

عناصر البيئة الداخلية وأثرها في بناء استراتيجية النمو الدولي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

-مؤسسة كوندور نموذجا

Elements of the internal environment a industrial enterprise. nd their impact on building the international growth strategy of the Algerian industrial enterprise. - Condor Foundation as a model

نجلاء هراقمي¹ ، نعيمة باريك²Nedjla Heragmi¹, Naima Barek²

¹ مخبر الأبحاث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس (الجزائر)

heragminedjla@gmail.com

² جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس (الجزائر)، Naimauniver8@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022-03-31

تاريخ القبول: 2021-11-12

تاريخ الاستلام: 2021-06-20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية البيئة الداخلية ودورها في تحديد استراتيجية النمو الدولي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث تمثلت الدراسة في استطلاع آراء عينة، مكونة من 30 إطار بمؤسسة كوندور (condor) باستخدام استمارة بحث خاصة، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستمارة، اعتمادا على الأساليب الإحصائية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود وعي مقبول لأهمية البيئة الداخلية في بناء استراتيجية النمو الدولي للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: البيئة الداخلية، الاستراتيجية الدولية، النمو الدولي، الأسواق الدولية، مؤسسة Condor

تصنيفات JEL: F2 ، M16

Abstract

This study aims to identify the importance of the internal environment and its role in determining the international growth strategy of the Algerian industrial establishment, where the study consisted in polling the opinions of a sample consisting of 30 frameworks at the Condor Foundation using a special research form. The questionnaire, based on statistical methods, and the study reached a set of results, most notably the existence of an acceptable awareness of the importance of the internal environment in building the institution's international growth strategy.

Keywords: the internal Environment, International Strategy, International Growth, International Markets, Condor Corporation.

Jel Classification Codes: F2, M16 .

1. مقدمة:

تواجه معظم المؤسسات في ظل الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تُمكنها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد المادية وغير المادية بأحجام كبيرة لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مستويات أداء عالية.

وتسعى المؤسسات بصفة عامة لتحسين بيئة العمل الداخلية ليس فقط من خلال التجهيزات الأساسية والتكميلية، أو اتباع سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب سواء من حيث المؤهلات والميول والاهتمامات الخاصة بالموظف، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، بل أيضاً من خلال التحكم الجيد في البيئة الداخلية والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق،

ومما لا شك فيه لا يمكن صياغة استراتيجية المؤسسة بدون تحليل جيد لبيئتها الداخلية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الانتاج والابتكارات الجديدة في ممارسة أساليب التنافس واختراق الأسواق العالمية وفتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها، حيث أصبح لزاماً على المؤسسة الصناعية الجزائرية عموماً ومؤسسة كوندور خصوصاً القيام بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تُمكنها من التصدي للمنافسة من خلال المحافظة على زبائنها من جهة ومحاولة استقطاب وجذب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، فمن بين هذه الاستراتيجيات الممكن الاعتماد عليها هو تبنيتها لاستراتيجية النمو الدولي والدخول إلى الأسواق الأجنبية بعد نجاحها في السوق المحلي.

- إشكالية الدراسة:

وبناءً على ما سبق يمكن طرح وصياغة الاشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية على النحو التالي: إلى أي مدى تؤثر وتساهم البيئة الداخلية في توجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية وبناء استراتيجيات النمو الدولي للمؤسسة الصناعية عموماً ومؤسسة كوندور خصوصاً؟

ومن أجل الاجابة على هذه الاشكالية تم اقتراح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما أهمية دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة؟

- ماذا نعني بالاستراتيجية الدولية؟ وماهي أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية؟

- ما علاقة البيئة الداخلية بالنمو الدولي للمؤسسة؟

- كيف تساهم البيئة الداخلية في تحديد استراتيجية المؤسسة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية؟

-فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الفرضية التالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية و توجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية وبناء استراتيجيات النمو الدولي.

-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- تقديم البيئة الداخلية واهم مكوناتها؛
- التعرف على الإستراتيجية الدولية وطرق دخول المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية؛
- ابراز مدى تأثير البيئة الداخلية على استراتيجية المؤسسة وتوجهها إلى الأسواق الدولية.

-أهمية الدراسة: يستمد بحثنا أهميته من خلال كونه:

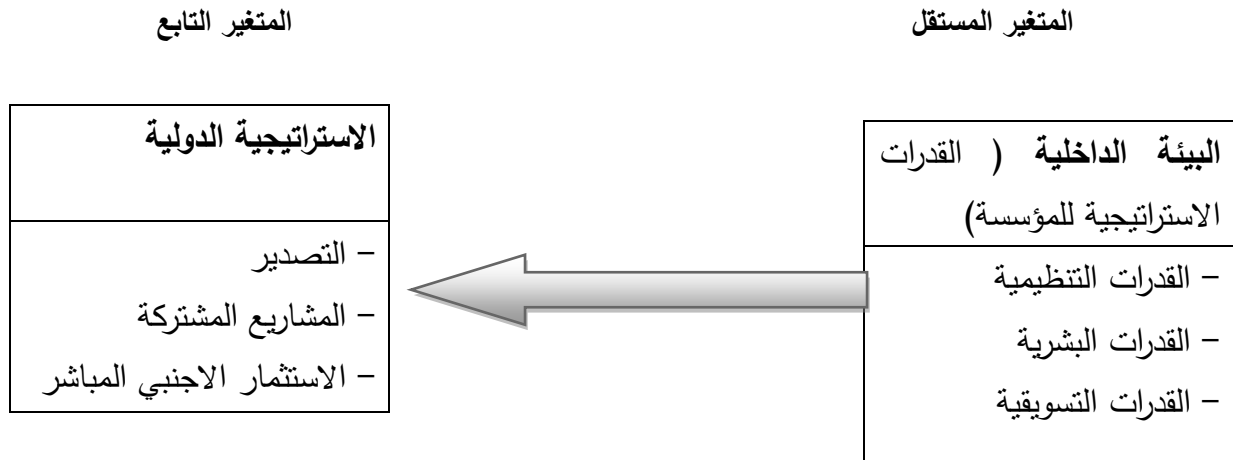
- يعتبر مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للدخول إلى الأسواق الأجنبية؛
- التركيز على أحد أهم القطاعات الصناعية في الجزائر وهو قطاع الصناعات الكهرومنزلية والذي يعد من أبرز القطاعات الانتاجية في الجزائر مسلطين الضوء على مؤسسة كوندور؛
- وتكمن الأهمية التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة.

-محاور الدراسة: سوف نتعرض في هذه الورقة البحثية للمحاور الأساسية التالية:

- البيئة الداخلية للمؤسسة
- الاستراتيجية الدولية وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية
- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور

-نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2. البيئة الداخلية للمؤسسة:

1.2. مفهوم البيئة الداخلية:

يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.¹

وتعرف البيئة الداخلية للمنظمة أيضا بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الادارية،

ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الادارية"²

كما أن البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما

تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.³

أما التحليل البيئي الداخلي فهو مرحلة تشخيص وتحليل المزايا الاستراتيجية للمؤسسة من خلال فحص العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الانتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.⁴

ويجب أن يسمح تحليل البيئة الداخلية بإبراز نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة. حيث يسلط الضوء على المهارات التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف التي ستسعى لمعالجتها.

وبالتالي فإن هذه العملية تتمثل في إجراء تحليل معمق لنقاط القوة والضعف في وظائف مختلفة للشركة مع مراعاة مواردها: المالية والمحاسبة، تسويق، الموارد البشرية، الإنتاج والبحث والتطوير وإدارة.

والمتغيرات التالية تمثل متغيرات البيئة الداخلية:

الموارد البشرية: جودة الموظفين (التدريب والخبرة ، كفاءة المديرين التنفيذيين للشركة)، الطقس الداخلي (اتحاد، اتفاق جماعي، الحصول على العمالة المؤهلة والكافية وتوزيع المهام)
الإدارة: هيكل المؤسسة، تخطيط نظام الإدارة والرقابة والتقييم، التعاقد من الباطن وتفويض المسؤوليات، الترابط بين الوظائف.⁵

2.2. أهمية دراسة البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية :

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها لاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة؛
- بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛

- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة ومقارنتها بغيرها في نفس الصناعة.⁶
 - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
 - معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
 - معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
 - مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
 - يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.
- وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.⁷

3.2. مراحل تحليل البيئة الداخلية

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءاً عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حالياً، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالي:⁸

1.3.2. تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:

والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

2.3.2. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة: بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

3.3.2. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي سنتبناها المؤسسة.

3. الاستراتيجية الدولية وطرق الدخول إلى الأسواق

1.3. مفهوم الاستراتيجية الدولية.

الاستراتيجية الدولية هي " خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى"⁹.

كما تعرف أيضاً بأنها الاستراتيجية التي من خلالها تبيع المنظمة سلع وخدمات خارج الأسواق المحلية، وإن أحد الأسباب الرئيسية لاتباع الاستراتيجية الدولية

(عكس التركيز على السوق المحلية) هي أن السوق العالمية ينتج عنها فرص جديدة محتملة " ¹⁰.

كما تعبر الاستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:¹¹

- اختيار ميدان نشاط المؤسسة.

- اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة لنشاطها تخصص، تميز... إلخ).

- اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.

- تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الاستراتيجي مرحلة التشخيص الاستراتيجي (يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أ. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسة الطلب الحالي والمتوقع في السوق وتطوراتها وأيضاً دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.

ب. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة واكتشاف القدرات المميزة لها.

يسمح هذا التحليل بصياغة واختيار الاستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات والظروف البيئية للمؤسسة. فبعد تحديد الاستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطة عملية مدققة ومفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، تخصيص لكل خطة وظيفية التزام مالي لفترة محددة (ميزانية). لتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وقياس الانحرافات عما هو مخطط له.

2.3. أبعاد الاستراتيجية الدولية

يمكن حصر أبعاد الاستراتيجية الدولية في النقاط التالية:¹²

1.2.3. تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية:

ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية واختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وامكانيات المؤسسة.

2.2.3. تصميم منتجات وخدمات عالمية

إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون لملابس الشباب.

3.2.3. اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية

المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فتقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير والمكسيك مركزاً للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركز للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

4.2.3. تطوير برامج تسويقية دولية

يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني إما أن يكون التتميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.

5.2.3. القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي: يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول

بدل من التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي

تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تتخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.

3.3. التوجهات الاستراتيجية الدولية للمؤسسة

عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل استراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا اختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها.

1.3.3. استراتيجية التخصص والتنوع:¹³

أ. إستراتيجية التخصص *La strategies de specialization*

تختار هذه الاستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية:

- السيطرة بالتكاليف: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والاستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح.

- تميز المنتجات: إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

ب. استراتيجية التنوع *La stratégie diversification*

تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى.

2.3.3. استراتيجية التركيز والتوسع: كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الاستراتيجيتين عند عملية تطوير

أنشطتها نحو الأسواق الدولية وهما:¹⁴

أ. استراتيجية التوسع *La stratégie dispersion* : تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية (دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات *voltigeuse* .

ب. استراتيجية التركيز *La stratégie concentration* : في هذه الاستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني تدعى هذه المؤسسات بـ *Enracinées*

4.3. طرق الدخول للأسواق الدولية

توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات رئيسية عندما تقرر الدخول للأسواق الدولية يمكن اختيار إحداها وذلك حسب قدرة المؤسسة ورغبتها كذلك وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:¹⁵

1.4.3. التصدير

و يعتبر التصدير أبسط طريقة يستطيع بها المنتج الدخول إلى سوق أجنبية، مع استخدام أحد الأسلوبين، التصدير المباشر أو التصدير غير المباشر.

أ- **التصدير غير المباشر:** ويكون أكثر ملاءمة للمؤسسات التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة وذلك للأسباب التالية:

- لا يحتاج التصدير غير المباشر إلى استثمار قدر كبير من الأموال.
- التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء، حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشتريين في الأسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة.

ب - **التصدير المباشر:** وهو أن تقوم المؤسسة بعملية التصدير بنفسها دون الاعتماد على الوكلاء ويتم ذلك بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم التي نمت أسواقها بدرجة كافية، وفي هذه الحالة يكون حجم الاستثمار والمخاطرة كبيراً كما أن العائد المتوقع يكون مرتفعاً أيضاً.

2.4.3. المشاريع المشتركة

ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسة وطنية في البلد الأجنبي لإقامة تسهيلات إنتاجية أو تسويقية ومن ضمن المشاريع المشتركة نجد الترخيص إذ تقوم المؤسسة هنا بعقد اتفاقية مع المؤسسات الأجنبية باستخدام اسمها التجاري مثل (كوكا كولا، وماكدونالد...). مقابل دفع مبلغ معين لها أو قد تكون دفع نسبة من الأرباح، شريطة أن تلتزم المؤسسة التي حصلت على الترخيص بالإنتاج وفق شروط المانع.

3.4.3. الاستثمار المباشر

ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بإنشاء فروع لها في الخارج، ورغم اعتباره مكلف نوعاً ما إلا أنه يحقق مزايا عديدة منها.

- إمكانية الاستفادة من تكلفة اليد العاملة المنخفضة.
- توافر المواد الأولية بتكاليف منخفضة.
- المزايا الممنوحة من قبل الدول المضيفة لهذا النوع من الاستثمار.

4. دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لا بد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية موجزة عنها، بالإضافة إلى التطرق لأهم المنتجات التي تقدمها، والإشارة لأهم الأسواق التي تنشط بها.

1.4. بطاقة تعريفية بشركة كوندور

مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية التابعة لمجموعة بن حمادي، هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعرف بإسم " Antar trade " ومعناه " عنتر للتجارة"، نشاطها الأساسي قائم في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

شعار مؤسسة كوندور: الابتكار هو الحياة. " Innovation Is Life"

تاريخ الإنشاء: 09 / 02 / 2002 .

تاريخ البدء في النشاط: أكتوبر 2002 .

تاريخ البدء في الإنتاج: 23 / 11 / 2002 .

تاريخ طرح العلامة: 30 / 04 / 2003 .

رأس المال: 2.450.200.000 دج.

المساحة الإجمالية: 80104 م².

طبيعة الاستثمار: تصميم وبيع المنتجات الإلكترونية، والكهرومنزلية، لوازم الإعلام الآلي، ولوحات الطاقة الشمسية.

المدير العام: بن حمادي عبد الرحمان.

العنوان: المنطقة الصناعية، طريق مسيلة، تجزئة 70 ، فرع 161 برج بوعريريج، 34000 ، الجزائر.

العنوان الإلكتروني: www.condor.dz

أسواق ومناطق خدمة شركة كوندور:

في إطار الاستراتيجية التوسعية التي تتبعها شركة كوندور لاختراق الأسواق الدولية، بعد أن استطاعت تغطية السوق المحلي بشكل كبير، فإنها قد استطاعت للولوج للعديد من الأسواق نذكر منها: تونس، الأردن، السودان، البينين، السنغال، فرنسا، مصر... وغيرها.

2.4. المنهج وأداة الدراسة:

لقد أجرينا استطلاعاً للرأي يهدف إلى معرفة مدى تأثير البيئة الداخلية على توجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة الاستمارة لجمع المادة الميدانية وذلك باستخدام برنامج الـ (SPSS 23) قصد الإجابة على إشكالية البحث والوصول إلى النتائج والاقتراحات...

1.2.4. مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة كوندور، في حين تعتمد عينة

الدراسة على أسلوب العينة القصدية، مكونة من فئة الاطارات فقط.

2.2.4. عينة الدراسة: بعد تحديد مجتمع الدراسة تم اختبار العينة بطريقة مقصودة من فئة الإطارات المسيرة والموظفة، وبلغ عدد الإطارات في مؤسسة كوندور (30) ضمن (109) إطار، ويرجع السبب في أخذ (30) إطار فقط من بين (109) إطار، كون باقي الإطارات ليسوا ذوي صلة بموضوع الدراسة، وفي النهاية تم توزيع الاستمارات.

3.2.4. أداة الدراسة: بعد مراجعة النظريات التي تتعلق بمفهومي البيئة الداخلية والاستراتيجية الدولية، تمكنا من تطوير بنود الاستمارة وعباراتها بحيث تخدم أغراض الدراسة وتكونت من المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

تم في هذا المحور تحديد جنس المبحوثين (ذكر، أنثى)، كما تم تحديد السن (من 21-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، 51 سنة فما أكثر)، المستوى الدراسي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، كما تم تحديد المنصب الوظيفي (إدارة عليا، مدير تنفيذي، مدير وحدة، مدير مصلحة).

المحور الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

يخص البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال طرح جملة من الأسئلة على الإطارات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول اعتماد المؤسسة على القدرات الداخلية في تحديد استراتيجياتها، ولقد كانت إجابات العاملين بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المحور الثالث: استراتيجية النمو الدولي

قمنا في هذا المحور بطرح جملة من الأسئلة حول كيفية نمو المؤسسة دوليا من خلال دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها للدخول إلى الأسواق الدولية وكذلك التعرف على معوقات وحواجز دخولها.

3.4. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

1.3.4. اختبار الثبات وصدق الاستمارة: اختبار الثبات هو اختبار ألفا كرونباخ و هو " مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبيان)، و هو يعني أنه في حال إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات (ولا يقصد بذلك التطابق التام 100%)، ويشار إلى ألفا كرونباخ أيضا على أنه مقياس للاتساق الداخلي، وتمثل قيمة ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات الاستبيان (الاختبار) بمعنى أن ألفا كرونباخ مقياس متحفظ للثبات.

ويأخذ معامل الثبات قيما محصورة بين (0 و 1) فإذا كان معامل الثبات مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان و بالتالي صلاحية و ملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة (إذا زاد عن 60% يعتبر مناسباً عادة)¹⁶.

والجدول الآتي يبين قيمة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار صدق وثبات نتائج أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)
12	0,903	90.3%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول فقد تبين أن قيمة ألفا كرونباخ مساوية للقيمة (0,903) أي أكبر من 0,6 و بالتالي يمكن القول أنه إذا تم إعادة توزيع نفس الاستثمارات على نفس العينة أو عينة مماثلة من المجتمع فإن نسبة التطابق في الإجابات تكون أكبر من 60% أي أن الاستثمارة تمتاز بالثبات.

$$\sqrt{0,903} = 0.95$$

يتبين من خلال حسابنا لجذر معامل ألفا كرونباخ، أن قيمته محصورة بين الصفر و الواحد و قريبة من الواحد و بالتالي فإن الاستثمارة تمتاز بالصدق.

أساليب التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical package social sciences" والتي يرمز لها اختصار بالرمز SPSS فاعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- المتوسطات الحسابية : لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام سلم ليكرت (Likert) بخمس درجات (1.4.3.2.1).
- ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة نقوم بما يلي :
- إيجاد طول المدى $4 - 1 = 5$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $8 = 5 / 4$ فنضيفها إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1؛ 1.8]، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وهكذا فيصبح لدينا لمقياس التالي:

الجدول رقم(02): يبين قيم حصر المتوسط الحسابي

الفئة	[1.8؛1]	[2.6؛1.8]	[3.4؛2.6]	[4.2؛3.4]	[5؛4.2]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة (ضعفة جدا)	غير موافق (ضعيفة)	محايد (متوسطة)	موافق (عالية)	موافق بشدة (عالية جدا)

المصدر: من إعداد الباحثين

- فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة، ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.
- في حين الانحرافات المعيارية استعملت لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة، ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة، حيث مجالاته كما يلي:

الجدول رقم (03): يبين قيم حصر الانحراف المعياري

الفئة	[0.25؛0]	[0.5؛0.26]	[1؛0.51]	[1.50؛1.01]	[2.0؛1.51]
الدرجة	متدني جدا	متدني	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

4.4. عرض نتائج الدراسة وتحليلها

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات العينة يتم احتساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري قصد مقارنتها مع القيم المعيارية و معرفة اختيار العينة ككل لكل عبارة على حدا أو للمحور ككل، بحيث تحدد أوزان كل اختيار من اختيار سلم ليكارت الخماسي مثلا كما يلي:

الجدول رقم(04) : سلم ليكارت الخماسي

الاختيار	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1,79-1,00	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5,00-4,20	

و بالتالي سنقوم بتحليل المحاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (05) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة والمنصب الوظيفي)، فنلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث يمكن أن يكون هذا الفرق راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

ونلاحظ أيضا من الجدول أن الفئة الغالبة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة تقدر بـ(66.66%) وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة (26.66%) تمثل الفئة ما بين 21-30 سنة وكانت النسبة منعدمة للفئة من 51 سنة فما فوق مما يعكس ويثبت أن المؤسسة تعطي معيار العمر أهمية وتسعى لاستغلال طاقات الشباب.

أما فيما يتعلق بالمستوى الدراسي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي (80%) ثم يليه المستوى الثانوي والدراسات العليا بنسبة متساوية قُدرت بـ(10%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة كونها شبكة تسيير وبالتالي فهي تعتمد على الاطارات والطاقات الفكرية التي تساعد في تسيير شؤونها وتنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية.

إن الأقدمية في العمل تُكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن ويبين الجدول أدناه ذلك حيث نلاحظ أن نسبة (63.33%) من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات ونسبة (33.33%) تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات كون مؤسسة كوندور تحاول التجديد في مواردها البشرية.

الجدول رقم (05): يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة

الرقم	المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	18	60%
		أنثى	12	40%
	المجموع		30	100%
2	السن	21-30 سنة	08	26.66%
		31-40 سنة	20	66.66%
		41-50 سنة	02	6.66%
		51 سنة فما فوق	00	00%
	المجموع		30	100%
3	المستوى الدراسي	ثانوي	03	10%
		جامعي	24	80%
		دراسات عليا	03	10%
	المجموع		30	100%
4	الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	63.66%
		من 5 إلى 15 سنة	10	33.33%
		أكثر من 15 سنة	01	3.33%

%100	30	المجموع		
%60	18	إدارة عليا	المنصب الوظيفي	5
%6.66	02	مدير تنفيذي		
%3.33	01	مدير وحدة		
%30	09	رئيس مصلحة		
%100	30	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الجدول رقم(06):يبين التحليل الاحصائي لإجابات المحور الثاني(البيئة الداخلية للمؤسسة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
,37905	4,1667	30	س1: تعتمد مؤسستكم على قدراتها المالية، الانتاجية والتسويقية، البشرية والتكنولوجية لتحقيق اهدافها المحلية والدولية.
,40684	4,2000	30	س2: تعمل مؤسستكم بصورة مستمرة على تحليل وتقييم قدراتها المالية، الانتاجية والتسويقية.
,47946	4,3333	30	س3: تقدم مؤسستكم بشكل مستمر على تحليل و تحليل القدرات والامكانات البشرية المتاحة لها.
,50742	4,4667	30	س4: لمؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يدعم لامركزية القرار.
,50742	4,5333	30	س5: تساهم الثقافة التنظيمية لمؤسستكم على تحديد وتحقيق الاستراتيجية التسويقية.
,50742	4,5333	30	س6: تهتم مؤسستكم بنقاط القوة لديها، وتسعى للتغلب على نقاط الضعف.
,37057	4,3722	30	R1
		30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة على عبارات المحور الثاني (R1) ككل أن قيمة المتوسط الحسابي 4,37 بانحراف معياري 0,37، و بالرجوع إلى سلم ليكارت الخماسي نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق بشدة (4,20-5,00)، و منه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الثاني (R1) ككل تمركزت حول الاختيار موافق بشدة و بانحراف معياري ضعيف.

الجدول رقم(07): يبين التحليل الاحصائي لإجابات المحور الثالث:(استراتيجية النمو الدولي).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العبارة
,50401	4,5667	30	1ع: يعتبر الدخول إلى الأسواق الدولية من الأهداف الأساسية لمؤسستكم.
,50401	4,5667	30	2ع: تستخدم مؤسستكم معايير في اختيار الأسواق الأجنبية.
,50855	4,5000	30	3ع: تركز مؤسستكم على تقسيم السوق الأجنبي المستهدف وتهتم به.
,50401	4,5667	30	4ع: تقوم مؤسستكم بدراسة البدائل الاستراتيجية التسويقية المتاحة امامها للدخول إلى الأسواق الدولية (تصدير، مشاريع مشتركة أو استثمار مباشر...).
,49827	4,6000	30	5ع: يعترض مؤسستكم مجموعة من المعوقات والحواجز داخليا وخارجيا.
,49013	4,6333	30	6ع: لدى مؤسستكم علاقات واتفاقات مع مؤسسات وزيائن اجانب.
,45630	4,5722	30	R2
		30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

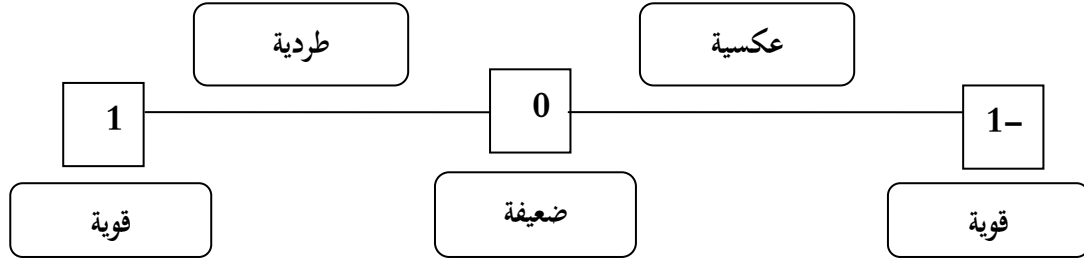
نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة على عبارات المحور الثالث (R2) ككل أن قيمة المتوسط الحسابي 4,57 بانحراف معياري 0,45، و بالرجوع إلى سلم ليكارت الخماسي نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق بشدة (4,20-5,00)، و منه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور الثالث (R2) ككل تركزت حول الاختيار موافق بشدة و بانحراف معياري ضعيف.

5.4 معامل الارتباط متغيرات الدراسة.(Pearson)

إن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (س) في المحور الثاني والمتغير التابع (ع) في المحور الثالث، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، و من المعروف أن معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (س) و (ع) علاقة طردية، أما إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة

عكسية، وكلما اقتربت من الواحد (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين (س) و (ع) علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر (0) كانت العلاقة ضعيفة كما يلي:

الشكل رقم(02): يبين مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (س) و المتغير التابع (ع)



المصدر: بن بوزيد سليمان، "استخدام برنامج (SPSS) لتحليل نتائج الاستبيان"، سلسلة دليل الطالب، الدليل رقم 02، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس، السنة الجامعية 2014/2015، ص23.

الجدول رقم(08): معامل Pearson بين متغيرات الدراسة R1 و R2.

	R1	R2
معامل الارتباط بيرسون R1	1	,323
Sig. (bilatérale)		,082
العدد	30	30
معامل الارتباط بيرسون R2	,323	1
Sig. (bilatérale)	,082	
N	30	30

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط (Pearson) بين محوري الدراسة (R1) و (R2) مساويا للقيمة 0,323 بمستوى معنوية أكبر من 0,05، وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ أن القيمة تقع في المجال أقل من 0,5 بالموجب، و بالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة (R1) و (R2) علاقة طردية، و بالتالي يمكن القول أنه يوجد تأثير للبيئة الداخلية على توجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية.

5. خاتمة

تم تسجيل العديد من النتائج في هذه الدراسة المتعلقة بتأثير البيئة الداخلية على توجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية، حيث تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضية وهذا ما توضحه النتائج التالية:

- للموارد الداخلية دور أساسي في بناء وتحديد استراتيجيات النمو الدولي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تُشير القدرات إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها؛
- تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها لتضمن لها التفوق؛
- إن التطوير في الهيكل التنظيمي يساهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها؛
- تُعد القدرات الاستراتيجية سلاحًا تنافسيًا للمؤسسة يُمكنها من مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من خلال الاستغلال الأمثل لهذه القدرات؛
- إدراك المؤسسة لنقاط قوتها والعمل على استغلالها وسعى للتغلب على نقاط الضعف لديها؛
- تحاول مؤسسة كوندور الجزائرية أن تفرّض وجودها في الأسواق الأجنبية عن طريق التصدير. استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تلخيص الاقتراحات التالية:
- من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة أهمية البيئة الداخلية وأن لها دور أساسي في تحديد استراتيجية المؤسسة؛
- التركيز على دراسة الجوانب المؤثرة على استراتيجية المؤسسة قبل صياغتها، وقبل اختيار الاستراتيجية المناسبة؛
- العمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة الأجنبية والعمل على تطوير منتجات متميزة لمواجهة منتجات المؤسسات المنافسة؛
- على المؤسسة اعتماد أساليب أخرى للدخول إلى الأسواق الدولية على غرار التصدير؛
- تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية، ومحاولة زيادة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة وتحييد ما يرافقها من تحديات في البيئة الخارجية؛
- التركيز على أهمية التخلص من العقبات التي تواجه المؤسسة أثناء دخولها إلى الأسواق الدولية.

6. الإحالات والمراجع:

- ¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 159.
- ² عايد بن رحيل عبادة الشمري، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2013، ص 14
- ³ الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، عدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص39.
- ⁴ سعد غالب ياسين، "الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، عمان، 2002، ص82.
- ⁵ MELBOUCI Leila, "Module : Economie d'entreprise", CHAPITRE 1 : L'environnement de l'entreprise et son analyse, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Année universitaire 2014 /2015 ,p5. À propos du site : <https://pdfcoffee.com/qdownload/lx27environnement-de-lx27entreprise-et-son-analyse-pdf-free.html>
- ⁶ إيمان غرزولي، "البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010، ص79.
- ⁷ الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص42.
- ⁸ الشريف بقة، فائزة محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف"، لمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015، ص139، 140.
- ⁹ عبد السلام أبو قحف، "التسويق الدولي"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص144.
- ¹⁰ Hitt Michael, A Hoskisson, E Robert, R Duane, 2004 "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P: 232
- ¹¹ Pasco, Berho, Marketing International. Dunod, 4 edition, Paris, 2002, P.24.
- ¹² عمرو خير الدين، "التسويق الدولي"، دون دار نشر، مصر، 1996، ص. 222.
- ¹³ Pasco Berho, OP.cit, P.27.
- ¹⁴ CHARLES CROUE, Marketing international. De Boeck université, 2eme éd, Bruxelles, 1994. P.519.
- ¹⁵ توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص360.
- ¹⁶ خالد محمد السواعي: "مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 138.