

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة طاهري محمد- بشار.

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

تخصص : سنة ثانية ماستر إدارة إستراتيجية.

محاضرات في مقياس إستراتيجيات النمو والتدويل.

من إعداد: الدكتورة بلعابد فايزة.

السنة الجامعية 2021 / 2022م.

## الفهرس.

عنوان المحاضرة.	الصفحات.
مقدمة المطبوع.	(03)
الإدارة الإستراتيجية.	(06)
الإطار النظري و المفاهيمي لتدويل الشركات.	(23)
نظرة عامة عن إدارة الأعمال الدولية.	(37)
أبعاد بيئة الأعمال الدولية.	(41)
إستراتيجية العولمة.	(48)
إستراتيجية التسويق الدولي.	(55)
إستراتيجية التصدير.	(65)
إستراتيجيات الإستثمارات الأجنبية.	(82)
إستراتيجيات التعاون، وصيغ الجديدة للمنظمات على المستوى الدولي.	(107)
الخاتمة.	(118)
قائمة المراجع.	(120)

# المقدمة

## المقدمة.

الهدف من عرض إستراتيجيات النمو والتدويل و محاولة تسليط الضوء على أهم الإستراتيجيات التي تمكن منظمات الأعمال من غزو الأسواق العالمية بالقيادة السوقية وبتدويل العلامة التجارية لمنتجاتها.

و حتى يتسنى لنا ذلك يتوجب التطرق بمضمون هذه المطبوع أولا إلى نظرة عامة عن إدارة الأعمال الدولية ثم إلى نماذج النمو، و ماهية التدويل التي تجمع بين مفهومه و دوافعه وكذا أبعاد بيئة الأعمال الدولية.

مع تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية، أما من خلال إستراتيجية التسويق الدولي الذي يتوقف نجاحه على تصميم منتجات بمواصفات عالمية، أو استراتيجيات التصدير غير المباشر أو المباشر بحيث تكون المفاضلة بينهما من طرف منظمة الأعمال على أساس معايير.

كذلك من بين الإستراتيجيات المعتمدة الإستثمار الأجنبي المباشر الذي بدوره يأخذ عدة أشكال، أما الباحث عن الثروات الطبيعية أو عن الأسواق أو عن الكفاءة في الأداء، أو عن الأصول الإستراتيجية، أو منخفض الكربون كما يأخذ صورا تختلف بهذه الأشكال، تتمثل في المشروعات المشتركة و المشروعات المملوكة بالكامل للمستثمرين الأجانب وعمليات التجميع و الإستثمار في المناطق الحرة وفي مشروعات البنية الأساسية المحولة إلى جانب صور أخرى تتمثل في إتفاقيات منح التراخيص، وعقود الإدارة و المفتاح في اليد، و إتفاقيات توزيع الإنتاج، وعقود المناولة الدولية إلى جانب مشروعات التوزيع.

إضافة إلى استراتيجيات التعاون أو بصيغة أخرى (الأنظمة التعاقدية) حيث تجمع هي الأخرى بين عدة اشكال وأنواع تتمثل في التصنيف وفق درجة السيطرة و الإلتزام بالشراكة بحيث يضم هذا التصنيف المشروعات المشتركة، التحالف على أساس حق الملكية، التحالف بغير حق الملكية.

أو التصنيف الوظيفي الذي يجمع بين التحالف المالي، و التطور التكنولوجي، و التحالف في البحث والتطوير، و التحالف في مجال التسويق، و الإنتاج المشترك.

أو تصنيف وهلن وهيونجر 2004 والذي يجمع هو الآخر بين التحالف المالي للخدمات المتبادلة، و إتفاق التراخيص، والمشاركة بسلسلة القيمة.

الى جانب التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي يمكن أن هو الآخر في شكل أفقي، أو العمودي.

ولقد تمت الإشارة إلى معايير اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الأجنبية بمضمون عرض هذه الإستراتيجيات.

# المحاضرات

## الإدارة الإستراتيجية آلية لإدارة الأعمال الدولية.

المقصود بالفكر الإستراتيجي في المنظمة لما تكون قرارات المديرين بها تعكس بعدا إستراتيجيا، أو مضمونها الرفع من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، بحيث يكون هذا الفكر قائم على الابتكار و تقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.

### أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية.

عبارة عن عملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل بهدف زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، و المساهمين، و المجتمع ككل بحيث الإدارة الإستراتيجية تحرص على رضا العملاء و جذب المزيد منهم لأجل زيادة فرصتها في الفوز على المنافسين و تحقيق الأرباح، كما تجدر الإشارة بأن الإدارة الإستراتيجية تعتمد أيضا في المنظمات غير الهادفة للربح لأجل زيادة رضا المتعاملين معها.

### ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

تتكون الإدارة الإستراتيجية من المستويات التالية:

#### أ) \_ الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الشركة الأم.

تتولى الإدارة الإستراتيجية بهذا المستوى تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها، و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية و بيئة الأعمال الدولية للمنظمة، كما يؤخذ بعين الاعتبار بهذا المستوى توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.<sup>1</sup>

---

1) \_ تم جمع معلومات هذه المحاضرة من المراجع التالية:

أ) \_ سعد غالب ياسين. الإدارة الإستراتيجية. الأردن \_ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م، ص ص 33\_123.

## ب) \_ الإدارة الإستراتيجية بوحدات الأعمال الإستراتيجية.

تتولى الإدارة الإستراتيجية بهذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بكل وحدة أعمال من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية، و الخارجية المحلية للوحدة مع تحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، بصيغة أخرى الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى تقوم بالإجابة على الأسئلة التالية:

ما المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدة؟، من المستهلكين والعملاء الرئيسيين؟، كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟ وتحقيق أفضل تماثل لفلسفة المنظمة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة فعالة؟.

## ت) \_ الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي.

كذلك توجد خطة إستراتيجية بوظيفة التسويق، و بوظيفة الأفراد، و بوظيفة الإنتاج بحيث تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف. بالنسبة لنموذج عملية الإدارة الإستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم القائم على المدخلات و العمليات و المخرجات و التغذية عكسية، بحيث مدخلات النظام تتمثل في تحديد رسالة المنظمة و الأهداف الإستراتيجية إضافة إلى المعلومات التي تنتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، و بالنسبة لمرحلة العمليات تهتم بتحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مع المفاضلة بين

---

ب) \_ غضبان حسام الدين. محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية. بسكرة: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، 2015\_2016 م، ص ص 85\_87.

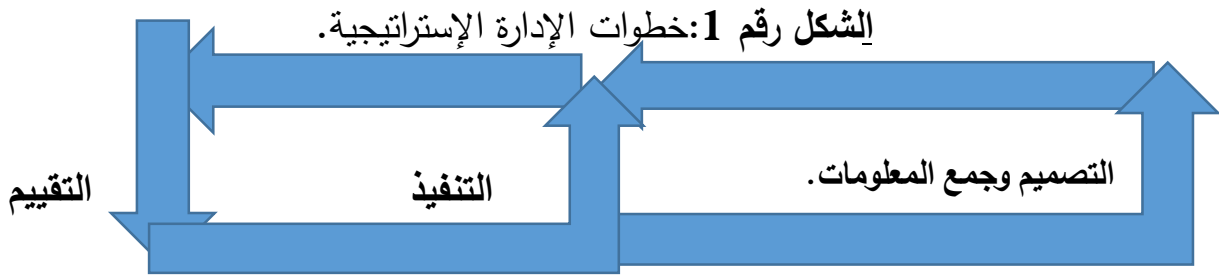
ت) \_ محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. مصر \_ القاهرة: الدار الجامعية المصرية، 2010 م، ص ص 45\_55.



الإستراتيجيات البديلة و إنتقاء الإستراتيجية الأفضل لإعتمادها إضافة إلى إصدار القرارات الخاصة بذلك، أما المخرجات تتمثل في تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

تجدر الإشارة أيضا بأن هذه النتائج و ما تتضمن من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات من جديد، حتى يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية من قبل الإدارة أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### ثالثا: الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية بصفة عامة.



**المصدر:** محمد أحمد عوض. مرجع سبق ذكره، ص. 49.

### أ\_ مرحلة التصميم أو التخطيط الإستراتيجي:

تهتم بوضع الرسالة مع تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إضافة إلى تحديد الفجوة الإستراتيجية والأهداف الطويلة الأجل، و أفضل الإستراتيجيات الكلية و الوحدات الإستراتيجية، و الوظيفية بتفصيل أكثر تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

#### أ\_1\_ صياغة رؤيا ورسالة المنظمة.

يتم خلال هذه المرحلة الجزئية صياغة الرؤيا الشاملة للمنظمة أو المنظور المستقبلي للإدارة و العاملين، و الرؤيا تتضمن معاني و أفاق واسعة في الزمن و في الإتجاه نحو المستقبل، أما رسالة المنظمة المقصود بها الغرض الذي وجدت من أجله أو المهمة الجوهرية لها بحيث رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم جمع المعلومات عنها، و عند تقييم نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات يمكن تغيير رسالة المنظمة.

#### أ\_2\_ تحديد الأهداف الإستراتيجية.

الأهداف التنظيمية تعكس النهايات التي تسعى الإدارة الوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً و في المستقبل و عن صياغة الأهداف يكون بالإعتماد على نظريتين مهمتين ( نظرية ألعاب القوة ونظرية الإدارة بالأهداف).<sup>2</sup>

### أ\_3) تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

#### أ\_3\_1) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة.

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية و السياسية و الإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، لأجل تحديد الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، و معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.

#### أ\_3\_2) تحليل البيئة الخارجية المباشرة.

تحليل قوى المنافسة، بحيث طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل تتمثل في تهديدات الداخلين الجدد، و قوة مساومة المجهزين و المشتريين إضافة إلى تهديدات المنتجات و الخدمات البديلة، إلى جانب وجود منافس قوي، (أو ما يعرف بنموذج بورتر).

#### أ\_3\_2) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (تشخيص الميزة الإستراتيجية للمنظمة).

المقصود بالميزة الإستراتيجية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة كل من إدارة الإنتاج والتسويق والمالية و الموارد البشرية و غيرها، لأجل تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية حتى تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

نعني أيضا بتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة بجمع البيانات عن الأداء الداخلي و تحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية بالمقارنة مع المنافسين في الصناعة، و يعتبر هذا التقييم خطوة إستراتيجية ينبغي النظر لها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية حسب ما هو واضح أدناه:

**الشكل رقم 2: الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية.**

نقاط قوة يمكن إعتماها في إستغلال الفرص.	نقاط ضعف كعائق للإستفادة من فرص الفرص.
نقاط قوة يمكن إعتماها في مواجهة التهديدات.	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية. تهديدات

نقاط ضعف.

نقاط قوة

**المصدر:** محمد أحمد عوض. مرجع سابق، ص 55.

تجدر الإشارة بأن نقاط القوة والضعف ليست ثابتة بل تتغير بحسب محددات تتمثل في دورة حياة المنظمة و طبيعة الصناعة، إضافة إلى القطاع التسويقي المستهدف مع طبيعة المنافسة إلى جانب حجم المنظمة، و في ما يخص مستويات تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يمكن حصرها أولا في التقييم على المستوى الكلي أي إكتشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة (مزايا تنافسية)، ونقاط ضعف بالمقارنة مع المنافسين من حيث حضارة المنظمة و سمعتها و كذلك التكامل بين أجزاء المنظمة، و ثانيا التقييم على المستوى الجزئي لإمكانيات المنظمة يكون عن طريق مدخلين أساسيين، الأول يقوم على تقييم أنشطة المنظمة و الثاني يقوم على تقييم سلسلة المنافع.

#### **أ\_4) التنبؤ البيئي.**

بعد تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة تأتي مرحلة التنبؤ البيئي أو تشخيص العوامل والمتغيرات ذات الأهمية القصوى للمنظمة، لإتجاه هذه العملية نحو المبالغة في تجزئة البيئة الخارجية المباشرة و غير المباشرة و المجالات الوظيفية للمنظمة و تبسيط

علاقات الوظائف التنظيمية مع المتغيرات الخارجية الموجودة في قطاع الصناعة أو في البيئة المحلية.

**في ما يخص صياغة الإستراتيجية بالمنظمة يكون من خلال مرحلتين كما يلي:**

**(أ) تطبيق تحليل *SWOT* أي تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

تحليل *SWOT* عبارة عن أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث هذا المدخل يقوم على محاولة تشكيل موازنة بين العناصر السابقة الذكر مع العمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف.

**(ب) إختيار الإستراتيجية بالمنظمة.**

توجد عدة نماذج نظرية لإختيار الإستراتيجية منها نموذج *ANSOFF* لإستراتيجيات السوق\_ المنتج و نموذج *PORTER* للإستراتيجيات العامة و نموذج الساعة الإستراتيجية *STRATEGY*، بحيث نموذج *ANSOFF* عبارة عن مصفوفة رباعية (المنتج\_ السوق) لتقديم إستراتيجية إختراق السوق المطبقة من طرف المنظمة عندما يكون هدف المنظمة زيادة حصتها في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق، أو إستراتيجية تنمية السوق عند رغبة المنظمة في دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين، كما تحاول المنظمة تعديل خط المنتج الحالي من خلال تحسين نوعيته أو تطوير الإستخدامات المتعددة له، أو إستراتيجية تنمية المنتج و تعتمد عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، يكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج و الابتعاد عن الوظيفة الملازمة للمنتجات الحالية، أو إستراتيجية التنويع التي تستند على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة .<sup>3</sup>

الشكل رقم 3: نموذج ANSOFF

منتجات جديدة.      منتجات حالية.

تتمية المنتج	إختراق السوق	أسواق حالية.
التنوع	تنمية السوق	أسواق جديدة.

المصدر: محمد أحمد عوض. مرجع سابق، ص 56.

أما نموذج **PORTER** للإستراتيجيات العامة يفترض وجود ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية، إستراتيجية مؤكدة تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة المقصود منها تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة من خلال الإستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، و إستراتيجية التمييز أو الإنفراد بخصائص إستثنائية في ميدان الصناعة حيث تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالخدمات ما بعد البيع، و إستراتيجية التركيز تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط للمنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في حصة المنظمة.

النموذج الأخير الساعة الإستراتيجية الذي يجمع بين إستراتيجية السعر بحيث يكون الخيار الأول يشير إلى تخفيض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة والتركيز على جزء محدود من السوق رغم إنخفاض نوعية المنتجات أو الخدمات، و الخيار الثاني إستراتيجية البحث عن ميزة متقدمة على المنافسين الآخرين من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة، و إستراتيجية التمييز العامة تقدم قيمة مضافة مدركة لمنتجات أو خدمات المنظمة أكبر من منتجات المنافسين الآخرين بنفس أسعار المنافسين أو أكثر من أسعار منتجاتهم بقليل، حيث هدفها يتمثل في تحقيق حصة سوقية أكبر و الإستراتيجية الهجينة أو المختلطة مضمونها تقديم قيمة مضافة للمستهلك مع المحافظة على إنخفاض الأسعار، و الإستراتيجية غير المركزة من خلالها تستطيع المنظمة المنافسة في السوق بتقديم

منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية للمستهلك أو العميل بسعر عالي، و الإستراتيجيات الفاشلة التي تؤدي بصورة محتملة إلى فشل نهائي.

خلاصة القول، هذه الإستراتيجية الأخيرة عبارة عن نموذج السوق في عملية إختيار إستراتيجية المنظمة.

و في مجال الإستراتيجيات البديلة الأخرى تتعدد و تختلف حسب ما يلي<sup>4</sup>:

### ب\_1) \_ إستراتيجية التركيز.

عبارة عن إستراتيجية نمو ترتكز على المنتج أو الخدمة الواحدة أو على عدد قليل و مترابط من المنتجات والخدمات، كما تعتمد هذه الإستراتيجية من طرف المنظمة عندما تركز على زيادة حجم المبيعات في أنشطة الأعمال الحالية، و تأخذ ثلاثة أشكال مختلفة تنمية السوق، تنمية المنتج، التكامل الأفقي.

### ب\_2) \_ إستراتيجية التكامل العمودي.

عبارة عن إستراتيجية نمو تستلزم الدخول في إستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (الإمتدادات الأمامية)، أو التكامل الخلفي (الإمتدادات الخلفية)، أو التكامل الأمامي والخلفي في نفس الوقت، بحيث التكامل الخلفي يعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية و طاقة أو أجزاء و سلع شبه مصنعة، والتكامل الأمامي يهدف إلى توسيع الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع و خدمات.

### ب\_3) \_ إستراتيجية التنويع.

التنويع هو درجة إختلاف المخرجات أو دخول المنظمة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة أو دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد، كما تأخذ شكل التنويع المركز أو التنويع المختلط.

تجدر الإشارة بأنه يوجد عدة إستراتيجيات للتنويع غير تلك المقدمة من طرف ANSOFF بحيث حسب Wrigley صنف الإستراتيجيات إعتقادا على نسبة المبيعات الكلية

للمنتج الرئيسي الخاص بالمنظمة ودرجة الترابط بين منتجاتها و هي الشركات ذات النشاط الوحيد، و الشركات ذات النشاط المهيمن و المسيطر و الشركات ذات الأنشطة المترابطة و الشركات ذات الأنشطة غير المترابطة.

#### ب\_4)\_ إستراتيجية الاستقرار.

في إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها و خدماتها وطرق الإنتاج بهدف تحقيق نمو معقول، و لكن بطيء ومنهجي وغير حاد أو مفاجئ.<sup>5</sup>

#### ب\_5)\_ الإستراتيجيات الدفاعية (تخفيض حجم النفقات).

تعتمد بالمنظمة عندما ترغب بجعل عملياتها قليلة جدا لإيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة، أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجود المنظمة وإستمرارها في ميدان الأعمال، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في التشذيب بمعنى التخلص من بعض الأنشطة و إستراتيجية الإنعطاف أو التحول، و استراتيجية التصفية.

#### ب\_6)\_ الإستراتيجيات المختلطة.

تقوم المنظمات في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات بمستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لها، أو على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية بحيث تطبق الإستراتيجيات المختلفة و بطريقة متتابعة نتيجة لتوفر القدرات التنظيمية والموارد الهائلة والخبرات المتراكمة في التغيير والإدارة الإستراتيجية.

#### ب\_7)\_ مفهوم التعاضد و إستراتيجية الإستحواذ(الإملاك)، أو الإندماج والتحالف.

التعاضد هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الإرتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات الأعمال داخل المنظمة، أو بناء علاقات و إرتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة أو التي تعمل في نفس السوق المخدوم.

---

5)\_ نفس المرجع أعلاه.

يتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، أو ارتباطاتها كانت من نمط ونوع مختلف عن السابق.

أما الأثر الناتج من إرتباط منظمتين للأعمال بغرض توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدرتهما التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف أو الاندماج يسمى بالتعاضدية الخارجية.

من المهم في هذا الصدد أن تكون لدى الإدارة الإستراتيجية صورة واضحة عن نوع وطبيعة التعاضد الذي تريده، إما نطاق محدد من التحالفات الخارجية مع شركاء في نفس قطاع الصناعة، أو تفضل نطاق شامل من التحالفات مع شريك إستراتيجي مهم.<sup>6</sup> والقيمة الحقيقية الناتجة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله داخلي أو عن طريق الإستحواذ (شراء وحدات مستقلة)، أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة، أو المشاركة التكنولوجية، أو برأس المال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد.

### **عموما يمكن النظر إلى التعاضد و تطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية:**

- (1) \_ إستخدام الموارد غير المستغلة.
- (2) \_ إستشارة القدرات الكامنة من خلال تطوير المنتجات أو الأسواق الجديدة.
- (3) \_ الجمع بين عناصر متباينة الخواص من خلال تطوير المنتجات الجديدة، و يكون بالجمع بين تقنيات مختلفة أو بين أنواع مختلفة من أنشطة الأعمال.
- (4) \_ التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية وتعزيز نفوذ المنظمة في السوقين الأمامي والخلفي .



## ب)\_ مرحلة التنفيذ.

تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات من خلال تحديد الأهداف القصيرة الأجل ورسم السياسات، و تخصيص الموارد المادية و البشرية مع توزيعها بما يلائم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.

## ت)\_ مرحلة التقييم.

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.<sup>7</sup>

## رابعاً: الإتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي و أسباب فشل المنظمات.

كالعولمة حيث ترى المنظمات الأسواق العالمية بأنها محتملة و فرص ينبغي إستغلالها مع عدم الإكتفاء بالموردين المحليين سواء في مجال المواد أو العمالة، من بينها أيضاً الجودة الشاملة أو الكاملة حيث المنظمة تتنافس على خصائص السلعة و على جودة ما تقدمه من خدمات و ما تقوم به من أعمال و أنشطة، بالإضافة إلى زيادة أهمية العميل لأن المنظمات المعاصرة أدركت ما يستحق التفكير و هو إشباع إحتياجات ورغبات العميل(محور إهتمام الإدارة الإستراتيجية)، إلى جانب نسبية الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لأن المنظمات أدركت لا توجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق بل هي نسبية تختلف من منظمة لأخرى و من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها.

يأتي على رأس هذه الإتجاهات حوكمة الشركات كأسلوب للإدارة الإستراتيجية، بحيث عرفها صندوق النقد الدولي بالإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد المؤدية إلى الشفافية، و عن مبادئ حوكمة الشركات تتمثل في ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات مع الحرص على حماية حقوق المساهمين و تفعيل المعاملة المتكافئة بينهم، إلى جانب دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات من خلال الاعتراف بحقوقهم حسب ما يراها القانون والعمل على تشجيع التعاون بينهم في مجال خلق الثروة و

---

(7)\_ نفس المرجع أعلاه.

فرص العمل، إضافة إلى تحقيق الإفصاح و الشفافية مع ضرورة حوكمة الخطوط الإرشادية حتى يتم توجيهه و تسيير الشركة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة مع مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

في ما يخص سبب الاعتراف بحوكمة الشركات من بين الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي يرجع لإمتداد نظام حوكمة الشركات، إضافة إلى تقاطعه مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، إلى جانب كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

من الناحية القانونية تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة، ولهذا التشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و اللوائح الداخلية بشكل محدد و دقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة (قوانين الشركات، المنافسة، الضرائب)، و من الناحية الاجتماعية بإعتبار الشركات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة لأن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول، المدخرات...، وبالتالي الحفاظ على الشركات و حسن تسييرها له أثر واضح على معادلة الأداء الاجتماعي.

إن الإطار الأشمل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية، المالية، المحاسبية للشركات و إنما أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية.

كما يمكن التنويه من جهة أخرى بأن السبب الحقيقي وراء فشل أو فساد المنظمات يكمن في عدم قدرة القادة على أخذ القرارات الإستراتيجية المناسبة إما نتيجة لقلة خبرتهم، أو لعدم رغبتهم في تحمل قدر معقول من المخاطرة إلى جانب عوامل بيئية تؤدي ذلك.<sup>8</sup>

### خامسا: الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية و العالمية.

إهتمام إدارة الأعمال الدولية و العالمية المعاصرة والحديثة بدراسة بيئة منظمات الأعمال الدولية و العالمية، التعمق في تحليل شروط وقوانين الشركات و المؤسسات الدولية المعاصرة والحديثة، دراسة موصفات و خطط و أهداف الشركات و المؤسسات و المنظمات العالمية والدولية، معرفة خصائص الإستثمار العالمي والخارجي و الدولي، تقسيم الأنشطة و الوظائف و المهام و الأعمال و فعاليات منظمات الأعمال الدولية إلى فروع تجارية و مالية و إدارية وتنظيمية، تحديد ومعرفة ودراسة وتحليل استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية و العالمية المعاصرة و الحديثة، دراسة وتحليل الإتفاقيات الدولية و العقود العالمية في منظمات الأعمال الدولية، معرفة وتحليل وفهم تطبيق القوانين و الإستراتيجيات و الخطط الخاصة بإدارة الأعمال الدولية في المنظمات العالمية و الخارجية والدولية المعاصرة والحديثة، فهم و إدراك ومعرفة ودراسة وتحليل و إستخلاص و تطبيق قوانين وسياسات وأهداف واستراتيجيات أنظمة النقد الدولي والعالمي، أخيرا التعمق في خصائص منظمات النقد الدولية و الإستفادة من تطورات وتسهيلات المنظمات الدولية والعالمية.<sup>9</sup>

### سادسا: شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

هناك شروط عامة للشركات و قوانين دولية خاصة بالمؤسسات لتحقيق إدارة عالمية ومعاصرة وحديثة لأنظمتها و وظائفها و أعمالها، ومن هذه الشروط:

أ) \_ تحديد ومعرفة طبيعة ونوع النشاط الإداري والتجاري في المؤسسة الدولية، وتحديد ومعرفة ما هو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة؟.

---

(9) \_ سعدي هند. جامعة. محاضرات الإستثمار الدولي. المسيلة : قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية، 2016\_ 2017م، ص ص 94\_95.

- (ب) - تحديد ووضع طرق خاصة بالعمل الإداري للمنظمة، وتحديد ماهي أهداف المنظمة و العمل على رسم سياسات خاصة بالمنظمة؟
- (ت) - تحديد و معرفة متى يجب إنجاز أعمال المنظمة، وتحديد المواعيد بدقة ووضع سقف زمني وحد أعلى لإنجاز مهام و تنفيذ أعمال المنظمة ؟
- (ث) - تحديد و معرفة أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة، ووضع خريطة جغرافية ورسم خطط خاصة بآماكن التنفيذ العملي لمهام وأعمال المنظمة؟
- (ج) - تحديد و معرفة من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة، ووضع قرارات تنفيذية خاصة بتنفيذ الأعمال، وتحديد لجان و أقسام عمل خاصة بهذه المنظمات؟
- (ح) - تحديد و معرفة كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة، و تحديد الطرق والإستراتيجيات الخاصة لتطبيق أعمال المنظمة؟
- (خ) - دراسة ومعرفة وتحليل ماهي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة، وإيجاد نظام وقائي من هذه المشاكل على المدى البعيد؟
- (د) - دراسة و معرفة و إختيار ماهي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة، ووضع عدة بدائل عملية متاحة لحل المشاكل القائمة؟
- (ذ) - تحديد و تشخيص ومعرفة حجم المشكلة، ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها و كيفية التغلب عليها؟
- (ر) - تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة ؟
- (ز) - البحث عن البدائل المناسبة لحل المشاكل و لأخذ القرارات؟
- (س) - تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل، وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
- (ش) - إختيار البديل الأمثل و الأفضل و الأوفر، و الذي يحقق أسرع حل و بأقصر الطرق.
- (ص) - تنفيذ الحل الأمثل.
- (ض) - المتابعة و المراقبة و إجراء عملية الإصلاح، و التغيير في حالة إكتشاف الأخطاء، و الإستفادة من تجارب الماضي.

طـ) كما أن هناك شروط خاصة بالخطـة المستقبلية لهذه الشركات الدولية، ومن بين شروط الخطـة العالمية ما يلي:

طـ1) **المرونة:** يجب على الخطـة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجالاً للتعامل مع المتغيرات الجديدة.

طـ2) **الشمول:** من الضروري أن تشمل الخطـة كل مستويات الهرم الوظيفي، وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.

طـ3) **الوضوح:** من خصائص الخطـة الجيدة الوضوح، إذا كانت الخطـة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة و تشجيعهم على العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة و مبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك، وهذا يؤثر على أدائهم و إنتاجهم.

طـ4) **الواقعية:** يجب على الخطـة أن تتميز بالواقعية والعملية.

طـ5) **الرسمية:** عندما تكون الخطـة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.

طـ6) **الإعلان عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.**

طـ7) **التحديد و الدقة لكل تفاصيل الخطـة.**

**سابعاً: أسباب تدفع الشركات الدولية إلى التوجه نحو العالمية.**

أ) **العمل على إشهار وتطوير أنظمة المؤسسة.**

ب) **التحديث و التجديد لقوانين و إستراتيجيات المؤسسة.**

ت) **التغلب على المنافسين الدوليين و المحليين، الأرباح و المبيعات، دخول أسواق جديدة، إشباع الأسواق المحلية، الدخول في الأسواق العالمية، صنع أسواق جديدة، الدخول في الأسواق الأجنبية والحررة و التجارة العالمية.**

ث) **الحصول على مميزات و منح تجارية كالإعفاء من الضرائب والجمارك وحرية ممارسة التجارة الدولية.**

ج) **الحصول على التكنولوجيا وزيادة المعرفة الإدارية، وزيادة الخبرات.**

ح) **التنوع الجغرافي، و إشباع الرغبات على مستوى الإدارات العليا.**

خ)- الطموح إلى الدخول في بيئة التسويق العالمي، الإستثمار المباشر، سهولة الحصول على التراخيص، مميزات التصدير و الإستيراد.<sup>10</sup>

### ثامنا: الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية.

عدم التركيز على السلطة الإدارية، أن لا يكون أخذ القرار في يد مدير واحد، و أن يسمح للعاملين مناقشة سير العمل و الإبداء برأيهم، أن لا يقوم المدير برسم و تحديد كل شيء، و أن يطلب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي في بعض الأحيان، وبشكل ودي في أحيان أخرى مغايرة، الحرص على أن لا تتسم العلاقة بين الرئيس والمرووسين بالنفاق وعدم الصدق، وضع طرق وسياسات للإتصال المرن و الفعال السهل بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى، التشجيع على الابتكار و الإبداع في صفوف العاملين، نظرا لأن الإحتكار و السلطة و الديكتاتورية في وضع القرارات يؤدي إلى ردود فعل غير حميدة و إنقسامات داخل التنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم، أخذ آراء و وجهات النظر من المرووسين، بحيث لابد من المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات، و الإعتماد الصحيح والصادق ، والمبني على الثقة بين المرووسين والموظفين، إشترك العاملين في أخذ القرارات و في عملية التخطيط والتنظيم، قيام القيادة بتحديد الأهداف، مشاركة الأوضاع ومناقشة التفاصيل مع العاملين، الإعتماد في تحقيق أهداف المنظمة على سياسة التأثير وليس على سياسة التهريب والتهديد.

إلى جانب تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومنح المرووسين شعور بالأهمية، طلب الشورى ثم أخذ القرار.

بالإضافة إلى الصبر، الشكر، الإحسان للآخرين، الكلام الطيب، العفو والصفح، الصدق، إصلاح الأخطاء و المبادرة في الإصلاح بين الآخرين، أداء الأمانة، الاجتماع و الإتحاد وعدم التفرق، التشاور و المشاورة وعقد مجلس للشورى داخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين

---

(10) نفس المرجع أعلاه، ص ص 73\_75، و 201\_202.

و أخذ آراءهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم، العدل، الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصدق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية، التعاون على العمل الجاد المثمر والخير، التواضع، عدم التدخل في شؤون الآخرين، العلم و زيادة المعرفة، الكرم، الرحمة، الشجاعة، هادئ الطباع، إفشاء السلام، عدم المن والتكبر و الإستبداد بالرأي، وخيانة الأمانة.<sup>11</sup>

---

(11) \_ نفس المرجع أعلاه، ص ص 75\_76 و 181\_186.

### الإطار المفاهيمي و النظري لتدويل الشركات.

التجارة الدولية عبارة عن عمليات التبادل المختلفة التي تصب في مجال تبادل السلع أو الأفراد أو رؤوس الأموال بين أفراد يقطنون وحدات سياسية مختلفة بهدف إشباع أكبر حاجات ممكنة، و عناصرها الصادرات والواردات بصورتها المنظورة و غير المنظورة بسبب فائض في الإنتاج، أو رفع مستوى المعيشة، أو التخصص الدولي بحيث الدول لا تستطيع أن تعتمد على نفسها كلياً في إشباع حاجات أفرادها نتيجة التباين في توزيع الثروات الطبيعية بين دول العالم، أو بهدف الحصول على أرباح نتيجة التفاوت في التكاليف وأسعار عوامل الإنتاج بين هذه الدول، والاختلاف في مستوى التكنولوجيا و ظروف الإنتاج و بالميول والأذواق.

#### **أولاً: تاريخ تدويل الشركات.**

إن الكتابة في تاريخ عملية التدويل يرتبط بشكل وثيق مع الاقتصاد الدولي، وبالتحديد التبادل الدولي والتجارة الدولية والعولمة الاقتصادية (جغرافيا العولمة)، و الإستثمار الدولي (الأجنبي المباشر أو الشركات متعددة الجنسيات، و غير المباشر الأقرب تمثيلاً لعملية تدويل نشاط الشركات)، كما تجد الإشارة بأن التدويل بمفهومه المتطور ( تدويل الإنتاج أو عوامل الإنتاج ) هو عملية متأخرة بالمقارنة مع العمليات الأخرى، و أبسط أشكال التدويل يتمثل في التدويل التصديري (المباشر وغير المباشر ) كما أنه أقدم من عملية تدويل الإنتاج.

يرجع تاريخ نشأة الشركات دولية النشاط إلى ما يقارب 2000 عام قبل الميلاد، بعد قيام الثورة الصناعية بدول معينة وخلق منتجات جديدة لم يعرفها العالم من قبل، و تمكن هذه الدول أي الشركات التابعة لها من إحتكار الإنتاج وتدويله عالمياً، بحيث إتساع ظاهرة التدويل وأخذها أبعاداً وأشكالاً جديدة كانت منذ أواخر القرن المنصرم، بسبب عملية الإنتاج وإعادة الإنتاج أصبحت من غير ممكن أن لا تتم على المستوى العالمي ما يسمى اليوم بالعولمة.<sup>12</sup>

---

12\_ زريمي نعيمة. التجارة الخارجية الجزائرية من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق. رسالة ماجستير. ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص المالية الدولية. تلمسان: جامعة أبي بكر



### ثانيا: تعريف عملية التدويل.

لغنا جعل أمر ما أو مسألة ما تحمل صفة الدولية أي تتجاوز النطاق الجغرافي لبلد أو إقليم معين، و إصطلاحا هي زيادة إندماج الشركة في الأنشطة الدولية و ما يرتبط بذلك من تغيير في الخطط و الإستراتيجيات والهيكل الإداري والتنظيمي وفي الموارد المالية والبشرية للشركة بما يتناسب مع البيئة الدولية التي تعمل بها، و في تعريف آخر هي عملية التطور التي تقوم بها الشركات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي.

بالتالي يمكن الإشارة لأهم النقاط المتصلة بتعريف ظاهرة التدويل المتمثلة بالمشاركة في العمليات الدولية، الوعي بالتأثيرات المباشرة و غير المباشرة من المعاملات الدولية على مستقبل الشركة، التكيف مع الأسواق الدولية وتطوير المنتجات والخدمات حتى تتناسب مع ذلك، إضافة إلى تطوير العلاقات و خلق شبكة تدريجية خارج الحدود، و تغيير الخطط و الإستراتيجيات الخاصة بالشركة و القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ليتناسب مع هذا الإندماج.

### ثالثا: مزايا و عيوب التدويل.

مزايا التدويل عديدة و متنوعة بالنسبة للشركة أو البلد الأم أو البلد المضيف، و تتمثل في الاستفادة من الميزات التنافسية للشركة بأسواق متعددة و كبيرة الحجم مع إمكانية التقليل من حجم التكاليف بالإعتماد على وفورات الحجم، وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة لكبر حجم الأسواق العالمية كذلك الحصول على العملة الأجنبية المنخفضة التكلفة وذات الكفاءة العالية بالأخص إذا كانت هذه الشركة المدولة قادمة من الدول النامية، وتصريف فائض المنتجات التي تفوق حجم إقتصاد الدولة الأم، إلى جانب تحقيق فائض في الميزان التجاري مع الحصول على العملة الصعبة ناتجة عن التحويلات التي يقوم بها عمال الشركة في البلد المضيف، أيضا زيادة حجم نمو الإنتاج بسبب التصدير مع تقليل البطالة في حال توجه جزء من مستخدمي الشركة للعمل في الخارج.

---

بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مدرسة الدكتور، مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، 2010\_2011، ص 24\_ 45.

بالنسبة للدول المضيفة تستفيد من الإستثمارات الأجنبية في إمتصاص البطالة، ورفع قدرات العمالة في حالة عملها بالشركات المدولة، إلى جانب الحصول على التكنولوجيا المتطورة التي تحملها هذه الشركات.

و في مجال عيوب التدويل تتمثل في فقد الشركة المدولة لميزاتها التنافسية في الخارج بالأخص في الجوانب التكنولوجية و المعرفية مع التوسع في المنتجات حتى تناسب كل الأسواق، وبالتالي تنشتت قدرتها الإنتاجية بالإضافة إلى إندفاع الشركات الأجنبية للتدويل قد يتسبب للشركة الأم الحرمان من فرص التصدير و زيادة حجم الإيسترداد، كذلك التفوق من تصدير مناصب العمل إلى العمالة مما يؤدي لاحقا إلى إنخفاض الأجور وفرص العمل الممكنة، دون أن ننسى مخاوف إنخفاض الإيرادات الجبائية مما يؤدي إلى البحث عنها من مصادر أخرى، أو الرفع من معدلات الضرائب السائدة أو خلق ضرائب جديدة، أيضا التأثير السلبي على البلد المضيف من حيث هيكل التجارة الخارجية والتركيز على الأنشطة ذات الميول الإستراتيجية مع تشكيل أذواق المستهلكين، وبث النموذج الإستهلاكي للبلد الأم للشركة المدولة مع تمويل واردات وعمليات الشركة المدولة من المدخرات المحلية للبلد المضيف.

### رابعا: أهمية التدويل بالبلد المضيف.

تتلخص في زيادة إستقبال رؤوس الأموال الأجنبية في شكل إستثمارات مع إقامة مناطق حرة للتصنيع و التصدير، إضافة إلى جلب المهارات الأجنبية والتقنيات العالية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.<sup>13</sup>

### خامسا: الأخطار والقيود التي تواجه الشركة عند التدويل.

تتنوع الأخطار بين السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية و أهمها خطر فقدان سوقها الوطني، و كلما ابتعد السوق المستهدف زادت المخاطر و العكس صحيح.

## أ\_- المخاطر الاقتصادية.

القيود المفروضة على دخول المستثمرين الأجانب كالقيود على نسبة الأسهم التي يمكن للمستثمر الأجنبي أن يملكها في الشركة المحلية، والقيود المفروضة على أنواع الأعمال التي يمكن للمستثمرين الأجانب القيام بها، و على الملكية و ما يصاحب ذلك من عدم الاستقرار أو التوسع أو المفاضلة بين البدائل المختلفة، إضافة إلى القيود على تحويلات العملة الأجنبية (إعادة تحويل رأس المال، والأرباح بالعملة الأجنبية و تأخر العودة للوطن )، و تدخل الحكومة من خلال مراقبة الأسعار والتسعير لإستغلال الموارد الطبيعية وتنظيم الإحتكارات، إلى جانب عدم الاستقرار الاجتماعي الذي ينعكس في الهياكل السياسية الهشة، وعدم القدرة على تنظيم الاقتصاد و العلاقات المضطربة مع المنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، بدون أن ننسى الموقف العدائي إتجاه الأجانب كالعنف والتعصب، بالإضافة إلى القيود على المشاركة في رأس المال الأجنبي و مخاطر تقلب أسعار الصرف، وبالتالي حتى التدفقات النقدية المطلوبة للدفع تتغير طبقا لذلك.

## ب\_- المخاطر السياسية.

تتمثل في الفساد المالي والإداري، العنف السياسي، الحروب الأهلية والعصيان المدني وأعمال الشغب، و إذا أردنا تحديد القيود على عملية التدويل يمكن حصرها في القيود على الإيسترداد و التصدير و الإستثمارات و حرية إنشاء المشاركات، و الحماية القانونية لعلامة المنتج، والقيود على التحويلات النقدية ووضع ميزان المدفوعات.<sup>14</sup>

## سادسا: مؤشرات التدويل.

حتى يتم تحديد ما إذا كانت شركة معينة تقع ضمن نطاق الشركات المدولة، توجد مجموعة من المؤشرات يجب توفرها لتحمل هذه الصفة، بحيث مؤشر التدويل يهتم بعملية تدويل الشركات في مراحل متقدمة أين تصل الشركة إلى تدويل الإنتاج والبحث والتطوير

وصولاً إلى تحقيق أغلب عملياتها في الأسواق الدولية، وليس سوق بلد الأم و من بين هذه المؤشرات ما يلي:

### أ\_ مؤشر الأمم المتحدة للتدويل.

قدم في فصله الأول كيف يمكن احتساب مؤشر تعدي القومية من خلال.

### أ\_1) مؤشر الإنتشار الشبكي: $NSI = N/N^*$

بحيث  $N$ : عدد الدول الأجنبية التي تضم فروعاً للشركة.

$N^*$ : عدد الدول التي من الممكن أن يكون للشركة فروعاً فيها (عادة كل دول العالم المعترف بها).

### أ\_2) مؤشر الإنتشار متعدي القومية، و يأخذ نموذجين حسب ما يلي:

#### أ\_2\_1) مؤشر إنتشار الموجودات $ASI : NSI = AF/A \times (N/N^*)$

يقصد به الموجودات الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع للشركة / الموجودات الأجنبية.

مجموع الموجودات = ( مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها / مجموع الموجودات \* مؤشر الإنتشار الشبكي).

#### أ\_2\_2) مؤشر إنتشار المبيعات: $SSI(SAL ESPREAD INDEX)$

$$SF/S(N/N^*) = SI \times NSI$$

أي المبيعات الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع الشركة / المبيعات الأجنبية / مؤشر الإنتشار الشبكي.

و مجموع المبيعات = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها / مجموع المبيعات.

### أ\_3) مؤشر إنتشار العمالة: $EF/F^*(N/N^*) = EI \times NSI$

العمالة الأجنبية = عدد الدول التي تضم فروع الشركة العمالة الأجنبية  $\times$  مؤشر الإنتشار الشبكي.

مجموع العمالة = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها / مجموع العمالة.<sup>15</sup>

#### أ\_4)\_ مؤشر إنتشار الأنشطة متعددة القومية:

يستند على حاصل ضرب مؤشر تعدي القومية X مؤشر الإنتشار الشبكي.

#### سابعا: نظريات التجارة الدولية.

##### أ)\_ النظريات الكلاسيكية.

##### أ\_1)\_ نظرية التكاليف المطلقة لأدم سميت.

طرح أفكاره في كتاب أصدره خلال عام 1776م بعنوان (ثروة الأمة)، بحيث أرجع قيام التجارة الدولية إلى إمتلاك الدولة الذهب والفضة و ما تحققه من إضافة فيها، بحيث إذا لم يكن للدولة مناجم السبيل الوحيد للحصول عليهما هو التجارة الدولية، و هذا يستدعي أن تحقق الدولة فائضا في ميزانها التجاري أي تفوق صادراتها وراحتها، و الفرق يدفع بالمعدن النفيس. كما يرى بأن التجارة بين الدولتين تقوم على أساس الاختلاف في التكاليف المطلقة، بحيث تقوم الدولة بالتخصص في إنتاج السلعة التي تستطيع إنتاجها بتكلفة أقل وتبادلها بسلعة أخرى كلفتها أقل في الدول الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى التخصص وتقسيم العمل الدولي و من تم إستغلال الموارد الاقتصادية لكل بلد بطريقة فعالة، وزيادة الإنتاج، و إتساع نطاق السوق من سوق محلية ضيقة إلى دولية واسعة في ظل التجارة الخارجية، بحيث حسب رأي أدم سميت إختلاف النفقات المطلقة لكل سلعة بالدولتين شرط أساسي لقيام التجارة الخارجية وتحقيق النفع المتبادل، لكن السؤال الذي لم يجب عنه إذا أحد البلدين ينتج السلعتين معا بنفقات أقل من الآخر؟، وهذا ما أجاب عنه دافيد ريكاردو في نظريته للنفقات النسبية.

##### أ\_2)\_ نظرية النفقات النسبية لدافيد ريكاردو.

في ظل التجارة الحرة كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي تنتجها بنفقات نسبية أقل من الدول الأخرى، و تقوم بتصديرها لكي تستورد السلع التي تتمتع دول أخرى في الخارج

بإنتاجها بنفقات نسبية أقل، ويتم التبادل التجاري بين الدولتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينها وليس التكاليف المطلقة ( حالة خاصة من التكاليف النسبية).

كما أن هذه النظرية تركز على جانب الإنتاج والعرض، و تحدد السلع التي تدخل في التجارة الدولية لكن لا تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، و هذا ما أكمله في ما بعد جون ستيوارت ميل.

### أ\_3) نظرية القيم الدولية لجون ستيوارت ميل.

حسب هذه النظرية الطلب المتبادل من جانب كل دولة على منتجات الدولة الأخرى، هو الذي يحدد معدل التبادل الدولي، وطبقا لها فإن معدل التبادل الذي يحقق التوازن في التجارة الدولية هو الذي يجعل قيمة الصادرات وواردات كل دولة متساوية، و هناك مكسب ينتج عن قيام التجارة الدولية و توزيع هذا المكسب بين الدولتين يخضع لعوامل إقتصادية وسياسية، و كلما إقترب معدل التبادل الدولي كثيرا من معدل التبادل المحلي لدولة ما كان نصيبها من مكسب التجارة الدولية ضئيلا، والعكس صحيح.

كما دعت هذه النظرية إلى محاولة التوسع في الخارج باسم الكسب الدولي.

### أ\_4) نظرية التوازن التلقائي لدافيد هيوم.

يرى بأن المعدن النفيس يتوزع تلقائيا بين الدول دون الحاجة إلى وضع سياسة هادفة، بحيث إذا زاد ما عند الدولة من المعدن النفيس عن القدر الذي يتناسب مع نشاطها الإقتصادي ، إن أسعار السلع بتلك الدولة ترتفع بالنسبة لأسعار السلع في البلاد الأخرى، مما يؤدي إلى انخفاض صادراتها وزيادة واردتها ومن ثم عجز في الميزان التجاري و تسرب الذهب من الدولة إلى العالم الخارجي والعكس صحيح.

هكذا استطاع هيوم من خلال دراسة العلاقة بين كمية المعدن النفيس في بلد ما و مستويات الأسعار فيه، والعلاقة بين هذه الأخيرة ومستوى الأسعار في العالم الخارجي، أين

يبين عدم جدوى القيود التي تفرض على التجارة الدولية بقصد زيادة حصيلة الدولة من المعدن النفيس.<sup>16</sup>

### ب\_ النظريات النيوكلاسيكية.

#### ب\_1)\_نظرية هكشر\_أولين.

إن النظرية الكلاسيكية حددت متى تقوم التجارة الدولية و لم تفسر لماذا تقوم، الأمر الذي عمد إلى توضيحه الاقتصادي السويدي أولين بالإستناد لأفكار هكشر.

ترجع هذه النظرية التجارة الدولية إلى إختلاف الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، فهناك أسعار عوامل الإنتاج، والمنتجات وما يؤثر على نفقة الإنتاج أي سعر عناصر الإنتاج يؤثر على سعر السلع المنتجة سواء تعلق الأمر بالتبادل في الداخل أو في الخارج، لذلك يتخصص البلد بحسب أسعار عوامل الإنتاج فالتخصص عند أولين ناتج عن الإختلاف في أسعار عوامل الإنتاج بين الدول، و ليس نتيجة للتفاوت بين النفقات المقارنة.

كما أضافت هذه النظرية بأن الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج قد تتأثر بأذواق المستهلكين فقد تقل أو تلغي الميزة النسبية لهذا العنصر، ومن هنا كان تماثل الأذواق في البلدان المختلفة شرط أساسي لهذه النظرية.

#### ت)\_النظريات الحديثة في التجارة الخارجية.

#### ت\_1)\_نموذج الفجوة التكنولوجية.

وضع بو سنر (posner) هذا النموذج خلال سنة 1961م معتمدا في تفسيره على أن جزء كبير من التجارة الدولية بين الدول الصناعية، مبني على تقديم سلع وخطوات إنتاجية جديدة، و هذا يمنح للمنشأة المخترعة والدولة ميزة إحتكارية مؤقتة في السوق العالمي تزول بإنتشار التكنولوجيا الجديدة وتقليد هذه السلعة، كما أشار بو سنر إلى وجود نوعين من فترات الإبطاء في عملية الإنتشار الدولي للتكنولوجيا الحديثة حسب ما يلي:

#### ت\_1\_1)\_ فترة إبطاء رد الفعل (فجوة تأخر الطلب).

تشير إلى الفجوة الزمنية بين اللحظة التي يقدم فيها الابتكار الجديد لأول مرة، واللحظة التي يتصرف فيها المنتجون في الدول الأخرى على حاجتهم للاستجابة مع التغيرات الحادثة، و يتحقق ذلك عندما تبدأ الدولة المبتكرة في تصدير السلعة الجديدة إلى دول أخرى و شعور المنتجون في الدول الأخرى بتحدي المنافسة الجديدة ويعترفون بحاجتهم إلى رد فعل ملائم.

### ت\_1\_2)\_ فترة إبطاء التقليد.

تشير إلى الفجوة الزمنية بين إنتاج السلعة الجديدة لأول مرة و إنتاج الدول الأخرى لها، و عند هذه النقطة تبدأ صادرات الدولة المبتكرة في التراجع ويحل محلها الإنتاج المحلي المقلد في البلدان الأخرى.

والفجوة الزمنية بينهما تسمى بالفجوة التكنولوجية و هي التي تفتح المجال أمام التجارة الدولية لهذه السلعة.

لكن هذا النموذج لم يكن قادرا على الإجابة، لماذا يقتصر ظهور الاختراعات والتجديدات على الدول الصناعية الأكثر تقدما؟، و ماهي الفترة التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية والمزايا النسبية التي تصاحبها، الأمر الذي شكل ثغرة فيه فكان على نموذج دورة حياة المنتج أن يتصدى للإجابة عليها.<sup>17</sup>

### ثامنا: نماذج تدويل المؤسسات.

توجد مجموعة من النماذج المفسرة لعملية تدويل نشاط المؤسسات، وتحاول أيضا تفسير أي نموذج يتناسب مع عمل شركة ما من أجل تدويل إنتاجها.

### أ)\_ نموذج *the uppsala internationalization\_model u\_model*.

لاحظ جوهنسون و ويد رشاييم بول بأن الشركات تبدأ نشاطاتها الدولية على نطاق ضيق وفي الدول المجاورة للبلد الأم، وبعد ذلك تمضي بشكل متزايد في بلدان مختلفة، و على هذا الأساس اقترحا نموذج من 04 مراحل لتدويل أعمال المؤسسة، أولا صادرات غير منتظمة



إلى مؤسسات في الخارج، ثم إعتما د ممثلين مستقلين أو وكلاء في الخارج، ثم تشرع في فتح فروع مبيعات، وأخيرا تضع مرافق إنتاج في الخارج.

تعد عملية التدويل حسب هذا النموذج تدريجية، و تؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل بها الشركة مع زياد حجم المعرفة والموارد الموجهة داخل السوق، وطبقا لهذا النموذج تستهدف الشركات زيادة الأرباح الطويلة مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطرة، في ظل ثبات العناصر الاقتصادية و العملية المحيطة بعملية إتخاذ القرارات الدولية داخل الشركة.

بالنسبة للعوامل المؤثرة على التدويل في نموذج (uppsala) تنقسم إلى ثابتة، و متغيرة بحيث الثابتة تشمل الإلتزامات والمعرفة السوقية و يقصد بالإلتزامات السوقية حجم الموارد المادية والبشرية التي توجهها الشركة إلى السوق ودرجة الإلتزام بها، أما المعرفة السوقية تنتج ضمن الموارد البشرية للشركة وتشمل معرفة ظروف السوق والقدرة على تحديد الفرص والمخاطر الخاصة به وتقييم البدائل المتاحة.

المتغيرة تشمل أنشطة العمل الحالية التي يظهر أثرها على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم، وقرارات الإلتزام بحجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة تتحدد بناء على عامل الخبرة، وكيفية الإختيار بين البدائل المتاحة خاصة مع زيادة مقدرة الشركة على حجم المخاطرة.

وعن أنماط دخول الأسواق داخل النموذج، من خلال الأنشطة التصديرية غير المنتظمة، و التصدير من خلال الوكلاء التجاريين داخل الأسواق الدولية إضافة إلى إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة داخل الدولة، و الإنتاج داخل الأسواق الأخرى سواء للسوق المحلي للدولة أو الأسواق المجاورة.

كما يختلف الإطار الإداري والمؤسسي للشركات مع إختلاف مرحلة التدويل، ففي المراحل الأولية تدار الشركة بواسطة مديرين ليس لديهم خبرة كبيرة بالأنشطة الدولية، و مع زيادة مراحل التدويل والخبرات المكتسبة ترتفع خبرة الشركة في إدارة النشاط الدولي، ويتم إتخاذ

القرارات بصورة أكثر تنظيماً، كما ينمو حجم الشركة مع زيادة إرتباطها بالأنشطة الدولية نتيجة زيادة إقتصاديات الحجم أو الأرباح التي تحققها الشركات الكبرى.

ترتبط مخاطر زيادة إستثمارات الشركة على المستوى الدولي بكل من حجم المعرفة السوقية والخبرة المكتسبة للعاملين.<sup>18</sup>

### ب) \_النماذج ذات الصلة بالإبتكار.

تبدأ عملية التدويل بإهتمام الشركة بالسوق المحلي ومع زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية تتبعه الإدارة العليا للشركة إلى إعادة ترتيب موارد الشركة و أولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل.

عن أهم النماذج ذات الصلة بالإبتكار، تركز على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال أربعة نماذج أساسية تختلف من حيث عدد المراحل التي تمر بها الشركة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية وتتمثل هذه النماذج في ما يلي: (cavasgil80,czinkota82,bilkey ettrsar1977,reid 1980).

### ت) \_نموذج الشبكة.

يرتكز على تحليل شبكة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية ( الفنية والإدارية و الإقتصادية) التي تربط بين الشركات المختلفة على المستوى الدولي، بإعتبار أن حجم وموارد الشركة غير كافية وحدها للقيام بعملية التدويل، ويعتمد النموذج على التفاعل داخل شبكة من العملاء والمنافسين والموردين ومع العائلات والأصدقاء ووكالات الدعم المختلفة

---

18) \_جوامع سماعين. مساهمة لصياغة إستراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغيرة دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه . دكتوراه في العلوم الاقتصادية. تخصص إقتصاد دولي. بسكرة : جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية، 2015\_2016، ص\_ ص 30\_99.

الخاصة والعامة، حتى يمكن زيادة درجة معرفة الشركة بالأسواق الدولية وزيادة درجة الالتزام بداخلها.

العلاقات التبادلية تنقسم داخل الشبكات إلى علاقات مباشرة، وغير مباشرة بين شركة وأخرى من خلال طرف ثالث و ترتفع درجة الاعتماد المتبادل بين الشركات ذات الهيكل المتماسك، و تكون ضعيفة في حالة الشبكات ذات الهيكل الضعيف.

و عن العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات، تتأثر عملية التدويل باختلاف موقع الشركة داخل الشبكة كما يتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع الشركة في الشبكات المختلفة، بالاعتماد على كل من درجة تدويل الشركة والسوق الذي تعمل به الشركة بحيث درجة تدويل السوق تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق، ودرجة تدويل الشركة تعكس حجم الموارد التي تواجهها الشركة نحو السوق الخارجي.

### **(ث) المدخل المنظمي (المقاولاتي).**

النشاط المقاولاتي يجمع بين الابتكار و المخاطر المدروسة لخلق قيمة جديدة للشركة في السوق والمجتمع، و بالتالي زيادة الأعمال الدولية هي خلق قيمة عبر الحدود الوطنية. و المنظم هو الفرد أو مجموعة الأفراد القادرة على التأسيس وإدارة المشروعات (الشركات) التي تعمل عبر الحدود و تحمل المخاطر المرتبطة بها، ويسمى بالمقاول أو المنظم الدولي كما يكون مالك الشركة أو الإدارة العليا بها.

و عن خصائصه القدرة على التحكم في موارد الشركة بالأسواق الدولية، و يرتبط ذلك بالقدرة على تحمل المخاطرة و على الإدارة الإستراتيجية لوحدات وفروع الشركة، و إكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الدولية.

بحيث يتم تحديد الأسواق التي تعمل بها الشركة بناء على قدرة المنظم الدولي على تأسيس الشبكات الاجتماعية التي تربط بين الشركة والمؤسسات السياسية والاجتماعية في الأسواق الدولية، وكذلك شبكات الأعمال التي تربط بين الفروع المختلفة للشركة وبين الشركة

وغيرها من الشركات لأهمية تلك الشبكات في توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة الدولية في تلك الأسواق، بحيث يمتلك المنظم الدولي المهارات اللازمة لإدارة شبكة العمل والموارد الخاصة بالشركة على المستوى الدولي، ويكتسب تلك المهارات من خلال الخبرات السابقة له و المكتسبة من الإشتراك في الأنشطة الدولية.<sup>19</sup>

### (ج) - نظرية الشركات ذات البداية الدولية.

يذهب في الوقت الحالي ومع تطور التكنولوجيا والنقل ووسائل الإتصال، رجال الأعمال، والمستثمرين إلى إنشاء شركة تكون ذات بداية دولية دون المرور بأي مراحل في الأسواق المحلية، حيث تعتمد الشركات ذات البداية الدولية على الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات مبتكرة تمكنها من إكتساب ميزة نسبية من إستخدام الموارد المتاحة، وتوزيع إنتاجها في الأسواق الدولية المختلفة. و تبدأ الشركات ذات البداية الدولية العمل على المستوى الدولي مع بدء نشاطها بصورة مباشرة وسريعة.

كما حدد (*knight et cavrsgil*) تعريف الشركات ذات البداية الدولية بأنها شركات صغيرة نسبياً، و تقل عائداتها عن 100 مليون دولار سنوياً، وتزيد نسبة صادراتها عن 25 بالمائة من إجمالي مبيعات الشركة، وتبدأ هذه الشركات على المستوى الدولي بعد عامين إلى 5 أعوام من بدء نشاط الشركة.

كما عدد كل من نايت وكافو سجيل (*knight et cavrsgil*) خلال عام 1966م ستة عوامل ساعدت على ظهور هذا النوع من الشركات، تتمثل في زيادة دور الأسواق المتخصصة، التقدم في عملية التكنولوجيا، التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإتصال، المزايا الكامنة في الشركات الصغيرة (وقت الإستجابة أسرع و المرونة و القدرة على التكيف)، الوصول إلى وسائل التدويل، الشبكات العالمية.

تنقسم الشركات ذات البداية الدولية إلى ثلاثة أنواع بحسب الأسواق التي تعمل بها، الشركات صانعة الأسواق الدولية الجديدة التي تعمل في أنشطة التصدير و الإستيراد على المستوى العالمي، و الشركات ذات البداية المتخصصة جغرافيا تقوم بإكتساب ميزة تنافسية من خلال خدمة مجموعة محددة من المستهلكين في مناطق محددة، والشركات ذات البداية العالمية التي تعد الأكثر تطورا بحيث لا تقتصر على الموارد المتاحة لديها بل تسعى للبحث عن موارد وأسواق جديدة من خلال إنشاء شبكات الأعمال على المستوى العالمي.

كما تتأثر عملية تدويل الشركات ذات البداية الدولية بالعوامل الداخلية للشركة ككفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية، وحجم الموارد المتاحة لديها، و إستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، إضافة إلى عوامل خارجية كقوة المنافسة داخل الصناعة، وتغيير إحتياجات المستهلكين على المستوى العالمي .

في ما يخص المخاطر المرتبطة بالتدويل تختلف باختلاف نوع الشركة ذات البداية الدولية لإختلاف العناصر التالية داخل كل شركة ( عمق أنشطة الشركة ويرتبط ذلك بحجم الخبرة والمعرفة المتاحة لدى الشركة، المسافة ويقصد بها البعد الجغرافي والبعد النفسي للأسواق التي تعمل بها الشركة، وتنوع أساليب العمل المقصود به عدد الأنماط التي تستخدمها الشركة في الدخول إلى الأسواق الدولية.<sup>20</sup>

## نظرة عامة عن إدارة الأعمال الدولية.

في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، و ظهور التكتلات الدولية، و إتفاقيات التجارة و الإستثمار و بزوغ المنافسة الدولية بغزو الأسواق العالمية تماشيا مع اللاحدود و اللافواصل (العولمة)، ظهر علم إدارة الأعمال الدولية لأجل البحث في قضايا التجارة الدولية، وقضايا الإستثمار الدولي، والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الإستثمار، و السبل، و البدائل، وأساليب غزو الأسواق الدولية، وتداول نشاطات المنظمات الكبرى و الدولية في تلك الأسواق، وتنظيم وتوجيه أطراف، وجوانب هذا الإستثمار.

### أولاً: مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل، وتطبيق إستراتيجيات أعمال متكاملة، من تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي، و بكفاءة، وفعالية.

### ثانياً: ظهور، وتطور إدارة الأعمال الدولية.

#### أ) العوامل المؤثرة في ظهور إدارة الأعمال الدولية.

أ\_1) **التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال الدولية** كسقوط حائط برلين 1989م إعادة توحيد ألمانيا، تفكك و إنهيار الإتحاد السوفييتي، إضافة إلى العديد من التغيرات الأخرى التي حدثت في بيئة الأعمال الدولية.

أ\_2) **ظهور الشركات العملاقة العالمية** المقصود بها الشركات متعددة الجنسيات، خلال فترة التسعينات من القرن العشرين تتوجه إلى العالم كسوق واحدة، وتعمل بنظام إستراتيجية كونية شاملة، التصنيع، والتسويق، والتمويل، والبحوث، والتطوير للمنتجات والخدمات ونظم المعلومات.

أ\_3) **الثورة المعلوماتية** مما يتطلب فتح آفاق جديدة للإستثمار، و ظهور منظمات الأعمال الدولية ذات أنشطة جديدة في ظل الإقتصاد المعلوماتي.

أ(4) \_ **التحول إلى المجتمع المعرفي بدلا من المجتمع الصناعي**، بحيث أصبح لزاما على الإدارة أن تنمي وتطور المعرفة بالتكنولوجيا، و عمليات الإنتاج، و التسويق، و دراسات، و بحوث السوق، و المستهلكين.<sup>21</sup>

أ(5) \_ **التطور الكمي، والنوعي السريع في مجالات، وبيئات الأعمال** وما نتج عنه من قنوات توزيع متنوعة، وواسعة جدا في الأسواق الدولية والمحلية على السواء.

أ(6) \_ **النمو المستمر في منظمات الأعمال** عن طريق النمو المستمر في حجم النشاط، الزيادة في رأس المال المستثمر، تنوع، وتعدد المنتجات، والخدمات، تطور التقنيات المستخدمة لإرضاء المستهلكين، كبر وزيادة حجم المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

**ثالثا: أسباب تحول منظمات الأعمال من المجال المحلي إلى المجال الدولي.**

**أ) \_ الاستفادة من تنوع الأسواق، والمصادر.**

بحيث ممارسة الأنشطة على المستوى الدولي ينتج عنه فوائد عديدة تحققها المنظمة، كقلة مخاطر التقلبات التي يمكن أن تحدث إذا ما كانت تعمل المنظمة في سوق واحدة فقط، وحصول المنظمة على المواد و الخامات من مصادر متعددة ومن دول عدة تحمي الشركة من المشاكل التي تحدث في هذه الدول عند حدوث أي إختلافات.

**ب) \_زيادة المبيعات.**

**ت) \_تحسين الموارد** ك شراء و إستيراد المواد والخامات ومستلزمات الإنتاج من شركات أجنبية حتى تستفيد مثلا من التكلفة المنخفضة.

**ث) \_ تخفيض أخطار المنافسة** عن طريق الأرباح الكبيرة المحققة بالسوق الخارجي، مما يسمح للمنظمة من عمل حملات إعلان، وترويج داخل بلدها بما يحميها من منافس حالي، أو مرتقب كما تحرم هذا المنافس من ميزة السوق الخارجي.

---

21) \_ سامح عبد المطلب عامر. إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى. الأردن: دار الفكر ناشرون

**رابعاً: أهداف إدارة الأعمال الدولية.**

**أ)-توضيح، وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة** عن طريق تحديد مجال الأعمال الذي تسعى المنظمة إلى الدخول إليه، وتقنيات وأساليب المنافسة مع تحديد نوع المنتجات والخدمات المؤهلة للدخول في المنافسة من خلال التكلفة، والخدمة، والوقت، وكذلك نوع السوق كمرحلة أولى للانتقال من المحلية إلى العالمية.

**ب)-الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة،** بحيث تهدف إدارة الأعمال الدولية هنا إلى تحقيق، وضمان أفضل إستثمار للموارد المادية وغير المادية، إضافة إلى تخطيط، و تنظيم، وتوجيه موارد المنظمة طبقاً لقدراتها الحالية، والمستقبلية.

**ت)-ضمان التميز.**

**ث)- المشاركة والفعالية.**

**ج)-تنظيم الأنشطة والأعمال.**

**خامساً: تصنيف منظمات الأعمال الدولية.**

**أ- تصنيف المنظمات الدولية.**

**أ-1)-المنظمة الأجنبية.**

هي تلك التي تمارس بشكل مباشر، أو غير مباشر نشاطاً استثمارياً خارج الدولة الأم.

**أ-2)-المنظمة أو الشركة الدولية.**

هي التي تتمتع بشخصية مستقلة، وتمارس نشاطها بالإختيار في دولة أجنبية أو أكثر، كما يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية، وحجم أعمالها وعدد عملائها الخارجيين وحجم الإستثمار الخاص بها إلى حد معين.<sup>22</sup>

**سادساً: أنواع الأعمال الدولية.**

---

**22) نفس المرجع أعلاه.**



تتمثل في تجارة السلع، وتجارة الخدمات، الإستثمارات الخارجية المباشرة، الإستثمارات الخارجية غير المباشرة، التراخيص، تسليم المفتاح، عقود الإدارة، عقود التصنيع، عقود الوكالة.<sup>23</sup>

**سابعاً: أوجه التباين بين إدارة الأعمال على المستوى المحلي، والإدارة الدولية.**

أ) \_ تباين و إختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.

ب) \_ إختلاف العادات و التقاليد، و العرف، و اللغة، و الثقافة.

ت) \_ إختلاف السياسات الوطنية، والنزاعات القومية.

ث) \_ إختلاف النظم النقدية، و المصرفية.

ج) \_ إختلاف الأذواق بين البلدان وكذا الأسواق.<sup>24</sup>

---

(23) \_ نفس المرجع أعلاه.

(24) \_ سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 12\_30.

## أبعاد بيئة الأعمال الدولية.

أولاً: البيئة السياسية والقانونية.

أ- البيئة والمخاطر السياسية.

في البيئة السياسية هنالك أولاً سياسة و حكومة البلد الأم، وهو البلد الذي فيه مقر الشركة وأصلها، ومن وجهة نظر الشركة تلك البيئة المحلية تدركها جيداً علماً بأنه قد تكون لبلد المقر سياسات تؤثر على أعمال المؤسسة الدولية مما يستوجب إستيعابها، ولذا لن نتعرض إلى سياسة البلد الأم إلا بقدر يسير من تلك الناحية، يأتي بعد ذلك البلد المضيف الذي فيه أعمال الشركة الدولية، و هو الساحة التي تعمل فيها كما عليها أن تستوعبها جيداً خاصة من حيث التأثير على أداء الشركة، و تأخذ ذلك في الاعتبار عند الأخذ بقرارها .

في ما يخص أهم اللاعبين في البيئة السياسية؛ حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات، و ليبروقراطيتها نفوذ واسع يأتي من البيئة السياسية و الإجتماعية كذلك الجماعات ذات المصالح و الفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية، و التي تؤثر بدورها على عمليات الشركة الخارجية.

أ-1) تتكون البيئة السياسية من عناصر مختلفة، وأهم عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر المؤسسة هي:

أ-1-1) النظام الإقتصادي والقانوني.

يتم تسليط الضوء هنا على النظام الإقتصادي المتبع، لأن كل نظام إقتصادي يقابله نظام قانوني خاص به كما تتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الإقتصادية التي تمنحها، وكذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر بأنواعه، وفي مدى تطورها وتعقدها والفرصة التي يجدها صاحب الحق لإسترداد أمواله. <sup>25</sup>

أ-1-2) الشعور الوطني.

25) \_ سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 43\_59.

ينتج من هذا الشعور ضغوط على الشركات الأجنبية (كيف قاومت حكومة بريطانيا محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء السيارات البريطانية).

### أ\_1\_3)\_ مدى تدخل الدولة و تحكمها.

تدخل الدولة المضيفة يكون بالمصادرة، أو بالتأميم، أو بالتحديد الأسعار، أو بتنظيم الإيسترد والتصدير، ورقابة النقد والضرائب، ومنح التراخيص، لكن تجدر الإشارة تختلف الدول في مدى تدخلها وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية.

### أ\_1\_4)\_ الإستقرار السياسي.

يقود الإستقرار السياسي مع السياسات الإقتصادية الملائمة إلى إزدهار النشاط الإقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية. هناك مقاييس عديدة للإستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الإجتماعي أو عدمه، كالإضطرابات المدنية، والنشاطات الإرهابية، وتوزيع الدخل، والرفاهية، والمؤشرات الإقتصادية.

### أ\_1\_5)\_ المخاطر السياسية.

تتعرض المؤسسة الأجنبية التي لها نشاط في بلد خارج مقرها إلى آثار الحوادث السياسية في البلد المضيف، أو آثار التغير في العلاقات السياسية الخارجية. بحيث هي إحتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة، من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

والتحكم في إدارة المخاطر السياسية يعني قيام الشركة بتقدير إحتمال حدوث تغيرات سياسية محددة مع تقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة، وحسن أدائها ومحاولة الحماية منها والتهيز لها.

يقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين:

### 1) \_ مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون إستثناء.<sup>26</sup>

2\_ مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة، أو صناعة معينة، أو مشروع بعينه.  
هذا النوع بدوره يمكن تقسيمه إلى نوعين.

2\_1\_ مخاطر تؤثر على الملكية، قد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.  
2\_2\_ مخاطر تؤثر على العمليات، وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

### أ\_1\_6\_ تعارض الأهداف بين الشركة الدولية، و الدولة المضيفة.

كتهديد السيادة الوطنية، التحكم الأجنبي في الصناعات الإستراتيجية، أثر نشاط الشركة على ميزان المدفوعات وأسعار العملات وهذا من جانب الدولة المضيفة.

أما من وجهة نظر الشركة الأم الأهداف الإقتصادية، و الإجتماعية، و كذلك الأدوات والسياسات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، بحيث تعتبر هذه عوامل كحد من نشاط الشركة.

### أ\_1\_7\_ التخطيط للطوارئ.

لا بد على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله، إذا ما حدثت إضطرابات في البلد الذي تعمل فيه، لذلك على كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات، والغرف التجارية، والجماعات الأجنبية.....الخ.

### ب\_ البيئة القانونية.

#### ب\_1\_ بعض الجوانب القانونية في الإستثمار الخارجي.

ب\_1\_1\_ اللجوء إلى المحاكم،

ب\_1\_2\_ الترجمة،

ب\_1\_3\_ الإختيار من القانون الذي سوف يتم تطبيقه،

ب\_1\_4\_ إختيار المستشار القانوني.

#### ب\_2\_ النظم القانونية التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات.

ب\_2\_1\_ قوانين البلد الأم،

ب\_2\_2\_ قانون البلد المضيف،

ب\_2\_3)\_ القانون الدولي.<sup>27</sup>

### ثانيا: البيئة الاقتصادية.

لابد من القيام بتحليل إقتصادي قوي، و تحليل إقتصادي لسوق الدولة المضيفة، ونظرا لاختلاف الطبيعة الاقتصادية للدولة فإن السياسات الاقتصادية الصالحة للتطبيق في دولة ما، قد لا تكون صالحة بالمرّة للتطبيق في دولة أخرى.

يهتم التحليل الإقتصادي الدولي بتقديم البيانات الاقتصادية عن الحالة الفعلية للسوق، إضافة إلى الحالة المتوقعة.

### أ) \_تحليل الأبعاد الاقتصادية.

يتطلب تحليل الأسواق المحتملة تقدير حجم ومعدلات التغيير في عدد من المتغيرات الاقتصادية، و الإجتماعية.

### ب) \_المؤشرات الاقتصادية.

الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، توزيع دخل الفرد، معدل التضخم، معدل البطالة، الدين المحلي والدين الخارجي، تحليل الخطط الاقتصادية للدولة المضيفة.

### ت)\_ تعارض المصالح في المجال الاقتصادي.

### ت\_1)\_ السياسات النقدية.

بحيث في حالة تقييد السياسة النقدية تلجأ الشركات الأجنبية للحصول على التمويل الخارجي من الشركة الأم حتى لا يتأثر نشاطها، و نظرا لكبر حجم الشركة الأجنبية تفشل الحكومة في تقليص النشاط الإقتصادي كما كانت تتوقع.

### ت\_2)\_ السياسة المالية.

بحيث تقوم بعض الدول المضيفة بتقديم إعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية، وبذلك تقل الإيرادات الحكومية مما كانت ستكون عليه بدون إعفاء.

### ت\_3)\_ أسعار العملات وموازن المدفوعات.

---

27)\_ نفس المرجع أعلاه.

عندما تواجه الدولة عجزاً في ميزان المدفوعات تلجأ إلى تخفيض الواردات، وزيادة الصادرات مباشرة، ومنع الإستثمارات، وبالتالي التأثير السلبي على الشركة.<sup>28</sup>

#### ت\_4)\_ السياسات الحمائية الظاهرة، و الخفية.

كالحواجز الجمركية، التقليل من الواردات، وبذلك تتأثر الشركات الدولية بالسلب التي تصدر إلى سوق هذه الدولة، مما يدفعها إلى تخفيض الأسعار مثلاً.

#### ت\_5)\_ سياسات التنمية الاقتصادية.

حماية الصناعة الوليدة لها مبرراتها في الفكر الإقتصادي، والتي تصبح في بعض الأحيان حماية القطر الوليد بفرض حماية على كل صناعات البلد، وبالتالي قد يتعارض هذا مع رغبة الشركات الأجنبية العاملة في البلد.

#### ثالثاً: البيئة التكنولوجية.

يؤثر التقدم التكنولوجي على أداء المنظمة وقدرتها على التنافس بالنحو التالي:  
على رسالة المنظمة، وإستراتيجياتها، كما يؤدي إلى تغيير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و إلى تغيير محددات الأداء في المنظمة.

#### رابعاً: البيئة الثقافية و الإجتماعية.

هي المحدد الرئيسي لسلوك الأفراد، وبالتالي هي الأساس لأداء قادة المنظمات المختلفة، والتي تؤدي إلى تطوير هذه المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية.

#### أ)\_ المشاكل المتعلقة بالتكيف الثقافي بالشركات دولية النشاط.

#### أ\_1)\_ العوامل المؤيدة والمعيقة للتكيف الثقافي.

التكيف الثقافي.	
العوامل المؤيدة للتكيف الثقافي.	العوامل المعيقة للتكيف الثقافي.
وضوح الأهداف و السياسات.	الإختلاف في الإتجاهات.
الإختيار الجيد.	الإختلاف في القيم والأولويات.
التدريب و التهيئة.	الصدمة الثقافية.
تطوير النظم والتطبيقات الإدارية.	البعد الثقافي.
نقل الأنظمة والتطبيقات الإدارية للشركة الأم دون مراعاة إختلافات الثقافة في البلد المضيف.	

## أ\_2\_ أهم المشاكل المتعلقة بالتكيف الثقافي ما يلي:

أ\_2\_1\_ إختلاف ثقافة الشركات الأم عن ثقافة الشركة بالبلد المضيف.

أ\_2\_2\_ الإختلاف في الإتجاهات، والقيم بين أفراد الإدارة العليا.

أ\_2\_3\_ صعوبة التكيف الثقافي للعاملين الأجانب بالبلد المضيف.

أ\_2\_4\_ إختلاف ثقافة الشركات الأم عن ثقافة البلد المضيف.

## أ\_3\_ صعوبة التكيف الثقافي للعاملين من الأجانب بالبلد المضيف.

أ\_3\_1\_ إختلاف النظام الإجتماعي للبلد المضيف عن النظام الإجتماعي للبلد الأم.

أ\_3\_2\_ عدم معرفة معاني المواقف الإجتماعية المختلفة وثقافة البلد المضيف.

أ\_3\_3\_ إختلاف اللغات والعادات والتقاليد والعملية.....إلخ.

أ\_3\_4\_ الشعور بعدم الأمان .

أ\_3\_5\_ إفتقاد الأسرة، والزملاء، والأصدقاء.

أ\_3\_6\_ إختلاف فلسفة الإتجاهات إتجاه العمل، والإنتاجية.<sup>29</sup>

## أ\_4\_ سياسات الإدارة في تحقيق التكيف الثقافي.

أ\_4\_1\_ إختيار المديرين والعاملين.

29\_ نفس المرجع أعلاه.

أ\_4\_2)\_ إدارة التعددية الثقافية.

أ\_5)\_ بحيث إذا نظرنا إلى تطور الشركة الكونية نجد أنها مرت بالمراحل عدة:

أ\_5\_1)\_ المرحلة المحلية.

على المستوى الدولي التباين الثقافي بين الدول مقارنة بثقافة دولتها الأم، فليس له أي تأثير على ثقافتها التنظيمية.

وتوجه الشركة يكون بالسلعة أو الخدمة المنتجة.

أ\_5\_2)\_ المرحلة الدولية.

تقوم الشركة بالتركيز في ممارسة نشاطاتها الخاصة بالتسويق، التصدير والإنتاج، خارج حدود دولتها الأم.

كما أن خلال هذه الأخيرة الاختلافات الثقافية تؤثر بدرجة كبيرة في مساعدتها على إدارة عملياتها، و تكون الشركة موجهة بالسوق.

أ\_5\_3)\_ مرحلة التعدد في الجنسيات.

يكون الاهتمام بإدارة الاختلافات في الثقافة خارج الشركة منخفضة، في الوقت الذي يزداد فيه درجة التركيز والاهتمام بإدارة التباين الثقافي داخل الشركة، وذلك بسبب أنها تقوم بتوظيف أفراد من جميع أنحاء العالم، لهذا يجب على الشركة أن تقوم بتنمية مهارات إدارية خاصة لإدارة هذا التباين الثقافي الداخلي (داخل الشركة).

أ\_5\_4)\_ مرحلة الكونية.

الاهتمام، والتركيز أصبح موجهاً بالدرجة نفسها إلى التباين الثقافي الداخلي، والخارجي معاً، ويشمل التباين الثقافي بين العملاء، والموردين، والعاملين وغيرهم ذات صلة..... إلخ.<sup>30</sup>



## إستراتيجية العولمة.

### أولاً: العولمة الاقتصادية.

هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية، أو السيادة الوطنية، فهي بذلك أوسع من مرحلة التدويل إذ تصير فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات، و المؤسسات دون حواجز، أو قيود خاصة في ظل ثورة الحاسوب، و تكنولوجيا المعلومات، والانترنت فضلاً عن قوانين، وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي.

### ثانياً: المسببات الرئيسية للعولمة.

(أ) - تحرير التجارة ما بين الدول.

(ب) - ازدياد التكامل الاقتصادي.

(ج) - تحرير الاقتصاديات .

(د) - التقنية.

(هـ) - الشركات متعددة الجنسيات.<sup>31</sup>

### ثالثاً: مداخل التدويل أو العولمة.

#### (أ) - المدخل الاقتصادي.

يعتمد على تحليل نظرية المشروع، و دور حياة المنتج، و نظرية رأس المال في أخذ قرار غزو الأسواق الدولية.

#### (ب) - المدخل السلوكي و الاجتماعي.

يشير إلى دراسة وتحليل الإمتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيضة والدولة الأم، بالإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للإستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.

---

31) - كامل مهرة. إدارة الأعمال الدولية. بدون تاريخ، مقال متاح على [WWW.GOOGLE.AE](http://WWW.GOOGLE.AE)

(تم الإطلاع عليه يوم 12 سبتمبر 2017).

### ت) \_ المدخل التاريخي.

يربط الإستثمارات الأجنبية، و إتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها، بالتقدم في وسائل الإتصال والنقل، والأهداف الإمبريالية و الإستراتيجية الخاصة بالأمن، والدفاع للدول المتقدمة.

### ث) \_ مدخل المنظمات الصناعية.

حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الإتجاه نحو تدويل النشاط و نمو الإستثمارات الأجنبية يرجع إلى إختلاف المنتجات، وتميزها من بلد لآخر، و الإحتكارات كإحتكار القلة، و الإحتكار المطلق في مجالات إنتاج السلع، و العوامل، والأنشطة التسويقية المختلفة.

### ج) \_ مدخل رأس المال.

يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للإستثمارات الأجنبية، أو تدويل النشاط الإستثماري والتسويقي للشركات المعنية.

### ح) \_ المدخل الإداري.

يرى خبراءه أن ظهور و نمو الإستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد و إتساع أنشطتها.<sup>32</sup>

### رابعاً: إستراتيجيات التحول للعالمية.

#### أ) \_ التصدير.

بيع المنتجات من دولة لأخرى، وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة، والتصدير من جانب الدول المصدرة.

#### ب) \_ التراخيص وعقود التصنيع.

التراخيص تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر بإستعمال تقنية معينة، طورتها الشركة الأجنبية أو بإستخدام إسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.

---

32) \_ عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية. الإسكندرية : الدار الجامعية، 2006 م، ص 87.

أما عقود التصنيع في هذه الحالة تعقد الشركة المتعددة الجنسيات إتفاقية مع شركة وطنية عامة، أو خاصة في الدول المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذا إتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.<sup>33</sup>

#### **(ت) \_المشروعات المشتركة.**

يعرف الاستثمار المشترك على أنه ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، أو يكون أحد الأطراف فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه.

#### **(ث) \_الإستثمار المباشر في الدول الأجنبية.**

هو حين يملك المستثمر 11%، أو أكثر من أسهم رأس مال إحدى مؤسسات الأعمال، على أن ترتبط هذه الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة<sup>34</sup>.

#### **خامسا: مشاكل المنافسة في السوق العالمي، والعولمة بصفة عامة.**

المنافسة على أي درجة من درجات العالمية تتطلب من المنظمات الراغبة في المنافسة عالميا أن تتعامل مع عدة مشاكل من أهمها ما يلي:

#### **(أ) \_تعدد أسس الإستراتيجيات التنافسية.**

الإستراتيجيات قد تدور حول السعر، الجودة، الجهود البيعية، تطوير المنتج وخدمات ما بعد البيع، مما يزيد من حدة وخطورة تلك المشكلة الكثير من المنظمات العالمية تضع إستراتيجيات عدائية تستهدف وضع منظمات الدول النامية في موضع المدافع في أسواقها المحلية حتى تشغلها عن مجرد التفكير في إقتحام السوق العالمي.

#### **(ب) \_عدم توافر إمكانات البحوث والتطوير.**

---

34) سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 27\_28.

34)\_صندوق النقد الدولي.

يمثل نقص وحدات البحوث والتطوير إحدى المشاكل الرئيسية في تحول المنظمات نحو العالمية، بحيث يتطلب الدخول إلى العالمية توافر وحدات للبحوث والتطوير قادرة على تطوير المنتج وإضافة خصائص جديدة تطيل دورة حياته، و تجعله أكثر قبولاً في السوق العالمي بدلاً من أن يصبح المنتج متقادماً غير مرغوب فيه.<sup>35</sup>

#### ت) \_ صعوبة الإدارة العالمية.

هناك صعوبة للقيام بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة على مستوى العالم بالمقارنة بالسهولة النسبية لأداء هذه الوظائف على المستوى المحلي، بسبب الاختلافات التي تميز كل منطقة جغرافية من حيث الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، المعتقدات الدينية... الخ.

#### ث) \_ عدم كفاءة أنظمة المعلومات.

توجد صعوبة في توفير أنظمة المعلومات، وفي توفير الكوادر المتخصصة القادرة على الاستفادة من إمكانيات تلك الأنظمة في إحكام الرقابة على العمليات التي تتم على مستوى العالم، وفي تحقيق مزايا تنافسية للمنافسة على أساس الوقت والسرعة.

#### ج) \_ انتشار التكتلات الاقتصادية.

إن إحدى المشاكل الهامة في تحول المنظمات نحو العالمية هي الإصطدام بالتحالفات، والتكتلات الاقتصادية العالمية التي ليس من السهل الانضمام إليها، فضلاً عن أن هناك منافسة حادة في مجال إتمام التحالفات بدرجاتها المختلفة (الاندماج، المشروعات المشتركة، الإتفاقيات، التراخيص، عقود الإمتياز) مع المنظمات العملاقة التي تجذبها المزايا التنافسية و التي توفرها لها الدولة المضيفة.

#### سادساً: متطلبات النجاح في السوق العالمي.

#### أ) \_ ملائمة الصناعة لإمكانات المنظمة.

35) \_ محمد أحمد عوض. مرجع سابق، ص ص 234\_243.

يمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة المنظمات التي تنتج سلعا وخدمات يعتبرها العميل بدائل لبعضها البعض.

وتحديد الصناعة يقصد به تحديد حلبة المنافسة التي سوف تعمل بها المنظمة، وتنافس فيها في السوق العالمي. كما يجب على المنظمة أن تختار الصناعة التي تتوفر لديها محددات النجاح اللازمة للمنافسة فيها.<sup>36</sup>

### **(ب) - وجود دعم حكومي قوي.**

بحيث على الدولة أن تهيء المناخ العام، وتنظم البيئة الصناعية بطريقة تزيد فاعلية وكفاءة وإنتاجية وجودة عمليات منظماتها الوطنية.

### **(ت) - تحقيق وفورات الحجم الكبير.**

تتوقف قدرة المنظمة على النجاح في السوق العالمي على درجة التتميط، وعلى مقدار ما تحققه من وفورات الحجم الكبير التي تستطيع الوصول إليها.

### **(ث) - القدرة على القيام بالجاسوسية الصناعية.**

يتطلب النجاح في السوق العالمي توافر الكوادر القادرة على القيام بالجاسوسية الصناعية، والتي تهتم بالحصول على المعلومات عن المنافسين قدر إهتمامهم بالإستراتيجيات التي تعكسها تلك المعلومات.

### **(ج) - التواجد في السوق العالمي.**

يتطلب النجاح في السوق العالمي تواجد المنظمة في ساحة التجارة العالمية من خلال حضور المؤتمرات والمعارض، و الإشتراك في المجالات ومقابلة الموردين والعملاء، وتدعيم أنشطة العلاقات العامة.

### **سابعا: نموذج تقييم فرص المنظمة للتحول للعالمية.**

على أساس ما تقدم سابقا يمكن رسم المصفوفة الخاصة بتقييم فرصة المنظمة على التحول للعالمية على النحو المبين بالنموذج الخاص بعملية التقييم هذه.<sup>37</sup>

**نموذج تقييم فرصة المنظمة للتحول للعالمية: المزايا التنافسية في السوق المحلي.**

المزايا التنافسية في السوق العالمي	مرتفعة	2_منظمات تحتاج لدعم محلي	1_منظمات عالمية
	منخفضة	4_منظمات فاشلة محليا، وعالميا	3_منظمات محلية

**(أ) \_الخلية الأولى.**

تتضمن المنظمات التي لها فرصة كبيرة في النجاح في السوق العالمي.

**(ب) \_الخلية الثانية.**

تتضمن المنظمات التي تحتاج إلى دعم حكومي لمواجهة الإستراتيجيات العدائية للمنظمات العالمية في السوق المحلي خاصة سياسة الإغراق.

**(ت) \_الخلية الثالثة.**

تتضمن المنظمات التي تصلح فقط للمنافسة في السوق المحلي.

**(ث) \_الخلية الرابعة.**

تتضمن المنظمات الفاشلة محليا، وعالميا، والتي يمثل وجودها إهدارا للموارد ومن الأفضل تصفيتاها.

**ثامنا: خطوات التحول للعالمية.**

حتى يمكن زيادة فرصة المنظمات في التحول نحو العالمية، وإستقطاع نصيب في السوق العالمي على حساب المنافسين من المنظمات العالمية الأخرى، ضرورة ما يلي:

(أ) \_إحداث تغييرات هيكلية.

(ب) \_توفير هيكل صناعي متكامل.

- ت) - توفير المدير العالمي.
- ث) - توفير التمويل العالمي.
- ج) - المحافظة على سوق محلي قوي.
- ح) - إتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة.
- خ) - الإهتمام بالعمل العالمي.<sup>38</sup>

## إستراتيجية التسويق الدولي.

### أولاً: مفهوم التسويق الدولي.

هو العمليات، والأنشطة الدولية المتمثلة في تخطيط، و إعداد، و تنفيذ سياسات التسعير، والبيع، والترويج، والتوزيع للمنتجات سواء سلع أو خدمات لإيجاد التبادل، و إشباع حاجات الأفراد، والمنظمات معا.

### ثانياً: مجالات أنشطة التسويق الدولي.

المشروعات المشتركة، التراخيص، عقود التصدير (تقوم الشركة الدولية (الأم) بإبرام عقود طويلة الأجل مع موزعين في دول أخرى، أو إنشاء منافذ توزيع تشارك في تسويق، و بيع المنتجات في الأسواق الخارجية)، الصفقات العارضة (تقوم الشركة الأم ببيع المنتجات، وبكميات محدودة في دول أخرى عن طريق تجار الجملة، أو موزعين خارجيين، أو محليين، أو غيرهم)، صفقات التصدير (تقوم الشركة بعمل صفقات بيع في بداية الأمر مع المحاولات الجادة لإنشاء علاقات مستمرة مع الموزعين في الدول الأخرى، تمهيدا لإيجاد سوق خارجية دائمة لمنتجاتها، إلى جانب تصدير الفائض المقصود به الزائد عن الطلب المحلي للسوق الخارجية، دون الرغبة لإنشاء سوق دائمة و في حالة إرتفاع الطلب المحلي، و إستيعابه لكل الإنتاج بما فيه الفائض تتوقف الشركة الأم عن التصدير).

### ثالثاً: الفرق بين التسويق المحلي، و الدولي.

تتمثل أوجه الإختلاف بينهما في اللغة، العملة، الجنسية، مصداقية المعلومات، البيئة الداخلية، العوامل السياسية، العوامل الإقتصادية، العوامل الإجتماعية، إستراتيجية التمويل، التدخل الحكومي، التوزيع.<sup>39</sup>

### رابعاً: مكونات بيئة التسويق الدولي.

#### أ) \_ البيئة الداخلية.



تتمثل في السلوكيات، التصرفات، القرارات التي تصدر من الأطراف المتعاملة مع الشركة إما من داخل الشركة كالمؤسسين، المساهمين، العاملين.

و من داخل الدولة كالحكومة، المنافسين، الموردين، الشركات المماثلة، الشركات غير المنافسة، المؤسسات الخدمية المعاونة، البنوك.

أما المتغيرات تتضح في تحديد الفرص، و التهديدات.

### (ب) \_ البيئة الخارجية.

تتمثل في المعتقدات، السلوكيات، التصرفات الناتجة عن المستهلك الخارجي، و كذلك القرارات، و السياسات، و الإستراتيجيات التي تؤثر على دخول الشركة إلى السوق الخارجي من عدمه، و تتمثل في أطراف، و متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولي بحيث الأطراف كحكومة الدولة الأجنبية، المستهلكين، الشركات المنافسة، الموردين، المؤسسات الأخرى المعاونة، و متغيرات تلك البيئة تتضح في تحديد الفرص، والتهديدات المتصلة بالسوق الخارجي.

ومصادر تلك الفرص وهذه التهديدات من جانب حكومات الدول الأخرى أو من المنافسين....أو غيرهم.

أما عن متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولي كالبيئة السياسية، البيئة الإقتصادية، المنافسة، التكتلات الإقتصادية، السياسات الإقتصادية، البيئة الإجتماعية، البيئة الثقافية.

### (ت) \_ العلاقة بين البيئة الخارجية، والداخلية للتسويق الدولي.

هي مرحلة لأن تحليل، ودراسة البيئة الداخلية سواء من داخل الشركة أو من داخل الدولة تأتي أولاً، ثم يليها دراسة كل متغير من متغيرات البيئة الخارجية على حدة لتحديد أثر ذلك على فعالية أنشطة التسويق الدولي.<sup>40</sup>

**خامسا) \_ مراحل التحول من النشاط المحلي للتسويق، إلى النشاط الدولي.**

**أ) \_ المرحلة الأولى.**

مرحلة الإستقرار و النمو محليا.

**ب) \_ المرحلة الثانية.**

الشعور بإمكانية الغزو للسوق الخارجي(المرحلة الجنينية).

**ت) \_ المرحلة الثالثة.**

التجريب من خلال تواجد الشركة بشكل متقطع، و لفترات قصيرة للتجريب، والتأكد من الدرجة المحتملة للنجاح، ودرجة المخاطر المتوقعة، و فرصة لجمع معلومات عن السوق أثناء فترة التجريب.

**ث) \_ المرحلة الرابعة.**

الإننتقال (الميلاد) بحيث يتم تحديد الخطط، و الإستراتيجيات البديلة، و نقل موارد الشركة إلى السوق الجديد، و البحث عن المهارات البشرية.

**ج) \_ المرحلة الخامسة.**

المقصود بها إمكانيات النمو لأن الشركة تكون قد إكتسبت قدرات النمو في الأسواق الخارجية، و تحقيق مركز تنافسي قوي، و تعديل، و تطوير للإستراتيجيات التسويقية مع تحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة أي تغيرات طارئة.

**ح) \_ المرحلة السادسة.**

الإستقرار بالهيكل التنظيمي للشركة الأم، والهياكل الفرعية في الدولة المضيفة.

**خ) \_ المرحلة السابعة.**

الإننتشار، و التوسع بحيث يكون هنا الطموحات، والميول، و الإتجاهات الجديدة لتوسيع قاعدة الشركة، و إنتشارها في الأسواق الدولية المختلفة، والمتباينة، والمتعددة الثقافات، والعادات.

**سادسا: محتوى المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولي.**

**(أ) \_ المدخلات.**

تتمثل في البيانات، والمعلومات عن الأسواق الخارجية، و الإتجاهات العالمية لمنتجات الشركة .

**(ب) \_ العمليات.**

عمليات التشغيل الآتية على المدخلات: التصنيف، دراسة، و تحليل البيانات إلى جانب إستخراج المؤشرات، والنواتج، إضافة إلى توزيع نتائج التحليل، والتصنيف على متخذي القرار إلى جانب تخزين البيانات، والمعلومات لحين الحاجة إليها. <sup>41</sup>

**(ت) \_ المخرجات.**

بعد الخطوة السابقة تصبح نواتج تلك المنظمة عبارة عن تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير، و تعديل المزيج التسويقي، تحديد الأهداف الدولية، والمزج المناسب، و كذلك تحديد الفرص التسويقية البديلة، والأسواق الأكثر تمييزا، ودرجة المخاطر المحتملة، و مستوى المنافسة مع التغيرات المحتملة في كل سوق، بدون أن ننسى تحديد إحتياجات، و رغبات، وحاجات المستهلكين في كل سوق.

**(ث) \_ التغذية العكسية.**

بعد الخطوة السابقة تأتي أهمية التغذية العكسية في تعديل مصادر الحصول على المعلومات، والبيانات، أو في تعديل عمليات التصنيف ودقة التحليل والدراسة، وإذا ما كانت تلك المؤشرات متفقة مع الواقع ينبغي الاستفادة منها في التطوير، والتحسين في مصادر، و طرق الحصول على المعلومات، و كذا التحسين المستمر في التحليل، والدراسة من أجل تحسين، و تطوير النشاط الدولي للتسويق.

**سابعا: إستراتيجيات المزيج التسويقي داخل السوق الدولي.**

**(أ) \_ إستراتيجية تصميم المنتجات.**

---

41) نفس المرجع أعلاه.

يوجد بديلان أمام الشركة إما توحيد مواصفات المنتج محليا، و دوليا، أو التمييز للمنتج عن طريق إسم موحد مميز، أو إسم متعدد متميز (لكل سوق على حدى)، أو إسم متميز لكل منتج على حدى. كما توجد جوانب أخرى هامة لتصميم المنتج و تمييزه غير التمييز، و التمييز كالتغليف، والتبيين المقصود بها توافر معلومات عن السلعة من حيث المكونات و النسب،....، كذلك الضمان، وخدمات ما بعد البيع.

### **(ب) إستراتيجية التسعير بالسوق الدولية.**

من أهم العوامل المؤثرة على الإستمرارية بالأسواق الدولية تسعير المنتجات، و من العوامل المؤثرة في قرار التسعير اللوائح، و القوانين، و التشريعات التي تصدرها حكومات الدول المضيفة، إلى جانب نظام المشروعات المشتركة بين الدول الأم، و الدولة المضيفة إضافة إلى طبيعة المرحلة التي تمر بها السلعة.

أما عن أساليب، و طرق تسعير المنتجات الدولية يمكن الإشارة لها في ما يلي: <sup>42</sup>

**ب\_1) في ضوء تكلفة الإنتاج، والتسويق مع إضافة هامش الربح.**

**ب\_2) في ضوء الأسعار العالمية.**

**ب\_3) في ضوء أسعار المنافسين.**

**ب\_4) في ضوء ظروف السوق الدولي، وأهداف، وطموحات الشركة الأم.**

### **(ت) إستراتيجية التوزيع بالسوق الدولية.**

أمام الشركات الدولية، أو متعددة الجنسيات نظامين لتوزيع المنتجات دوليا تتمثل في

**ت\_1) قنوات التوزيع المباشرة.**

تشتمل على وكيل التوزيع الأجنبي، تاجر التجزئة الأجنبي، المندوب الرسمي للتوزيع.

**ت\_2) قنوات التوزيع غير المباشرة.**

سمسار التصدير، وكيل التصدير، شركات إدارة التصدير، مؤسسات خدمات الصادرات.

**ث) إستراتيجية الترويج الدولي.**

---

(42) نفس المرجع أعلاه.

تشتمل على عناصر تتمثل في الإعلان الدولي، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، المعارض الدولية، النشرات البيعية.<sup>43</sup>

### **ثامنا: الأبعاد الرئيسية للتنافس في الأسواق الدولية.**

من بينها

#### **أ)- تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية.**

بعد أن يأخذ القرار بتحديد السوق الأجنبية المزمع الدخول إليها، و تحديد الحصة السوقية المستهدفة فيها، و طبيعة القطاعات السوقية التي من المحتمل أن تعمل بها الشركة، تبدأ الشركة بتحديد أفضل صيغة أو إستراتيجية للدخول إلى تلك الأسواق، فقد تختار التصدير المباشر أو غير المباشر أو الترخيص أو المشاريع المشتركة أو الإستثمار المباشر، و لكل إستراتيجية حجم من الإلتزام و المخاطر، والرقابة، والأرباح المحتملة المرتبطة بها، تتزايد تصاعديا حسب دونال و وندل، كما هو موضح في الجدول الموالي:

---

43) نفس المرجع أعلاه.

## درجة أهمية الإستثمار في البلدان الأجنبية \_ أساليب دخول الأسواق الأجنبية.

الملكية الكاملة	أعلى إلّزام للسوق الأجنبي كقيام تويوتا بإمّلاك، وتشغيل وإدارة مصنع لها في أمريكا.
المشاريع المشتركة	شراكة بين شريكتين أو أكثر.
الفروع المحلية للتسويق	كإيجار مكتب في بلد أجنبي، تأجير وتدريب عمالة محلية، و إرسال عدد قليل من المدراء لإدارة المصنع مثلاً، لكن تجدر الإشارة بأن هذا النوع مكلف.
فرشّينغ	إعفاء، إمتياز تمنحه الحكومة إلى الأفراد أو الشركات.
الترخيص	الترخيص الرسمي في مباشرة عمل صناعة ما.
التصدير	

كما أشار كوتلر من جهة أخرى في كتابه عام 1997 م إلى وجود خمسة أساليب لدخول الأسواق الخارجية تتمثل في الإستثمار المباشر، المشاريع المشتركة، الترخيص، التصدير المباشر، التصدير غير المباشر.

و حدد كل من كوتلر و أرمستورغ في كتابهما عام 1999 م ثلاثة أساليب رئيسية تتمثل في التصدير بنوعيه المباشر و غير المباشر، المشاريع المشتركة التي تنقسم إلى التراخيص وعقود التصنيع وتعاقدات إدارة ملكية مشتركة، إلى جانب تسهيلات التجميع وتسهيلات التصنيع.<sup>44</sup>

## تاسعا: مجال التجارة الإلكترونية.

### أ)\_ مفهوم التجارة الإلكترونية.

(44) \_ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف. إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى، عمان \_الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007 م، ص ص134\_135.

هو معنى جديد يشرح عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات و الخدمات و المعلومات من خلال شبكة كمبيوترية ومن ضمنها الأنترنت، ويتيح أيضا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد كعمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات و المعلومات.

أو هي تطبيقات التجارة و التبادل التجاري بين طرفيين ( فرد\_ شركة، أو شركة\_ شركة)، ويتم فيها تنفيذ العمليات التجارية عبر استخدام الوسائل الإلكترونية.

### **(ب)\_ مفهوم الأسواق الإلكترونية.**

هو محل شبكي يتضمن تعاملات تجارية، فالمشاركين في الأسواق الإلكترونية من باعة و مشترين و سمسارة ليس فقط في أماكن مختلفة، بل نادرا ما يعرفون بعضهم البعض.

### **(ت)\_ عناصر و خصائص التجارة الإلكترونية.**

تعمل التجارة الإلكترونية على أداء العمليات التجارية بين مؤسسات الأعمال وعملائها و الحكومة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات لإنجاز تلك العمليات التجارية، و تهدف إلى رفع كفاءة الأداء التجاري من أجل تحقيق أقصى درجة ممكنة من الفاعلية في التكامل، إضافة إلى جعل المتعاملين عن طريقها يتعدون الحدود المكانية و الكمانية، كما تشمل أيضا عملية التصنيع و الإنتاج، و تعمل على إتاحة الإستجابة لطلبات السوق في أقل مدة زمنية ممكنة.<sup>45</sup>

### **(ث)\_ مستويات التجارة الإلكترونية.**

#### **ث\_1)\_ التجارة الإلكترونية ذات المستوى البسيط.**

تتضمن عملية التوزيع الإلكتروني للسلع و الخدمات خاصة غير المادية منها، و التحويلات البسيطة للأموال عن طريق بوابات الدفع الإلكترونية.

#### **ث\_2)\_ التجارة الإلكترونية ذات المستوى المتقدم.**

45)\_ جميل محمد خالد. أساسيات الاقتصاد الدولي. الطبعة الأولى. المملكة الأردنية الهاشمية:

الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014م، ص ص 211\_ 191.

يرتكز هذا النوع على العمليات و الإجراءات المتعلقة بالدفع التي تتم عبر الأنترنت، وتعتبر عمليات الدفع سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي عمليات ذات تطور متقدم، و بحاجة إلى أخذ الحيطة عند التعامل على هذا المستوى.

#### جـ\_ أدوات رئيسية تعتمد عليها التجارة الإلكترونية.

التلفون، الفاكس، نظم الدفع و التحويل الإلكتروني، جهة الإرسال الإلكترونية، الأنترنت.

#### حـ\_ أشكال التجارة الإلكترونية.

حـ1\_ التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال و المستهلك.

حـ2\_ التجارة الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال.

حـ3\_ التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال و الحكومة ( الإدارة المحلية).

حـ4\_ التجارة الإلكترونية بين المستهلك و الحكومة ( الإدارة المحلية).

#### خـ\_ مجالات التجارة الإلكترونية.

خـ1\_ البنوك الإلكترونية.

خـ2\_ التسوق.

خـ3\_ شراء الأسهم.

خـ4\_ المزايدات.

#### دـ\_ الخطوات العملية لتحرير التجارة العالمية الدولية.

يجب على الراغبين في الحصول على إحدى شهادات التوافق البيئي لتحرير التجارة العالمية الدولية، أن يضعوا مجموعة من العوامل في الاعتبار يتمثل أهمها في:

#### دـ1\_ تحديد المنتجات الرئيسية.

أي خسارة في حصة السوق نتيجة لعدم وجود علامة التوافق البيئي يكون لها عواقب مالية وخيمة، قد تصل إلى حد الخروج من السوق بالكامل، كما نجد بعض الدول تضع شروط واضحة ترتبط بالمتطلبات البيئية تمنع أي منتج لا يحمل علامة تفيد بالتوافق البيئي



من الدخول لأسواقها، لذلك فلا بد من دراسة أي منتج سيتم تنفيذ إجراءات الحصول على شهادة التوافق البيئي عليه أولاً.

#### د\_2)\_ تحليل متطلبات السوق.

عند تحليل ودراسة شهادات التوافق الدولي للتوافق البيئي، سيتم السعي في إجراءات الحصول عليها، وهنا يتم إختيار تلك الشهادة التي تتميز بالقبول العام لدى الكثير من المستوردين، أو التي تحاول الوفاء بأكبر المتطلبات شيوعاً بين المستوردين.

#### د\_3)\_ المحتويات الرئيسية.

لقد قامت هيئة التجارة الأوروبية (FTA) بإصدار ميثاق المتطلبات الإضافية و المعروف بـ (BSCI)، يحتوي على مجموعة من المتطلبات ذات الارتباط بالبيئة والصحة و العمالة التي يجب أن يلتزم المتعاملين مع المستوردين الأوروبيين بها، لأجل تحقيق تحسن ملحوظ في بيئة العمل و الحصول على منتج آمن و المتوافق بيئياً.

#### د\_4)\_ إمكانية التنفيذ.

تتركز إهتمامات إدارة المؤسسة التي ترغب في الحصول على شهادة التوافق البيئي في محورين رئيسيين، أولهما يتمثل في التعرف على و دراسة المواصفات الخاصة، أو الاشتراطات الواجب الإلتزام بها للحصول على شهادة التوافق البيئي المرغوب فيها، في حين يتمثل المحور الثاني في التعرف على الإمكانيات المتاحة و المتوفرة لدى المؤسسة التي ترغب في الحصول على شهادة التوافق البيئي، بحيث لا بد من إختيار الشهادة التي يمكن أن تحقق و تنفذ متطلباتها.<sup>46</sup>

## إستراتيجية التصدير.

### أولاً: تعريف نشاط التصدير.

تعرف التجارة الخارجية بعملية التبادل التجاري للسلع و الخدمات و غيرها من عناصر الإنتاج المختلفة، بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل. و يعد الإنفتاح الدولي حاجة ماسة لأية دولة و أسلوباً جيداً لتطورها و نموها المستمر، و يتحقق هذا الإنفتاح بأشكال مختلفة منها التصدير و ما ينجر عنه من آثار على التنمية الإقتصادية.

كما يعرف التصدير أو الصادرات بمجموع قيم السلع والخدمات التي تقوم الدولة ببيعها إلى الخارج، و يمكن تقسيمها إلى نوعين الأول التصدير المباشر يقوم المنتج بالتصدير بنفسه إلى الأسواق الأجنبية دون الإستعانة بخدمات الوسطاء وعملية التصدير تتم وفق أربع طرق، و الثاني التصدير غير المباشر لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير للأسواق الخارجية، بل توكل المهمة إلى جهات خارجية سواء كانوا من نفس البلد أو من خارجه.<sup>47</sup>

**التصدير** هي استراتيجية تعتمد على الشركة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج، حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم مقرها، غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً، والفوائد الرئيسة لهذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها مع قلة المخاطرة لأن الشركة تصدر فائض انتاجها عندما تستلم طلبات على السلع من المستوردين الخارجيين، وهنا تكون جهودها التسويقية حسب المناسبة في احسن الأحوال، هذا هو الأسلوب الأكثر استعمالاً لدخول الأسواق الخارجية من قبل الشركات الصغيرة، و أكثر الشركات تعتمد على

---

47) \_فايزة بلعابد. محاولة قياس علاقة التكامل المتزامن بين الإستثمار الأجنبي المباشر، و الصادرات

دراسة حالة الجزائر (1990\_ 2014).مجلة دفاتر إقتصادية. دورية علمية دولية محكمة، مارس 2017 م، العدد الرابع عشر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

عندما تمارس نشاط التسويق الدولي للمرة الأولى، وقد تستمر باستخدامها في المستقبل وبشكل دائم.

أما مشكلة هذه الإستراتيجية ليست المثالية دائماً، لأنها تمثل الرغبة في المحافظة على الأنشطة التسويقية الدولية مع عدم تكيف السلعة مما يجعل هذه الإستراتيجية غير مرنة ولا تستجيب للمتطلبات الجديدة في السوق الدولية.

على السوق الدولي ان يقرر الدخول في عملية التصدير المباشر او غير المباشر أو التوزيع المتكامل لدخول السوق الخارجية.

بالتصدير غير المباشر يتعامل المسوق مع مؤسسة محلية تعمل كوسيط مبيعات له، وغالباً ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية.

من فوائد هذا الأسلوب في الأمد القصير المصدر يستخدم القنوات التوزيعية للآخرين دون ان يدفع تكلفة انشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر محاذير عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على الشركات في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي.

أما في التصدير المباشر فإن المسوق يتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعته الى الأسواق الخارجية، إما عن طريق إيصاله السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة) إن سمحت له قوانين ذلك البلد يمثل هذا النشاط كأجنبي)، أو بإيجاد ممثلي محلي له في ذلك السوق يتولى بيع سلعته هناك.

و النوع الثالث من استراتيجية التصدير هو التوزيع المتكامل، حيث يتطلب من المسوق الإستثمار في السوق الدولية بهدف بيع سلعته هناك كفتح مكتب للبيع في ذلك السوق و تحمل نفقات تأسيسه و تشغيله وإدامته.<sup>48</sup>

---

(48) \_ بديع جميل قدو. التسويق الدولي. الطبعة الأولى. عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009 م، ص ص : 176\_177.

## ثانيا: دوافع التصدير.

يمكن تحديد دوافع التصدير بالآتي:

- أ)- تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير.
- ب)- تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الأسواق الخارجية.
- ت)- الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في التسويق.
- ث)- الاستفادة من التميز بتسويق منتج وحيد، و تكنولوجيا متميزة في إنتاجه وتشغيله.
- ج)- تنويع مخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية.
- ح)- تصريف خارجي لسلع موسمية الإنتاج و الإستخدام.
- خ)- تشغيل طاقات و موارد فائضة ومعطلة.
- د)- إغتنام فرص تسويق خارجية، تحقق مردودا مشجعا من خلال الاستفادة منها.
- ذ)- تغيير وكلاء المؤسسة في الأسواق الخارجية و القرب من الزبائن.
- ر)- تنفيذ طلبات معلقة لم تتوفر إمكانيات الإيفاء بها.
- ز)- صغر السوق المحلية غير القادرة على إستيعاب السلع المنتجة محليا.
- س)- ركود أو تدهور الطلب في السوق المحلية، و اقدام المؤسسة على إيجاد منافذ خارجية لتصريف منتوجاتها.

إضافة الى ما ذكر أعلاه، هناك دوافع أخرى تشجع المؤسسة على التصدير أهمها:

- أ)- توفر خبرات ومعارف لدى المؤسسة في النشاط التصديري وممارسته.
- ب)- القدرة على تحمل المخاطر الخارجية أكثر من المخاطر الداخلية.
- ت)- الخصائص العالمية المتوفرة في المؤسسة من (إنتاج، بيع، تسويق دولي) تعدد الجنسيات.
- ث)- تطوير و إدارة الأفراد العاملين.
- ج)- تطوير الإنتاج و طرقه، استجابة للبيئة الخارجية.
- ح)- توفير حاجة السوق المحلية من السلع التي تسوقها المؤسسة.<sup>49</sup>

رغم تعدد هذه الدوافع و الأهداف وراء ممارسة المؤسسات نشاط التصدير، إلا أن معظمها تعتمد واحدا من تلك الأهداف أو مجموعة منها أساسية و تمنحها الأولوية في السعي لتحقيقها، والبقية من الأهداف تحتل مرتبة ثانوية في اهتماماتها.

### ثالثا: محددات التصدير.

رغم أهمية التصدير للبلد، سكانا و منشآت و اقتصاد وطني، إلا أن هذا النشاط لا تخلو ممارسته من محددات تواجه عند بدء التصدير و عند ممارسته.

#### أ\_ من المحددات عند بدء التصدير.

أ\_1\_ عدم كفاية الممولين و المعلومات المطلوبة عن فرص التصدير.

أ\_2\_ قلة الاتصالات الخارجية و الإلتزامات التصديرية.

أ\_3\_ محدودية رؤوس الأموال اللازمة لتمويل التصدير.

أ\_4\_ محدودية الطاقة الإنتاجية وقنوات التوزيع الخارجي.

أ\_5\_ تأكيد إدارة المؤسسة على ضرورة تطوير فرص التسويق المحلي.

أ\_6\_ ارتفاع تكاليف التصدير و التعرض للمخاطر التجارية و السياسية.

#### ب\_ أما المحددات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية التصدير، أهمها يتمثل في ما يلي:

ب\_1\_ بعد الأسواق الخارجية عن مركز المؤسسة و أخذ القرارات.

ب\_2\_ التعدد و التنوع و الشدة المنافسة الخارجية.

ب\_3\_ تباين استخدامات السلع في الأسواق الخارجية، و الخصائص المطلوبة فيها.

ب\_4\_ مواجهة الفروقات الثقافية، و اللغات في الأسواق الخارجية.

ب\_5\_ تعقد خدمات الشحن، وارتفاع تكاليف إيصال السلع إلى الأسواق الدولية.<sup>50</sup>

رابعاً: تطور النشاط التصديري للمؤسسة.

إن قرار التصدير الدولي عملية تدريجية يمكن أن تجزأ الى مراحل غير منتظمة، وتتأثر كل منها بالفرص و التحديات التي لا تظهر بشكل مستمر أو مسيطر عليه، ومن هذه المراحل:

- أ) - اقتصار عملية التصدير على ما يفيض عن حاجة السوق المحلية من السلعة.
  - ب) - التصدير على أساس ما يرد من طلبات متقطعة وغير مستمرة.
  - ت) - الإستعداد للتصدير المنتظم بعد تحويل بسيط للسلعة لتستجيب لمتطلبات الأسواق الخارجية.
  - ث) - اجراء تحويلات أساسية و تكييفها لأغراض التصدير، و الوصول الى المستهلكين في الأسواق الخارجية مباشرة أو عن طريق غير مباشر.
  - ج) - تطوير السلع الجديدة للتصدير الى الأسواق الخارجية الحالية، أو المستهدفة.
- كما إعتد بيلكي وتيسار مزيجا من هياكل تصنيف تطور التصدير، حيث قسما مراحل التطور الى ست مراحل تتمثل في ما يلي:

- أ) - عدم الاهتمام بالتصدير و عدم الإستجابة للطلب الخارجي.
- ب) - الإستجابة للطلبات الخارجية دون الاهتمام بجدوى ذلك.
- ت) - البحث عن جدوى التصدير.
- ث) - التصدير على أساس تجريبي وللأسواق القريبة.
- ج) - اكتساب الخبرة في التصدير من الأسواق المجاورة .
- ح) - الكشف عن جدوى التصدير الى أسواق أبعد.

أما كافو زجل فقسم مراحل الدخول في عمليات التصدير إلى:

- أ) - المرحلة التجريبية؛ الإستجابة للأوامر الخارجية فقط والقريبة بالذات.<sup>51</sup>

ب)- المرحلة النشيطة؛ تكييف عناصر المزيج التسويقي حسب حاجة الأسواق الخارجية و التصدير بانتظام.

ت)- المرحلة الملتزمة؛ تبحث عن فرص أخرى بالإضافة للتصدير كاستثمار وفتح فروع للإنتاج في الأسواق الخارجية.

أشارت دراسات أخرى الى أن بعض المؤسسات الصناعية تقيم علاقات مع مؤسسات أخرى يسمى التسويق بالعلاقات، حيث تقيم الشركة المصدرة علاقات عمل تسويقي مع موزعي التصدير، الوكلاء، الزبائن الأجانب، المنافسين، المستشارين والوكالات العامة المختلفة حيث تقام شبكات اتصال بينها على أساس من الثقة و المعرفة و الإلتزام بالعلاقات المتفق عليها.<sup>52</sup>

#### خامسا: ماهية إستراتيجية التصدير.

##### أ)- تعريف إستراتيجية التصدير.

هي الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي، بحيث الشركة قد تصدر بشكل غير فعال الفوائض من فترة لأخرى، أو قد تقوم بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصدير إلى الأسواق الخاصة، و في كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم.

##### ب)- تصميم إستراتيجية التصدير.

تتضمن عملية تصميم إستراتيجية التصدير الخطوات التالية:

ب-1)- تقييم القدرة التصديرية للشركة و تحديد الموارد و الفرص المتاحة في السوق الخارجية، كما تتضمن هذه المرحلة تعيين الطاقة الإنتاجية و التسويقية و الموارد المالية والإمكانات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير.

ب\_2)\_ الحصول على الخبرات، و الإستشارات الضرورية من الجهات الحكومية الرسمية في البلد الأصلي أو من بيوت الخبرة و مراكز البحوث، و المعلومات للمساعدة في صياغة و تنفيذ إستراتيجية التصدير.

ب\_3)\_ إختيار الأسواق المستهدفة للتصدير، وتعتبر هذه المرحلة عنصر رئيسي في تصميم استراتيجية التصدير، و في نجاحها.

من البديهي القول في هذا الصدد عملية إختيار السوق ترتبط بأنشطة أخرى تسبقها، و باتصالات متنوعة سواء كانت شبه رسمية أو رسمية أو من خلال أنشطة ترويجية و تسويقية، أو الإستجابة للطلب المحلي في هذه الأسواق.

ب\_4)\_ في ضوء المعلومات المتاحة عن الأسواق المستهدفة، وحجم الطلب الكلي للسوق، أو لقطاعات محددة فيه، يتم إختيار عدد محدد من الأسواق، أو سوق كبيرة واحدة.

ب\_5)\_ صياغة استراتيجية التصدير في ضوء عوامل عديدة نذكر أهمها رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، الأهداف الجوهرية لإستراتيجية التصدير، القدرات والموارد الخاصة بالمنظمة، و الفرص، و التهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، أو في هيكل الصناعة.

ب\_6)\_ تحديد استراتيجية التوزيع والدعم اللوجستي المشتقة من إستراتيجية التصدير، و من التسهيلات المادية المتوفرة للمنظمة داخل البلد الأصلي أو في الخارج.

ب\_7)\_ في كل الأحوال لابد أن تتضمن استراتيجية التصدير العناصر التالية:

خلاصة دقيقة و موجزة للمنظمة تتضمن الرؤيا الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف الجوهرية للتصدير، الميزة الاستراتيجية للمنتجات، أو الخدمات الموجهة للتصدير، النتائج الأساسية لبحوث السوق، قرارات التسويق، القرارات التشريعية، التصنيع و العمليات، إستراتيجية الموارد البشرية، القرارات المالية.<sup>53</sup>

---

53)\_ سعد غالب ياسين. الإدارة الدولية. عمان\_ الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 46\_50.



ت) \_إستراتيجية التصدير يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

**ت\_1) \_إستراتيجية التصدير غير المباشر.**

تعد الطريقة الأكثر شيوعا في الدخول للأسواق الخارجية، بحيث تقوم الشركة هنا بإنتاج جميع منتوجاتها للسوق الأجنبية، و غالبا ما تغير في خطوط إنتاجها، أو إستراتيجية تسويقها، أو طريقة تنظيمها، أو فلسفتها، ولا تقدم الشركة الوطنية أية خدمات، وغالبا ما تبدأ الشركة الوطنية بالتصدير إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير غير المباشر و بالإعتماد على الوسطاء المستقلين، وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض:

**ت\_1\_1) \_التاجر المصدر(المحلي).**

حيث يقوم بشراء المنتوجات المصنعة، ثم يتولى بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

**ت\_1\_2) \_وكالة التصدير المحلية.**

تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية، والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

**ت\_1\_3) \_المنظمة التعاونية.**

تقوم بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة من قبل منتجين للمنتوجات الأساسية، أو الأولية كالمنتجات الزراعية، والحيوانية.

**ت\_1\_4) \_شركة إدارة التصدير .**

حيث توافق شركة وسيطة على أنشطة التصدير للشركة الوطنية، مقابل مبلغ معين.

**ت\_2) \_إستراتيجية التصدير المباشر.**

تتحمل الشركة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها، مما يرافق ذلك مخاطرة كبيرة و استثمار مالي عالي، غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر و سيطرة تامة على جهودها في البيع، وتعامل مباشر مع المستهلكين مع عدم الإعتماد على الوسطاء الأجانب،

و لا تضطر إلى منح عمولات وأرباح لهم مما يؤثر سلبا على مرونة السياسات السعرية، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات<sup>54</sup>:

### ت\_2\_1)\_ شعبة أو قسم التصدير المحلي.

بحيث تخصص الشركة (في بلدها) قسما خاصا بعمليات التصدير، وبإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين.

بحيث تنحصر مهام القسم في عمليات البيع الفعلي والمباشر للمنتجات، و تقديم المساعدة التسويقية للشركة في مجال التصدير للأسواق الخارجية، بعبارة أخرى يختص هذا القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير.

### ت\_2\_2)\_ فرع الجمعيات الدولية، أو الخارجية.

أو ما يسمى بمفهوم الشركة التابعة، تسمح هذه الصيغة للمنتج أو المصنع من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية أو الأجنبية، إضافة إلى قسم التصدير أو بدونه يأخذ المشروع له فرعا في الخارج يختص بالمبيعات الدولية، ويتعامل الفرع مع البيع والتخزين والتوزيع والترويج، أي بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات. كما يقدم الخدمة للعديد من مراكز الفحص في الخارج، وتتجنب هذه الصيغة وكلاء التصدير أو الإستيراد عن طريق البيع مباشرة من خلال فروع الشركة في الدولة الأجنبية، مما يساهم في الترويج للمنتجات بشكل كبير.

### ت\_2\_3)\_ ممثلي مبيعات التصدير المتجولين.

ترسل الشركة ممثلين مندوبين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض، و عقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة، و غالبا ما يتبع هذا الأسلوب من قبل الشركات التي تتعامل بالمنتجات الكبيرة الحجم كبيع وسائط النقل الجوية و البحرية، أو السلع الإنتاجية الكبيرة والسلع العسكرية وغير ذلك.

### ت\_2\_4)\_ الوكلاء أو الموزعين الأجانب.

---

54)\_ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف. مرجع سابق ، ص ص136\_138.

يمكن أن تتعاقد الشركة مع وكلاء، أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالإقامة عن الشركة، و من أجل ذلك يمنح الوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لها إمكانية تمثيل الشركة في بلدهم، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل الشركات غير المعروفة بشكل جيد، وليس لها شهرة كبيرة في السوق الخارجية المستهدفة، ولا تستطيع تحمل المخاطرة الكبيرة، كذلك تقوم هذه الشركات بإختيار وكلاء، وموزعين لديهم شهرة ، ومعرفة في تلك الأسواق.<sup>55</sup>

### و في اتجاه آخر يمكن الإشارة لأنواع التصدير كما يلي :

#### ت\_1)\_ التصدير المباشر.

بموجب هذا الأسلوب يقوم المنتج بكافة متطلبات إيصال السلعة الى المستورد المشتري خارج السوق المحلية، ويستلزم ذلك أن يتوفر للمنتج الخبرة و المعرفة بشؤون السوق أو الأسواق الخارجية و متطلباتها و الإستعداد لتحمل مخاطر قراره هذا وتوفير الإمكانيات اللازمة للحصول على حصة سوقية، وبالتالي مردودات مالية و معلومات وتجارب و القرب من المستهلكين والسيطرة على السلعة المصدرة لضمان وصولها إلى حيث الطلب عليها بالشكل و المكان و الزمان المطلوب، كما ان القيام بهذه المهمة من قبل المنتج سواء كان ( فردا، شركة وحتى حكومة) يتطلب القيام بـ:

ت\_1\_1)\_ إختيار السوق أو الأسواق التي سيصدر سلعته اليها مع مدى الإنتشار فيها.

ت\_1\_2)\_ إختيار من يقوم بتوزيع السلعة في ذلك السوق أو الأسواق، إذا لم يرغب هو القيام بها أو لا يستطيع ذلك حسب القوانين النافذة هناك.

ت\_1\_3)\_ الإشراف على التوزيع في السوق أو الأسواق الخارجية، إذا سمحت القوانين النافذة بذلك بنفسه أو بمن يوكله للقيام بذلك.

ت\_1\_4)\_ إتمام كافة مستلزمات عمليات إيصال السلعة الى المستورد من وثائق وشهادات ورسوم وتأمين وتمويل.

ت\_1\_5)\_ جمع المعلومات عن السوق أولاً بأقل تكلفة، و تحليلها لضمان الوصول إلى الحصة السوقية المناسبة مع مواصلة التواجد هناك في المستقبل.<sup>56</sup>

مقابل القيام بالمهام أعلاه يجني المصدر كافة الهوامش التسويقية المادية و المالية و المعنوية، الا اذا قامت بالتوزيع في السوق الخارجية جهات أخرى فتحصل على نصيبها من الأرباح حسب الاتفاق، و في ما يلي ادناه الأشكال التي يمكن ان تأخذها عملية التصدير المباشر الى الأسواق الخارجية:

المصدر ← المستهلك النهائي في السوق الخارجية.

المصدر ← وكيل أو موزع في السوق الخارجية ← المستهلك النهائي.

المصدر ← تاجر الجملة في السوق الخارجي ← التاجر المفرد ← المستهلك النهائي.

المصدر ← التاجر المفرد في السوق الخارجي ← المستهلك النهائي.  
بحيث المصدر قد يكون المنتج نفسه أو وسيط محلي أو أجنبي يصدر السلعة لحسابه أو لحساب المنتج مقابل مردود متفق عليه.

إذا قرر المنتج القيام بعمل ما تتطلبه عملية التصدير و التوزيع في الخارج، يمكن اعتماد واحد أو أكثر من التشكيلات التالية:

1)\_ استحداث قسم أو وحدة للتصدير ضمن الهيكل التنظيمي للشركة إما تابع أو مستقل أو فرع مبيعات للتصدير.

هذا الاسلوب تحدده طبيعة السلعة المراد تصديرها، حجم الشركة، خبرتها في التصدير، حجم التصدير المتوقع، فلسفة الشركة و اتجاهاتها نحو التسويق الدولي والإمكانات و الموارد البشرية و المادية المتاحة لها.

بحيث القسم التابع للشركة يقوم بالبيع الفعلي للسلعة ( تنفيذ أوامر الشركة )، وتلجأ الشركة إلى هذا الأسلوب في حالة صغر حجمها، و محدودية السلعة المتاحة للتصدير ومبيعاتها، و القدرات التسويقية لدى الشركة غير المستغلة في التسويق المحلي، و في حالة فلسفة الشركة ليست موجهة أساساً للتصدير، محدودية الموارد المطلوبة للتصدير وقلة الخبرة أو حدوثها في هذا المجال.<sup>57</sup>

أما القسم المستقل للتصدير يتم إعتماده عند تزايد حجم مبيعات الشركة بالخارج حيث يتولى كافة متطلبات التصدير و بشكل مستقل عن التسويق المحلي، ويتفرغ منتسبيه لمهام التصدير مع تمتعه بدرجة عالية من المرونة في أداء المهام، وقد تستحدث بعض الشركات فرعاً أو فروعاً للمبيعات الخارجية تشتري السلعة من المنتج الرئيسي لغرض التصدير. إذا ما كان تأسيس هذه الفروع على أساس تعاوني، يمكنها الحصول على تمويل نشاطاتها من خارج الشركة مع إمكانية استكمال الطلبات من مصادر خارج الشركة الأم، وتحقيق ميزة في احتساب الضرائب كنشاط تعاوني.

عندما يرغب المنتج الإشراف المباشر على توزيع سلعته في السوق الخارجية، قد يستحدث فرع مبيعات في الخارج يتولى أعمال الترويج و التوزيع جملة أو مفرداً في السوق الخارجية.

تخضع نشاطات هذا الفرع الى قوانين البلد المتواجد فيه كالضريبة و تحويل الأرباح وتشغيل العاملين المحليين وأجورهم و خدماتهم. ويراعى في تأسيس هذه الفروع الكلفة و المردود المتوقع من نشاطها، وتلجأ اليه الشركات الكبرى و ذات القدرة المالية و الإمكانيات العالية.

ب\_2) \_التصدير غير المباشر.

يلجأ المنتج إلى هذا الأسلوب لتصدير انتاجه الى الأسواق الدولية، إذا ما قرر استبعاد اعتماد أسلوب التصدير المباشر بعد ايجاد ما يبرر إعتزله تولي مهام التصدير و بشكل مقنع

و على اساس التكلفة و المردود للبديلين، تسمى الجهة أو الجهات التي تقوم بالتصدير الوسطاء أو قنوات التوزيع.

### **ب\_2\_1)\_ العوامل و الإعتبارات التي يجب اخذها بعين الإعتبار لإختيار القناة التوزيعية.**

1)\_ طبيعة و حجم السوق و التوزيع الجغرافي للزبائن وحاجاتهم ورغباتهم، ومستوى التطور الاقتصادي، و الإستقرار السياسي في البلد إضافة إلى ما يوضع من عوائق أمام السلع المستوردة

2)\_ ما يتعلق بالسلعة من حيث سعر الوحدة ، وزنها ،حجمها، تعقيدها الفني، سرعة تلفها و انتهاء عمرها التشغيلي و استخداماتها المختلفة وتغيرها ومتطلبات الإستجابة لتلك التغيرات.

3)\_ وسطاء توزيع السلعة في بلد المنشأ و البلد المستورد و توفر المؤسسات المؤهلة للقيام بذلك.

4)\_ قدرة الشركة المنتجة الإدارية و المالية و فلسفتها في دخول الأسواق الخارجية، ورغبتها في السيطرة على السلعة حتى تصل المستهلك النهائي.

5)\_ سياسات الحكومة في بلد الإستيراد اتجاه السلعة الأجنبية المستوردة، وحالة ميزان المدفوعات الخاص بها وندرة أو وفرة العملات الصعبة لديها إضافة إلى سياسات حكومة البلد المصدرة منه السلعة من تشجيع أو حد لهذا النشاط أو رغبة الحكومة في السيطرة على نشاط التبادل التجاري.<sup>58</sup>

### **ب\_3)\_ إستراتيجية التصدير المشترك.**

يعبر عن تضامن عدة مصدرين ذوي إهتمام خاص، أو مشترك للتصدير معا هو أسلوب متميز في تنظيم النشاط التصديري حيث تقوم الشركات الأعضاء بالإشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية.

يمكن أن يظهر التصدير المشترك بأشكال قانونية هي كالتالي:

---

58)\_ نفس المرجع أعلاه.

### ب\_3\_1)\_ الإتحاد التصديري.

يقوم على أساس التعاون بين عدة مؤسسات راغبة بالتصدير، يكون إقتصاديا وأكثر فعالية، الهدف منه هو التصدير بكثرة وبشكل أفضل مع الإحتفاظ بالإستقلال المالي، والقانوني للمؤسسة.

تعاون الأعضاء يساعد على وضع أشخاص متخصصين، وبالتالي سيكون البيع بسعر أفضل وفي أسواق أوسع.

من فوائده تخفيض التكاليف، وتدريب الشركاء وكسب الخبرة، وله آثار سلبية من بينها فقدان بعض الفرص (الحد من المنافسة بين الأعضاء)، فقدان الفعالية والكفاءة التجارية، الشعور بعدم الثقة بين الأعضاء، عدم المساواة في ترويج المنتجات لمختلف الأعضاء، وعجز بعض أعضاء.<sup>59</sup>

### ب\_3\_2)\_ الإتحاد عن الإستمرار.

#### 1)\_ التصدير المحمول.

أسلوب بيع يتم فيه قيام مؤسسة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بوضع هذه الشبكة مقابل عمولة محددة، بخدمة مؤسسة صغيرة حديثة التصدير وذات إمكانيات ضعيفة لا تمكنها من القيام بالتصدير لمفردها دون أن تتبع المؤسسة الكبيرة سلوك شركة التجارة الخارجية، كذلك تستفيد من شبكة الحامل ومن شهرته وتساعد على القيام بإجراءات تكييف منتجاتها بالشكل الذي تتمكن فيه هذه المنتجات من التلاؤم مع الأنظمة الموجودة واشباع رغبات الأسواق الدولية.

---

59)\_ مريم بروك. التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة

الدولية، - دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الإقتصادية. أطروحة دكتوراه.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية. تخصص تجارة دولية. بسكرة: قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محد خيضر،

2015\_2016 م، ص ص 6\_7.

وتتضمن تأمين المخزون الكافي في الخارج، وخدمة ما بعد البيع بحسب حجم التفويض التي منحت لها.

من الآثار السلبية لشبكة التوزيع هي عدم السماح بتدريب المحمول على عمليات التصدير، لأنها تجعل المؤسسة الحديثة في التصدير مرتبطة كلياً بمؤسستها (الحامل)، وكذلك مشكلة التصدير العادل للتكلفة والربح المالي، وهذا لا بد على المؤسسة الراغبة في التصدير بتحليل منافع ومخاطر وتكاليف كل أسلوب متاح، ومن ثم إختيار حل يتوافق وحالتها الخاصة.

**سادساً: معايير المفاضلة بين عمليات التصدير المباشر، و غير المباشر.**

**أ) \_التصدير غير المباشر يحقق منفعتين.**

**أ\_1) \_إستثمار قليل.**

لأن الشركة لا تحتاج إلى تأسيس وتطوير قسم التصدير، أو فرع المبيعات الدولية الخاص بها، أو الإستعانة بالوكلاء الأجانب.

**أ\_2) \_مخاطر قليلة.**

حيث يقدم وسطاء التسويق الدولي معرفتهم وخدماتهم للشركة الأم مما يقلل من احتمالية أخذ القرارات الخاطئة، أيضاً لديه القليل جداً من الإتصال مع العملاء الأجانب، أو الموزعين ناهيك مع المستخدمين النهائيين والعملاء، و هذا يعني أنه من الصعب عليهم إكتساب الخبرة اللازمة في الدخول إلى الأسواق الخارجية، وخاصة مع الشركات الصغيرة والبلدان الصغيرة قد يجدون صعوبة في الحصول على بيوت تجارة التصدير لتأخذ منهم المنتجات دون قدر كبير من الترويج والدعاية المدفوعة، وما هو أسوأ من ذلك المصدر قد يفقد السيطرة على التسعير، والتسويق، وحتى الملكية.<sup>60</sup>

يستخدم التصدير المباشر على نطاق واسع لأنه يمثل بالنسبة إلى المشروع طريقة سهلة وسريعة ولا تحتاج إلى إستثمارات كبيرة، كما يسمح هذا الأسلوب بدخول الأسواق الخارجية، والهيمنة على عمليات البيع، و الحضور المباشر في البلد المستهدف.

(60) \_جوامع سماعين. مرجع سابق، ص 186.



لكن إذا كان التصدير المباشر مفيدا في دخول بعض الأسواق، إلا إنه لا يمثل الإلتزام الجاد للمشروع في التصدير، و يكون في بعض الأحيان تصديرا عفويا أو غير مقصود و غير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبات الشركات الأجنبية أو بعض شركات الاستيراد والتصدير الوطنية.

تتميز أساليب التصدير غير المباشر بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل، في هذه الحالة تستفيد الشركة من تجربة أحد الشركاء المقيمين في الخارج و من معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة و بدون انتظار تأسيس وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها، كما أن في هذا الأسلوب يتحمل الموزع (المستورد) الأجنبي عن الشركة إدارة وتمويل المخزون بإنتظام، و مخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن)، أما الإنتقاد الموجه لهذا الأسلوب في التصدير لا يتوجب على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها. بالتالي لا يتمكن المصدر الانفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه، كذلك عدم الإلتزام بالبيع المتواصل يتضمنن مخاطر لا يمكن إهمالها.

إن إبتعاد المصدر عن المستخدم النهائي للمنتج يمكن أن يقود إلى عدم تكيف المنتجات مع تطور إحتياجات الزبائن، والإنتقاد الآخر ينجم عن البيع بأسعار المستوردين. في الواقع تكون أسعار المستورد عادة أقل من أسعار البيع للزبائن وتسمح للمستورد بأخذ هامش ربح مع بقائه منافسا في السوق، لكن يتعذر على المصدر معرفة هامش الربح الحقيقي الذي يأخذه المستورد، و يحاول هذا الأخير عادة أخذ هامش ربح مرتفع، ويمكن أن يخسر المصدر عددا كبيرا من الصفقات بسبب هذا الهامش .

إن دخول المنتجات إلى السوق يمكن أن يقل لفترة معينة نتيجة التصرفات الرعناء للوسطاء غير الأكفاء.

يمكن القول إنه يتوجب على الشركة المصدرة منح المستورد أهم أسس المتاجرة، و تحسين قيمة المنتج خاصة الذي أظهر فعاليته في دول أخرى، و كذلك في السوق العالمية، وبذلك يحصل الوسيط على العناصر اللازمة كافة لإختيار أفضل أساليب تسويق المنتج.<sup>61</sup>

---

61\_رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007م،ص ص137\_141.

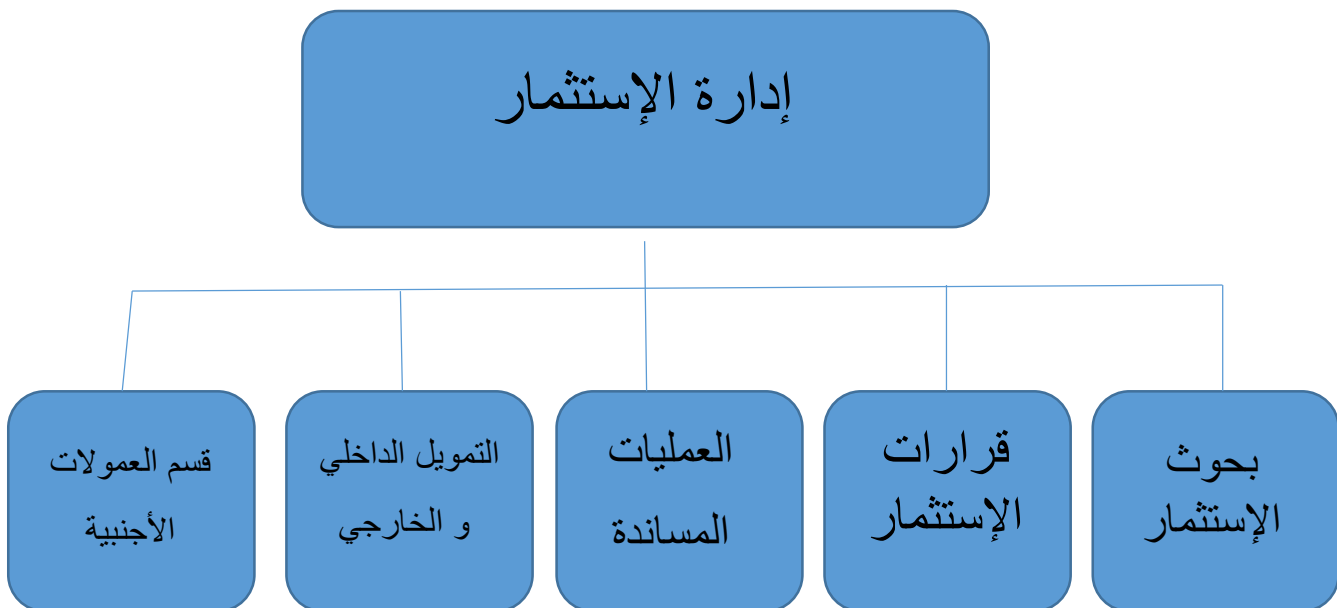
## استراتيجيات الاستثمارات الأجنبية.

**أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الإستثمار و القرارات الإستثمارية.**

**أ) \_ الهيكل التنظيمي لإدارة الإستثمار.**

تعد إدارة الإستثمار من الإدارات الحديثة في الشركات، وقد حدث توسع في تشكيلاتها لتعدد الفرص الإستثمارية المتاحة على إثر الإنفتاح الاقتصادي، و إنتشار مظاهر العولمة وزيادة وسائل الإتصال والأجهزة الإلكترونية في جذب الإستثمارات، حيث التوسع في إنشاء أقسام مستقلة لإدارة الإستثمار ضمن الهيكل التنظيمي للمشاريع بدأت في الأونة الأخيرة، و لذلك لا يوجد استقرار في هيكلها التنظيمي، والشكل الموالي يبين أهم الوحدات التي يتكون منها قسم إدارة الإستثمار.

**الهيكل التنظيمي لإدارة الإستثمار.**



**المصدر:** دريد كامل آل شيب .الإستثمار و التحليل الإستثماري . عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008 م، ص. 27.

**أ1) \_ قسم أبحاث الإستثمار.**

ينفذ هذا القسم مهمة متابعة الأوضاع و الظروف الاقتصادية في الأسواق الداخلية و الخارجية، و إعداد الدراسات و التقارير الخاصة بخلق و ابتكار الفرص الإستثمارية ومواكبة التطورات في السوق و عرض البدائل المتاحة، و توفير المعلومات التي تستطيع من خلالها

إدارة الإستثمار أن تتفاعل مع الظروف المستجدة والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمستثمر، حتى تختار التوقيت المناسب لأخذ القرارات الإستثمارية المناسبة.<sup>62</sup>

أ\_2\_قسم قرارات الإستثمار.

يعمل على دراسة كافة الأدوات و الفرص و البدائل الإستثمارية المتاحة مع أخذ القرارات بصدها، ولكافة أعمال الإستثمار الأخرى القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأجل، وترتبط أعمال هذا القسم مع طبيعة الإستراتيجية الإستثمارية، إذ يقوم بتجميع معلومات عن ما سبق على الإدارة العليا بعد تحليلها و استخدام أدوات التحليل المتاحة مع التوصية بإختيار أفضلها.

### أ\_3\_قسم العمليات المساندة.

هو المعني بالعمليات التنفيذية المرتبطة بنشاط أقسام الإستثمار و التنسيق بينها.

### أ\_4\_قسم التمويل الداخلي و الخارجي.

مهمته إنجاز الأعمال المرتبطة بالقروض التي يحصل عليها المستثمر، وتقديم المشورة لتحديد أنواع التسهيلات الإئتمانية المناسبة للمستثمر خلال الفترة المتاحة، وتحديد الهيكل المالي للإستثمارات وتوزيع الأهمية النسبية لرأس المال المستثمر على كل مجموعة أو أداة و إدارة السيولة.

### أ\_5\_قسم العملات الأجنبية.

يقوم بحساب قيمة الإستثمارات والعوائد التي تحققها بعد إعادة تقييمها بالعملات الأجنبية التي يتعامل معها المستثمر، و الموازنة بين العملات المختلفة و الإحتفاظ بها لأغراض التحوط مستقبلا و خاصة عملات الدول التي يتعامل معها المستثمر، أو قد يتم استخدامها لأغراض المضاربة والحصول على أرباح مرتفعة.

### ب\_القرارات الإستثمارية.

---

(62)\_ دريد كامل آل شيب .مرجع سابق، ص 27\_28.

إن القرار الإستثماري هو ذلك الإختيار المدرك و الواعي بين البدائل المتاحة، بحيث يقوم على التدبير و الحساب في الغاية و الوسيلة، كما يعد أخذ القرار العملية الحرجة في الإدارة و يجد المستثمر متخذ القرار نفسه وسط ثلاثة ظروف تتمثل في مايلي:

**ب\_1)\_ظروف القرارات الإستثمارية.**

**ب\_1\_1)\_ حالة التأكد.**

هو الطرف المثالي لأخذ القرار لمعرفة بالبدائل المتاحة و الظروف المحيطة بها، و النتائج عنها والأهداف التي ينشدها المستثمر.

**ب\_1\_2)\_ حالة المخاطرة.**

حيث يكون متخذ القرار على بينة بالمعلومات الجزئية وغير الكاملة عند تقدير احتمال تحقق النتائج.

**ب\_1\_3)\_ حالة عدم التأكد.**

هي حالة عدم توفر المعلومات عن الإحتمالات و البدائل و نتائجها وتوزيعاتها الإحتمالية، وهنا يعتمد إتخاذ القرار على طبيعة التخمينات التي بموجبها يتم تقدير العوائد المستقبلية، ويعتمد هذا التقدير على معايير اتخاذ القرار، حيث نجد المعيار التفاولي إذ يختار أكبر عائد لكل بديل، ومن تم يتم اختيار أكبرها، والمعيار الثاني التفاولي المتحفظ إذ يقع الإختيار على أقلها، وأخيرا المعيار التشاؤمي، حيث يتم عرض اقل عائد لكل بديل واختيار أكبر عائد من بينها.

**ب\_2)\_ أسس أخذ القرار الإستثماري.**

**ب\_2\_1)\_ إختيار استراتيجية الإستثمار الملائمة.**

المراحل الأولى لهذه الاستراتيجية تتمثل في بناء الحصة بالسوق من خلال تطوير الميزة التنافسية الحالية و خلق مزايا للتنافس المتميز، واتباع استراتيجية الربح في ظل ثبات قوى التنافس في السوق من اجل زيادة العوائد المالية الحالية مع ضرورة اتباع استراتيجية إعادة التأهيل عند ضعف المركز التنافسي.

يمكن تقسيم مراحل بناء الاستراتيجية الإستثمارية الى مرحلة بناء الحصة، ثم استراتيجية النمو وزيادة الحصة ثم مرحلة التمرکز في السوق ومرحلة النضوج في اختيار الإستثمارات المناسبة، ومرحلة التمسك و الإحتفاظ أو تحقيق الربح.<sup>63</sup>

ب\_2\_2)\_ إعتداد خطوات محددة عند أخذ القرار الإستثماري منها تحديد الهدف من الإستثمار، وتجميع البيانات المطلوبة للوصول إلى الهدف ، وعرض البدائل المتاحة و تقييم العوائد لكل بديل و إختيار البديل المناسب.

ب\_3)\_ الإستناد إلى المبادئ الأساسية التالية عند أخذ القرارات.

ب\_3\_1)\_ تعدد الخيارات الإستثمارية.

تتضمن عملية اختيار البدائل المراحل التالية:

1)\_ مرحلة تكوين البديل الذي يساعد في سد الفجوة في الإستثمارات، بهدف زيادة إمكانية المستثمر في إنتهاز الفرص أو الحد من التهديدات التي يتوقعها من البيئة الخارجية.

2)\_ مرحلة تقويم البدائل.

3)\_ مرحلة المفاضلة بين البدائل، لغرض تحديد البديل الإستثماري المناسب.

4)\_ لابد من معرفة أهم العوامل التي تؤثر في تحديد البديل المناسب، ويكون من خلال العوامل التالية:

4\_1)\_ تحديد الأهداف التي يسعى المستثمر إلى تحقيقها.

4\_2)\_ الفرص المتاحة، و تهديدات البيئة المحيطة.

4\_3)\_ إختيار البديل الإستثماري الملائم لفلسفة المستثمر في إختيار العائد، و تحديد المخاطر التي يقابلها.

ب\_4)\_ كفاءة إدارة الإستثمارات .

إن أخذ القرار الإستثماري الرشيد يتطلب توفر الخبرة و الكفاءة عند إختيار الأداة الإستثمارية المناسبة.

**ب\_5)\_ اعتماد التنوع في الإستثمارات.**

بحيث يعد التنوع في الإستثمارات إحدى الوسائل التي تؤدي إلى تخفيض المخاطر.

**ب\_6)\_ حساب القيمة الحقيقية لعوائد الإستثمارات.**

حتى يتمكن المستثمر من تحقيق العائد المتوقع، يجب أن يتحقق من توفر الشرطين المولين:

**ب\_6\_1)\_** التنبؤ بمدى كون التدفقات النقدية مؤكدة من حيث القيمة.

**ب\_6\_2)\_** مدى كونها مؤكدة تماما من حيث التوقيت والقوة الشرائية.<sup>64</sup>

**ثانيا: الإستثمار الأجنبي (الدولي).**

من أهم أوجه النشاط التجاري، كما أنه من أهم مصادر التمويل لكونه قناة رئيسية يتدفق عبرها رأس المال والخبرة العلمية و الفنية، وتختلف أشكال الإستثمار الأجنبي والتي يعد من أهمها الإستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تزايدت أهميته خلال الأعوام القليلة الماضية كأحد مكونات التدفقات الرأسمالية للدول النامية.

بحيث مع عقد الثمانينات، أصبحت الحكومات تتنافس مع بعضها البعض لجذب مزيد من تدفقات الإستثمارات الأجنبية المباشرة، بحيث أصبح من أهم مصادر التمويل في الدول النامية خاصة في ظل تزايد حجم المديونية الخارجية .

**أ)\_ تعريف الإستثمارات الأجنبية.**

هي تلك الإستثمارات التي تتم خارج موطنها بحثا عن الدولة المضيفة، سعيا وراء تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و المالية و السياسية، سواء لهدف مؤقت أو لأجل محدد أو لأجل طويلة الأجل.

**ب)\_ أشكال الإستثمار الأجنبي.**

يمكن تقسيم الإستثمار الأجنبي إلى ما يلي:

**ب\_1)\_** الإستثمار الأجنبي من حيث المدة.

تنقسم الإستثمارات الأجنبية من حيث المدة التي تستغرقها إلى :

---

64)\_ نفس المرجع أعلاه، ص ص 27\_40.

**ب\_1\_1) إستثمارات قصيرة الأجل ( تحركات رأس المال قصيرة الأجل).**

هي تلك الإستثمارات التي تعقد لمدة سنة أو أقل، وهي غالبا ما تنشأ بصدد إنتقال السلع و الخدمات بين الطرفين المتعاقدين، كما أنها تدفقات رأس مال دولية كالودائع و الكمبيلات التجارية، و تنشأ من شراء و بيع السندات القصيرة الأجل عبر الحدود الإقليمية.

**ب\_1\_2) إستثمارات طويلة الأجل (تحركات رأس المال طويلة الأجل).**

هي الإستثمارات التي تزيد مدتها عن السنة كالقروض على الأصول الثابتة و إقامة فروع لمشروعات أجنبية داخل الدولة المقترضة، كذلك هي التدفقات الرأسمالية بين البلدان كالإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.

**ب\_2) الإستثمار الأجنبي من حيث طبيعته.**

تنقسم الإستثمارات الأجنبية من حيث طبيعتها إلى إستثمارات أجنبية مباشرة، وإستثمارات أجنبية غير مباشرة .

**ب\_2\_1) تعريف الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة.**

**1) هناك مجموعة من التعاريف تم منحها للإستثمارات الأجنبية غير المباشرة، منها:**

بأنه تملك الأجنبي عددا من السندات أو الأسهم في إحدى الشركات المحلية، بصورة لا تمكنه من السيطرة أو الرقابة على أعمالها مقابل حصوله على عائد نظير هذه المشاركة المتمثلة بالأسهم و السندات.

**كما يعرف الإستثمار الأجنبي غير المباشر.**

بأنه قيام المستثمر بالتعامل في أنواع مختلفة من الأوراق المالية، سواء كانت حقوق الملكية ( الأسهم) أو حقوق الدين ( السندات).

و قد يقوم المستثمر بنفسه بالعملية الإستثمارية، وذلك بالتعامل من خلال بيوت السمسرة

أو قد يقوم بالتعامل بتلك الأدوات من خلال مؤسسات مالية متخصصة مثل:

صناديق الإستثمار عن طريق شراء الوثائق التي تصدرها.

**2) الفرق بين الإستثمار الأجنبي المباشر، و الإستثمار الأجنبي غير المباشر.**



يتضمن كلا النوعين من الإستثمار تحويلًا دوليًا لرؤوس الأموال من المستثمر الأجنبي إلى الاقتصاد المضيف، **إلا أن أهم الفروق التي تميز الإستثمار الأجنبي المباشر عن الإستثمار الأجنبي غير المباشر تتمثل في ما يلي:**

**2\_1) \_** يتميز الإستثمار الأجنبي المباشر بالسيطرة و التحكم من خلال إقامة مشروع أو كيان إقتصادي في إقتصاد ما بواسطة مستثمر أو مستثمرين أجنب، و إدارة هذا المشروع لتحقيق أقصى ربح، أما بالنسبة للإستثمار في محفظة الأوراق المالية فهو شراء أسهم و سندات لمشروعات قائمة في إقتصاد ما بواسطة مستثمر أو مستثمرين من دول أخرى، ولا يكون لهم حق السيطرة أو الإدارة، إلا إذا بلغت حصتهم في أسهم المشروع أو الشركة **50 بالمائة** مثلاً.

**2\_2) \_** الإستثمار المباشر أكثر شمولاً و إتساعاً من الإستثمار في محفظة الأوراق المالية، بحيث إلى جانب التمويل الإستثمار الأجنبي المباشر يعمل على نقل التكنولوجيا والمعارف المتقدمة و الإدارة والتنظيم، وإمكانية فتح أسواق جديدة للتصدير أمام المنتج الوطني، أما الإستثمار في محفظة الأوراق المالية يتوفر على التمويل فقط، ويمكن سحبه في أي وقت.

**2\_3) \_** يتسم الإستثمار الأجنبي المباشر بالإستقرار و الإستمرار لفترة طويلة هي عمر المشروع، بمعنى هو استثمار طويل الأجل في مشروعات إنتاجية كما يقوم بالإدارة والإنتاج، ومن تم هناك صعوبة في سحبه خلال الأزمات الاقتصادية، أما الإستثمار في محفظة الأوراق المالية فهو أقل إستقراراً أو استمراراً ، و يمكن سحبه في أي لحظة يعرف فيها المستثمر تعرض أمواله للخطر نتيجة لحدوث أي أزمة.

**2\_4) \_** سهولة مراقبته من طرف الدولة المضيفة بالنظر إلى كونه إستثمار طويل الأجل ، على عكس الإستثمار الأجنبي غير المباشر قصير الأجل.

**2\_5) \_** يتضمن الإستثمار الأجنبي المباشر تحركات رأس المال ليس فقط في شكل حصص الملكية، وإنما في شكل الآلات و التكنولوجيا و المعرفة و المهارات .

**2\_6) \_** انخفاض درجة المخاطرة في الإستثمار الأجنبي المباشر.

بحيث يكون للمستثمر الحق في أخذ القرار و في الرقابة على المشروعات أو المجالات التي تم فيها الإستثمار، بينما تكون المخاطرة مرتفعة في حالة الإستثمار الأجنبي غير المباشر.

3\_أشكال الإستثمار الأجنبي غير المباشر.

3\_1\_ الإستثمار في محفظة الأوراق المالية.

3\_2\_ القروض الإئتمانية طويلة الأجل.

3\_3 عقود التراخيص.

3\_4\_ إتفاقيات المشروعات (عمليات تسليم المفتاح).

3\_5\_ عقود التصنيع و عقود الإدارة.

3\_6\_ عقود الإنتاج و التصنيع الدولي من الباطن.<sup>65</sup>

ب\_2\_2\_ الإستثمارات الأجنبية المباشرة.

هي الإستثمارات القادمة من الخارج والمالكة لرؤوس الأموال، والمساهمة في إنشاء مشروعات إستثمارية في إقتصاد ما من قبل مؤسسة قائمة في إقتصاد آخر.<sup>66</sup>

1\_ التصنيع في الخارج.

تستخدم هذه الإستراتيجية التصنيع الكلي أو الجزئي للسلعة في الخارج، وتعتبر عملية لتوريد أحد أساليب التصنيع حيث تصنع السلعة في البلد المضيف ليس بهدف البيع فيه، بل لتصدير السلعة المصنعة فيه الى الوطن أو مقر الشركة الأم أو أي دولة أو سوق أخرى.

وهناك عدة صيغ للتصنيع منها:

التصنيع الكامل من قبل الشركة الأم في البلد الأجنبي، ومنها التعاقد مع المصنع المحلي، و منها التصنيع الجزئي.

---

65\_ سعدي هند .مرجع سابق ، ص ص 4\_12 .

87\_ زغيب شهرزاد. الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع وأفاق. مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2005 م ،العدد الثامن ،جامعة محمد حيضر ،بسكرة ،بدون صفحات.

التصنيع في الخارج من شأنه الوصول إلى سعر منافس لتجنبه أو تخفيض ضرائب الإستيراد العالمية وغيرها من القيود التي تفرضها بعض الدول على السلع المستوردة، إضافة حافز عدم فرض قيود على الأرباح وتوزيعها و ضمانات عدم المصادرة و أجور العمال أثناء العطلات. و من وجهة نظر تسويقية، فإن صورة المنتج تستحق الاهتمام، لأن ذلك له تأثير على قرار المستثمر الأجنبي الدخول الى ذلك السوق، كما أن المنافسة المؤثرة على الربح، ونفس الشيء بالنسبة للمواد المتوفرة من الدول الأخرى لأن لها علاقة بتحقيق المزية النسبية .

كما يلعب نوع السلعة دورا مهما في تقرير مدى اقتصادية التصنيع الخارجي من عدمه، فعلى المصنع أن يقارن بين اقتصادية تصدير سلعة قياسية بالمرونة في إقامة مصنع محلي يمكنه الإستجابة لمتطلبات السوق المحلية و تفضيلاته.

من العوامل الواجب أخذها في الإعتبار عند التفكير بالتصنيع الخارجي وموقعه ما تقدمه بعض الدول من تخفيض أو إعفاءات ضريبية على الإستثمار الأجنبي، وطبيعة البيئة الإستثمارية فيها، الجغرافية، المناخية، حجم السوق، النمو المتوقع في الاقتصاد، البيئة السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية والقانونية والثقافية.

كذلك تجدر الإشارة الى أن أهمية رخص اليد العاملة الماهرة وغير الماهرة قد تنازلت في السنوات الأخيرة بسبب تطوير تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والسلع، وبالتالي الدول النامية التي تستطيع أن تؤثر في قرار موقع المعمل هي التي تملك الكثير من العمالة الماهرة بأجور رخيصة مما يمكنها من منافسة غيرها.

و بالنسبة لإختيار السوق، الأقل خبرة منها تحاول دخول الأسواق الأجنبية المشابهة لأسواقها المحلية، وفيما يتعلق بإختيار أسلوب الدخول الى الأسواق الأجنبية، فإن العلاقة بين الخبرة و الرغبة في السيطرة يأخذ شكل الحرف، منشآت الخدمات تفضل الأساليب التي تضمن سيطرة عالية في مراحل الدخول الأولى و الأخيرة لتطورها عالميا.<sup>67</sup>

2) \_ تأخذ العديد من الأشكال كالإستثمار الباحث عن الثروات الطبيعية، و الباحث عن الأسواق، والباحث عن الكفاءة في الأداء، والباحث عن الأصول الإستراتيجية، والباحث عن إنخفاض نسبة الكربون

3) \_ عن طريق أخذه الصور التالية:<sup>68</sup>

3\_1)\_ الإستثمار المشترك.

عرفه كولدي (koldy) على أنه مشاركة شخصيتان معنويتان، أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة بحيث المشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال فقط، بل تمتد أيضا إلى الإدارة، و الخبرة، و براءات الإختراع، و العلامات التجارية.

3\_2)\_ الإستثمارات المملوكة بالكامل من طرف المستثمر الأجنبي.

يقوم هذا النوع من الإستثمار على قيام الشركات متعددة الجنسيات بإنشاء فروع للإنتاج، أو للتسويق بالدول المضيفة كما يعتبر من أكثر أنواع الإستثمارات الأجنبية تفضيلا، من طرف الشركات الأجنبية بسبب المزايا التي يتمتع بها، أو ما يسمى بالإستثمارات الأجنبية المباشرة الخاصة.

بحيث المقصود بهذا النوع من الإستثمار إحتفاظ المستثمر الأجنبي بحق ملكية المشروع الإستثماري، و بحق إدارته، و التحكم في كل عملياته كما يهدف هذا النوع من الإستثمار بالدرجة الأولى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن لأن عند إنتقاله إلى البلدان النامية يتجه إلى الأنشطة الأكثر ربحية، و التي تتميز بإرتفاع معدل العائد على الإستثمار كصناعة البترول، والصناعة الإستخراجية، وأنشطة التجارة.<sup>69</sup>

3\_3)\_ مشروعات، أو عمليات التجميع.

---

68)\_ محمد قاسم خصاونة. الإستثمار في المناطق الحرة. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010م، ص42.

69)\_ نزيه عبد المقصود محمد مبروك. الآثار الإقتصادية للإستثمارات الأجنبية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013م، ص ص 34 \_ 37.

هذه المشروعات تأخذ شكل إتفاقية بين الطرف الأجنبي، و الطرف الوطني سواء كان عاما، أو خاصا بحيث يقوم الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين ليتم تجميعها و تصبح منتوجا نهائيا من جانب الطرف الثاني.

### 3\_4) الاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الحرة.

يهدف هذا النوع من الإستثمار إلى تشجيع إقامة مناطق الصناعات التصديرية، كون التصدير يدر أرباح بالعملة الأجنبية تؤدي إلى زيادة ملموسة في الدخل، إضافة إلى خلق فرص عمل محلي، و نقل التكنولوجيا الحديثة، و تطوير الكوادر الإدارية، والفنية المحلية. يتوقف نجاح هذه المشروعات على الشروط التي تحيط بالمشروع، لأن في بعض الأحيان قد تظهر صعوبات تتعلق بتحديد هوية المنتج، كأن ترفض بعض الدول إستيراد بضائع فيها نسبة عالية من المواد الأولية، أو وسيطة مستوردة مما يؤدي إلى فشل هذه المشروعات، كما تبرز عوامل سياسية كبيرة تدخل تحت هذا النوع من الإستثمار.<sup>70</sup>

أما عن دور المناطق الحرة في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر لقد قامت العديد من الدول بوضع القوانين، والأنظمة، والتشريعات لتسهيل محتوى السياسات الجمركية، والضريبية المفروضة على المستثمر الأجنبي.<sup>71</sup>

### مناطق التجارة الحرة.

تعرف منطقة التجارة الحرة بأنها مساحة معزولة مخصصة و مسيطر عليها، تدار كخدمة عامة أو مجاورة لميناء دخول، مزودة بخدمات النقل و التفريغ و الفرز والمناولة و تصنيع و عرض السلع وإعادة الشحن ( المائي، البري و الجوي)، أي سلعة أجنبية أو محلية

---

(70) \_ المعهد العربي للتخطيط. وشاح رزق. أنواع الإستثمارات الأجنبية المباشرة. مجلة جسر المعرفة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، متاح على [WWW.GOOGLE.AE](http://WWW.GOOGLE.AE) (تم الإطلاع عليه يوم 06 أوت 2016 م)، بدون صفحات.

(71) \_ محمد قاسم خصاونة. مرجع سابق، ص ص 42\_43.

يمكن إدخالها الى المنطقة دون خضوعها للقوانين الجمركية أو دفع رسوم مستحقة، السلعة يمكن ان تصدر أو تتلف أو ترسل الى المنطقة الجمركية في عبوتها الأصلية، وبغيرها. تخضع للرسوم الجمركية إذا دخلت المنطقة الجمركية ولكن ليس إذا أعيد شحنها الى مناطق حرة خارجية.

من ذلك يتبين أن المناطق الحرة خارجة عن المناطق الجمركية قانونا و تخصصها الحكومات لدخول السلع اليها دون جمارك، يتم التعامل فيها بقليل من التعليمات وقليل أو بدون رسوم انتاج، وبذلك فإن السلع تدخلها دون أي ضريبة أو رسوم و انما تدفع الرسوم عندما تدخل السلعة المنطقة الجمركية للبلد الذي تقع فيه المنطقة.

### تشمل المناطق الحرة.

الموانئ الحرة، مناطق تجارة حرة من الضرائب في المطارات و مناطق تصنيع للتصدير، تقام لتسهيل التجارة الدولية، تديرها الحكومة المضيفة أو كيانات مؤسسية خاصة، تختلف بالمساحة، تقام في الموانئ أو المطارات أو داخل البلد. و من المفاهيم المخطوءة حول المنطقة الحرة للتجارة انها تستخدم للخرن لمدة غير محددة لأغراض تصنيعها وليس لخرنها، ومن فوائدها:

خلق وظائف و المحافظة عليها، جلب استثمارات خارجية، سرعة إيصال السلعة الى حيث الطلب عليها، تجاوز قيود الإستيراد، السلع غير المطابقة للمواصفات يمكن اتلافها دون دفع رسوم عنها، تنظيف و إعادة استخدام بعض المواد في التصنيع، إعادة تعبئة بعض السلع بعبوات أصغر حسب طلب المستورد توفير الأجور الشحن، تسهيل الإستيراد و التصدير و إعادة التصدير، الرسوم المفروضة على السلع المجمعة في المناطق الحرة اقل منها على قطع الغيار المستوردة، عندما تنقل السلع فإن بعض مكوناتها تفقد بسبب التبخر، التسرب، الكسر وأسباب أخرى لذلك فإن المنطقة الحرة للتجارة تجنب دفع ضريبة عن المصدر غير المسترد، بينما أي هدر مسترد يخضع للضريبة فقط حسب طبيعة و كمية السلعة الداخلة للمنطقة.

مكونات المادة يمكن إعادة فحصها وقياسها في المنطقة الحرة للتجارة، بحيث لا تفرض ضريبة على الأجزاء المفقودة ونفس المبدأ يطبق على السلع المتضررة حيث يمكن رفعها لتجنب أي ضريبة تفرض على الجزء المتضرر.

تختلف المزايا التي تقدمها منطقة التجارة الحرة من منطقة لأخرى في نفس البلد من حيث الضرائب، وسائل النقل، قلة السرقات، انخفاض كلف التأمين، تأجيل دفع الضرائب، تخفض تخزين الترانزيت، تدفق نقدي يوفر لبعض الشركات بتأجيل مطالبتها بدفع الضرائب عند التفريغ، تخفيض مدة الإنتظار لوصول السلعة من المنشأ الأجنبي، الإحتفاظ بالسلعة لحين فتح الحصة ( الكوتة) فتشحن السلعة من المنطقة الحرة الى حيث الطلب عليها.

هذا و الجدير بالملاحظة أن بعض الدول مثل الصين تقيم مناطق اقتصادية خاصة للتصنيع و المصاريف والتصدير و الإستيراد و الاستثمار الأجنبي لجذب رؤوس الأموال الأجنبية لإقامة صناعات تصديرية.<sup>72</sup>

#### ج\_ الإستثمار في مشروعات البنية الأساسية المحولة (B.O.T).

يأخذ شكل عقود إمتياز و مدته تتراوح ما بين 20 سنة إلى 50 سنة، و لقد إرتفع حجم تدفق هذا النوع من المشروعات بزيادة الإتجاه نحو العولمة الإقتصادية، و تغير دور الدولة في النشاط الإقتصادي، و بسبب حاجة الدول النامية إلى سد فجوة الموارد المحلية رغم أن هذا الإستثمار يتم في مجال البنية الأساسية(كبناء محطات الكهرباء، والمطارات، وإنجاز الطرق، و إستغلالها لمدة معينة)، بناء على عقد بين الحكومة المضيفة، وهذا النوع من الإستثمار ما يعرف بعائلة (B.O.T) هي مشروعات قائمة على البناء، والتشغيل، والتحويل.<sup>73</sup>

**أ\_ مزايا، و عيوب الإستثمار المشترك من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات.  
بالنسبة للمزايا.**

(72)\_ بديع جميل قدو . مرجع سابق، ص 175\_ 190.

(73)\_ عبد الحميد عبد المطلب. العولمة الإقتصادية: منظماتها وشركاتها و تداعيتها. الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008 م، ص ص 185\_186.

يساعد في حصول الشركة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء، و تملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا، و يفضل في حالة عدم توفر الموارد المالية، والبشرية، والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى الشركة متعددة الجنسية اللازمة للإستغلال الكامل للسوق الأجنبي المعين، و يساعد على سرعة التعرف على طبيعة السوق المضيف، وإنشاء قنوات للتوزيع، وحماية مصادر المواد الخام الأولية للشركة الأم.

و كذلك في تخفيض الأخطار التي تحيط بمشروع الإستثمار خاصة الأخطار غير التجارية كالتأميم، والمصادرة، كما يعتبر وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة، و في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي على الحصول على القروض المحلية، و على المواد الخام، والأولية اللازمة للشركة الأم.

### و في ما يخص العيوب.

إحتمال وجود تعارض في المصالح بين طرفي الإستثمار، كما قد يقوم الطرف الوطني بإقصاء الطرف الأجنبي، إذا كان الطرف الوطني عبارة عن الحكومة فمن المحتمل أن تضع شروط، أو قيود صارمة على التوظيف، والتصدير، وتحويل الأرباح الصافية بالطرف الأجنبي إلى الدولة الأم.

**بـ مزايا، وعيوب الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات.**

### بالنسبة للمزايا.

توافر الحرية الكاملة في إدارة النشاط الإنتاجي، كذلك كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها، يساعد في التغلب على القيود التجارية، والجمركية التي تضعها الدولة المضيفة على الواردات.

### بخصوص العيوب.



إن الأخطار غير التجارية من أكثر العوامل إثارة لقلق الشركات المتعددة الجنسيات العاملة بهذه الدول، كما يحتاج هذا النوع إلى رؤوس الأموال الضخمة.<sup>74</sup>

### ت\_ مزايا، و عيوب مشروعات التجميع.

تجدر الإشارة إلى أن مشروعات التجميع قد تأخذ شكل الإستثمار المشترك، أو شكل التملك الكامل لمشروع الإستثمار للطرف الأجنبي، ومن ثم يترتب على ذلك وجود المزايا والعيوب الخاصة بهذين الشكلين للإستثمار على مشروعات التجميع سواء بالنسبة للطرف الأجنبي، أو الطرف الوطني.

### النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر.

#### النظرية الكلاسيكية.

يفترض الكلاسيك أن نشأته في الدولة تنطوي على الكثير من المنافع، غير أن هذه الأخيرة تعود في معظمها على الشركات متعددة الجنسيات، وتستند وجهة نظر الكلاسيك في هذا الشأن إلى عدة مبررات كميل الشركات متعددة الجنسيات إلى تحويل أكبر قدر ممكن من الأرباح المتولدة من عملياتها إلى الدولة الأم بدلا من إعادة استثمارها في الدولة المضيفة، وأيضا قيام الشركات متعددة الجنسيات بنقل التكنولوجيا التي لا تتلاءم مستوياتها مع متطلبات التنمية الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية بالدول المضيفة.

أيضا ما تنتجه الشركات متعددة الجنسيات قد يؤدي إلى خلق أنماط جديدة للاستهلاك في الدول المضيفة لا تتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة في هذه الدول، وقد يترتب عن وجود شركات متعددة الجنسيات اتساع الفجوة بين أفراد المجتمع فيما يختص بهيكل توزيع الدخل

---

74\_ بالإعتماد على المراجع التالية:

أ\_ فليح حسن خلف. العولمة الاقتصادية. الطبعة الأولى. اريد\_الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

2010م، ص 89\_93

ب\_ عبد السلام أبو قحف. اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، جامعة بيروت العربية لبنان، 2001 م، ص 398.

و ذلك من خلال ما تقدمه من أجور مرتفعة للعاملين فيها بالمقارنة بنظائرها من الشركات الوطنية و يترتب عن هذا خلق الطبقة الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود الشركات الأجنبية قد يؤثر على سيادة الدولة المضيفة و استقلالها من خلال خلق التبعية الاقتصادية و التبعية السياسية.

### نظرية عدم كمال الأسواق.

الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الإنتاجية المختلفة، أو حتى فيما يخص متطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال.

أي توافر بعض جوانب القوة لدى الشركة متعددة الجنسيات، بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسة التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية، كما يفترض هذا النموذج النظرة الشمولية لمجالات الاستثمار الأجنبي فضلا عن أن التملك المطلق لمشروعات الاستثمار هي الشكل المفضل لاستغلال جوانب القوة لدى الشركات متعددة الجنسيات.

### نظرية الحماية.

الحماية تعتمد على شركات الاستثمار الأجنبي المباشر كممارسة وقائية تضمن من خلالها عدم تسرب المعلومات، والأسرار الفنية الخاصة بالابتكارات، والتقنيات الجديدة الإنتاجية منها التسويقية وغيرها، بحيث لا تسمح بانتشارها إلى الجهات المحلية في أسواق الدول النامية التي تعمل فيها هذه الشركات، و لأطول فترة زمنية ممكنة حتى تحقق عن طريق حماية أنشطتها وبالذات الخاصة بالبحث والتطوير والاستثمارات والتقنية والعمليات الإنتاجية الجديدة وإتاحتها فقط داخل الشركة الأجنبية وفروعها ودون السماح بالإطلاع عليها، أو استخدامها من قبل المشروعات الأخرى حتى تحقق بذلك الحماية المطلوبة لضمان تحقيق أهدافها.<sup>75</sup>

### نظرية دورة حياة المنتج.

تقوم على أساس افتراض أن هنالك دورة حياة معينة للمنتوج، يقتضي المرور بها من خلال مراحل عديدة تتمثل في مرحلة البحث و الابتكار، ثم مرحلة تقديم السلعة بعد إنتاجها في السوق المحلية، ثم مرحلة النمو في إنتاجها وتسويقها محليا ودوليا ومرحلة تشبع السوق المحلية، و من ثم مرحلة إنتاجها من قبل الدول المتقدمة الأخرى، و أخيرا مرحلة إنتاج السلعة في الدولة النامية بعد أن تكون السلعة قد تدهور إنتاجها نتيجة التطورات التكنولوجية والمنافسة السريعة، و الجودة.

ويؤيد الواقع العملي، والممارسات الفعلية ذلك في حالات ليست بالقليلة، وهو الأمر الذي ينطبق على العديد من الصناعات التي تم نقلها إلى الدول النامية بحكم تقادمها الفني بإحلال بدائل أكثر تطورا محليا.

### نظرية الموقع.

تركز هذه النظرية على المحددات والعوامل الخاصة بالبيئة، و الموقع، والتي تؤثر على قرار الاستثمار الأجنبي بسبب وجود عوامل ترتبط بتكاليف إقامة المشروع، و إنتاجه، و تشغيله، وتسويقه، إدارته، مرتبطة بالموقع، والبيئة التي يقام بها الاستثمار الأجنبي.

### نظرية الموقع المعدلة.

تتماثل هذه النظرية مع النظرية السابقة بدرجة كبيرة، كما تقوم بتعديلها عن طريق إضافة عوامل أخرى كخصائص السلعة، والعلاقات الدولية للدولة المضيفة مع الدول الأخرى. الخصائص المميزة للشركة، والخصائص المميزة للدول المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر، والخصائص المميزة للدولة المصدرة للاستثمار الأجنبي المباشر والعوامل الدولية.

### نظرية توزيع المخاطر.

المقصود بتوزيع المخاطر أي توضيح فكرة الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة، بحيث الشركات تستثمر بالخارج بحثا عن تنمية أرباحها بسبب تخفيض حجم

المخاطر التي تواجهها من خلال توزيع الأنشطة و من ثم تختلف عوائد الاستثمار من بيئة استثمارية إلى أخرى.<sup>76</sup>

### **الاستثمار الأجنبي غير المباشر.**

في ظل هذا النوع من الاستثمارات لا يكون المستثمر الأجنبي مالكا لكل، أو جزء من مشروع الاستثمار كما أنه لا يتحكم في إدارته، أو تنظيمه. تأخذ الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة الأشكال التالية:

#### **1) \_ عقود الترخيص، أو الإمتياز.**

تعتبر تراخيص، أو إمتياز الإنتاج، أو استخدام العلامات التجارية .... إلخ، أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري. بحيث هي عبارة عن إتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لإستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية..... إلخ، في مقابل عائد مادي معين.

### **مزايا و عيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة.**

تفضل بعض الدول المضيفة شراء تراخيص، أو إمتيازات الإنتاج لسلعة معينة بهذا الأسلوب لا يتيح للطرف صاحب الإمتياز تحكم في سوق الدولة المضيفة، أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص، مما يمكن الدولة المضيفة المحافظة على إستقلالها السياسي و الإقتصادي.

كما تستطيع الدولة المضيفة من خلال هذا الشكل من الاستثمار تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية، بل ويمكنها في هذه الحالة تنمية التكنولوجيا الوطنية في نفس الوقت،

و كذلك حماية أو ضمان إستقلال صناعتها الإستراتيجية من الوجود الأجنبي على وجه الخصوص.

### **أما عن العيوب فتتمثل فيما يلي:**

- (أ) من المتوقع أن تحرم الدول المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة، إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها بإستغلال الإمتياز والترخيص الخاص بمنتوج معين.
- (ب) إرتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو إمتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان.
- (ت) إنخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.
- (ث) عدم توافر الكفاءات الفنية، والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في إستغلال براءة الإختراع المعنية إستغلال جيداً، وتكلفة تدريب الوطنيين على إستخدام براءة الإختراع قد يكون بتكاليف باهضة.<sup>77</sup>

### **مزاي، و عيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.**

#### **من حيث المزايا.**

التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة، كذلك التراخيص تمنع أو تساعد على الحد من حالات السرقة، والتجسس الخاصة ببراءات الإختراع الجيدة أو التكنولوجي الحديث، أو الفريد بصفة عامة إضافة إلى التراخيص من أسرع وأسهل الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية.

#### **أما العيوب تتمثل في**

فقدان السيطرة على عمليات الجودة والسوق، وكذلك إحتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على التراخيص مع إنخفاض العائد، أو الربح بالمقارنة بالإستثمار المباشر.

---

(77) تم إنجاز هذه الفقرة بالإعتماد على المراجع التالية:

أ\_ عبد السلام أبو قحف. مقدمة في إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الرابعة. الإسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998م، ص 16.

ب\_ سامح عبد المطلب. مرجع سابق، ص ص 198\_219.

## 2\_مشروعات أو عمليات تسليم مفتاح.

بموجب عقد أو إتفاق يتم بين الطرف الأجنبي، والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الإستثماري، والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني.

### مزايا وعيوب هذا النوع من وجهة نظر الدول المضيفة.

يتميز بإنخفاض أثره السياسية، و الإقتصادية السلبية، ويمكن الدولة المضيفة من الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة، **أما من حيث العيوب** فإن دور هذا النوع من الإستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة يتوقف إلى حد كبير على حجم، وطبيعة نشاط المشروعات.

### أما المزايا و العيوب لمشروعات تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركات المتعددة الجنسيات،

المزايا تتضح في حصول هذه الشركات على عائد مادي في شكل أتعاب، أو في شكل أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج، و آلاته، و تجهيزاته اللازمة للمشروع، إضافة إلى إنخفاض درجة الخطر السياسي، و الأخطار غير التجارية، والتجارية كذلك ممكن أن تتوسع هذه الشركة في إستثماراتها إما بصورة غير مباشرة، أو مباشرة في الدول المضيفة إلى جانب هذه المشروعات لا تحتاج إلى رؤوس أموال، أو مشاركة في رأس المال و من ثم يتلائم مع الشركات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم على وجه الخصوص، وتلك التي تتميز بإرتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

### وفيما يخص العيوب.

لا توفر للشركة متعددة الجنسيات أي رقابة على العمليات، أو السوق، أو الجودة ومن ثم أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني قد يسيئ بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة إلى سمعة الشركة في السوق المضيف مما يؤدي إلى تقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى تحت هذا الشكل من الإستثمار، أو تحت أي شكل آخر.

## 3\_عقود التصنيع، و عقود الإدارة.

عقود التصنيع عبارة عن إتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية عامة، أو خاصة بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع سلعة معينة، أي أنها إتفاقية تصنيع بالوكالة في العادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة هي عبارة عن إتفاقيات أو إجراءات قانونية يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل، أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع إستثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب، أو مقابل المشاركة في الأرباح، و أبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.<sup>78</sup>

### مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات.

يمكن تلخيصها بمعطيات الجدول التالي:

شكل الاستثمار	عقود التصنيع	عقود الإدارة
المزايا و العيوب.		
المزايا	<p>1_ تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>2_ عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>3_ انخفاض تكاليف الإنتاج، والتسويق.</p> <p>4_ وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة.</p> <p>5_ تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية، والهندسية، والإدارية المقارنة بنظيرتها الإنتاجية.</p>	<p>1_ لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>2_ تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر.</p> <p>3_ تساعد في التقدم نحو الحصول على مشروعات إستثمارية مشتركة، أو مملوكة بالكامل.</p> <p>4_ المحافظة على السوق.</p> <p>5_ تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.</p>

	6_ الجمع بين الإنتاجية، ومزايا التراخيص وبعض مزايا الإستثمار المباشر.	
العيوب	<p>1_ صعوبة إحكام الرقابة على السوق والجودة، والسياسات التسويقية في الكثير من الأحيان.</p> <p>2_ توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطرف الوطني الذي يتميز بالكفاءة، والفعالية في مجال الإنتاج، والتسويق بصفة عامة.</p>	<p>1_ احتمال تدخل الطرف الوطني في الشؤون الإدارية خوفاً، أو بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p>2_ التضارب في المصالح بين طرفي الإستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، وإنتاجية، وتسويقية.</p>

#### 4\_ عقود، أو إمتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن.

عبارة عن إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين \_ شركتين، أو فرعين من فروعهما مثلاً بموجبها يقوم أحد الأطراف \_مقاول الباطن بإنتاج، وتوريد أو تصدير قطع الغيار، أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول \_ الأصيل \_ الذي يقوم بإستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، وقد تنطوي الإتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.<sup>79</sup>

#### المزايا، والعيوب لهذا النوع من الإستثمارات من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات.

تحقق المزايا نفسها التي تحققها عقود التصنيع وعقود الإدارة، كما تجدر الإشارة إلى أن جوانب الضعف التي تكمن في عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن تتشابه مع نظيرتها المرتبطة بعقود التصنيع والإدارة أيضاً، كذلك فعالية هذه العقود تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن من الدول المضيفة، بالدرجة التي تحقق أهداف الشركات متعددة الجنسيات، و تعتبر إحتتمالات تنمية وخلق منافسين في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود



التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة متعددة القوميات في هذا السوق.

### أشكال الإستثمارات في مجال التسويق، والتصدير (التجارة).

#### عقود الوكالة\_ الوكلاء.

هو عبارة عن إتفاقية بين طرفين، يتم بموجبها قيام أحد الأطراف \_الأصيل\_ بتوظيف الطرف الثاني \_الوكيل\_ لبيع، أو تسهيل، وإبرام إتفاقيات بيع سلع، ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي، أو الصناعي ومن الممكن تصنيف الوكلاء إلى أربعة أنواع رئيسية على النحو التالي:

#### الوكيل بالعمولة.

هذا النوع من الوكلاء يتقاضى مبلغا يتفق عليه يسمى بالأتعاب، أو العمولة كما يقوم بعملية البيع من خلال إستخدام العينات، ولا يحتفظ بمخزون من السلع، أو المنتجات التي يتعامل معها. أي دوره ينحصر في إرسال الطلبات فقط، أو أوامر الشراء إلى الأصيل الذي يقوم بدوره بإرسال البضائع مباشرة للعميل.

#### الوكيل بالعمولة وضامن الوفاء للبائع.

يختلف عن السابق من حيث قيامه بالبيع بالأجل، تحت مسؤوليته الخاصة بضمان الوفاء للبائع، وبغض النظر عن قيام العميل بالسداد أم لا.

#### توكيل قطاع الغيار، والخدمات، والتسهيلات.

بحيث يقوم ببيع، وتخزين قطاع الغيار، وتزويد العميل بالخدمات كافة، و التسهيلات المرتبطة بالسلعة، إضافة إلى أعمال الصيانة المختلفة، مقابل أتعاب يدفعها العميل وليس الأصيل وعادة يتم تحديد مقدار هذه الأتعاب بالإتفاق مع الأصيل.

#### الوكيل بالعمولة و القائم بالتخزين.

يقوم هذا الوكيل بموجب إتفاقية مبرمة بينه و بين الأصيل ليس فقط بالبيع بل أيضا بتخزين البضائع، وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة لتسليم البضاعة المبيعة، ويتقاضى

هذا النوع من الوكلاء عمولة على المبيعات، إضافة إلى مبلغ ثابت مقابل أتعاب ومصاريف التخزين، وتسهيلات تسليم البضائع والجدير بالذكر أن البضائع تباع بالعلاقة التجارية نفسها للأصيل.

### مزاي وعيوب الوكلاء من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات(الأصيل).

بالنسبة للمزاي يعتبر الوكيل ممثلاً للشركة متعددة الجنسيات في الدولة المضيفة، ويحقق لها التواجد في هذا السوق بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية، و تقريباً بدون نفقات تشغيل. كما يعتبر مصدراً جيداً للمعلومات التسويقية، وفرص البيع في السوق المضيف. يساعد الشركة الأم في التغلب على كثير من المشكلات التسويقية المرتبطة بتصريف منتجاتها في الدولة المضيفة، وبصفة خاصة تلك المشكلات المرتبطة بالنواحي الثقافية، و الإجتماعية. تعتبر التوكيلات من الأساليب، أو الطرق لغزو الأسواق الأجنبية بأقل درجة من الخطر، وفي الوقت نفسه تحقق مزيداً من المعرفة والخبرة عن طبيعة السوق، و ربحيته قبل الدخول في أي نوع آخر من الإستثمارات.

تساعد التوكيلات أيضاً في ضمان إستمرار التواجد، أو التمثيل للشركة متعددة الجنسيات في سوق أجنبي بعيد كذلك التوكيلات من أكثر الأشكال، أو الأساليب لغزو الأسواق الأجنبية للشركات الدولية الصغيرة والمتوسطة الحجم.<sup>80</sup>

### وفيما يخص العيوب تتمثل في ما يلي.

ممكن أن يعطي الوكيل إهتماماً أقل لبعض أنواع المنتجات، التي يتعامل فيها سواء على مستوى الشركة الواحدة أم على مستوى الشركات التي يتعامل معهم. و إذا أثبتت التجربة ربحية السوق المضيف في المستقبل، فقد لا تستطيع الشركة إستغلال هذا السوق من خلال الوكيل أما بسبب إنخفاض موارده المالية والبشرية أو تعدد الشركات ومن تم المنتجات التي يتعامل معها هذا الوكيل.

كما يمكن أن يحدث إختلافا بين الوكيل، والأصيل حول تحديد مدى التغطية الجغرافية، والنفقات التسويقية اللازمة للترويج والبيع.

كذلك الكثير من المستهلكين الصناعيين بصفة خاصة يفضلون التعامل المباشر مع الأصيل، بدلا من الوكيل أخذا في الاعتبار إنخفاض القدرات الفنية، و التكنولوجيا للأخير بالمقارنة بالأول.

### الموزع.

عبارة عن عميل يقوم بالشراء المباشر من المصدر، أو الشركة متعددة الجنسيات بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص. وقد تقوم الشركة الأم أو المصدر بمنح إمتياز لموزع ما لخدمة سوق معين، بمعنى أن الموزع قد يكون المستورد الوحيد في سوق معين لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية سواء قام بالبيع لتجارة الجملة، أو التجزئة، أو الاثنين معا، أم البيع المباشر للمستهلك الأخير، أو الصناعي في هذا السوق.

### المزايا والعيوب من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات.

تزداد أهمية الموزع بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات \_المصدر\_ خاصة عندما تحتاج المنتجات التي سيتم توزيعها، و بيعها في الدولة المضيفة إلى خدمات تركيب، و صيانة، و توفير مستلزمات التشغيل وقطع الغيار، وخدمات ما بعد البيع بصفة عامة، وهذا يعني أن الموزع يعتبر من أكثر المنافذ للتوزيع في الدول المضيفة في حالة السلع المعمرة، والرأسمالية. وفي ما يخص العيوب، فإن إستخدام الموزع ينطوي على بعض المشاكل بحيث المصدر أو الشركة متعددة الجنسيات تقع عليها مسؤولية تدريب الموزع، وتقديم بعض المساعدات المالية له، إضافة إلى ذلك نجد أن الموزع ليس له أي مصلحة في تزويد المصدر، أو الشركة الأجنبية بأي نوع من المعلومات الخاصة بالسوق، أو المستهلك النهائي في هذا السوق، وهذا يعني أن المصدر يفقد السيطرة المباشرة على عمليات التسويق والسوق في الدولة المضيفة بوجه عام.<sup>81</sup>

## إستراتيجيات التعاون، وصيغ الجديدة للمنظمات على المستوى الدولي.

### الاستلاء أو الاحتواء أو الاستحواذ.

عندما يرغب منتج ما الدخول بسرعة الى الأسواق الدولية و يحافظ على الحد الأدنى من الرقابة، فإن الإستثمار المباشر عن طريق الاستحواذ ( الإحتواء) يجب أن يخطر بباله أولاً الأسباب وراء الرغبة في الحصول (تملك) شركة أجنبية تشمل: التنوع الجغرافي للسلعة، الحصول على الخبرات ( التكنولوجية، التسويقية و الإدارية) وسرعة الدخول، مثال ذلك استحواذ شركة رينولت الفرنسية على شركة أمريكا مطورز لتربح شبكة المبيعات والتوزيع التي بدونها سيكون الأمر مكلفا جدا ويستغرق وقتا طويلا لبناء ذلك من الأساس.

ينظر الى الاستيلاء من زاوية تختلف عن الأنواع الأخرى من الإستثمار المباشر في الخارج، حيث ترحب الحكومة عادة بالإستثمار الأجنبي الذي يبدأ بشركة جديدة طالما يؤدي ذلك الى زيادة التشغيل و يوسع القاعدة الضريبية.

لكن الإستيلاء لا يحقق ذلك طالما يحل محل الملكية الوطنية أو المحلية، لذلك ينظر الى هذا الأسلوب بالإستغلال أو انتقاص في العزة الوطنية.

و على هذا الأساس، فإنه يواجه بالرفض في كثير من الأحيان وبسبب الطبيعة الحساسة لهذا الأسلوب من الدخول الى السوق الخارجية، فإن هناك العديد من التعقيدات القانونية تواجهها، فالقانون الألماني مثلا يمنع أو يشترط تجزئة حالات الاندماج أو الاستحواذ التي تزيد من قوة الشركة في السيطرة على السوق، ومع ذلك فإن مثل هذه الممارسة قائمة في العديد من الدول المتقدمة رغم أنها مسألة معقدة و مكلفة و خطيرة ومشاكلها عديدة منها:

إيجاد الشريك الملائم، تحديد السعر المناسب، الدين المترتب على العملية، دمج فريقين اداريين، تباين لغوي وثقافي، مقاومة و معارضة العاملين، البعد الجغرافي و غيرها من المشاكل.

فقد دفعت شركة برجستون للإطارات مبلغ 2.6 بليون دولار لحيازة شركة فايرستون الخاسرة ، و خسرت بليون دولار لحياة شركة فاير ستون الخاسرة، وخسرت بليون دولار في خمسة سنوات الأولى بعد الحيازة مع مواجهتها اضرابا عماليا طويلا وعنيفا، وعلى العموم فإن المستحويين

الأجانب يدفعون ضعف ما يدفعه المحلي، وبالرغم من حالات الفشل العديدة لمثل هذه الصيغ من دخول الأسواق الأجنبية إلا أن المتوقع تزايد مثل هذه الصفقات في المستقبل..... حالة اندماج شركة بوينك للطائرات مع شركة مكدونالد دو غلاص، وشركة اكسن النفطية مع شركة موبيل مثل هذه الصفقات تثير اهتمام المختصين بقوانين ممارسة الاحتكار و السيطرة على السوق و الأسعار وفساد المسؤولين.<sup>82</sup>

### التحالفات الإستراتيجية.

التعاون بين الشركات الدولية يأخذ أشكالاً متعددة مثل الشراكة لنقل تكنولوجيا المعرفة، الشراكة في التسهيلات الإنتاجية، المساهمة في البحوث، وتسويق المنتجات بالتقابل و من خلال إستخدام شبكات التوزيع الحالية، و كل هذه الأشكال من التعاون تعرف بصورة جماعية بالتحالفات الإستراتيجية الدولية، وتعني إتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر بإختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، الشريك في التحالف الإستراتيجي الدولي قد يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، خبرات التسويق، أو المهارة والمعرفة الإدارية.<sup>83</sup>

يعرف كذلك بأنه روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع، وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها. و بالنسبة لأنواع التحالفات جميعها تمثل خيارات مفتوحة أمام الشركات طبقاً لظروف أطراف التحالف المرتقب، والأهداف الكامنة وراء التحالف و قد يكون من المفيد الإشارة هنا إلى هذه الأنواع بقليل من التفصيل كالآتي:

### النوع الأول.

---

(82) \_ بديع جميل قدو. مرجع سابق، ص 190 إلى 175.

(83) \_ سعد غالب ياسين. مرجع سابق، ص 55.

التحالفات غير الرسمية هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للشركات بين مهندسي، و مديري الشركات المتنافسة و هذا التبادل يسير جنباً إلى جنب مع برامج الترخيص الصناعي المتبادل الرسمية، وتتضمن أحجاماً أقل من المعرفة التقنية.

### النوع الثاني.

التحالفات التعاقدية هي إتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين، ويعد العقد هنا بمثابة خطة عمل متبادل ومُعترف بها قانوناً وبمقتضاها يتم تبادل المعارف، و توزيع الأخطار، والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا.....وكذلك التصنيع والتسويق المشترك .....وغيرها، وتعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لأخذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية، وتتبع من التحالفات التعاقدية عدة أشكال منها على سبيل المثال:

- 1) \_التحالفات بالإستثمار بنسبة الأقلية في الأسهم.
  - 2) \_التحالفات الإستثمارية المشتركة تكون طويلة المدى وتحدد فيها الأدوار بشكل دقيق.
  - 3) \_التحالفات لتكوين شبكات إستراتيجية للأعمال على صعيد دولي.<sup>84</sup>
- من وجهة نظر أخرى يمكن الإشارة لأنواع التحالفات الإستراتيجية وتصنيفاتها كما يلي:

### أولاً- التصنيف وفق درجة السيطرة و الإلتزام بالشراكة.

يضم هذا التصنيف الأنواع الآتية من التحالفات الإستراتيجية:

- 1) \_المشروعات المشتركة.
- 2) \_التحالف على أساس حق الملكية.
- 3) \_التحالف بغير حق الملكية.

### ثانياً- التصنيف الوظيفي:

يمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية، وفق هذا التصنيف كالآتي:

- 1) \_التحالف المالي.

---

84) \_عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية. الإبراهيمية، مصر :الدار الجامعية، 2006 م، ص 483\_484.

(2) \_التطور التكنولوجي.

(3) \_التحالف في البحث والتطوير.

(4) \_التحالف في مجال التسويق.

(5) \_الإنتاج المشترك.

**ثالثاً\_ تصنيف وهلم وهيونجر 2004: يمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية، وفق هذا التصنيف كالآتي:**

(1) \_التحالف المالي للخدمات المتبادلة.

(2) \_إتفاق التراخيص.

(3) \_المشاركة بسلسلة القيمة.

**رابعاً\_ التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي: يمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية، وفق هذا التصنيف كالآتي:**

(1) \_التحالف الأفقي.

(2) \_التحالف العمودي.<sup>85</sup>

**دوافع التحالف الإستراتيجي.**

(1) \_الدخول إلى أسواق جديدة.

(2) \_التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة .

(3) \_تشكيل المعايير الصناعية.

(4) \_تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية.

(5) \_المشاركة في المخاطر.

(6) \_المشاركة بالمعرفة و الخبرات.

من الأسباب التي تشجع المنظمات على الدخول في تحالف إستراتيجي، وفق الأنواع الثلاث الأساسية لظروف السوق التي تحدث فيها المشاركة يمكن تصنيفها إلى ما يأتي:

---

85) \_سعد علي العنزي و جواد محسن راضي..، مرجع سابق، ص ص35\_54.

## 1) \_أسواق ذات الدورة البطيئة.

بحيث تقوم أغلب المنظمات التي تعمل بهذه الأسواق بتشكيل تحالف إستراتيجي من أجل الدخول إلى أسواق محددة أخرى، أو خلق إمتيازات في أسواق جديدة.

## 2) \_أسواق ذات الدورة المعيارية.

عادة ما تكون هذه الأسواق كبيرة، و تركز على تحقيق إقتصاديات الحجم وبهذا فإن التحالف الإستراتيجي يحدث في الغالب بين الشركاء ذوي الموارد، والقابليات، والمقدرات الجوهرية التكميلية.

## 3) \_أسواق ذات الدورة السريعة.

تتميز بالتعقيد وعدم الإستقرار (بيئة مضطربة)، فضلا عن عدم إمكانية التنبؤ بالمتغيرات البيئية من حيث حركتها وسرعتها مما يحول دون تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من قبل المنظمات العاملة في مثل هذه البيئة، مما يجعلها تسعى نحو مصادر جديدة من المزايا التنافسية، إضافة إلى القيمة التي تحصل عليها من المزايا الحالية.

و نظرا لأن دورة حياة المنتجات في هذا النوع من الأسواق قصيرة جدا، فإن تكوين تحالف إستراتيجي يساعد في تطوير، و تصنيع، وتسويق المنتجات، والخدمات الجديدة بسرعة أكبر مما في حالة التطوير الداخلي، ويصبح التحالف الإستراتيجي مهما بسبب إرتفاع مستويات اللاتأكد في هكذا أسواق، وبذلك فإن الدخول في تحالف إستراتيجي يؤدي إلى تطوير منتجات معيارية من خلال تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة.<sup>86</sup>

و من الأمثلة على التحالفات الإستراتيجية الدولية إتفاق شركة كوداك وفيجي المتنافستين في سوق الأفلام للعمل معا ومع شركات نيكون كانون، و مينولتا لتطوير معايير جديدة لأفلام الكاميرا.

## عموما توجد عدة أشكال للتحالفات الإستراتيجية.

### 1) \_التحالفات بين المنافسين.

(86)\_سعد علي العنزي وجواد محسن راضي،، مرجع سابق ، ص ص 7\_22.



هذه التحالفات تستلزم وجود شركات متنافسة بصورة مباشرة في نفس قطاع الصناعة، وعادة يكون هذا التحالف قصير الأجل، وفي معظم الأحيان لا يحقق الأهداف الإستراتيجية للطرفين.

## (2) \_تحالفات الضعف.

تتكون بين شركتين أو أكثر بهدف توحيد إمكانياتهم وتحسين موقعهم في السوق، هذا النوع من التحالف يفشل أو يتلاشى في النهاية أو قد ينتهي إلى إنتقال ملكية أحد الأطراف إلى الطرف الآخر.

## (3) \_تحالفات المتمايزين.

تتكون بين شركة ضعيفة وأخرى قوية، وفي معظم الأحيان يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى، هذا النوع من التحالف لا يتعدى عمره خمس سنوات.

## أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية الدولية.

في بعض الأحيان تفشل التحالفات الإستراتيجية الدولية لأسباب عديدة نذكر أهمها:

(أ) \_ مشكلة عدم التوافق في التحالف الإستراتيجي الدولي لأن عدم التوافق يؤدي في معظم الأحيان إلى الصراع، والتنافس، وبالتالي إلى نتائج ضعيفة في الإنجاز و في حالات عديدة يمكن توقع المشكلات المحتملة التي تحدث بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي، إذا تمت مناقشتها بصورة وافية ،وصادقة في بداية المفاوضات حول عملية التحالف الإستراتيجي.

كذلك تظهر هذه المشكلة بسبب غياب الإتفاق حول التفاصيل المهمة، أو الأساليب الأساسية في العمل، أو حتى الاختلاف في تطبيق استراتيجية وظيفية معينة كنتيجة للتباين في وجهات النظر، وطريقة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ذات الصلة بموضوع التحالف الاستراتيجي بينهما.

## (ب) \_ مشكلة إدارة المعلومات.

تعتبر سبب آخر لفشل التحالف الإستراتيجي الدولي، بحيث من البديهي أن يقتضي التحالف استعداد و التزام الأطراف المعنية بالتعاون المتمر بينهما، والذي قد يتطلب قيام أحد الأطراف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك الثاني، لكن في بعض الأحيان

يفضل أحد الشركاء الاحتفاظ بنوع من المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية، أو المالية، أو التسويقية مما يؤدي ليس فقط إلى ظهور الخلاف، وإنما أيضا إلى فجوة معلوماتية تؤثر سلبا على إدارة التحالف الدولي.

### جـ- مشكلة توزيع الأرباح.

تظهر عندما لا يتم الإتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية على مسائل فنية، وإجراءات محاسبية ذات تأثير مباشر على حصة الأرباح التي يحصل عليها كل شريك.

### د- فقدان الاستقلالية.

مثما يشترك المتحالفون في المخاطر، و التكاليف، والأرباح يشترك هؤلاء أيضا في الرقابة والسيطرة على العمليات، والأنشطة موضوع التحالف لكن مع حدوث تغييرات في استراتيجية الأعمال نتيجة التغير في بيئة الأعمال وظهور قوى منافسة جديدة سوف تتغير بالضرورة طرق إنجاز الأعمال، وبالتالي أساليب وأنظمة الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية أو الصلاحيات والسلطات المخولة مما يؤدي بالطبع إلى ظهور الخلافات أكثر خطورة على وضع التحالف الدولي.

### هـ- تغير الظروف و ظهور متغيرات، أو إتجاهات جديدة.

بحيث تؤثر على الأطراف الرئيسية في التحالف الإستراتيجي الدولي، و قد يحصل أن تتغير المبررات الموضوعية، أو العوامل الجوهرية التي شجعت الشركات المعنية على الدخول في شراكة أو تحالف استراتيجي فيما بينها.

### الشروط الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية الدولية.

أ- من المحتمل جدا أن تتجح التحالفات الإستراتيجية، إذا تصرفوا الشركاء كمتساويين حتى وإن لم يكونوا كذلك.

ب- المشاركة بالأهداف و المخاطر.

ت- التفاوض في أخذ القرار.

ث- حل مشكلة الإختلاف في الثقافات.

ج) \_السماح بالاستقلالية.

ح) \_الثقة.

خ) \_المحافظة على المرونة.<sup>87</sup>

**التحالف الإستراتيجي.**

لأجل الحصول على أسواق جديدة وتكنولوجيا متقدمة و الإفادة من وفورات الحجم، فإن المسوقين الدوليين يتوافرون على صيغ تنظيمية عديدة للاختيار من بينها كالترخيص و التملك الجزئي أو الكلي، الاستثمار المشترك و السيطرة و الاندماج.

و الصيغة التنظيمية الحديثة لدخول السوق و التعاون في المنافسة هي التحالف الإستراتيجي، هذه الصيغة من التعاون المؤسسي حظيت بالكثير من الاهتمام و خاصة من قبل الشركات متعددة الجنسيات التي تفتش عن شركاء استراتيجيين لإخترق السوق الدولية.

ليس هناك تعريف واضح و دقيق للتحالف الإستراتيجي، كما انه ليس هناك طريقة واحدة لتشكيل مثل هذا التحالف، فقد يتشكل بالاندماج أو بالاستحواذ أو الاستثمار المشترك و باتفاق الترخيص، فالاستثمار المشترك مثلا هو تحالف استراتيجي، لكن ليس كل تحالف استراتيجي هو استثمار مشترك، إذ على النقيض من الاستثمار المشترك الذي يتطلب شريكين أو أكثر لتكوين كيان منفصل، فالتحالف الإستراتيجي لا يشترط قيام كيان قانوني جديد، ولهذا فقد لا يتطلب شركاء لإجراء ترتيبات للمشاركة في الموجودات بدلا من كونه استثمارا يبنى على الموجودات، فالتحالف الإستراتيجي قد يكون اكثر من اتفاق تعاقدى بين شريكين او اكثر يتفقون على التعاون لإستغلال موارد الأخر و خبراته من اجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولية.

### وهناك على الأقل 3 صيغ من التحالف الإستراتيجي.

بالتوزيع، بالتصنيع، بالبحث والتطوير، وأسباب المشاركة بالموارد عديدة و متغيرة منها: الوصول الى أسواق جديدة، الإسراع في دخول الأسواق الخارجية، إكمال خطوط الإنتاج، اكتساب مهارات جديدة، المشاركة بالبحث و التطوير و التصنيع وكلف التسويق.<sup>88</sup>

### مفهوم التكامل الاقتصادي.

هو عملية تنسيق مستمرة متصلة، وصيغة من صيغ العلاقات الاقتصادية الدولية، كما يرى البعض الآخر بأنه عبارة عن كافة الإجراءات التي تتفق عليها دولتان أو أكثر لإزالة القيود على حركة التجارة وعناصر الإنتاج فيما بينها، والتنسيق بين مختلف سياساتها الاقتصادية بغية تحقيق معدل نمو مرتفع.

### أشكال التكامل الاقتصادي.

يتخذ التكامل الاقتصادي بين الدول عدة أشكال مختلفة متدرجة حسب درجة التكامل الاقتصادي بين الدول، أولهما منطقة التفضيل وثانيها منطقة التجارة الحرة، وثالثها الإتحاد الجمركي، ورابعها السوق المشتركة، وخامسها الإتحاد الاقتصادي.

#### 1\_ منطقة التفضيل.

تتمثل في إيقاف مجموعة من الدول على تخفيض معدلات الرسوم الجمركية المفروضة على تجارة السلع والخدمات فيما بينها مع الاحتفاظ بمعدلات الرسوم الجمركية على تجارة السلع و الخدمات مع الدول الأخرى ثابتة(ويعد هذا الشكل أبسط درجات التكامل الاقتصادي).

#### 2\_ منطقة التجارة الحرة.

وهي تمثل درجة أعلى من التكامل من منطقة التفضيل، بحيث هي عبارة عن إتفاق بين دولتين أو أكثر يتم بموجبه تحرير التجارة الخارجية وإلغاء الرسوم المفروضة على كل دولة مع الاحتفاظ بحريتها في فرض القيود أو الرسوم الجمركية في علاقتها مع بقية دول العالم

(88)\_ بديع جميل قنود. مرجع سابق، ص175\_190.

غير الأعضاء في منطقة التجارة الحرة. ( بحيث هي تهدف إلى إزالة كافة القيود المفروضة على التجارة بين الدول الأعضاء).

### 3) \_الاتحاد الجمركي.

يعبر عن درجة أعلى من درجات التكامل من منطقة التجارة الحرة، بحيث تتفق الدول الأعضاء فيه على إلغاء الرسوم الجمركية على السلع و الخدمات فيما بينها مع تطبيق سياسة جمركية موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، ويتمثل الاتحاد الجمركي في إتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على تجارة السلع و الخدمات فيما بينها مع تنسيق سياسة جمركية موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء.

### ومن أهم مزايا الاتحاد الجمركي.

- أ) \_يساعد على توسيع رقعة السوق بالنسبة لبضائع ومنتجات الدول الأعضاء في الاتحاد.
- ب) \_يساعد على تقسيم العمل بين الدول الأعضاء في الاتحاد، بحيث تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تتمتع بميزة نسبية في إنتاجها.
- ت) \_السوق المشتركة.

تعتبر درجة أعلى من درجات التكامل الاقتصادي وتتمثل في إتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريف موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، بالإضافة الى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينهما كالعامل ورأس المال.

### 5) \_الاتحاد الاقتصادي.

يعتبر الاتحاد الاقتصادي أعلى درجات التكامل الاقتصادي، و يتمثل في إتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريف موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، بالإضافة إلى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينها كالعامل ورأس المال مع توحيد السياسات المالية و النقدية داخلها، و إستخدام

عملة واحدة لدول الإتحاد، و يمكن النظر إلى الدولة الواحدة المكونة من عدة ولايات مثل الولايات المتحدة الأمريكية على أنها إتحاد إقتصادي.

و يعد الإتحاد الاقتصادي أعلى مرحلة من مراحل التكامل الاقتصادي، فهو يتضمن إضافة إلى ما نصت عليه اتفاقية الإتحاد الاقتصادي و السوق المشتركة في المراحل السابقة، توحيد السياسات الاقتصادية كافة، و إيجاد سلطة إقليمية عليا، وجهاز إداري مسؤول عن تنفيذ هذه السياسات وفي هذه المرحلة من التكامل الاقتصادي توافق كل دولة عضو على تقليص سلطاتها التنفيذية الذاتية وخضوعها في كثير من المجالات للسلطة الإقليمية العليا، وهذا يعني الوصول إلى التكامل الاقتصادي التام.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> \_ السيد محمد أحمد السريتي و أحمد فتحي خليل الخضراوي .الاقتصاد الدولي . الطبعة الأولى . مكة المكرمة: الناشر دار فاروس العلمية \_54 ش ، 2017م، ص ص208\_202.

### الخاتمة.

من خلال ما تطرقنا له هناك عدة إستراتيجيات لمنظمات الأعمال من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية حتى يتسنى لها طرح مختلف منتجاتها بهذه الأخيرة، بعد التشخيص والتحليل لكل أبعاد البيئة الدولية.

على هذا الأساس حتى يتسنى لمنظمات الأعمال الجزائرية إقحام الأسواق العالمية ، ضرورة السهر على تحقيق بيئة إستثمارية محلية ملائمة من الناحية الاقتصادية و القانونية و السياسية و الأمنية و الإدارية، إلى جانب ضرورة السعي إلى تأهيل منظمات الأعمال الإقتصادية حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الدولية بالأخص في مجال التسويق من ناحية المزيج التسويقي الدولي، و كيفية إنجاز بحوث التسويق بطريقة حديثة تقوم على نظام المعلومات للإختراق الناجع للأسواق العالمية.

كذلك تفعيل أسلوب الشراكة الأجنبية لمنظمات الأعمال الجزائرية بهدف المحكاة في المجال الإنتاجي و التسويقي و المالي و التكنولوجي و التسييري. ضرورة توحيد أو بناء مشترك للأهداف تحقق مصالح منظمات الأعمال الجزائرية و مصالح الدولة في الوقت ذاته. وما نختم به هذه الباقية الهامة من التوصيات، ضرورة النهوض والرقى بمختلف الهيئات و المؤسسات المانحة للتمويل، من حيث تدليل العوائق والحواجز التي تمنع منظمات الأعمال الحصول على ما تحتاجه من أموال بالوقت و في الزمن الذي يتماشى مع سيرورة نشاطها الاستغلالي.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع.

### الكتب:

- (1) السيد محمد أحمد السريتي و أحمد فتحي خليل الخضراوي .الاقتصاد الدولي . الطبعة الأولى. مكة المكرمة: الناشر دار فاروس العلمية\_54 ش ، 2017م.
- (2) يديع جميل قدو. التسويق الدولي. الطبعة الأولى. عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009 م.
- (3) جميل محمد خالد .أساسيات الاقتصاد الدولي. الطبعة الأولى. المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014م.
- (4) رضوان المحمود العمر. التسويق الدولي. الطبعة الأولى . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007 م.
- (5) سعد علي العنزي و جواد محسن راضي. التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم مداخل تطبيقات). الطبعة الأولى. الأردن\_عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011 م.
- (6) سعد غالب ياسين. الإدارة الإستراتيجية. الأردن\_عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م.
- (7) سعد غالب ياسين. الإدارة الدولية. عمان\_الأردن عمان\_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007م.
- (8) سامح عبد المطلب عامر. إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010 م.
- (9) عبد السلام أبو قحف. اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر :مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، جامعة بيروت العربية لبنان، 2001م.
- (10) عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية. الإسكندرية :الدار الجامعية، 2006 م.

- (11)\_ عبد السلام أبو قحف. مقدمة في إدارة الأعمال الدولية. الطبعة الرابعة. الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998م.
- (12)\_ عبد الحميد عبد المطلب. العولمة الاقتصادية: منظماتها وشركاتها و تداعيتها. الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008م.
- (13)\_ دريد كامل آل شيب. الاستثمار و التحليل الاستثماري. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008 م.
- (14)\_ فليح حسن خلف. العولمة الاقتصادية. الطبعة الأولى. اربد\_الأردن :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010 م.
- (15)\_ محمد أحمد عوض. الإدارة الاستراتيجية(الأصول والأسس العلمية). الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999م.
- (16)\_ محمود جاسم الصميدعي. ردينة عثمان يوسف. إدارة الأعمال الدولية . الطبعة الأولى. عمان \_الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع ،2007م.
- (17)\_ محمد قاسم خصاونة. الاستثمار في المناطق الحرة. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010 م.
- (18)\_نزيه عبد المقصود محمد مبروك. الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013م.
- المطبوعات البيداغوجية:
- (19)\_غضبان حسام الدين. محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية. بسكرة: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال.
- (20)\_سعدي هند. جامعة. محاضرات الاستثمار الدولي. المسيلة: قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية ،2016/ 2017م.

الرسائل و الأطروحات.

(21) \_ زريمي نعيمة. التجارة الخارجية الجزائرية من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق. رسالة ماجستير . ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص المالية الدولية . تلمسان: مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2010\_2011م.

(22) \_ جوامع سماعين. مساهمة لصياغة إستراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغيرة دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية . أطروحة دكتوراه. دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي. بسكرة : قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، 2015\_2016.

(23) \_ مريم بروك. التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية - دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه .أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص تجارة دولية. بسكرة: قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محد خيضر ، 2015\_2016 م.

مقالات وأوراق مختلفة ذو قيمة علمية على الأنترنت.

(24) \_ (تم الإطلاع عليه يوم 12 سبتمبر 2017 م). [WWW.GOOGLE.AE](http://WWW.GOOGLE.AE) \_ كامل مهرة، إدارة الأعمال الدولية، بدون تاريخ، مقال متاح على

(25) \_ المعهد العربي للتخطيط. وشاح رزق. أنواع الإستثمارات الأجنبية المباشرة. مجلة جسر المعرفة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، متاح على [WWW.GOOGLE.AE](http://WWW.GOOGLE.AE) (تم الإطلاع عليه يوم 06 أوت 2016م).

المقالات.

(26) \_ فايزة بلعابد. محاولة قياس علاقة التكامل المتزامن بين الإستثمار الأجنبي المباشر، و الصادرات دراسة حالة الجزائر (1990\_2014). مجلة دفاتر إقتصادية. دورية علمية

دولية محكمة، مارس 2017 م، العدد الرابع عشر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

(27) \_ زغيب شهرزاد. الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع وأفاق . مجلة العلوم

الإنسانية، فيفري 2005 م ،العدد الثامن ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة

تقارير ومنشورات المنظمات و المعاهد.

(28) \_ صندوق النقد الدولي.