

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة طاهري محمد_ بشار.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 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.

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

المقدمة

المقدمة.

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

و حتى يتسعى لنا ذلك يتوجب التطرق بمضمون هذه المطبوع أولاً إلى نظرية عامة عن إدارة الأعمال الدولية ثم إلى نماذج النمو، و ماهية التدويل التي تجمع بين مفهومه و دوافعه وكذا أبعاد بيئه الأعمال الدولية.

مع تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية، أما من خلال إستراتيجية التسويق الدولي الذي يتوقف نجاحه على تصميم منتجات بمواصفات عالمية، أو إستراتيجيات 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 صوراً تختلف بهذه الأشكال، تتمثل في المشروعات المشتركة و المشروعات المملوكة بالكامل للمستثمرين الأجانب و عمليات التجميع و الإستثمار في المناطق الحرة وفي مشروعات البنية الأساسية المحولة إلى جانب صور أخرى تتمثل في إتفاقيات منح التراخيص، و عقود الإدارة و المفتاح في اليد، و إتفاقيات توزيع الإنتاج، و عقود المناولة الدولية إلى جانب مشروعات التوزيع.

إضافة إلى إستراتيجيات 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، و المشاركة بسلسلة القيمة.

إلى 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 بعدها إستراتيجياً، أو مضمونها الرفع من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، بحيث يكون هذا الفكر قائم على الإبتكار و تقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقلیدها 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 رضاء العملاء و جذب المزيد منهم لأجل زيادة فرصتها في الفوز على المنافسين و تحقيق الأرباح، كما تجدر الإشارة بأن الإدارة الإستراتيجية تعتمد أيضاً في المنظمات غير الهدافه للربح لأجل زيادة رضاء المتعاملين معها.

ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية .

ت تكون 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 بيئه الأعمال الدولية للمنظمة، كما يؤخذ بعين الاعتبار بهذا المستوى توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتحقيق التناقض والتكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات. ¹

(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 الموصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدة؟، من المستهلكين والعملاء الرئيسيين؟، كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟ وتحقيق أفضل تمايز 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 بيادغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، 2015_2016 م، ص ص 85_87.

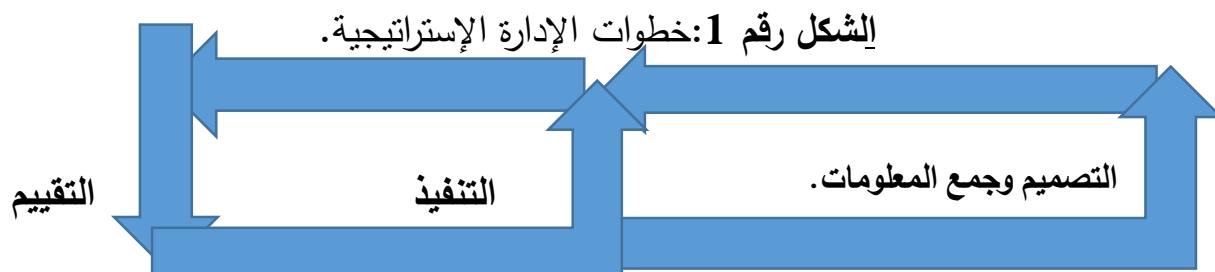
ت) محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. مصر _ القاهرة: الدار الجامعية المصرية، 2010 م، ص ص 45_55.

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

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

ثالثاً: الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية بصفة عامة.

الشكل رقم 1: خطوات الإدارة الإستراتيجية.



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 استراتيجيات الكلية و الوحدات الإستراتيجية، و الوظيفية بتصنيف 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).²

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 بيئه المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، و معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثير 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 المشترين إضافة إلى تهديدات المنتوجات 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 لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

(2) نفس المرجع أعلاه.

تعني أيضاً بتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة بجمع البيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية بالمقارنة مع المنافسين في الصناعة، ويعتبر هذا التقييم خطوة إستراتيجية ينبغي النظر لها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئه المنظمة الخارجية حسب ما هو واضح أدناه:

الشكل رقم 2: الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية.

فرص	نقاط ضعف كعائق للاستفادة من الفرص.	نقاط قوة يمكن إعتمادها في إستغلال الفرص.
تهديدات	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية.	نقاط قوة يمكن اعتمادها في مواجهة التهديدات.

نقاط ضغف.

نقاط قوة

المصدر: محمد أحمد عوض. مراجع سابق، ص 55.

تجدر الإشارة بأن نقاط القوة والضعف ليست ثابتة بل تتغير بحسب محددات تتمثل في دورة حياة المنظمة وطبيعة الصناعة، إضافة إلى القطاع التسويقي المستهدف مع طبيعة المنافسة إلى جانب حجم المنظمة، و في ما يخص مستويات تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يمكن حصرها أولاً في التقييم على المستوى الكلي أي إكتشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة (مزايا تفاسية)، ونقاط ضعف بالمقارنة مع المنافسين من حيث حضارة المنظمة و سمعتها و كذلك التكامل بين أجزاء المنظمة، و ثانياً التقييم على المستوى الجزئي لإمكانات 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، لاتجاه هذه العملية نحو المبالغة في تجزئة البيئة الخارجية المباشرة و غير المباشرة و المجالات الوظيفية للمنظمة و تبسيط

علاقة 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) اختيار الإستراتيجية بالمنظمة.

توجد عدة نماذج نظرية لاختيار 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 إخراق السوق المطبقة من طرف المنظمة عندما يكون هدف المنظمة زيادة حصتها في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق، أو إستراتيجية تتميم 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 تتميم المنتج وتعتمد عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، يكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج و الإبتعاد عن الوظيفة الملزمة للمنتجات الحالية، أو إستراتيجية التوسيع التي تستند على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة .³

(3) نفس المرجع أعلاه.

الشكل رقم 3: نموذج ANSOFF

منتوجات حالية. منتوجات جديدة.

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

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 اختيار 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 المنتوجات أو الخدمات، و الخيار الثاني إستراتيجية البحث عن ميزة متقدمة على المنافسين الآخرين من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتوجات أو الخدمات المقدمة، و إستراتيجية التمييز العامة تقدم قيمة مضافة مدركة لمنتوجات 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 المهيمنة أو المختلطة مضمونها تقديم قيمة مضافة للمستهلك مع المحافظة على إنخفاض الأسعار، و الإستراتيجية غير المركزية 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 اختيار إستراتيجية المنظمة.

و في مجال الإستراتيجيات البديلة الأخرى تتعدد و تختلف حسب ما يلي⁴:

بـ1) إستراتيجية التركيز.

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

بـ2) 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 وسلح شبه مصنعة، والتكامل الأمامي يهدف إلى توسيع الأعمال المساعدة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع و خدمات.

بـ3) إستراتيجية التنويع.

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

تجدر الإشارة بأنه يوجد عدة إستراتيجيات للتنوع غير تلك المقدمة من طرف *ANSOFF* حيث حسب *Wrigley* صنف الإستراتيجيات إعتمادا على نسبة المبيعات الكلية

4) نفس المرجع أعلاه.

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

بـ 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.⁵

بـ 5) الإستراتيجيات الداعية (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، وتمثل هذه الإستراتيجيات في التشذيب بمعنى التخلص من بعض الأنشطة و إستراتيجية الإنعطاف أو التحول، و استراتيجية التصفية.

بـ 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.

بـ 7) مفهوم التعاوض و إستراتيجية الاستحواذ(الإمتلاك)، أو الإنداخ والتحالف.

التعاوض 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 المخدم.

5) نفس المرجع أعلاه.

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

أما الأثر الناتج من إرتباط منظمتين للأعمال بعرض توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدرتهما التافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف أو الإندامج يسمى بال التعااضدية الخارجية.

من المهم في هذا الصدد أن تكون لدى الإدارة الإستراتيجية صورة واضحة عن نوع وطبيعة التعااضد الذي تريده، إما نطاق محدد من التحالفات الخارجية مع شركاء في نفس قطاع الصناعة، أو تفضل نطاق شامل من التحالفات مع شريك إستراتيجي مهم.⁶ والقيمة الحقيقية الناتجة من التعااضد (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 التعااضد.

عموما يمكن النظر إلى التعااضد و تطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية:

- 1) استخدام الموارد غير المستغلة.
- 2) إستشارة القدرات الكامنة من خلال تطوير المنتوجات أو الأسواق الجديدة.
- 3) الجمع بين عناصر متباعدة الخواص من خلال تطوير المنتوجات 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 .

6) نفس المرجع أعلاه.

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 ت المناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، و لتقدير مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.⁷

رابعا: الإتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي وأسباب فشل المنظمات.

كالعلومة حيث ترى المنظمات الأسواق العالمية بأنها محتملة و فرص ينبغي استغلالها مع عدم الإكتفاء بال媿رين المحليين سواء في مجال المواد أو العمالة، من بينها أيضا 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 احتياجات 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 لأخر 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 و العمل 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 توجيه 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 الإعتراف بحوكمة الشركات من بين الإتجاهات 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 التناصفي 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 وإنما أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية.

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

8) نفس المرجع أعلاه.

خامساً: الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية و العالمية.

إهتمام إدارة الأعمال الدولية و العالمية المعاصرة والحديثة بدراسة بيئه 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 الاستثمار 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 و معرفة و دراسة و تحليل استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية و العالمية المعاصرة و الحديثة، دراسة و تحليل الإتفاقيات الدولية و العقود العالمية في منظمات الأعمال الدولية، معرفة و تحليل و فهم تطبيق القوانين و الإستراتيجيات و الخطط الخاصة بإدارة الأعمال الدولية في المنظمات العالمية و الخارجية و الدولية المعاصرة والحديثة، فهم و إدراك و معرفة و دراسة و تحليل و إستخلاص و تطبيق قوانين وسياسات وأهداف واستراتيجيات أنظمة النقد الدولي والعالمي، أخيراً التعمق في خصائص منظمات النقد الدولية و الإستفادة من تطورات وتسهيلات المنظمات الدولية والعالمية.⁹

سادساً: شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

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

أ) تحديد و معرفة طبيعة و نوع النشاط الإداري والتجاري في المؤسسة الدولية، و تحديد و معرفة ما هو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة؟.

⁹ سعدي هند. جامعة. محاضرات الاستثمار الدولي. المسيلة : قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثلاثة تجارة دولية، 2016_2017م، ص ص 94_95.

- ب) تحديد ووضع طرق خاصة بالعمل الإداري للمنظمة، وتحديد ما هي 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 باماكن 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 ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة، وإيجاد نظام وقائي من هذه المشاكل على المدى البعيد؟
- د) دراسة و معرفة و إختيار ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة، ووضع عدة بدائل عملية متحدة 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 ما هي 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.

ط) كما أن هناك شروط خاصة بالخطة المستقبلية لهذه الشركات الدولية، ومن بين شروط الخطة العالمية ما يلي:

ط_1_ المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجال للتعامل مع المتغيرات الجديدة.

ط_2_ الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي، وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.

ط_3_ الوضوح: من خصائص الخطة الجيدة الوضوح، إذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المروءسين 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.

ط_4_ الواقعية: يجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.

ط_5_ الرسمية: عندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزما على كل الأطراف المعنية.

ط_6_ الإعلان عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.

ط_7_ التحديد و الدقة لكل تفاصيل الخطة.

سابعا: 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، إشراك الأسواق المحلية، الدخول في الأسواق العالمية، صنع أسواق جديدة، الدخول في الأسواق الأجنبية والحرفة 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) التوسيع الجغرافي، و إشراك الرغبات على مستوى الإدارات العليا.

خ) الطموح إلى الدخول في بيئة التسويق العالمي، الإستثمار المباشر، سهولة الحصول على التراخيص، مميزات التصدير والإستراد.¹⁰

ثامناً: 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، وأن يسمح للعاملين مناقشة سير العمل والإبداء برأيهم، أن لا يقوم المدير برسم وتحديد كل شيء، وأن يطلب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي في بعض الأحيان، وبشكل ودي في أحيان أخرى معايرة، الحرص على أن لا تنسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق، وضع طرق وسياسات للاتصال المرن و الفعال السهل بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى، التشجيع على الإبتكار والإبداع في صفوف العاملين، نظراً 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 المرؤوسين، بحيث لابد من المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات، و الإعتماد الصحيح والصادق ، والمبني على الثقة بين المرؤوسين والموظفين، إشتراك العاملين في أخذ القرارات و في عملية التخطيط والتنظيم، قيام القيادة بتحديد الأهداف، مشاركة الأوضاع و مناقشة التفاصيل مع العاملين، الإعتماد في تحقيق أهداف المنظمة على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والتهديد.

إلى جانب تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، و منح المرؤوسين شعور بالأهمية، طلب الشورى ثم أخذ القرار.

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

10) نفس المرجع أعلاه، ص ص 75_73 و 201_202.

وأخذ أراءهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم، العدل، الوفاء بالوعود والمعهود والمواثيق والصدق في كتابة وامضاء العقود الإدارية، التعاون على العمل الجاد المثمر والخير ، التواضع، عدم التدخل في شؤون الآخرين، العلم و زيادة المعرفة، الكرم، الرحمة، الشجاعة، هادئ الطياع، إفشاء السلام، عدم المن والتكبر و الإستبداد بالرأي، وخيانة الأمانة.¹¹

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

الإطار المفاهيمي و النظري لتدوين 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 وغير المنظورة بسبب فائض في الإنتاج، أو رفع مستوى المعيشة، أو التخصص الدولي بحيث الدول لا تستطيع أن تعتمد على نفسها كليا 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.

أولا: تاريخ تدوين الشركات.

إن الكتابة في تاريخ عملية التدوين يرتبط بشكل وثيق مع الاقتصاد الدولي، وبالتحديد التبادل الدولي والتجارة الدولية والعلمة الاقتصادية (جغرافيا العولمة)، و الاستثمار الدولي (الأجنبي المباشر أو الشركات متعددة الجنسيات، و غير المباشر الأقرب تمثيلا لعملية تدوين نشاط الشركات)، كما تجد الإشارة بأن التدوين بمفهومه المتطور (تدوين الإنتاج أو عوامل الإنتاج) هو عملية متأخرة بالمقارنة مع العمليات الأخرى، و أبسط أشكال التدوين يتمثل في التدوين التصدير (المباشر وغير المباشر) كما أنه اقدم من عملية تدوين 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 تمكّن هذه الدول أي الشركات التابعة لها من إحتكار الإنتاج وتدوينه عالميا، بحيث اتساع ظاهرة التدوين وأخذها أبعادا وأشكالا 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.¹²

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

ثانياً: تعريف عملية التدويل.

لغة 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 يتاسب 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 المنتوجات 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.

ثالثاً: مزايا وعيوب التدويل.

مزايا التدويل عديدة و متنوعة بالنسبة للشركة أو البلد الأم أو البلد المضيف، و تتمثل في الإستفادة من الميزات التافيسية 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 العمالة الأجنبية المنخفضة التكلفة وذات الكفاءة العالية بالأخص إذا كانت هذه الشركة المدولة قادمة من الدول النامية، وتصريف فائض المنتوجات 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.

باقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مدرسة الدكتوراة، مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسخير 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 المتقدمة التي تحملها هذه الشركات.

و في مجال عيوب التدويل تتمثل في فقد الشركة المدولة لميزاتها التفاسية في الخارج بالأخص في الجوانب التكنولوجيا و المعرفية مع التوسع في المنتوجات حتى تناسب كل الأسواق، وبالتالي تتشتت قدرتها الإنتاجية بالإضافة إلى إندفاع الشركات الأجنبية للتدويل قد يتسبب للشركة الأم الحرمان من فرص التصدير و زيادة حجم الإبستراد، كذلك التفوق من تصدير مناصب العمل إلى العمالة مما يؤدي لاحقا إلى إنخفاض الأجور و فرص 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 الإسترادية مع تشكيل أنماط المستهلكين، وبث النموذج الإستهلاكي للبلد الأم للشركة المدولة مع تمويل واردات و عمليات الشركة المدولة من المدخرات المحلية للبلد المضيف.

رابعاً: 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.¹³

خامساً: الأخطار والقيود التي تواجه الشركة عند التدويل.

تنوع الأخطار بين السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية 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 يملكتها 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 التوسيع 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 لاستغلال 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 طبقاً لذلك.

ب) المخاطر السياسية.

تتمثل في الفساد المالي والإداري، العنف السياسي، الحروب الأهلية والعصيان المدني وأعمال الشغب، و إذا أردنا تحديد القيود على عملية التدوين يمكن حصرها في القيود على الإستراد و التصدير و الإستثمارات و حرية إنشاء المشاركات، و الحماية القانونية لعلامة المنتوج، والقيود على التحويلات النقدية ووضع ميزان المدفوعات.¹⁴

سادساً: مؤشرات التدوين.

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

14) نفس المرجع أعلاه.

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

أ) مؤشر الأمم المتحدة للتدوين.

قدم في فصله الأول كيف يمكن إحتساب مؤشر تعدد القومية من خال.

أ_1) مؤشر الإنتشار الشبكي: $NSI=N/N^*$

حيث N : عدد الدول الأجنبية التي تضم فروعاً للشركة.

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

أ_2) مؤشر الإنتشار متعدد القومية، و يأخذ نموذجين حسب ما يلي:

أ_2_1) مؤشر إنتشار الموجودات $AF/A \times (N/N^*) = AI \times NSI : ASI$

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 العمالات = مجموع الدول التي يمكن الإنتشار فيها / مجموع العمالات.¹⁵

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 تتحقق الدولة فائضا في ميزانها التجاري أي تفوق صادرتها ورادتها، و الفرق يدفع بالمعدن النفيس.

كما يرى بأن التجارة بين الدولتين تقوم على أساس الإختلاف 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 تخصص 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 ترتكز على جانب الإنتاج والعرض، وتحدد السلع التي تدخل في التجارة الدولية لكن لا تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، وهذا ما أكمله في ما بعد جون ستيوارت ميل.

أ_3) نظرية القيمة الدولية لجون ستيوارت ميل.

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

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

أ_4) نظرية التوازن التلقائي لدافيد هيوم.

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

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

يبين عدم جدواً للقيود التي تفرض على التجارة الدولية بقصد زيادة حصيلة الدولة من المعدن النفيس.¹⁶

بـ النظريات النيوكلاسيكية.

بـ 1) نظرية هكشـرـ أولين.

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

ترجع هذه النظرية التجارة الدولية إلى اختلاف الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، فهناك أسعار عوامل الإنتاج، والمنتوجات 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 فالشخص عند أولين ناتج عن اختلاف في أسعار عوامل الإنتاج بين الدول، و ليس نتيجة للتفاوت بين النفايات المقارنة.

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

تـ النظريات الحديثة في التجارة الخارجية.

تـ 1) نموذج الفجوة التكنولوجية.

وضع بو سـنـرـ (posner) هذا النموذج خلال سنة 1961 م معتمداً في تفسيره على أن جـزـءـ كبيرـ منـ التجارةـ الدوليـةـ بينـ الدولـ الصـنـاعـيـةـ،ـ مـبـنـيـ عـلـىـ تقديمـ سـلـعـ وـخـطـوـاتـ إـنـتـاجـيـةـ جـديـدةـ،ـ وـ هـذـاـ يـمـنـحـ لـلـمـنـشـأـةـ المـخـتـرـعـةـ وـالـدـوـلـةـ مـيـزـةـ إـحـتـكـارـيـةـ مـؤـقـتـةـ فـيـ السـوـقـ الـعـالـمـيـ تـرـوـلـ جـديـدةـ،ـ بـإـنـتـشـارـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـجـديـدةـ وـتـقـلـيـدـ هـذـهـ السـلـعـةـ،ـ كـمـ أـشـارـ بوـ سـنـرـ إـلـىـ وـجـودـ نـوـعـيـنـ مـنـ فـتـرـاتـ إـلـبـاطـاءـ فـيـ عـمـلـيـةـ إـنـتـشـارـ الدـوـلـيـ لـلـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـحـدـيـثـةـ حـسـبـ مـاـ يـلـيـ:

تـ 1ـ 1ـ فـتـرـةـ إـبـاطـاءـ ردـ الفـعـلـ (ـفـجـوةـ تـأـخـرـ الـطـبـ).

تشير إلى الفجوة الزمنية بين اللحظة التي يقدم فيها الإبتكار الجديد لأول مرة، واللحظة التي يتصرف فيها المنتجون في الدول الأخرى على حاجتهم للإستجابة 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 الإختراعات والتجديفات 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 المنتوج أن يتصدى للإجابة عليها.¹⁷

ثامنا: نماذج تدويل المؤسسات.

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

أ) نموذج *the uppsala internationalization_model u_model*

لاحظ جوهنسون و ويد رشaim 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 اقترحوا نموذج من 04 مراحل لتدويل أعمال المؤسسة، أولاً صادرات غير منتظمة

17) نفس المرجع أعلاه.

إلى مؤسسات في الخارج، ثم إعتماد ممثلين مستقلين أو وكلاء في الخارج، ثم تشرع في فتح فروع مبيعات، وأخيراً تضع مراافق 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، وطبقاً 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 وتقدير البدائل المتاحة.

المتغيرات 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 الوكالء 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 اختلاف 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.¹⁸

بـ) 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 وأولويات 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 وتنتمي هذه النماذج في ما يلي: (cavasgil80, czinkota82, bilkey ettrsar1977, reid 1980).

تـ) 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 ل القيام 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 م، ص_ ص 30_99.

الخاصة وال العامة، حتى يمكن زيادة درجة معرفة الشركة بالأسواق الدولية وزيادة درجة الإلتزام بداخلها.

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

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

ث) المدخل المنظمي(المقاولاتي).

النشاط المقاولاتي يجمع بين الإبتكار 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 والإجتماعية 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.¹⁹

ج) نظرية الشركات ذات البداية الدولية.

يذهب في الوقت الحالي ومع تطور التكنولوجيا والنقل ووسائل الاتصال، 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 استخدام 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 cavrisgil*) 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 cavrasgil*) 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 الاتصال، 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 والإستراد 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 تطويراً 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 تدوير الشركات ذات البداية الدولية بالعوامل الداخلية للشركة كفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية، وحجم الموارد المتاحة لديها، و إستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، إضافة إلى عوامل خارجية كقوة المنافسة داخل الصناعة، وتغيير احتياجات المستهلكين على المستوى العالمي .

في ما يخص المخاطر المرتبطة بالتدوير تختلف بإختلاف 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، وتتنوع أساليب العمل المقصود به عدد الأنماط التي تستخدمها الشركة في الدخول إلى الأسواق الدولية.²⁰

20) نفس المرجع أعلاه، ص ص 96 _ 118.

نظرة عامة عن إدارة الأعمال الدولية.

في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، وظهور التكتلات الدولية، و إتفاقيات التجارة و الإستثمار ويزوغر المنافسة الدولية بغزو الأسواق العالمية تماشيا مع الاحدد و اللافاصل (العلومة)، ظهر علم إدارة الأعمال الدولية لأجل البحث في قضايا التجارة الدولية، وقضايا الاستثمار 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 وتجيئه 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 الاتحاد 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، و تعمل بنظام إستراتيجية كونية شاملة، التصنيع، والتسويق، والتمويل، والبحوث، والتطوير للمنتجات والخدمات ونظم المعلومات.

أ_3) **الثورة المعلوماتية** مما يتطلب فتح أفاق جديدة للاستثمار، و ظهور منظمات الأعمال الدولية ذات أنشطة جديدة في ظل الاقتصاد المعلوماتي.

أ_4) **التحول إلى المجتمع المعرفي بدلاً من المجتمع الصناعي**, بحيث أصبح لزاماً على الإدارة أن تبني وتطور المعرفة بالتقنولوجيا، و عمليات الإنتاج، و التسويق، و دراسات، و بحوث السوق، و المستهلكين.²¹

أ_5) **التطور الكمي، والنوعي السريع في مجالات، وبيئات الأعمال** وما نتج عنه من قنوات توزيع متنوعة، وواسعة جداً في الأسواق الدولية والمحالية على السواء.

أ_6) **النمو المستمر في منظمات الأعمال** عن طريق النمو المستمر في حجم النشاط، الزيادة في رأس المال المستثمر، تنوع، وعدد المنتجات، والخدمات، تطور التقنيات المستخدمة لإرضاء المستهلكين، كبر وزيادة حجم المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

ثالثاً: أسباب تحول منظمات الأعمال من المجال المحلي إلى المجال الدولي.

أ) الإستفادة من تنوع الأسواق، والمصادر.

حيث ممارسة الأنشطة على المستوى الدولي ينتج عنه فوائد عديدة تتحققها 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 عدّة تحمي الشركة من المشاكل التي تحدث في هذه الدول عند حدوث أي إختلافات.

ب) زيادة المبيعات.

ت) تحسين الموارد كشراء و إستيراد المواد و الخامات ومستلزمات الإنتاج من شركات أجنبية حتى تستفيد مثلاً من التكلفة المنخفضة.

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

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 المنتوجات والخدمات المؤهلة للدخول في المنافسة من خلال التكلفة، والخدمة، والوقت، وكذلك نوع السوق كمرحلة أولى للإنقال من المحلية إلى العالمية.

ب) **الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة**، بحيث تهدف إدارة الأعمال الدولية هنا إلى تحقيق، وضمان أفضل إستثمار للموارد المادية وغير المادية، إضافة إلى تحطيط، وتنظيم، 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 إستثمارياً 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.²²

سادساً: **أنواع الأعمال الدولية.**

تمثل في تجارة السلع، وتجارة الخدمات، الإستثمارات الخارجية المباشرة، الإستثمارات الخارجية غير المباشرة، التراخيص، تسلیم المفتاح، عقود الإداره، عقود التصنيع، عقود الوکالة.²³

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

أ) تباين و اختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.

ب) اختلاف العادات و التقاليد، و العرف، و اللغة، و الثقافة.

ت) اختلاف السياسات الوطنية، و النزاعات القومية.

ث) اختلاف النظم النقدية، و المصرفية.

ج) اختلاف الأذواق بين البلدان وكذا الأسواق.²⁴

(23) نفس المرجع أعلاه.

(24) سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 30_12.

أبعاد بيئة الأعمال الدولية.

أولاً: البيئة السياسية والقانونية.

أ) البيئة والمخاطر السياسية.

في البيئة السياسية هنالك أولاً سياسة وحكومة البلد الأم، وهو البلد الذي فيه مقر الشركة وأصلها، ومن وجهاً نظر الشركة تلك البيئة المحلية تدركها جيداً علماً بأنه قد تكون بلد المقر سياسات تؤثر على أعمال المؤسسة الدولية مما يستوجب إستيعابها، ولذلـن تـتـعرض إلى سياسة البلد الأم إلا بقدر يـسـيرـ من تلك النـاحـيـةـ، يـأـتـيـ بـعـدـ ذـلـكـ الـبـلـدـ الـمـضـيـفـ الـذـيـ فـيـهـ أـعـالـ الشـرـكـةـ الـدـولـيـةـ، وـهـوـ السـاحـةـ الـتـيـ تـعـلـمـ فـيـهـ كـمـاـ عـلـيـهـ أـنـ تـسـتـوـعـبـهاـ جـيـداـ خـاصـةـ مـنـ حـيـثـ التـأـثـيرـ عـلـىـ أـدـاءـ الشـرـكـةـ، وـتـأـخـذـ ذـلـكـ فـيـ الإـعـتـبـارـ عـنـ الـأـخـذـ بـقـرـارـهـاـ .

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

أ_1) تكون البيئة السياسية من عناصر مختلفة، وأهم عناصر البيئة السياسية من وجهاً نظر المؤسسة هي:

أ_1_1) النظام الاقتصادي والقانوني.

يتم تسلیط الضوء هنا على النظام الاقتصادي المتبـعـ، لأنـ كـلـ نـظـامـ إـقـتـصـادـيـ يـقـابـلـ نـظـامـ قـانـونـيـ خـاصـ بـهـ كـمـاـ تـقـاـوـتـ الـأـنـظـمـةـ فـيـ مـقـدـارـ الـحـرـيـةـ الـإـقـتـصـادـيـةـ الـتـيـ تـمـنـحـهـاـ، وـكـذـلـكـ تـقـاـوـتـ النـظـمـ الـقـانـونـيـةـ فـيـ مـدـىـ الـحـمـاـيـةـ الـتـيـ تـقـدـمـهـاـ لـلـمـسـتـمـرـ بـأـنـوـاعـهـ، وـفـيـ مـدـىـ تـطـوـرـهـاـ وـتـعـقـدـهـاـ وـالـفـرـصـةـ الـتـيـ يـجـدـهـاـ صـاحـبـ الـحـقـ لـإـسـتـرـدـادـ أـمـوـالـهـ. 25

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 بالتأمين، أو بالتحديد الأسعار، أو بتنظيم الإستراد 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 الاجتماعي 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 أثار الحوادث السياسية في البلد المضيف، أو أثار 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 والتهيؤ لها.

يقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين:

1) مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون إستثناء.²⁶

2) مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة، أو صناعة معينة، أو مشروع معينه. هذا النوع بدوره يمكن تقسيمه إلى نوعين.

1_2) 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.

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

أما من وجها 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 حدث 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 الاستثمار 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.²⁷

ثانياً: البيئة الاقتصادية.

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

يهم التحليل الإقتصادي الدولي بتقديم البيانات الإقتصادية عن الحالة الفعلية لسوق إضافة إلى الحالة المتوقعة.

أ) تحليل الأبعاد الاقتصادية.

يتطلب تحليل الأسواق المحتملة تقدير حجم ومعدلات التغيير في عدد من المتغيرات الإقتصادية، و الاجتماعية.

ب) المؤشرات الاقتصادية.

الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، توزيع دخل الفرد، معدل التضخم، معدل البطالة، الدين المحلي والدين الخارجي، تحليل الخطط الإقتصادية 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 نظراً لكبر حجم الشركة الأجنبية تفشل الحكومة في تقليل 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 عجزا في ميزان المدفوعات تلجأ إلى تخفيض الواردات، وزيادة الصادرات مباشرة، ومنع الإستثمارات، وبالتالي التأثير السلبي على الشركة.²⁸

ت_4) السياسات الحماية الظاهرة، و الخفية.

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

ت_5) سياسات التنمية الاقتصادية.

حماية الصناعة الوليدة لها مبرراتها في الفكر الاقتصادي، 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.

ثالثا: البيئة التكنولوجية.

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

رابعا: البيئة الثقافية و الاجتماعية.

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 والمعيقية للتكيف الثقافي.

التكيف الثقافي.	
العامل المعيقة للتكيف الثقافي.	العامل المؤيدة للتكيف الثقافي.
الاختلاف في الإتجاهات.	وضوح الأهداف و السياسات.
الاختلاف في القيم والأولويات.	الاختيار الجيد.
الصدمة الثقافية.	التدريب و التهيئة.
البعد الثقافي.	تطوير النظم والتطبيقات الإدارية.
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) اختلاف 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 الاجتماعي للبلد المضيف عن النظام الاجتماعي للبلد الأم.
- أ_3_2) عدم معرفة معاني المواقف الاجتماعية المختلفة وثقافة البلد المضيف.
- أ_3_3) إختلاف اللغات والعادات والتقاليد والعملة.....إلخ.
- أ_3_4) الشعور بعدم الأمان .
- أ_3_5) إفتقار الأسرة، والزملاء، والأصدقاء.
- أ_3_6) إختلاف فلسفة الإتجاهات إتجاه العمل، والإنتاجية. ²⁹
- أ_4) سياسات الإدارة في تحقيق التكيف الثقافي.**
- أ_4_1) اختيار المديرين والعاملين.

أ_4_2) إدارة التعددية الثقافية.

أ_5) حيث إذا نظرنا إلى تطور الشركة الكونية نجد أنها مررت بالمراحل عدة:

أ_5_1) المرحلة المحلية.

على المستوى الدولي التباين الثقافي بين الدول مقارنتا 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 الإختلافات الثقافية تؤثر بدرجة كبيرة في مساعدتها على إدارة عملياتها، و تكون الشركة موجهة بالسوق.

أ_5_3) مرحلة التعدد في الجنسيات.

يكون الإهتمام بإدارة الإختلافات في الثقافة خارج الشركة منخفضة، في الوقت الذي يزداد فيه درجة التركيز والإهتمام 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.

الإهتمام، والتركيز أصبح موجها بالدرجة نفسها إلى التباين الثقافي الداخلي، والخارجي معا، ويشمل التباين الثقافي بين العملاء، والموردين، والعاملين وغيرهم ذات صلة.....الخ.³⁰

(30) نفس المرجع أعلاه.

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 فضلا عن قوانين، وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي.

ثانياً: المسببات الرئيسية للعولمة.

- ا) - تحرير التجارة ما بين الدول.
- ب) - ازدياد التكامل الاقتصادي.
- ج) - تحرير الاقتصاديات .
- د) _ التقنية.

هـ) - الشركات متعددة الجنسيات.³¹

ثالثاً: مداخل التدويل أو العولمة.

أ) المدخل الاقتصادي.

يعتمد على تحليل نظرية المشروع، و دور حياة المنتوج، و نظرية رأس المال فيأخذ قرار غزو الأسواق الدولية.

ب) المدخل السلوكي و الاجتماعي.

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

³¹ _WWW.GOOGLE.AE _ كامل مهرة إدارة الأعمال الدولية. بدون تاريخ، مقال متاح على (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 اختلاف المنتوجات، و تميزها من بلد لأخر، 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 والتسييري للشركات المعنية.

ح) المدخل الإداري.

يرى خبراؤه أن ظهور و نمو الإستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات و تعدد و إتساع أنشطتها.³²

رابعاً: إستراتيجيات التحول للعالمية.

أ) التصدير.

بيع المنتوجات من دولة لأخر، 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 بمقتضهاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذا إتفاقيات إنتاج بالوكالة تكون عادة طويلة الأجل.³³

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) الاستثمار 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 المؤسسة³⁴.

خامسا: مشاكل المنافسة في السوق العالمي، والعلمة 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 استراتيجيات التنافسية.

الإستراتيجيات قد تدور حول السعر، الجودة، الجهود البيعية، تطوير المنتوج 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 تشغله عن مجرد التفكير في إقتحام السوق العالمي.

ب) عدم توافر إمكانات البحث والتطوير.

(34) سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 27-28.
(34) صندوق النقد الدولي.

يمثل نقص وحدات البحث والتطوير إحدى المشاكل الرئيسية في تحول المنظمات نحو العالمية، بحيث يتطلب الدخول إلى العالمية توافر وحدات للبحث والتطوير قادرة على تطوير المنتج وإضافة خصائص جديدة تطيل دورة حياته، و تجعله أكثر قبولا في السوق العالمي بدلا من أن يصبح المنتج متقادما غير مرغوب فيه.³⁵

ت) صعوبة الإدارة العالمية.

هناك صعوبة ل القيام 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 الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، المعتقدات الدينية...الخ.

ث) عدم كفاءة أنظمة المعلومات.

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

ج) إنتشار التكتلات الإقتصادية.

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

سادسا: متطلبات النجاح في السوق العالمي.

أ) ملائمة الصناعة لإمكانات المنظمة.

.243_234 ص ص مرجع سابق، محمد أحمد عوض.

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

وتحديد الصناعة يقصد به تحديد حلة المنافسة التي سوف تعمل بها المنظمة، وتتألف فيها في السوق العالمي.

كما يجب على المنظمة أن تختار الصناعة التي تتوفر لديها محددات النجاح الازمة للمنافسة ³⁶ فيها.

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.

توقف قدرة المنظمة على النجاح في السوق العالمي على درجة التمييز، وعلى مقدار ما تتحققه 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 و مقابلة الموردين والعملاء، و تدعيم أنشطة العلاقات العامة.

سابعاً: نموذج تقييم فرص المنظمة للتحول لل العالمية.

36) نفس المرجع أعلاه.

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

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

المزايا التنافسية في السوق العالمي	مرتفعة منخفضة	2_ منظمات تحتاج لدعم محلي 4_ منظمات فاشلة محليا، وعالميا	1_ منظمات عالمية 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 إهادرا للموارد ومن الأفضل تصفيتها.

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 متكملا.

- ت) توفير المدير العالمي.
- ث) توفير التمويل العالمي.
- ج) المحافظة على سوق محلي قوي.
- ح) إتباع إستراتيجية التفاسية المناسبة.
- خ) ³⁸الاهتمام بالعميل العالمي.

إستراتيجية التسويق الدولي.

أولاً: مفهوم التسويق الدولي.

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

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، تمهدًا 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 الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، إستراتيجية التمويل، التدخل الحكومي، التوزيع.³⁹

رابعاً: مكونات بيئة التسويق الدولي.

أ) البيئة الداخلية.

.39) سامح عبد المطلب عامر. مرجع سابق، ص ص 171_187.

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، وكذلك القرارات، و السياسات، و الإستراتيجيات التي تؤثر على دخول الشركة إلى السوق العالمي من عدمه، و تتمثل في أطراف، و متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولي بحيث الأطراف حكومة الدولة الأجنبية، المستهلكين، الشركات المنافسة، الموردين، المؤسسات الأخرى المعاونة، و متغيرات تلك البيئة تتضح في تحديد الفرص، و التهديدات المتصلة بالسوق العالمي.

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 الاقتصادية، المنافسة، التكتلات الاقتصادية، السياسات الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية.

ت) **العلاقة بين البيئة الخارجية، والداخلية للتسويق الدولي.**

هي مرحلية 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.⁴⁰

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

أ) المرحلة الأولى.

مرحلة الاستقرار و النمو محليا.

ب) المرحلة الثانية.

الشعور بإمكانية الغزو للسوق الخارجي (المرحلة الجنينية).

ت) المرحلة الثالثة.

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

ث) المرحلة الرابعة.

الانتقال (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 تناصي قوي، و تعديل، و تطوير لإستراتيجيات التسويقية مع تحديد إستراتيجيات بديلة لمواجهة أي تغيرات طارئة.

ح) المرحلة السادسة.

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

خ) المرحلة السابعة.

الانتشار، و التوسع بحيث يكون هنا الطموحات، والميول، و الإتجاهات الجديدة لتوسيع قاعدة الشركة، و إنتشارها في الأسواق الدولية المختلفة، والمتباعدة، والمتميزة الثقافات، والعادات.

سادسا: محتوى المنظومة المعلوماتية للتسويق الدولي.
أ) المدخلات.

تمثل 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 متذدي القرار إلى جانب تخزين البيانات، والمعلومات لحين الحاجة إليها. ⁴¹
ت) المخرجات.

بعد الخطوة السابقة تصبح نواتج تلك المنظمة عبارة عن تحديد المتطلبات الازمة لتطوير، و تعديل المزيج التسويقي، تحديد الأهداف الدولية، والمزج المناسب، و كذلك تحديد الفرص التسويقية البديلة، والأسواق الأكثر تميزا، ودرجة المخاطر المحتملة، و مستوى المنافسة مع التغيرات المحتملة في كل سوق، بدون أن ننسى تحديد إحتياجات، و رغبات، و حاجات 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، فإذا ما كانت تلك المؤشرات متنقة مع الواقع ينبغي الإستفادة منها في التطوير، والتحسين في مصادر، وطرق 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.

يوجد بديلان أمام الشركة إما توحيد مواصفات المنتج محلياً، و دولياً، أو التمييز للمنتج عن طريق إسم موحد مميز، أو إسم متعدد متميز (لكل سوق على حدٍ)، أو إسم متميز لكل منتج على حدٍ. 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، و خدمات ما بعد البيع.

ب) إستراتيجية التسعير بالسوق الدولية.

من أهم العوامل المؤثرة على الإستمارية بالأسواق الدولية تسعير المنتوجات، 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 المنتوجات الدولية يمكن الإشارة لها في ما يلي:⁴²

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 المنتوجات دولياً 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.

تشتمل على عناصر تتمثل في الإعلان الدولي، البيع الشخصي، تشغيل المبيعات،
المعارض الدولية، النشرات البيعية.⁴³

ثامناً: 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، وتحديد الحصة السوقية المستهدفة فيها، وطبيعة 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 الاستثمار المباشر، و لكل إستراتيجية حجم من الالتزام و المخاطر، والرقابة، والأرباح المحتملة المرتبطة بها، تتزايد تصاعدياً حسب دونال و وندل، كما هو موضح في الجدول الموالي:

درجة أهمية الاستثمار في البلدان الأجنبية _ أساليب دخول الأسواق الأجنبية.

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

كما أشار كوتلر من جهة أخرى في كتابه عام 1997 م إلى وجود خمسة أساليب لدخول الأسواق الخارجية تتمثل في الاستثمار 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 تتقسم إلى التراخيص وعقود التصنيع وتعاقدات إدارة ملكية مشتركة، إلى جانب تسهيلات التجميع وتسهيلات التصنيع.⁴⁴

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 أيضاً الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد كعمليات تعزيز الطلب على تلك السلع و الخدمات و المعلومات.

أو هي تطبيقات التجارة و التبادل التجاري بين طرفين (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 مُشترين و سمسارة ليس فقط في أماكن مختلفة، بل نادراً ما يعرفون بعضهم البعض.

ت) عناصر و خصائص التجارة الإلكترونية.

تعمل التجارة الإلكترونية على أداء العمليات التجارية بين مؤسسات الأعمال و عملائها و الحكومة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و شبكة 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 يتبعون الحدود المكانية و الكمانية، كما تشمل أيضاً عملية التصنيع و الإنتاج، و تعمل على إتاحة الإستجابة لطلبات السوق في أقل مدة زمنية ممكنة.⁴⁵

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 جمیل محمد خالد. أساسيات الاقتصاد الدولي. الطبعة الأولى. المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014م، ص ص 211_191.

يرتكز هذا النوع على العمليات والإجراءات المتعلقة بالدفع التي تتم عبر الأنترنت، وتعتبر عمليات الدفع سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي عمليات ذات تطور متقدم، وبحاجة إلىأخذ الحيطة عند التعامل على هذا المستوى.

ج) أدوات رئيسية تعتمد عليها التجارة الإلكترونية.

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

ح) أشكال التجارة الإلكترونية.

ح_1) التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال و المستهلك.

ح_2) التجارة الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال.

ح_3) التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال و الحكومة (الإدارة المحلية).

ح_4) التجارة الإلكترونية بين المستهلك و الحكومة (الإدارة المحلية).

خ) مجالات التجارة الإلكترونية.

خ_1) البنوك الإلكترونية.

خ_2) التسوق.

خ_3) شراء الأسهم.

خ_4) المزادات.

د) 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 الإعتبار يتمثل أهمها في:

د_1) تحديد المنتوجات 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 تقييد بالتوافق البيئي

من الدخول لأسوقها، 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 اختيار تلك الشهادة التي تتميز بالقبول العام لدى الكثير من المستوردين، أو التي تحاول الوفاء بأكبر المتطلبات شيئاً فشيئاً 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 أمن و المتافق بيئياً.

د_4) إمكانية التنفيذ.

تتركز اهتمامات إدارة المؤسسة التي ترغب في الحصول على شهادة التوافق البيئي في محوريين رئيسيين، أولهما يتمثل في التعرف على و دراسة المواصفات الخاصة، أو الاشتراطات الواجب الالتزام 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 لابد من اختيار الشهادة التي يمكن أن تتحقق و تتفذ متطلباتها.⁴⁶

استراتيجية 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 الاقتصادية.

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 و عملية 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.⁴⁷

التصدير هي استراتيجية تعتمد其ها الشركة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج، حيث تصدر سلعها من وطنها الأم مقرها، غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً، وفوائد الرئيسة لهذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها مع قلة المخاطرة لأن الشركة تصدر فائض انتاجها عندما تستلم طلبيات 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) فايزه بلعابد. محاولة قياس علاقة التكامل المترافق بين الاستثمار 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 بإستخدامها 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 ك وسيط مبيعات له، وغالباً ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية.

من فوائد هذا الأسلوب في الأمد القصير المصدر يستخدم القنوات التوزيعية للأخرين 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其 الشركات في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي.

أما في التصدير المباشر فإن المسوق يتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعته إلى الأسواق الخارجية، إما عن طريق إيصاله السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة وإن 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 وادامته.⁴⁸

(48) بديع جميل قدو. التسويق الدولي. الطبعة الأولى. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع وطباعة، 2009 م، ص ص : 176_177.

ثانياً: دوافع التصدير.

يمكن تحديد دوافع التصدير بالأتي:

- أ) تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير.
- ب) تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتوج في الأسواق الخارجية.
- ت) الإستفادة من وفورات الحجم الكبير في التسويق.
- ث) الإستفادة 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 و معطلة.
- د) إغتنام فرص تسويق خارجية، تحقق مردوداً مشجعاً من خلال الإستفادة 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 محلياً.
- س) ركود أو تدهور الطلب في السوق المحلية، و اقدام المؤسسة على إيجاد منافذ خارجية لتصريف منتوجاتها.

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

- أ) توفر خبرات و معارف لدى المؤسسة في النشاط التصديرى و ممارسته.
- 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.⁴⁹

49) نفس المرجع أعلاه، ص ص 56_51.

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

ثالثاً: محددات التصدير.

رغم أهمية التصدير للبلد، سكاناً و منشآت و اقتصاد وطني، إلا أن هذا النشاط لا تخلو ممارسته من محددات تواجهه 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 و قنوات 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 وأخذ القرارات.

ب_2) التعدد و التنويع 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.⁵⁰

رابعاً: تطور النشاط التصديري للمؤسسة.

إن قرار التصدير الدولي عملية تدريجية يمكن أن تجزأ إلى مراحل غير منتظمة، وتتأثر كل منها بالفرص و التحديات التي لا تظهر بشكل مستمر أو مسيطراً 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 لتنسجها لمتطلبات الأسواق الخارجية.

ث) اجراء تحويلات أساسية و تكييفها لأغراض التصدير، و الوصول إلى المستهلكين في الأسواق الخارجية مباشرةً أو عن طريق غير مباشر.

ج) تطوير السلع الجديدة للتصدير إلى الأسواق الخارجية الحالية، أو المستهدفة. كما إنتمد بيلكي وتيسار مزيجاً من هياكل تصنيف تطور التصدير، حيث قسماً مراحل التطور إلى ست مراحل تتصل 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 تجاري و للأسواق القريبة.

ج) اكتساب الخبرة في التصدير من الأسواق المجاورة .

ح) الكشف عن جدوى التصدير إلى أسواق أبعد.

أما كافو زجل فقسم مراحل الدخول في عمليات التصدير إلى:

- أ) المرحلة التجريبية؛ الإستجابة للأوامر الخارجية فقط والقريبة بالذات.⁵¹

ب) المرحلة النشطة؛ تكيف عناصر المزيج التسويقي حسب حاجة الأسواق الخارجية و التصدير بإنتظام.

ت) المرحلة الملزمة؛ تبحث عن فرص أخرى بالإضافة للتصدير كالاستثمار وفتح فروع لإنتاج في الأسواق الخارجية.

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

خامساً: ماهية إستراتيجية التصدير.

أ) تعريف إستراتيجية التصدير.

هي الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق العالمي، بحيث الشركة قد تصدر بشكل غير فعال الفوائض من فترة لأخرى، أو قد تقوم بعمل تعهدات فعالة للتوسيع 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 العالمية، كما تتضمن هذه المرحلة تعيين الطاقة الإنتاجية و التسويقية و الموارد المالية والإمكانيات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير.

52) نفس المرجع أعلاه.

ب_2) الحصول على الخبرات، و الإستشارات الضرورية من الجهات الحكومية الرسمية في البلد الأصلي أو من بيوت الخبرة و مراكز البحث، و المعلومات لمساعدة في صياغة و تنفيذ إستراتيجية التصدير.

ب_3) اختيار الأسواق المستهدفة للتصدير ، وتعتبر هذه المرحلة عنصر رئيسي في تصميم إستراتيجية التصدير، و في نجاحها.

من البديهي القول في هذا الصدد عملية اختيار 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 اختيار عدد محدد من الأسواق، أو سوق كبيرة واحدة.

ب_5) صياغة إستراتيجية 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 بيئه الأعمال، أو في هيكل الصناعة.

ب_6) تحديد إستراتيجية 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 إستراتيجية التصدير العناصر التالية:

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

(53) سعد غالب ياسين. الادارة الدولية. عمان_الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 46، 50.

ت) إستراتيجية التصدير يمكن أن تأخذ الأشكال التالية: ت_1) إستراتيجية التصدير غير المباشر.

تعد الطريقة الأكثر شيوعا في الدخول للأسوق الخارجية، بحيث تقوم الشركة هنا بإنتاج جميع منتوجتها للسوق الأجنبية، و غالبا ما تغير في خطوط إنتاجها، أو إستراتيجية تسويقها، أو طريقة تنظيمها، أو فلسفتها، ولا تقدم الشركة الوطنية أية خدمات، و غالبا 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 (المحلية).

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، و غالبا ما يستعين بهذه المنظمة من قبل منتجين للمنتوجات الأساسية، أو الأولية كالمنتوجات الزراعية، والحيوانية.

ت_1_4) شركة إدارة التصدير .

حيث تتوافق 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 إستثمار 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 السعودية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات⁵⁴:

ت_2_1_ شعبة أو قسم التصدير المحلي.

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

حيث تتحصر مهام القسم في عمليات البيع الفعلي وال مباشر 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 المصنوع من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية أو الأجنبية، إضافة إلى قسم التصدير أو بدونه يأخذ المشروع له فرعا في الخارج يختص بالمباعات الدولية، ويعامل الفرع مع البيع والتخزين والتوزيع والترويج، أي بجميع السياسات التسويقية الخاصة بال الصادرات.

كما يقدم الخدمة للعديد من مراكز الفحص في الخارج، وتجنب 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 وسائل 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. مراجع سابق ، ص ص 136_138.

يمكن أن تتعاقد الشركة مع وكلاء، أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالإنابة عن الشركة، و من أجل ذلك يمنح الوكالء الحقوق الخاصة التي تتيح لها إمكانية تمثيل الشركة في بلددهم، 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.⁵⁵

و في إتجاه آخر يمكن الإشارة لأنواع التصدير كما يلي :

ت_1) التصدير المباشر.

بموجب هذا الأسلوب يقوم المنتج بكافة متطلبات إيصال السلعة إلى المستورد المشتري خارج السوق المحلية، ويستلزم ذلك أن يتتوفر للمنتج الخبرة و المعرفة بشؤون السوق أو الأسواق الخارجية و متطلباتها و الإستعداد لتحمل مخاطر قراره هذا و توفير الإمكانيات الازمة 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 و حتى حكومة) يتطلب القيام بـ:

ت_1_1) إختيار السوق أو الأسواق التي سيصدر سلعته إليها 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 إلى المستورد من وثائق وشهادات ورسوم وتأمين وتمويل.

55) نفس المرجع أعلاه.

ت_1_5) جمع المعلومات عن السوق أولا بأقل تكلفة، و تحليلها لضمان الوصول إلى الحصة السوقية المناسبة مع مواصلة التوارد هناك في المستقبل. ⁵⁶

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.
حيث 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 او اكثر من التشكيلات التالية:

1) استحداث قسم او 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.

56) بديع جميل قدو. مرجع سابق، ص ص 285_290.

حيث القسم التابع للشركة يقوم بالبيع الفعلي للسلعة (تنفيذ أوامر الشركة)، وتلجم الشركة إلى هذا الأسلوب في حالة صغر حجمها، و محدودية السلعة المتاحة للتصدير و مبيعاتها، 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 حداثتها في هذا المجال.⁵⁷

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 تمعنه بدرجة عالية من المرونة في أداء المهام، وقد تستحدث بعض الشركات فرعاً أو فروعاً لمبيعات 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 الطلبيات 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 لمبيعات في الخارج يتولى أعمال الترويج و التوزيع جملة أو مفرداً في السوق الخارجية.

تخضع نشاطات هذا الفرع إلى قوانين البلد المتواجد فيه كالضريبة و تحويل الأرباح و تشغيل العاملين المحليين وأجورهم و خدماتهم. ويراعي في تأسيس هذه الفروع الكلفة و المردود المتوقع من نشاطها، وتلجمأ إليه الشركات الكبرى و ذات القدرة المالية و الإمكانيات العالية.

بـ(2) التصدير غير المباشر.

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

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

بـ_1_) العوامل والإعتبارات التي يجب اخذها بعين الاعتبار لإختيار القناة التوزيعية.

1) طبيعة و حجم السوق و التوزيع الجغرافي للزيائن و حاجاتهم و رغباتهم، و مستوى 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 و تغيرها و متطلبات 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، و رغبتها في السيطرة على السلعة حتى تصل المستهلك النهائي.

5) سياسات الحكومة في بلد الإستيراد اتجاه السلعة الأجنبية المستوردة، و حالة 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.⁵⁸

بـ_3_) إستراتيجية التصدير المشترك.

يعبر عن تضامن عدة مصادر ذوي إهتمام خاص، أو مشترك للتصدير معاً كما هو أسلوب متميز في تنظيم النشاط التصديرى 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.

بـ_3_(1) _الإتحاد التصديرى.

يقوم على أساس التعاون بين عدة مؤسسات راغبة بالتصدير، يكون إقتصادياً 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 تخفيف 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.⁵⁹

بـ_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 لمفردتها دون أن تتبع المؤسسة الكبيرة سلوك شركة التجارة الخارجية، كذلك تستفيد من شبكة الحامل ومن شهرته وتساعد على القيام بإجراءات تكيف منتجاتها بالشكل الذي تتمكن فيه هذه المنتجات من التلاويم مع الأنظمة الموجودة وابشاع 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 مهد خيضر، 2015_2016 م، ص ص 7_6.

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 بمؤسساتها (الحامل)، وكذلك مشكلة التصدير العادل للتكلفة والربح المالي، وهذا لابد على المؤسسة الراغبة في التصدير بتحليل منافع ومخاطر وتكليف 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) استثمار 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 الاتصال 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 المنتوجات دون قdra كبيرة من الترويج والدعاية المدفوعة، وما هو أسوأ من ذلك المصدر قد يفقد السيطرة على التسويق، والتسعير، والتسويق، وحتى الملكية.⁶⁰

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، ويكون في بعض الأحيان تصديرا عفويًا 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 المنتوجات 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 بانتظام، و مخاطر عدم الدفع (عجز الزبائن)، أما الإنقاذ الموجه لهذا الأسلوب في التصدير لا يتوجب على الشريك إعلام الشركة عن المشتري النهائي لمنتجاتها. وبالتالي لا يمكن المصدر الإنفصال عن الوسيط بدون تحمل خطر خسارة زبائنه، كذلك عدم الإلتزام بالبيع المتواصل يتضمن مخاطر لا يمكن إهمالها.

إن إبعاد المصدر عن المستخدم النهائي للمنتج يمكن أن يقود إلى عدم تكيف المنتوجات 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 يتعدى على المصدر معرفة هامش الربح الحقيقي الذي يأخذ المستورد، و يحاول هذا الأخير عادةأخذ هامش ربح مرتفع، ويمكن أن يخسر المصدر عددا كبيرا من الصفقات بسبب هذا الهامش .

إن دخول المنتوجات 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، وتحسين قيمة المنتوج خاصة الذي أظهر فعاليته في دول أخرى، و كذلك في السوق العالمية، وبذلك يحصل الوسيط على العناصر الازمة كافة لإختيار أفضل أساليب تسويق المنتوج.⁶¹

61) رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007م، ص 137 _ 141

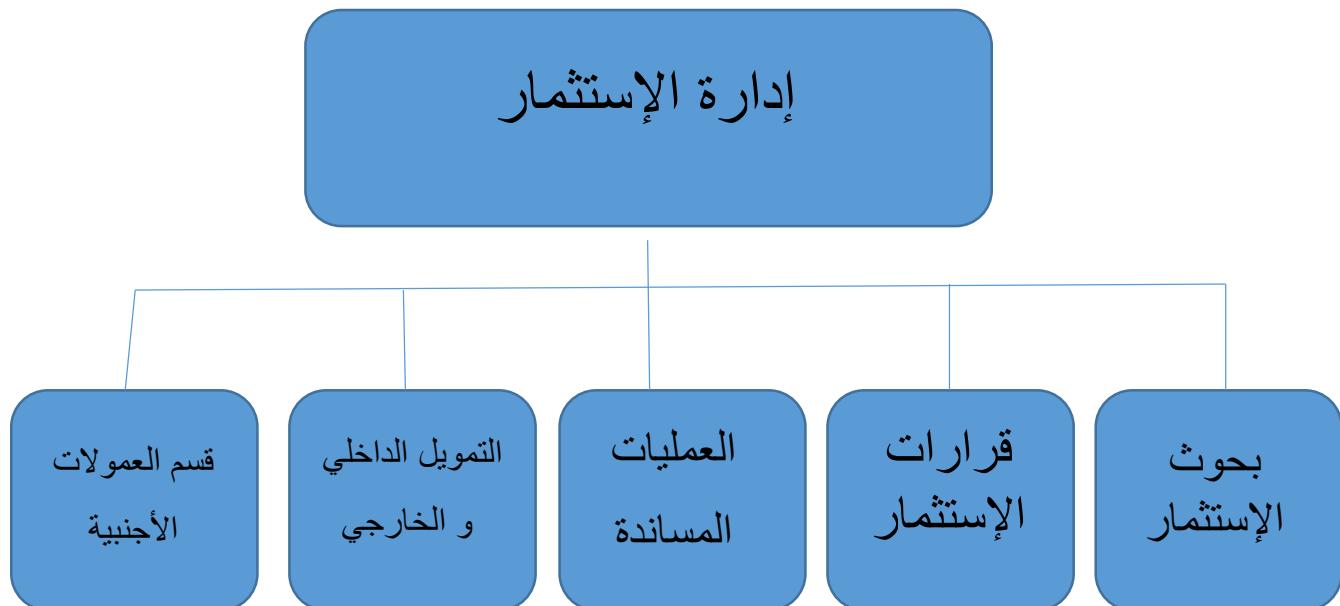
استراتيجيات الإستثمارات الأجنبية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الإستثمار و القرارات الإستثمارية.

أ) الهيكل التنظيمي لإدارة الإستثمار.

تعد إدارة الإستثمار من الإدارات الحديثة في الشركات، وقد حدث توسيع 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، ولذلك لا يوجد استقرار في هيكلها التنظيمي، والشكل المولاي 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
أ_1) 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 البديل المتاحة، و توفير المعلومات التي تسطع من خلالها

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

أ_2) قسم قرارات الإستثمار.

يعلم على دراسة كافة الأدوات و الفرص و البديل الإستثمارية المتاحة مع أخذ القرارات بصفتها، ولكلها 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 المساعدة.

هو المعنى بالعمليات التنفيذية المرتبطة بنشاط أقسام الإستثمار و التسويق 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 تتحققها 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 ألم شيب. مراجع 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 ويجد المستثمر متخذ القرار نفسه وسط ثلاثة ظروف تتمثل في ما يلي:

بـ_1) ظروف القرارات الإستثمارية.

بـ_1_1) حالة التأكيد.

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

بـ_1_2) حالة المخاطرة.

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

بـ_1_3) حالة عدم التأكيد.

هي حالة عدم توفر المعلومات عن الإحتمالات و البدائل و نتائجه 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 التفاؤلي إذ يختار أكبر عائد لكل بديل، ومن تم يتم اختيار أكبرها، والمعيار الثاني التفاؤلي المتحفظ إذ يقع الإختيار على أقلها، وأخيراً المعيار التشاوئي، حيث يتم عرض أقل عائد لكل بديل و اختيار أكبر عائد من بينها.

بـ_2) أسس أخذ القرار الإستثماري.

بـ_2_1) إختيار استراتيجية الإستثمار الملائمة.

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

يمكن تقسيم مراحل بناء الاستراتيجية الإستثمارية إلى مرحلة بناء الحصة، ثم استراتيجية النمو وزيادة الحصة ثم مرحلة التمركز في السوق ومرحلة النضوج في اختيار الإستثمارات المناسبة، ومرحلة التمسك والإحتفاظ أو تحقيق الربح.⁶³

بـ_2ـ إعتماد 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 اختيار البديل المناسب.

بـ_3ـ الإستناد إلى المبادئ الأساسية التالية عند أخذ القرارات.

بـ_1ـ تعدد الخيارات الإستثمارية.

تتضمن عملية اختيار البدائل المراحل التالية:

1ـ 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.

2ـ مرحلة تقويم البدائل.

3ـ مرحلة المفاضلة بين البدائل، لغرض تحديد البديل الإستثماري المناسب.

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

1ـ4ـ تحديد الأهداف التي يسعى المستثمر إلى تحقيقها.

2ـ4ـ الفرص المتاحة، و تهديدات البيئة المحيطة.

3ـ4ـ اختيار البديل الإستثماري الملائم لفلسفة المستثمر في اختيار العائد، و تحديد المخاطر التي يقابلها.

بـ4ـ كفاءة إدارة الإستثمارات .

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

63ـ نفس المرجع أعلاه.

بـ_5) إعتماد التنويع في الإستثمارات.

حيث يعد التوسيع في الإستثمارات إحدى الوسائل التي تؤدي إلى تخفيض المخاطر.

ب_6) حساب القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار.

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

ب_6_1) التنبؤ بمدى كون التدفقات النقدية مؤكدة من حيث القيمة.

ب_6_2) مدى كونها مؤكدة تماماً من حيث التوقيت والقوة الشرائية.⁶⁴

ثانياً: الاستثمار 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 الاستثمار الأجنبي والتي يعد

من أهمها الإستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تزايدت أهميتها 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 الاستثمارات الأجنبية.

هي تلك الإستثمارات التي تتم خارج موطنها بحثاً عن الدولة المضيفة، سعياً وراء

تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و المالية و السياسية، سواء لهدف مؤقت أو لأجل محدد

أو لـأجال طـولـة الأـجل.

ب) أشكال الاستثمار الأجنبي.

يمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى ما يلي:

بـ(1)ـ الإستثمار الأجنبي من حيث المدة.

64) نفس المراجع أعلام، 27، 40

بـ_1ـ)ـ إستثمارات قصيرة الأجل (تحركات رأس المال قصيرة الأجل).

هي تلك الإستثمارات التي تعقد لمدة سنة أو أقل، وهي غالباً ما تنشأ بقصد إنفاق السلع و الخدمات بين الطرفين المتعاقدين، كما أنها تدفقات رأس مال دولية كاللودائع والكمبيالات التجارية، و تنشأ من شراء و بيع السندات القصيرة الأجل عبر الحدود الإقليمية.

بـ_1ـ2ـ)ـ 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 كـالـإـسـتـثـمـارـاتـ الـأـجـنبـيـةـ الـمـبـاـشـرـةـ وـغـيـرـ الـمـبـاـشـرـةـ.

بـ_2ـ)ـ الإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ منـ حـيـثـ طـبـيـعـتـهـ.

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

بـ_2ـ1ـ)ـ تعـرـيفـ الـإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ غـيـرـ الـمـبـاـشـرـ.

1ـ)ـ هناك مجموعة من التعاريف تم منحها للـإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ غـيـرـ الـمـبـاـشـرـ، منها: بأنه تملك الأجنبي عدداً 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 الإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ غـيـرـ الـمـبـاـشـرـ.

بـأنـهـ قـيـامـ الـمـسـتـثـمـرـ بـالـتـعـامـلـ فـيـ أـنـوـاعـ مـخـتـلـفـةـ مـنـ الـأـورـاقـ الـمـالـيـةـ،ـ سـوـاءـ كـانـتـ حـقـوقـ الـمـلـكـيـةـ (ـالـأـسـهـمـ)ـ أـوـ حـقـوقـ الـدـيـنـ (ـالـسـنـدـاتـ).

وـ قدـ يـقـومـ الـمـسـتـثـمـرـ بـنـفـسـهـ بـالـعـمـلـيـةـ الـإـسـتـثـمـارـيـةـ،ـ وـذـلـكـ بـالـتـعـامـلـ مـنـ خـلـالـ بـيـوـتـ السـمـسـرـةـ أوـ قدـ يـقـومـ بـالـتـعـامـلـ بـتـلـكـ الـأـدـوـاتـ مـنـ خـلـالـ مـؤـسـسـاتـ مـالـيـةـ مـتـخـصـصـةـ مـثـلـ:ـ صـنـادـيقـ الـإـسـتـثـمـارـ عـنـ طـرـيقـ شـرـاءـ الـوـثـائقـ الـتـيـ تـصـدـرـهـاـ.

2ـ)ـ الفـرـقـ بـيـنـ الـإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ الـمـبـاـشـرـ،ـ وـ الـإـسـتـثـمـارـ الـأـجـنبـيـ غـيـرـ الـمـبـاـشـرـ.

يتضمن كلا النوعين من الإستثمار تحويلاً دولياً لرؤوس الأموال من المستثمر الأجنبي إلى الاقتصاد المضييف، إلا أن أهم الفروق التي تميز الإستثمار الأجنبي المباشر عن الإستثمار الأجنبي غير المباشر تتمثل في ما يلي:

- 1_ يتميز الإستثمار الأجنبي المباشر بالسيطرة و التحكم من خلال إقامة مشروع أو كيان إقتصادي في إقتصاد ما بواسطة مستثمر أو مستثمرين أجانب، 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 مثلا.
- 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 المنتوج الوطني، أما الإستثمار في محفظة الأوراق المالية يتوفّر على التمويل فقط، ويمكن سحبه في أي وقت.
- 3_ يتميز 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 الإقتصادية، أما الإستثمار في محفظة الأوراق المالية فهو أقل إستقرار أو استمراً، و يمكن سحبه في أي لحظة يعرف فيها المستثمر تعرض أمواله للخطر نتيجة لحدوث أي أزمة.
- 4_ سهولة مراقبته من طرف الدولة المضييفه بالنظر إلى كونه إستثمار طويل الأجل ، على عكس الإستثمار الأجنبي غير المباشر قصير الأجل.
- 5_ يتضمن الإستثمار الأجنبي المباشر تحركات رأس المال ليس فقط في شكل حصص الملكية، وإنما في شكل الآلات و التكنولوجيا و المعرفة و المهارات .
- 6_ انخفاض درجة المخاطرة في الإستثمار الأجنبي المباشر.

حيث 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 تسلیم المفتاح).

3_5) عقود التصنيع و عقود الإداره.

3_6) عقود الإنتاج و التصنيع الدولي من الباطن.⁶⁵

ب_2) الإستثمارات الأجنبية المباشرة.

هي الإستثمارات القادمة من الخارج والمملوكة لرؤوس الأموال ، والمساهمة في إنشاء مشروعات إستثمارية في إقتصاد ما من قبل مؤسسة قائمة في إقتصاد آخر.⁶⁶

1) التصنيع في الخارج.

تستخدم هذه الإستراتيجية التصنيع الكلي أو الجزئي للسلعة في الخارج، وتعتبر عملية لtorيد أحد أساليب التصنيع حيث تصنع السلعة في البلد المضيف ليس بهدف البيع فيه بل لتصدير السلعة المصنعة فيه إلى 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 .مراجع سابق ، ص ص 4_12 .

⁶⁷ زغيب شهزاد. الاستثمار 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 وضمانات عدم المصادر و أجور العمال أثناء العطلات. و من وجة نظر تسويقية، فإن صورة المنتج تستحق الاهتمام، لأن ذلك له تأثير على قرار المستثمر الأجنبي الدخول إلى 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 دوراً 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 الاجتماعية و القانونية و الثقافية.

كذلك تجدر الإشارة إلى 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 إلى 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.⁶⁷

67) بديع جميل قدو. مرجع سابق، ص: 175_176.

2) تأخذ العديد من الأشكال كالاستثمار 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 أخذة الصور التالية:⁶⁸

1_3_1_ الإستثمار المشترك.

عرفه كولي (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 الاختراع، و العلامات التجارية.

2_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.

حيث 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 بارتفاع معدل العائد على الإستثمار كصناعة البترول، والصناعة الإستخراجية، وأنشطة التجارة.⁶⁹

3_3_3_ مشاريع، أو عمليات التجميع.

(68) محمد قاسم خصاونة. الاستثمار في المناطق الحرة. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010 م، ص 42.

(69) نزيه عبد المقصود محمد مبروك. الآثار الاقتصادية للإستثمارات الأجنبية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ، 2013 م، 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 منتوج معين ليتم تجميعها و تصبح منتوجا نهائيا من جانب الطرف الثاني.

4_3_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 الدخول، 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 المنتوج، لأن ترفض بعض الدول إستيراد بضائع فيها نسبة عالية من المواد الأولية، أو وسيلة مستوردة مما يؤدي إلى فشل هذه المشروعات، كما تبرز عوامل سياسية كبيرة تدخل تحت هذا النوع من الإستثمار.⁷⁰

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.⁷¹

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 (تم الإطلاع عليه يوم 06أوت 2016 م)، بدون صفحات.

(71) محمد قاسم خصاونة. مراجع سابق، ص ص 42_43.

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

من ذلك يتبيّن أن المناطق الحرة خارجة عن المناطق الجمركية قانوناً و تخصّصها الحكومات لدخول السلع إليها دون جمارك، يتم التعامل فيها بقليل من التعليمات وقليل أو بدون رسوم انتاج، وبذلك فإن السلع تدخلها دون أي ضريبة او 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 المخطوئة حول المنطقة الحرة للتجارة انها تستخدم للخزن لمدة غير محددة لأغراض تصنيعها وليس لخزنها، ومن فوائدها:

خلق وظائف و المحافظة عليها، جلب استثمارات خارجية، سرعة إيصال السلعة إلى 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 تعبئه 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 أقل 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، إنخفاض كلف التأمين، تأجيل دفع الضرائب، تخفض تخزين الترانزيت، تدفق نقدi 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 إلى حيث الطلب عليها.

هذا و الجدير باللحظة أن بعض الدول مثل الصين تقيم مناطق اقتصادية خاصة للتصنيع و المصادر و التصدير و الإستيراد و الاستثمار الأجنبي لجذب رؤوس الأموال الأجنبية لإقامة صناعات تصديرية.⁷²

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

يأخذ شكل عقود إمتياز و مدتة تتراوح ما بين 20 سنة إلى 50 سنة، و لقد ارتفع 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 (بناء محطات الكهرباء، والمطارات، وإنجاز الطرق، و إستغلالها لمدة معينة)، ببناء على عقد بين الحكومة المضيفة، وهذا النوع من الإستثمار ما يعرف بعائلة (B.O.T) هي مشروعات قائمة على البناء، والتشغيل، والتحويل.⁷³

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 تداعياتها. الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008 م، ص ص 185_186.

يساعد في حصول الشركة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء، و تملك مشروعات إستثمارية تملكا مطلقا، و يفضل في حالة عدم توفر الموارد المالية، والبشرية، والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى الشركة متعددة الجنسية اللازمة للاستغلال 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 الاستثمار خاصة الأخطار غير التجارية كالتأمين، والمصادرة، كما يعتبر وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمالية 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 الاستثمار، 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، والجمالية 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.⁷⁴

ت_ مزايا، و عيوب مشروعات التجميع.

تجدر الإشارة إلى أن مشروعات التجميع قد تأخذ شكل الاستثمار المشترك، أو شكل التملك الكامل لمشروع الاستثمار للطرف الأجنبي، ومن تم يترتب على ذلك وجود المزايا والعيوب الخاصة بهذه الشكلين للاستثمار على مشروعات التجميع سواء بالنسبة للطرف الأجنبي، أو الطرف الوطني.

النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر.

النظرية الكلاسيكية.

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

أيضاً 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 الدخول

(74) بالإعتماد على المراجع التالية:

- أ_ فليح حسن خلف. العلوم الاقتصادية. الطبعة الأولى. اربد_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 الطبقية الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود الشركات الأجنبية قد يؤثر على سيادة الدولة المضيفة و استقلالها من خلال خلق التبعية الاقتصادية و التبعية السياسية.

نظريّة 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 لمنظومات 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 لمحالات الاستثمار الأجنبي فضلاً عن أن التملك المطلق لمشروعات الاستثمار هي الشكل المفضل لاستغلال جوانب القوة لدى الشركات متعددة الجنسيات.

نظريّة الحماية.

الحماية تعتمد其ها شركات الاستثمار الأجنبي المباشر كممارسة وقائية تضمن من خلاها 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 تتحقق 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 تتحقق بذلك الحماية المطلوبة لضمان تحقيق أهدافها.⁷⁵

نظريّة دورة حياة المنتوج.

تقوم على أساس افتراض أن هنالك دورة حياة معينة للمنتج، 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 تشعب 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 تطويرا محليا.

نظرية الموقع.

تركتز هذه النظرية على المحددات والعوامل الخاصة بالبيئة، و الموقع، والتي تؤثر على قرار الاستثمار الأجنبي بسبب وجود عوامل ترتبط بتكليف 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 و العوامل 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 بيئه استثمارية إلى أخرى.⁷⁶

الاستثمار الأجنبي غير المباشر.

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

١) عقود التراخيص، 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 إستثماري. بحيث هي عبارة عن إتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام 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 التراخيص، مما يمكن الدولة المضيفة المحافظة على استقلالها السياسي و الاقتصادي.

كما تستطيع الدولة المضيفة من خلال هذا الشكل من الإستثمار تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية، بل و يمكنها في هذه الحالة تدمير التكنولوجيا الوطنية في نفس الوقت،

76) نفس المرجع أعلاه.

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 بـاستغلال الإمتياز والترخيص الخاص بمنتج 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 استغلال براءة الإختراع المعنية استغلال جيدا، وتكلفة تدريب الوطنيين على استخدام براءة الإختراع قد يكون بتكاليف باهضة.⁷⁷

مزايا، 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 الإشاعر الفنية، 1998م، ص 16.
- ب_ سامح عبد المطلب. مراجع 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 بانخفاض أثاره 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 الألات، و تجهيزاته الالزمة للمشروع، إضافة إلى إنخفاض درجة الخطر السياسي، و الأخطار غير التجارية، والت التجارية كذلك ممك أن تتسع 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 البحث والتنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

وفيما يخص العيوب.

لا تتوفر 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 وتحكم 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، وأبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.⁷⁸

مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات.

يمكن تلخيصها بمعطيات الجدول التالي:

عقود الإدارة	عقود التصنيع	شكل الاستثمار المزايا و العيوب.
<ol style="list-style-type: none"> 1_ لا تحتاج إلى رأس مال. 2_ تسمح بغزو السوق المضيف مع إنخفاض درجة الخطير. 3_ تساعد في التقدم نحو الحصول على مشروعات إستثمارية مشتركة، أو مملوكة بالكامل. 4_ المحافظة على السوق. 5_ تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة. 	<ol style="list-style-type: none"> 1_ تحتاج إلى رأس مال محدود جدا. 2_ عدم التعرض للأخطار السياسية. 3_ إنخفاض تكاليف الإنتاج، والتسويق. 4_ وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة. 5_ تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية، والهندسية، والإدارية المقارنة بنظيرتها الإنتاجية. 	المزايا

	<p>6 الجمع بين الإنتاجية، ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	
<p>1 إحتمال تدخل الطرف الوطني في الشؤون الإدارية خوفاً، أو بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p>2 التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، وإنتاجية، وتسويقيّة.</p>	<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>العيوب</p>

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

عبارة عن إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين _ شركتين، أو فرعين من فروعهما مثلا 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 تتطوّي الإتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام الازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدتها للأصيل.

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

تحقق المزايا نفسها التي تتحققها عقود التصنيع وعقود الإداره، كما تجدر الإشارة إلى أن جوانب الضعف التي تكمن في عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن تتشابه مع نظيرتها المرتبطة بعقود التصنيع والإدارة أيضا، كذلك فعالية هذه العقود تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن من الدول المضيفة، بالدرجة التي تحقق أهداف الشركات متعددة الجنسيات، و تعتبر إحتمالات تتميّة وخلق منافسين في السوق المضيّف 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_ الوكاء.

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 الوكاء إلى أربعة أنواع رئيسية على النحو التالي:

الوكيل بالعمولة.

هذا النوع من الوكاء يتناقض مبلغا يتقاضى عليه يسمى بالأتعاب، أو العمولة كما يقوم بعملية البيع من خلال استخدام العينات، ولا يحتفظ بمخزون من السلع، أو المنتجات التي يتعامل معها. أي دوره ينحصر في إرسال الطلبيات 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.

وكيل 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 وبين الأصيل ليس فقط بالبيع بل أيضا بتخزين البضائع، وتقديم المساعدات والتسهيلات الازمة لتسليم البضاعة المباعة، ويتناقض

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

مزايا وعيوب الوكاء من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات (الأصيل).

بالنسبة للمزايا 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.⁸⁰

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 اختلافاً 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، بدلاً من الوكيل أخذًا في الإعتبار إنخفاض القدرات الفنية، و التكنولوجية للأخير بالمقارنة بالأول.

الموزع

عبارة عن عميل يقوم بالشراء المباشر من المصدر، أو الشركة متعددة الجنسيات بعرض 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 معاً، أم البيع المباشر للمستهلك الآخر، أو الصناعي في هذا السوق.

المزايا والعيوب من وجهة نظر الشركات المتعددة الجنسيات.

تزداد أهمية الموزع بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات _المصدر_ خاصة عندما تحتاج المنتوجات التي سيتم توزيعها، و بيعها في الدولة المضيفة إلى خدمات تركيب، و صيانة، و توفير مستلزمات التشغيل وقطع الغيار، و خدمات 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 استخدام 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

⁸¹ بوجه عام.

إستراتيجيات التعاون، وصيغ الجديدة للمنظمات على المستوى الدولي.

الاستلاء أو الاحتواء أو الاستحواذ.

عندما يرغب منتج ما الدخول بسرعة إلى الأسواق الدولية و يحافظ على الحد الأدنى من الرقابة، فإن الاستثمار المباشر عن طريق الاستحواذ (الاحتواء) يجب أن يخطر بباله أولاً الأسباب وراء الرغبة في الحصول (تملك) شركة أجنبية تشمل: التوزيع الجغرافي للسلعة، الحصول على الخبرات (الטכנولوجية، التسويقية والإدارية) وسرعة الدخول، مثال ذلك استحواذ شركة رينولت الفرنسية على شركة أمريكا مطورز لربح شبكة المبيعات والتوزيع التي بدونها سيكون الأمر مكلفاً جداً ويستغرق وقتاً طويلاً لبناء ذلك من الأساس.

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

لكن الإستلاء لا يحقق ذلك طالما يحل محل الملكية الوطنية أو المحلية، لذلك ينظر إلى هذا الأسلوب بالإستغلال أو انتهاص في العزة الوطنية.

و على هذا الأساس، فإنه يواجه بالرفض في كثير من الأحيان ويسبب الطبيعة الحساسة لهذا الأسلوب من الدخول إلى السوق الخارجية، فإن هناك العديد من التعقيدات القانونية تواجهها، فالقانون الألماني مثلاً 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 و مشاكلها عديدة منها: إيجاد الشريك الملائم، تحديد السعر المناسب، الدين المترتب على العملية، دمج فريقين إداريين، تباين لغوي وثقافي، مقاومة و معارضة العاملين، البعد الجغرافي و غيرها من المشاكل.

فقد دفعت شركة برجستون للإطارات مبلغ **2.6 بليون دولار** لحياة شركة فايرستون الخاسرة ، و خسرت **بليون دولار** لحياة شركة فاير ستون الخاسرة، وخسرت بليون دولار في خمسة سنوات الأولى بعد الحياة مع مواجهتها اضطراباً عمالياً طويلاً وعنيفاً، وعلى العموم فإن المستحوذين

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 ماكدونالد 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.⁸²

التحالفات الإستراتيجية.

التعاون بين الشركات الدولية يأخذ أشكالاً متعددة مثل الشراكة لنقل تكنولوجيا المعرفة، الشراكة في التسهيلات الإنتاجية، المساهمة في البحث، 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 البحث والتطوير، خبرات التسويق، أو المهارة والمعرفة الإدارية.⁸³

يعرف كذلك بأنه روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع، وبفاءة 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 كالتالي:

النوع الأول.

82) بديع جميل قدو. مراجع سابق، ص 190 إلى 175.

83) سعد غالب ياسين. مراجع 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 جنبا إلى جنب مع برامج الترخيص الصناعي المتبادل الرسمية، وتتضمن أحجاما أقل من المعرفة التقنية.

النوع الثاني.

التحالفات التعاقدية هي إتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين، وبعد العقد هنا بمثابة خطة عمل متبادل و معترف بها قانونا و بمقتضاه يتم تبادل المعرفة، و توزيع الأخطار، والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا.....وكذلك التصنيع والتسويق المشتركوغيرها، و تعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لأخذ الترتيبات الازمة للتحالفات الرسمية، و تتبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال منها على سبيل المثال:

- 1) **التحالفات بالاستثمار بنسبة الأقلية في الأسهم.**
- 2) **التحالفات الإستثمارية المشتركة تكون طويلة المدى و تحدد فيها الأدوار بشكل دقيق.**
- 3) **التحالفات لتكوين شبكات إستراتيجية للأعمال على صعيد دولي.**⁸⁴

من وجهة نظر أخرى يمكن الإشارة لأنواع التحالفات الإستراتيجية وتصنيفاتها كما يلي:
أولا_ التصنيف وفق درجة السيطرة و الإنتمام بالشراكة.

- يضم هذا التصنيف الأنواع الآتية من التحالفات الإستراتيجية:
- 1) **المشروعات المشتركة.**
 - 2) **التحالف على أساس حق الملكية.**
 - 3) **التحالف بغير حق الملكية.**

ثانيا_ التصنيف الوظيفي:

يمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية، وفق هذا التصنيف كالتالي:
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 وهن وهيونجر 2004: يمكن عرض أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية، وفق

هذا التصنيف كالتالي:

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 كالتالي:

1) التحالف الأفقي.

2) التحالف العمودي.⁸⁵

دواتع التحالف الإستراتيجي.

1) الدخول إلى أسواق جديدة.

2) التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة.

3) تشكيل المعايير الصناعية.

4) تحقيق أو ضمان المزايا التفاضلية.

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 35-54.

1) أسواق ذات الدورة البطيئة.

حيث 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 المنتوجات في هذا النوع من الأسواق قصيرة جدا، فإن تكوين تحالف إستراتيجي يساعد في تطوير، و تصنيع، وتسويق المنتوجات، والخدمات الجديدة بسرعة أكبر مما في حالة التطوير الداخلي، ويصبح التحالف الإستراتيجي مهما بسبب إرتفاع مستويات الالتأكد في هكذا أسواق، وبذلك فإن الدخول في تحالف إستراتيجي يؤدي إلى تطوير منتجات معيارية من خلال تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة.⁸⁶

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

عموما توجد عدة أشكال للتحالفات الإستراتيجية.

1) التحالفات بين المنافسين.

86) سعد علي العنزي وجاد 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.

ت تكون 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.

ت تكون بين شركة ضعيفة وأخرى قوية، وفي معظم الأحيان يبقى الضعف ضعيفاً وتنقل الملكية إلى الطرف الأقوى، هذا النوع من التحالف لا يتعدي 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 التباين في وجهات النظر ، وطريقة تتنفيذ 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 أيضاً إلى فجوة معلوماتية تؤثر سلباً 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.

دـ فقدان الاستقلالية.

مثلاً يشترك المتحالفون في المخاطر، و التكاليف، والأرباح يشترك هؤلاء أيضاً 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 الصالحيات 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، وقد 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.

أـ من المحتمل جداً أن تتجح التحالفات الإستراتيجية، إذا تصرفوا الشركاء كمتساوين حتى وإن لم يكونوا كذلك.

بـ المشاركة بالأهداف و المخاطر.

تـ التفاوض في أخذ القرار.

ثـ حل مشكلة الإختلاف في الثقافات.

ج) السماح بالاستقلالية.

ح) الثقة.

خ) المحافظة على المرونة.⁸⁷

التحالف الإستراتيجي.

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

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 تفتقر عن شركاء استراتيجيين لاختراق 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 بيني على الموجودات، فالتحالف الإستراتيجي قد يكون أكثر من اتفاق تعاقدي بين شريكين أو أكثر يتلقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر و خبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولية.

87) سعد غالب ياسين .مراجع سابق، ص ص 71_55

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.⁸⁸ 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 قدو. مرجع سابق، ص 175_190.

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

3) الإتحاد الجمركي.

يعبر عن درجة أعلى من درجات التكامل من منطقة التجارة الحرة، بحيث تتحقق الدول الأعضاء فيه على إلغاء الرسوم الجمركية على السلع و الخدمات فيما بينها مع تطبيق سياسة جمركية موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، و يتمثل الإتحاد 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.

و من أهم مزايا الإتحاد الجمركي.

أ) يساعد على توسيع رقعة السوق بالنسبة لبضائع و منتجات الدول الأعضاء في الإتحاد.
ب) يساعد على تقسيم العمل بين الدول الأعضاء في الإتحاد، بحيث تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تتمتع بميزة نسبية في إنتاجها.
ت) السوق المشتركة.

تعتبر درجة أعلى من درجات التكامل الاقتصادي و تتمثل في إتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريفة موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، بالإضافة إلى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينهما كالعمل و رأس المال.

5) الإتحاد الاقتصادي.

يعتبر الإتحاد الاقتصادي أعلى درجات التكامل الاقتصادي، و يتمثل في إتفاق مجموعة من الدول على إزالة القيود المفروضة على حرية التجارة بينها مع وضع تعريفة موحدة في مواجهة الدول غير الأعضاء، بالإضافة إلى إلغاء القيود المفروضة على تحركات عناصر الإنتاج بينها كالعمل و رأس المال مع توحيد السياسات المالية و النقدية داخلها، و استخدام

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 عليها، و جهاز إداري مسؤول عن تنفيذ هذه السياسات وفي هذه المرحلة من التكامل الاقتصادي توافق كل دولة عضو على تقليص سلطتها التنفيذية الذاتية و خضوعها في كثير من المجالات للسلطة الإقليمية العليا، وهذا يعني الوصول إلى التكامل الاقتصادي التام.⁸⁹

⁸⁹ _ السيد محمد أحمد السريتي و أحمد فتحي خليل الخضراوي .الاقتصاد الدولي . الطبعة الأولى. مكة المكرمة: الناشر دار فاروس العلمية_ 54 ش ، 2017م، ص ص202_208.

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 إقتحام 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 المحاكاة في المجال الإنتاجي و التسويقي و المالي و التكنولوجي و التسويقي. ضرورة توحيد أو بناء مشترك للأهداف تحقق مصالح منظمات الأعمال الجزائرية و مصالح الدولة في الوقت ذاته. وما نختم به هذه الباقة الهامة من التوصيات، ضرورة النهوض والرقي ب مختلف 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) بديع 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، 2014 م.
- 4) رضوان محمود 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، 2010 م.
- 7) سعد غالب ياسين. الإدارة الدولية. عمان_الأردن عمان_الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007 م.
- 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. العلوم الاقتصادية: منظماتها وشركاتها و تداعياتها. الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008م.
- (13) دريد كامل آل شبيب. الاستثمار و التحليل الاستثماري. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008 م.
- (14) فليح حسن خلف. العلوم الاقتصادية. الطبعة الأولى. اربد_الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010 م.
- (15) محمد أحمد عوض. الادارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999م.
- (16) محمود جاسم الصميدعي. ردينة عثمان يوسف. ادارة الاعمال 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 الادارة الاستراتيجية. بسكرة: قسم علوم التسبيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة محمد خضر، 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 التسبيير، جامعة محمد بوضياف ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية ، 2016 / 2017م.

الرسائل والأطروحة.

(21) زريمي نعيمة. التجارة الخارجية الجزائرية من الاقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق.

رسالة ماجستير . ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص المالية الدولية . تلمسان: مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسخير رأس المال الاجتماعي ، مدرسة الدكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2010_2011م.

(22) جوامع سماعين. مساهمة لصياغة إستراتيجية لتدويل نشاط المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغرى دراسة حالة تدويل بعض المؤسسات الجزائرية . أطروحة دكتوراه دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد 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 محمد خيضر، 2015_2016 م. مقالات وأوراق مختلفة ذو قيمة علمية على الانترنت.

(24) (تم الإطلاع عليه يوم 12 سبتمبر 2017 م) WWW.GOOGLE.AE _كامل مهرة، إدارة الأعمال الدولية، بدون تاريخ، مقال متاح على

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

المقالات.

(26) فايزه بلعابد. محاولة قياس علاقة التكامل المترافق بين الاستثمار 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 شهزاد. الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع وأفاق . مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2005 م ،العدد الثامن ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة تقارير ونشرات المنظمات و المعاهد.

28) صندوق النقد الدولي.