدولية، إذ تقوم الشركة بإنتاج منتجاتها محليا وتصدر جزءا منه للأسواق الخارجية. وقد أدى تحرير التجارة الدولية في العقود الماضية الى تطور هذا النشاط بصفة كبيرة، وزيادة المنافسة على مستوى الأسواق الدولية. ويمكن اعتبار التصدير كمرحلة أولى من عملية تدويل نشاط الشركة، إذ تستعمل عادة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.[1] كما تستعمل من طرف المؤسسات التي لا تتمتع بالقدر الكافي من الخبرة في الأسواق الدولية، وتستعمل هذا النمط من أجل التعلم والانخراط لاحقا في أنماط أكثر تعبئة للموارد. ويمكن ان نفرق هنا بين التصدير غير المباشر والتصدير المباشر.

1. التصدير غير المباشر: في هذه الحالة فإن الشركة المنتجة لا يكون لها اتصال مباشر بالأسواق الخارجية وإنما يكون عن طريق وسطاء عبارة عن شركات تصديرية تقوم ببيع وتسويق هذه المنتجات في الأسواق الأجنبية ، إذ لا يكون لدى الشركة وظيفة أو مديرية مسؤولة عن التصدير.[2] عادة تستعمل هذا النوع من التصدير الشركات التي يكون تركيزها على السوق المحلية وليس لها طموح لولوج الأسواق الدولية. يكون التصدير عادة عندما يكون هناك فائض في الإنتاج يفوق الطلب المحلي. كما يستعمل التصدير غير المباشر من الشركات الصغيرة والمتوسطة للأسواق كخطوة انتقالية نحو التصدير المباشر. إن الوسطاء المحليين الأكثر استعمالا من طرف الشركات في عملية التصدير غي المباشر هي شركات إدارة الصادرات، ووكلاء التصدير.

أولا: شركات إدارة الصادرات: في هذه الحالة تقوم الشركة المنتجة باستخدام شركة إدارة الصادرات لتقوم بعملية التصدير نيابة عنها. بمعنى أن شركة إدارة الصادرات تكون ممثلة عن الشركة المنتجة وتتعامل باسمها مع الوسطاء والمستوردين من البلدان الأجنبية مقابل عمولة. عادة ما تتخصص شركات إدارة الصادرات في أنواع معينة من المنتجات، ولهذا يكون لديها قاعدة عملاء جاهزة في الأسواق الخارجية. كما يكون لها خبرة متخصصة أيضا في التعامل مع أسواق في مناطق جغرافية معينة يجعلها ملمة بالمعطيات المتعلقة بهذه الأسواق، كالاختلافات الثقافية ومحيط الأعمال فيها. وكمثال على هذا، قد تكون شركة إدارة الصادرات مختصة في تصدير الخضر والفواكة إلى أسواق جنوب شرق آسيا، مما يجعلها ملمة بنوعية الطلب في هذا السوق، ولها علاقات مع الوسطاء والمستوردين في هذا السوق.

[1]. Wall at al. (2015)., p.138.
[2]. Parboteeah and Cullen. (2017), p.257.

وتقوم شركات إدارة الصادرات بعدة وظائف نيابة عن الشركة المنتجة نذكر منها:

- ✓ المشاركة في المعارض الدولية من أجل تسويق منتجات عملائهم.
- ✓ القيام بدراسة الأسواق من أجل تحديد أسواق محتملة جديدة.
- ✓ تكييف التغليف والتعليب الخاص بالمنتجات بما يتلاءم مع متطلبا السوق المستهدفة.
- ✓ الاشهار والترويج لمنتجات العملاء في السواق الخارجية.
- ✓ تقوم بإيجاد وكلاء وموزعين جدد في الأسواق المستهدفة.
- ✓ تقوم بكل الإجراءات الإدارية والجمركية وإجراءات الشحن.

ثانيا: شركات التصدير: تقوم هذه الشراكات بنفس أدوار شركات إدارة الصادرات، إلا ان الفرق الأساسي هو ان شركات التصدير تقوم بشراء المنتجات من الشركات وامتلاكها ثم تصديرها بعد ذلك. على عكس شركات إدارة الصادرات التي تأخذ عمولة مقابل تمثيل الشركة المنتجة، فإن شركات التصدير تعتمد مداخيلها على الأرباح التي تحققها نتيجة الفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع. وعليه فإن شركات التصدير تعمل كموزع مستقل يربط بين المنتجين المحليين والمشترين في الأسواق الأجنبية، وليس ممثلا للشركة في هذه الأسواق.

من إيجابيات التصدير غير المباشر هو قلة التكاليف ودرجة المخاطرة، إضافة إلى سرعة الدخول الأجنبية نتيجة الاعتماد على وسطاء محليين متخصصين لهم خبرة وتجربة في عملية التصدير على أسواق معينة. إلا أنه غالبًا ما تعاني العلاقات بين شركات إدارة الصادرات والمصنعين من عدم الاستقرار بسبب اختلاف التوقعات حول المبيعات، إضافة الى انعدام التحكم في المزيج التسويقي للمنتج في الأسواق المستهدفة.

2. التصدير المباشر: يختلف التصدير المباشر عن التصدير غير المباشر في كون الشركة لها الرغبة والطموح للتوسع في الأسواق الأجنبية بأهداف واستراتيجيات محددة. لهذا تكون وظيفة التصدير جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ تتكفل الشركة بعملية ربط العلاقات وعقد الصفقات مع المستودين من الأسواق الأجنبية، إَضافة على عملية دراسة السوق واختيار الوسطاء المناسبين.[1] أما الاختلاف الثاني، فهو كون الوسطاء الذين تتعامل معهم الشركة متواجدون في البلدان المستوردة. وعادة يكون التصدير المباشر الخطوة الثانية بعد عملية التصدير المباشر، عندما ترى المؤسسة أن لدى منتوجها قبولا وإقبالا في الأسواق الأجنبية.

[1]. Daniels et al. (2021)., p.404.

إن عملية التصدير المباشر تعتمد على وسطاء من السوق المستهدف يقومون بتسويق منتجاتها. يكون هؤلاء الوسطاء موزعون أو وكلاء.

أولا: الموزعون: الموزعون هم الممثلون الحصريون للشركة في السوق المستهدف، إذ يقومون بشراء منتجات الشركة من أجل إعادة بيعها وتحقيق الأرباح. بمعنى أن لهم استقلالية في اختيار زبائنهم وتحديد أسعار مبيعاتهم، كما يمتلك الموزعون شبكة التوزيع الخاصة بهم، وحتى خدمات ما بعد البيع. عادة ما يطلب الموزعون أن تكون لهم حصرية تمثيل الشركة في البلد او في منطقة جغرافية معينة نتيجة للاستثمارات التي يقومون بها والأخطار التي يتحملونها.

ثانيا: الوكلاء: لا يقوم الوكلاء بشراء المنتجات لصالحهم وإعادة بيعها كما يفعل الموزعون، بل يلعبون فقط دور الوسيط وممثل الشركة على مستوى السوق المستهدفة. وتكون مداخيل الوكلاء من العمولة التي يتلقونها عند عقد صفقات البيع. ويوجد ثلاثة أنواع من الوكلاء. الوكيل الحصري، والذي له الحق الحصري في تمثيل الشركة على مستوى رقعة جغرافية معينة ولا يحق للشركة المنتجة ان يكون لها وكلاء أخرين في هذه الرقعة الجغرافية. الوكيل نصف الحصري، والذي يمثل منتجات الشركة ومنتجات شركات أخرى غير منافسة في رقعة جغرافية معينة. الوكيل غير الحصري، والذي بإمكانية تمثيل شركات مختلفة حتى ولو كانت منتجات منافسة.

3. مزايا وعيوب التصدير: قد تكون هناك عوامل محددة تم التطرق إليها سابقا تجعل الشركة تختار التصدير كنمط للتوسع على الأسواق الدولي. إضافة إلى المزايا التي يوفرها التصدير، لا يخلوا هذا النمط من بعض العيوب.

مزايا التصدير: يُعدّ التصدير من الاستراتيجيات الفعّالة لدخول الأسواق الخارجية، إذ يوفّر للشركات عدة فوائد، من أبرزها:

- زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية من خلال توسيع نطاق الطلب على منتجات الشركة، بما يرفع إجمالي المبيعات ويعزز الحصة السوقية، فضلًا عن تحقيق هوامش ربح قد تكون أعلى مقارنة بالسوق المحلي.
- تحقيق وفورات الحجم نتيجة التوسع في الإنتاج لتلبية الأسواق الخارجية، مما ينتج عنه تخفيض تكلفة الوحدة الإنتاجية، ودعم الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.
- يساعد التصدير في تقليل اعتماد المؤسسة على السوق المحلي من خلال توسيع قاعدة الزبائن في أسواق متعددة.

- مقارنة باستراتيجيات الدخول الأخرى، يعد التصدير خيارا أقل مخاطرة وأكثر مرونة في التوسع أو الانسحاب حسب ظروف السوق. يمكن للشركة استخدام التصدير كوسيلة لاختبار الأسواق الجديدة قبل الالتزام باستثمارات أكبر مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.
- الاستفادة من خبرات الشركاء الخارجيين :يتيح التصدير الاعتماد على إمكانات الموزعين والوكلاء والشركاء التجاريين في الأسواق الأجنبية بما يخفّف العبء التشغيلي على الشركة.

عيوب التصدير:

- بسبب غياب حضور للشركة في السوق المستهدف، تقل فرص التعرّف المتعمق على العملاء والمنافسين وخصوصيات البيئة السوقية، مقارنة بما توفره استراتيجيات مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.
- يتطلب التصدير إمكانات لتنفيذ معاملات دولية معقدة، بما في ذلك فهم العقود الدولية، وطرق التمويل، وإدارة الخدمات اللوجستية، وهو ما قد يشكل ضغطًا على موارد المنظمة.
- قد تواجه الشركة رسومًا جمركية وحواجز تجارية، إضافة إلى مخاطر تغير أسعار صرف العملات، ما قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات في الأسواق الأجنبية وخسارة القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: الأنماط التعاقدية

رغم ان نمط التصدير يعتبر أسهل وأسرع طريقة للتدويل والأقل مخاطرة، إلا انه قد يكون غير ممكن او غير مجد. فارتفاع تكاليف الشحن والتعاريف الجمركية قد يجعل المنتج غير تنافسي من حيث السعر في السوق الأجنبي. في بعض الأحيان تحول العوائق والقوانين التي تفرضها بعض الدول دول إمكانية تصدير المنتج إلى البلد المستهدف رغم جاذبيته. في هذه الحالة، تلجأ الشركات غلى أنماط تعاقدية اخري يمكن من خلالها انتاج وبيع المنتج في السوق الأجنبي عن طريق نقل المعرفة، التكنولوجيا، أو أي نوع من الملكية الفكرية إلى شركة أخرى من البلد المستهدف. تعتبر عقود التراخيص الدولية وعقود الامتياز الدولية من اهم أنواع الأنماط التعاقدية.

1. عقود التراخيص الدولية: التراخيص هي اتفاقية تعاقدية يعطي من خلالها المرخص (Licensor) الحق في استعمال أحد العناصر من الملكية الفكرية الخاصة به من طرف شركة أخرى من البلد المستقبل تسمى

الشركة المرخص لها (Licensee)، لفترة زمنية معينة ومقابل أتاوات، رسوم تراخيص، او أي نوع آخر من التعويضات.[1] وقد تتضمن عناصر الملكية المرخص باستعمالها أحد أو كل مما يلي: [2]

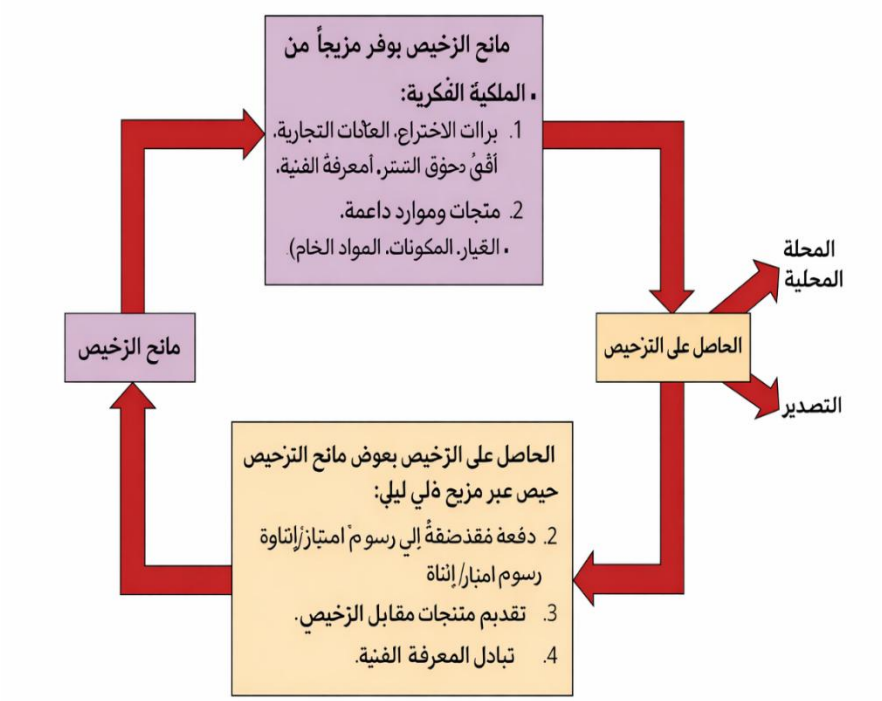
- التكنولوجيا، والمعرفة الفنية(Know-how) ، وعمليات التصنيع خاصة المحمية ببراءات اختراع.
- العلامة التجارية، واسم العلامة، والشعارات.
- تصميم المنتج و/أو التصاميم الصناعية.
- المعرفة والعمليات التسويقية.
- أنواع أخرى من المعرفة والأسرار التجارية.

وعليه فالترخيص هو نمط تستعمله الشركة من أجل تصنيع وتسويق منتج خاص بها في السوق الأجنبي من طرف شركة مرخص لها من غير استثمار رأس مال أو تحمل مخاطر مالية كبيرة. وعادة يستعمل هذا الترخيص في الحالات التالية:[3]

- الشركة صاحبة الترخيص ستبقى تمتلك التكنولوجيا الأساسية وتتحكم في تطويرها، وتقوم بترخيص الإنتاج من اجل التفرغ والتركيز على عملية التطوير والبقاء في الطليعة.
- الشركة صاحبة الترخيص ذات موارد مالية وبشرية وتجربة محدودة من اجل الاستثمار في السواق الأجنبية عن طريق فتح فروع لها.
- قد يكون المنتج المرخص به في المرحلة الأخيرة من دورة حياته في بلد الشركة الأم ولا يوجد عليه الطلب. تقوم الشركة بإعطاء التراخيص من اجل تمديد دورة حياة المنتج والاستفادة من العائد المالي.
- قد تكون التراخيص الحل الوحيد وبديلا للتصدير في حالة كون هذا الأخير غير ممكن او غير مجد، إذ تقوم بعض الدول بمنع استيراد منتجات معينة او ترفع التعاريف الجمركية بصفة كبيرة من اجل تشجيع المنتجات المصنعة محليا.
- في حالة وجود عوائق استثمارية او كون البلد المستهدف ذي مخاطر سياسية عالية، فهذا يجعل من التراخيص الحل البديل.

[1]. Keegan and Green. (2020), p.278.
[2]. Albaum, G., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016). *International marketing and export management* (8th ed.). Pearson, p.381.
[3]. Hollensen. (2020), p.358.

شكل رقم(2.3) : عقود التراخيص الدولية كنمط للتدويل



المصدر: Cavusgil et al. (2017), p.463. بتصرف

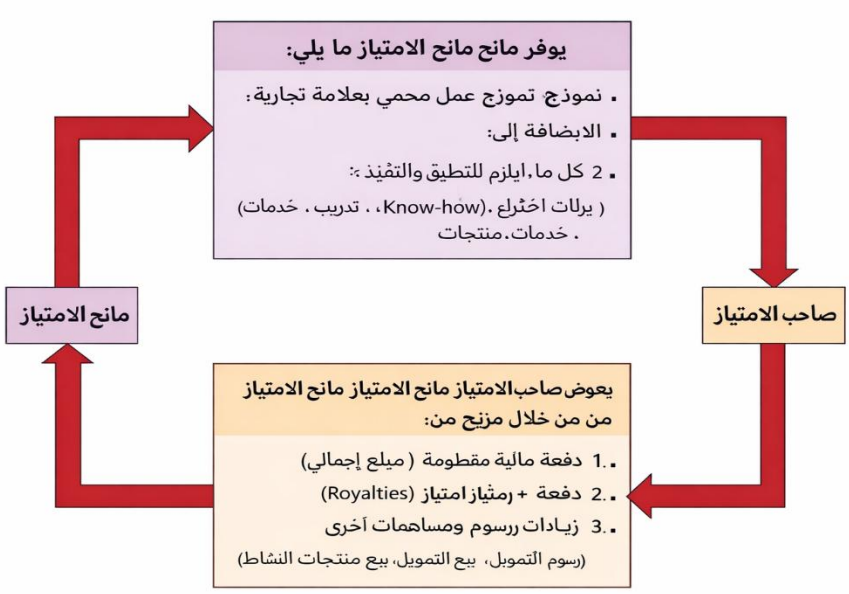
تضع معظم الشركات في اعتبارها هدفا واحدا أو أكثر من الأهداف الأساسية التالية عند التفاوض بشأن اتفاقية ترخيص واعتماد الترخيص كوسيلة لاختراق الأسواق الأجنبية:

- تحقيق إيرادات من براءات الاختراع والعلامات التجارية المملوكة للشركة، إضافة إلى ما راكمته من معرفة فنية وخبرات.
- اكتساب معرفة فنية متبادلة وتطورات بحثية من شركات أجنبية، بما يسهم في دعم الابتكار وتحسين الأداء.
- ترسيخ موطئ قدم في السوق يمكن استثماره لاحقًا للانتقال إلى أنماط أخرى من أنشطة التسويق القائمة على التواجد داخل السوق الأجنبي.
- الدخول إلى السوق أو الاستمرار فيه عندما تجعل الظروف، بما في ذلك الإجراءات الحكومية، التصدير خيارا غير مرغوب فيه أو غير ممكن.
- رغبة الشركة في امتلاك حضور إنتاجي داخل السوق الأجنبي دون أن تضطر إلى القيام باستثمار رأسمالي مباشر، أو في حالات قد لا تكون قادرة فيها على ذلك.

يحدد عقد الترخيص الطبيعة القانونية للعلاقة بين الشركة صاحبة الترخيص والشركة المرخص لها.

2. عقود الامتياز الدولية: تعتبر عقود الامتياز كحالة خاصة من عقود التراخيص، حيث تعطي الشركة صاحبة الامتياز (Franchisor) للشركة المتحصلة على الامتياز (Franchisee) حق استخدام علامتها التجارية، أو اسمها التجاري، أو نظام عملها، أو حقوق ملكيتها الفكرية من أجل تسويق وبيع منتجاتها أو خدماتها مقابل عمولة تكون عادة نسبة مئوية من مداخيل الشركة المتحصلة على حق الامتياز.[1] كما تلتزم الشركة المانحة بمرافقة الشركة الممنوحة حق الامتياز في تطبيق واستعمال نموذج العمل بصفة مستمرة إضافة الدعم الفني والتسويقي، بينما يلتزم الممنوح له باتباع معايير الجودة ودفع الرسوم. يعتبر قطاع الخدمات أهم قطاع يستعمل هذا النمط، كشركات الوجبات السريعة، السلاسل الفندقية، والسلاسل المسيرة للمساحات التجارية الكبرى.

شكل رقم (3.3): عقود الامتياز الدولية كنمط للتدويل



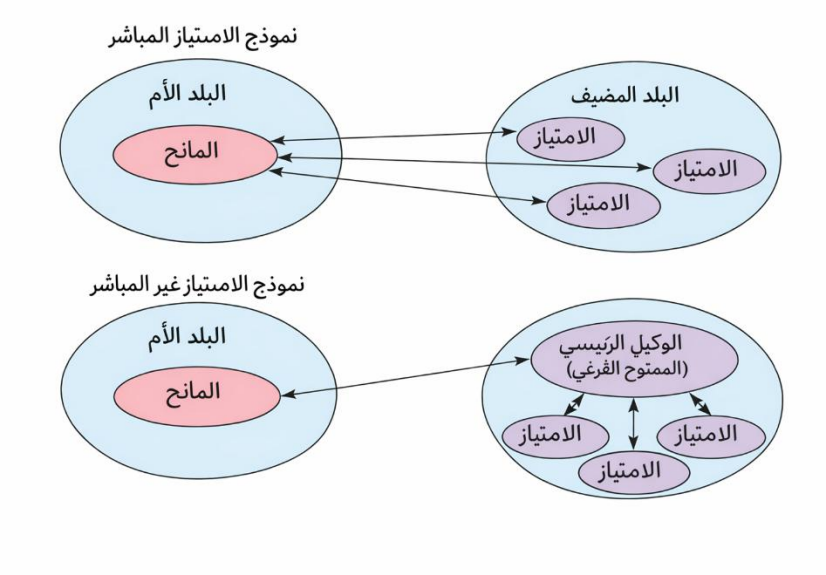
المصدر: Cavusgil at al. (2017), p.468. بتصرف

[1]. Hill and Hult. (2020)., p.452.

تعتبر عقود الامتياز طريقة تسويقية لبيع نموذج العمل والتسيير الذي طورته الشركة على مدى السنوات، لمستثمرين مستقلين يمتلكون راس مال ويفتقرون للتجربة اللازمة في مجال الأعمال من أجل تأسيس شركة وفق نموذج عمل ناجح وناجع.

تقسم عقود الامتياز الدولية إلى نوعين، عقود الامتياز المباشرة وعقود الامتياز غير المباشرة. ففي نظام الامتياز المباشر، تكون الشركة المانحة على علاقة ورقابة مباشرة مع جميع الشركات المتحصلة على عقود الامتياز في نفس البلد. أما نظام الامتياز غير المباشر، فتمنح من خلاله الشركة الام حق الامتياز في بلد معين أو منطقة جغرافية معينة لشركة واحدة تسمى صاحبة الامتياز الرئيسية (Master Franchisor)، والتي التي بدورها يكون لها حق منح عقود الامتياز للشركات التي تريد الحصول عليها في هذا البلد او المنطقة الجغرافية.

شكل رقم(4.3): عقود الامتياز المباشرة وغير المباشرة



المصدر: Hollensen, S. (2020)., p.360.

بالنسبة لإيجابيات ومساوئ عقود الامتياز فقي مشابهة لعقود التراخيص. فالشركة تتخلص من العبأ المالي والمخاطر الموجودة في السوق الأجنبي، كون الشركة المتحصلة على الامتياز هي من تتحمل هذه الأعباء. كما تعتبر طريقة سهلة وسريعة للانتشار في الأسواق الأجنبية والتعريف بالعلامة التجارية للشركة. أما عن المساوئ، فإعطاء حق استعمال نموذج عمل الشركة قد يساهم في تحويل الشركات الحاصلة على الامتياز إلى منافسين مستقبليين عن طريق تقليد نموذج العمل.

3. مزايا وعيوب عقود التراخيص وعقود الامتياز الدولية: نظرا لاعتبار عقود الامتياز نوع من أنواع عقود التراخيص، فسنتحدث عن مزايا وعيوب العقدين.

مزايا عقود التراخيص وعقود الامتياز الدولية:

- لا يتطلب استثمارا رأسماليا أو وجودًا فعليًا للجهة المانحة للترخيص أو الامتياز في السوق الأجنبية. فالمرخص له هو من يتحمل كل تكاليف الاستثمار والمخاطر المتعلقة بها.
- إمكانية تحقيق دخل من الإتاوات (Royalties) بالاعتماد على الملكية الفكرية القائمة بالفعل.
- مناسب لدخول الأسواق التي تنطوي على مخاطر سياسية مرتفعة مثل عدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي.
- مفيد عندما تقلل الحواجز التجارية من جدوى التصدير، أو عندما تفرض الحكومات قيودًا على ملكية الشركات الأجنبية للعمليات المحلية.
- مفيد لاختبار السوق الأجنبية قبل الدخول إليها عبر الاستثمار الأجنبي المباشر. فالتراخيص وعقود الامتياز تعطي للشركة المرخصة موطأ قدم وتعريف بمنتجات الشركة وعلامتها التجارية من غير تكاليف.

عيوب عقود التراخيص وعقود الامتياز الدولية:

- عادة ما تكون الإيرادات أقل نسبيا مقارنة باستراتيجيات الدخول الأخرى إلى الأسواق الأجنبية.
- صعوبة الحفاظ على السيطرة على كيفية استخدام الأصل أو الحق المرخص، إضافة إلى خطر فقدان السيطرة على الملكية الفكرية المهمة أو تسريبها إلى المنافسين.
- قد يقوم الطرف المرخص له بانتهاك حقوق الملكية الفكرية للطرف المانح، بل وربما يصبح منافسًا مستقبليًا. عادة ما تكون تسوية النزاعات الناتجة عن ذلك معقدة وقد لا تؤدي إلى نتائج مرضية في جميع الحالات.
- لا يضمن الترخيص وجود أساس قوي للتوسع المستقبلي داخل السوق.
- ليس خيارا مثاليا للمنتجات أو الخدمات أو المعارف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد.

يمكن القول إن عقود التراخيص والامتياز الدولي تمثلان خيارات مناسبة للشركات التي ترغب في التدويل دون تحمل تكاليف ومخا طر الاستثمار المباشر، إلا أن نجاحهما يعتمد على حماية الملكية الفكرية، وضمان الجودة، وفعالية الرقابة، واختيار الشريك المحلي المناسب.

كما تجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من كون عقود الامتياز تعتبر نوعا من عقود التراخيص إلا أنه توجد بعض الفوارق بين العقدين. الجدول التالي يبين أهم هذه الفوارق.

جدول رقم (3.3): الفرق بين عقود التراخيص وعقود الامتياز:

وجه المقارنة	(Licensing) عقود الترخيص	(Franchising) عقود الامتياز
نطاق الاتفاق	غالبًا ما يقتصر على منتج واحد أو مجموعة محددة من المنتجات أو تقنية بعينها.	يشمل النشاط التجاري ككل: المعرفة الفنية، حقوق الملكية الفكرية، السمعة التجارية، العلامة التجارية، والعلاقات التجارية.
طبيعة المقابل المالي	يُستخدم غالبًا مصطلح الإتاوات/الرسوم الملكية (Royalties)مقابل استخدام الحق أو التقنية.	يُستخدم غالبًا مصطلح رسوم الإدارة (Management Fees)إضافة إلى رسوم الامتياز والالتزامات التشغيلية.
الجهة الأكثر ارتباطًا بالنظام	تمنح التراخيص عادةً الشركات الكبيرة أو المالكة للتقنية حقوق الاستخدام لطرف آخر.	يرتبط الامتياز التجاري غالبًا بـ شركات ناشئة/متوسطة أو رواد أعمال يسعون لتوسيع نموذج أعمال ناجح.
مدة الاتفاق	تمتد عادة لفترة طويلة نسبيًا (قد تصل إلى 16–20 سنة)، خاصة عند ارتباطها ببراءات اختراع.	مدة الاتفاق غالبًا أقصر (حوالي 5 سنوات غالبًا) مع إمكانية التجديد وقد تمتد حتى نحو 11 سنة.
اختيار الطرف المستفيد وإمكانية الاستبدال	غالبًا ما يختار المرخَّص له العمل بنفسه، وقد يستطيع نقل الترخيص لطرف آخر دون الرجوع للمرخِّص (بحسب العقد).	يتم اختيار صاحب الامتياز بعناية من قبل مانح الامتياز، ويخضع لنظام رقابة، ويمكن استبداله إذا أخلّ بالشروط.
نقل المعرفة والتطوير المستمر	يركّز غالبًا على منتجات أو حقوق قائمة، ولا يشترط عادة نقل مستمر لنتائج البحث والتطوير.	يتضمن نقلًا مستمرًا للمعرفة والتدريب والدعم، وغالبًا يشمل تحديثات التشغيل والتطوير من مانح الامتياز.
السمعة التجارية (Goodwill)	تبقى السمعة التجارية مملوكة بالكامل للمرخِّص ولا تنتقل عادة للمرخَّص له.	يحتفظ مانح الامتياز بالسمعة الأساسية، بينما يكتسب صاحب الامتياز سمعة محلية مرتبطة بالعلامة.
الهيكل والإجراءات	يتمتع المرخَّص لهم غالبًا بهامش مرونة أكبر في التطبيق والتسويق بحسب السوق.	يخضع لنظام وإجراءات ومعايير موحّدة، وأي تغيير قد يؤدي إلى ارتباك أو خلل في هوية العلامة.

المصدر: من إعداد الطالب

4. أنماط تعاقدية أخرى: إضافة إلى عقود الترخيص والامتياز، تعتمد الشركات على مقاربات أخرى قائمة على العقود عند التوسع خارج حدودها. وفي هذا السياق، سنتطرق باختصارإلى بعضها كالتعاقد بنظام تسليم المفتاح(Turnkey Contracting) ، وترتيبات البناء–التشغيل–التحويل(Build-Operate-Transfer) ، وعقود االتسيير(Management Contracts)

أولا: عقود التسيير: عقد التسيير هو اتفاق بموجبه تقوم شركة بتوفير المهارات والخبرة التسييرية والإدارية الضرورية لشركة أخرى في بلد أجنبي مقابل رسوم ولفترة زمنية معينة. [1]

تختلف عقود التسيير عن التراخيص وعقود الامتياز في كون الشركة المسيرة تتدخل في العمليات اليومية والوظائف التسييرية للشركة في البلد الأجنبي. بالنسبة للشركة المسيرة فإنها تستفيد ماليا مقابل الخدمات التسييرية التي تقدمها، إضافة على اكتسابها خبرة وتجربة في كيفية التعامل مع مختلف البيئات الأجنبية المختلفة. اما الشركة في البلد الأجنبي فإنها تستفيد من تحويل المعارف والمهارات الإدارية لطاقمها أثناء سريان عقد التسيير، فعادة يكون التدريب والتكوين من بين بنود عقد التسيير.

ثانيا: مشاريع تسليم المفتاح: يستعمل هذا النمط من التوسع الدولي من طرف الشركات المختصة في تصميم وإنجاز المشاريع والمرافق المختلفة كالبنى التحتية والمصانع. إضافة على التصميم والانجاز، عادة ما يوكل إلى هذه المؤسسات دور تكوين وتدريب الطاقم العامل على استعمال وإدارة المنشاة المنجزة. بعد الإنجاز والتدريب، تسلم مفاتيح المنشأة او المشروع إلى المؤسسة أو الهيئة صاحبة المشروع. من القطاعات التي تستعمل هذا النوع من العقود نجد الصناعات الكيماوية، الصناعات الصيدلانية، مصافي الغاز والبترول، إضافة على البنى التحتية كالمطارات والموانئ.

يتميز هذا النوع من العقود بالخصائص التالية:[2]

- تقوم المؤسسة او الهيئة العمومية المضيفة بدفع اتعاب المؤسسة المنجزة مقابل قيامه بوضع التصميمات الخاصة بالمشروع وإنجازه وتشغيله وصيانته وتدريب العمال.
- تتحمل الجهة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات وبناء المنشأة.

[1]. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.), p.214.

[2] .أبو قحف، ع. س) .2002 .(*مبادئ التسويق الدولي* .الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص.122-123.

- بعد إجراء تجارب التشغيل والانتاج من حيث القدرة الإنتاجية والجودة، يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.
- من إيجابيات هذا النمط بالنسبة للشركة المنجزة أنها تتميز بانخفاض درجة المخاطرة السياسية والتجارية، خاصة إذا أبدت المؤسسة المنجزة مصداقيتها وتسليمها المشروع في الآجال المحددة وبالمعايير المتفق عليها.

ثالثا: ترتيبات البناء–التشغيل–التحويل (Build-Operate-Transfer BOT):[1]

في إطار ترتيبات البناء–التشغيل–النقل، تقوم شركة أو تحالف من الشركات بالتعاقد على إنشاء منشأة رئيسية في دولة أجنبية، مثل سد أو محطة لمعالجة المياه، ثم تتولى تشغيلها لفترة زمنية محددة، وبعد ذلك تقوم بنقل ملكيتها إلى الجهة الراعية للمشروع. وغالبًا ما تكون الجهة الراعية للمشروع حكومة الدولة المضيفة أو مرفقا عاما (مثل شركة مياه أو كهرباء) فيها. وعلى خلاف عقود تسليم المفتاح (Turnkey Contracting) ، تتميز ترتيبات BOT بميزة فريدة تتمثل في أنه بدلا من نقل السيطرة على المنشأة فور اكتمالها إلى الجهة الراعية، فإن الجهة المنفذة للبناء تشغّل المنشأة أولًا لعدة سنوات قبل نقلها.

على الرغم من أن التحالف هو الذي يقوم بتشغيل المنشأة، فإنه يستطيع فرض رسوم استخدام أو إيجارات بهدف استرداد استثماره وتحقيق أرباح. كما يمكن أن تقوم حكومة الدولة المضيفة بدفع مقابل للشريك في BOT عن الخدمات التي تقدمها المنشأة، مثل توفير المياه من محطة معالجة، وذلك وفق سعر يتم احتسابه على مدى مدة العقد بحيث يغطي تكاليف الإنشاء والتشغيل ويحقق عائدًا مناسبًا.

المطلب الثالث: الأنماط الاستثمارية

بعد اكتساب الشركات الخبرة والتجارب الكافية في الأسواق الدولية من خلال التصدير، التراخيص أو عقود الامتياز، وفي حالة كون السوق المستهدف جذاب ومربح، تتجه هذه الشركات عادة إلى استعمال أنماط استثمارية تدر أرباحا أكثر وتحقق الأهداف الاستراتيجية لعملية التدويل. عنما تقوم الشركة بفتح فروع لها في الأسواق الدولية عن طريق الشراكة او بملكية كاملة، فنحن نتحدث هنا عن الاستثمار الأجنبي المباشر. قد يكون الاستثمار المباشر من خلال الشراكة مع شركات محلية، او قد تكون من خلال فتح فروع بملكية وتحكم كامل. سنتطرق إلى نوعين أساسيين من الاستثمار المباشر، المشاريع المشتركة، والفروع بملكية كاملة.

[1].Cavusgil et al. (2017), p.472.

1. المشاريع المشتركة الدولية (International Joint-Ventures): تعتبر المشاريع المشتركة الدولية صيغا تمثل اكثر حضورا والتزاما للشركة في السواق الدولية مقارنة بالتصدير او التراخيص. ويتضمن المشروع المشترك الدولي تأسيس شركة جديدة تكون بملكية وتحت سيطرة شركتين أو أكثر من بلدان مختلفة.

1.1. أنواع المشاريع المشتركة الدولية: هناك نوعان من المشاريع الدولية المشتركة:[1]

أولا: المشاريع ذات القيمة المضافة المشتركة (Shared value-added joint ventures): يقوم هذا النوع من المشاريع على دمج الموارد والخبرات بشكل تكاملي، مثل الجمع بين التكنولوجيا لدى طرف وخبرة التصنيع لدى طرف آخر، أو الربط بين القدرة التمويلية لشركة ومعرفة سوقية قوية لشريك محلي. وتظهر القيمة المضافة هنا في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، أو توسيع الوصول إلى أسواق جديدة، مما يجعلها غالبًا شراكات ذات طابع استراتيجي وأفق زمني أطول.

ثانيا: المشاريع المشتركة المتخصصة (Specialized joint ventures): هي شراكات تُؤسس لغرض محدد ومركز في جزء معين من سلسلة القيمة، مثل القيام بعمليات البحث والتطوير، الإنتاج، أو التسويق والتوزيع فقط، أو تقديم خدمات لوجستية أو صيانة متخصصة. ويتميز هذا النوع بأن نطاقه أضيق من المشاريع ذات القيمة المضافة المشتركة، وقد يكون مؤقتا وينتهي بانتهاء المهمة أو تحقيق الهدف. وعليه، يتمثل الفرق الرئيسي بين النوعين في أن مشاريع القيمة المضافة المشتركة تسعى إلى تكامل شامل يخلق قيمة استراتيجية طويلة المدى، بينما تركز المشاريع المتخصصة على وظيفة محددة تؤدي دورا تكميليا محدودا ضمن نشاط الشركات الشريكة.

2.1. مراحل تكوين المشاريع المشتركة الدولية: تمر عملية تكوين المشاريع المشتركة من طرف الشركة الراغبة في التدويل عن طريق المشاريع المشتركة بالمراحل التالية:[2]

أولا: تحديد الأهداف الاستراتيجية للمشروع المشترك: تنشأ المشروعات المشتركة لأسباب متعددة، مثل دخول أسواق جديدة، وخفض تكاليف التصنيع، وتطوير التقنيات الجديدة ونشرها بسرعة. كما تُستخدم أيضا لتسريع طرح المنتجات في الأسواق وتجاوز العوائق القانونية والتجارية بصورة أسرع. وفي ظل التطور التكنولوجي المتقدم واتساع الأسواق العالمية، أصبح تنفيذ الاستراتيجيات بسرعة أمرا ضروريا لتحقيق النجاح. ولذلك تعد التحالفات والشراكات غالبا من أسرع وأكثر الوسائل فاعلية للوصول إلى الأهداف. ومع ذلك، ينبغي على

[1]. Wall et al. (2015), P.48.
[2]. Hollensen. (2020). p.368.

الشركات التأكد من أن أهداف التحالف تتوافق مع طبيعة أعمالها الحالية، حتى تتمكن من نقل خبراتها وتوظيفها بشكل فعّال داخل التحالف.

ثانيا: تحليل التكلفة والمنفعة: يقصد بتحليل التكلفة والمنفعة (Cost–Benefit Analysis) تقييم ما إذا كان إنشاء مشروع مشترك أو تحالف استراتيجي هو الخيار الأنسب لتحقيق أهداف الشركة. فقد لا يكون هذا الأسلوب هو الأفضل دائما، لذلك ينبغي مقارنته بطرق دخول أخرى للأسواق الخارجية قبل اتخاذ القرار. ويمكن إجراء هذا التحليل بالاعتماد على العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب الدخول، مثل حجم الاستثمار المطلوب، مستوى المخاطر، درجة السيطرة، الموارد المتاحة، ومدى توافق هذا الأسلوب مع أهداف الشركة واستراتيجيتها.

ثالثا: اختيار الشريك/الشركاء: بعد التأكد من أن المشروع المشترك هو أفضل نمط لدخول السوق لتحقيق أهداف الشركة، تأتي المرحلة التالية وهي اختيار شريك أو شركاء المشروع المشترك .وعادة ما تتم عملية اختيار الشريك عبر عدة خطوات منظمة، تبدأ بتحديد الصفات والمعايير المطلوبة في الشريك المناسب، ثم البحث عن المرشحين المحتملين وإعداد قائمة مختصرة، يلي ذلك تقييم وفرز الخيارات المتاحة، ثم إجراء التواصل والمفاوضات الأولية مع الأطراف المرشحة، وأخيرا اتخاذ القرار واختيار الشريك النهائي.

رابعا: إعداد خطة العمل: التوصل إلى اتفاق عام حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمشروع. تشمل القضايا التي يجب التفاوض حولها وتحديدها قبل إنشاء المشروع المشترك عدة عناصر أساسية، من أهمها نسبة الملكية بين الشركاء وآلية التسيير بما في ذلك تشكيل مجلس الإدارة وهيكل التنظيم. كما ينبغي الاتفاق على جوانب الإنتاج وتحديد استراتيجية التسويق.

خامسا: صياغة العقد: إدراج الاتفاق ضمن عقد ملزم قانونيا مع السماح بإجراء تعديلات لاحقة عند الحاجة.

سادسا: تقييم الأداء: إنشاء أنظمة رقابة وقياس لمتابعة وتقييم أداء المشروع المشترك. قد لا تكون مؤشرات الأداء المالية التقليدية مناسبة لتقييم التحالفات والمشروعات المشتركة في المراحل الأولى، لأنها تركز على النتائج قصيرة المدى وقد تدفع إلى تحقيق مكاسب سريعة تضر بأهداف التحالف طويلة الأجل، كما أن كثيرًا من أهداف الشراكات لا يمكن قياسها بسهولة بالأرقام، مثل دخول سوق جديد أو الحد من منافس. لذلك تحتاج التحالفات عادة إلى وقت حتى تنضج وتستقر عملياتها، وعندها فقط يمكن الانتقال تدريجيًا إلى تقييمها بمقاييس مثل الأرباح والتدفقات النقدية.

3.1.عوامل نجاح المشاريع المشتركة الدولية: من اجل نجاح المشاريع المشتركة الدولية وجب توفر عدة عوامل نذكر منها:

- **أخذ الوقت الكافي لتقييم الشركاء :** من الضروري تخصيص وقت كافٍ لتقييم الشركاء المحتملين قبل الدخول في مشروع مشترك، إذ إن نجاح هذا النوع من الشراكات—بمختلف أشكاله—يتطلب غالبًا فترة تعارف وتمهيد طويلة نسبيًا تسمح للطرفين بفهم قدرات بعضهما البعض وتحديد مدى توافق الأهداف وأساليب العمل، مما يزيد من فرص نجاح المشروع واستمراره.[1]
- **التوافق والالتزام بين الشركاء :** يجب أن يكون هناك توافق في الأهداف من وراء هذه الشراكة. فوجود أهداف محددة وواضحة منذ البداية يحدد وجهة الشراكة ويقلل من الصراعات. كما يجب على الشركاء الالتزام بما وعدوا بالمساهمة به في هذا المشروع.
- **إدارة الاختلافات الثقافية والتنظيمية :**الفروق الثقافية وعدم التماثل في أنماط التسيير يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء، لذا يجب إدارتها بفعالية من خلال التواصل المستمر، والتحضير المسبق لكيفية إدارة الصراعات في حالة وقوعها.
- **إعطاء مسيري الشركة الجديدة الاستقلالية في التسيير:** من اجل نجاح المشاريع يجب ان تكون عملية اتخاذ القرارات غير مركزية بل يجب ان يعطى مسيرو الشركة الجديدة الناتجة عن الشراكة الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع تحقيق اهداف الشراكة المحددة مسبقا، ومن دو تحيز لأي من الشركتين.[2]
- **تحديد قواعد ومعايير أداء مشروع الشراكة:** إن تحديد معايير الأداء مسبقا يعطي أداة من اجل قياسه ومعرفة مدى تحقيق أهداف الشراكة وتصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب.
- **التعاون والثقة :** التعاون الفعال والثقة المتبادلة بين الشركاء يرفع من أداء المشروع ويقلل من النزاعات. تبنى الثقة عادة عندما يقدم كل طرف موارد عالية الجودة (رأس مال، منشآت، مدخلات تشغيلية) وخبرته وكفايته بطريق توحي ببذل الجهد من أجل إنجاح الشراكة.

4.1. مزايا وعيوب المشاريع المشتركة الدولية: تتضمن المشاريع المشتركة عدة إيجابيات وعيوب تتمحور حول الملكية، التحكم، والمخاطر.

مزايا المشاريع المشتركة الدولية: تتيح المشاريع المشركة للشركة الأجنبية عدة مزايا نذكر منها:

[1]. Paul, J., & Kapoor, R. (2016). *International marketing* (1st ed.). McGraw-Hill Education, p.175.
[2]. Wall et al. (2015).p.49.

- وجود شريك محلي قد يسرع عملية الدخول والتوسع في السوق المستهدف نظرا لمعرفته بمناخ الأعمال في هذا البلد، وفهم للسوق المحلية ومتطلباتها مما يساعد على تحسين العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة كالموردين والمستهلكين والهيآت الحكومية.[1]
- قد تكون القوانين المحلية تمنع الشركات الأجنبية من تأسيس فروع بملكية كاملة، وهنا تصبح الشراكة مع شريك محلي الحل البديل والأمثل.
- هناك تقاسم لأعباء المشاريع وتقاسم المخاطر أيضا، فالشراكة تقلل من المخاطر المالية والمخاطر السياسية الناتجة عن عدم اليقين. كثير من الحكومات الأجنبية تنظر إلى الشراكات الأجنبية بعين الريبة، لكن وجود شريك محلي يعطي أكثر ثقة مع الهيآت الحكومية.
- الاستفادة من العملية التكاملية بين المهارات التسييرية والامكانيات التكنولوجية للشركة الأجنبية، مع المعرفة بالثقافة المحلية، المعارف التسويقية، القاعدة الاستهلاكية واللوجستية المتوفرة لهذا الشريك. وعلى هذا الأساس، يمكن للمشاريع المشتركة ان تكون خطوة تسبق تأسيس فروع بملكية كاملة بعد عملية التعلم وفهم السوق.

عيوب المشاريع المشتركة الدولية: رغم تعدد الإيجابيات التي تم ذكرها سابقا، لا تخلوا ا المشاريع المشتركة من العيوب والتي نذكر منها:

- إمكانية استحواذ الشريك المحلي على المعارف والتكنولجيا التي جاءت بها الشركة الأجنبية وتحوله إلى منافس في المستقبل. يحدث هذا الأمر كثيرا في البلدان التي لا تحمي حقوق الملكية الفكرة بصفة جادة.
- تنشأ الكثير من الصراعات وعدم التوافق بين الشركين على كثير من القرارات والأهداف، ومعظم الشراكات تفشل لهذا السبب. يكون سبب هذه الصراعات راجع إلى اختلاف الثقافات وطريقة التسيير بين الشركين. كما يكون عدم التوافق ناتجا عن اختلاف الأهداف بين الشريكين، كطريقة توزيع الأرباح وقرارات الاستثمار والتوسع.
- احتمال وجود قيود وشروط خاصة بالتوظيف والتصدير وتحويل الأرباح إلى الشركة الأم في الخارج.

[1]. Czinkota and Ronkainen. (2013). p.256.

2. فروع بملكية كاملة (Wholly-owned Subsidiaries):

يعتبر هذا نمطا آخر من الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تقوم الشركة بفتح فرع او فروع إنتاجية أو تسويقية او أي نوع آخر من النشاط في الدولة المستضيفة، بحيث يكون هذا الفرع مملوكا بالكامل.[1]

يعتبر هذا النمط الأكثر مخاطرة كونه يحتاج إلى تعبئة موارد استثمارية كبيرة، كما يعبر عن التزام كبير من طرف الشركة بالتواجد بصفة قوية في البلد المستضيف مما يبعث بمؤشرات إيجابية إلى الحكومات في البلد المستضيف. في نفس الوقت، يعطي هذا النمط عائد وربحية أكبر مقارنة مع الأنماط السابقة في حالة نجاحه. لهذا، فهذا النمط يستعمل عادة من طرف الشركات الكبيرة التي لها موارد كبيرة، ولها خبرة كبيرة في الأسواق الدولية. كما يستعمل هذا النمط من التوسع من طرف الشركات التي تهدف إلى التحكم في التكنولوجيا والملكية الفكرية الخاصة بها وعدم تحويلها على شركات أخرى.

1.2. أنواع الاستثمارات في فروع بملكية كاملة: قد تقوم الشركة الراغبة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية عن طريق فتح فروع بملكية كاملة بثلاثة طرق مختلفة؛ الاستثمار الأخضر، الاستحواذ، أو الاندماج.

يحدث الاستثمار الأخضر (Greenfield Investment) عندما تقوم شركة ما بالاستثمار في إنشاء منشأة جديدة بالكامل للتصنيع أو التسويق أو الإدارة، بدلًا من شراء منشآت قائمة. وكما يدل الاسم، تقوم الشركة عادةً بشراء قطعة أرض فارغة ثم تبني عليها مصنعًا للإنتاج، أو فرعًا تسويقيًا، أو أي منشأة أخرى لاستخدامها الخاص. من جهة أخرى، الاستحواذ (Acquisition) فهو شراء شركة أو منشأة موجودة مسبقًا، وهو يساعد الشركة على دخول السوق بسرعة، لأنه يمنحها مباشرةً قنوات توزيع جاهزة، وقاعدة عملاء موجودة، وأحيانًا علامة تجارية معروفة أو سمعة قوية في السوق. وفي بعض الحالات يبقى فريق الإدارة القديم في مكانه، وهذا يسهل على الشركة الجديدة فهم السوق والتكيف معه تدريجيًا. وتكون هذه الطريقة مفيدة جدًا خاصةً للشركات التي ليست لديها خبرة كبيرة في العمل الدولي أو لا تعرف الكثير عن السوق المحلي. أما الاندماج (Merger) فهو نوع خاص من الاستحواذ، حيث تتحد شركتان لتكوين شركة أكبر. ومثل المشاريع المشتركة، يمكن للاندماجات أن تحقق نتائج إيجابية عديدة، مثل تبادل الخبرات بين الشركاء، ومشاركة الموارد، وزيادة وفورات الحجم، وخفض التكاليف من خلال إزالة الأنشطة المتكررة، وتقديم مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات، إضافةً إلى تعزيز القوة السوقية. ومع ذلك، تواجه الاندماجات العابرة للحدود تحديات متعددة بسبب

[1] .غول، ف. (2008). التسويق الدولي: *مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية* (الطبعة الأولى). دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ص. 205

الاختلافات الوطنية في الثقافة، وسياسات المنافسة، والقيم المؤسسية، وطرق التشغيل. ولذلك فإن نجاح الاندماج يتطلب بحثًا مسبقًا واسعًا، وتخطيطًا دقيقًا، والتزامًا قويًا من الأطراف المعنية[1].

وقد تفضل بعض الشركات فتح فروع عن طريق الاستحواذ على شركات قائمة في السوق الأجنبية بدلا من تأسيس وبناء شركة من الأساس نظرا للمزايا التي يقدمها الاستحواذ.

- عملية الاستحواذ تمكن الشركة من ولوج وتغطية السوق بطريقة سريعة، لامتلاك الشركة التي تم الاستحواذ عليها قاعدة إنتاجية واستهلاكية جاهزة يمكن استغلالها والاستفادة منها.
- يستعمل الاستحواذ من أجل استباق المنافسين، ففي حالة وجود عدة شركات اجنبية تتنافس على دخول السوق، فالاستحواذ يجعل الشركة تسبق منافسيها في تغطية السوق وأخذ الحصة السوقية.
- الاستحواذ على شركة قائمة تحوي موارد بشرية محلية ملمة بالسوق المحلي وإمكانياته، يجعل الشركة تستفيد من هاته المؤهلات والمعارف.

رغم مزايا الاستحواذ الكثيرة، فهي تحوي عدة عيوب ممكنة منها:

- الفروق الثقافية وانماط التسيير بين البلدين والشركتين قد تؤدي إلى صعوبات في الاندماج وإدارة الشركة بعد الاستحواذ، مما يؤثر سلباً على الأداء وتحقيق اهداف الشركة من وراء الاستحواذ.
- عمليات الاستحواذ عبر الحدود غالباً ما تكون مكلفة ومعقدة، مع مخاطر تتعلق بعدم اكتمال الصفقة أو طول مدته. كما أن هناك احتمال دفع سعر أعلى من القيمة الحقيقية للشركة المستهدفة نتيجة صعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن أصولها، التزاماتها، أو وضعها المالي الحقيقي.
- الاستحواذ قد يجعل الشركة ترث أعباء وجوانب سلبية للشركة التي تم الاستحواذ عليها، كالسمعة السيئة، ورداءة المنتجات.

2.2. مزايا وعيوب الاستثمار في فروع بملكية كاملة: كما تم ذكره سابقا، فإن الاستثمار في فروع بملكية كاملة يشتمل على الكثير من المزايا والعيوب، ولهذا تقوم الشركات بعملية الموازنة بين العوائد والتكاليف والمخاطر من أجا اتخاذ هذا القرار. سيتم التطرق إلى جملة من مزايا وعيوب هذا النوع من أنماط التدويل.

مزايا الاستثمار في فروع بملكية كاملة: يعطي فتح فروع بملكية كاملة في الأسواق الأجنبية عدة مزايا للشركة نذكر منها:

[1]. Cavusgil et al., (2020), p.440.

- التحكم الكامل في النشاط الإنتاجي والتسييري والتسويقي وحرية في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع تحقيق أهداف الشركة. كما يساعد توحيد أنماط القيادة والتسيير بين الشركة الأم والفروع إلى تجنب الصراعات والمشاكل التي يمكن ان تحدث في حالة المشاريع المشتركة.
- إن حضور الشركة في السوق الدولية بكل إمكانياتها و مواردها يعطي الانطباع بجديتها والتزامها على المدى الطويل، مما يخلق الثقة ويوطد العلاقة بينها وبين الزبائن، الموردين، والهيآت الحكومية. إن وجود الشركة بالقرب من زبائنها وتلبية رغباتهم وأخذ انطباعاتهم وتقديم خدمات ما بعد البيع، يساهم في توسيع قاعدة استهلاكية وفية ويحسن من صورة الشركة.
- يعتبر هذا النمط الأكثر ربحية في خالة كان الطلب كبيرا على منتجات الشركة، وهذا راجع إلى الملكية الكاملة للشركة، كما لها كامل الحرية في كيفية توزيع واستثمار هذه الأرباح.

عيوب الاستثمار في فروع بملكية كاملة: أما عن عيوب فتح فروع اجنبية بملكية كاملة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- تكاليف مرتفعة جداً إذ يتطلب استثماراً ضخماً في البنية الانتاجية، الموارد البشرية، التسويق، كما أنه يثقل كاهل الشركة بالمخاطر المالية، خصوصاً إذا فشل المشروع.
- يتميز هذا النمط بالمخاطر العالية، فالشركة تتحمل كامل المخاطر المرتبطة بالسوق الجديد (اقتصادية، سياسية، قانونية، وثقافية)، كما يزيد غياب شريك محلي من صعوبة التكيّف مع ظروف السوق.
- صعوبات في التكيف مع البيئة المحلية نتيجة الفروق المؤسسية والثقافية بين بلد الشركة الأم وبلد الفرع قد تؤدي إلى صعوبات في التسيير والتعامل مع متطلبات الزبائن، مما يزيد من احتمالية الفشل أو ضعف الأداء.
- غياب الشريك المحلي قد يؤدي إلى ضعف القبول المجتمعي أو الحكومي، خاصة في الأسواق التي تفضل أو تدعم الشراكات مع شركات محلية. كما تحرم الشركة نفسها من الاستفادة من خبرات ومعرفة شريك محلي يعرف السوق وثقافته.
- مقارنةً مع المشاريع المشتركة، قد تكون عملية التأسيس والتشغيل أبطأ بسبب الإجراءات الطويلة والاعتماد الكامل على الشركة الأم.

خلاصة الفصل الثالث:

سعى هذا الفصل إلى تحليل الجانب العملي لعملية التدويل من خلال دراسة الخطوات العملية في انتقاء الأسواق الدولية واختيار أنماط التدويل، بوصفهما من الركائز الأساسية في بناء الاستراتيجية الدولية للمؤسسة. فقد تم التأكيد في المبحث الأول على أن عملية انتقاء الأسواق المستهدفة هي مسار تحليلي منظم يقوم على دراسة معمقة لمختلف خصائص الأسواق الخارجية، بالاعتماد على البيانات الأولية والثانوية، بما يسمح بمسح بتقييم جاذبية الأسواق وتحديد فرص الدخول مع الحد من مستويات عدم التأكد والمخاطر المحتملة. كما تناول المبحث الثاني العوامل الرئيسة التي تحكم اختيار نمط التدويل الأنسب، من خلال التمييز بين العوامل الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة، وقدراتها التنظيمية، وخبرتها الدولية، وأهدافها الاستراتيجية، والعوامل الخارجية المرتبطة ببيئة السوق المستهدف، بما في ذلك الإطار القانوني والمؤسسي، وطبيعة المنافسة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي والسياسي. وقد أظهر هذا التحليل أن قرار اختيار نمط التدويل هو قرار تفاعلي يعكس قدرة المؤسسة على التوفيق بين إمكاناتها الذاتية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وفي هذا السياق، تم في المبحث الثالث استعراض مختلف أنماط التدويل التي يمكن أن تنتجها المؤسسات في مسار توسعها الدولي، بدءا من التصدير باعتباره النمط الأقل التزاما من حيث الموارد والمخاطر، مرورا بالأنماط التعاقدية التي تتيح درجة أعلى من الالتزام في الأسواق الدولية، وصولا إلى الأنماط الاستثمارية التي تمثل أعلى مستويات الالتزام والسيطرة، لكنها في المقابل تنطوي على مستويات مرتفعة من المخاطر. ويعكس هذا التنوع في أنماط التدويل الطابع الديناميكي للاستراتيجية الدولية، ويفتح المجال أمام المؤسسات لاعتماد منطق التدرج في التدويل وفقا لتطور خبرتها وقدراتها.

الفصل الرابع: واقع التدويل في التجربة الجزائرية

تمهيد:

تعتبر عملية تدويل الشركات وخاصة في شقها التصديري من محركات النمو الاقتصادي وتؤدي إلى تنويع مصادر الدخل للدولة وخاصة من ناحية مداخيل النقد الأجنبية. كما يعتبر التدويل بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة من العوامل التي تجعل الاقتصاد المحلي يندمج في المنظومة الاقتصادية والتجارية والمالية العالمية، وهو ما من شانه دفع المؤسسات المحلية إلى تحسين أدائها وتنافسيتها بما يجعلها في مستوى المنافسة في الأسواق الدولية.

رغم كل البرامج الحكومية التي تهدف إلى تشجيع وتدعيم المؤسسات الوطنية إلى الولوج الأسواق الدولية وخاصة عن طريق التصدير كونه المرحلة الأولى والأبسط لعملية التدويل، إلا أن المعطيات تظهر أن تواجد الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية لايزال ضعيفا مقارنة بالإمكانيات المتاحة. فمن الناحية التصديرية، لاتزال صادرات المحروقات والمواد الخام تسيطر على هيكل الصادرات الجزائرية لعدة عقود، رغم بدء ظهور بعض المؤشرات الإيجابية في السنوات القليلة الماضية.

يهدف هذا الفصل إلى تقييم التجربة الجزائرية في عملية التدويل من خلال التطرق إلى واقع حضور الشركات الأجنبية في الأسواق الدولية وخاصة عن طريق التصدير. كما سيتم التطرق إلى القوانين التنظيمية المأطرة لعملية التصدير، إضافة إلى أهم الهيآت والمؤسسات التي قامت الحكومات بإنشائها من أجل دعم وتشجيع ولوج الشركات الجزائرية للأسواق الدولية.

يجدر التنويه هنا إلى أنه رغم أن عملية التدويل تشمل عدة أنماط للتواجد في الأسواق الأجنبية ابتداءا من التصدير إلى منح التراخيص إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنه سيتم التركيز على نمط التصدير، والسبب يعود للعدد القليل جدا للشركات الجزائرية التي تنشط في الأسواق الخارجية عن طريق الأنماط الأخرى كالاستثمار الأجنبي.

المبحث الأول: هيكلة قطاع الصادرات الجزائري

في إطار دراسة موضوع تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يُعدّ تحليل هيكل الصادرات الجزائرية من العناصر المهمة من أجل فهم طبيعة ودرجة اندماج الاقتصاد الوطني في التجارة الدولية، وتحديد مدى تنوع القاعدة التصديرية وقدرتها على تحقيق نمو مستدام، إضافة على معرفة مدى نجاح السياسات الحكومية في مساعيها لتنويع الصادرات وتطويرها. فتركيبة الصادرات لا تعكس فقط نوعية السلع والخدمات الموجهة للأسواق العالمية، بل تعكس أيضًا مستوى التنافسية الاقتصادية على المستوى الدولي، ومدى استغلال الموارد المتاحة، وفعالية السياسات التجارية والاقتصادية المعتمدة. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى دراسة تطور هيكل الصادرات الجزائرية على مدى العقدين الماضيين، تحليل الصادرات حسب طبيعة المواد أو المنتجات المصدَّرة، دراسة توزيع الصادرات وفق المناطق الجغرافية المستقبِلة لفهم اتجاهات الشراكات التجارية ومراكز الطلب الخارجية، وأخيرا عرض أهم **مؤشرات قياس نشاط الصادرات** مؤشرات التصدير بما يسمح بتحديد درجة التركيز أو التنوع في الصادرات.

المطلب الأول: تطور الصادرات خارج المحروقات

إن تتبع تطور الصادرات خارج المحروقات يعتبر من صميم هذا البحث لفهم مسار تنويع الصادرات ومدى نجاح الحكومات المتعاقبة في الحد من الاعتماد التقليدي على العائدات النفطية والغازية والذي يعد السمة البارزة للتجارة الخارجية الجزائرية. إن تعزيز الصادرات غير الطاقوية وتطورها عبر السنوات يمثل أحد أهم المؤشرات على قدرة الاقتصاد الوطني على خلق قيمة مضافة، وتنمية قطاعات إنتاجية متنوعة، وتحسين تنافسيته في الأسواق العالمية. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المطلب إلى تحليل تطور الصادرات خارج المحروقات من حيث الاتجاه العام لقيمتها وحجمها، إضافة إلى العوامل الاقتصادية والتنظيمية التي ساهمت في دعم هذا التوجه أو أعاقت نموه. كما يساعد هذا التحليل على إبراز مدى تقدم الجزائر ونجاحها في مسار تنويع صادراتها.

سيتم من خلال بيانات الجدول أدناه تحليل تطور وبنية الصادرات الجزائرية الطاقوية وخارج قطاع الطاقة، وتحليل الأسباب المحتملة لهذه الاتجاهات.

جدول رقم(1.4): تطور الصادرات الجزائرية الطاقوية وخارج قطاع الطاقة

السنوات	الصادرات الكلية	قيمة صادرات الطاقة	نسبة صادرات الطاقة	قيمة الصادرات خارج قطاع الطاقة	نسبة الصادرات خارج قطاع الطاقة	نسبة النمو خارج المحروقات
2007	60163	58831	%97.79	1332	%2.21	-
2008	79298	77370	%97.57	1928	%2.43	**%44.74 -**
2009	45194	44128	%97.64	1066	%2.36	**%44.71 -**
2010	57053	55527	%97.33	1526	%2.67	**%43.15 +**
2011	73489	71427	%97.19	2062	%2.81	**%35.12 +**
2012	71866	69804	%97.13	2062	%2.87	**%0**
2013	64974	62960	%96.90	2014	%3.10	**%2.33 -**
2014	62886	60076	%95.53	2810	%4.47	**%39.52 +**
2015	34570	33080	%93.69	1490	%4.31	**%46.98 -**
2016	28883	27104	%94.84	1779	%6.16	**%19.40 +**
2017	34763	32873	%94.56	1890	%5.44	**%6.24 +**
2018	41113	38897	%94.61	2216	%5.39	**%17.25 +**
2019	35312	33244	%94.14	2068	%5.9	**%6.68 -**
2020	21925	20016	%91.28	1909	%8.71	**%7.69 +**
2021	38636	34057	%88.15	4578	%11.85	**%139.8 +**
2022	65716	59738	%90.90	5978	%9.10	**%30.58 +**
2023	55554	50496	%90.90	5058	%9.10	**%15.38 -**
2024	49066	45228	%92.18	3838	%7.82	**%24.12 -**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات بنك الجزائر

يظهر جدول تطور هيكلة الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2007–2024 استمرار هيمنة قطاع الطاقة على بنية الصادرات الجزائرية، إذ بقي يمثل حصّة تفوق 90% من إجمالي الصادرات في معظم السنوات، وهو مما يؤكد استمرار الطبيعة الريعية للاقتصاد الوطني واعتماده الشديد على الصادرات الطاقوية. ورغم تسجيل ارتفاع تدريجي في قيمة الصادرات خارج الطاقة في السنوات الأخيرة، فإن حصتها بقيت ضعيفة نسبيا، حيث تراوحت بين 2% و12% فقط. شهدت الفترة 2007–2014 نمواً بطيئا للصادرات غير النفطية، مدفوعاً بتحسن نسبي في بعض الصناعات النصف مصنعة والمرتبطة أساسا بقطاع الطاقة كالصناعات الكيماوية كما سيتم توضيحه لاحقا. غير أن الصدمة النفطية لسنتي 2015–2016 أدت إلى تراجع حاد في هذه الصادرات، مما يعكس ارتباطها غير المباشر بالقطاع الطاقوي وضعف استقلالية وتنوع القاعدة الصناعية الوطنية الموجهة للتصدير.

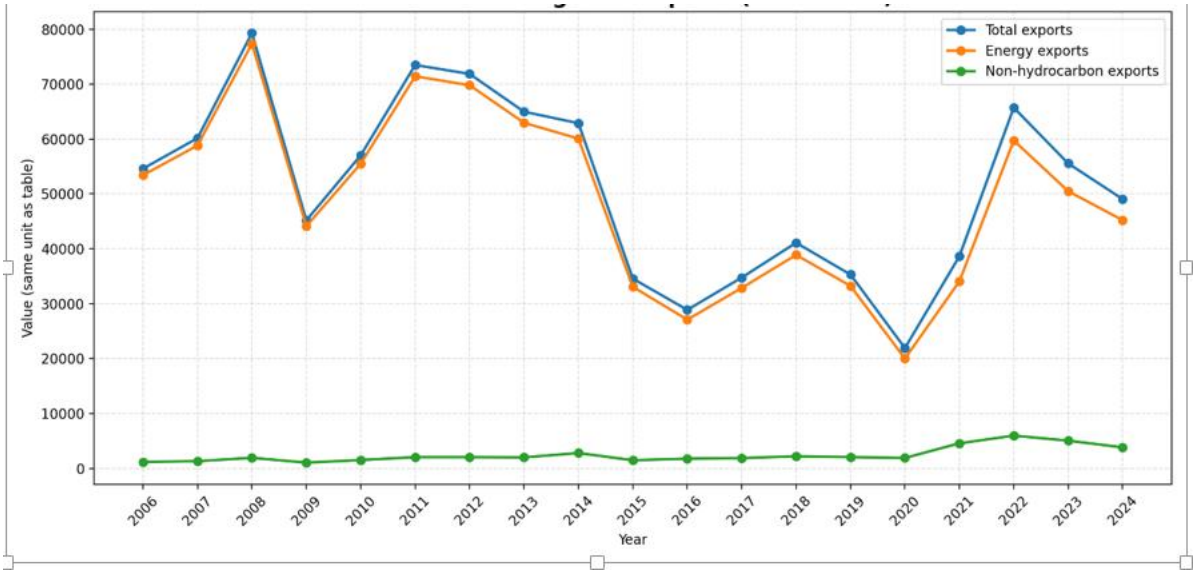
تميزت الفترة 2017–2021 بعودة النمو للصادرات خارج قطاع الطاقة، حيث سجلت سنة 2021 أكبر نسبة نمو في الصادرات خارج الطاقة (139.8%)، لتصل إلى 4.5 مليار دولار تقريباً وبحصة 11.85% من إجمالي الصادرات، مستفيدة من ارتفاع الطلب الدولي وظهور منتجات جديدة موجّهة للتصدير، خاصة الأسمدة، المواد الحديدية، وبعض المنتجات نصف المصنّعة، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي بذلتها الحكومة للوصول إلى هذا الهدف بغية تلبية شروط الانضمام إلى منظمة البريكس آنذاك.

رغم الأهداف التي كانت مسطرة من اجل الاستمرار في زيادة نسبة نمو الصادرات خارج قطاع الطاقة، إلا أن هذا التحسن لم يستمر، إذ شهدت السنوات 2022–2024 تراجعا نسبيا من حيث القيمة والحصّة على حد سواء، مما يبين أن التطور السابق كان ظرفيا، وأن المجهودات التي بذلت لم تأت بالنتائج المرجوة. كما قد يكون هذا التراجع نتيجة تقلبات الأسواق الدولية، واستمرار القيود التنظيمية والمالية على عمليات التصدير.

النتائج الإحصائية تظهر أن متوسط قيمة الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة 2007–2024 بلغ حوالي 2.38 مليار دولار سنوياً، مقابل متوسط حصة لم تتجاوز 5% من إجمالي الصادرات، وهو ما يعكس محدودية وزن الصادرات من غير الطاقة في هيكل الصادرات الكلية، وهي ارقام ضئيلة جدا مقارنة بحجم الاقتصاد الوطني وإمكانياته. أما من حيث الديناميكية والنمو على المدى الطويل، فقد بلغ متوسط معدل النمو السنوي للصادرات خارج المحروقات نحو 14%، لكن بشكل متذبذب، وهو ما ينعكس في التذبذب في السلاسل الزمنية (انحراف معياري يناهز 41%)، ما يعكس غياب مسار نمو مستقر ومستدام.

تبرز هذه الاتجاهات أنّ جهود تنويع الصادرات في الجزائر ما تزال محدودة وغير مستقرة، وأن تحقيق انتقال فعلي نحو نموذج اقتصادي أقل تبعية لقطاع الطاقة يقتضي إصلاحات عميقة في البنية الصناعية، وتحسين البيئة اللوجستيكية والمالية للتصدير، إضافة إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد تكون قاطرة عملية الولوج للأسواق الخارجية. وبوجه عام، تظهر البيانات في الجدول والشكل رقم (1.4) أن تنويع الصادرات لم يتحول بعد إلى مسار مستدام، رغم المؤشرات الإيجابية المسجلة خلال السنوات الأخيرة.

شكل رقم(1.4): تطور الصادرات الجزائرية الطاقوية وغير الطاقوية (مليون$)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول السابق

المطلب الثاني: هيكلة الصادرات حسب القطاعات خارج قطاع الطاقة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل تطور هيكلة الصادرات الجزائرية خارج قطاع الطاقة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2024، من خلال تتبع مساهمة القطاعات المختلفة في إجمالي الصادرات غير الطاقوية. ويعتمد التحليل على تصنيف الصادرات إلى ستة قطاعات رئيسية هي :المواد الأولية، المنتجات الغذائية، السلع الاستهلاكية غير الغذائية، المنتجات نصف المصنعة، المعدات الزراعية، والتجهيزات الصناعية . يسهم هذا التصنيف في إبراز التحولات الحاصلة في الوزن النسبي لكل قطاع عبر الزمن، وتحديد الاتجاهات العامة للصادرات، بما يسمح بتقييم جهود الجزائر في تنويع الاقتصاد وتعزيز الصادرات خارج قطاع الطاقة خلال هذه المرحلة، ومعرفة أي القطاعات الاقتصادية استطاعت أن تتطور وتحقق هذه الأهداف الحكومية.

جدول رقم(2.4): تطور هيكل الصادرات حسب القطاعات خارج قطاع الطاقة (مليون$) خلال (2007-2024)

السنة	مواد أولية	منتجات غذائية	سلع استهلاكية غير غذائية	منتجات نصف مصنعة	المعدات الزراعية	تجهيزات صناعية	المجموع
2007	169	88	35	383	1	46	1332
2008	334	119	49	1384	1	67	1928
2009	170	113	49	692	0	42	1066
2010	165	305	33	1089	0	27	1526
2011	162	357	16	1495	0	36	2062
2012	167	314	18	1519	0	30	2062
2013	108	402	18	1608	0	25	2014
2014	110	323	10	2350	2	15	2810
2015	105	239	11	1685	0	17	1490
2016	84	327	18	1299	0	53	1779
2017	73	350	20	845	0	78	1890
2018	93	373	33	1626	0	90	2216
2019	96	408	36	1445	0	83	2068
2020	71	437	37	1287	0.3	77	1909
2021	182	575	63	3486	1	188	4578
2022	263	269	111	5086	2	84	5978
2023	256	428	65	3977	3	45	5058
2024	237	276	83	2850	2	108	3838
المتوسط	158.1	316.8	39.2	1894.8	0.7	61.7	2471.2
%	% 6.4	% 12.8	% 1.6	% 76.7	% 0.03	% 2.5	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات بنك الجزائر

يتضح من توزيع القيم السنوية أن الصادرات خارج المحروقات تشهد تذبذبا لكنها تميل للصعود التدريجي خصوصا بعد 2020، وتتنوع عبر عدة قطاعات رئيسية:

منتجات نصف مصنعة: تهيمن المنتجات نصف المصنعة على صادرات الجزائر خارج المحروقات خلال كل السنوات، إذ تراوح نسبتها بين 57% إلى 85% من إجمالي الصادرات خارج قطاع الطاقة وقد بلغت في المتوسط نسبة 76.7% وتعكس هذه الإحصائية اعتماد الجزائر على الصناعات التحويلية المرتبطة بالطاقة والمعادن كالحديد، الفوسفات، الأسمدة، والبتروكيماويات. إن أي تذبذب في أسعار هذه المواد في الأسواق الدولية قد يؤدي بدورة إلى تذبذب في الصادرات. بالإضافة إلى هذا، يشكل تصدير المواد نصف المصنعة نقطة ضعف، نظرا لإمكانية التصنيع النهائي والاستفادة من القيمة المضافة المرتفعة.

منتجات غذائية: تشكل ثاني أكبر حصة في الصادرات خارج قطاع الطاقة، خصوصًا في السنوات الأخيرة (2021، 2023، 2024)، بما يقارب 10–15% من الإجمالي في معظم السنوات. إن تطور صادرات المنتجات الغذائية إلى الأسواق الخارجية يعد امرا إيجابيا في مجمله، لكن تبقى النقطة السلبية كون معظم هذه المنتجات مدعمة من طرف الحكومة.

مواد أولية: رغم كونها خارج المحروقات، تظل صادرات المواد الأولية (المحاصيل، المعادن الخام...) عنصرًا بارزًا بنسبة تتراوح بين 10–20% سنوياً. يلاحظ ان هناك تذبذب في صادرات المواد الأولية، فقد كانت مرتفعة نوعا ما في السنوات الأولى، ثم انخفضت بين سنوات 2012 و2020، لتعاود الارتفاع بعد ذلك. تؤكد هذه الأرقام استمرار النمط الريعي في الاقتصاد، حيث لا يتم تحويل كامل المواد الأولية داخليا، ولا تتم الاستفادة من هذه المواد لإنتاج منتجات نهائية ذات قيمة مضافة عالية.

سلع استهلاكية غير غذائية: تظهر بنسب ضعيفة جدا في معظم السنوات (دون 3%)، مما يدل على ضعف قدرة الجزائر التصديرية في السلع الاستهلاكية النهائية كالملابس، المنتجات الكهرومنزلية، والالكترونيات. إن هذه الاحصائيات حول صادرات السلع الاستهلاكية غير الغذائية تعتبر مؤشرا على نقص تنافسيتها على مستوى الأسواق الدولية، إضافة إلى هذا هناك إمكانية لعدم قدرة هذا القطاع على إشباع الطلب المحلي.

معدات وتجهيزات صناعية: على الرغم من أن حصته صغيرة، إلا أنه شهد نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة (ارتفع من 47 في 2007 إلى 188 في 2021 و 108 في 2024)، مما قد يدل على بداية تنويع في صادرات المعدات والآلات. يعد هذه القطاع من مؤشرات تطور التقنية الصناعية ومدى قدرة الجزائر على

دخول سلاسل القيمة العالمية، وهو ما يظهر ضعف تنافسية الشركات الجزائرية في هذا المجال أيضا على غرار الاسلع الاستهلاكية غير الغذائية.

المعدات الزراعية: قطاع شبه غائب، مساهمته ضئيلة جدا، مما يشير إلى ضعف أو عدم وجود تصدير فعلي للمعدات الزراعية كسلع نهائية.

مما سبق يمكن استنتاج الضعف في التنوع الصناعي النهائي وهيمنة المنتجات نصف المصنعة، لكنها بمجملها ترتكز على مدخلات الطاقة والمعادن، ما يجعل القيمة المضافة المحلية محدودة. وعليه وجب تطوير الصناعة التصنيعية النهائية والتركيز على توطين الصناعات التكنولوجية والغذائية والاستهلاكية ورفع تنافسية المنتجات النهائية. كما يمكن ملاحظة وجود تحسن ملحوظ في تنويع الصادرات خارج المحروقات في السنوات الأخيرة مما يعكس آثار الإصلاحات الاقتصادية الحكومية الأخيرة والتسهيلات الجمركية والتوجه الجديد لدعم المنتج المحلي الموجه للتصدير، والسنوات القادمة سوف تظهر مدى فعالية هذا الإصلاحات والإجراءات على المدى الطويل.

المطلب الثالث: هيكل الصادرات حسب المناطق الجغرافية

بعد تحليل تطور هيكل الصادرات الجزائرية حسب القطاعات خارج قطاع الطاقة، من البديهي استكمال تحليل الصادرات وفق المناطق الجغرافية. فالمقاربة القطاعية تُبرز طبيعة السلع المصدرة وتنوعها، غير أنها لا تكفي وحدها لفهم ديناميكية الصادرات، إذ إن الوجهة الجغرافية تمثل بعدًا مكملًا يحدد مدى اندماج الاقتصاد الوطني في الأسواق الخارجية والمناطق الجغرافية التي تعتبر شريكا حقيقيا للجزائر، والأسباب الممكنة لهذه الاتجاهات. كما تكتسب الإحصاءات المتعلقة بتوزيع الصادرات حسب المناطق الجغرافية أهمية خاصة، لأنها تسمح بتقييم درجة تنويع الأسواق وعدم الاعتماد على منطقة واحدة، كما تمكن من رصد التغيرات في اتجاهات الطلب الخارجي على المنتجات الجزائرية عبر الزمن، واكتشاف فرص التوسع نحو أسواق جديدة.

وعليه، يهدف هذا المطلب إلى دراسة تطور هيكل الصادرات الجزائرية حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة 2019-2024)، من خلال تتبع نسب الصادرات الموجهة إلى أهم المناطق أو التكتلات الاقتصادية، وتحليل التحولات التي طرأت عليها، بما يساهم في فهم أفضل لمسار الجزائر في تنويع شركائها التجاريين وتعزيز حضورها في الأسواق الدولية.

جدول رقم (3.4): تطور قيمة الصادرات (مليون دج) الجزائرية حسب المناطق الجغرافية للفترة (2019-2023)

المنطقة	السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
الاتحاد الأوربي	القيمة	2 449 565	1 534 213.4	3 129 996	5 706 094.9	4 794 429.6
	النسبة المئوية	57.4	53.8	58	62.0	64.5
باقي دول اوربا	القيمة	818 502	928 460.1	531 431.5	340 838.0	258 305.9
	النسبة المئوية	6	12.0	9.9	10.1	11.0
الامريكيتين	القيمة دج)	464 308.9	181 704.4	466 913	771 591	646 219.2
	النسبة المئوية	10.8	6.4	8.7	8.3	8.7
دول المغرب العربي	القيمة (مليون	221 099.2	189 489.5	222 549.8	256 689.7	268 981.1
	النسبة المئوية	5.2	6.7	4.1	2.8	3.6
باقي الدول العربية	القيمة مليون دج	102 681.1	64 295.8	88 314.7	109 354.5	66 876.6
	النسبة المئوية	2.4	2.3	1.6	1.2	0.9
دول إفريقيا	القيمة (مليون	13 366.9	18 353.6	44 156.9	85 511.2	84 641.1
	النسبة المئوية	0.3	0.6	0.8	0.9	1.1
دول آسيا	القيمة (مليون	706 963.0	500 622.8	898 057.9	1 324 140.5	752 767.7
	النسبة المئوية	16.6	17.6	16.7	14.4	10.1
باقي العالم	القيمة (مليون	55 358.5	16 853.9	10 515.3	26 610.3	10.4
	النسبة المئوية	1.3	0.6	0.2	0.3	0.0
مجموع الصادرات		**4 271 649**	**2 846**	**5 391 935**	**9 208**	**7432 428**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات الديوان الوطني للإحصائيات

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والخاص بتوزيع الصادرات الجزائرية حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة 2019–2023 أن هيكل الصادرات يتسم بقدر كبير من التركيز الجغرافي، إذ يظل الاتحاد الأوروبي الوجهة الأكثر استقبالا للصادرات الجزائرية وبفارق واسع عن باقي المناطق. فقد بلغت حصة الاتحاد الأوروبي 57.4% سنة 2019 ثم تراجعت إلى 53.8% سنة 2020، قبل أن تعود إلى الارتفاع تدريجيا لتصل إلى 58%في 2021 ثم 62% في 2022 وتبلغ 64.5% في 2023 . ويفسر هذا المسار بتداخل عوامل اقتصادية وتجارية، أهمها استمرار قوة العلاقات التجارية التقليدية مع أوروبا، كما أن معظم الصادرات الجزائرية هي من الطاقة ويعتبر الاتحاد الأوربي الزبون الأول لهذه الصادرات. كما يعكس ارتفاع الحصة خلال 2022–2023 زيادة الاعتماد على السوق الأوروبية، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في القدرة على تنويع الأسواق الخارجية. وفي المقابل، تُظهر دول آسيا دورًا معتبرًا في بداية الفترة، حيث مثلت 16.6% سنة 2019 وارتفعت إلى 17.6% سنة 2020، ثم بدأت في التراجع إلى 16.7% في 2021 و 14.4% سنة 2022 لتصل إلى 10.1% سنة 2023، وهو ما يمكن تفسيره بأن الأسواق الآسيوية كانت وجهة مهمة خلال السنوات الأولى خاصة مع التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد–19 سنة 2020 والتغيرات في أنماط الطلب العالمي، غير أن هذا الدور تراجع لاحقًا بسبب احتدام المنافسة في الأسواق الآسيوية، أو تغير الطلب على بعض السلع، أو إعادة تركّز الصادرات نحو أوروبا. أما باقي دول أوروبا فقد عرفت حصتها ارتفاعًا ملحوظًا مقارنة بسنة 2019 (من 6%إلى 12%في 2020) ثم استقرت نسبيا حول 10% خلال 2021–2022 لتصل إلى 11% في 2023، ويُرجح أن ذلك يرتبط بتوسع تعامل الجزائر مع شركاء أوروبيين خارج الاتحاد الأوروبي، أو بتحول مسارات التبادل في فترة الاضطراب الاقتصادي العالمي، ما يجعل أوروبا بمختلف تكتلاتها المجال الأهم في توجيه الصادرات. وبخصوص الأمريكتين، فقد تميزت مساهمتهما بالتذبذب دون اتجاه واضح، إذ تراجعت من 10.8% في 2019 إلى 6.4% في 2020 ثم عادت للارتفاع لتبلغ 8.7% سنة 2021 وتستقر قرب 8.3% في 2022 و 8.7% في 2023، وهو ما يعكس طبيعة العلاقات التجارية مع هذه المنطقة التي قد تتأثر بعوامل المسافة وكلفة النقل والمتطلبات التقنية والقيود التجارية، إضافة إلى كون الصادرات نحوها غالبًا ما تكون مرتبطة بفرص ظرفية في الطلب أو اتفاقات محددة. في المقابل، تكشف الأرقام عن ضعف واضح في حصة المناطق العربية والإفريقية رغم القرب الجغرافي والإمكانات المتاحة؛ إذ تراجعت حصة باقي الدول العربية من 2.4% سنة 2019 إلى 0.9% سنة 2023، كما انخفضت حصة دول المغرب العربي من 5.2% إلى 3.6% رغم بعض التحسن في 2023 مقارنة بـ 2022، وهو ما يمكن تفسيره بوجود معوقات هيكلية تتعلق بضعف التكامل الاقتصادي الإقليمي، ومحدودية انسياب التجارة البينية، إضافة إلى العوامل السياسية والجمركية واللوجستية التي تقلص من ديناميكية التبادل داخل الفضاء العربي والمغاربي. أما

إفريقيا فقد ظلت حصتها ضعيفة لكنها عرفت تحسنا تدريجيا من 0.3% في 2019 إلى 1.1%في 2023، وهو ما قد يرجع إلى محاولات الجزائر تعزيز حضورها في الأسواق الإفريقية عبر توسيع المبادلات ودعم التوجه نحو السوق الإفريقي، غير أن هذا التطور يبقى محدودا ولا يرقى إلى المستوى الذي تعكسه إمكانات السوق الإفريقية. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن هيكل الصادرات الجزائرية خلال الفترة محل الدراسة يتجه نحو تعزيز التركز في السوق الأوروبية كون معظم الصادرات هي صادرات طاقوية، وهو ما يجعل تنويع الوجهات التصديرية تحديا رئيسيا يرتبط بقدرة الاقتصاد على تحسين تنافسيته، وتطوير منتجات قابلة للتصدير.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس نشاط الصادرات

بعد تحليل تطور هيكل الصادرات حسب القطاعات وحسب المناطق الجغرافية، فإنه من الضروري الانتقال إلى اعتماد مؤشرات كمية ونسبية لقياس نشاط الصادرات وتقييم أدائها بصورة أدق وأشمل. فالمؤشرات الإحصائية الخاصة بقيا نشاط الصادرات لا تُظهر فقط اتجاه تطور الصادرات من حيث القيمة، بل تساعد أيضًا على قياس ديناميكيتها، ومدى تنوعها، ودرجة تركزها، واستقرارها. كما تمكّن هذه المؤشرات من تفسير قدرة الجزائر على توسيع قاعدتها التصديرية وتحديد مواطن القوة والضعف التي تواجهها، بما يساهم في صياغة سياسات فعّالة لترقية الصادرات خارج المحروقات وتعزيز تنافسية المنتجات الوطنية. وعليه، يهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز المؤشرات المستخدمة في قياس نشاط الصادرات وتوضيح دلالاتها، باعتبارها أدوات تحليلية ضرورية لفهم واقع الصادرات الجزائرية وتطورها.

1. مؤشر قياس تنويع الصادرات: مؤشر قياس تنويع الصادرات هو أداة إحصائية تستخدم لتقييم مدى اعتماد الاقتصاد على مجموعة محدودة من المنتجات أو الأسواق، ومدى انتشار وتنوع صادراته بين عدة فئات. من أشهر المؤشرات المعتمدة في الدراسات الاقتصادية مؤشر هيرفيندال–هيرشمان (HHI) للتنويع والذي يقاس عن طريق جمع مربعات نسب كل فئة من فئات الصادرات إلى الإجمالي كالتالي:

$$\mathbf{HHI} = \sum_{\mathbf{i=1}}^{\mathbf{n}} \mathbf{s_i^2}$$

حيث Si هي حصة كل منتج أو قطاع من إجمالي الصادرات. إذا كان المؤشر قريبا من الواحد (1) فهذا يعني تركيزا عاليا أي هناك اعتماد على فئات قليلة من الصادرات، وكلما اقترب من الصفر دل على تنويع أكبر في الصادرات.

دول رقم(4.4): مؤشر قياس تنويع الصادرات الجزائرية خلال الفترة (2007-2024)

السنة	مواد أولية	منتجات غذائية	سلع استهلاكية غير غذائية	منتجات مصنعة نصف	المعدات الزراعية	تجهيزات صناعية	طاقة	مؤشر HHI
2007	169	88	35	383	1	46	58831	**0.936**
2008	334	119	49	1384	1	67	77370	**0.934**
2009	170	113	49	692	0	42	44128	**0.961**
2010	165	305	33	1089	0	27	55527	**0.910**
2011	162	357	16	1495	0	36	71427	**0.961**
2012	167	314	18	1519	0	30	69804	**0.949**
2013	108	402	18	1608	0	25	62960	**0.936**
2014	110	323	10	2350	2	15	60076	**0.937**
2015	105	239	11	1685	0	17	33080	**0.959**
2016	84	327	18	1299	0	53	27104	**0.905**
2017	73	350	20	845	0	78	32873	**0.950**
2018	93	373	33	1626	0	90	38897	**0.929**
2019	96	408	36	1445	0	83	33244	**0.932**
2020	71	437	37	1287	0.3	77	20016	**0.893**
2021	182	575	63	3486	1	188	34057	**0.933**
2022	263	269	111	5086	2	84	59738	**0.915**
2023	256	428	65	3977	3	45	50496	**0.932**
2024	237	276	83	285	2	108	45228	**0.924**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول (2.4)

تظهر نتائج مؤشر هيرفندال–هيرشمان (HHI) الخاص بقياس تركز الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2007–2024 أن هيكل الصادرات يتسم بدرجة تركيز مرتفعة جدًا تكاد تكون ثابتة، إذ تراوحت قيم المؤشر بين 0.893 و0.961، وهي قيم قريبة من الواحد، ما يدل على أن الصادرات الجزائرية ما تزال تعتمد بشكل كبير على قطاع واحد مهيمن وهو قطاع الطاقة، مقابل مساهمة محدودة لبقية القطاعات. ويلاحظ أن المؤشر بلغ مستويات مرتفعة جدًا في عدة سنوات مثل 2009و2011 ، وهو ما يعكس تضخم الوزن النسبي للصادرات الطاقوية وارتفاعها مقارنة بباقي القطاعات، في حين سُجل أدنى مستوى للمؤشر سنة 2020 (0.893)بما يشير إلى تحسن نسبي في التنويع، غير أن هذا التحسن يبدو ظرفيًا أكثر منه هيكليًا، ويرتبط غالبًا بتراجع صادرات المحروقات أو اضطرابها خلال فترة جائحة كورونا، مما رفع نسبيًا مساهمة القطاعات الأخرى دون أن يعني ذلك توسعًا كبيرًا في صادراتها. كما تُظهر السنوات اللاحقة عودة المؤشر إلى مستويات مرتفعة مثل 0.933 في 2021 و 0.932 في 2023 ، وهو ما يؤكد أن الجزائر لم تحقق بعد تحولًا مستدامًا في بنية الصادرات نحو تنويع فعلي، وأن الأداء التصديري ما يزال حساسًا لتقلبات السوق العالمية للطاقة، الأمر الذي يعكس استمرار تحدي تنمية الصادرات خارج المحروقات وتعزيز القيمة المضافة للقطاعات الأخرى لتقليل الاعتماد على مصدر واحد.

2. مؤشر القدرة على التصدير: مؤشر القدرة على التصدير هو نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، ويستخدم لقياس مدى مساهمة الصادرات في إنتاج الدخل الوطني وحجم الإنتاج الموجه للأسواق الخارجية. كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر دلّ ذلك على مستوى أعلى من الانفتاح والاعتماد على التصدير كمحرّك للنمو الاقتصادي. يحسب المؤشر عادة بالصيغة التالية:

مؤشر القدرة على التصدير = (قيمة الصادرات ÷ الناتج المحلي الإجمالي) × 100

إن ارتفاع المؤشر يعني أن جزءًا كبيرا من الإنتاج المحلي يوجَّه إلى التصدير، ما يعكس قدرة أكبر على الاندماج في التجارة الدولية وتحقيق عوائد من الأسواق الخارجية، إضافة غلى تنافسية المنتجات في الأسواق الخارجية. أما في حالة انخفاض المؤشر فهذا يدل على اعتماد أكبر على الطلب الداخلي وضعف نسبي في استغلال الفرص التصديرية.

في دراستنا، سنستعمل مؤشر القدرة على التصدير للمنتجات خارج قطاع الطاقة والذي يتم حسابه كالآتي:مؤشر القدرة على التصدير خارج الطاقة = (قسمة الصادرات خارج الطاقة/ الناتج الداخلي)*100

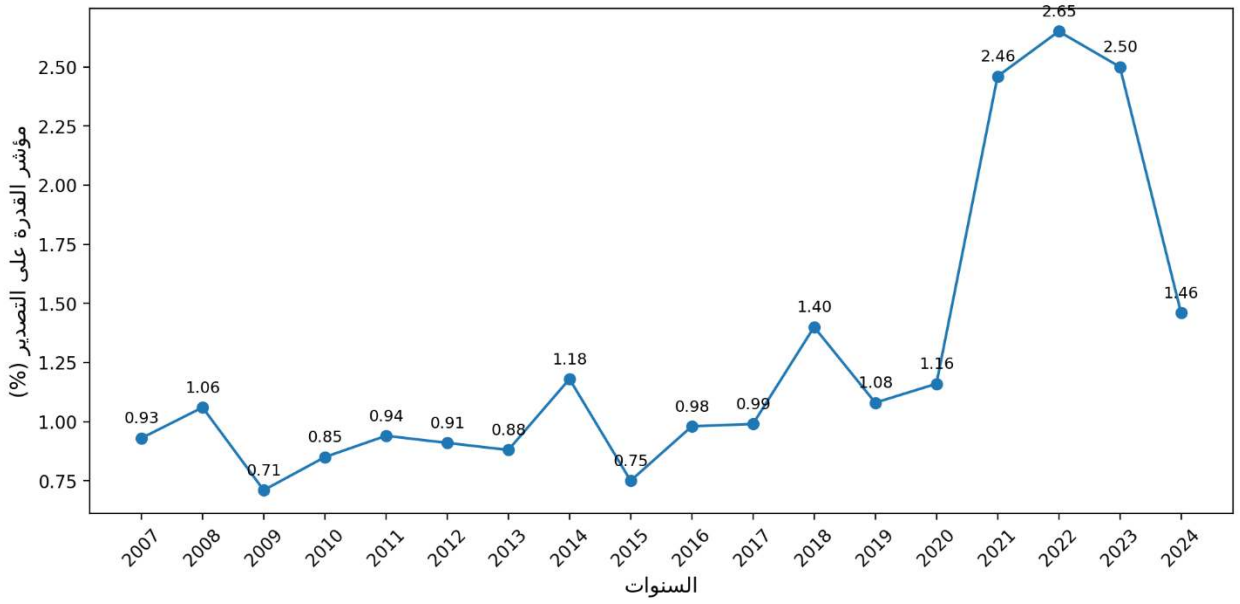
100*(EXho/GDP) =Xi، **حيث:Xi** : مؤشر القدرة على التصدير؛ **EXho:** الصادرات خارج قطاع الطاقة؛ **GDP:** الناتج الداخلي الخام.

جدول رقم(5.4): مؤشر القدرة على التصدير للجزائر خلال الفترة (2007-2024)

السنة	الصادرات خارج قطاع الطاقة (مليون $)	الناتج الداخلي الخام (مليون %)	مؤشر القدرة على التصدير
2007	1332	142480	**%0.93**
2008	1928	180380	**%1.06**
2009	1066	150320	**%0.71**
2010	1526	177790	**%0.85**
2011	2062	218330	**%0.94**
2012	2062	227140	**%0.91**
2013	2014	229700	**%0.88**
2014	2810	238940	**%1.18**
2015	1490	187490	**%0.75**
2016	1779	180760	**%0.98**
2017	1890	189880	**%0.99**
2018	2216	194550	**%1.40**
2019	2068	193460	**%1.08**
2020	1909	164870	**%1.16**
2021	4578	186230	**%2.46**
2022	5978	225640	**%2.65**
2023	5058	247630	**%2.50**
2024	3838	263620	**%1.46**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات بنك الجزائر

شكل رقم(2.4): تطور مؤشر القدرة على التصدير للقطاعات غير الطاقوية للجزائر خلال الفترة (2007-2024)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابقة

من خلال الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة ان الصادرات خارج قطاع الطاقة تمثل نسبة ضئيلة جدا من الناتج الداخلي الخام، مما يؤكد عدو وجود تنوع في الاقتصاد. يمكن تقسيم تحليل المؤشر إلى ثلاث مراحل رئيسية بناءً على تحركات الأرقام:

أولا: مرحلة الاستقرار في نطاق ضيق (2007-2014): يلاحظ ان هناك تذبذب في المؤشر، وأدنى قيمة سجلها المؤشر كانت 0.71% في عام 2009، و أعلى قيمة في هذه المرحلة كانت 1.18% في عام 2014. تُشير هذه النسبة المنخفضة (أقل من 1.2%) إلى أن الاقتصاد الجزائري كان يعتمد بشكل شبه كلي على قطاع الطاقة (المحروقات) لتوليد إيراداته الخارجية. رغم الارتفاع الكبير في قيمة الناتج المحلي الإجمالي خلال هذه الفترة (من 107,050 إلى 238,940)، فإن مساهمة الصادرات غير الطاقية ظلت هامشية، مما يدل على ضعف هيكلي في تنويع الصادرات. كما يمكن استنتاج ان الزيادة في الناتج الداخلي الخام كانت مدفوعة أساسا بارتفاع أسعار النفط العالمية، مما اعطى راحة مالية للحكومات و كبح أي جهود لتنويع الاقتصاد بصفة عامة والصادرات بصفة اخص.

ثانيا: مرحلة الانخفاض النسبي (2015-2020): في هذه الفترة ورغم الانخفاض في الناتج الداخلي الخام نتيجة لانخفاض أسعار الطاقة عالميا و جائحة كوفيد-19، إلا أن مؤشر القدرة على التصدير بقي منخفضا. يشير هذا إلى أن الانخفاض في الناتج المحلي الإجمالي كان أشد من الانخفاض في الصادرات خارج الطاقة، أو أن قيمة هذه الصادرات أظهرت نوعاً من المرونة النسبية في وجه الأزمة. كما ان المعدل المنخفض للمؤشر يبين ان الحكومات السابقة لم تستغل عائدات المحروقات المرتفعة في تنويع النسيج الصناعي، زيادة تنافسية الشركات، ومنه تنويع هيكل الصادرات خارج المحروقات.

ثالثا: مرحلة ارتفاع المؤشر(2021-2024): في هذه الفترة، بدا ظهور بعض المؤشرات الإيجابية. فرغم زيادة الناتج الداخلي الخام، إلا ان مؤشر تنويع الصادرات خارج قطاع الطاقة قد ارتفع مقارنة بالسنوات السابقة، فقد ارتفع المؤشر من 1.16% في 2020 إلى 2.46% في 2021، ثم وصل إلى ذروته في 2.65% في 2022.

تعد هذه القفزة هي أهم تحول في المؤشر خلال العقدين، حيث تضاعفت تقريبا نسبة الصادرات غير الطاقوية من الناتج المحلي الإجمالي. هذا الارتفاع يعكس نمو حقيقي وملموس في قيمة الصادرات خارج الطاقة. بالرغم من التراجع المتوقع في قيمة المؤشر في عام 2024 إلى 1.46% (نتيجة للانخفاض المتوقع في قيمة الصادرات خارج الطاقة من 5058 إلى 3838)، إلا أنه يبقى أعلى بكثير من مستوياته السائدة في الفترة 2005-2019، مما يدل على إرادة سياسية وتوجه حكومي لتعزيز وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، كما يشير إلى أن عملية تنويع الاقتصاد قد بدأت تأخذ مسارا تصاعديا جديدا، وإن كانت لا تزال تواجه تحديات الاستمرارية والتقلبات العالمية.

أخيرا، يمكن القول أنه رغم التحسن في المؤشر في السنوات الأخيرة، إلا أن قيمته الضئيلة يظهر أن الاقتصاد الجزائري لايزال اقتصادا ريعيا يعتمد بشكل كبير على الطاقة. كما يبقى التحدي هو الحفاظ على هذا الزخم وزيادة قيمة ونسبة الصادرات غير الطاقوية في الناتج المحلي الإجمالي لتوفير حصانة أكبر للاقتصاد من تقلبات أسعار النفط.

البحث الثاني: الإجراءات التنظيمية والهيآت الداعمة للصادرات

تبرز أهمية مسعى تطوير الصادرات الجزائرية خارج قطاع الطاقة من طرف الحكومات الجزائرية المتعاقبة نظرا للطابع الريعي للاقتصاد وهيمنة قطاع الطاقة على الصادرات الجزائرية كما تم توضيحه في المبحث السابق، الأمر الذي جعل هذا المسعى هدفا استراتيجيا ضمن برامج الإصلاح الاقتصادي والتنويع الإنتاجي. غير أن نجاح هذا التوجه لا يرتبط فقط بقدرة المؤسسات الاقتصادية على الإنتاج وزيادة تنافسيتها، بل يتطلب كذلك وجود منظومة متكاملة من المؤسسات والهيئات الداعمة التي توفر الإطار التنظيمي، والحوافز، والخدمات، وآليات المرافقة الضرورية لتسهيل الولوج إلى الأسواق الخارجية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهم الإجراءات التنظيمية والمؤسساتية التي وفرتها الحكومات من أجل تطوير وتنويع قطاع الصادرات. إضافة إلى هذا، يتناول هذا المبحث أهم المؤسسات والهيئات الرسمية وشبه الرسمية التي تضطلع بدور محوري في دعم النشاط التصديري في الجزائر، من خلال التأطير والمرافقة، توفير المعلومات عن الأسواق، التكوين، التسهيلات الجمركية، التمويل، الضمان، الترويج التجاري، وتحسين مناخ الاستثمار والتصدير.

المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية الداعمة للصادرات

تعتبر الإجراءات التنظيمية من أهم الآليات التي تعتمد عليها الدولة لتعزيز وتطوير الصادرات خارج قطاع الطاقة، باعتبارها إطارا قانونيا ومؤسساتيا يهدف إلى تهيئة بيئة ملائمة للمصدرين وتحفيزهم على ولوج الأسواق الخارجية. وفي الجزائر، تكتسب هذه الإجراءات أهمية خاصة في ظل توجه السياسات الحكومية الاقتصادية نحو تنويع القاعدة التصديرية وتقليص الاعتماد على قطاع الطاقة، من خلال تبسيط مسارات التصدير. يعتبر توفير التسهيلات الإدارية، الجبائية، الجمركية، والتمويلية، من أهم آليات المرافقة والدعم. وعليه، يتناول هذا المطلب أهم التدابير التنظيمية المعتمدة لتشجيع الصادرات غير الطاقوية، ودورها في تحسين أداء النشاط التصديري وتعزيز تنافسيته.

1. التسهيلات الجمركية لتشجيع الصادرات: تلعب إدارة الجمارك دورا مفصليا في الاقتصاد الوطني بصفة عامة والتجارة الخارجية بصفة خاصة، فهي تقوم بثلاث مهام رئيسية:

- مهام جبائية هدفها تحصيل الرسوم الجمركية وغير الجمركية على البضائع المستوردة والمصدرة، إضافة إلى تحصيل الغرامات والمصادرات من أجل تمويل الخزينة العمومية، وهي من المهام التقليدية لإدارة الجمارك.
- مهام رقابية وحمائية من خلال مراقبة حركة البضائع عبر الحدود البرية والبحرية والجوية والذي هدفه حماية السوق الداخلية بالتأكد من ان السلع مطابقة للمعايير المحددة في الأنظمة والقوانين المعمول بها. كما تعتبر الجمارك حاجزا اما التجارة غير المشروعة للبضائع الممنوعة، والتهريب، وتبييض الأموال. فمثلا، تقوم إدارة الجمارك بحماية صحة المستهلكين عن طريق مراقبة سلامة المنتجات المستورة وصلاحيتها للاستهلاك. كما تقوم بحماية التراث الثقافي المادي واللامادي كتهريب المنحوتات والتحف الفنية والمخطوطات ذات القيمة التاريخية والثقافية.
- مهام اقتصادية، إذ تلعب إدارة الجمارك دورا اقتصاديا مهما من خلال تطبيق السياسات الاقتصادية والتجارية للدولة، كتشجيع الاستثمارات في قطاعات معينة، حماية المنتوج الوطني من المنافسة الخارجية غير العادلة، تشجيع الصادرات، ومراقبة توازن الميزان التجاري وحركة رؤوس الأموال، وإمداد الحكومة بالإحصائيات المساعدة على اتخاذ القرارات الاقتصادية.

من بين المهام الاقتصادية لإدارة الجمارك نجد مهمة تشجيع الصادرات خارج المحروقات الذي يعد من الأهداف الأساسية للحكومات المتعاقبة. في هذا الإطار أدرجت إدارة الجمارك عدة تسهيلات جمركية تهدف لتشجيع الصادرات خارج المحروقات من خلال تخفيض التكاليف و ربح الوقت عن طريق رفع كل العراقيل والإجراءات البيروقراطية غير الضرورية. يمكن تقسيم هذه التسهيلات إلى ثلاثة مستويات:

- التصريح والإجراءات الجمركية؛
- الأنظمة الجمركية؛
- الرقابة الجمركية.

1.1. التصريح والإجراءات الجمركية: الإجراءات الجمركية هي مجموعة الخطوات القانونية والإدارية التي تقوم بها إدارة الجمارك لتنظيم دخول وخروج البضائع عبر الحدود، وتشمل فحص الوثائق والبضائع، التحقق من المنشأ والتصنيف، تقدير الرسوم والضرائب، ثم إصدار قرار الإفراج عن السلعة أو حجزها عند وجود مخالفة. أما التصريح الجمركي فهو البيان أو الوثيقة الرسمية التي يقدمها المستورد أو المصدر للجمارك، ويتضمن معلومات تفصيلية عن البضاعة مثل نوعها وكميتها وقيمتها وبلد منشئها ورمزها الجمركي، ويُعد الأساس الذي تبدأ على ضوئه الجمارك في تطبيق الإجراءات الجمركية إلى غاية الإفراج .

أولا: التصريح المسبق والإلكتروني: يسمح بتقديم التصريح المفصل الجمركي إلكترونيا قبل وصول البضاعة فعليا إلى الجمارك بمدة تصل إلى 15يوما. يمكن تقديم التصريح الجمركي المسبق عبر النظام المعلوماتي لإدارة الجمارك (Alces)، إذ تبدأ الجمارك عملية تحليل المخاطر وتدقيق الوثائق أثناء مرحلة نقل البضاعة، مما يضمن أن تكون البضاعة جاهزة للشحن فور وصولها للميناء، ما يسمح بربح الوقت وتخفيض التكاليف.
ثانيا: التصريح المبسط: يمكن للمصدر أن يودع تصريحا غير كامل يدعى التصريح المبسط، عندما لا تتوفر لديه كل المعلومات الضرورية أو لا يتسنى له تقديم الوثائق المطلوبة التي تسمح له بإيداع تصريح نهائي. يحتوي التصريح المبسط على جزء من المعلومات المدونة في التصريح المفصل. يجب أن تكون هذه الأخيرة كافية من أجل تحديد البضائع المعنية بالتصدير وقبول النظام الجمركي المطلوب.

2.1. الأنظمة الجمركية: يقصد بالأنظمة الجمركية مجموعة القواعد والإجراءات القانونية والتنظيمية التي تضعها السلطات الجمركية لتحديد المصير الجمركي للبضائع المستوردة أو المصدرة، وتتضمن شروط وضع البضاعة تحت نظام معين، وتحصيل الحقوق والرسوم المطبقة، أو إيقافها، ومراقبة الالتزام بالتدابير الاقتصادية أو الصحية أو الأمنية.[1]

أولا: نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع: يسمح هذا النظام للشركات باستيراد البضائع الأجنبية (المواد الأولية و المنتجات النصف مصنعة) مع تعليق كامل الرسوم والضرائب عنها من أجل إعادة تصديرها، بعد خضوعها لعملية تصنيع، تحويل أو معالجة إضافية أو صيانة أو تصليح.[2] إن الهدف من هذا النظام هو جعل المنتجات المصدرة أكثر تنافسية في الأسواق الأجنبية نتيجة عدم تأثر تكلفته الداخلية بالرسوم الجمركية على المدخلات الأجنبية.

ثانيا: نظام التصدير المؤقت لتحسين الصنع: يعد نظام التصدير المؤقت لتحسين الصنع أحد الأنظمة الجمركية الاقتصادية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من إرسال بضائعها إلى الخارج بشكل مؤقت لإخضاعها لعمليات تحويل أو إصلاح أو صيانة أو تحسين، ثم إعادة إدخالها إلى البلد دون دفع الحقوق والرسوم، مع إمكانية دفع الرسوم فقط على قيمة التحسين.

---

[1]. خديم ك., & حاكمي ب. (2022). *التسهيلات الجمركية في الجزائر و دورها في ترقية الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة (2000-2018)*. آفاق علمية, 14(1), ص.724.

[2]. مسعودي ع. ا., & لحسين ع. ا. (2023). *أثر السياسة الجمركية على ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال, 7(2) , ص.87.

يسمح هذا النظام الجمركي للمتعاملين المستفيدين، بالتصدير المؤقت للبضائع التي اكتسبت حرية التنقل داخل الإقليم الجمركي الجزائري وإعادة استيرادها خلال مدة محددة من:

- دعم تنافسية المؤسسات الجزائرية في مجال التصنيع عالي الجودة.
- تمكين المؤسسات من الاستفادة من تقنيات متطورة غير متوفرة محليا.
- تخفيض تكلفة الإنتاج عبر الاستفادة من خدمات خارجية بأسعار أقل.
- تشجيع التعاون الصناعي بين الجزائر والدول الأجنبية.

ثالثا: الإعفاء من الكفالة: الكفالة هي ضمان مالي تطلبه الجمارك عادة من المتعاملين الاقتصاديين عند استخدام بعض الأنظمة الاقتصادية، وذلك لضمان دفع الحقوق والرسوم المحتملة واحترام الآجال. تخضع البضائع الموضوعة في الأنظمة الاقتصادية لايداع كفالة تقدر بـ 10% من مبلغ الحقوق والرسوم الجمركية المعلقة للدفع غير ان الأنظمة الجمركية الموجهة للتصدير تكون معفية من دفع مبلغ الكفالة.

يعد الإعفاء من الكفالة أحد آليات التسهيل الجمركي التي وضعتها إدارة الجمارك الجزائرية لدعم وتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات. يكون الإعفاء من الكفالة لبعض الأنظمة الاقتصادية التي تُستخدم في سياق إنتاج أو تحضير سلع موجهة للتصدير وهي:

- نظام القبول المؤقت؛
- نظام التصدير المؤقت للتحسين؛
- نظام التعبئة والتغليف للمنتوجات الموجهة للتصدير.

3.1. الرقابة الجمركية: في إطار عملية تشجيع الصادرات خارج المحروقات، تخضع عمليات التصدير إلى رقابة جمركية جد مخففة من أجل التخفيض من التكلفة وربح الوقت، إذ أن نظام تسيير المخاطر مصمم بطريقة تسهل عملية التصدير.

أولا: المسار الأخضر عند التصدير: يسمح هذا الإجراء لبعض الصادرات بالمرور دون فحص ميداني في حالات الثقة أو الخلو من المخاطر المسجلة. فمثلا، تستفيد عمليات تصدير الخضر والفواكه، والمواد سريعة التلف من المسار الأخضر، مع الإعفاء من الرقابة الجمركية الآنية، كما يتم القيام بالإجراءات الجمركية في نفس اليوم الذي اكتتب فيه التصريح. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان وصول المنتجات الطازجة في الوقت المحدد وبجودة عالية للأسواق الخارجية.[1]

[1]. خديم ك., & حاكمي ب، مرجع سابق، ص.724.

ثانيا: التفتيش في الموقع: يمكن للمصدر اكتتاب تصريح التصدير على مستوى أقرب مكتب جمركي لموقع إنتاجه أو المقر الاجتماعي. لا يتم نقل البضاعة إلى منطقة الفحص الجمركية في الميناء، بل ينتقل فريق الجمارك إلى مستودع أو مصنع المصدر لإجراء الفحص الجسدي هناك قبل وضع الأختام الجمركية. يقلل من مناولات البضائع وتكاليف النقل، ويضمن تحميل البضائع مباشرة في الحاوية بعد المعاينة وقبل التوجه إلى ميناء المغادرة.

ثالثا: صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد: المتعامل الاقتصادي المعتمد هي صفة جمركية دولية تمنحها الإدارة الجمركية للمؤسسات التي تثبت أنها شريك موثوق به يلتزم بمعايير عالية للأمان والجودة والشفافية في سلسلة الإمداد الدولية.

في الجزائر، تمنح المديرية العامة للجمارك هذه الصفة للشركات المستوفية للشروط، بهدف تسهيل الإجراءات وتقليل الرقابة عليها، تشجيعاً للاستثمار والتجارة الخارجية. فيما يخص الامتيازات والتسهيلات الجمركية المخصصة لفئة المتعاملين الاقتصاديين، فقد جاءت هذه الأحكام مفصلة في المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 93/12.

تحدد هذه المادة الشروط والكيفيات اللازمة للاستفادة من صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى إدارة الجمارك، وتتمثل التسهيلات الرئيسية التي يتمتع بها هذا المتعامل فيما يلي:[1]

- الاستفادة من الرقابة اللاحقة (البعدية) :يحق للمتعامل المعتمد الاستفادة من نظام التخليص الجمركي الذي يعتمد على المراقبة بعد الإفراج عن البضائع، وهو ما يُعرف بـ نظام الرواق الأخضر.
- الأولوية في المعالجة والتصريح المبسط :يمنح المتعامل المعتمد الأولوية في معالجة ملفات بضائعه لدى الجمارك، ويشمل ذلك الاستفادة من التصريح المبسَّط للعبور البري.
- التبسيط الإجرائي للوثائق: يتم تبسيط الملفات المطلوبة للتخليص الجمركي من خلال الإعفاء من تقديم بعض الوثائق الأساسية، مثل السجل (التجاري أو الصناعي) وبطاقة التعريف الجبائي، حيث تكون هذه البيانات متوفرة وموثوقة لدى الإدارة الجمركية.
- الإعفاء من بعض الإجراءات: يعفى المتعامل المعتمد من القيام ببعض الإجراءات الجمركية مثل إيداع الوكالة في عمليات الجمركة.

[1].قاضي، ك. (2025). *التسهيلات الجمركية المقررة لفائدة المتعاملين الاقتصاديين في مجال التصدير*، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 24 (1)، ص ص:11-12.

- تمديد الآجال الجمركية :يتم تمديد الآجال المحددة لمختلف عمليات الجمركة، مع إمكانية الحصول على استمارات التصريح مباشرة من المصالح الجمركية لتسريع العملية.

2. التحفيزات الجبائية: إضافة إلى الإجراءات الجمركية التي وضعت في إطار دعم وتحفيز الصادرات، قدمت الدولة الجزائرية عدة تحفيزات جبائية في نفس هذا الإطار، ومن بين هذه الحوافز نذكر مايلي:

1.2. الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني: يتمثل هذا الإعفاء في عدم إدراج بعض العمليات المرتبطة بالتصدير ضمن الوعاء الخاضع للضريبة على النشاط المهني.[1] ويشمل ذلك أساسًا المداخيل الناتجة عن الأنشطة الموجهة مباشرة للتصدير، مثل عمليات البيع والنقل والتسويق المتعلقة بالسلع أو الخدمات المُعدّة للأسواق الخارجية، بما يهدف إلى تخفيف العبء الجبائي على المؤسسات المصدِّرة وتشجيعها على توسيع نشاطها في الخارج.

2.2. الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات: يُمنح هذا الإعفاء للمؤسسات التي تقوم بإعادة استثمار أرباحها أو المداخيل الناتجة عن عمليات التصدير، ويُشترط للاستفادة منه احترام جملة من الضوابط، من بينها التصريح بالعائدات لدى المصالح الجبائية المختصة، وتقديم الوثائق التي تثبت تحويل المداخيل بالعملة الصعبة إلى بنك مقيم داخل الجزائر. كما يحدد هذا الإعفاء غالبا تبعا لنسبة رقم الأعمال أو الإيرادات المرتبطة بالنشاط التصديري، بما يدعم جهود تنويع الصادرات وتعزيز موارد البلاد من العملة الأجنبية.

3.2. الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة: يخص هذا الإعفاء عمليات بيع السلع والخدمات الموجهة للتصدير، حيث تُعفى المعاملات المرتبطة بالتصدير من الرسم على القيمة المضافة وفقا لأحكام التشريع المعمول به. غير أن الاستفادة من هذا الإعفاء تتطلب احترام شروط تنظيمية وإثباتية، أهمها:[2]

- تسجيل عمليات البيع أو التصنيع أو الإرساليات ضمن السجلات المحاسبية، مع تحديد تاريخ العملية.
- تضمين الوثائق المحاسبية والجبائية بيانات دقيقة حول البضائع أو الخدمات المصدرة من حيث النوع والكمية والقيمة والوجهة.
- توفير الوثائق الداعمة للعملية مثل: تذكرة النقل، بيان الشحن، ورقة البيع بالجملة، أو أي وثيقة قانونية مماثلة.

[1].عزالدين، ع.، وحشماوي، م .، (2020). *صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بين الواقع والآفاق* .مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.، 6(1)، ص. 280.

[2]. وئام .ب. (2019). *تحفيز التصدير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، مجلة بحوث جامعة الجزائر1، 13(1)، ص.25.

- إثبات التصريح الجمركي من طرف الشخص المكلّف بتقديم البضائع أو الخدمات للتصدير.
- الالتزام التام بعدم مخالفة القوانين والتنظيمات المتعلقة بالتصدير.

كما يمتد هذا الإعفاء ليشمل بعض العمليات الداخلية المرتبطة بالتصدير، مثل بيع السلع من مصدر وطني وتسليمها لمحلات تجارية خاضعة للرقابة الجمركية، شرط أن تكون موجهة للتصدير وفق الإجراءات القانونية.

4.2. الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة: يمكن للمصدرين الاستفادة من الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند شراء السلع أو الخدمات التي تكون موجهة للتصدير أو لإعادة التصدير، أو تلك التي تدخل ضمن عملية إنتاج أو تغليف أو تعبئة منتجات موجهة للتصدير. ويشمل ذلك كذلك الخدمات المرتبطة مباشرة بعملية التصدير، وذلك وفق الضوابط المحددة في التشريع الجبائي.

3. أثر قانون الصرف على تطور الصادرات الجزائرية: قانون الصرف هو الإطار القانوني الذي يضبط كيفية تحويل الأموال من وإلى الخارج، شروط الحصول على العملة الصعبة، قواعد تمويل العمليات التجارية الخارجية، وتنظيم حركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج. من أهم المعوقات التي تواجه تطور الصادرات الجزائرية هو عدم قدرة الشركات المصدرة على تحصيل القيمة الكلية لصادراتهم بالعملة الصعبة طبقا لقانون الصرف الجزائري. مرد رغبة المصدرين في تحصيل كامل مبلغ الصادرات بالعملة الصعبة هو الفروقات المعتبرة الموجودة بين سعر الصرف الرسمي، وسعر الصرف في السوق السوداء.

في هذا الإطار وللمساهمة في دعم استراتيجية تطوير الصادرات خارج قطاع طاقة، دعم إدخال بعض الإصلاحات في قانون تتعلق أساسا بزيادة نسبة العملة الأجنبية الممنوحة للمصدرين، والآجال الممنوحة من أجل تحصيل الإيرادات بالعملة الصعبة المتأتية من عمليات التصدير.

1.3. نسبة العملة الصعبة المحصلة الممنوحة للمصدرين: شهد قانون الصرف تحسينات فيما يخص نسبة العملة الصعبة التي يستطيع المصدر تحصيلها، وذلك في إطار دعم الصادرات خارج المحروقات وتحسين قدرة المؤسسات على الولوج إلى الأسواق الخارجية. فبعد أن كانت نسبة الاستفادة من العملة الصعبة المحصّلة وبموجب التعليمة رقم 2011/05 الصادرة بتاريخ 19 أكتوبر 2011 محدودة نسبيا، حيث يتم تحويل 50% من العائدات إلى ما يعادلها بالعملة الوطنية، بينما يُسمح بالاحتفاظ بـ 50% بالعملة الأجنبية (40% منها في حساب المصدر للاستعمال المهني و60% منها في حساب بالعملة الصعبة كشخص معنوي)، تم اعتماد توجه أكثر تحفيزًا سنة 2021 من خلال رفع مستوى المرونة في توجيه العائدات، إذ أصبح بالإمكان تحصيل كامل الإيرادات قابلة للتوزيع وفق احتياجات التصدير، حيث تُخصَّص 80% لتغطية المصاريف المرتبطة

بعمليات التصدير واقتناء المواد الأولية الموجهة للإنتاج التصديري، بينما تُمنح 20% للمصدر لتغطية احتياجاته. ويعكس هذا التحول رغبة السلطات النقدية في تخفيف القيود على استعمال العملة الصعبة وتوفير سيولة أكبر للمصدرين بما يساعدهم على تمويل تكاليف النقل والتأمين والتسويق والاقتناء، وتحسين استمرارية الإنتاج الموجه للتصدير، ومن ثم رفع تنافسية المنتجات الجزائرية في الخارج. كما أن زيادة نسبة الاستفادة من العائدات بالعملة الأجنبية تساهم في تقليص العراقيل التمويلية التي تواجهها المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، وتحدّ من اللجوء إلى السوق غير الرسمية للعملة، ويشجع بصفة عامة على توسيع النشاط التصديري وتنويع قاعدة الصادرات خارج المحروقات.

2.3. زيادة آجال التحصيل: شهد الإطار التنظيمي لقانون الصرف تعديلات تتعلق بآجال تحويل الإيرادات المتأتية من التصدير بهدف تشجيع الصادرات خارج قطاع الطاقة ولتسهيل المعاملات التجارية الخارجية. في هذا الإطار، نصّت المادة 02 من النظام 11-06 المؤرخ في 19 أكتوبر 2011 والمعدلة للمادة 61 من النظام 07-01 المؤرخ في مارس 2007 على إلزام المصدر بتحويل الإيرادات الناتجة عن التصدير في أجل أقصاه 180يومًا ابتداءً من تاريخ إرسال السلع، وكذا من تاريخ الإنجاز بالنسبة للخدمات، بعدما كان هذا الأجل محددا سابقا بـ 120يوما، وهو ما يعكس توجهًا نحو منح مرونة أكبر للمصدرين وتحسين شروط تعاملهم مع الزبائن في الخارج. كما تعزز هذا التوجه بإجراءات أخرى في مجال الرقابة على الصرف، إذ سمح النظام رقم 16-04 المؤرخ في 17 نوفمبر 2016 والمعدل والمتمم للنظام 07-01 المؤرخ في 03 فيفري 2007، بتمديد الآجال الممنوحة للمصدرين لتحويل العملة الصعبة الناتجة عن الصادرات من 180 يوما إلى 360 يومًا، وهي أقصى مدة معتمدة، بما يهدف إلى دعم نشاط التصدير وتخفيف القيود التي قد تعيق تحصيل العائدات في الآجال المحددة، وتعزيز قدرة المؤسسات الجزائرية على ولوج الأسواق الدولية ضمن بيئة تنظيمية أكثر تحفيزًا.[1]

المطلب الثاني: الهيآت الداعمة لترقية الصادرات خارج قطاع الطاقة

إن تحقيق هدف تطوير وتنويع الصادرات لا يرتبط فقط بقدرة المؤسسات على الإنتاج والتنافس، بل يتطلب كذلك وجود منظومة مؤسساتية متكاملة توفر التأطير والمرافقة والخدمات الضرورية للمصدرين. وفي هذا الإطار، تلعب الهيئات الرسمية وشبه الرسمية دورا مهما في تهيئة بيئة مواتية للتصدير من خلال سنّ الإجراءات التنظيمية، وتوفير المعلومات الاقتصادية والتجارية، إضافة إلى آليات الضمان والترويج في الأسواق الخارجية.

[1]. بنك الجزائر، النظام رقم 04- 16المؤرخ في 17 نوفمبر 2016 المعدِّل والمتمِّم للنظام رقم 07- 01المؤرخ في 03 فيفري 2007، والمتعلِّق بالقواعد المطبَّقة على الصفقات الجارية مع الخارج والحسابات بالعملة الصعبة.

وعليه، يهدف هذا المطلب إلى التعريف بأهم الهيئات الرسمية وشبه الرسمية التي تعنى بدعم وترقية الصادرات في الجزائر، مع إبراز طبيعة أدوارها ووظائفها في مرافقة المصدرين وتحسين تنافسية المنتجات الوطنية.

1. وزارة التجارة الخارجية وترقية الصادرات: هي هيئة حكومية تابعة للدولة الجزائرية تضطلع بدور محوري في تنظيم وتنشيط النشاط المتعلق بالتجارة الخارجية، وقد تم تغيير تسميتها من وزارة التجارة إلى وزارة التجارة الخارجية وترقية الصادرات في إطار التعديل الوزاري عام 2020 بهدف إبراز توجه الدولة نحو دعم الصادرات خارج قطاع المحروقات وتعزيز التنويع الاقتصادي. يتمثل دورها الأساسي فيما يلي:[1]

- وضع الإطار المؤسسي والتنظيمي المتعلق بالتجارة الخارجية؛
- إبرام الاتفاقيات التجارية الدولية والمساهمة في تنفيذها ومتابعتها؛
- العمل على تكييف القوانين والتنظيمات بما ينسجم مع التشريعات التي تسهّل التجارة الدولية وتطورها؛
- إعداد وصياغة الاستراتيجيات التي تهدف إلى دعم وتنمية الصادرات خارج المحروقات؛
- تسهيل وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين على المشاركة في المعارض والصالونات الدولية خارج الوطن؛
- المساهمة في تنظيم وتسيير المناطق الحرة وتطوير دورها؛
- التنسيق مع الهيئات الدبلوماسية للتعريف بالمنتج الوطني والترويج له في الأسواق الخارجية؛
- جمع البيانات والإحصائيات وتحليلها وتقديمها لدعم إعداد البرامج والخطط المستقبلية؛

2. الصندوق الخاص لترقية الصادرات: أنشأ هذا الصندوق سنة 1996 بهدف تشجيع وتنويع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، من خلال دعم مالي مباشر للمؤسسات المصدّرة، وهو يعمل تحت وصاية وزارة التجارة وترقية الصادرات. تمنح إعانات الدولة عن طريق الصندوق الخاص لترقية الصادرات لفائدة أي شركة مقيمة تقوم بإنتاج ثروات أو تقدم خدمات وتنشط في مجال التصدير. يتم تحديد مبلغ إعانة الدولة المتاحة بإشراف وزارة التجارة وحسب نسب تحدد مسبقا وفقا للموارد المتوفرة. هناك خمسة مجالات إعانة مقررة:[2]

- أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية؛
- التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج؛
- جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية؛
- تكاليف النقل الدولي لرفع و شحن البضائع بالموانئ الجزائرية و الموجهة للتصدير؛

[1]. لعمالسة ح. (2024). *دور المؤسسات والهيئات الداعمة للصادرات خارج المحروقات في ظل مخطط الانعاش الاقتصادي* 2024/2020. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية, 17(1), ص.310.

[2]. https://www.mcepe.gov.dz/index.php/ar/2025-04-24-01-48-13/2025-04-24-01-48-51

- تمويل التكاليف المتعلقة بتكييف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

فبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 24-162 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1445 الموافق ل 14 مايو 2024 والذي يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص رقم 153-302 الذي عنوانه " الصندوق الخاص لترقية الصادرات "، يقيد في قائمة نفقات الصندوق ما يلي:

أولا: نفقات مرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية: بالنسبة للمصاريف المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية وإعلام المصدرين ودراسات تحسين نوعية المنتجات الموجهة للتصدير فإن نسبة الإعانات تكون كما يلي:

- 10 % من التكاليف الخاصة بدراسة الأسواق الخارجية الموجهة للبحث عن منافذ للمنتجات الجزائرية.
- 10 % من التكاليف المرتبطة بإعلام المصدرين حول فرص وإمكانيات التصدير.
- 10 % من التكاليف المرتبطة بالدراسات الموجهة لتحسين نوعية المنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.
- 20 % من تكاليف الإنشاء الأولي للممثليات التجارية بصفة فردية أو جماعية في الخارج.

بالنسبة لنسبة التعويضات الخاصة بالمشاركات في المعارض والمنتديات التقنية الدولية فهي كما يلي:

- 50 % من التكاليف المدفوعة للمشاركة بصفة فردية في التظاهرات الاقتصادية بالخارج.
- 80 % من التكاليف المدفوعة للمشاركة المدرجة ضمن البرنامج السنوي الرسمي لمشاركة البلاد في التظاهرات الاقتصادية بالخارج.
- 80 % من التكاليف المدفوعة للمشاركة في التظاهرات التي تكتسي طابعاً استثنائياً بالخارج أو التي تقتصر على وضع شبّاك وحيد (منصة عرض واحدة).
- 50 % كتعويض للهيئات التي يتم تكليفها بتنظيم تظاهرات اقتصادية بالخارج غير المدرجة ضمن البرنامج الرسمي، بناءً على طلب المتعاملين الاقتصاديين.

ثانيا: نفقات خاصة بالنقل: بالنسبة لنسب التعويض والدعم المالي المتعلقة تحديداً بنفقات نقل السلع والمواد الموجهة للتصدير إلى الخارج فهي كما يلي:

- 50 % من تكاليف النقل الدولي، النقل الداخلي، الشحن والعبور للمنتجات الموجهة للتصدير.
- 50 % من تكاليف النقل التي تُسدد لشركات النقل التي تُبرم اتفاقيات مع الوزارة المكلفة بالتجارة، وتمثل هذه النسبة قيمة الإعانة التي يستفيد منها المُصدِّر.

- 10 % تعويض إضافي يضاف على مبلغ التعويض المحدد لنفقات النقل الخاصة بالمنتوجات الفلاحية سريعة التلف الموجهة للتصدير.
- 10 % تعويض إضافي ضاف على مبلغ التعويض المحدد لنفقات النقل لتصدير المنتجات نحو الوجهات البعيدة.
- 50 % من نفقات نقل السلع والمواد من المنتجات الوطنية المعروضة في المعارض الدائمة بالخارج.

ثالثا: نفقات خاصة بالعمليات التسويقية: بالنسبة لنسب التعويضات الخاصة بإنشاء العلامات التجارية، مصاريف حماية المنتجات الموجهة للتصدير، مصاريف الدعائم الترويجية، ومصاريف سحب دفاتر الشروط للمناقصات بالخارج فهي كما يلي:

- 50 % من تكاليف إنشاء العلامات التجارية.
- 50 % من تكاليف حماية العلامات التجارية وبراءات الاختراع الخاصة بالمنتوجات الموجهة للتصدير.
- 10 % من تكاليف طبع وتوزيع الدعائم الترويجية للمنتوجات والخدمات الموجهة للتصدير.
- 10 % من التكاليف المرتبطة باستعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- 50 % من نفقات سحب فاتر الشروط للمنقصات الدولية بالخارج.

مما سبق ذكره يتضح أن الصندوق الخاص بترقية الصادرات يوفر دعما وتحفيزات متنوعة لمعظم الجوانب المتعلقة بتصدير منتجات الشركات الجزائرية إلى الأسواق الخارجية، من دراسة للأسواق الخارجية، النقل واللوجستيك، تكييف المنتجات، ترويج المنتجات المصدرة، وصولا إلى دعم فتح فروع تجارية في الخارج. إن تقديم هذا النوع من التحفيزات يشكل دافعا معنويا للشركات لولوج الأسواق الأجنبية إضافة إلى تخفيض تكاليف تصديرها منتجاتها مما يزيد من تنافسيتها ونجاح عملية التدويل.

3. الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة هي مؤسسة عمومية إدارية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تعمل تحت وصاية وزارة التجارة الخارجية وترقية الصادرات. للغرفة فروع جهوية ومحلية عبر التراب الوطني، وهي تعتبر همزة وصل بين المتعاملين الاقتصاديين المحليين في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات، والوزارة الوصية. للغرفة دور كبير في عملية دعم الشركات الجزائرية في عملية تدويل نشاطها من خلال توفير المعلومات، التكوين، بناء العلاقات والشراكات، والمساعدة في الإجراءات القانونية والإدارية.

- دعم وتطوير العلاقات التجارية والصناعية بين الجزائر والدول الأجنبية عن عقد شراكات بينها وبين غرف الصناعة والتجارة للبلدان أخرى. إذ تنظم الغرفة بعثات تجارية إلى بلدان إفريقيا، أوروبا، وآسيا من أجل استكشاف الأسواق الخارجية وعقد لقاءات بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها الأجنبية.

- تقديم المعلومات الاقتصادية والإحصائية للمؤسسات حول الأسواق المحلية والخارجية عن طريق توفير دراسات وتقارير عن الأسواق الخارجية، مثل حجم الطلب، المنافسة، والفرص المتاحة، كما تقوم بنشر نشرات اقتصادية حول توجهات التجارة العالمية والاتفاقيات التجارية المختلفة التي تبرمها الجزائر مع الشركاء الأجانب.[1]

- تنظيم المعارض والصالونات الاقتصادية من أجل مساعدة الشركات الجزائرية على عرض منتوجاتها والتعريف بها للمستوردين الأجانب. بالإضافة إلى هذا، تنظم الغرفة بعثات تجارية في الخارج من أجل تمكين رجال العمال من ربط اتصالات مباشرة مع الشركاء المحتملين، إضافة إلى استكشاف الفرص الموجودة في الأسواق الخارجية.

- المرافقة الإدارية والقانونية من خلال تسهيل إصدار شهادات المنشأ والتي تعدد ضرورية في عملية التصدير، إضافة إلى تقديم الإرشادات حول القوانين الجمركية والاتفاقيات الجمركية الثنائية ومتعددة الأطراف التي تربط الجزائر بالبلدان المصدر إليها.

- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لمسيري الشركات حول تقنيات التصدير، التسويق الدولي، التفاوض التجاري، واستعمال التجارة الإلكترونية بهدف رفع كفاءتهم وتمكينهم من التعامل والتكيف مع متطلبات الأسواق الدولية وزيادة تنافسية منتجاتهم.

4. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): تعتبر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية مؤسسة إدارية ذات طابع إداري تأسست عام 2004 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان 2004 وهي تعمل تحت وصاية وزارة التجارة الخارجية وترقية الصادرات. أنشأت الوكالة في إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية الخارجية والاندماج الدولي إضافة تفعيل وتعزيز الصادرات خارج قطاع المحروقات، وعليه تهدف الوكالة إلى مايلي:

[1]. توفيق ت. (2018). *جهود الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة في دعم نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر*، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية, 2(2), ص ص: 263-264.

- تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات والذي كان دائما هدفا اقتصاديا للحكومات المتعاقبة من خلال تدعيم المنتجات الجزائرية غير النفطية للوصول إلى أسواق جديدة وزيادة حصة الجزائر في التجارة العالمية.
- إرتباطا بالهدف الأول، تهدف الوكالة إلى تحسين تنافسية المنتجات الوطنية من خلال تقديم الدعم الفني والاستشارات للشركات لتطوير جودة المنتجات وتكييفها مع متطلبات الأسواق الخارجية.
- تحديد الفرص التجارية الواعدة للتصدير من خلال الدراسات التي تجريها الوكالة وتقدمها للشركات الراغبة في التصدير.
- إعلام، توجيه، وتكوين المصدرين الجزائريين عن طريق توفير برامج التكوين والمعلومات حول إجراءات وقوانين التصدير، وتسهيل مشاركتهم في المعارض والصالونات الدولي، بالإضافة إلى توفير قواعد بيانات حول الأسواق والمنتجات المطلوبة عالمياً.

وللوصول إلى هذه الأهداف حددت مهام الوكالة في ثلاثة محاور رئيسة هي الإعلام وتوفير المعلومات، التكوين، والمرافقة للمصدرين. تتمثل هذه المهام فيما يلي:[1]

- المشاركة في وضع وتنفيذ استراتيجية ترقية التجارة الخارجية بالتنسيق مع الهيآت الحكومية الأخرى، خاصة فيما يتعلق بالصادرات خارج المحروقات وتحديد المنتجات الممكنة للتصدير.
- تحليل الأسواق الخارجية وإجراء الدراسات الاستشرافية حول فرص المنتجات الجزائرية في الأسواق العالمية.
- مرافقة وتقديم الاستشارات للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين لتعزيز تنافسية المنتجات الوطنية دولياً من خلال تقديم المساعدة التقنية والإدارية لتكييف منتجاتهم مع متطلبات الجودة والتغليف والوسم في الأسواق المستهدفة.
- تنظيم ومتابعة مشاركة الجزائر في المعارض والصالونات الاقتصادية الدولية ومرافقة الشركات للمشاركة فيها وتوضيح فرص الشراكة واللقاءات التجارية.

[1]. آيت بن اعمر بن عجال، إ. (2016-2017). *آليات تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات: واقع وآفاق*، أطروحة دكتوراه في النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر. ص ص: 127-128.

- إنشاء قواعد بيانات للإحصاءات والمنتجين والمصدرين وتطوير منظومات إعلامية حول إمكانيات التصدير الوطنية والأسواق الخارجية، بالإضافة إلى إنشاء وتسيير بنك للمعلومات التجارية لفائدة المصدرين، يشمل التشريعات والتعريفات الجمركية وشروط النفاذ إلى الأسواق.
- إصدار منشورات ودراسات ظرفية حول التحولات الجارية في التجارة الدولية لتوعية وتوجيه المتعاملين الاقتصادين بآثار هذه التغيرات واقتراح إجراءات مواكبة لحماية المصالح التجارية الجزائرية.
- تقديم خدمات التكوين والدعم الفني للمتعاملين الاقتصاديين عن طريق تنظيم دورات تكوينية وندوات وورشات عمل للمصدرين المحتملين والفعليين حول تقنيات التصدير، اللوجستيات، وعقود التجارة الدولية.

5. الهيئة الجزائرية للتصدير: كما تم ذكره سابقا فإن الهيئة الجزائرية للتصدير أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-234 في 07 سبتمبر 2025، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعمل تحت وصاية وزارة التجارة الخارجية وترقية الصادرات. تتولى هذه الهيئة تنفيذ سياسة الدولة في مجال ترقية الصادرات. وتتمثل مهامها في مايلي:

- تحديد إمكانيات التصدير من السلع والخدمات بالتنسيق مع الهيئات القطاعية المعنية؛
- جمع المعلومات والمعطيات التقنية والتجارية التي من شأنها دراسة الأسواق الدولية؛
- تحليل ودراسة الأسواق الدولية وإعداد دراسات استشرافية شاملة حولها؛
- إعداد تقارير دورية وسنوية تقييمية حول تنفيذ سياسة الصادرات، وتحديد توجيهات الوزير المكلف بالتجارة الخارجية في هذا الشأن؛
- دراسة الإطار القانوني والتشريعي الخاص بالأسواق المستهدفة؛
- المساهمة في توحيد معايير المنتجات الموجهة للتصدير مع القطاعات والهيئات المعنية؛
- تشجيع إطلاق علامة "صنع في الجزائر "و"دفاتر شروط" يضمن الجودة والمطابقة للمواصفات الدولية، بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المختصة؛
- المساهمة في إعداد البرنامج الرسمي للمشاركة الجزائرية في التظاهرات الاقتصادية والتجارية المنظمة بالخارج؛

- التحضير والإشراف على التنديد اللوجستي لمشاركة المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري في التظاهرات الاقتصادية والتجارية المنظمة على المستوى الوطني والدولي، ولا سيما تنظيم لقاءات ثنائية ومتعددة الأطراف تجمع رجال الأعمال الجزائريين ورجال الأعمال مع شركائهم في الخارج؛
- المساهمة في إنشاء وتنشيط مجالس رجال الأعمال والتنسيق مع غرف التجارة المختلفة فيما يخص برمجة وتنشيط المشاريع التصديرية؛
- تشجيع وتأطير المبادرات المتعلقة بالتصدير الجماعي للمصدرين لتعزيز القدرة التفاوضية في الأسواق الدولية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- متابعة تطور الوضعية والتوجيهات السائدة في السوق الدولية فيما يخص شعب المنتجات التي تكتسي أهمية وأولوية بالنسبة للصادرات الجزائرية؛
- التنسيق مع الممثليات الدبلوماسية الجزائرية في الخارج من أجل الترويج للمنتوجات الوطنية؛
- إنشاء بطاقية وطنية للمصدرين، بالتنسيق مع مختلف القطاعات والهيئات المعنية، تحديداً لا سيما المواصفات الخاصة بهم.

6. الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX): تعمل الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات بموجب المرسوم رقم 96/06 بتاريخ 10 يناير 1996 المتعلق بالتأمين على الائتمان في الجزائر وإدارة المخاطر المرتبطة بالائتمانات التصديرية، باستثناء قطاع المحروقات. تهدف الشركة إلى دعم وتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات، عبر تقديم خدمات التأمين والضمان المالي للمصدرين الجزائريين. تعتبر الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات الشركة التأمينية الوحيدة المخول لها صلاحيات تأمين الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

تعتبر الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات شركة ذات أسهم برأس مال 10.000.000.000 دج مقسم بالتساوي بين عشر مؤسسات مالية (خمس بنوك وخمس شركات تأمين) وهي كالأتي:

- البنك الخارجي الجزائري BEA.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- القرض الشعبي الجزائري CPA.
- البنك الوطني الجزائري BNA.

- بنك التنمية المحلية BDL.
- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR.
- الشركة الجزائرية للتأمين SAA.
- مؤسسة تأمين النقل CAT.
- الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR.
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA.

توفر الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات عقود تأمين ضد مختلف المخاطر، كالمخاطر التجارية، المخاطر السياسية، ومخاطر اضطراب السوق، إضافة إلى عقود تأمين متعلقة بضمان التامين. وفيما يلي نذكر مختلف هذه العقود.

أولا: عقد التأمين الفردي لائتمان الصادرات: عقد التأمين الفردي موجه لتغطية عمليات تصدير السلع والخدمات المنفردة مع مشتري أجنبي واحد ضد مخاطر عدم الدفع وهو يوفر حماية مخصصة لكل عملية بيع ائتماني منفردة وعلى حدة. يغطي هذا النوع من العقود المخاطر التالية:

• المخاطر التجارية المتعلقة بعدم سداد أو إفلاس المشتري.

• وقوع خطر سياسي أو كارثة طبيعية أو عدم تحويل الأموال أو امتناع المشتري العمومي عن السداد.

• خطر توقف السوق عند تكوين المخزون الموجه للتصدير.

غطي هذه الفئة مخاطر عدم الدفع من قبل المستوردين الأجانب.

ثانيا: عقد التأمين الشامل للصادرات: تم تصميم العقد الشامل لمصدرين السلع والخدمات الذين يقومون ببيع منتجاتهم بآجال دفع مؤجلة وبشكل متكرر مع عدة مشترين أجانب. يغطي هذا العقد كافة مبيعات التصدير، موفراً حماية شاملة. يغطي هذا العقد كامل رقم أعمال الصادرات للمُصدر، ويتطلب الإفصاح الكامل والمنتظم عن إجمالي مبيعاته التصديرية. يغطي هذا العقد خطرإعسار أو عجز المشتري الأجنبي عن السداد، سواء كان نتيجة لمخاطر تجارية أو سياسية.

ثالثا: تأمين المعارض والملتقيات: تم تصميم عقد المعارض والملتقيات للمصدرين الجزائريين والشركات المشاركة في المعارض والملتقيات التجارية المتخصصة ومعارض البيع في الخارج. يغطي عقد المعارض و الملتقيات المخاطر المتعلقة بعدم إعادة وترحيل الأموال الناتجة عن المبيعات التي تمي خلال المعارض والفعاليات التجارية بالخارج، إضافة إلى خطر عدم ترحيل وإعادة التجهيزات والبضائع المعروضة في المعرض بالخارج.

رابعا: تأمين التمويل ما قبل التصدير: هذا العقد خاص بالمصدرين المتحصلين على قروض تمويل قبل الشحن من أجل عمليات إنتاج السلع تحت الطلب من أجل التصدير، حيث يحول حق التعويض للبنك الذي قدم التمويل. يغطي هذا العقد مخاطر عدم الدفع من طرف المشتري الأجنبي الناتجة فقط عن المخاطر التجارية والسياسية، ويستثنى من التغطية مخاطر التصنيع أو تجميد العقد بموجب عقد آخر بناء على طلب المصدر.[1]

خامسا: تأمين خطاب الاعتماد: يغطي هذا العقد المخاطر التجارية وغير التجارية التي يتعرض لها البنك الذي قام بتعزيز خطاب الاعتماد المستندي، حيث يحصل البنك على تعويض في حالة عدم الدفع من طرف البنك الأجنبي (بنك المستورد). ففي حالة عدم دفع البنك الأجنبي الذي يصدر خطاب الاعتماد مستحقات بنك المصدر في الآجال المحددة، تقدم الشركة بتعويض المبلغ في حدود 90%.[2]

عقود تأمين الاستثمارات: يقوم هذا العقد بضمان المخاطر السياسية التي يمكن أن تواجه المستثمر الجزائري الذي يؤدي استثماراً خارج الوطن، أو المستثمر الأجنبي الذي يؤدي استثماراً داخل الجزائر. وعليه فهدف هذه العقود تعزيز استقرار الاستثمار وحمايته من التقلبات السياسية.

عقد تأمين قرض المشتري: يضمن هذا العقد عقود التصدير التي تمول بواسطة قرض المشتري وهو قرض يمنحه البنك للمشتري الأجنبي لتمكينه من شراء السلع أو الخدمات من المصدر الجزائري. ويعتبر البنك المانح للقرض هو المستفيد من عقد الضمان هذا، بحث يمثل ضمانة له ضد خطر عدم السداد أو التعثر في سداد أقساط القرض من قبل المشتري الأجنبي.

---

[1]. قارح أ., & شربي م. ا. (2020). *وكالات ائتمان الصادرات كآلية لتغطية مخاطر التجارة الخارجية عرض تجربة الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, 9(1), ص. 101.

[2]. بوخاري أ., & شريط ح. (2023). *تأمين و ضمان قروض الصادرات كآلية لتغطية مخاطر الصادرات خارج المحروقات دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات CAGEX الفترة الممتدة من 2009 إلى 2019*. المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية, 13(1), ص.49.

الجدول التالي يبين نسبة التعويض لكل عقد وآجال التعويض:

جدول رقم(6.4): مختلف عقود التأمين التي توفرها CAGEX ونسب وآجال تعويضها

العقـــــــد	نسبة التعويض	آجال التعويض
عقد التأمين الفردي لائتمان الصادرات	80% مخاطر تجارية 90% مخاطر سياسية	ستة أشهر
عقد التأمين الشامل للصادرات	80% مخاطر تجارية 90% مخاطر سياسية	بعد شهر عن انتهاء آجال الإشعار بعدم الدفع
تأمين المعارض والملتقيات	90%	ستة أشهر
عقد تأمين قروض المبيعات المحلية	90%	في أجل أقصاه ستة أشهر
عقد تأمين التمويل ما قبل التصدير	80% مخاطر تجارية 90% مخاطر سياسية	ستة أشهر
تأمين خطاب الاعتماد	90%	بعد استكمال الإجراءات المنصوص عليها في العقد
عقد تأمين قرض المشتري	80% مخاطر تجارية 90% مخاطر سياسية	ستة أشهر
عقود تأمين الاستثمارات	90%	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على https://www.cagex.dz/ar/Produits

بالإضافة إلى المنتجات المتعلقة بتأمين وضمان القروض والمخاطر المرتبطة بها، توفر الشركة عدة خدمات أخرى منها:

- خدمات تحصيل الديون لمساعدة المصدرين الذين لم يؤمنوا صادراتهم ضد مخاطر الدفع في استرداد الأموال المستحقة لهم. تتم العملية بداية بتحديد الفواتير أو الديون التي لا تزال غير مسددة بعد تاريخ استحقاقها، ليتم بعدها التواصل مع المدين من أجل وضع خطط للدفع أو التفاوض على شروط التسوية أو حتى اتخاذ إجراءات قانونية لاسترداد الأموال إن اقتضت الضرورة ذلك.

- توفر الشركة عند الطلب وبمقابل تقارير مالية واقتصادية وتجارية متاحة للعملاء سواء كانوا مؤمنين أم لا. تغطي هذه التقارير معلومات حول البلد المستهدف من مؤشرات اقتصادية والقوانين التنظيمية، إضافة إلى الاتفاقيات التجارية التي تربطها مع الجزائر. كما توفر هذه التقارير معلومات حول المتعامل الاقتصادي الذي يتعامل معه المتعامل الجزائري، سواء من حيث الوضع القانوني، الوضع المالي، وحتى السمعة التجارية لهذا المتعامل. تمكن هذه التقارير الشركات من تقييم المخاطر واغتنام الفرص الجديدة واتخاذ قرارات واثقة قائمة على البيانات في بيئة مختلفة.[1]

- خدمة ربط العلاقات التجارية والشراكات، والتي من خلالها ربط المصدّرين الجزائريين بالمشترين المناسبين في الأسواق المناسبة، فهي خدمة تجمع بين التنقيب التجاري وإدارة المخاطر. تقوم الشركة بداية تحدد احتياجات المصدر وأسواقه المستهدفة، ثم تقوم بتحديد واختيار المشترين الموثوقين وذوي الملاءة من خلال قواعد بياناتها الدولية، وأخيرا ترافق الشركة المصدر في مراحل الاتصال والمتابعة وعقد الصفقة.

من خلال المنتجات والخدمات التي توفرها الشركة، يتجلى دورها البارز في تدعيم الصادرات الجزائرية والتي تعد شكلا من اشكال التدويل، عن طريق:

- تقليل المخاطر المرتبطة بالأسواق الأجنبية، مما يجعل الشركات أكثر استعداداً للدخول في عمليات تصدير.
- تحسين صورة المؤسسة الجزائرية لدى الشركاء الأجانب، بفضل وجود ضمان رسمي من جهة وطنية معترف بها.
- تسهيل التمويل البنكي لعمليات التصدير عبر تقديم الضمانات.
- فتح آفاق جديدة للأسواق الدولية بفضل المعلومات والتحليلات التي توفرها.
- دعم استدامة المصدرين الجدد وتشجيع التنويع القطاعي في الصادرات الجزائرية.

7. الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير(SAFEX): الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، تأسست عام 1971 من جراء تحويل نشاط الديوان الوطني للمعارض، وتتخذ من "قصر المعارض" بالجزائر العاصمة مقرًا لها. تهدف الشركة إلى دعم وتطوير التجارة الخارجية بصفة عامة والصادرات بصفة خاصة، عن طريق تنظيم التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية من أجل خلق جسور

[1]. https://www.cagex.dz/ar/ProduitVente

التواصل وعقد اتفاقيات بين المؤسسات الوطنية ونظيرتها الأجنبية. تساهم الشركة في تجسيد مساعي الدولة لتنويع ورفع قيمة الصادرات خارج المحروقات من خلال المهام التالية:

- تنظيم معارض جهوية، وطنية، ودولية من اجل السماح للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين بعرض منتجاتهم وخدماتهم والتعريف بها في الأسواق الداخلية والخارجية.
- تنظيم معارض خارج الجزائر وتوفير منصات للشركات الجزائرية لتسويق منتجاتها في الخارج وربطها بشركاء أجانب.
- إعانة المتعاملين الاقتصاديين في ميادين ترقية التجارة الخارجية وذلك بفضل:
  - تقديم معلومات عن القوانين والتنظيمات التجارية،
  - فرص التعامل والشراكة مع مؤسسات أجنبية،
  - الاعلام الاقتصادي والتجاري،
  - تحرير مجلات ونشرات إعلامية اقتصادية وتجارية،
  - تنظيم ملتقيات مهنية، ندوات ومحاضرات متخصصة تهم المصدرين والمستثمرين،
  - نشر وتوضيح قوانين وترتيبات التصدير.
- تسهيل التقارب بين المتعاملين الجزائريين والأجانب عبر لقاءات الأعمال وجلسات التشبيك.
- تقديم يد العون للمتعاملين في مجال التجارة الخارجية في عملية التفاوض وعقد الصفقات مع المتعاملين الأجانب.
- المساعدة في عملية مطابقة المنتجات والتغليف للمعايير والمقاييس المقررة في الأسواق الخارجية.

يمكن القول إنه ومن خلال المهام التي تقوم بها الشركة فهي تسهم في عملية تدويل الشركات الجزائرية من خلال الأدوار التالية:

- تعزيز الفرص التصديرية للشركات الجزائرية وفتح أسواق جديدة لها من خلال توفير فضاءات عرض معتمدة عالميا، وتسهيل مشاركتها في المعارض الدولية ما يرفع من فرص تسويق المنتجات الجزائرية خارج البلاد.
- تسهم المشاركة في المعارض الدولية والاحتكاك مع المتعاملين الأجانب في الرفع من الأداء التجاري للمؤسسات الجزائرية المشاركة وقدراتها التسويقية وفق المعايير الولية المطلوبة.
- تنظيم فعاليات اقتصادية وتجارية متخصصة تعكس التوجهات الحديثة لاستعمال التكنولوجيا في شتى القطاعات، يجعل الشركات الجزائرية واعية بضرورة مواكبة التطورات والابتكارات الجديدة من أجل القدرة على المنافسة.

8. المجلس الوطني الاستشاري لترقية الصادرات: المجلس الوطني الاستشاري لترقية الصادرات هو هيئة تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-173 المؤرخ في 12 جوان 2004 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 23-290 المؤرخ في الـ3 أوت 2023. يرأس المجلس الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة، ويتشكل من 12 وزيرا، بالإضافة إلى ممثل محافظ بنك الجزائر، المدير العام للجمارك، رئيس الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية، رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، رئيس الغرفة الوطنية الفلاحة، رئيس الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف، رئيس الغرفة الجزائرية للصيد وتربية المائيات، رؤساء الجمعيات ومنظمات أرباب العمل ذات الصلة بالتصدير. وقد تم تنصيب المجلس رسميا في 31 جويلية 2023. من أبرز مهامه مايلي:[1]

- المساهمة في تحديد أهداف تطوير الصادرات واستراتيجيتها؛
- القيام بتقييم برامج ترقية الصادرات وعملياتها؛
- اقتراح كل تدبير ذي طبيعة مؤسساتية أو تشريعية أو تنظيمية لتسهيل توسع الصادرات خارج المحروقات؛
- اقتراح كل إجراء من شأنه تسهيل عملية التصدير ودخول المنتجات الجزائرية للأسواق الخارجة؛
- صياغة كل الاقتراحات التي من شأنها تدعيم تنافسية المنتجات والخدمات الجزائرية في الأسواق الخارجية؛
- دراسة كل التدابير التحفيزية التي من شأنها دعم المصدرين أو كل عملية تثمين للمنتجات المحلية؛
- اقتراح كل التدابير الرامية لتحسين النشاطات في المناطق الحرة والتدابير التي من شأنها رفع العراقيل التي تعيق عملية التصدير؛
- إنشاء منصة رقمية على مستوى وزارة التجارة لتلقي شكاوى المصدرين، وتسهيل معالجة الانشغالات بشكل سريع بين مختلف الهيئات ذات العلاقة.

يرفع المجلس تقريرا سنويا إلى رئيس الجمهورية عن نشاطه وكذا حول تقييم مدى تطبيق التدابير المقترحة.

9. الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين: هي هيئة مهنية تأسست في 10 جوان 2001 بهدف تمثيل ودعم المصدرين الجزائريين وتطوير قطاع التصدير خارج المحروقات في الجزائر. تضم الجمعية مجموعة كبيرة من الفاعلين الاقتصاديين العاملين في مجال التصدير، وتلعب دورًا هامًا في تمكين الشركات الجزائرية من مواجهة

[1]. آيت بن اعمر بن عجال، إ، مرجع سابق، ص ص: 130-131.

تحديات التصدير وتقديم اقتراحات لتحسين التشريعات وتقليل العراقيل التنظيمية والإدارية التي تواجه المصدرين، إضافة إلى أدوار أخرى تقوم بها الجمعية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- تعتبر الجمعية همزة وصل بين المتعاملين الاقتصاديين المصدرين والسلطات العمومية والهيئات الاستشارية الوطنية والدولية، إذ ترفع انشغالاتهم وتدافع عن مصالحهم عند صياغة السياسات والبرامج الموجهة لترقية الصادرات؛
- المشاركة وتنظيم المعارض والصالونات الاقتصادية من أجل التعريف ودعم المنتوج الوطني في الأسواق الدولية؛
- تقديم المعلومات والتحاليل حول الأسواق الخارجية ومساعدة الأعضاء في الدراسات الاستشرافية وتقنيات الترويج والتسويق الدولي؛
- تنظيم عمليات تكوين وتدريب حول مهن التصدير ورفع قدرات الشركات على التنافس الدولي؛
- حماية العلامة التجارية الجزائرية والتشجيع على تحسين الجودة لضمان المطابقة للمعايير الدولية.

المبحث الثالث: الاتفاقيات التجارية ودورها في دعم الصادرات الجزائرية خارج المحروقات

تعد الاتفاقيات التجارية والجمركية الثنائية ومتعددة الأطراف من أبرز الأدوات التي تعتمدها الدول لتيسير المبادلات الخارجية وتعزيز انسياب السلع والخدمات عبر الحدود، وذلك من خلال جملة من الامتيازات والتسهيلات التي تشمل تخفيض الرسوم الجمركية أو إلغائها تدريجيا، وتحديد قواعد منشأ واضحة تضمن الاستفادة من المعاملة التفضيلية، فضلا عن تبسيط الإجراءات الإدارية والجمركية وتقليص الزمن والتكلفة المرتبطة بعمليات التصدير. ومن زاوية دعم الصادرات، يفترض أن تساهم الاتفاقيات التجارية والجمركية بين الجزائر وشركائها الدوليين، وفي إطار التوجه نحو ترقية الصادرات خارج قطاع الطاقة، في تحسين شروط الولوج إلى الأسواق الخارجية عبر منح المنتجات الجزائرية ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين من خارج الاتفاقية، نتيجة انخفاض الرسوم الجمركية، كما تعمل على تقليص تكلفة التصدير المرتبطة بالإجراءات والقيود التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجابًا على القدرة التنافسية للمنتجات سواء من حيث السعر أو انسيابية عملية التوريد.

انطلاقا من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى دراسة أهم الاتفاقيات التجارية والجمركية التي أبرمتها الجزائر، وإبرار دورها في دعم الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، من خلال تحليل مدى مساهمتها في تعزيز تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلى جانب توضيح آليات تأثيرها على تدفقات الصادرات، ومستوى تنوع الأسواق، وفرص الولوج إلى الأسواق الخارجية.

المطلب الأول: اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي

يعد اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي أحد أهم الأطر التنظيمية التي تحكم العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الطرفين، حيث كان الهدف منه تعزيز التعاون وتوسيع المبادلات التجارية في إطار منظومة من الالتزامات التفضيلية المتبادلة. ويكتسي هذا الاتفاق أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الجزائري بالنظر إلى المكانة التي يحتلها الاتحاد الأوروبي كشريك تجاري مهم ومجال واسع لتصريف المنتجات الجزائرية، الأمر الذي يجعل الاتفاق أداة مؤثرة في توجيه تدفقات التجارة الخارجية وتحديد شروط الولوج إلى السوق الأوروبية.

1. تاريخ وبنود الاتفاق: وقع اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي بتاريخ 22 أفريل 2002 بفالنسيا الإسبانية ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، بهدف إقامة منطقة تبادل حر تدريجية بين الجزائر والاتحاد الأوربي عبر تفكيك الرسوم الجمركية خلال فترة انتقالية. كما وضع الاتفاق إطارًا لتوسيع العلاقات التجارية عن طريق تحرير تدريجي لبعض التعريفات، التعاون التقني والمالي، وتيسير الوصول إلى السوق الأوروبية في بعض القطاعات.

تكمن أهمية الاتفاقية مع الاتحاد الأوربي بالنسبة للجزائر في نسبة التعاملات التجارية الخارجية التي تبلغ نسبة 60 %مع المجموعة الأوروبية. كان ابرام الاتفاق مع الاتحاد الأوربي يصبوا لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية مختلفة نذكر منها:[1]

- تطوير وتشجيع الحوار السياسي، التعاون الاقتصادي، والتبادل الثقافي والإنساني بين الطرفين؛
- ترقية التجارة وتوسيع العلاقات الاقتصادية والاجتماعية، وإنشاء شروط التحرير التدريجي لتجارة السلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال؛
- توفير إطار لدعم الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر عبر التعاون المالي والتقني من جانب الاتحاد الأوربي، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمارات الأوربية في الجزائر؛
- إنشاء منطقة للتبادل الحر بين الجزائر والاتحاد الأوربي.

ولتحقيق هذه الأهداف، احتوى الاتفاق عل ثمان (8) محاور رئيسية شملت مايلي:

- إقامة حوار سياسي بين الطرفين؛

[1].عمورة، ج. (2006). *دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة في التحليل الاقتصادي)، جامعة الجزائر، الجزائر، ص. 402.

- حرية التبادل التجاري وتنقل البضائع؛
- حقوق التأسيس وتجارة الخدمات؛
- تدفق رؤوس الأموال، المدفوعات، المنافسة، وأحكام اقتصادية أخرى؛
- التعاون الاقتصادي؛
- التعاون الاجتماعي والثقافي؛
- التعاون المالي؛
- التعاون في المجال القضائي والشؤون الداخلي.

شملت الاتفاقية عدة بنود تم التوصل إليها أثناء المفاوضات في كامل المحاور الثمانية. مايهمنا في هذا الإطار هي البنود المتعلقة بالجانب الاقتصادي والتجاري. من أهم هذه البنود يمكن ذكر مايلي:

- الاتفاق ينص على تفكيك تدريجي للتعريفات الجمركية على السلع بين الجزائر والاتحاد الأوروبي. أي أن البضائع بين الطرفين تصبح – بمرور الوقت – أقل خضوعًا للجمارك. كما نص الاتفاق على وجوب إنشاء منطقة للتبادل الحر بشكل تدريجي خلال إثنا عشر (12) سنة ابتداء من تاريخ دخول الاتفاق حيز التنفيذ. يحوي هذا البند على رزنامة التفكيك التدريجي للحواجز الجمركية التي تم الاتفاق عليها بين الطرفين.

- تنص المادة 8 من اتفاقية الشراكة على أن المنتجات الصناعية ذات المنشأ الجزائري والتي يتم استيرادها من طرف دول الاتحاد الأوربي معفاة من كامل الرسوم الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل.[1]

- بالنسبة لتجارة المنتجات الفلاحية والمنتجات الفلاحية المحوّلة، تغطيها احكام خاصة وفق بروتوكولات وقوائم ملحقة (مثل البروتوكول رقم 1)، تمنح الجزائر تفضيلات جمركية (خفض أو إلغاء رسوم) على مجموعة من المنتجات عند دخولها إلى السوق الأوروبية.[2]

- في المحور الخاص بتجارة الخدمات لم يكن بدرجة التفصيل الموجودة في باب السلع، إذ نص الاتفاق على أن يلتزم الاتحاد الأوربي بمنح موردي الخدمات الجزائريين معاملة لا تقل تفضيلا عن تلك الممنوحة لموردي خدمات مماثلين وفق جداول التزاماته الخاصة في المنظمة العالمية للتجارة، ما يعني

[1].مرسوم رئاسي رقم 05-159 مؤرخ في 27-04-2005، يتضمن التصديق على الاتفاق الأورو-متوسطي لتأسيس شراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، الجريدة الرسمية رقم 31 الصادرة بتاريخ 30-04-2005، ص. 5.

[2]. حمشة ع. ا., بن عباس ح., & جامع ع. ا. (2024). *أثر الشراكة الأورو متوسطية على تنويع صادرات الجزائر خارج المحروقات - الفرص والتحديات* - دراسة تحليلية للفترة 2010-2020-. مجلة الدراسات التنموية وريادة الأعمال, 2(1), ص.77.

مبدئيا عدم التمييز ضد الجزائر مقارنة بأطراف أخرى مشمولة بنفس الجداول. في نفس الإطار تنص الاتفاقية على أن الجزائر تمنح لموردي الخدمات من الاتحاد الأوربي معاملة لا تقل تفضيلاً عن تلك الممنوحة لشركات أي دولة ثالثة، فيما يتعلق بتوريد الخدمات عبر الحدود، باستثناء ما يستثنى صراحة.

في محور المدفوعات وحركات رؤوس الأموال والمنافسة، تم الاتفاق على قيام الطرفين بتسوية المدفوعات بعملة قابلة للتحويل، كما تم الاتفاق على حرية انتقال رؤوس الأموال المخصصة للاستثمار المباشر في الجزائر وكذا انتقال الأرباح الناتجة على هذه الاستثمارات. من ضمن بنود الاتفاق أيضا، عدم التمييز بين المتعاملين الاقتصاديين من الطرفين، إضافة حماية الملكية الفكرية والصناعية والتجارية.[1]

2. الأهداف والأثار المرجوة من الاتفاق بالنسبة للاقتصاد الجزائري: بالنسبة للجانب الجزائري كان الهدف أساسا من الاتفاقية هو تأهيل المحيط الاقتصادي الجزائري، تأهيل المؤسسات الجزائرية، والاستفادة من نقل التكنولوجيا، وهذا من أجل إدماجه في الاقتصاد العالمي.

أولا: تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: هدفت اتفاقية الشراكة الجزائرية الأوربية إلى تأهيل المؤسسات الجزائرية وتكييفها مع المتغيرات الدولية والإقليمية حتى تكون قادرة على المنافسة في السواق الدولية، و يتم الوصول إلى هذا الهدف عن طريق الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة عالميا، و الانخراط في عملية التصدير كألية ضرورية واستراتيجية للرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية.

ثانيا: تأهيل المحيط الاقتصادي: كان هدف تأهيل المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية عنصرًا أساسيًا إلى جانب تأهيل المؤسسة ذاتها في اتفاق الشركة، نظرًا لما يترتب عليه من آثار مباشرة في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وفي هذا الإطار، سعت اتفاقيات الشراكة إلى دعم هذا التأهيل من خلال جملة من الإجراءات، أبرزها تحديث المناطق الصناعية عبر توفير البنية التحتية والخدمات الضرورية لاستغلال المؤسسات، وتهيئة مناخ ملائم للمبادرة الفردية بما يشجع على الاستثمار وتنويع الإنتاج الموجَّه للسوقين المحلي والدولي. كما يشمل ذلك تطوير شبكات المواصلات وربطها بالمؤسسات الصناعية بهدف تسهيل انسياب السلع وتحسين الاتصال بالأسواق الخارجية، إلى جانب تعزيز قطاع النقل والرفع من جودة البنية الأساسية للطرق والموانئ البحرية والجوية. ويضاف إلى ذلك العمل على مراجعة الإطار القانوني بما يدعم تشجيع الاستثمار وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحرير المبادلات التجارية، فضلا عن مواءمة التشريع الجزائري مع

[1]. زعيمي، ر. (2017-2018). *تحرير التجارة الدولية بين الإقليمية والنظام التجاري متعدد الأطراف -دراسة حالة الجزائر-*، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، ص. 373.

التشريعات الدولية في المجالات التجارية والضريبية والجمركية. كما تبرز ضرورة اعتماد مرونة أكبر في القوانين الاستثمارية لتحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر، وإصلاح النظامين المالي والمصرفي.[1]

ثالثا: جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة: من بين الأهداف المحورية لاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة الأوربية، باعتباره رافعة أساسية لدعم التحول الهيكلي للاقتصاد الوطني وتقليص الاعتماد على المحروقات. ويرتبط هذا الهدف ارتباطا وثيقا بالأهداف المذكورة سابق، لأن الرهان على هذا النوع من الاستثمارات لا يقتصر على توفير الموارد المالية فحسب، بل يمتد إلى نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية، ورفع مستويات الإنتاجية، وخلق مناصب الشغل، وتعزيز اندماج المؤسسات الجزائرية في سلاسل القيمة الدولية. ومن هذا المنطلق، يفترض أن يسهم اتفاق الشراكة في تحسين مناخ الأعمال عبر دعم الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية، وتوفير إطار أكثر استقرارًا ووضوحًا للمستثمرين، بما يجعل السوق الجزائرية أكثر جاذبية لرؤوس الأموال الأوروبية وغيرها. غير أن تحقيق هذا الهدف يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية الإصلاحات الداخلية واستمراريتها، خاصة ما يتعلق بتخفيف البيروقراطية، وتطوير النظام البنكي والمالي، وتبسيط إجراءات الاستثمار، وتحسين الإطار القانوني، لأن استمرار العراقيل المؤسساتية والقيود التنظيمية يقلل من قدرة الاتفاق على ترجمة أهدافه إلى تدفقات فعلية للاستثمار الأجنبي المباشر، ويحد من أثره المتوقع على التنمية والتصدير خارج المحروقات. [2]

رابعا: الاستفادة من نقل التكنولوجيا عن طريق الاستثمارات المباشرة الأوربية في الجزائر: من بين أهداف الشراكة بالنسبة للجانب الجزائري، ومن خلال جذب الاستثمارات المباشرة الأوربية إلى السوق الجزائري، يترتب عنه نقل للتكنولوجيا الناتج عن المشاريع المشتركة مع المؤسسات الجزائرية. إن نقل التكنولوجيا الإنتاجية والمهارات التسييرية يرفع بالضرورة من إنتاجية وتنافسية المنتوجات الجزائرية وإمكانية تسويقها في الأسواق الدولية.

خامسا: الرفع من الصادرات الجزائرية خارج قطاع الطاقة نحو الاتحاد الأوربي: إن هذا الهدف في حقيقة الأمر هو تحصيل حاصل ومحصلة طبيعية للأهداف المذكورة سابقا. فرفع حجم الصادرات غير النفطية يقتضي أولًا تأهيل المحيط الاقتصادي عبر تحسين البنية التحتية، وتطوير شبكات النقل واللوجستيك، وتبسيط الإجراءات التنظيمية والجمركية، وتهيئة مناخ أعمال أكثر استقرارا وشفافية، بما يخفض تكاليف التصدير وييسر

[1]. علاوي م. ل., & بوروشة ك. (2016). *تفعيل الشراكة الأوروجزائرية كآلية للاندماج في الاقتصاد العالمي*. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية, 3(4), ص.39.

[2]. الغنجة ه. د. (2018). *تقييم الآثار الاستاتيكية والديناميكية لاتفاق الشراكة الأورو-جزائري*. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة, 2(1), ص ص.-193 194.

النفاذ إلى الأسواق. كما يرتبط هذا الهدف ثانيًا بـ تأهيل المؤسسات الجزائرية من حيث رفع الجودة، وتحسين الإنتاجية، وتكييف المنتجات مع المعايير التقنية والصحية المعتمدة في الأسواق الأوروبية، بما يعزز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية. ويضاف إلى ذلك أن زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة تُعد عاملا داعمًا لهذا المسار، لما توفره من نقل للتكنولوجيا والمعرفة والخبرات الإدارية وتطوير قدرات الإنتاج والتسويق، الأمر الذي يرفع قابلية المؤسسات للتصدير ويزيد من فرص نجاح منتجاتها في الأسواق الاوربية. وعليه، فإن تطوير الصادرات خارج المحروقات في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي يعد نتيجة منطقية لتكامل هذه الأهداف، بحيث لا يتحقق بشكل مستدام إلا بمدى نجاح الإصلاحات وتأهيل البيئة والمؤسسات وجذب الاستثمارات التي تشكل قاعدة فعلية لتوسيع النشاط التصديري، إضافة إلى الاستفادة من المزايا المتعلقة برفع القيود الجمركية على المنتجات الجزائرية.

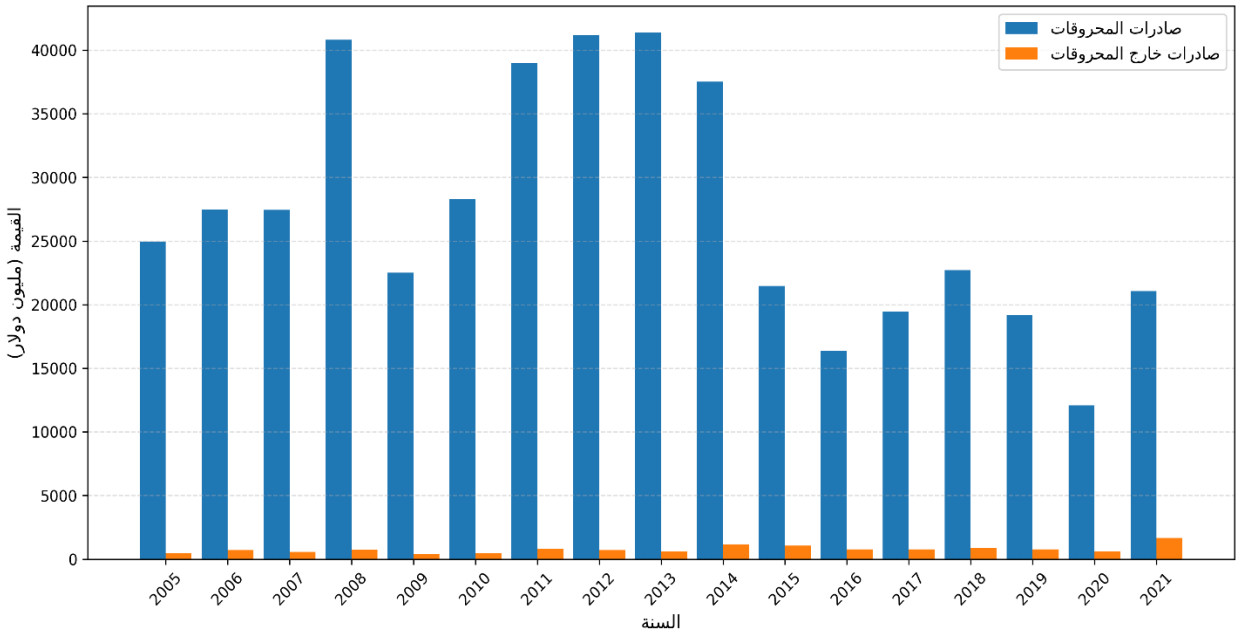
3. أثر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي على الصادرات الجزائرية خارج المحروقات: كما تم شرحه سابقا، فإن من أهداف الاتفاق بالنسبة للجزائر، رفع وتنويع الصادرات خارج المحروقات نحو الاتحاد الأوربي والذي هو نتاج طبيعي لأهداف الخرى المتعلقة بتأهيل الاقتصاد والمؤسسات الجزائرية. بعد ما يقارب العشرين عاما من دخول الاتفاق حيز التنفيد، يطرح السؤال عن مدى تحقق هذا الهدف. الجدول والشكل ادناه يبينان تطور الصادرات خارج المحروقات منذ بداية الاتفاق.

جدول رقم (7.4): الصادرات السلعية الجزائرية من المحروقات وخارج المحروقات إلى الاتحاد الأوربي خلال الفترة (2005-2021)/ (مليون $)

السنة	الصادرات الكلية	صادرات المحروقات	% صادرات المحروقات	صادرات خارج المحروقات	% صادرات خارج المحروقات
2005	25 394,34	24 954,59	%98.27	439,75	**%1.73**
2006	28 179,37	27 476,25	%97.5	703,11	**%2.5**
2007	28 007,65	27 442,10	%97.98	565,56	**%2.02**
2008	41 545,22	40 797,82	%98.20	747,41	**%1.80**
2009	22 886,50	22 501,79	%98.32	384,71	**%1.68**
2010	28 752,64	28 282,40	%98.36	470,24	**%1.64**
2011	39 786,64	38 991,45	%98.00	795,18	**%2.00**
2012	41 884,45	41 178,53	%98.27	705,92	**%1.69**
2013	41 983,53	41 401,47	%98.31	582,06	**%1.39**
2014	38 675,82	37 508,27	%98.61	1 167,55	**%3.02**
2015	22 497,48	21 457,09	%96.98	1 040,39	**%4.62**
2016	17 150,12	16 395,46	%95.38	754,67	**%4.40**
2017	20 222,42	19 451,16	%95.60	771,26	**%3.81**
2018	23 605,69	22 715,30	%96.19	890,39	**%3.77**
2019	19 914,87	19 147,45	%96.23	767,42	**%3.85**
2020	12 695,86	12 081,49	%98.27	614,37	**%4.84**
2021	22 737,21	21 064,37	%92.64	1 672,84	**%7.36**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات بنك الجزائر

شكل رقم (3.4): تطور الصادرات السلعية الجزائرية من المحروقات وخارج المحروقات إلى الاتحاد الأوربي خلال الفترة –2021 (2005/ مليون $



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم(7.4)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، تبين معطيات الصادرات الجزائرية نحو الاتحاد الأوروبي خلال الفترة الممتدة من 2005 وهي سنة دخول الاتفاق مع الاتحاد الأوربي حيز التنفيذ إلى سنة 2021 أن اتفاق الشراكة، رغم ما حمله من أهداف مرتبطة بإعادة تأهيل المؤسسات ودعم التحول الاقتصادي بهدف زيادة وتنويع الصادرات خارج المحروقات، لم يحدث تحولا جوهريا في بنية الصادرات الجزائرية، إذ ظلت المحروقات تمثل المكون الأساسي في الصادرات الموجهة إلى السوق الأوروبية طوال الفترة المدروسة. فحسب الجدول، تراوحت نسبة صادرات المحروقات بين مستويات مرتفعة جدًا تجاوزت في أغلب السنوات 95%، وهو ما يعكس استمرار اعتماد الاقتصاد الجزائري على الريع الطاقوي كمصدر رئيسي للعملة الصعبة، حتى بعد تطبيق الاتفاق الذي كان يفترض أن يعزز تنافسية المنتجات الجزائرية في بعض القطاعات خارج المحروقات ويسهل دخولها إلى الأسواق الأوروبية. وفي المقابل، تظهر الصادرات خارج المحروقات تطورا محدودا وغير مستقر، إذ بدأت بنسبة ضعيفة لا تتجاوز 1.73% في 2005، واستمرت لسنوات ضمن نطاق ضيق بين 1% و3% إلى غاية 2013، وهو ما يؤكد أن السنوات الأولى من الاتفاق لم تترجم إلى نتائج ملموسة في مجال تنويع الصادرات. غير أن الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021 شهدت تحسنا نسبيا، حيث ارتفعت نسبة الصادرات خارج المحروقات إلى 3.02% في 2014 ثم إلى 4.62% في 2015، واستقرت نسبيا بين 3% و5%

خلال 2016–2020، قبل أن تسجل قفزة ملحوظة في 2021 حيث بلغت 7.36%، وهي أعلى نسبة في كامل الفترة الزمنية. كما تؤكد قيم الصادرات خارج المحروقات الاتجاه نفسه، إذ ارتفعت من حوالي 439.75 مليون دولار سنة 2005 إلى أكثر من 1,167.55 مليون دولار في 2014 ثم 1,040.39 مليون دولار في 2015، قبل أن تعرف تذبذبًا وانخفاضًا نسبيًا خلال السنوات اللاحقة، لتعود وترتفع بقوة في 2021 إلى حوالي 1,672.84مليون دولار . ويشير هذا المسار إلى أن الجزائر حققت بالفعل تحسنًا تدريجيًا في الصادرات غير النفطية، لكنه بقي محدودًا مقارنة بحجم الصادرات الكلية، كما اتسم بعدم الاستمرارية، وهو ما يعني أن التحسن لم يتحول إلى مسار هيكلي دائم قائم على قاعدة إنتاجية تنافسية ومستقرة. وبناء على ذلك، يمكن القول إن الهدف المرتبط بزيادة الصادرات خارج المحروقات في إطار اتفاق الشراكة تحقق بشكل جزئي فقط لا يعكس بحق الإمكانيات الحقيقية والممكنة، لأن المعطيات تظهر وجود تطور نسبي في النسبة والقيمة خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أن المحروقات ظلت تهيمن على أكثر من 92% من الصادرات حتى في أفضل سنة (2021)، مما يعكس أن الجزائر لم تنجح بعد في بناء نموذج تصديري متنوع قادر على استغلال الامتيازات التجارية والجغرافية التي يمنحها الاتحاد الأوروبي. إن محدودية هذا النجاح تعود لجملة من العوامل، أبرزها محدودية تنويع الاقتصاد الوطني، ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية من حيث الجودة والتعبئة والقدرة على الالتزام بمعايير السوق الأوروبية، إضافة إلى غياب شبكة فعالة للتسويق والترويج الخارجي، فضلا عن استمرار العقبات الإدارية والتنظيمية التي تحد من قدرة المؤسسات على ولوج أسواق خارجية عالية المتطلبات مثل السوق الأوروبية. لذلك، تعكس نتائج الجدول أن اتفاقيات الشراكة بصفة عامة غير كافية لتحقيق التنويع التصديري ما لم يرافقه إرادة سياسية حقيقية في إصلاح هيكلي شامل يرفع الإنتاجية ويحسن مناخ الأعمال ويطور منظومة الجودة والابتكار ويشجع الاستثمار في القطاعات القابلة للتصدير، بما يسمح بزيادة الصادرات خارج المحروقات بصورة منتظمة ومستدامة.

المطلب الثاني: منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية (AFCFTA)

تعد منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية من أبرز المبادرات الاقتصادية الإقليمية الهادفة إلى تعزيز التكامل القاري وتوسيع المبادلات التجارية بين الدول الإفريقية، من خلال إنشاء فضاء اقتصادي موحد قائم على تخفيض الحواجز الجمركية وغير الجمركية، وتيسير حركة السلع والخدمات، وتحسين شروط النفاذ إلى الأسواق البينية الإفريقية. وفي السياق الجزائري، تبرز أهمية هذه الاتفاقية باعتبارها فرصة استراتيجية لدعم تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية وتعزيز الصادرات خارج المحروقات عبر فتح أسواق إفريقية واسعة أمام المنتجات الجزائرية، وتقليص تكلفة التبادل التجاري، وتسهيل ولوج منتجات المؤسسات الجزائرية إلى أسواق

جديدة خارج الشركاء التقليديين، نظرا للقرب الجغرافي والعلاقات السياسية الجيدة التي تربط الجزائر بالدول الإفريقية. كما يمكن لهذه المنطقة أن تساهم في تنويع الوجهات التصديرية للجزائر وتقليص درجة التركز الجغرافي، خاصة وأن الإحصاءات تظهر محدودية حصة إفريقيا في الصادرات الجزائرية مقارنة بإمكانات السوق القارية. وانطلاقا من ذلك، يهدف هذا المطلب إلى التعريف بمنطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية وأهم مبادئها وأهدافها، ثم تحليل تطور الصادرات الجزائرية إلى هذه الأسواق، إضافة إلى هدا سيتم دراسة الفرص والآثار المتوقعة لتفعيلها على الصادرات الجزائرية نحو الأسواق الإفريقية، سواء من حيث حجم الصادرات، وتنويع المنتجات المصدرة، أو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

1. نشأة وأهداف منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية: في 21 مارس 2018، وقعت في كيغالي 44 دولة عضو في الاتحاد الإفريقي على الاتفاق المنشئ لمنطقة التبادل الحر الإفريقية، وهي لبنة في إطار تحقيق أجندة التنمية الإفريقية 2063، وكان الإعلان الرسمي لدخولها حيز التنفيذ في ماي 2019. بالنسبة للجزائر، فقد كانت من الدول الموقعة على عقد التاسيس عام 2018، لكنها شرعت رسميا في إجراءات التصديق على هذه الاتفاقية القارية بتاريخ 28 فيفري 2020 وأصدرت بذلك بتاريخ 29 ديسمبر 2020 القانون رقم 20-10 المؤرخ بتاريخ 22 أكتوبر 2020 قانونا متعلقا بالتصديق على الاتفاقية المنشئة لهذه المنطقة. تمت بتاريخ 16 ماي 2021 المصادقة رسميا على الاتفاقية التأسيسية لمنطقة التجارة الحرة الإفريقية بمرسوم رئاسي رقم 133-21 والمؤرخ في 05 أفريل 2021.

يهدف اتفاق انشاء منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية إلى إزالة العقبات والعوائق اما التبادل التجاري بين الدول الإفريقية من أجل زيادة تشجيع التجارة البينية بين دول القارة وعليه تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة. يتضمن هذا الاتفاق ثلاث مستويات؛[1] أولها، اتفاق منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية نفسه الذي يستعمل كإطار عمل وورقة طريق. المستوى الثاني عبارة عن بروتوكولات واتفاقيات تفصيلية عن تجارة السلع، الخدمات، الاستثمار، قواعد تسوية النزاعات، وقواعد المنافسة وحماية الملكية الفكرية. اما المستوى الثالث، فيشمل المرفقات والمبادئ التوجيهية ورزنامة البروتوكولات. يمكن حصر أهداف إنشاء منطقة الجارة الحرة القارية الإفريقية في النقاط التالية:[2]

[1]. سعودي إ. (2022). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), ص.135.

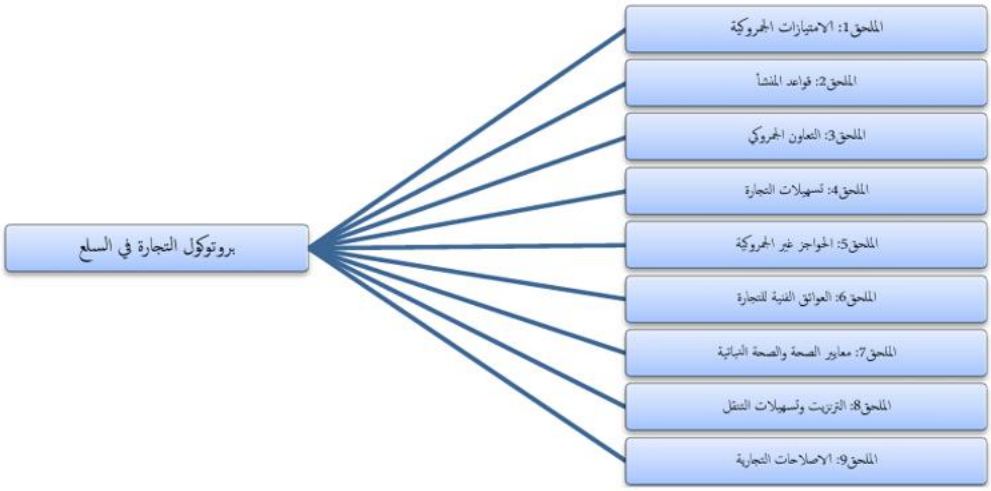
[2]. قنيفي، م. (2023-202). *فرص وتحديات اندماج الجزائر في منطقة التجارة الحرة القارية لإفريقيا* ،أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، سطيف، ص.61.

- إنشاء سوق إفريقية موحدة للسلع والخدمات، بما يعني إزالة معظم الحواجز التجارية واعتماد سياسات مشتركة لتسهيل حركة السلع والأشخاص والأموال والأنشطة التجارية.
- تيسير عمليات التبادل التجاري والأعمال، خاصة تلك ذات الطابع الصغير.
- تقليص القيود غير التعريفية التي تعرقل المبادلات التجارية داخل القارة الإفريقية، مثل تأخر إجراءات التخليص الجمركي
- ترسيخ حرية التبادل داخل إفريقيا في مجالات حقوق الملكية الفكرية والاستثمار والمنافسة والتجارة الإلكترونية.
- خفض مستويات الرسوم الجمركية والضرائب بين الدول الأعضاء.
- اعتماد سياسات موجَّهة لتسهيل التبادل التجاري والخدمات المرتبطة به، مثل إنشاء الممرات الإقليمية وتحسين سبل الوصول إلى الأسواق.
- تشجيع التنمية الصناعية عن طريق تنمية سلاسل القيمة الإقليمية، إضافة إلى الأمن الغذائي والتنمية الزراعية.
- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الدول الأعضاء في الأسواق الافريقية والأسواق العالمية.
- تسهيل الاستثمارات البينية.

2. بروتوكولات اتفاقية التجارة الحرة القارية الإفريقية: كما تم ذكره سابقا، فإن المستوى الثاني من عملية إنشاء المنطقة يتمثل في البروتوكولات التفصيلية المنظمة للخطوات العملية لتحرير التجارة البينية. تتمثل هذه البروتوكولات في مايلي:

أولا: بروتوكول التجارة في السلع: كان هذا البروتوكول جزءا من المرحلة الأولى من المفاوضات، ويتعلق بعملية تحرير التجارة البينية للسلع من أجل تعزيز وتطوير التبادل التجاري بين الدول الأعضاء. يشمل هذا البروتوكول تسعة (9) ملاحق وهي: جدول الامتيازات الجمركية، قواعد المنشأ، التعاون الجمركي والمساعد الإدارية المتبادلة، التسهيلات الجمركية، ملحق الحواجز غير الجمركية، العوائق الفنية للتجارة، معايير الصحة والصحة النباتية، ملحق العبور وتسهيلات التنقل، وأخيرا الملحق الخاص بالإصلاحات التجارية.

شكل رقم (4.4): هيكل بروتوكول التجارة في السلع وملاحقه



المصدر: A business guide to the African continental trade area agreement, International Trade Centre, 2018, p14. https://www.intracen.org/resources/publications/a-business-guide-to-the-african-continental-free-trade-area-agreement

ثانيا: بروتوكول التجارة في الخدمات: يتعلق هذا البروتوكول بالتحرير التدريجي للتجارة البينية في الخدمات من اجل خلق سوق موحدة متكاملة تتميز بالتنافسية والشفافية في آن واحد. يضم هذا البروتوكول بدوره خمسة ملاحق كالآتي: جداول الالتزامات المحددة، إستثناءات وإعفاءات مبدأ الدولة الأولى بالرعاية، خدمات النقل الجوي، قائمة القطاعات ذات الأولوية، وثيقة الإطار بشأن التعاون التنظيمي.[1]

ثالثا: بروتوكول إجراءات وقواعد تسوية النزاعات: يتضمن هذا البروتوكول إجراءات تسوية النزاعات بين الدول الأعضاء في حال الإخلال بالالتزامات وعدم استيفاء الحقوق. كما يهدف أن تكون عملية تسوية النزاعات شفافة وعادلة بما يتطابق مع أحكام اتفاق منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية. يتضمن هذا البروتوكول ثلاثة ملاحق: إجراءات عمل هذه الهيئة، مجموعات الخبراء المعنية بالمراجعة، قواعد السلوك للمحكمين وأعضاء الهيئة الاستشارية.

رابعا: بروتوكول حقوق الملكية الفكرية: إضافة إلى بروتوكولات سياسة المنافسة، الاستثمار، وبروتوكول التجارة الإلكترونية ضمن المرحلة الثانية من المفاوضات، يهدف هذا البروتوكول إلى تشجيع عملية انتقال

[1]. بولعراس س. (2022). *رهانات وتحديات ترقية الصادرات الجزائرية في ظل منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية*. مجلة اقتصاد المال و الأعمال, 6(3), ص. 98.

وتحويل التكنولوجيا بين مؤسسات البلدان الأعضاء من دون التخوف من عملية الاستحواذ غير الشرعية على حقوق الملكية الفكرية. كما يهدف إلى تحقيق تحول اقتصادي هيكلي للدول الأعضاء، من إقتصاديات تقليدية تعتمد على الصناعات الاستخراجية إلى اقتصاديات تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا. كما يشجع وجود قوانين لحماية حقوق الملكية الفكرية على تطور قطاع الشركات الناشئة والتي تعتمد على التكنولوجيا كنموذج لأعمالها، هذا القطاع يعتبر قاطرة للنمو الاقتصادي نظرا لسرعة نموه، وتوفيره للرفاه للمستهلكين. يتكون البروتوكول من ثلاثة ملاحق تتمثل في: ملحق عمل فيريق التحكيم، ملحق مراجعة الخبراء، وملحق مدونة سلوك المحكومين وأعضاء فريق التحكيم.[1]

خامسا: بروتوكول سياسة المنافسة: بروتوكول سياسة المنافسة هو أداة قانونية تهدف إلى خلق نظام موحد للمنافسة ينسّق بين قوانين وهيئات المنافسة الوطنية والإقليمية من أجل حماية مكاسب تحرير التجارة في AfCFTA من الممارسات الاحتكارية، وتعزيز كفاءة الأسواق والنمو الشامل والتحول الهيكلي للاقتصادات الإفريقي. كما ان هذا البروتوكول يساهم في الحد من بعض الممارسات التجارية غير العادلة والتي تضر بالمستهلك والشركات النزيهة على حد سواء. ومن الممارسات المحظورة في هذا البروتوكول يمكن ذكر:

- الاتفاقات الأفقية بين المتنافسين التي تهدف أو تؤدي إلى تقييد المنافسة، مثل: تثبيت الأسعار، تقييد الإنتاج أو المبيعات، التواطؤ في العطاءات(bid–rigging) ، وتقاسم الأسواق أو الزبائن، والاتفاق على الامتناع الجماعي عن الشراء أو البيع أو حرمان منافسين من ترتيبات أساسية.
- إساءة استغلال الوضع المهيمن (abuse of dominance) ، مثل فرض أسعار غير عادلة، أو تقليص الإنتاج، أو البيع بأسعار إقصائية، أو أي سلوك يمنع أو يقيّد أو يشوّه المنافسة في سوق .
- يخضع البروتوكول عمليات الاندماج والاستحواذ ذات "البعد القاري" لرقابة خاصة إذا كان من المحتمل أن تؤدي إلى تقليص أو منع أو تشويه المنافسة، أو خلق/تعزيز وضع مهيمن في السوق.

سادسا: بروتوكول الاستثمار: بروتوكول الاستثمار في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية هو إطار قانوني موحد يهدف إلى جذب وحماية وتوجيه الاستثمارات داخل إفريقيا، مع ربطها بأهداف التنمية المستدامة وليس فقط بحماية المستثمر.

[1]. دلال ع., & لطرش ذ. (2021). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في تعزيز اندماجها في سلاسل القيمة العالمية*. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 21(1), ص.216.

يهدف البروتوكول إلى تشجيع تدفقات الاستثمار داخل إفريقيا، وتيسيرها وحمايتها والاحتفاظ بها بما يخدم التنمية المستدامة للدول الأطراف، مع خلق بيئة استثمارية شفافة توازن بين مصالح الدول والمستثمرين . يتكون بروتوكول الاستثمار من ثمانية بنود أو فصول تتعلق بـ:[1]

- تعريف الاستثمار والمستثمر ونطاق التطبيق؛
- تشجيع الاستثمار وتيسيره؛
- معايير المعاملة وحماية الاستثمار (العدل، الحماية، عدم التمييز)؛
- الاستثمار والتنمية المستدامة؛
- مسؤوليات والتزامات المستثمر؛
- إدارة وتسوية منازعات الاستثمار؛
- تنسيق سياسات وقوانين الاستثمار؛
- الأحكام الختامية.

سابعا: بروتوكول التجارة الالكترونية: بروتوكول التجارة الرقمية (أو التجارة الإلكترونية) في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية هو الإطار الذي ينظّم المعاملات التجارية المعتمِدة عبر الفضاء الرقمي، بهدف إزالة العوائق أمام التجارة الإلكترونية وخلق بيئة رقمية موحَّدة وآمنة للمؤسسات والمستهلكين على حد سواء.

ينص البروتوكول على الاعتراف القانوني بالوثائق الإلكترونية، العقود المبرمة إلكترونيا، التوقيعات الإلكترونية، والفواتير الإلكترونية، بما يسمح بإجراء المعاملات التجارية كاملة دون الحاجة إلى مستندات ورقية. يهدف هذا البروتوكول إلى الترويج وتسهيل التجارة الرقمية بين بلدان القارة عبر إزالة العوائق التنظيمية والتقنية أمام التجارة الإلكترونية بين الدول الأعضاء ، كما يهدف إلى وضع قواعد ومعايير مشتركة وواضحة وشفافة للتجارة الالكترونية، بما يضمن بيئة مفتوحة، آمنة، وموثوقة للشركات والمستهلكين.

ثامنا: بروتوكول المرأة والشباب: بروتوكول المرأة والشباب في التجارة ضمن منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية هو أداة خاصة تهدف إلى إدماج النساء والشباب في التجارة البينية وتعزيز مساهمتهم في سلاسل القيمة القارية. تلتزم الدول باتخاذ تدابير وسياسات تجارية تراعي احتياجات النساء والشباب، بما في ذلك منح معاملة تفضيلية لمؤسساتهم. يهدف البروتوكول إلى تحقيق تنمية اقتصادية اجتماعية مستدامة وشاملة، تقوم على المساواة بين الجنسين و دعم وتعزيز المشاركة الفعّالة للنساء والشباب في التجارة داخل إفريقيا وربط ذلك بالتحول الهيكلي لاقتصادات الدول الأعضاء.

[1]. قنيفي، م.، مرجع سبق ذكره، ص.83.

3. الفرص الاقتصادية والتصديرية الجزائرية ضمن منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية: تظهر المؤشرات المتعلقة بالتجارة البينية الإفريقية أنها ما تزال محدودة مقارنة بالمناطق الاقتصادية الأخرى، إذ لم تتجاوز نسبتها نحو 17% سنة 2022، في حين بلغت حوالي 68% في أوروبا و 59% في آسيا. يرجع هذا الضعف إلى طبيعة الهيكل السلعي للصادرات الإفريقية الذي تغلب عليه السلع الأولية والمواد الخام، حيث مثلت هذه الأخيرة نحو 79% من إجمالي الصادرات الإفريقية خلال السنة نفسها. وقد بلغت قيمة صادرات إفريقيا في عام 2022 حوالي 667 مليار دولار، أي ما يعادل 2.67% من الصادرات العالمية، غير أن توزيعها الجغرافي يكشف أن القارة تستقبل نصيبا محدودا من صادراتها، إذ لم تتجاوز حصة إفريقيا من صادرات القارة سوى 91 مليار دولار، أي نحو 14% فقط، بينما توجهت النسبة الأكبر إلى الأسواق المتقدمة في أوروبا وأمريكا الشمالية بقيمة تقارب 314 مليار دولار ، وإلى دول آسيا بما فيها الصين بنحو 244 مليار دولار. كما تظهر البيانات أن الصين وحدها استحوذت على قرابة 101مليار دولار من الصادرات الإفريقية، أي حوالي 38% من صادرات إفريقيا نحو الدول النامية .أما من جانب الواردات، فقد استوردت إفريقيا في سنة 2022 ما قيمته حوالي 789مليار دولار من الواردات العالمية، حيث استحوذت دول آسيا على ما يقارب 48% من هذه الواردات بقيمة تقارب 377 مليار دولار، في حين جاءت مجموعة الدول المتقدمة في المرتبة الثانية بما قيمته حوالي 296مليار دولار.[1]

من المعطيات السابقة، يمكن القول ان ضعف التجارة البينية الافريقية يمكن النظر إليه كفرصة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل استغلال الطلب الموجود والذي لا تتم تلبيته إفريقيا. إذا أضيف إلى هذا المزايا التي تربط الاقتصاد الجزائري بالقارة الافريقية يمكن القول أن منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية مرشحة لتكون من أهم الوجهات التصديرية للمنتجات الصناعية الجزائرية، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لما توفره من فرص ومزايا لها لهذه الشركات. من بين هذه الفرص يمكن ذكر مايلي:

- تغطي منطقة التجارة الحرة القارية سوقا استهلاكية واسعة تضم حوالي 1.3 مليار نسمة، مع توقع بلوغ 3 مليارات نسمة بحلول 2050، وناتج داخلي خام يقدر ب 2.5 ترليون دولار، الأمر الذي يخلق فرصًا حقيقية أمام المؤسسات الجزائرية، خاصة في القطاعات التي تتوافق مع احتياجات القارة مثل المنتجات الغذائية، مواد البناء، الأدوية، والمنتجات الصناعية التحويلية. كما أن نمو الطبقة الوسطى

[1]. بوراس س., & خليلي أ. (2024). *أهمية التجارة عبر الحدود في ترقية الصادرات الجزائرية نحو إفريقيا في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية*. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية, 8(1), ص.304.

في عدة بلدان إفريقية يعزز إمكانات الاستهلاك، ما يجعل السوق الإفريقية فضاءً واعدًا يمكن للمؤسسات الجزائرية استغلاله لتوسيع صادراتها تدريجيًا. [1]

- إمكانية تطوير القدرات المؤسسية والداعمة للتصدير، إذ تكشف البحوث أن استغلال فرص الـAfCFTA يتطلب تحديث أجهزة دعم التصدير في الجزائر، وتحسين خدمات المعلومات السوقية، والتمويل والتأمين على الصادرات، وهو ما يشكل في حد ذاته فرصة لتقوية البنية المؤسسية الداعمة للتجارة الخارجية. كما تدفع المنافسة داخل السوق الإفريقية إلى الارتقاء بجودة نظام المعلومات، مناخ الأعمال، وتطوير الكفاءات البشرية في مجالات اللوجستيك والتسويق الدولي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء المصدّرين الجزائريين على المدى الطويل.
- توظيف الموقع الجغرافي ودور الجزائر كبوابة لإفريقيا، إذ تُظهر الدراسات أن الموقع المتوسطي للجزائر وحدودها البرية مع دول الساحل وغرب إفريقيا، إلى جانب مشاريع مثل الطريق العابر للصحراء، وإعادة فتح المعابر الحدودية، وتطوير الموانئ، يمنحها فرصة لعب دور بوابة لوجستية نحو عمق القارة. هذا الدور المحوري يسمح ليس فقط بتسويق المنتجات الجزائرية، بل كذلك بتقديم خدمات العبور وإعادة التصدير، ما يخلق إيرادات إضافية في مجالات النقل، التخزين، والخدمات اللوجستية.[2]
- استغلال المزايا التنافسية القطاعية للجزائر، فالجزائر تمتلك مزايا نسبية في عدد من القطاعات، على غرار الصناعات الغذائية، مواد البناء، بعض الصناعات الكيماوية والدوائية، المنتجات الكهرومنزلية، وهي قطاعات تعرف طلبًا متناميًا في الدول الإفريقية، خاصة دول إفريقيا جنوب الصحراء. تمكّن هذه المزايا من بناء تموقع تنافسي للمنتجات الجزائرية في مستوى القدرة الشرائية للمستهلك الافريقي، مقابل المنتجات الآسيوية والأوروبية، مع قابلية تطوير علامات تجارية إقليمية ذات منشأ جزائري.[3]
- يسمح الإطار القاري الجديد ببناء سلاسل قيمة إفريقية وتعزيز فرص التعاون بين المؤسسات الجزائرية والإفريقية عبر تأسيس شراكات إنتاجية وتجارية، مثل التصنيع المشترك، إعادة التصدير، أو إقامة شبكات توزيع داخل القارة. وتمثل هذه الديناميكية فرصة للمؤسسات الجزائرية للاندماج في سلاسل القيمة الإفريقية، حيث يمكنها أن تتحول من مصدر منفرد إلى فاعل اقتصادي إقليمي، الأمر الذي يعزز استدامة الصادرات ويرفع من القيمة المضافة للمنتجات.

---

[1]. سعودي إ. (2022). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), ص.141.

[2]. Zanane, R., & benlakehal, mohamed amine. (2024). *African Continental Free Trade Area (AfCFTA), as an export destination for Algeria's small and medium industries Between Opportunities and Constraints*. المجلة الدولية للاداء الاقتصادي, (1)7, p.49.

[3]. Berdous, K., & Asmani, A. (2025). *Exploring Algeria's role in the African Continental Free Trade Area: A strategic SWOT analysis for export diversification*, مجلة إقتصاد المال والأعمال, (1)10.1073 , ,-1008

- تساهم AFCFTA في دعم هدف استراتيجي للجزائر يتمثل في تنويع الاقتصاد وتقليل التبعية للمحروقات، من خلال فتح أسواق واسعة أمام الصادرات غير النفطية وتشجيع الاستثمار في الصناعات القابلة للتصدير. فكلما توسعت الصادرات خارج المحروقات نحو إفريقيا، انعكس ذلك على تعزيز الإيرادات غير النفطية وتحسين الميزان التجاري وخلق فرص عمل جديدة، وهو ما يساعد على بناء قاعدة إنتاجية أكثر استدامة وتنافسية على المدى الطويل.
- يشير تحليل الاتفاق إلى أن خفض الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء بنسب قد تبلغ 90٪، زيادة على تقليص الحواجز غير الجمركية، ينتج عنه خفض تكاليف التبادل التجاري وأسعار المنتجات، مما يرفع القدرة التنافسية للسلع الجزائرية في الأسواق الإفريقية. هذا التخفيض في التكاليف يسهم في خلق حوافز قوية أمام المؤسسات الجزائرية للانتقال من عملية التصدير الظرفي إلى استراتيجية تصدير مستدامة تعتمد على عقود طويلة الأجل وشبكات توزيع إقليمية.

4. تطور حجم الصادرات الجزائرية إلى الدول الافريقية:

إن الفرص التي تقدمها السوق الإفريقية للصادرات المؤسسات الجزائرية وخاصة بعد انضمام الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة الإفريقية، من المفروض أن تساهم في تطور وزيادة الصادرات نحوها، وخاصة على إثر ما نسمعه من خطابات مسؤولي الحكومة الجزائرية حول ضرورة التركيز على السوق الإفريقية كمجال حيوي للجزائر. لكن يبدوا أن المبادلات البينية بين الجزائر والدول الإفريقية لا تشذ عن طبيعة وحجم التجارة البينية الافريقية الإفريقية التي تتسم بالضعف. الجدول الموالي يبين حجم الصادرات الجزائرية إلى البلدان الإفريقية ومقارنتها مع الصادرات الكلية.

جدول رقم (8.4): تطور حجم صادرات الجزائر نحو إفريقيا خلال فترة (2013-2022) / مليار دولار

السنة	الصادرات الكلية	الصادرات نحو الدول الإفريقية	% الصادرات لإفريقيا من الصادرات الكلية
2013	65.95	2.81	**4.26**
2014	59.88	2.7	**4.5**
2015	34.56	1.60	**4.62**
2016	28.96	1.37	**4,73**
2017	35.14	1.39	**3.95**
2018	41.16	1.77	**4.3**
2019	35.31	1.89	**5.35**
2020	21.92	1.46	**6.66**
2021	38.43	1.71	**4.44**
2022	65.10	2.23	**3.42**

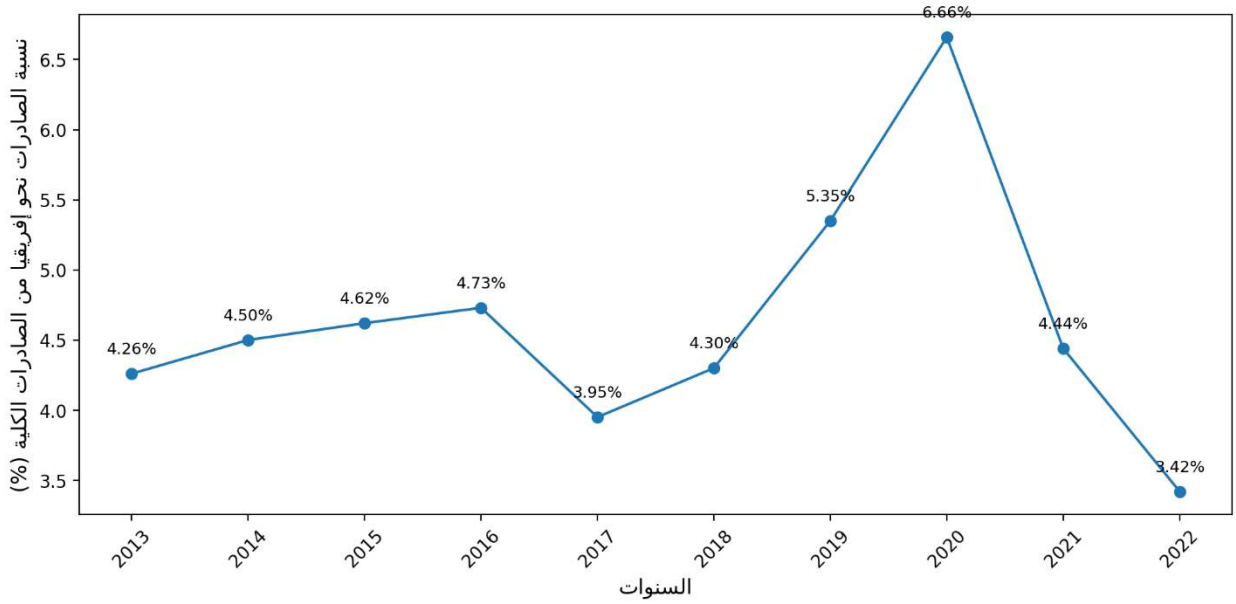
المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات صندوق النقد الدولي (IMF)

https://data.imf.org/regular.aspx?key=61013712

تظهر بيانات الجدول رقم (8.4) الخاصة بصادرات الجزائر نحو الدول الإفريقية خلال الفترة 2013-2022 أن هذا الاتجاه ظل في مجمله محدودا ومتذبذبا من حيث القيمة والنسبة المئوية ضمن إجمالي الصادرات، رغم كل الوعود السياسية بجعل قارة إفريقيا وجهة للصادرات الجزائرية. تراوحت قيمة الصادرات الموجهة لإفريقيا بين 1.37 و2.81 مليار دولار، وهو ما يعكس أن السوق الإفريقية لم تتحول بعد إلى وجهة رئيسية للصادرات الجزائرية رغم الإمكانات الكبيرة التي توفرها القارة. وقد سجلت أعلى القيم في بداية الفترة، حيث بلغت الصادرات نحو إفريقيا 2.81 مليار دولار سنة 2013 و2.7 سنة 2014، قبل أن تعرف تراجعا واضحا ما بين 2015 و2017 لتصل إلى أدنى مستوياتها في 2016 بـ 1.37 مليار دولار ، ثم بدأت تتصاعد تدريجيا خلال 2018 و2019. وفي سنة 2020 تراجعت القيمة إلى 1.46. أما في 2022 فقد ارتفعت الصادرات نحو إفريقيا إلى 2.23 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أن حصتها من إجمالي

الصادرات انخفضت إلى 3.42% بسبب الارتفاع الكبير في الصادرات الكلية، وهو ما يبرز استمرار ضعف مساهمة إفريقيا في الهيكل العام للصادرات الجزائرية وعدم استقرار تطورها. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تعزيز الصادرات الجزائرية نحو الأسواق الإفريقية يتطلب معالجة عوامل بنيوية مرتبطة بتحسين اللوجستيك وشبكات النقل، وتسهيل الإجراءات، وتطوير تنافسية المنتجات خارج المحروقات، حتى تتحول إفريقيا إلى وجهة استراتيجية ثابتة بدل بقائها مساهمة هامشية نسبيا.

شكل رقم (5.4): منحنى تطور نسبة الصادرات الجزائرية نحو إفريقيا مقارنة بالصادرات الكلية في الفترة (2013-2022)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم (8.4)

تكملة للتحليل السابق، يظهر المنحنى أن نسبة الصادرات الجزائرية الموجهة نحو إفريقيا من إجمالي الصادرات بقيت عموما ضعيفة ومتذبذبة، إذ تراوحت بين حدود دنيا وعليا دون أن تسلك اتجاهًا مستقرا يعكس تحولا هيكليا في توجيه الصادرات نحو القارة. ففي السنوات الأولى (2013-2016) سجلت النسبة منحى تصاعديًا طفيفًا من 4.26% سنة 2013 إلى 4.73% سنة 2016، ما قد يشير إلى بداية توجه تدريجي نحو الأسواق الإفريقية، غير أن هذا التحسن لم يدم طويلا، إذ تراجعت النسبة إلى 3.95% سنة 2017، وهو ما يعكس هشاشة هذا التوجه وعدم استقراره. بعد ذلك، شهدت النسبة ارتفاعًا متدرجا خلال 2018 و2019 لتصل إلى 5.35% في 2019 ، ثم بلغت أعلى مستوى لها في 2020 بنسبة 6.66% ، غير أن هذا الارتفاع لا يعني بالضرورة إرتفاعا حقيقيا في الصادرات نحو إفريقيا، بل يرتبط أساسا بانخفاض قيمة الصادرات الكلية خلال سنة 2020، مما يجعل الوزن النسبي لإفريقيا يرتفع حسابيًا حتى مع بقاء صادراتها في مستويات

متوسطة. وفي المقابل، تراجعت النسبة مجددًا إلى 4.44% في 2021 ثم إلى 3.42% في 2022، وهو ما يدل على أن تحسن سنة 2020 كان ظرفيا، خاصة مع ارتفاع إجمالي الصادرات في 2022، مما خفض الحصة الإفريقية رغم تحسن قيمة الصادرات نحو القارة. وعليه، يعكس هذا المنحنى استمرار ضعف تنويع الوجهات التصديرية نحو إفريقيا، ويؤكد أن تعزيز حضور الجزائر في الأسواق الإفريقية يتطلب إجراءات ومجهودات أكبر، وجب ان تنعكس بزيادات مضطردة ودائمة في الصادرات.

5. جهود الجزائر لتطوير صادراتها للدول الإفريقية: أولت الجزائر اهتماما خاصًا بتطوير مبادرات اقتصادية بينية إفريقية من أجل دعم التنمية في القارة الإفريقية من جهة، والاستفادة من اختراق هذه الأسواق من جهة أخرى. وفي هذا الإطار وإضافة إلى الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية، أسست الجزائر شراكات اقتصادية أخرى مع عدد من الدول الإفريقية، من بينها مصر ونيجيريا وجنوب إفريقيا والسنغال، كما انضمت سنة 2001 إلى مبادرة الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا (NEPAD) .

اعتمدت الجزائر مقاربة شاملة من أجل تقوية علاقاتها الإفريقية من خلال تقديم مساعدات مالية معتبرة، من بينها خيار مسح الديون، حيث شُطبت ديون بقيمة 3 مليارات دولار لفائدة 14 دولة إفريقية سنة 2012، إضافة إلى منح مساعدات مالية بلغت 902 مليون دولار لصالح 14 دولة إفريقية أخرى سنة 2013، فضلا عن تقديم مساعدات مالية تجاوزت 100 مليون دولار لدولة مالي. هذه المبادرات التضامنية تعتبر كعمل يساعد في عملية بناء علاقات اقتصادية حقيقية على المدى الطويل.

على الصعيد الاقتصادي والتجاري، نظمت الجزائر العديد من التظاهرات على المستوى الوطني بهدف دعم الصادرات بصفة عامة، والصادرات للوجهة الإفريقية بصفة خاصة، من بينها معرض الاستيراد والتصدير الإفريقي "إيمكس 2021"، ومعرض المنتجات الجزائرية الموجهة للسوق الليبية، إلى جانب المعرض الدولي للتصدير والخدمات اللوجستية. كما تعتزم الجزائر تنظيم تظاهرة ضخمة ومهمة تتمثل في الطبعة الرابعة من معرض التجارة البينية الأفريقية (IATF2025) في الفترة الممتدة من 4 إلى 10 سبتمبر 2025، وذلك في قصر المعارض (SAFEX). يتم تنظيم هذا الحدث الضخم من قبل البنك الأفريقي للاستيراد والتصدير (أفريكسيم بنك) بالتعاون مع مفوضية الاتحاد الأفريقي، ويهدف بشكل أساسي إلى تعزيز التجارة والاستثمار بين الدول الأفريقية وتوفير منصة عملية لتسهيل تنفيذ منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية(AfCFTA) ، مما يجعله حدثا محوريا يربط الشركات الأفريقية الكبرى ويسهم في النمو الاقتصادي للقارة.

كما يعد مشروع الطريق العابر للصحراء أحد أبرز المشاريع الاستراتيجية التي تعول عليها الجزائر للولوج إلى الأسواق الإفريقية، إذ تستهدف هذه السوق أكثر من 700 مليون نسمة. ويربط هذا المشروع مجموعة من الدول الإفريقية، من بينها تونس والنيجر وبوركينا فاسو ومالي ونيجيريا والدول المجاورة لها. يبلغ طول الطريق الإجمالي حوالي 9400 كيلومتر، ويربط الجزائر بالعاصمة النيجيرية لاغوس عبر عدة تفرعات تمتد نحو النيجر ومالي وتشاد وتونس. ويساهم هذا المشروع في تنشيط التجارة البينية مع الدول الإفريقية، لاسيما ولايات الجنوب الكبير، من خلال توفير البنية التحتية الضرورية لتسهيل عمليات التبادل التجاري عبر المعابر الحدودية ويعد بوابة اقتصادية استراتيجية لتنويع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، وتعزيز تبادل السلع، وتشجيع الاستثمار البيني، ودعم مسار التكامل الاقتصادي الإفريقي، بما ينعكس إيجابًا على التنمية الاجتماعية والاستقرار السياسي. كما يساهم المشروع في خفض تكاليف النقل، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص أسعار السلع وتحسين القدرة التنافسية للصادرات، خاصة وأن دراسات البنك الدولي تشير إلى أن تكاليف النقل في الدول النامية تفوق بنحو ثلاثة أضعاف نظيرتها في الدول المتقدمة التي تمتلك شبكات طرق حديثة.[1]

في السياق ذاته، تعمل الجزائر على تحديث شبكة السكك الحديدية، إذا هناك مشروع لإنجاز خط للسكك الحديدية يربط شمال الجزائر بولاية تمنراست بالجنوب الجزائري، وهو ما سيشكل دعما إضافيا للطريق العابر للصحراء في عملية نقل البضائع. يضاف إلى هذا إنجاز مشروع الربط بالألياف البصرية عبر الصحراء الذي يربط بين الجزائر وأبوجا، وهو مشروع ذو أهمية قارية يندرج ضمن الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (النيباد)، ويهدف إلى تقوية الاتصالات واسعة النطاق المرتبطة بالاتصال ما بين القارات. يبلغ الطول الإجمالي للخط 4500 كلم، تستحوذ منه الجزائر على 2200 كلم، بينما يبلغ نصيب النيجر 900 كلم، ونيجيريا 800 كلم.

على المستوى المالي، أُدخل تنظيم جديد لبنك الجزائر يسمح للمصدرين بتحصيل جميع مداخيلهم من العملة الصعبة الناتجة عن أنشطتهم، إضافة إلى تمكينهم من الاستفادة من إجراءات التوطين البنكي، وتشجيع صادرات الخدمات الرقمية، إلى جانب الخدمات المرتبطة بالشركات الناشئة والمهن الحرة غير التجارية. كما تم فتح فروع بنكية جزائرية في كل من السنغال وموريتانيا تحت اسم البنك الجزائري السنغالي والبنك الجزائري الموريتاني، بما يعزز حضور النظام المصرفي الجزائري في القارة مما يقدم أكثر ثقة للمصدرين الجزائريين وكافة المتعاملين الاقتصاديين. إضافة إلى ذلك، جرى تدشين معبرين حدوديين ثابتين بين الجزائر وكل من موريتانيا وتونس،

[1]. صقر ا., & خويلدات ص. (2024). *منطقة التجارة الحرة الإفريقية وأثرها على حجم التجارة البينية في ظل الانفتاح التجاري على الأسواق الإفريقية دراسة حالة صادرات الجزائر لإفريقيا باستخدام نموذج الجاذبية خلال الفترة 2010 - 2022*. مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية, 10(1), ص.81.

مجهزين بكافة المرافق الضرورية، بما يُتوقع أن يسهم في تعزيز الحركية الاقتصادية بين الدول المعنية ورفع وتيرة التنمية في المناطق الحدودية.

إضافة إلى ما سبق، يعتبر فتح معابر حدودية جديدة، وإعادة فتح المعابر التي كانت مغلقه عاملا آخر محفز لزيادة المبادلات التجارية البينية مع دول الجوار الإفريقية. وفي هذا الإطار، تم فتح معبر تندوف الزويرات بين الجزائر وموريتانيا والذي يعد شريان حقيقي من أجل النفاذ إلى دولة موريتانيا والتي بدورها ستكون نقطة ارتكاز ونفذ إلى كامل دول غرب إفريقيا. [1] كما أعادت الجزائر إحياء تجارة المقايضة الحدودية وتبادل السلع مع كل من النيجر ومالي عبر المعابر الحدودية، وذلك وفق شروط جديدة بهدف تنويع الصادرات وتعزيز العمق الاقتصادي الإفريقي.

أخيرا، تعد تجارة المقايضة الحدودية نظاماً لتبادل السلع دون الحاجة لمعاملات مالية، وهي حالياً تخضع لإطار قانوني وشروط محددة، ويستفيد منها سكان المحافظات الجنوبية الحدودية والمشتغلون في التجارة. ويُعزى ذلك جزئياً إلى العلاقات الاجتماعية القوية التي تربط سكان مناطق الحدود بين الجزائر ومالي والنيجر. كما أعادت الجزائر فتح وتنشيط المعبر الحدودي للدبداب بين الجزائر وليبيا والذي ساهم في ولوج العديد من المنتجات الجزائرية إلى هذا السوق المهم.[2]

المطلب الثالث: منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى (GAFTA):

بادرت الدول العربية إلى إنشاء تكتل اقتصادي يهدف إلى تطوير وتعزيز التبادل التجاري فيما بينها، وتجسد ذلك في تأسيس منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى، بهدف إزالة الرسوم الجمركية وتخفيف القيود غير الجمركية على حركة السلع بين الدول العربية. وتكتسي هذه المنطقة أهمية خاصة كونها تسعى إلى تحقيق اندماج اقتصادي عربي تدريجي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات العربية، ورفع مستوى التبادل التجاري البيني الذي ظل ضعيفًا مقارنة بحجم التجارة الخارجية للدول العربية مع بقية دول العالم. كما توفر الاتفاقية فرصًا كبيرة أمام الدول الأعضاء، خاصة فيما يتعلق بتوسيع الأسواق، دعم الاستثمارات، وتسهيل انسياب الصادرات.

في هذا الإطار، ولكون الجزائر عضو ففي هذا التكتل، يفترض أن تتيح لها الاتفاقية إمكانيات واعدة لتنويع صادراتها خارج قطاع المحروقات وولوج الأسواق العربية بشكل أوسع لاعتبارات جغرافية وثقافية. غير أن واقع الصادرات الجزائرية يطرح عدة تساؤلات حول مدى استفادتها فعليًا من هذه الاتفاقية، وحول العوائق التي قد

[1]. سعودي إ، مرجع سبق ذكره، ص.139.

[2]. شراك ن. ا., & بريكسي رقيق ر. (2023). *القدرة التصديرية للجزائر اتجاه دول منطقة التجارة الحرة الافريقية :دراسة تحليلية اعتمادا على مؤشرات التجارة الخارجية*. مجلة البشائر الاقتصادية, 9(2), ص.71.

تحد من قدرة الجزائر على رفع صادراتها نحو الدول العربية، سواء كانت عراقيل مرتبطة بالإنتاج، الجودة، اللوجستيك، أو حتى القيود غير الجمركية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى دراسة منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى من حيث نشأتها وأهدافها وآلياتها، ثم تحليل آثارها على الصادرات الجزائرية، من خلال استعراض أهم فرص الانفتاح التجاري التي توفرها المنطقة، مقابل التحديات التي تواجه الجزائر لتحقيق استفادة أكبر منها.

1. **النشأة والأهداف:** تعتبر منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى إطارا تعاقديا عربيا يهدف إلى تعزيز التكامل الاقتصادي العربي، وذلك من خلال إلغاء القيود المفروضة على المبادلات التجارية بين الدول العربية، ولا سيما تلك المتعلقة بالسلع ذات المنشأ العربي. ويتم تحقيق هذا الهدف عبر التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية بنسبة 10% سنويًا، خلال فترة زمنية محددة بعشر سنوات، وذلك استنادا إلى قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي المنعقد بتاريخ 19 فيفري 1998 في دورته التاسعة والخمسين.[1]

بالنسبة للجزائر، فقد صادقت الجزائر على اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية عام 2004، وتابعت ذلك بتقديم ملف انضمامها إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ديسمبر 2008. وفي عام 2009، انضمت الجزائر رسميًا إلى المنطقة. وبناءً على الاتفاق الذي أقره المجلس الاقتصادي والاجتماعي العربي في دورته العادية 83 في فبراير 2009، بدأ تنفيذ البرنامج التنفيذي للمنطقة في 01 مارس 2009، حيث بدأت الدول العربية بمنح المعاملة التفضيلية للسلع الجزائرية.[2] وقد أدى هذا التنفيذ إلى إعفاء التبادل التجاري بين الجزائر والدول الأطراف في المنطقة من الرسوم الجمركية والقيود غير الجمركية.

يبلغ عدد الدول الأعضاء في منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى 18 دولة عربية، وهي: الأردن، سوريا، الإمارات العربية المتحدة، البحرين، المملكة العربية السعودية، اليمن، الجزائر، تونس، سلطنة عمان، العراق، الكويت، قطر، لبنان، المغرب، مصر، موريتانيا، السودان، وفلسطين. وفي المقابل، توجد دول عربية لم تنضم بعد إلى هذه المنطقة، من بينها الصومال وجيبوتي وجزر القمر[3].

تهدف اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى إلى إرساء دعائم تكامل اقتصادي عربي بصفة تدريجية، عن طريق تعزيز القدرات الإنتاجية للدول العربية وتحسين اندماجها في المحيطين الإقليمي والدولي. وفي هذا

---

[1]. دحماني الهوارية د. ا., & دربال ع. ا. (2017). *آثار إنضمام الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على التبادل التجاري الجزائري مع دول المنطقة*، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة،، 2(2)، ص.181.

[2]. موسي ع. ا., & رشاش ع. (2025). *مستوى التبادل التجاري والتنويع الاقتصادي للجزائر في ظل اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى*، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد, 9(2), 237-256.

[3]. مصطفى، س. (2020). *دور قواعد المنشأ في تحرير التجارة بشروط تفضيلية في منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى وتحولها نحو التصنيع*. مجلة أوراق اقتصادية، 4(2). ص.186.

الإطار، تسعى الاتفاقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تشكل مرتكزات أساسية لبناء فضاء اقتصادي عربي أكثر تماسكًا وفعالية.

- توسيع نطاق الأسواق الوطنية أمام المنتجين المحليين، بما يتيح لهم رفع حجم الإنتاج وتحقيق وفورات الحجم، وهو ما ينعكس إيجابا على تخفيض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية. كما يفترض أن يؤدي تنوع السلع وتعددها إلى توفير خيارات أوسع للمستهلك، مقارنة بما لو ظل السوق محصورا داخل حدود الدولة فقط. [1]
- تهدف الاتفاقية إلى ترسيخ مبدأ التبادل التجاري الحر بين الدول العربية، من خلال ضمان حرية تنقل السلع والأشخاص ورؤوس الأموال، وتعزيز بيئة المنافسة بين الأسواق العربية. الهدف من ذلك دعم التخصص وتقسيم العمل بين الدول الأعضاء، وتحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية التي تزخر بها الدول العربية، بما يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ويساهم في تحسين مستوى المعيشة والرفاه الاجتماعي للمواطن العربي. [2]
- من النتائج المتوقعة أيضًا لهذه المنطقة أنها تساعد على تقليص اعتماد الدول العربية على الأسواق الخارجية، من خلال تشجيع التجارة البينية وتقليل درجة التبعية للاقتصاد العالمي، خاصة تجاه الدول الصناعية الكبرى، بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية الاقتصادية.
- تعمل منطقة التجارة الحرة على تعزيز التنسيق والتكامل بين السياسات الاقتصادية العربية، وذلك عبر إيجاد انسجام تدريجي بين التوجهات والسياسات الاقتصادية المختلفة للدول الأعضاء، بما يخدم الهدف الاستراتيجي طويل المدى المتمثل في تحقيق الوحدة والنمو الاقتصادي للبلدان العربية.
- تقوم المنطقة على مبدأ تحرير المبادلات التجارية بين الدول الأطراف عبر إزالة الرسوم والقيود المفروضة على السلع ذات المنشأ العربي، من خلال تطبيق الإعفاءات الجمركية لبعض المنتجات، واعتماد التخفيض التدريجي للرسوم والتعريفات الجمركية على بقية المنتجات، بما يضمن انسياب التجارة وتوفير المنتجات بأسعار تنافسية.
- إقامة علاقة تكاملية بين الإنتاج والتبادل التجاري، بحيث لا يكون التحرير التجاري مجرد فتح للأسواق، بل أداة لتوجيه الإنتاج داخل الدول العربية نحو تلبية احتياجات السوق العربية، مدعوما بتسهيلات وإجراءات محفزة و مساعدة.

---

[1]. عمر ح. (2019). *انعكاسات تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على حجم التجارة العربية البينية " التطورات، المشاكل والحلول*، مجلة المالية والأسواق، 6(2)، ص.132.

[2]. شعبان، ف. (2005). *التجارة والاستثمار البينيان كمدخلين للتكامل الاقتصادي العربي (رسالة ماجستير)*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، ص.8.

- تعد حماية المنتجات العربية من المنافسة الخارجية أحد الأبعاد المهمة التي تسعى المنطقة إلى دعمها، وذلك من خلال تعزيز الحضور العربي داخل السوق العربية ورفع قدرة السلع العربية على الصمود أمام المنتجات المستوردة.[1]

على الرغم من كل هذه الأهداف التي كانت تصبوا إليها منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، تظهر العديد من الدراسات الأكاديمية أن التجارة البينية العربية مازالت ذات مستوى محدود مقارنة بالتبادل التجاري مع الشركاء الخارجيين، وذلك رغم وجود روابط تاريخية ولغوية وجغرافية مشتركة بين الدول العربية، ورغم الجهود المبذولة لتعزيز العلاقات الاقتصادية والتجارية فيما بينها. ويفهم من ذلك أن المدخل التجاري للتكامل الاقتصادي العربي لم ينجح بعد في تحقيق النتائج المرجوة، خاصة فيما يتعلق برفع حجم المبادلات التجارية داخل المنطقة العربية. يرجع هذا إلى كون صادرات النفط تشكل حوالي 50% من إجمالي الصادرات العربية، وهو ما يفسر استمرار توجه التجارة الخارجية العربية نحو دول غير عربية، بحثا عن أسواق أوسع وأكثر استقرارا. [2]

إضافة إلى هذا، تلعب مجموعة من العوامل الاقتصادية والتجارية واللوجستية دورًا مهمًا في تفسير ضعف التجارة البينية العربية. فمن جهة، تساهم الحواجز غير الجمركية واستمرار بعض القيود التنظيمية في إعاقة انسياب المبادلات بين الدول العربية، كما أن وجود تشابه في هياكل الإنتاج والسلع المتبادلة يقلل من فرص التكامل ويحد من تنوع التجارة البينية. ومن جهة أخرى، تؤثر العوامل اللوجستية بشكل كبير، لا سيما ضعف البنية التحتية للنقل والخدمات المرافقة وارتفاع تكاليفه نتيجة المسافات الجغرافية، وهو ما ينعكس سلبًا على تنافسية المبادلات.[3] وفي المقابل، فإن تعزيز القدرات التجارية للدول الأعضاء وتوسيع فرص النفاذ إلى الأسواق يتطلب تحديد أبرز المعوقات التي تواجه ترقية التجارة البينية العربية.

2. تطور الصادرات الجزائرية إلى المنطقة العربية: إن انضمام الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى كان الهدف منه زيادة التبادلات التجارية البينية بصفة عامة والصادرات الجزائرية إلى الأسواق العربية بصفة خاصة، خاصة في ظل المزايا التي تمنحها المنطقة العربية من القرب الجغرافي والثقافي وتشابه البيئة الاقتصادية. إضافة إلى الأسواق الإفريقية، كانت الأسواق العربية تشكل أحد أهم الوجهات التي كانت تسعى من خلالها الحكومات المتعاقبة تحقيق أهداف تنويع والرفع من صادراتها وما يترتب عنه من زيادة تنافسية

---

[1]. بلعرج، خ.، وخنوف، ر. (2014، 23–24 نوفمبر) .*التجارة الخارجية بين الترتيبات التجارية الإقليمية والنظام التجاري متعدد الأطراف* [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة: واقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطارف، الجزائر. ص.11.

[2]. بوبعاية ذ. ر. (2023). *دور التكامل الاقتصادي العربي في تفعيل التبادل التجاري الأورو-عربي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*, 23(2), ص. 148.

[3]. عزالدين ر., & رشاش ع. (2022). *قواعد المنشأ في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وآثارها على نفاذ الصادرات نحو الأسواق العربية.* مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), ص.179.

شركاتها. في هذا الإطار، سيتم من خلال بيانات الصادرات إلى الدول العربية في الجدول أدناه، التحقق من مدى تحقق الأهداف المرجوة من الانضمام إلى هذه المنطقة.

جدول رقم (9.4): تطور الصادرات الجزائرية إلى المنطقة العربية خلال فترة (2016-2023)/ (مليون دج)

السنة	الصادرات إلى دول المغرب العربي (مليون دينار)	النسبة (%) من الصادرات الكلية	الصادرات إلى باقي الدول العربية (مليون دينار)	النسبة (%) من الصادرات الكلية	الصادرات إلى الدول العربية	نسبة الصادرات إلى الدول العربية % من الصادرات الكلية
2016	128 096	3.9	43 254	1.3	171 350	5.2
1017	142 079	3.6	87 278	2.2	229 357	5.8
1018	195 416	4.0	90 033	1.8	285 449	5.8
1019	221 099	5.2	102 681	2.4	323 780	7.6
2020	189 489	6.7	64 296	2.3	253 785	9
2021	222 550	4.1	88 315	1.6	310 865	5.7
2022	256 690	2.8	109 354	1.2	366 044	4
2023	268 981	3.6	66 877	0.9	335 858	4.5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المركز الوطني للإحصائيات

تظهر أرقام الجول رقم (9.4) أن الصادرات الجزائرية الموجهة إلى دول المغرب العربي عرفت ارتفاعا على مستوى القيم المطلقة، حيث ارتفعت من 128.1 مليار دينار سنة 2016 إلى حوالي 269 مليار دينار سنة 2023. ويسجل أعلى مستوى خلال سنة 2023، ما يعكس توسعا تدريجيا في المبادلات التجارية الإقليمية.

غير أن هذا الارتفاع في القيم لا يقابله ارتفاع مماثل في الأهمية النسبية، إذ ظلت نسبة الصادرات إلى دول المغرب العربي من إجمالي الصادرات الجزائرية ضعيفة نسبيا، حيث تراوحت بين 3.6% و6.7%، مع تسجيل ذروة سنة 2020 (6.7%) قبل أن تتراجع لاحقًا. ويشير هذا إلى أن نمو الصادرات نحو هذه المنطقة بقي أبطأ من نمو الصادرات الكلية، مما يعكس محدودية الاندماج التجاري المغاربي رغم القرب الجغرافي والثقافي.

بالنسبة لباقي الدول العربية، تظهر المعطيات عدم استقرار في القيم والنسب. فقد ارتفعت الصادرات من 43.3 مليار دينار سنة 2016 إلى 109.4 مليار دينار سنة 2022، قبل أن تنخفض مجددًا إلى 66.9 مليار دينار سنة 2023. أما من حيث الأهمية النسبية، فقد ظلت هذه الصادرات محدودة جدًا، حيث لم تتجاوز 2.4% من إجمالي الصادرات في أفضل الحالات، وانخفضت إلى أقل من 1% سنة 2023. ويعكس هذا الضعف استمرار العوائق الهيكلية والتنظيمية التي تحد من دخول الصادرات الجزائرية إلى الأسواق العربية، رغم وجود إطار مؤسساتي مثل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى.

مما سبق يمكن استنتاج أن دول المغرب العربي تستحوذ على الحصة الأكبر من الصادرات الجزائرية نحو العالم العربي، حيث تراوحت نسبتها من إجمالي الصادرات العربية بين 4% و9%. في المقابل، تبقى الصادرات نحو باقي الدول العربية أقل استقرارًا وأكثر تقلبًا، سواء من حيث القيم أو النسب. ويُظهر ذلك أن البعد الجغرافي وحده غير كافٍ لتعزيز المبادلات، في ظل استمرار ضعف التنسيق الاقتصادي، محدودية تنويع الصادرات، وتواضع تنافسية المنتجات الجزائرية غير النفطية. إضافة إلى هذا، تبرز معطيات الجدول أن الصادرات الجزائرية الموجهة إلى الدول العربية، سواء دول المغرب العربي أو باقي الدول العربية، تمثل نسبة محدودة من إجمالي الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2016–2023، إذ لم تتجاوز في مجموعها في أغلب السنوات 10% من الصادرات الكلية .ويُعد هذا المستوى ضعيفًا نسبيًا إذا ما قورن بعوامل القرب الجغرافي، والتقارب الثقافي واللغوي، ووجود أطر مؤسساتية للتكامل الاقتصادي العربي. ورغم تسجيل ارتفاع في القيم المطلقة للصادرات نحو الدول العربية، فإن الأهمية النسبية بقيت شبه مستقرة أو متراجعة في بعض السنوات، ما يدل على أن نمو الصادرات الكلية كان أسرع من نمو الصادرات العربية، خاصة نحو الأسواق الأوروبية والآسيوية، وهو ما أدى إلى تراجع الوزن النسبي للأسواق العربية ضمن الهيكل الجغرافي للصادرات الجزائرية.

يرجع ضعف نسبة الصادرات الجزائرية الموجّهة إلى الدول العربية مقارنة بإجمالي الصادرات إلى جملة من العوامل. لا يزال هيكل الصادرات الجزائرية يتسم بتركيز مرتفع على المحروقات ومشتقاتها، وهي منتجات توجه أساسا نحو أسواق ذات طلب صناعي كبير وعقود طويلة الأجل، لاسيما الأسواق الأوروبية، مما يحد من توجيهها نحو الفضاء العربي الذي ليس لديه نقص في هذه المنتجات. كما يضاف إلى ذلك محدودية تنويع

الصادرات خارج قطاع المحروقات وضعف تنافسية المنتجات غير النفطية من حيث الجودة، السعر، والاستمرارية في العرض، وهو ما يقلص قدرة المؤسسات الجزائرية على اختراق الأسواق العربية بفعالية. وعلى الرغم من وجود أطر مؤسساتية للتكامل التجاري العربي، فإن استمرار العوائق غير الجمركية، المتمثلة في اختلاف المعايير الفنية، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وارتفاع تكاليف النقل واللوجستيك، يشكل عائقًا حقيقيًا أمام تنمية المبادلات البينية. فضلا عن ذلك، يساهم ضعف الاندماج الإنتاجي وغياب سلاسل القيمة الإقليمية العربية في بقاء التبادلات التجارية في حدودها التقليدية. يضاف إلى ما سبق التوجه الاستراتيجي للصادرات الجزائرية نحو أسواق تقليدية أكثر استقرارًا وربحية، ما يعكس فجوة قائمة بين الإمكانات التكاملية التي يتيحها القرب الجغرافي والثقافي، وبين واقع الأداء التجاري الفعلي.

خلاصة، يمكن القول إن ضعف نسبة الصادرات الجزائرية إلى الدول العربية مقارنة بالصادرات الكلية يعكس مفارقة اقتصادية تتمثل في فجوة واضحة بين الإمكانات التكاملية النظرية، والتي كانت من أكبر أهداف الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والواقع التجاري الفعلي. وعليه، يمكن استنتاج أن أهداف الانضمام إلى هذه المنطقة لم تحقق أهدافها.

3. معوقات تطور الصادرات الجزائرية إلى الدول العربية وطرق معالجتها: إن عدم نجاح الصادرات الجزائرية في الاستفادة من مزايا الانضمام إلى منطقة التبادل الحر العربية الكبرى و أسواقها، قد يعزى لعدة أسباب نذكر منها:

- يعتبر غياب قواعد منشأ تفصيلية من أهم المشاكل التي تعيق نجاح التجارة البينية والصادرات الجزائرية، لأن الدول العربية لم تتفق بعد على قواعد دقيقة تحدد متى تُعتبر السلعة "عربية" وتستفيد من الإعفاءات الجمركية. حاليًا تعتمد المنطقة على قواعد عامة تقول إن السلعة تكتسب صفة المنشأ إذا أُنتجت داخل دولة عربية وكانت تحتوي على قيمة مضافة محلية لا تقل عن 40%، وتنخفض إلى 20% في حالة الصناعات التجميعية.[1] غير أن هذه القواعد العامة قد تسمح أحيانا بدخول سلع أجنبية إلى الأسواق العربية على أنها سلع عربية، مما يضعف تنافسية المنتجات المحلية ويقلل من استفادة السلع الجزائرية فعليًا من مزايا الاتفاقية.
- لاتزال المنتجات الجزائرية بعيدة عن التنافسية من حيث الجودة والسعر والتي تمكنها من التوسع في الأسواق العربية، وهذا نتيجة منافسة قوية داخل هذه السواق من منتجات عربية وغير عربية.

[1] دحماني الهوارية د. ا., & دربال ع. ا، مرجع سابق، ص.199.

- يرجع الضعف الأساسي إلى تركيز الصادرات الجزائرية على المحروقات (النفط والغاز)، التي لا تطلب بكثرة من الدول العربية المنتجة أو غير المهتمة بها، مما يحد من تنويع السلع المُغطاة بالاتفاق.[1] هذا الأمر يبين أن هناك اختلال هيكلي في الاقتصاد الجزائري ونقص في تنوع القاعدة الإنتاجية.
- طول مدة العبور للسلع داخل المنطقة العربية وارتفاع تكاليف النقل، يضاف إليه فرض قيود غير جمركية متعلقة بالمواصفات والصحة النباتية.[2]

إن نجاح الجزائر في استغلال الإمكانيات التي توفرها الأسواق العربية من حجم سوق استهلاكية معتبرة، والتشابه الثقافة الاستهلاكية لبعض المنتجات، يجعل من الضروري التغلب على المعوقات المذكورة سابقا. حتى وإن كانت عملية تشجيع وتحفيز قطاع الصادرات هي عملية متكاملة وليست متعلقة بمنطقة جغرافية مستهدفة محددة، إلا أنه يمكن اقتراح بعض التوصيات من أجل زيادة الصادرات إلى هذه المنطقة الجغرافية بصفة محددة.

- إن جودة الخدمات اللوجستية تؤثر مباشرة على ديناميكية التجارة في الجزائر، وأن ضعفها يحد من تنافسية الصادرات، وعليه وجب تطوير جودة النقل بكل أنواعه البحري والجوي والبري للبضائع، من أجل تخفيض التكلفة وتسهيل ولوج السلع الجزائرية، وخاصة المنتوجات سريعة التلف.
- العديد من الصادرات تفشل بسبب متطلبات المطابقة الفنية والصحية والبيئية التي أصبحت تشكل عنصرًا حاسمًا في التجارة الحديثة، وعليه وجب الرفع من جودة وتنافسية المنتجات الجزائرية واستعمال طرق إبداعية لتكييف المنتجات بما يطلبه المستهلك العربي، إضافة إلى مطابقتها للمعايير المطلوبة.
- إصلاح قواعد المنشأ وتبسيطها بما يتلاءم مع واقع الإنتاج العربي، وتوحيد نماذج شهادات المنشأ وآليات التحقق منها، وهذا من أجل تقليص التكلفة على المصدّرين، والحد من استغلال الثغرات التي تسمح بدخول سلع أجنبية تحت غطاء المنشأ العربي.[3] ومن شأن ذلك أن يدعم تنافسية المنتجات الجزائرية، ويعزز استفادتها الفعلية من مزايا منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، بما ينعكس إيجابًا على رفع حجم الصادرات نحو المنطقة.

---

[1]. Arab, A., Badache, A., & Djamouh, S. (2022). *Analytic study of Algerian foreign trade during 2000–2018*. Revue d'économie et de statistique appliquée, 19(2), P.29.

[2]. زيرمي ن. (2016). *التجارة الخارجية الجزائرية في منطقة التجارة الحرّة العربية الكبرى (الواقع، المعوقات، الآفاق)*، 7(2), ص.205.

[3]. عزالدين ر., & رشاش ع.، مرجع سابق، ص.255.

- يُعدّ تسهيل الإجراءات الجمركية من أهم الشروط التي تضمن استفادة الجزائر الفعلية من مزايا منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى، لأن إزالة الرسوم الجمركية وحدها لا تكفي إذا ظلت عمليات التصدير تواجه تعقيدات إدارية وبطئًا في المعاملات. فطول آجال التخليص الجمركي، وتعدد الوثائق المطلوبة، يؤدي إلى زيادة تكاليف التصدير وتقليل تنافسية المنتجات الجزائرية داخل الأسواق العربية. ومن ثمّ، فإن تعزيز الصادرات الجزائرية نحو الدول العربية يتطلب اعتماد إصلاحات عملية تقوم على تبسيط الإجراءات، ورقمنة المعاملات، وتطبيق نظام النافذة الواحدة في عمليات التصدير، بما يسمح بتقليص الوقت والتكاليف، وتحسين شفافية الإجراءات وسرعتها.
- تنويع القاعدة التصديرية لرفع حجم الصادرات نحو الأسواق العربية في إطار منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى، مثل الصناعات التحويلية والمنتجات الزراعية والغذائية، وتشجيع المؤسسات على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة قادرة على المنافسة، بما يسهم في بناء قاعدة تصديرية أكثر استقرارًا واستدامة.[1]

المطلب الرابع: معوقات التصدير للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بعد دراسة إجراءات دعم الصادرات الجزائرية والهيآت الرسمية وشبه الرسمية الداعمة لها، وبعد دراسة واقع الصادرات نحو المناطق الجغرافية المختلفة في إطار الاتفاقيات التجارية المختلفة والتي كانت تهدف إلى تطوير وتنويع الصادرات، يظهر أن كل هذه الإجراءات والاتفاقيات لم تسهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة. هذا الأمر مرده وجود عدة عراقيل وعوامل يمكن اختصارها فيمايلي:

1. البيروقراطية الإدارية وارتفاع التكاليف المرتبطة بها: يتجلى هذا الأمر في مؤشر تيسير التجارة عبر الحدود، والذي يستعمل كأداة لقياس وتقييم مدى كفاءة وفعالية الإجراءات المتعلقة بعبو السلع والبضائع للحدود الوطنية في بلد معين. احتلت الجزائر المرتبة 172 سنة 2021، حيث قدر الوقت اللازم للالتزام بإجراءات الحدود للعملية التصديرية بـ 80 ساعة، والتكلفة المرتبة بها قدرت بـ 593 دولار أمريكي، فيما قدر متوسط المدة الزمنية للدول العربية بـ 57 ساعة والتكلفة بـ 498 دولا أمريكي. كما حددت المدة الزمنية للتصدير المتعلقة بالإجراءات والوثائق بـ 149 ساعة، والتكلفة المرتبطة بها 374 دولار أمريكي، وهي مدة زمنية طويلة مقارنة بالمتوسط العالمي المقدر بـ 74.6 ساعة متوسط التكلفة العالمي قدر بـ 261 دولار أمريكي. مما سبق يتضح

[1] بن عياد ج., & بن سعيد ل. (2023). *واقع التبادل التجاري العربي في ظل اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى خلال الفترة (2016-2021)*. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية, 7(1), ص.391.

أن الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتصدير تعتبر من المعوقات التي تحول دول تطور عملية الصادرات خارج المحروقات.

2. ضعف الحافز الداخلي للمؤسسات الجزائرية لتطوير نشاطها التصديري: إن طبيعة الاقتصاد الريعي و هشاشة ارتباط المنتجات الجزائرية بالأسواق الخارجية، رافقه ضعف الحافز لدى المؤسسات الجزائرية و نقص في الخبرة والتدريب في مجال التصدير وإدارة المخاطر الدولية المرتبطة به. كما يعزى الأمر إلى غياب اتفاقيات تجارية فعالة مع العديد من الدول الإفريقية، ما يحد من قدرة المنتجات الجزائرية على المنافسة في الأسواق الإفريقية بفعل القيود التعريفية المفروضة، رغم ما تتمتع به الجزائر من مزايا نسبية في بعض المنتجات كالمواد الكيمياوية، والأسمدة، والمواد المعدنية. وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى ضعف الحوافز التصديرية وفقدان المنتجات الجزائرية لفرص تبادلات تجارية محتملة.

3. إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الجزائرية: تتمتع المؤسسات الدولية إلى معايير جودة صارمة وعالية نتيجة تجربتها الطويلة في الأسواق الدولية التي تتميز بالتنافسية الشديدة. أدى إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الجزائرية نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج، وضيق السوق المحلية، وضعف وفرة الإنتاج، وارتفاع تكلفة استيراد المدخلات إلى عجز هذه المؤسسات عن مجاراة التطورات التكنولوجية والفنية العالمية. كما أن نمو إنتاجية العامل الجزائري ظل ضعيفا، وهو ما أدى إلى اعتماد الأداء التصديري على المزايا النسبية المتوارثة محليا بدل الاعتماد على عناصر تنافسية هيكلية تستند إلى التجديد والتكنولوجيا. ويؤثر ذلك في نهاية المطاف سلبا في تنمية القدرات التصديرية للمؤسسات، ويقلص من قدرتها على توفير العملة الصعبة لتمويل الواردات.

وعليه، فإن كفاءة الإنتاج الكلية لعوامل الإنتاج تمثل معيارًا مهما لتقييم أداء المؤسسات ومدى ارتباطها بالكفاءة التكنولوجية، فالدراسات في هذا المجال تؤكد أن الدول الناجحة في الاندماج الإقليمي هي تلك التي توظف تكنولوجيا عالية، بما يبرهن على وجود علاقة طردية بين نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وتنمية حجم الصادرات.[1]

4. معوّقات معرفية ولوجستية: تتمثل في محدودية المعرفة بالأسواق المحتملة للتصدير، ضعف الكفاءات البشرية المكلّفة بالتخطيط للنشاط التصديري، إضافة إلى الجهل بآليات الدعم والمساعدات الخاصة بالتصدير وضعف القدرة على تقدير الأرباح المتوقعة من العمليات التصديرية، وقلة الإلمام بالمراحل المختلفة لعملية التصدير، إضافة إلى غياب المعلومات حول الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الإفريقية. كل هذا يصاحبه

[1] قنيفي، م.، مرجع سابق، ص.136.

ارتفاع تكاليف النقل، وتعقيد إجراءات التصدير والحصول على الوثائق اللازمة، والاختلافات اللغوية بين المجتمعات الإفريقية، إلى جانب الفوارق الثقافية بين الدول المستورِدة، والقيود الجمركية، والقيود المتصلة بالمقاييس ومعايير الجودة، واختلاف العادات الاستهلاكية للزبائن، وتكاليف تكييف المنتجات مع متطلبات الأسواق المستهدفة، والصعوبات اللغوية في تحرير الوثائق الإدارية، إضافة إلى عراقيل النفاذ إلى قنوات توزيع ملائمة.

5. نقص الكفاءات والخبرات في مجال التصدير: يرجع ضعف الأداء التصديري أيضا إلى محدودية الكفاءات والخبرات المتخصصة، وما يرتبط بها من معارف في مجالي التسويق والتصدير، فضلا عن ضعف الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير. كما تعتمد غالبية المؤسسات على المشاركة في المعارض الدولية والخبرة المكتسبة منها كوسيلة أساسية للترويج في الأسواق الخارجية، إلى جانب إبرام صفقات مع أطراف أجنبية، في ظل محدودية توفر البيانات والمعلومات التجارية الحديثة التي من شأنها دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز التعرف على الأسواق الإقليمية والدولية. وقد أسهم ذلك في تراجع القدرات التنافسية وإضعاف جاذبية الصادرات الوطنية. ويضاف إلى هذه العوامل تضاعف الأعباء المالية التي تتحملها المؤسسات، وما يترتب عنها من خسائر ناجمة عن الإشكالات المرتبطة بالقروض البنكية والتحويلات المالية الخاصة بعمليات التصدير، ولا سيما في ظل تأخر تسوية المدفوعات. كما أن الاعتماد على الأنظمة التقليدية في التسويات المالية، وضعف توظيف التكنولوجيات المالية الحديثة، إلى جانب غياب البنية التحتية الملائمة وعدم انتشار ثقافة المعاملات النقدية الإلكترونية، كلها عوامل زادت من تعقيد النشاط التصديري وأضعفت فعاليته.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد تم في هذا الفصل تقديم صورة شاملة عن واقع الصادرات في التجربة الجزائرية، كنمط من أنماط التدويل، من خلال تحليل هيكلها من زاويتين أساسيتين، التركيبة السلعية والوجهة الجغرافية خلال السنوات الماضية. وقد أظهرت المعطيات أن الصادرات الجزائرية ما تزال تتسم بدرجة عالية من التركيز السلعي، حيث تهيمن المحروقات ومشتقاتها على الجزء الأكبر من إجمالي الصادرات، مقابل ضعف الوزن النسبي للصادرات خارج المحروقات وعدم استقرارها عبر الزمن. كما بيّن تحليل الوجهة الجغرافية استمرار الاعتماد على عدد محدود من الشركاء والأسواق ونقصد سوق الاتحاد الأوربي، بما يعكس محدودية القدرة على اختراق أسواق جديدة وعلى بناء حضور تصديري مستدام ومتنوع كما تصبوا إليه الحكومات المتعاقبة.

وفي السياق ذاته، تناول الفصل جملة من الإجراءات والهيئات الداعمة للتصدير التي تم إنشاؤها بهدف تشجيع المؤسسات الوطنية على التوجه نحو الخارج، إضافة إلى عرض أهم الاتفاقيات التجارية التي انخرطت فيها الجزائر، وعلى رأسها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ومنطقة التجارة العربية الحرة الكبرى، ومنطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية، باعتبارها أطرا يُفترض أن تحسن النفاذ إلى الأسواق وتمنح المنتجات الجزائرية امتيازات تفضيلية. غير أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن هذه الآليات، رغم أهميتها من حيث الإطار المؤسسي والقانوني، لم تؤدي إلى تحقيق الزيادة والتنويع المطلوبين في الصادرات الجزائرية، وهو ما يعكس استمرار وجود اختلالات هيكلية وتحديات تتجاوز مجرد فتح الأسواق وتوقيع الاتفاقيات، لتشمل عوامل قد تكون مرتبطة بالقدرة التنافسية، جودة المنتجات، اللوجستيك، التمويل، التنظيم، والمناخ العام للتصدير. وعليه، فإنه يتم قبول الفرضية الأولى حول وجود ضعف في تواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية.

وانطلاقا من هذه الخلاصة، تبرز الحاجة إلى الانتقال من تشخيص الواقع على مستوى المؤشرات الكلية إلى فهم أعمق للعوامل التي تعيق المؤسسات الجزائرية عن الولوج الفعال إلى الأسواق الخارجية. لذلك سيتم في الفصل الموالي إجراء دراسة استقصائية تهدف إلى تحديد أهم الأسباب والمعوقات التي تواجه الشركات الجزائرية في مسار تدويل نشاطها، وتحليلها من منظور المؤسسة، بما يسمح باقتراح حلول عملية أكثر نجاعة لتحسين الأداء التصديري ودعم تنويع الصادرات على أسس أكثر استدامة.

الفصل الخامس: دراسة تطبيقية للعوامل المحفزة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التدويل

تمهيد:

في إطار استكمال الجانب النظري للدراسة، يأتي هذا الفصل التطبيقي كحلقة وصل بين ما تم التوصل إليه في فصل تطور الصادرات الجزائرية وبين تفسير أسباب عدم تحقق التحول المأمول في الصادرات خارج المحروقات رغم تعدد الإجراءات الحكومية الداعمة. فنتائج الفصل السابق أظهرت بوضوح أن ديناميكية الصادرات غير النفطية ما تزال محدودة، وهو ما يطرح التساؤل عن العوامل الحقيقية التي تعيق عملية التوسع في الأسواق الخارجية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إجراء دراسة تطبيقية تعتمد على استبيان موجه للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بغرض التعرف على العوامل المحفزة لتدويل النشاط، وبالأخص التدويل عبر نمط التصدير باعتباره المدخل الأكثر شيوعا وأقل مخاطرة مقارنة بصيغ التدويل الأخرى. وتتمثل الفكرة الأساسية في الانتقال الجانب النظري التي تمت دراسته حول دوافع وحوافز التدويل، إلى دراسة الحالة الجزائرية لفهم عوامل قرار التدويل داخل المؤسسة وفي محيطها القريب والبعيد.

تركز هذه الدراسة على ثلاث مجموعات رئيسية من العوامل يفترض أنها تؤثر في توجه المؤسسة نحو التدويل. عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسة، كالموارد والطموح. عوامل خارجية مرتبطة بالسوق المحلية كطبيعة البيئة الداخلية التي تعمل فيها المؤسسة، من حيث المنافسة المحلية، صعوبات التمويل واللوجستيك، الإطار التنظيمي والإجرائي، البيروقراطية، التحفيزات الحكومية، وهي عوامل قد تكون "دافعة" للتوجه إلى الخارج أو "معيقة" له. أخير، عوامل خارجية مرتبطة بالسوق المستهدفة، وتشمل جاذبية الأسواق الأجنبية، باعتبار أن قرار التصدير لا يتوقف على قدرة المؤسسة فقط، بل كذلك على فرص السوق الخارجي وتكلفته ومخاطره.

وعليه، يتمثل الهدف النهائي لهذا الفصل في تحديد العوامل "الحقيقية" الأكثر تأثيرا في تحفيز المؤسسات الجزائرية على التدويل عبر التصدير، وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر المؤسسات نفسها، بما يسمح بتفسير الفجوة القائمة بين الإجراءات الحكومية والنتائج المحققة على مستوى الصادرات خارج المحروقات. كما يُنتظر أن تسهم نتائج الاستبيان في تقديم استنتاجات عملية يمكن أن تُفيد في توجيه سياسات الدعم بشكل أدق، وفي مساعدة المؤسسات على فهم نقاط القوة والقصور التي تحد من اندماجها في الأسواق الدولية.

المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية

في هذا المبحث الأول يتم التطرق إلى منهجية وتصميم الدراسة الميدانية التي اعتمدت عليها الدراسة التطبيقية، باعتبارها الأساس الذي يضمن بناء نتائج علمية قابلة للتحليل والتفسير. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع وطبيعة الدراسة (وصفية/تحليلية)، ثم تقديم مجتمع الدراسة وعينتها ومعايير اختيارها، إضافة إلى توضيح أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وكيفية بنائه، كما يتناول هذا المبحث خطوات توزيع الاستبيان واسترجاعه، إضافة إلى تحليل صدق وثبات أداة الدراسة، وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات.

وبذلك، يسمح هذا المبحث بتوضيح كيف تم الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع التطبيقي، ويبرز مدى ملاءمة التصميم الميداني للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وصولًا إلى نتائج أكثر دقة حول محددات دفع المؤسسات الجزائرية نحو التدويل من خلال نمط التصدير.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى منهج الدراسة التطبيقية، وعينة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة وكيفية اختيارها.

1. **منهج الدراسة:** إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى تشخيص وفهم العوامل التي تحفّز أو تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عملية التوسع نحو الأسواق الخارجية، وبشكل خاص عبر التصدير. فقد تم توظيف المنهج الوصفي في عرض خصائص العينة ا ووصف واقع انخراطها في الأسواق الخارجية، إلى جانب وصف اتجاهات إجاباتها تجاه محاور الاستبيان الثلاثة: العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، والعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية، والعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي. وقد جرى قياس هذه الاتجاهات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح بتحويل المواقف والآراء إلى قيم رقمية قابلة للقياس، بما يسهّل ترتيب العوامل حسب درجة الاتفاق عليها وتحديد أهميتها النسبية من وجهة نظر مسيري المؤسسات. أما الجانب التحليلي، فقد تمثل في اختبار فرضيات الدراسة اعتمادًا على اختبار (One-Sample T-Test)، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات العينة مع القيمة المرجعية المحايدة لمقياس ليكرت (3). يتيح هذا الأسلوب التحقق مما إذا كانت المؤسسات تُبدي

اتجاهًا ذا دلالة إحصائية نحو اعتبار العوامل المدروسة محفّزة للتدويل أو معيقة، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية مناسب لاتخاذ القرار.

2. مجتمع الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية المصدرة منها وغير المصدرة، وبكل الأحجام. أما عن القطاعات التي ينتمي إليها فهي كل المؤسسات الاقتصادية من غير قطاع الخدمات. وعلى هذا الأساس، فإن القطاعات الخاصة بمجتمع الدراسة شملت مايلي:

- مواد اولية ؛
- صناعة الكترونية وكهرومنزلية؛
- تجهيزات صناعية وتجهيزات فلاحية؛
- منتجات زراعية ومواد غذائية؛
- صناعة معدنية ومواد البناء؛
- صناعة صيدلانية/ صناعة كيماوية؛
- قطاعات أخرى.

3. عينة الدراسة وأداة جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني (Google Forms) كأداة لجمع البيانات، حيث تم إرساله إلى عينة أولية مكوّنة من 380 مؤسسة اقتصادية جزائرية. وقد تم استرجاع 60 استبيانا، منها 4 إجابات متكررة، وإجابتين غير مكتملتين، لتبقى بذلك 54 إجابة صالحة للتحليل الإحصائي تم استعمالها في عملية تحليل البيانات. وتم اعتماد الاستبيانات المسترجعة باعتبارها تمثل العينة النهائية للدراسة، نظرا لصعوبة رفع معدل الاستجابة في الدراسات الميدانية الإلكترونية الموجهة للمؤسسات.

قسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات عامة حول الشركة: تضمن هذا القسم، إسم ورأس مال الشركة وهما سؤالان اختياريان، إضافة إلى عدد عمال الشركة لمعرفة حجم الشركة، وعمر المؤسسة.

القسم الثاني: معلومات حول نشاط الشركة في السواق الخارجية: كانت الأسئلة حول ما إذا كان للشركة أي نشاط في الأسواق الخارجية، نمط النشاط، والأسواق الخارجية التي تنشط فيها.

القسم الثالث: خاص بالعوامل التي تدفع وتحفز الشركة إلى التدويل: وهو محور الدراسة، حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة فروع، وكل فرع تضمن خمسة عوامل؛ العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، والعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية، والعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي . وقد جرى قياس هذه

الاتجاهات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة، ما يسمح بتحويل درجة الموافقة إلى قيم رقمية قابلة للقياس. وعليه فمتوسط أداة هذا المقياس والذي يستخدم لقياس اختبار الفرضيات هو 3.

الجدول التالي يعرض الخيارات الخمسة المعتمدة في سلم ليكرت.

جدول رقم (1.5) : درجات القياس المعتمدة في الدراسة

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم ارفاق نسخة من الاستبيان في قائمة الملاحق (ملحق رقم(1)).

4. المعالجة الإحصائية للبيانات: اعتمدت هذه الدراسة في معالجة وتحليل البيانات الميدانية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) ، نظرًا لما يوفره من أدوات إحصائية ملائمة لتحليل البيانات الكمية الواردة من الاستبيانات، وسهولة استخدامه ودقته في استخراج النتائج. وقد استخدم البرنامج كخطوة أولى في إدخال وترميز البيانات المجمعة من الاستبيان، ثم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة. حيث مكن برنامج SPSS من القيام التحليل الوصفي لبيانات العينة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار خصائص أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ومعاملات الارتباط لإظهار درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة. كما استُخدم البرنامج في تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، وعلى رأسها اختبار(One-Sample T-Test) ، وذلك للتحقق من اتجاهات إجابات المؤسسات ومدى دلالتها الإحصائية مقارنة بالقيمة المرجعية لمقياس ليكرت الخماسي. وبذلك أسهم برنامج SPSS في توفير معالجة إحصائية منهجية ومبسطة وموثوقة للبيانات، مما عزز دقة النتائج المستخلصة وساعد على تفسيرها بطريقة علمية تخدم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التطرق إلى الصدق الظاهري للاستبيان ولدرجة ثباته باستعمال معامل كرومباخ الفا، إضافة إلى إظهار درجة الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون.

1. الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري مدى ملاءمة أداة الدراسة في ظاهرها لقياس ما صممت من أجله، أي مدى وضوح فقراتها وانسجامها مع موضوع البحث وأهدافه من وجهة نظر المختصين والمستجيبين. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال مراجعة فقراته وصياغتها للتحقق من وضوحها وخلوها من الغموض أو اللبس، ومن خلال التأكد من أن كل محور من محاور الاستبيان يعكس البعد الذي يراد قياسه. كما تم عرض الاستبيان على أساتذة مختصين بغرض إبداء الرأي حول مدى ملاءمة العبارات وصياغتها وترتيبها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، بما يدعم صلاحية الاستبيان للاستخدام الميداني وتحقيق أهداف البحث. والملحق رقم يحوي أسماء الأساتذة المحكمين للصدق الظاهري للاستبيان.

2. إختبار ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك بالنسبة لمحاور العوامل المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي، والمتمثلة في محور العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، ومحور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية، ومحور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية. في حين لم يتم حساب الثبات لبقية الأسئلة الوصفية، لعدم خضوعها لمقياس الاتساق الداخلي.

جدول رقم(2.5) : إختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ	الملاحظة
العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة	5	0.807	جيد جدا
العوامل المرتبطة بالسوق المحلية	5	0.789	جيد
العوامل المرتبطة بالسوق المستهدفة	5	0.684	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا أن الاستبيان يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز صلاحيته للاستخدام في التحليل الإحصائي. فقد بلغت قيمة معامل الثبات لمحور العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة (0.807) لعدد (5) عبارات، وهي قيمة تُعد جيدة جدًا، مما يدل على وجود انسجام واضح بين فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس البعد المراد دراسته. كما سجل محور العوامل المرتبطة بالسوق المحلية قيمة ثبات قدرها (0.789) لعدد (5) عبارات، وهي قيمة تُعد جيدة وفق المعايير الإحصائية المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، وتعكس درجة مقبولة من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور. أما محور العوامل المرتبطة بالسوق المستهدفة، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.684)

لعدد (5) عبارات، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المقبول إحصائيًا، خاصة في الدراسات الميدانية ذات العينات المحدودة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات كافية تتيح الاعتماد على بياناتها واستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل اتجاهات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو التوسع في الأسواق الخارجية.

3. الصدق البنائي لأداة الدراسة: يتحقق الصدق البنائي عندما تظهر فقرات كل محور انسجاما واتساقا داخليا فيما بينها، وتكون مرتبطة إحصائيا بالمؤشر الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، بما يعكس قياسا دقيقا للمتغير النظري محل الدراسة، ويتم التأكد منه وقياسه من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه. في حالتنا لدينا ثلاثة محاور، العوامل الداخلية المرتبطة بالشركة، العوامل المرتبطة بالسوق الداخلي، وأخيرا، العوامل المرتبطة بالسوق المستهدف. الجداول التالية تبين الصدق البياني لعبارات كل محور من المحاور الثلاثة.

جدول رقم (3.5): الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل الداخلية المرتبطة بالشركة

العبـــــارات	معامل الارتباط بمحور العوامل المرتبطة بالشركة	قيمة Sig
زيادة المبيعات، الأرباح والنمو	**0.818**	**0.000**
ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين	**0.783**	**0.000**
زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	**0.818**	**0.000**
التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق	**0,602**	**0.000**
استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	**0.744**	**0.000**
الارتباط دال عند مستوى اقل من 0.01		

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال مخرجات SPSS

جدول رقم(4.5) : الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل المرتبطة بالسوق المحلي

العبـــــارات	معامل الارتباط بمحور العوامل المرتبطة بالشركة	قيمة Sig
تشبع السوق المحلية	**0.621**	**0.000**
سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	**0.721**	**0.000**
وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية للشركات التي تريد التوسع خارجيا	**0.859**	**0.000**
وجود بنى تحتية ولوجيستية محفزة على التصدير	**0.810**	**0.000**
تتبع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	**0.674**	**0.000**
الارتباط دال عند مستوى اقل من 0.01		

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال مخرجات SPSS

جدول رقم (5.5): الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل المرتبطة بالسوق الأجنبي

العبارات	معامل الارتباط بمحور العوامل	قيمة Sig
وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	**0.563**	**0.000**
ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	**0.723**	**0.000**
البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	**0.793**	**0.000**
وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	**0.611**	**0.000**
تشابه الثقافة الاستهلاكية	**0.649**	**0.000**
الارتباط دال عند مستوى اقل من 0.01		

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال مخرجات SPSS

تظهر نتائج اختبار الصدق البنائي المعتمدة على معامل ارتباط بيرسون بين كل عامل والمجموع الكلي للمحور أن محاور الاستبيان الثلاثة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، إذ جاءت الارتباطات موجبة ودالة إحصائيا بما يؤكد أن الفقرات تقيس البعد الذي وُضعت من أجله. ففي محور العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة سجّلت معاملات ارتباط قوية، حيث تراوحت بين 0.602 و0.818 مع دلالة إحصائية (Sig=0.000) لجميع الفقرات، ما يعكس انسجاما معتبرا بين عبارات المحور ومفهوم "الدوافع الداخلية للتدويل". وبالمثل، أظهر محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية ارتباطات موجبة وقوية مع المؤشر الكلي تراوحت بين 0.621 و0.859 وجميعها دالة إحصائيا(Sig=0.000) ، وهو ما يدعم صلاحية عبارات هذا المحور في قياس أثر ظروف السوق المحلية على التوسع الخارجي. أما محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية فقد جاءت ارتباطات الفقرات مع المؤشر الكلي موجبة ودالة كذلك، وتراوحت بين 0.563 و0.793 (Sig=0.000)، وهي قيم مقبولة إلى قوية في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، بما يؤكد أن عبارات المحور تجسد بشكل متسق محددات السوق الأجنبية المؤثرة في قرار التدويل. وبناء على ذلك، يمكن القول أن النتائج تُثبت تحقق الصدق البنائي لمحاور الأداة، وتعزز الاعتماد عليها في التحليل اللاحق واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إحصائي لنتائج الدراسة

سوف يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والمُعالجة باستخدام برنامج SPSS ، ويهدف إلى تقديم عرض لخصائص عينة الدراسة، ثم تحليل اتجاهات إجاباتها المتعلقة بمحاور الدراسة المختلفة، سواء ما يرتبط بالعوامل الداخلية للمؤسسة أو بالعوامل الخارجية الخاصة بالسوق المحلية والسوق الأجنبية. كما يسعى هذا المبحث إلى تفسير النتائج الإحصائية في ضوء الإطار النظري للدراسة وأهدافها، واختبار الفرضيات المطروحة، بما يسمح باستخلاص دلالات علمية تساعد على فهم سلوك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تجاه التدويل، وتمهّد لاستخراج الاستنتاجات العامة والتوصيات العملية في خاتمة الفصل.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سيتم استعمال أساليب الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة الدراسة من حيث الحجم، قطاع النشاط، العمر، نمط التدويل في حالة وجوده، والأسواق الأجنبية التي للمؤسسة نشاط فيها.

1. حجم المؤسسة: لقد تم تقسم حجم الشركات على أساس عدد العمال، وهو الأنسب في عملية الاستبيان، كون تقسيم حجم الشركات بناء على رقم الأعمال صعب جدا نظرا لحساسية تقديم هذا النوع من المعطيات من طرف المؤسسات. الصنف الأول، هي المؤسسات الصغيرة وهي التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يزيد عدد عمالها عن 50 عامل ويقل عن 250عامل. أخيرا، المؤسسات الكبيرة والتي يزيد عدد عمالها عن 250 عامل. وقد تم اختيار هذا المعيار كون المؤسسات لا تتحفظ على تقديم هذه المعطيات مقارنة بمعيار رقم الأعمال.

يبين جدول التكرارات المتعلق بمتغير حجم المؤسسة أن عينة الدراسة تضم 54 مؤسسة اقتصادية دون وجود قيم مفقودة، مما يعكس اكتمال البيانات الخاصة بهذا المتغير. ويتضح أن المؤسسات الكبيرة تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددها 23 مؤسسة بنسبة 42.6%، وهو ما يشير إلى حضور مهم لهذا الصنف من المؤسسات في الدراسة. في المقابل، بلغت نسبة المؤسسات المتوسطة 29.6% بواقع 16 مؤسسة، بينما جاءت المؤسسات الصغيرة في المرتبة الأخيرة بعدد 15مؤسسة ونسبة 27.8%من إجمالي العينة. ويُظهر هذا التوزيع أن العينة تتميز بتنوع نسبي في أحجام المؤسسات، مع ميل واضح نحو المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، الأمر الذي يساهم في إثراء التحليل الإحصائي وتمكين الدراسة من تقديم قراءة أكثر شمولا لآراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف أحجامها فيما يتعلق بموضوع التدويل والتوسع في الأسواق الخارجية.

جدول رقم(6.5): توزيع مؤسسات العينة حسب الحجم

حجم المؤسسة	التكرارات	النسبة %
صغيرة	15	27.8
متوسطة	16	29.6
كبيرة	23	42.6
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

2. عمر المؤسسة: يظهر جدول التكرارات الخاص بمتغير عمر الشركة أن الفئة الأكثر تمثيلا في العينة هي الشركات التي يتراوح عمرها بين 11 و20 سنة، حيث بلغ عددها 25 شركة بنسبة 46.3%، وهو ما يدل على أن غالبية المؤسسات المستجوبة تمتلك خبرة معتبرة في النشاط الاقتصادي. تليها فئة الشركات التي يزيد عمرها

عن 20 سنة بعدد 16 شركة وبنسبة 29.6%، ثم فئة الشركات التي يتراوح عمرها بين 5و10 سنوات بعدد 12شركة وبنسبة 22.2% في حين سجلت فئة الشركات التي يقل عمرها عن 5 سنوات أدنى تمثيل بواقع شركة واحدة فقط بنسبة 1.9%. ويعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة يغلب عليها النضج من حيث عمر المؤسسات، وهو ما يمكن أن يكون ذا أهمية عند تفسير النتائج لاحقا، باعتبار أن تراكم الخبرة قد يؤثر في توجه المؤسسة نحو التدويل والتوسع في الأسواق الخارجية، وهذا ما سنقوم بدراسته لاحقا.

جدول رقم(7.5): توزيع مؤسسات العينة حسب الفئة العمرية

عمر المؤسسة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	1.9
5-10 سنوات	12	22.2
11-20 سنوات	25	46.3
أكثر من 20 سنة	16	29.6
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

3. قطاع نشاط المؤسسة: يوضح جدول التكرارات الخاص بمتغير قطاع النشاط أن عينة الدراسة تضم 54 مؤسسة اقتصادية، ما يعكس اكتمال المعلومات المتعلقة بهذا المتغير. ويتضح أن فئة القطاعات الأخرى جاءت في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عددها 16 مؤسسة بنسبة 29.6%، وهو ما يشير إلى تنوع القطاعات الاقتصادية الممثلة في العينة وعدم انحصارها في أنشطة تقليدية محددة، كما قد يكون هذا ناتجا عن صعوبة تصنيف المستوجبين لنشاط شركتهم ضمن القطاعات المقترحة في الاستبيان. تليها فئة الصناعات الكيميائية والصيدلانية بعدد 13 مؤسسة وبنسبة 24.1%، مما يعكس حضورا معتبرا لهذا القطاع ذي الأهمية الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني وإمكاناته التصديرية.

كما سجل قطاع الصناعات الغذائية والمواد الزراعية عدد 10 مؤسسات بنسبة 18.5%، وهو ما يدل على اهتمام ملحوظ بهذا القطاع المرتبط مباشرة بالطلب المحلي والخارجي. في المقابل، توزعت باقي المؤسسات على قطاعات الكهرباء وصناعة الأجهزة والإلكترونيات والميكانيك وصناعة التجهيزات بواقع 5 مؤسسات لكل

منهما وبنسبة 9.3% لكل قطاع، ثم قطاع البناء ومواد البناء بعدد 3 مؤسسات بنسبة 5.6%، في حين سجل قطاع المواد الأولية أدنى تمثيل بعدد مؤسستين فقط وبنسبة 3.7%. ويعكس هذا التوزيع تنوعا داخل العينة من حيث القطاعات الممثلة، وهو ما يساهم في إثراء نتائج الدراسة ويمنحها بعدا أشمل عند تحليل توجهات المؤسسات الجزائرية التوسع في الأسواق الخارجية باختلاف طبيعة أنشطتها الاقتصادية.

جدول رقم(8.5): توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط

قطاع نشاط المؤسسة	التكرارات	النسبة %
المواد الأولية	2	3.7
صناعة أجهزة كهرومنزلية والكترونيات	5	9.3
تجهيزات صناعية وفلاحية	5	9.3
منتجات زراعية ومواد غذائية	10	18.5
صناعة معدنية ومواد البناء	3	5.6
صناعة كيماوية وصيدلانية	13	24.1
أخـــــــرى	16	29.6
المجمـــــــــــوع	54	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

4. نشاط المؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية: سيتم دراسة نسبة الشركات في العينية التي لها نشاط في الأسواق الخارجية، نمط النشاط، والأسواق الأجنبية التي تنشط فيها الشركات الجزائرية.

1.4. نشاط المؤسسات الجزائرية في الأسواق الأجنبية وعلاقته بمتغيري العمر الحجم: يظهر جدول التكرارات الخاص بمتغير وجود نشاط للشركة في الأسواق الخارجية أن 35مؤسسة تمارس نشاطا في الأسواق الخارجية، أي بنسبة 64.8% من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن غالبية المؤسسات المستجوبة لديها تجربة فعلية في التوسع أو التواجد خارج السوق المحلية. في المقابل، صرحت 19 مؤسسة بعدم امتلاكها لأي نشاط خارجي، بنسبة 35.2%، وهو ما يشير إلى وجود شريحة معتبرة من المؤسسات التي ما تزال تركز نشاطها داخل السوق المحلية فقط. يوفر هذا الأمر أساسا مناسبا لتحليل العوامل التي تحفّز بعض المؤسسات على

التدويل مقابل تلك التي تعيق مؤسسات أخرى عن خوض هذه التجربة، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة ويفيد في تفسير نتائج الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

جدول رقم(9.5): توزيع شركات العينة الناشطة وغير الناشطة في الأسواق الأجنبية

الشـــــركات	التردد	النسبة
الشركات الناشطة في الأسواق الأجنبية	35	64.8
الشركات غير الناشطة في الأسواق الأجنبية	19	35.2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

فيما يخص العلاقة المحتملة بين عمر الشركة و وجود نشاط في الأسواق الأجنبية، فالجدول التقاطعي رقم (10.5) يوضح وجود تباين في درجة انخراط المؤسسات في النشاط الدولي باختلاف عمرها. إذ تظهر النتائج أن الشركة الوحيدة حديثة النشأة (أقل من 5 سنوات) لها نشاط خارجي. في المقابل، فإن نسبة الشركات الناشطة دوليا ضمن فئة الشركات التي يتراوح عمرها بين 5 و10 سنوات يصل إلى 66.7%، مقابل 33.3% غير ناشطة، مما يشير إلى بداية توجه هذه المؤسسات نحو الأسواق الخارجية بعد اكتساب حد أدنى من الخبرة والاستقرار. كما تظهر فئة الشركات التي يتراوح عمرها بين 11و20 سنة توزيعا شبه متوازن، حيث تمارس 52% من هذه الشركات نشاطا خارجيا مقابل 48% غير ناشطة، وهو ما يعكس تنوع استراتيجيات التوسع داخل هذه الفئة. أما الشركات التي يفوق عمرها 20 سنة، فقد سجلت أعلى نسبة نشاط خارجي، إذ بلغت نسبة الشركات الناشطة دوليًا 87.5% مقابل 12.5% فقط غير ناشطة، وهو ما قد يدل على أن تراكم الخبرة، واستقرار الموارد، وبناء العلاقات عبر الزمن عوامل تعزز توجه المؤسسة نحو التدويل. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة واحتمالية انخراطها في الأسواق الخارجية، حيث يزداد التوجه نحو النشاط الدولي كلما زاد عمر المؤسسة، وهو ما يتماشى مع المنطق الاقتصادي ويفيد في تفسير سلوك المؤسسات الجزائرية تجاه التوسع الخارجي.

جدول رقم (10.5) : جدول تقاطعي لعلاقة عمر المؤسسة وانخراطها في الأسواق الأجنبية

عمر الشركة		هل للشركة أي نشاط في الأسواق الأجنبية	
		نعم	لا
أقل من 5 سنوات	التردد	1	0
	النسبة	100	0
5-10 سنوات	التردد	8	4
	النسبة	66.7	33.3
11-20 سنة	التردد	13	12
	النسبة	52	48
أكثر من 20 سنة	التردد	14	2
	النسبة	87.5	12.5
المجمـــوع	التردد	35	19
	النسبة	64.8	35.2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

فيما يخص علاقة حجم المؤسسة مع وجود نشاط في الأسواق الخارجية، فالجدول التقاطع يبين وجود علاقة واضحة بين حجم المؤسسة ومدى انخراطها في الأسواق الخارجية. فالمؤسسات الصغيرة تظهر أدنى مستوى من الانخراط، إذ إن 33.3% فقط منها تمارس نشاطًا خارجيا، مقابل 66.7% غير منخرطة. بالمقابل، ترتفع نسبة الانخراط بشكل كبير لدى المؤسسات المتوسطة لتبلغ 75%، وتنخفض نسبة غير المنخرطة إلى 25% (4 من أصل 16). أما المؤسسات الكبيرة فتسجل أعلى مستويات الانخراط، حيث تصل نسبة النشاط الخارجي إلى 78.3% (18 من أصل 23) مقابل 21.7% فقط غير منخرطة (5 من أصل 23). ويظهر هذا التدرج أن احتمالية التدويل تزداد كلما زاد حجم المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بامتلاك المؤسسات المتوسطة والكبيرة موارد بشرية ومالية أكبر، وقدرة أعلى على تحمل تكاليف التصدير والمخاطر، إضافة إلى توفر خبرات تنظيمية وشبكات علاقات تسهل ولوج الأسواق الخارجية. نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square) تؤكد إحصائيا ما لاحظناه وصفيا من جدول التقاطع بين حجم المؤسسة ووجود نشاط في الأسواق الخارجية. فقد بلغت قيمة

Pearson Chi-Square = 9.070 بدرجة حرية df = 2 وبمستوى دلالة Sig = 0.011، وهي قيمة أقل من (0.05)، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وانخراطها في الأسواق الخارجية.

جدول رقم (11.5) : جدول تقاطعي لعلاقة حجم المؤسسة وانخراطها في الأسواق الأجنبية

حجم الشركة		هل للشركة أي نشاط في الأسواق الأجنبية	
		نعم	لا
صغيرة	التردد	5	10
	النسبة	33.33	66.67
متوسطة	التردد	12	4
	النسبة	75	25
كبيرة	التردد	18	5
	النسبة	78.3	21.7
المجمـــوع	التردد	35	19
	النسبة	64.8	35.2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

2.4. أنماط التواجد في الأسواق الخارجية: نظريا وكما تم ذكره في الفصل التطبيقي السابق فإن تواجد معظم الشركات التي لها نشاط في الأسواق الأجنبية كان عن طريق التصدير. سيتم الآن تحليل هذا العنصر بالنسبة للعينة محل الدراسة.

تجدر الإشارة في هذا الإطار أنه من الممكن أن يكون للشركة أكثر من نمط تواجد في الأسواق الأجنبية، فقد تقوم الشركة بالتصدير إضافة إلى منح عقود تراخيص مثلا. وعليه فإن مجموع النسب في الجدول أدناه قد يكون أكثر من 100%.

تظهر نتائج الجدول الخاص بـ أنماط التواجد في الأسواق الأجنبية أن نمط التصدير يعد النمط الأكثر انتشارا بشكل واضح، حيث تم تسجيله 39 مرة، وهو ما يمثل 90.7% من المؤسسات التي أجابت عن

السؤال ، والملاحظ هنا أن هذا أكثر من المؤسسات التي أجابت بنعم في السؤال الخاص بالتواجد في الأسواق الأجنبية والبالغ 35، والسبب قد يعود إلى كون بعض من الشركات التي ليس لها تواجد في الأسواق الخارجية قد اختارت نمط "أخرى" رغم تبيين أن هذا السؤال يخص الشركات الناشطة في الأسواق الخارجية فقط. أما الأنماط الأخرى فتظهر بنسب محدودة، إذ تم تسجيل نمط عقود شراكة في الخارج، بعدد 4 مرات بما يعادل 9.3% من الحالات، في حين سجل كل من الامتياز أو عقود الترخيص، واستثمارات عبر نقاط بيع وتوزيع، وإنشاء فروع عن طريق الاستثمارات بعدد مرتين لكل نمط، أي بنسبة 4.7% من الحالات لكل واحد منها. ومن المهم الإشارة إلى أن مجموع "نسبة الحالات" بلغ 114%لأن السؤال يسمح للمؤسسة باختيار أكثر من نمط في الوقت نفسه، وهو ما يعكس أن بعض المؤسسات تعتمد مزيجًا من أنماط التواجد وليس نمطا واحدا فقط. وبناء على ذلك، يمكن القول إن التدويل لدى غالبية المؤسسات محل الدراسة يتم أساسا عبر التصدير، بينما تبقى الأشكال الأخرى (الاستثمار المباشر، الفروع، الامتياز، الشراكة) محدودة الانتشار داخل العينة. تجدر الإشارة أنه تم الاعتماد في التفسير على (Percent of Cases) لأنها تمثل نسبة المؤسسات التي تستخدم كل نمط.

جدول رقم(12.5): توزيع شركات العينة حسب نمط التواجد في الأسواق الخارجية

نمط التواجد في الأسواق الخارجية	الترددات	النسبة
التصدير	39	90.7%
عقود شراكة في الخارج	2	4.7%
عقود التراخيص أو الامتياز	2	4.7%
استثمارات عن طريق فروع للبيع والتوزيع	2	4.7%
استثمارات عن طريق وحدات إنتاج	4	9.3%
المجمـــــــــــوع	49	114%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

3.4.التواجد في الأسواق الأجنبية حسب المناطق الجغرافية: يتعلق هذا المتغير بالأسواق التي تتواجد فيها الشركات الجزائرية التي لها نشاط في الأسواق الخارجية، والهدف معرفة أهم الأسواق و أسباب التواجد فيها.

سيتم الاعتماد في التحليل على نسبة الاستجابات (Percent of Responses) لتحديد الأهمية النسبية للمناطق الجغرافية ضمن مجموع الاختيارات، وعلى نسبة الحالات (Percent of Cases) لبيان نسبة المؤسسات التي تعتمد كل منطقة، نظرا لطبيعة السؤال القائم على الاختيار المتعدد.

بالاعتماد على نسبة الاستجابات (Percent of Responses) الواردة في جدول، يمكن تحديد ترتيب المناطق الجغرافية حسب الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، لأن هذه النسبة تعكس الوزن النسبي لكل منطقة ضمن إجمالي الاختيارات. وتُظهر النتائج أن الأسواق الإفريقية تحتل المرتبة الأولى وبفارق واضح، إذ بلغت 41.2% من مجموع الاستجابات، ما يعني أنها الوجهة الأكثر تكرارًا لدى المؤسسات، ويمكن تفسير ذلك بقرب الأسواق الإفريقية جغرافيًا وتكاليف الدخول الأقل نسبيا ووجود فرص تجارية متنامية إضافة إلى نقص المنافسة فيها. تليها في المرتبة الثانية الأسواق العربية بنسبة 23.5% ، ثم الأسواق الأوروبية بنسبة 22.4% ما يشير إلى تقارب نسبي في أهمية هاتين الوجهتين داخل العينة، مع احتمال تأثير عوامل مثل القرب الثقافي واللغوي بالنسبة للأسواق العربية، مقابل القرب الجغرافي والعلاقات الاقتصادية مع الأسواق الأوروبية. أما الأسواق الأمريكية فقد سجلت نسبة ضعيفة نسبيًا بلغت 7.1%، تليها الأسواق الآسيوية في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.9%، وهو ما يعكس محدودية توجه المؤسسات نحو هذه المناطق البعيدة جغرافيًا والأكثر تنافسية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل ومتطلبات النفاذ ومعايير الجودة. وبناءً على ذلك، يمكن ترتيب المناطق حسب الأهمية كما يلي : إفريقيا أولا، ثم الأسواق العربية، ثم أوروبا، ثم أمريكا، وأخيرا آسيا، وهو ترتيب يعكس تمركز نشاط المؤسسات الجزائرية في مناطق قريبة نسبيا من حيث الجغرافيا أو الروابط التجارية والثقافية.

أما بالاعتماد على نسبة الحالات/المؤسسات(Percent of Cases) ، يوضح تحليل المناطق الجغرافية التي تنشط فيها عينة المؤسسات الجزائرية نفس التحليل السابق حسب نسبة الاستجابات. التواجد الخارجي يتركز أساسا في الأسواق الإفريقية، حيث تنشط فيها 83.3% من المؤسسات التي تمارس نشاطا دوليا، وهو ما يجعلها الوجهة الأكثر انتشارًا بين المؤسسات الجزائرية. وتليها الأسواق العربية بنسبة 47.6%، ثم الأسواق الأوروبية بنسبة 45.2%، ما يعكس تقاربا نسبيا في انتشار هاتين الوجهتين. في المقابل، تسجل الأسواق الأمريكية والآسيوية أدنى نسب انتشار، حيث لا تتجاوز 14.3%و 11.9%على التوالي، وهو ما يعكس محدودية انخراط المؤسسات في هذه المناطق البعيدة جغرافيًا والأكثر تعقيدًا من حيث متطلبات النفاذ والمنافسة. وبوجه عام، يظهر هذا التوزيع أن سلوك التدويل لدى المؤسسات الجزائرية يميل إلى التركز في مناطق قريبة

أو أقل مخاطرة، مع ضعف نسبي في التوجه نحو الأسواق العالمية البعيدة، وهو ما ينسجم مع طبيعة قدرات المؤسسات ومرحلة تدويلها الحالية.

جدول رقم(13.5): توزيع الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها المؤسسات محل الدراسة

المناطق الجغرافية	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابات	نسبة المؤسسات
الأسواق الافريقية	35	41.2	83.3
الأسواق العربية	20	23.5	47.6
الأسواق الأوربية	19	22.4	45.2
الأمريكيتين	6	7.1	14.3
الأسواق الآسيوية	5	5.9	11.9
المجمـــــــــــوع	85	100%	202.4%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للقسم الثالث من الاستبيان

في هذا المطلب سيتم إجراء الدراسة الإحصائية الوصفية للقسم الثالث من الاستبيان الخاص بالعوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاه وتشتت إجابات المؤسسات حول عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي. حيث يستخدم المتوسط الحسابي لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة. في حالة كان من 1.00 إلى أقل من 2.60 يدل على اتجاه عدم موافقة، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 يدل على اتجاه محايد، ومن 3.40 إلى 5.00 يدل على اتجاه موافقة. أما الانحراف المعياري فيستخدم لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، بحيث تشير القيم المنخفضة إلى تقارب وتجانس آراء المؤسسات، بينما تشير القيم المرتفعة (أكبر من 1) إلى تباين أكبر في الإجابات. تساعد هذه الطريقة على وصف اتجاهات العينة وترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية.

1. التحليل الوصفي لعبارات العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة: من خلال الجدول رقم (14.5) تظهر نتائج التحليل الوصفي لعبارات العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة وجود اتجاه إيجابي عام نحو اعتبار هذه العوامل دافعا مهما لتدويل النشاط. فقد جاءت عبارة " زيادة المبيعات والأرباح والنمو" في المرتبة الأولى، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.35 بانحراف معياري قدره 1.031، وهو ما يدل على اتفاق جل المؤسسات على أهمية هذا العامل كدافع للتوسع في الأسواق الخارجية، مع درجة مقبولة من تشتت الآراء. كما سجلت عبارة "ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين" متوسطًا حسابيًا بلغ 3.96 وانحرافا معياريا قدره 1.181، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لدى المؤسسات نحو دور الطموحات القيادية للمسيرين في قرار التدويل، رغم وجود تباين نسبي في آراء المجيبين على الاستبيان. وبدورها، حققت عبارة " زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية" متوسطا حسابيا قدره 3.87 بانحراف معياري بلغ 1.166، وهو ما يعكس إدراكا معتبرا لأهمية التعلم واكتساب الخبرات الدولية كعامل داخلي محفز للتدويل.

من جهة أخرى، سجلت عبارة " التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الأسواق" متوسطا حسابيا بلغ 3.76 وانحرافا معياريا قدره 1.148، مما يدل على ميل المؤسسات إلى الموافقة على هذا العامل بدرجة إيجابية، مع وجود اختلاف نسبي في مستويات الاتفاق. كما جاءت عبارة " استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا " بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري قدره 1.076، وهو ما يشير إلى أثر وجود المزايا التنافسية الداخلية في تسهيل التوسع إلى الأسواق الخارجية.

بصفة عامة، فإن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات جاءت أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يؤكد أن العوامل الداخلية تحظى بتقدير إيجابي من طرف المؤسسات محل الدراسة باعتبارها عوامل دافعة نحو التدويل، مع تسجيل درجات متفاوتة من تشتت الآراء، وهو ما يعكس اختلاف تجارب المؤسسات وقدراتها الداخلية

جدول رقم (14.5): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
زيادة المبيعات، الأرباح والنمو	3	5.6	1	1.9	1	1.9	18	33.3	31	57.4	**4.35**	**1.031**
ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين	4	7.4	2	3.7	8	14.8	18	33.3	22	40.7	**3.96**	**1.181**
زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	3	5.6	4	7.4	10	18.5	17	31.5	20	37	**3.87**	**1.166**
التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق	3	5.6	6	11.2	7	13	23	42.6	15	27.8	**3.76**	**1.148**
استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	2	3.7	4	7.4	14	25.9	18	33.3	16	29.6	**3.78**	**1.076**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

2. التحليل الوصفي لعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية: من خلال الجدول(15.5) ، تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية تباينا في اتجاهات آراء المؤسسات حول دور هذه العوامل في تحفيز التدويل. فقد سجلت عبارة "وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية تشجع على التوسع الخارجي" أعلى متوسط حسابي بلغ 3.54 بانحراف معياري قدره 1.383، وهو ما يشير إلى اتجاه إيجابي نسبيا لدى المؤسسات نحو أهمية هذا العامل، مع وجود درجة معتبرة من التباين في الآراء، مما يعكس اختلاف تقييم المؤسسات لفعالية هذه التحفيزات. من جهة أخرى، سجلت عبارة "تشبع السوق المحلية" متوسطا حسابيًا بلغ 3.15 وانحرافا معياريا قدره 1.420، وهو ما يعني أن هناك اتجاه محايد يميل إلى

الإيجابية، ويعكس أن هذا العامل لا يعد دافعا قويا للتدويل لدى جميع المؤسسات، مع تسجيل تشتت ملحوظ في الإجابات. كما حققت عبارة "وجود بنية تحتية ولوجستية محفزة على التصدير" متوسطًا حسابيًا بلغ 2.98 بانحراف معياري قدره 1.394، وهو ما يدل على اتجاه محايد، ويشير إلى أن أغلب المؤسسات لا ترى في البنية التحتية الموجودة عنصرا محفز على التوسع الخارجي.

أما عبارتا "سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية" و "اتباع شركات منافسة سبقت الشركة في التوسع خارجيا" فقد سجلت متوسطين حسابيين منخفضين نسبيًا بلغا 2.87 و 2.81على التوالي، مع انحرافين معياريين قدرهما 1.166 و1.183، وهو ما يعكس اتجاها محايدا يميل إلى السلبية، ويشير إلى ضعف دور كل من التمويل المحلي وتأثير المنافسة الداخلية كعوامل محفزة للتدويل من وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة.

من التحليل السابق يمكن الاستنتاج أن معظم المتوسطات الحسابية جاءت قريبة من القيمة المحايدة (3)، باستثناء عامل التحفيزات الحكومية الذي تجاوز هذه القيمة، مما يدل على أن العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية لا تمثل دوافع قوية وواضحة للتدويل بالنسبة لمؤسسات العينة مقارنة بالعوامل الداخلية.

جدول رقم(15.5): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
تشبع السوق المحلية	9	16.7	12	22.2	6	11.1	16	29.6	11	20.4	**3,15**	**1.42**
سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	7	13	14	25.9	17	31.5	11	20.4	5	9.3	**2.87**	**1.166**
وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية للشركات التي تريد التوسع خارجيا	8	14.8	5	9.3	6	11.1	20	37	15	27.8	**3.54**	**1.383**
وجود بنى تحتية ولوجيستية محفزة على التصدير	11	20.4	9	16.7	14	25.9	10	18.5	10	18.5	**2.98**	**1.394**
تتبع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	10	18.5	11	20.4	14	25.9	17	31.5	2	3.7	**2.81**	**1.183**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

3. التحليل الوصفي لعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي: المحور الثالث يتعلق العومل الخارجية المرتبكة بالسوق الأجنبي التي تحفز الشركات للنوسع خارجيا. من الجدول رقم (16.5) تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية اختلافا نسبيا في وجهات نظر المؤسسات لأهمية تأثير هذه العوامل في تحفيز التدويل. فقد سجلت عبارة "البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدف" أعلى متوسط حسابي بلغ 3.81 بانحراف معياري قدره 1.065، وهو ما يدل على اتجاه إيجابي واضح لدى المؤسسات نحو اعتبار استقرار وجاذبية البيئة الاقتصادية والسياسية في الأسواق الأجنبية عاملا إيجابيا في اتخاذ قرار التوسع الخارجي، مع درجة مقبولة من تجانس الآراء. كما جاءت عبارة "وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 1.226، مما يشير إلى اتجاه إيجابي لهذا العامل، رغم وجود تباين نسبي في تقييم المؤسسات لفعاليتها. وبدورها، سجلت عبارة "تشابه الثقافة الاستهلاكية" متوسطا حسابيا قدره 3.54 بانحراف معياري بلغ 1.209، وهو ما يعكس موافقة إيجابية معتدلة على دور التقارب الثقافي في دعم التدويل.

من جهة أخرى، سجلت عبارة "وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب" متوسطا حسابيا بلغ 3.37 وانحرافا معياريا قدره 1.121، وهو يدل على اتجاه محايد يميل إلى الإيجابية. أما عبارة "ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية" فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 2.22 بانحراف معياري قدره 1.160، وهو ما يمكن تفسيره عن اتجاه سلبي واضح، ويعكس إدراك المؤسسات لارتفاع حدة المنافسة في الأسواق الخارجية، وعدم اعتبار ضعف المنافسة عاملا دافعا للتدويل.

خلاصة هذه النتائج أن العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية تعد دوافع مهمة نسبيا لتدويل نشاط المؤسسات، خاصة تلك المتعلقة بخصائص السوق المستهدفة والبيئة الاقتصادية والسياسية والاتفاقيات الدولية، في حين تقل أهمية العوامل المرتبطة بالمنافسة المباشرة أو الطلب التلقائي، وهو ما يعكس وعي المؤسسات بتعقيد الأسواق الخارجية ومتطلباتها.

جدول رقم (16.5): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	6	11.1	4	7.4	13	24.1	26	48.2	5	9.3	**3,37**	**1.121**
ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	17	31.5	19	35.2	10	18.5	5	9,3	3	5.6	**2.22**	**1.160**
البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	4	7.4	0	0	12	22.2	24	44.4	14	25.9	**3.81**	**1.065**
وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	5	9.3	4	7.4	9	16.7	21	38.9	15	27.8	**3.69**	**1.226**
تشابه الثقافة الاستهلاكية	4	7.4	7	31	12	22.2	18	33.3	13	24.1	**3.54**	**1.209**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

4. التحليل الوصفي لمحاور العوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات: بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لعبارات كل محور على حدة، سنقوم الآن بالتحليل الوصفي للمحاور ككل وهذا عن طريق احتساب المتوسط العام لكل محور من محاور العوامل الدافعة للتدويل، وذلك بهدف تلخيص النتائج والوصول إلى استنتاجات قبل التحول إلى اختبار الفرضيات.

يبين الجدول رقم (17.5) الخاص بالتحليل الإحصائي الوصفي للمحاور الثلاثة المتعلقة بالعوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات الجزائرية وجود تباين في مستوى تقييم مسيري المؤسسات الجزائرية في العينة لأهمية

كل محور. ففيما يخص محور العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، سجل أعلى متوسط حسابي بلغ 3.94 بانحراف معياري قدره 0.84، وهو ما يدل على وجود توافق قوي نحو اعتبار العوامل الداخلية الدافع الرئيسي لتدويل النشاط، مع درجة عالية من تجانس آراء المؤسسات مقارنة ببقية المحاور. بعدها، جاء محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية ثانيا من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري قدره 0.77، وهو ما يعكس اتجاها إيجابيا معتدلا نحو دور خصائص السوق المستهدفة والبيئة الاقتصادية والسياسية والاتفاقيات الدولية في دعم التوسع الخارجي، مع تقارب نسبي في آراء المؤسسات. أما محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية فقد سجل أدنى متوسط حسابي بلغ 3.07 بانحراف معياري قدره 0.97، وهو ما يشير إلى اتجاه محايد، ويعكس محدودية الدور الذي تلعبه البيئة المحلية في تحفيز المؤسسات على التدويل من وجهة نظر أفراد العينة، إضافة إلى تباين نسبي أكبر في تقييم هذه العوامل مقارنة بالمحورين الآخرين.

تبين هذه النتائج أن العوامل الداخلية تعد الأكثر تأثيرا في دفع المؤسسات الجزائرية نحو التدويل، تليها العوامل المرتبطة بالسوق الأجنبية، في حين تبقى العوامل المرتبطة بالسوق المحلية الأقل تأثيرا، وهو ما ينسجم مع النتائج الوصفية التفصيلية لكل عبارة، ويمهد لاختبار الفرضيات البحثية المرتبطة بهذه المحاور في المبحث الموالي.

جدول رقم(17.5) : التحليل الوصفي لمحاور العوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات

المحـــــاور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة	54	3,9444	0.84
العوامل المرتبطة بالسوق المحلية	54	3.0704	0.77
العوامل المرتبطة بالسوق الأجنبي	54	3.3259	0.97

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة بناء على الاستبيان

بعد عرض النتائج الوصفية المتعلقة بعبارات ومحاور العوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات، يأتي هذا المطلب المتعلق بالتحليل الإحصائي الاستدلالي من أجل التحقق إحصائيا من مدى دلالة هذه النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة. سوف يتم الاعتماد على اختبار (One Sample T-Test) لكونه من الاختبارات الملائمة لمقارنة متوسطات إجابات العينة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، مع اعتماد القيمة (3) كقيمة

مرجعية في اختبار لكونها تمثل المستوى المحايد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان. يسمح هذا الاختبار بالحكم على مدى اعتبار كل محور من المحاور المدروسة عاملا محفزا لتدويل نشاط المؤسسات من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي قبول أو رفض الفرضيات المطروحة، والتي هي كالآتي:

الفرضية الثانية تعد العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثالثة: تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرابعة: تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1. إختبار الفرضية الثانية حول محور العوامل الداخلية المتعلقة بالمؤسسة:

الفرضية الثانية بصيغتها النظرية: تعد العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثانية بصيغتها الإحصائية:

- **فرضية العدم:(H_{02}):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. $(\mu \leq 3)$
- **الفرضية البديلة:(H_{12}):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. $(\mu > 3)$

جدول رقم(18.5): اختبار one sampleT test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على التدويل

المحـــــور	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
العوامل الداخلية المتعلقة	8.236	53	.000	3.9444	0.84265	0.9444

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تظهر نتائج اختبار **(One-Sample T-Test)** لمحور العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والقيمة المرجعية المعتمدة (3) التي تمثل مستوى الحياد في مقياس ليكرت الخماسي. فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3.9444 بانحراف معياري قدره 0.84265، بينما بلغت قيمة إحصاء الاختبار $t = 8.236$ عند درجات حرية $df = 53$، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 ويعني ذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، بما يؤكد أن العوامل الداخلية تعد ذات تأثير معنوي في تحفيز المؤسسات على تدويل نشاطها، وعليه يمكن الوصول إلى الاستنتاج التالي:

العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة تعد عوامل محفزة ذات دلالة إحصائية لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحسب عينة الدراسة.

بغرض التعمق أكثر في نتائج اختبار الفرضية الأولى على مستوى محور العوامل الداخلية وعدم الاكتفاء بالمتوسط العام للمحور، سيتم القيام بإجراء اختبار (One Sample T-Test) لكل عبارة من عبارات هذا المحور على حدة. ويهدف هذا الإجراء إلى تحديد العبارات الداخلية التي تعد دافعا حقيقيا للتدويل من وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة، والتمييز بين العوامل التي تحظى بدرجة اتفاق قوية وتلك التي لا تختلف إحصائيا عن المستوى المحايد. وقد تم اعتماد القيمة المرجعية (3) باعتبارها تمثل موقف الحياد في مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يُفسر كون المتوسط الحسابي للعبارة أكبر من (3) وبمستوى دلالة أقل من (0.05) على أنه دليل إحصائي على أن هذه العبارة تمثل عاملا داخليا دافعا للتدويل، بينما يشير عدم تحقق الدلالة إلى أن العبارة لا تمثل دافعًا واضحًا لدى العينة. وبناء عليه، سيسمح هذا التحليل التفصيلي بترتيب العوامل الداخلية حسب قوتها وأهميتها الإحصائية، وتقديم تفسير أدق لمكونات المحور الأول التي تقف وراء توجه المؤسسات الجزائرية نحو التوسع في الأسواق الخارجية.

جدول رقم (19.5) : اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على التدويل

العبـــــــــارة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
زيادة المبيعات، الأرباح والنمو	9.637	53	.000	4.35	1.031	1.352
ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين	5.992	53	.000	3.95	1.181	0.963
زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	5.484	53	.000	3.87	1.166	0.870
التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق	4.859	53	.000	3.76	1.148	0.759
استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	5.313	53	.000	3.78	1.076	0.778

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم أظهرت نتائج الاختبار أن جميع العبارات الخمس سجلت متوسطات حسابية أكبر من القيمة المرجعية، كما أن درجات الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة والمستوى المحايد.

فقد جاءت عبارة "زيادة المبيعات والأرباح والنمو" في المرتبة الأولى، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.35، وقيمة (t) بلغت 9.637، مع فرق متوسطات قدره 1.352، مما يعكس إجماعًا واضحا لدى المؤسسات على أهمية هذا العامل كدافع رئيسي للتدويل. كما سجلت عبارة "ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين " متوسطا حسابيًا قدره 3.96، وقيمة (t) بلغت 5.992، وهو ما يدل على الدور المحوري للتوجهات الإدارية في دعم قرار التوسع الخارجي.

وبدورها، أظهرت عبارة "زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية" متوسطا حسابيا بلغ 3.87وقيمة (t) قدرها 5.484، مما يشير إلى إدراك المؤسسات لأهمية التعلم واكتساب الخبرات الدولية كعامل داخلي محفز للتدويل. كما سجّلت عبارتا "التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الأسواق" و"استغلال ميزة

تنافسية للمؤسسة تمكّنها من المنافسة خارجيًا" متوسطات حسابية بلغت 3.76و 3.78على التوالي، مع قيم (t) دالة إحصائيًا، وهو ما يؤكد أن هذه العوامل تُعد بدورها محفزات معتبرة، وإن بدرجات متفاوتة.

وفي نفس السياق، تظهر النتائج أن قيم الدلالة الإحصائية Sig (2-tailed) لجميع العبارات الخمس بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه فإن الفروق بين متوسطات إجابات العينة والقيمة المرجعية ليست فروقا عشوائية، بل فروق حقيقية ومعنوية إحصائيا، مما يسمح برفض فرضية العدم لكل عبارة وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بأن هذه العبارات تعد عوامل داخلية مؤثرة في دفع المؤسسة نحو التدويل. وعليه، يمكن الجزم إحصائيا بأن جميع العوامل الداخلية المدروسة تمثل محفزات معنوية للتدويل داخل عينة الدراسة وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية.

إضافة إلى دلالة النتائج إحصائيا، يمكن الاعتماد على القيمة الإحصائية (t) لترتيب العوامل الداخلية حسب قوتها النسبية في تحفيز تدويل نشاط المؤسسات، حيث تعكس القيم الأعلى لـ (t) درجة تأثير أقوى وبعدا أكبر عن المستوى المحايد. من خلال الجدول السابق يمكن ترتيب هذه العامل حسب قوتها كمايلي:

جدول رقم (20.5) : ترتيب العوامل الداخلية حسب قوتها في تحفيز تدويل نشاط المؤسسات جسب القيمة الإحصائية (t)

العوامـــل	t	الترتيب
زيادة المبيعات، الأرباح والنمو	9.637	1
ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين	5.992	2
زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	5.484	3
استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	5.313	4
التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق	4.859	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

2. إختبار الفرضية الثالثة حول محور العوامل المتعلقة بالسوق المحلي:

الفرضية الثالثة بصيغتها النظرية: تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الثالثة بصيغتها الإحصائية:

- **فرضية العدم (H_{03}):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ($\mu \leq 3$)
- **الفرضية البديلة (H_{13}):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ($\mu > 3$)

جدول رقم(21.5): اختبار one sample T-test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على التدويل

المحـــــور	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي	**0.534**	**53**	**.595**	**3.0704**	**0.96752**	**0.07037**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من اجل اختبار الفرضية الثانية، وكما في المحور الأول، سيتم تطبيق اختبار **(One Sample T-Test)** لمقارنة متوسط محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية مع القيمة المرجعية **(3)** التي تمثل المستوى المحايد في مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت النتائج أن متوسط المحور بلغ **3.0704**، وهو قريب من القيمة المرجعية، لكن عملية الحسم في الاختبار يعتمد أساسا على قيمة الدلالة الإحصائية (Sig).

يتبين من الجدول رقم(21.5) الخاص باختبار **One-Sample -T- test** أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig (2-tailed) = 0.595، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يعني أنه لا يمكن إحصائيا رفض فرضية العدم، أي أن الفارق بين متوسط العينة والقيمة المرجعية قد يكون ناتجا عن الصدفة الإحصائية

وليس عن تأثير حقيقي. وعليه، فإن النتيجة غير دالة إحصائيا، ما يشير إلى أن آراء مسيري المؤسسات حول دور عوامل السوق المحلية في تحفيز التدويل لا يختلف معنويا عن الموقف المحايد. بالتالي، يتم قبول فرضية العدم ($H0_2$) ورفض الفرضية البديلة، مما يقود إلى الاستنتاج التالي:

العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية لا تعد عوامل محفزة ذات دلالة إحصائية لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن عينة الدراسة.

وكما فعلنا في المحور الأول، سنقوم بإجراء اختبار (One Sample T-Test) لكل عبارة من عبارات هذا المحور على حدة، وهذا بغية تحديد كيفية تاثير كل عامل من العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الداخلي على وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة، والتي وجدنا أنها لا تحفز عملية التدويل في الفرضية الثانية.

جدول رقم (22.5): اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي على التدويل

العبـــــــــارة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
تشبع السوق المحلية	0.767	53	0.447	3,15	1.42	0.148
سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	-0.817	53	0.418	2.87	1.166	-0.130
وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية للشركات التي تريد التوسع خارجيا	2.853	53	0.006	3.54	1.383	0.537
وجود بنى تحتية ولوجيستية محفزة على التصدير	-0.098	53	0.923	2.98	1.394	-0.019
تتبع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	-1.151	53	0.255	2.81	1.183	-o.185

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تبين نتائج اختبار (One Sample T-Test) لعبارات محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية تباينا في درجة دلالة هذه العوامل إحصائيا عند مقارنتها بالقيمة المرجعية (3) التي تمثل مستوى الحياد. تظهر النتائج أن أغلب العبارات لم تحقق دلالة إحصائية، حيث كانت قيم Sig لكل من عامل تشبع السوق المحلية (Sig=0.447)، وسهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية

المحلية (Sig=0.418)، ووجود بنية تحتية ولوجستية محفزة على التصدير (Sig=0.923)، واتباع شركات منافسة سابقة إلى التوسع خارجيًا (Sig=0.255) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة والمستوى المحايد، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذه العوامل دوافع للتدويل من منظور مسيري المؤسسات محل الدراسة. في المقابل، برز عامل واحد فقط كعامل دال إحصائيا وهو وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية تشجع على التوسع الخارجي حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig=0.006<0.05)، مما يدل على أن المؤسسات تجمع على أهمية هذا العامل كمحفز للتدويل. وبناء عليه، يمكن الاستنتاج أن أغلب العوامل محل الدراسة قريبا من الحياد إحصائيا، باستثناء دور التحفيزات الحكومية الذي يظهر كالعنصر الأكثر ثباتا ودلالة ضمن هذا المحور.

3. إختبار الفرضية الرابعة حول محور العوامل لخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي:

الفرضية الرابعة بصيغتها النظرية: تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرابعة بصيغتها الإحصائية:

- **فرضية العدم(H_{04}):** :لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ($\mu \leq 3$)
- **الفرضية البديلة: (H_{14}):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ($\mu > 3$)

جدول رقم(23.5): اختبار one sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على التدويل

المحـــــور	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي	3.112	53	0.003	3.3259	0.7695	0.32593

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

بنفس الطريقة، وباستعمال اختبار **(One Sample T-Test)** لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة حول محور العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3.3259 بانحراف معياري قدره 0.7695، وهو متوسط يفوق القيمة المرجعية، غير أن الحكم الاستدلالي يعتمد أساسًا على قيمة الدلالة الإحصائية (Sig).

تشير نتائج جدول (One-Sample Test) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت Sig = 0.003، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة والقيمة المرجعية. وعليه، يتم رفض فرضية العدم (H_{03}) وقبول الفرضية البديلة(H_{13}) كالتالي:

تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية عوامل محفزة ذات دلالة إحصائية لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وللتفصيل اكثر، ولفهم درجة قوة تأثير كل عامل من عوامل المحور الثالث على النتيجة السابقة المتمثلة في قبول الفرضية البديلة التي تؤكد ان العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية تعد عوامل محفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنقوم بإجراء اختبار One Sample T test على كل عامل على حدة.

جدول رقم(24.5): اختبار One Sample T test للعينة لدرجة تأييد تأثير كل عامل من العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الخارجي على التدويل

العبـــــــــارة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات
وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	2.428	53	0.019	3,37	1.121	0.370
ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	-4.927	53	0.000	2.22	1.160	-0.778
البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	5.621	53	0.000	3.81	1.065	0.815
وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	4.107	53	0.000	3.69	1.226	0.685
تشابه الثقافة الاستهلاكية	3.265	53	0.02	3.54	1.209	0.537

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تظهر نتائج اختبار One Sample T-Test لعوامل المحور الثالث وعلى غرار نتائج العوامل الداخلية، أن جميع العبارات جاءت دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، إذ كانت قيم Sig أقل من (0.05) في كل الحالات، مما يؤكد أن تقييم المؤسسات لهذه العوامل يميل إلى الموافقة. وقد برز عامل البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة كأقوى عامل دال (t=5.621،Sig=0.000)، يليه عامل وجود اتفاقيات تجارية وجمركية (Sig=0.000 ؛ t=4.107)، ثم تشابه الثقافة الاستهلاكية (Sig=0.002 ؛ t=3.265) ووجود طلب تلقائي من زبائن أجانب (Sig=0.019 ، t=2.428) كعوامل محفزة للتدويل. في المقابل، جاءت عبارة ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية دالة إحصائيا (Sig=0.000) ولكن بمتوسط أقل من القيمة المرجعية (Mean=2.22) وبقيمة t سالبة، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات لا ترى في هذا العامل حافزا بالضرورة مقارنة مع العوامل الأخرى. من هنا يمكن ترتيب هذه العوامل من حيث قوة التأثير والدلالة كما في الجدول رقم (25.5).

جدول رقم (25.5) : ترتيب العوامل الخارجية المتعلقة بالسوق الأجنبي حسب قوتها في تحفيز تدويل نشاط المؤسسات حسب القيمة الإحصائية (t)

العوامـــل	t	الترتيب
البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	5.621	1
وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	4.107	2
تشابه الثقافة الاستهلاكية	3.265	3
وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	2.428	4
ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	-4.927	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

4. مناقشة نتائج الدراسة: من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بناء على الاستبيان وعينة الدراسة، يمكن القول أن قرار تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتحدد بدرجة كبيرة بعوامل داخلية مرتبطة بقدرات المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية، وهو ما يتجلى من الدلالة الإحصائية القوية لمحور العوامل الداخلية. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات لا تقدم على قرار التوسع في الأسواق الخارجية إلا عندما تتوفر لديها دوافع

اقتصادية واضحة، مثل البحث عن زيادة المبيعات والأرباح وقاعدة المستهلكين، إلى جانب توفر قيادة مسير ذات طموح ورؤية منفتحة على الأسواق الدولية، إضافة إلى وجود الرغبة لاكتساب الخبرة وتحسين الكفاءة من خلال الاحتكاك بالأسواق الأجنبية. ويتوافق هذا التوجه مع المقاربات النظرية التي تؤكد على أهمية الموارد والقدرات الداخلية في تفسير سلوك التدويل، خاصة في بيئات تتسم بعدم الاستقرار أو محدودية الدعم المؤسسي.

في المقابل، تعكس النتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية محدودية الدور التحفيزي للبيئة المحلية في دفع المؤسسات نحو التدويل، حيث لم يظهر هذا المحور دلالة إحصائية كافية باستثناء عامل التحفيزات الحكومية. يمكن تفسير هذه النتيجة باستمرار وجود عراقيل هيكلية مرتبطة بالتمويل، والبنية التحتية واللوجستيات، وتعقيد الإجراءات، مما يجعل السوق المحلية أقل قدرة على لعب دور داعم لمسار التدويل. كما ينسجم ذلك مع واقع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، التي ما تزال محدودة رغم تعدد البرامج والإجراءت الداعمة لعملية التصدير على وجه الخصوص.

أما فيما يخص العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبية، فقد أظهرت النتائج دلالتها الإحصائية، خاصة تلك المتعلقة بملاءمة البيئة الاقتصادية والسياسية في الأسواق المستهدفة، ووجود اتفاقيات تجارية وجمركية، والتقارب الثقافي، وهي عوامل تسهل الدخول إلى الأسواق الأجنبية بمخاطرة أقل. في المقابل، برز عامل المنافسة الخارجية بدلالة إحصائية ولكن باتجاه سلبي، ما يعكس إدراك المؤسسات لحدة المنافسة في الأسواق الدولية في معظم الأسواق، وهو ما يُصنف كعامل يشكل تحد أكثر من كونه محفز، ويبرز الحاجة إلى رفع تنافسية المؤسسة قبل التوجه الخارجي.

وبوجه عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن تدويل المؤسسات الجزائرية هو مسار انتقائي وتدريجي، يقوم أساس على الجاهزية الداخلية للمؤسسة، ويتأثر إيجابيا بخصائص السوق الأجنبية، في حين يظل الدعم المحلي غير كافٍ لتحقيق انطلاقة قوية ومستدامة في مجال التصدير.

خلاصة الفصل الخامس:

في هذا الفصل التطبيقي، سعت الدراسة الميدانية المعتمدة على استبيان موجه إلى عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحديد العوامل التي تحفز توجه المؤسسات نحو تدويل نشاطها، خاصة عبر التصدير. وبعد عرض النتائج الوصفية للعبارات والمحاور، تم الانتقال إلى التحليل الاستدلالي من أجل اختبار الفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة.

خلصت النتائج أن العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة تمثل الدافع الأبرز للتدويل، إذ ثبتت دلالتها الإحصائية على مستوى المحور ككل وعلى مستوى العبارات، بما يعكس أهمية الدوافع الاقتصادية للشركة وطموحات الإدارة المسيرة وتطوير الكفاءة واستغلال المزايا التنافسية في دفع المؤسسة نحو الأسواق الخارجية. في المقابل، لم تظهر العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية دلالة إحصائية على مستوى المحور ككل، كما أن أغلب مكوناتها لم تكن ذات دلالة باستثناء التحفيزات الحكومية، وهو ما يشير إلى أن البيئة المحلية لا تزال غير كافية لتشكل دافعًا مستقرا للتوسع الخارجي. أما العوامل المرتبطة بالسوق الأجنبية فقد ظهرت دالة إحصائيا، خصوصا ما يتعلق بملاءمة البيئة الاقتصادية والسياسية في السوق المستهدفة ووجود اتفاقيات تسهّل التوسع خارجيا، في حين برزت المنافسة الخارجية كعنصر تحد أكثر من كونها محفزا.

وعليه، يمكن القول أن تدويل المؤسسات الجزائرية يرتكز أساسا على جاهزية المؤسسة داخليا ويتأثر إيجابيا بخصائص السوق الأجنبية، بينما تظل عوامل السوق المحلية أقل دعما من منظور عينة الدراسة، وهو ما ينسجم مع نتائج الفصل الرابع الذي خلص إلى محدودية تطور الصادرات خارج المحروقات رغم الإجراءات والتسهيلات المتخذة.

الخاتمـــة العامة

الخاتمة العامة:

لقد كان الهدف من هذا البحث دراسة واقع تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديد العوامل الرئيسية التي تحفز أو تعرقل هذه العملية، وهذا من أجل تقديم بعض التوصيات والاقتراحات بغية التغلب على هذه العراقيل وتعزيز المحفزات. تكمن أهمية تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في كون عملية التدويل لم يعد خيارا ثانويا أو مرحليا، بل أصبح مسارا استراتيجيا للشركات والاقتصاد الوطني على حد سواء، تفرضه التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وما يرافقها من اشتداد المنافسة، وتقلص الحماية التي كانت تتمتع بها المؤسسات داخل أسواقها المحلية. وقد جاءت هذه الدراسة في سياق اقتصادي وطني يتسم بمحدودية التنوع الإنتاجي وضعف الحضور في الأسواق الدولية خارج قطاع المحروقات، الأمر الذي يضفي على موضوع البحث بعدا علميا وعمليا في آن واحد.

انطلق البحث من إشكالية مركزية تمحورت حول تفسير ضعف تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم توفر بعض المقومات البشرية والمادية، وسعت إلى تفكيك هذه الإشكالية من خلال مقاربة وصفية تحليلية، قسمت إلى خمسة فصول متكاملة، جمعت بين التأصيل النظري والتحليل المؤسسي والدراسة الميدانية.

وعليه، سيتم في هذه الخاتمة تقييم مدى صحة الفرضيات المطروحة، ثم تقديم عرض لنتائج البحث في ضوء أسئلة الدراسة قبل الانتقال إلى صياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تستند إلى الواقع الميداني أكثر من اعتمادها على الطروحات النظرية المجردة، وذلك بغية إثراء النقاش العلمي حول سبل تفعيل تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق الدولية.

نتائج اختبار الفرضيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقييم فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: "**هناك ضعف في تواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية**". تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج محدودية التواجد الخارجي واعتماد المؤسسات أساسا على التصدير، الذي ظل بدوره محدودا وغير متنوع عل مدار السنوات الماضية.

الفرضية الثانية: "**تعد العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ". تم قبول الفرضية بقوة، نظرا للدلالة الإحصائية المرتفعة لمختلف متغيرات هذا المحور، والتي تم الحديث عنها في النتائج.

الفرضية الثالثة: "تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلي من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". تم رفض الفرضية، بسبب غياب الدلالة الإحصائية لمعظم متغيرات هذا المحور.

الفرضية الرابعة: "تعد العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي من العوامل المحفزة لتدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". تم قبول الفرضية جزئيا، حيث ثبت تأثير بعض العوامل الإيجابية مقابل التأثير السلبي لشدة المنافسة.

نتائج الجانب النظري:

. سلوك التدويل لا يمكن تفسيره من خلال مقاربة واحدة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الموارد الداخلية للمؤسسة، وخبرتها التراكمية، وإدراكها للمخاطر، وطبيعة البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها. وقد أظهرت المقاربات السلوكية، وعلى رأسها نموذج أوبسالا، قدرة تفسيرية معتبرة في سياق الاقتصادات النامية، حيث يسود منطق التدرج والحذر في التوسع الخارجي.

. هناك فروقات جوهرية بين السوق المحلية والأسواق الأجنبية، سواء من حيث شدة المنافسة، أو متطلبات الجودة، أو تعقيد الأطر التنظيمية، مما يجعل من عملية التدويل تستلزم فهما عميقا لخصائص هذه الأسواق وآليات اشتغالها.

. اختيار نمط التدويل لا يتم بمعزل عن قدرات المؤسسة المادية والبشرية ودرجة تحملها للمخاطر، ويتعداه إلى العوامل الخارجية المرتبطة ببيئة السوق المحلي والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنافسية للسوق المستهدف.

نتائج الجانب التطبيقي:

. تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية لا يزال محدودا من حيث الحجم والعمق، سواء تعلق الأمر بعدد المؤسسات المنخرطة فعليا في الأسواق الخارجية أو بتنوع أنماط التدويل المعتمدة. ويكشف الاعتماد شبه الكلي على نمط التصدير، وهو ما يعكس ضعف القدرة على تحمل المخاطر وغياب الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى.

. أظهرت الدراسة أن تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ينظر إليه كمسار تدريجي وانتقائي حذر، يبدأ بأنماط بسيطة كالتصدير، وهو ما أكدته النتائج الميدانية التي بينت أن التصدير يمثل النمط السائد، ويرتكز أساسا على الأسواق الأقرب جغرافيا ونفسيا. كما أظهرت الدراسة في نفس السياق وجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة وقرار التدويل. كل هذا يدفعنا إلى الوصول إلى نتيجة مفادها أن نموذج أبسالا للتدويل يعد الأقرب إلى نموذج التدويل لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

. أكدت نتائج الدراسة أن العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة تمثل المحدد الأساسي لقرار التدويل، وهو ما يتماشى مع المقاربات الحديثة التي تركز على الموارد والقدرات. فقد أظهرت المتغيرات المتعلقة بزيادة المبيعات، وتعظيم الأرباح، وطموحات المسيرين، وتحسين الكفاءة التنظيمية دلالة إحصائية قوية، ما يعني أن المؤسسة الجزائرية لا تقدم على التدويل إلا عندما تشعر بامتلاكها حدا أدنى من الجاهزية الداخلية. وفيما يخص العوامل الداخلية يمكن ذكر النتائج الفرعية التالية:

. يؤثر مستوى طموحات المسيرين وذهنية القيادة تأثيرا مباشرا في توجه المؤسسة نحو الأسواق الخارجية، وهو ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات. إذ كلما اتسمت القيادة بالطموح والانفتاح على المخاطر، زادت قابلية المؤسسة للانخراط في الأسواق الأجنبية، في حين يعيق غياب هذه الخصائص من توجهها نحو التدويل.

. من أبرز النتائج ذات الطابع النقدي في هذه الدراسة، ضعف الأثر التحفيزي للعوامل المرتبطة بالسوق المحلية في دفع المؤسسات نحو التدويل. فعلى الرغم من الحديث الرسمي للحكومات المتعاقبة عن دعم الصادرات خارج المحروقات وتنويع الاقتصاد، لم تظهر هذه العوامل دلالة إحصائية قوية، باستثناء عامل التحفيزات الحكومية الذي ظل تأثيره نسبيا. تعكس هذه النتيجة فجوة واضحة بين الخطاب الاقتصادي والسياسات المطبقة فعليا، حيث لا تزال المؤسسات تواجه عراقيل هيكلية تتعلق بالتمويل، والبنية التحتية، والإجراءات الإدارية المعقدة، وضعف فعالية المؤسسات الداعمة للتصدير. وعليه، فإن السوق المحلية، بدل أن تكون دافعا ومحفزا للتدويل، أصبحت في كثير من الأحيان عامل معيق يحد من قدرة المؤسسات على الانفتاح الخارجي.

. عطفا على ما سبق، تظل التحفيزات الحكومية الموجهة لدعم تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية ذات أثر محدود وغير كاف لإحداث تحول فعلي في سلوك هذه المؤسسات تجاه الأسواق الخارجية. فرغم تعدد البرامج والتسهيلات والتي تحدثنا عنها في الفصل الرابع، إلا أن فعاليتها العملية تبقى ضعيفة نتيجة تركيزها على الجوانب الإجرائية دون معالجة الاختلالات الهيكلية المرتبطة بالبيروقراطية الإدارية المترسخة وضعف القدرات التنافسية للمؤسسات. كما أن محدودية التنسيق بين الهيئات المعنية، يقلل من قدرتها على تحفيز المؤسسات على اعتماد التدويل كخيار استراتيجي مستدام.

. بينت نتائج الدراسة أن العوامل المرتبطة بالسوق الأجنبي تلعب دورا محفزا لكن بشكل انتقائي نسبيا، وهو امر منطقي. فقد برزت أهمية البيئة الاقتصادية والسياسية المستقرة، والاتفاقيات التجارية، والتقارب الثقافي، في تسهيل عملية التدويل. في المقابل، ظهر عامل شدة المنافسة الخارجية كعامل ذي تأثير سلبي، ما يعكس هشاشة القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية مقارنة بنظيراتها الأجنبية. ويشير هذا المعطى إلى أن المؤسسة الجزائرية تميل إلى اختيار الأسواق الأقل مخاطرة والأقرب ثقافيا، وهو ما ينسجم مع ما تم استنتاجه سابقا حول

كون تواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعات غير الطاقوية تنحصر على الأسواق الإفريقية والعربية. هذا ما يجعل نموذج أوبسالا الأقرب على الحالة الجزائرية، لكنه في الوقت ذاته يكشف عن محدودية الطموح التوسعي وصعوبة الانتقال إلى المراحل والأنماط الأكثر إلتزاما ومخاطرة.

. يشكل التقارب الثقافي والاستهلاكي عامل جذب مهم لبعض الأسواق المستهدفة، وهو ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي، وأظهرته نتائج وجهات الصادرات الجزائرية غير الطاقوية. ويفسر ذلك بكون هذا التقارب يحد من حالة عدم اليقين التي تواجهها المؤسسات عند الولوج إلى الأسواق الخارجية، مما يجعل هذه الأسواق أقل مخاطرة وأكثر ملاءمة لتدويل نشاط المؤسسات، خاصة في المراحل الأولى من التوسع الخارجي.

التوصيات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها وما أظهرته من محدودية تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل هيمنة نمط التصدير وضعف فعالية البيئة الداخلية الداعمة، يمكن تقديم جملة من التوصيات العملية على مستوى المؤسسات الاقتصادية وعلى مستوى السياسات الحكومية.

أولا:على مستوى المؤسسات الاقتصادية:

. نبغي على المؤسسات الاقتصادية الانتقال من التعامل مع التدويل كخيار ظرفي أو رد فعل لضيق السوق المحلية، إلى اعتباره جزءًا مدمجًا في استراتيجيتها طويلة المدى، مع تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس تتعلق بالنشاط الخارجي.

. بما أن الدراسة أظهرت أن طموحات المسيرين وذهنية القيادة تشكل عنصرا حاسما في التوجه نحو الأسواق الخارجية، فالأمر يستوجب الاستثمار في تكوين القيادات التسييرية في مجالات التجارة الدولية، والتسويق الدولي، وإدارة المخاطر، بما يسمح برفع مستوى الوعي الاستراتيجي بالتدويل.

. تشجيع المؤسسات التي أصبح لها تجربة تصديرية وفهم للأسواق الدولية على الانتقال تدريجيا نحو الأنماط التعاقدية والاستثمارية، لما توفره من استقرار وربحية أكبر واستدامة في التواجد الخارجي.

. تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة بالتركيز على الجودة، والابتكار، والامتثال للمعايير الدولية، بما يعزز قدرة المؤسسة على الصمود في بيئات تنافسية عالية.

ثانيا: توصيات على مستوى البيئة الاقتصادية الداخلية والسياسات العمومية

. أظهرت الدراسة وجود فجوة بين الخطاب الرسمي حول دعم الصادرات وبين واقع المؤسسات، وعليه، توصي الدراسة بضرورة إعادة تقييم فعالية التحفيزات الحكومية وضرورة الانتقال من التحفيزات العامة ذات الطابع الظرفي إلى آليات دعم موجهة حسب القطاعات، وتأخذ بعين الاعتبار اختلاف القطاعات ومستويات جاهزية المؤسسات، والأهم إخضاع سياسات التدويل لتقييم دوري قائم على مؤشرات فعلية.

. إعادة توجيه السياسات العمومية نحو بناء القدرات التنافسية للمؤسسات، خاصة في مجالات الابتكار، والمعايير، والتسويق الدولي، وهذا بسبب كون التحفيزات الحكومية التي ترتكز على الدعم المالي والإجرائي أظهرت محدوديتها.

. إعادة النظر في دور المؤسسات الداعمة للتصدير من كونها وسيط إداري إلى فاعل استشاري استراتيجي، يرافق المؤسسة فعليا في مسار التدويل.

. تؤكد نتائج الدراسة أن التدويل لا يمكن أن ينجح في غياب قاعدة إنتاجية تنافسية. وعليه، فإن أي سياسة تهدف إلى تعزيز التدويل يجب أن تكون مندمجة ضمن سياسة صناعية واضحة المعالم، بدل التعامل مع التدويل كملف مستقل.

. إرساء مقاربة وطنية متكاملة لتطوير البنية اللوجستية، تقوم على اعتبار اللوجستيك ركيزة استراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات، وليس مجرد وظيفة مساندة للنقل. ويستدعي ذلك إصلاح هيكلي شامل يستهدف تقليص زمن وتكلفة التصدير، وتحسين موثوقية سلاسل الإمداد، وتعزيز الربط بين مناطق الإنتاج ومرافق التصدير.

. يمثل ضعف التمويل أحد العوائق الرئيسية أمام التوسع الخارجي، ما يستدعي توفير أدوات تمويل ملائمة، كخطوط تمويل للتصدير، وضمانات للمخاطر التجارية، موجهة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق البحث المستقبلية

تفتح هذه الدراسة المجال أمام جملة من البحوث المستقبلية، من بينها:

- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها في دول نامية نجحت في التدويل.
- تحليل دور الابتكار والتحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات الجزائرية على التوسع الخارجي.
- قياس أثر البنية اللوجستية على على أداء الصادرات خارج قطاع المحروقات.

- تحليل دور المنظومة المالية في تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. قائمة الكتب بالعربية:

_ أبو قحف، ع. س. (2002). *مبادئ التسويق الدولي* .الدار الجامعية للطباعة والنشر.

_ قدو، ب. ج. (2009). *التسويق الدولي*. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

2. قائمة المقالات بالعربية:

_ بن عياد ج., & بن سعيد ل. (2023). *واقع التبادل التجاري العربي في ظل اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى خلال الفترة (2016-2021)*. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية, 7(1), 379-392.

_ بوبعاية ذ. ر. (2023). *دور التكامل الاقتصادي العربي في تفعيل التبادل التجاري الأورو-عربي*، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 23(2), 138-151.

_ بوخاري أ., & شريط ح. (2023). *تأمين و ضمان قروض الصادرات كآلية لتغطية مخاطر الصادرات خارج المحروقات دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات CAGEX الفترة الممتدة من 2009 إلى 2019*. المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية, 13(1), 33-52

_ بوراس س., & خليلي أ. (2024). *أهمية التجارة عبر الحدود في ترقية الصادرات الجزائرية نحو إفريقيا في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية*. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية, 8(1), 296-315

_ بولعراس س. (2022). رهانات وتحديات ترقية الصادرات الجزائرية في ظل منطقة التجارة الحرة القارية الافريقية. مجلة اقتصاد المال و الأعمال, 6(3), 91-111

_ توفيق ت. (2018). *جهود الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة في دعم نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية*, 2(2), 259-265.

_ حمشة ع. ا., بن عباس ح., & جامع ع. ا. (2024). *أثر الشراكة الأورو متوسطية على تنويع صادرات الجزائر خارج المحروقات – الفرص والتحديات – دراسة تحليلية للفترة 2010-2020*. مجلة الدراسات التنموية وريادة الأعمال, 2(1), 74-92.

_ خديم ك., & حاكمي ب. (2022). *التسهيلات الجمركية في الجزائر و دورها في ترقية الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة (2000-2018)*. آفاق علمية, 14(1), 724-742

_ دحماني الهوارية د. ا., & دربال ع. ا. (2017). *آثار إنضمام الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على التبادل التجاري الجزائري مع دول المنطقة*، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، 2(2)، 178-204.

_ دلال ع., & لطرش ذ. (2021). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في تعزيز اندماجها في سلاسل القيمة العالمية.* مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 21(1), 213-229

_ زيرمي ن. (2016). *التجارة الخارجية الجزائرية في منطقة التجارة الحرّة العربية الكبرى (الواقع، المعوقات، الآفاق)*، Revue Algérienne d'Economie et de Management ، 7(2), 196-207.

_ سعودي إ. (2022). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), 130-144.

_ سعودي إ. (2022). *دور منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), 130-144.

_ سويسي ا., & يحياوي ع. ا. (2021). *التصدير كآلية لتوجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو التدويل. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 17(1), 263-282.

_ شراك ن. ا., & بريكسي رقيق ر. (2023). *القدرة التصديرية للجزائر اتجاه دول منطقة التجارة الحرة الافريقية :دراسة تحليلية اعتمادا على مؤشرات التجارة الخارجية*. مجلة البشائر الاقتصادية, 9(2), 57-73.

_ صقر ا., & خويلدات ص. (2024). *منطقة التجارة الحرة الإفريقية وأثرها على حجم التجارة البينية في ظل الانفتاح التجاري على الأسواق الإفريقية دراسة حالة صادرات الجزائر لإفريقيا باستخدام نموذج الجاذبية خلال الفترة 2010 - 2022*. مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية, 10(1), 77-92.

_ طلحة م. (2022). *محددات نجاح المؤسسات الجزائرية في تصدير منتجاتها نحو الاسواق الخارجية " دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي خاضت تجربة التصدير*". الريادة لاقتصاديات الأعمال, 8(2), 45-62.

_ عزالدين ر., & رشاش ع. (2022). *قواعد المنشأ في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وآثارها على نفاذ الصادرات نحو الأسواق العربية*. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة, 7(2), 165-184.

_ علاوي م. ل., & بوروشة ك. (2016). *تفعيل الشراكة الأوروجزائرية كآلية للاندماج في الاقتصاد العالمي*. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية, 3(4), 33-44.

_ عمر ح. (2019). *انعكاسات تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على حجم التجارة العربية البينية " التطورات، المشاكل والحلول*، مجلة المالية والأسواق، 6(2)، 127-145.

_ الغنجة ه. د. (2018). *تقييم الآثار الاستاتيكية والديناميكية لاتفاق الشراكة الأورو-جزائري*. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة, 2(1), 189-200.

_ قارح أ., & شربي م. ا. (2020). *وكالات ائتمان الصادرات كآلية لتغطية مخاطر التجارة الخارجية عرض تجربة الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, 9(1), 91-104.

_ قاضي، ك. (2025). *التسهيلات الجمركية المقررة لفائدة المتعاملين الاقتصاديين في مجال التصدير*، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 24 (1)، ص ص.01_20.

_ لعمالسة ح. (2024). *دور المؤسسات والهيئات الداعمة للصادرات خارج المحروقات في ظل مخطط الانعاش الاقتصادي 2024/2020*. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية, 17(1), 306-323.

_ محمد ف., اسحاق خ., & سميرة -أحلام ح. (2015). *أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. دراسات في التنمية والمجتمع, 2(2), 312-330.

_ مسعودي ع. ا., & لحسين ع. ا. (2023). *أثر السياسة الجمركية على ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر*. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال, 7(2), 81-98.

_ مسلتي ع., & لرباع ا. (2020). *مقارنة تأثير العوامل الاجتماعية و الثقافية على سلوك المستهلك في المجتمعات الاسلامية و الغربية*. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال, 3(2), 105-120.

_ مصطفى، س. (2020). *دور قواعد المنشأ في تحرير التجارة بشروط تفضيلية في منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى وتحولها نحو التصنيع*. مجلة أوراق اقتصادية، 4(2). 177-205.

_ موسي ع. ا., & رشاش ع. (2025). *مستوى التبادل التجاري والتنويع الاقتصادي للجزائر في ظل اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى*، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد, 9(2), 237-256.

_ وئام .ب. (2019). *تحفيز التصدير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، مجلة بحوث جامعة الجزائر1، 13(1)، 10-35.

3. قائمة المذكرات بالعربية:

_ آيت بن اعمر بن عجال، إ. (2016-2017). *آليات تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات: واقع وآفاق*، أطروحة دكتوراه في النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

_ برجي شهرزاد، (2016,2015)، *محفزات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

_ حليمي إلهام، (2022-2023) *التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية*، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

_ زعيمي، ر. (2017-2018). *تحرير التجارة الدولية بين الإقليمية والنظام التجاري متعدد الأطراف* -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة.

_ شعبان، ف. (2005). *التجارة والاستثمار البينيان كمدخلين للتكامل الاقتصادي العربي (رسالة ماجستير)*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.

_ عبد المجيد بكاي، (2015–2016)، *التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر*، أطروحة

_ عزالدين، ع.، وحشماوي، م .، (2020)، *صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بين الواقع والآفاق* .مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.، 6(1)، 269–288.

_ فروجي، ن. (2017). *دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية*، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة.

_ قنيفي، م. (–2023202). فرص وتحديات اندماج الجزائر في منطقة التجارة الحرة القارية لإفريقيا ،أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، سطيف.

4. ملتقيات:

_ بلعرج، خ.، وخنوف، ر. (2014، 23–24 نوفمبر) .*التجارة الخارجية بين الترتيبات التجارية الإقليمية والنظام التجاري متعدد الأطراف [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة: واقع ورهانات المستقبل*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطارف، الجزائر.

5.قائمة الكتب بالإنجليزية:

- Albaum, G., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016). *International marketing and export management* (8th ed.). Pearson.

- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.

- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson Education.

- Collinson, S., Narula, R., & Rugman, A. M. (2017). *International business* (7th ed.). Pearson.

- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press.

- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2020). *International Business* (16th ed.). Pearson

- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A., II. (2021). *Global business strategy* (2nd ed.). Business Expert Press.

- Doh, J. P., & Luthans, F. (2021). *International management: Culture, strategy, and behavior* (10th ed.), McGraw-Hill Education

- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. J. (2022). *International marketing strategy: Analysis, development and implementation* (9th ed.). Cengage Learning EMEA

- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley

- Gilligan, C., & Hird, M. (2013). *International marketing: Strategy and management.* Routledge/Taylor & Francis.

- Glowik, M. (2020*). Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases* (3rd ed.). De Gruyter Oldenbour

- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2013). *International business: A managerial perspective* (8th ed.). Pearson.

- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2019*). International business: A managerial perspective* (9th ed.). Pearson.

- Grünig, R., & Morschett, D. (2012). *Developing international strategies: Going and being international for medium-sized companies*. Springer

- Hague, P. (2006). *A practical guide to market research*. Grosvenor House Publishing

- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2020). International business: Competing in the global marketplace (12th ed.). McGraw-Hill Education

- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2021). *International business: Competing in the global marketplace.* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.

- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing.* (8. ed.) Pearson Education.

- Johansson, J. K. (2009). *Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management* (5th ed.). McGraw-Hill Irwin.

- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems: A network approach*. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), Strategies in global competition. Croom Helm

- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (10th ed.). Pearson Education

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson

- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018*). International trade: Theory and policy* (11th ed.). Pearson

- Madura, J. (2020). *International financial management* (13th ed.). Cengage Learning Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2022). *International business: Environments and operation*s (17th ed.). Pearson

- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic international management* (2nd ed.). Springer

- Nunan, D., Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2021). *Marketing research: An applied insight* (6th ed.). Pearson.

- Ohmae, K. (2000). *The invisible continent: Four strategic imperatives of the new economy*, New York, NY: HarperBusiness.

- Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2017). *International business: Perspectives from developed and emerging markets* (2nd ed.). Routledge.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2021). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (13th ed.). Cengage Learning

- Paul, J., & Kapoor, R. (2016*). International marketing* (1st ed.). McGraw-Hill Education.
- Price, A. (2011). Human resource management (3rd ed.). Cengage Learning.

- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics* (3rd ed.). Springer.

- Wall, S., & Minocha, S.,Rees, B., (2015). *International business* (4th ed.). Pearson Education

-Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.).

- Whish, R., & Bailey, D. (2021). Competition law (10th ed.). Oxford University Press

- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2020). *International business*: The challenges of globalization (9th ed.). Pearson.
- Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6th ed.). Pearson

6. قائمة المقالات بالإنجليزية:

-Aleqedat, H. (2022). The influence of "Indulgence versus Restraint" on companies' performance in Jordan context. *Journal of Positive School Psychology, 6*(4), 8870–8875.

-Andersen, P., Ahmad, S. Z., & Chan, W. M. (2014). *Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review*. International Journal of Business and Commerce, 4(1), 37–86.

-Andersson, s. (2004). *Internationalization in Different Industrial Context*s. Journal of Business Venturing, vol 19(no 6), 851–875.

-Arab, A., Badache, A., & Djamouh, S. (2022). Analytic study of Algerian foreign trade during 2000–2018. Revue d'économie et de statistique appliquée, 19(2), 21–31

- Benito, G.R.G. (2015), *'Why and how motives (still) matter*', Multinational Business Review, 23(1)

- Berdous, K., & Asmani, A. (2025). *Exploring Algeria's role in the African Continental Free Trade Area: A strategic SWOT analysis for export diversificatio*n, 10 ,.مجلة إقتصاد المال والأعمال, (1) 1008-1073 ,

- Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). *Firms in international trade*. Journal of Economic Perspectives, 21(3)

- Blomstermo, A., Sharma, D.D. and Sallis, J. (2006) '*Choice of foreign market entry mode in service firms*', International Marketing Review, 23(2), pp. 211–229

- Blomström, M., & Kokko, A. (1998*). Multinational corporations and spillovers*. Journal of Economic Surveys, 12(3), 247–277.

- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). *How does foreign direct investment affect economic growth?* Journal of International Economics, 45(1), 115–135

- Bouasla, R., & Ouacherine, H. (2024). *The Impact of National Culture on Managerial Practices: An Analysis of Algerian SMEs*، التكامل الاقتصادي، (3)12 .292-274.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. International Business Review, 4(2), 115-131

- Chudnovskaya, E., & O'Hara, L. L. S. (2022). *Indulgence versus restraint: Exploration of a new cultural dimension in contex*t. Journal of Intercultural Communication*, 22*(2), 41-52

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.

- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). *A three-stage theory of international expansion.* Journal of International Business Studies, 34(1), 5–18

- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). *Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research*. Management International Review, 39(3), 223–256.

- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). *Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory*. Academy of Management Review, *19*(2), 252–284

- Driffield, N., Love, J. H., & Taylor, K. (2009). *Productivity and labour demand effects of inward and outward FDI on UK industry*. Oxford Economic Papers, 61(3),

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. Journal of International Business Studies, 28(2),

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. Journal of International Business Studies, 28(2), 337–360.

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104..

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.* Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, 40(9),

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.* Journal of International Business Studies, 35(2), 124–141.

-Lakshman, D. (2012). *Internationalization of SMEs: Relevance of Theories and Antecedents*. International Journal of Business and Management, 7(12), 65–78

- Lakshman, D., Kumarasinghe, J., & Weerasinghe, R. (2023). *Internationalization of SMEs: Relevance of the theories and antecedents*. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23(11), 62–85.

- Obadia, C., & Bello, D. C. (2019). *How to select an export mode without bias*. *Business Horizons, 62*(2), 171–183.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64.

- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). *Regional and global strategies of multinational enterprises.* Journal of International Business Studies, 35(1)

- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antončič, B. (2006). *SME internationalization research: Past, p resent, and future.* Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(4), 476–497.

- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). *Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions*. Journal of Applied Psychology, 95(3), 405–439.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988*). Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of general management, 14(2)

- Zanane, R., & benlakehal, mohamed amine. (2024). *African Continental Free Trade Area (AFCFTA), as an export destination for Algeria's small and medium industries Between Opportunities and Constraints.* المجلة الدولية للاداء الاقتصادي, (1)7, 39-52.

7. المواقع الالكترونية:

- OECD (2024), OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index: Methodological Framework, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/6491e99d-en

- OECD. (2021). OECD employment outlook 2021: Navigating the COVID-19 crisis and . recovery. OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en

- OECD. (2022). Competition Law and Policy in a Global Context. OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/a9c9f711-en

- European Commission. (2023). Product Liability Directive (85/374/EEC): Evaluation and Reform Proposals. Publications Office of the European Union, https://op.europa.eu/en/publication%E2%80%91detail/-/publication/XXXXX%E2%80%91language%E2%80%91en

- https://www.ilo.org/resource/other/2024

- https://www.mcepe.gov.dz/index.php/ar/2025-04-24-01-48-13/2025-04-24-01-48-51

- https://www.cagex.dz/ar/ProduitVente

- A business guide to the African continental trade area agreement, International Trade Centre, 2018, p14. https://www.intracen.org/resources/publications/a-business-guide-to-the-african-continental-free-trade-area-agreement

- https://data.imf.org/regular.aspx?key=61013712

قائمـة الملاحـق

ملحق رقم (1): الاستبيان

جامعة البيدة 2 علي لونيسي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الطالب: مسدد محمد
البريد الالكتروني: mohamed.messeded@gmail.com

تحية طيبة وبعد. يتم إعداد هذا الاستبيان في اطار مشروع بحث رسالة دكتوراه علوم اقتصادية حول موضوع " تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الواقع، التحديات، وطرق النجاح" والذي يبحث واقع توسع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الأسواق الخارجية بمختلف الأنماط، والعوامل المحفز على ذلك. كما يهدف البحث لتقديم التوصيات والاقتراحات من نجاع عملية التدويل بناء على اراء وتوصيات مالكي أو مسيري هذه المؤسسات من خلال تجاربهم الميدانية .

أرجوا منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ونزاهة من أجل الوصول إلى أهداف البحث المرجوة، كما أؤكد لكم أن الإجابات ستحظى بالسرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: معلومات عامة حول الشركة

1-اسم الشركة (اختياري):. .....

2- رأس مال الشركة (اختياري):.....

3-عدد عمال الشركة: .....

4- ماهو عمر المؤسسة؟

اقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11_20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

5- في أي قطاع تنشط مؤسستكم:

مواد اولية ☐ صناعة الكترونية وكهرومنزلية ☐ تجهيزات صناعية وتجهيزات فلاحية ☐

منتجات زراعية ومواد غذائية ☐ صناعة معدنية ومواد البناء ☐ صناعة صيدلانية/ صناعة كيماوية ☐

أخرى : .....

القسم الثاني: معلومات حول نشاط الشركة في الأسواق الخارجية:

6-هل للشركة أي نوع من النشاط في الأسواق الخارجية: نعم ☐ لا ☐

7-إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم، فما هو نمط التواجد في الأسواق الخارجية:

تصدير ☐ عقود تراخيص أو عقود امتياز ☐ عقود شراكة في الخارج ☐

استثمارات عن طريق نقاط بيع وتوزيع ☐ استثمارات عن طريق فروع إنتاجية ☐

أخرى : .....

8-ماهي المناطق الجغرافية التي لكم نشاط فيها؟

الأسواق الإفريقية ☐ الأسواق العربية ☐ الأسواق الأوربية ☐

الأسواق الاسيوية ☐ الأمريكيتين ☐

القسم الثالث: معلومات حول دوافع تدويل نشاط الشركة : تتضمن المحاور الثلاثة في هذا القسم أهم العوامل الداخلية والخارجية التي تحفز الشركة لتوسيع نشاطها في الأسواق الخارجية. يرجى اختيار درجة الموافقة المناسبة.

9-أهم العوامل الداخلية (المرتبطة بالشركة) التي تدفعها إلى التوسع في الأسواق الخارجية

العوامل الداخلية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
زيادة المبيعات، الأرباح والنمو					
ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين					
زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية					
التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق					
استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا					

10-أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية التي تدفع الشركة إلى التوسع في الأسواق الخارجية

العوامل المرتبطة بالسوق المحلية	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تشبع السوق المحلية					
سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية					
وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية للشركات التي تريد التوسع خارجيا					
وجود بنى تحتية ولوجيستية محفزة على التصدير					
تتبع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا					

11-أهم العوامل الخارجية المرتبطة بالأسواق الأجنبية التي تدفع الشركة إلى التوسع تدويل نشاطها

العوامل المرتبطة بالسوق الأجنبي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب					
ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية					
البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة					
وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة					
تشابه الثقافة الاستهلاكية					

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
أ.د. لعرابي حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة علي لونيسي _ البليدة 2
د. جلال امحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة أكلي محند أولحاج _ البويرة
د. ناجح أشرف	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس _ المدية

ملحق رقم (3): الصدق البنائي لعبارات المحور الخاص بالعوامل الداخلية المرتبطة بالشركة

Correlations

		Internalfactors	الداخلية العوامل أهم : المبيعات زيادة، الأرباح والنمو	الداخلية العوامل أهم : ذهبية الداخلية العوامل وطموحات المالكين والمسيرين	الداخلية العوامل أهم عن الكفاءة زيادة : طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	الداخلية العوامل أهم المخاطر من التقليل : من خلال التنويع في الاسواق	الداخلية العوامل أهم استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا
Internalfactors	Pearson Correlation	1	.818**	.783**	.818**	.602**	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
الداخلية العوامل أهم : المبيعات زيادة، الأرباح والنمو	Pearson Correlation	.818**	1	.677**	.635**	.264	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.054	.000
	N	54	54	54	54	54	54
الداخلية العوامل أهم : ذهبية وطموحات المالكين والمسيرين	Pearson Correlation	.783**	.677**	1	.572**	.272*	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.047	.002
	N	54	54	54	54	54	54
الداخلية العوامل أهم عن الكفاءة زيادة : طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	Pearson Correlation	.818**	.635**	.572**	1	.343*	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.011	.000
	N	54	54	54	54	54	54
الداخلية العوامل أهم المخاطر من التقليل : من خلال التنويع في الاسواق	Pearson Correlation	.602**	.264	.272*	.343*	1	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.047	.011		.006
	N	54	54	54	54	54	54
الداخلية العوامل أهم :استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	Pearson Correlation	.744**	.531**	.409**	.518**	.368**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.006	
	N	54	54	54	54	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني الخاص بالعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية

Correlations

		Externlocal	العوامل أهم المرتبطة بالسوق المحلية : تشبع السوق المحلية	العوامل أهم المرتبطة بالسوق المحلية: سهولة تمويل الوسط الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	العوامل أهم المرتبطة بالسوق المحلية: وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية	العوامل أهم المرتبطة بالسوق المحلية: وجود بنى تحتية ولوجستية محفزة على التصدير	العوامل أهم المرتبطة بالسوق المحلية: ابتاع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا
Externlocal	Pearson Correlation	1	.621**	.721**	.859**	.810**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
المحلية بالسوق المرتبطة العوامل أهم : المحلية السوق تشبع	Pearson Correlation	.621**	1	.285*	.333*	.278*	.343*
	Sig. (2-tailed)	.000		.037	.014	.042	.011
	N	54	54	54	54	54	54
المحلية بالسوق المرتبطة العوامل أهم: سهولة تمويل الوسط الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	Pearson Correlation	.721**	.285*	1	.570**	.544**	.311*
	Sig. (2-tailed)	.000	.037		.000	.000	.022
	N	54	54	54	54	54	54
المحلية بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية	Pearson Correlation	.859**	.333*	.570**	1	.749**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
المحلية بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود بنى تحتية ولوجستية محفزة على التصدير	Pearson Correlation	.810**	.278*	.544**	.749**	1	.387**
	Sig. (2-tailed)	.000	.042	.000	.000		.004
	N	54	54	54	54	54	54
المحلية بالسوق المرتبطة العوامل أهم: ابتاع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	Pearson Correlation	.674**	.343*	.311*	.500**	.387**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.022	.000	.004	
	N	54	54	54	54	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث الخاص بالعوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي

Correlations

		Externforeign	المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية : تشابه الثقافة الاستهلاكية	المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	العوامل أهم المرتبطة بالأسواق الأجنبية: البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب
Externforeign	Pearson Correlation	1	.563**	.723**	.793**	.611**	.649**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية : تشابه الثقافة الاستهلاكية	Pearson Correlation	.563**	1	.244	.401**	.102	.101
	Sig. (2-tailed)	.000		.076	.003	.464	.467
	N	54	54	54	54	54	54
المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	Pearson Correlation	.723**	.244	1	.518**	.223	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000	.076		.000	.106	.003
	N	54	54	54	54	54	54
العوامل أهم المرتبطة بالأسواق الأجنبية: البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	Pearson Correlation	.793**	.401**	.518**	1	.400**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.003	.008
	N	54	54	54	54	54	54
المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	Pearson Correlation	.611**	.102	.223	.400**	1	.327*
	Sig. (2-tailed)	.000	.464	.106	.003		.016
	N	54	54	54	54	54	54
المرتبطة العوامل أهم بالأسواق الأجنبية: وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	Pearson Correlation	.649**	.101	.402**	.359**	.327*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.467	.003	.008	.016	
	N	54	54	54	54	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): توزيع مؤسسات العينة حسب الحجم وحسب العمر

Frequencies

Statistics

Company size

N	Valid	54
	Missing	0

Company size

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صغيره	15	27.8	27.8	27.8
	متوسطه	16	29.6	29.6	57.4
	كبيره	23	42.6	42.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

الشركه عمر

N	Valid	54
	Missing	0

عمر الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات من 5 اقل	1	1.9	1.9	1.9
	سنوات 10 _ 5	12	22.2	22.2	24.1
	سنه 20 _ 11	25	46.3	46.3	70.4
	سنه من 20 اكثر	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (7): توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط

Frequencies

Statistics

Secteur

N	Valid	54
	Missing	0

Secteur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أولية مواد	2	3.7	3.7	3.7
	كهرومنزلية أجهزة صناعة وإلكترونيات	5	9.3	9.3	13.0
	وفلاحية صناعية تجهيزات	5	9.3	9.3	22.2
	غذائية ومواد زراعية منتجات	10	18.5	18.5	40.7
	البناء ومواد معدنية صناعة	3	5.6	5.6	46.3
	وكيميائية صيدلانية صناعة	13	24.1	24.1	70.4
	أخرى	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (8): توزيع مؤسسات العينة الناشطة وغير الناشطة في الأسواق الأجنبية

Frequencies

Statistics

هل الشركة في النشاط من نوع اي في الأسواق بدء؟

N	Valid	54
	Missing	0

هل للشركة اي نوع من النشاط في الأسواق الخارجية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	19	35.2	35.2	35.2
	نعم	35	64.8	64.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (9): جداول تقاطعية لعلاقة كل من عمر المؤسسة وحجم الشركة وانخراطها في الأسواق الأجنبية

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
نوع اي للشركه هل * الشركه عمر من النشاط في الأسواق الخارجية؟	54	100.0%	0	0.0%	54	100.0%

Crosstabulation عمر الشركة * هل للشركة اي نوع من النشاط في الأسواق الخارجية؟

			الأسواق في النشاط من نوع اي للشركه هل الخارجية؟		Total
			لا	نعم	
الشركه عمر	سنوات من 5 اقل	Count	1	0	1
		% within الشركه عمر	100.0%	0.0%	100.0%
	سنوات 10 _ 5	Count	4	8	12
		% within الشركه عمر	33.3%	66.7%	100.0%
	سنه 20 _ 11	Count	12	13	25
		% within الشركه عمر	48.0%	52.0%	100.0%
	سنه من 20 اكثر	Count	2	14	16
		% within الشركه عمر	12.5%	87.5%	100.0%
Total		Count	19	35	54
		% within الشركه عمر	35.2%	64.8%	100.0%

Company size * **Crosstabulation** هل للشركة اي نوع من النشاط في الأسواق الخارجية؟

			الأسواق في النشاط من نوع اي للشركه هل الخارجية؟		Total
			لا	نعم	
Company size	صغيره	Count	10	5	15
		% within Company size	66.7%	33.3%	100.0%
	متوسطه	Count	4	12	16
		% within Company size	25.0%	75.0%	100.0%
	كبيره	Count	5	18	23
		% within Company size	21.7%	78.3%	100.0%
Total		Count	19	35	54
		% within Company size	35.2%	64.8%	100.0%

ملحق رقم (9): توزيع مؤسسات العينة الناشطة وغير الناشطة في الأسواق الأجنبية

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
$Mode_set[a]	43	79.6%	11	20.4%	54	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

$Mode_set Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
$Mode_set[a]	تصدير	39	79.6%	90.7%
	امتياز وعقود تراخيص عقود	2	4.1%	4.7%
	بيع نقاط طريق عن استثمارات وتوزيع	2	4.1%	4.7%
	إنتاجية فروع طريق عن استثمارات	2	4.1%	4.7%
	الخارج في شراكة عقود	4	8.2%	9.3%
Total		49	100.0%	114.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

ملحق رقم (10): توزيع الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها المؤسسات محل الدراسة

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
$Region[a]	42	77.8%	12	22.2%	54	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

$Region Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
$Region[a]	العربية الاول أسواق	20	23.5%	47.6%
	الإفريقية الأسواق	35	41.2%	83.3%
	الاوربي الاتحاد أسواق	19	22.4%	45.2%
	الآسيوية الأسواق	5	5.9%	11.9%
	الأمريكتين أسواق	6	7.1%	14.3%
Total		85	100.0%	202.4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

ملحق رقم (11): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة

Frequency Table

أهم العوامل الداخلية : زيادة المبيعات، الأرباح والنمو

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	3	5.6	5.6	5.6
	موافق عبر	1	1.9	1.9	7.4
	محايد	1	1.9	1.9	9.3
	موافق	18	33.3	33.3	42.6
	بشدة موافق	31	57.4	57.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل الداخلية: ذهنية وطموحات المالكين والمسيرين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	4	7.4	7.4	7.4
	موافق عبر	2	3.7	3.7	11.1
	محايد	8	14.8	14.8	25.9
	موافق	18	33.3	33.3	59.3
	بشدة موافق	22	40.7	40.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل الداخلية : زيادة الكفاءة عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	3	5.6	5.6	5.6
	موافق عبر	4	7.4	7.4	13.0
	محايد	10	18.5	18.5	31.5
	موافق	17	31.5	31.5	63.0
	بشدة موافق	20	37.0	37.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل الداخلية : التقليل من المخاطر من خلال التنويع في الاسواق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	3	5.6	5.6	5.6
	موافق عبر	6	11.1	11.1	16.7
	محايد	7	13.0	13.0	29.6
	موافق	23	42.6	42.6	72.2
	بشدة موافق	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل الداخلية: استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	2	3.7	3.7	3.7
	موافق عبر	4	7.4	7.4	11.1
	محايد	14	25.9	25.9	37.0
	موافق	18	33.3	33.3	70.4
	بشدة موافق	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (12): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق المحلية

Frequency Table

أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية : تشبع السوق المحلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	16.7	16.7	16.7
	2	12	22.2	22.2	38.9
	3	6	11.1	11.1	50.0
	4	16	29.6	29.6	79.6
	5	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية: سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	13.0	13.0	13.0
	2	14	25.9	25.9	38.9
	3	17	31.5	31.5	70.4
	4	11	20.4	20.4	90.7
	5	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية: وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	14.8	14.8	14.8
	2	5	9.3	9.3	24.1
	3	6	11.1	11.1	35.2
	4	20	37.0	37.0	72.2
	5	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية: وجود بنى تحتية ولوجيستية محفزة على التصدير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	20.4	20.4	20.4
	2	9	16.7	16.7	37.0
	3	14	25.9	25.9	63.0
	4	10	18.5	18.5	81.5
	5	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالسوق المحلية: اتباع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	18.5	18.5	18.5
	2	11	20.4	20.4	38.9
	3	14	25.9	25.9	64.8
	4	17	31.5	31.5	96.3
	5	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (13): النتائج الوصفية للاجابات الخاصة بعبارات العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي

Frequency Table

أهم العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية: وجود طلب تلقائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	6	11.1	11.1	11.1
	موافق عبر	4	7.4	7.4	18.5
	محايد	13	24.1	24.1	42.6
	موافق	26	48.1	48.1	90.7
	بشدة موافق	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية: ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	17	31.5	31.5	31.5
	موافق عبر	19	35.2	35.2	66.7
	محايد	10	18.5	18.5	85.2
	موافق	5	9.3	9.3	94.4
	بشدة موافق	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية: البيئة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	4	7.4	7.4	7.4
	محايد	12	22.2	22.2	29.6
	موافق	24	44.4	44.4	74.1
	بشدة موافق	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية: وجود اتفاقيات تجارية وجمركية بين الجزائر والبلدان المستهدفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	5	9.3	9.3	9.3
	موافق عبر	4	7.4	7.4	16.7
	محايد	9	16.7	16.7	33.3
	موافق	21	38.9	38.9	72.2
	بشدة موافق	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهم العوامل المرتبطة بالأسواق الأجنبية : تشابه الثقافة الاستهلاكية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق عبر	4	7.4	7.4	7.4
	موافق عبر	7	13.0	13.0	20.4
	محايد	12	22.2	22.2	42.6
	موافق	18	33.3	33.3	75.9
	بشدة موافق	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

ملحق رقم (14): التحليل الوصفي لمحاور العوامل الدافعة لتدويل نشاط المؤسسات

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Internalfactors	54	3.9444	.84265	.710
Externlocal	54	3.0704	.96752	.936
Externforeign	54	3.3259	.76951	.592
Valid N (listwise)	54			

ملحق رقم (15): اختبار one sampleT test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة على التدويل

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Externlocal	54	3.0704	.96752	.13166

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Externlocal	.534	53	.595	.07037	-.1937	.3345

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المبيعات زيادة : الداخلية العوامل أهم الأرباح والنمو	54	4.35	1.031	.140
ذهنية :الداخلية العوامل أهم وطموحات المالكين والمسيرين	54	3.96	1.181	.161
الكفاءة زيادة : الداخلية العوامل أهم عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	54	3.87	1.166	.159
من التقليل : الداخلية العوامل أهم المخاطر من خلال التنويع في الأسواق	54	3.76	1.148	.156
ميزة استغلال :الداخلية العوامل أهم تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	54	3.78	1.076	.146

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المبيعات زيادة : الداخلية العوامل أهم الأرباح والنمو	9.637	53	.000	1.352	1.07	1.63
ذهنية :الداخلية العوامل أهم وطموحات المالكين والمسيرين	5.992	53	.000	.963	.64	1.29
الكفاءة زيادة : الداخلية العوامل أهم عن طريق الاحتكاك والتعلم من الأسواق الأجنبية	5.484	53	.000	.870	.55	1.19
من التقليل : الداخلية العوامل أهم المخاطر من خلال التنويع في الأسواق	4.859	53	.000	.759	.45	1.07
ميزة استغلال :الداخلية العوامل أهم تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة خارجيا	5.313	53	.000	.778	.48	1.07

ملحق رقم (16): اختبار one sampleT test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الداخلي على التدويل

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Externlocal	54	3.0704	.96752	.13166

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Externlocal	.534	53	.595	.07037	-.1937	.3345

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم المحفزة السوق تشجع :	54	3.15	1.420	.193
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	54	2.87	1.166	.159
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية	54	3.54	1.383	.188
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود بنى تحتية ولوجستية محفزة على التصدير	54	2.98	1.394	.190
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: اتباع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	54	2.81	1.183	.161

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم المحفزة السوق تشجع :	.767	53	.447	.148	-.24	.54
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: سهولة تمويل التوسع الخارجي من المؤسسات المالية المحلية	-.817	53	.418	-.130	-.45	.19
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود تحفيزات وتسهيلات حكومية	2.853	53	.006	.537	.16	.91
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: وجود بنى تحتية ولوجستية محفزة على التصدير	-.098	53	.923	-.019	-.40	.36
المحفزة بالسوق المرتبطة العوامل أهم: اتباع شركات منافسة سبقت الشركة إلى التوسع خارجيا	-1.151	53	.255	-.185	-.51	.14

ملحق رقم (17): اختبار one sampleT test للعينة لدرجة تأييد تأثير العوامل الخارجية المرتبطة بالسوق الأجنبي على التدويل

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Externforeign	54	3.3259	.76951	.10472

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Externforeign	3.112	53	.003	.32593	.1159	.5360

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: وجود ملف بلفائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	54	3.37	1.121	.153
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	54	2.22	1.160	.158
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: الشبكة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	54	3.81	1.065	.145
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: وجود اتفاقيات تجارية وتعريفية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	54	3.69	1.226	.167
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية : تشابه الثقافة الاستهلاكية	54	3.54	1.209	.164

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: وجود ملف بلفائي على منتجات الشركة من زبائن أجانب	2.428	53	.019	.370	.06	.68
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: ضعف المنافسة في الأسواق الأجنبية	-4.927	53	.000	-.778	-1.09	-.46
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: الشبكة الاقتصادية والسياسية المحفزة في السوق المستهدفة	5.621	53	.000	.815	.52	1.11
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية: وجود اتفاقيات تجارية وتعريفية بين الجزائر والبلدان المستهدفة	4.107	53	.000	.685	.35	1.02
بالأسواق المرتبطة العوامل أهم الأجنبية : تشابه الثقافة الاستهلاكية	3.265	53	.002	.537	.21	.87