



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اربيل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة موجهة لطلبة الأولى ماستر المالية والتجارة الدولية



# استراتيجية اختراق الأسواق الدولية

من إعداد:

الدكتورة سميرة شرفاوي

أستاذة محاضرة "أ" بقسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة اربيل

الموسم الجامعي

2024/2023

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الصفحة	فهرس المحتويات
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الاشكال
01	تقديم
<b>المحور الاول: مدخل حول سياسات التجارة الخارجية</b>	
02	تمهيد
03	أولاً: مفهوم سياسة التجارة الخارجية
04	ثانياً: اهداف واهمية التجارة الخارجية
05	ثالثاً: انواع سياسات التجارة الخارجية ومبررات استخدامها
10	رابعاً: أدوات سياسة التجارة الخارجية
<b>المحور الثاني: مدخل حول مفاهيم نظرية ذات الصلة بتدويل المؤسسة</b>	
13	تمهيد
14	أولاً: تدويل المؤسسة، تطور تاريخي، مفهوم
22	ثانياً: أبعاد عملية التدويل
23	ثالثاً: قياس أداء تدويل المؤسسة
25	رابعاً: مراحل عملية تدويل المؤسسة
28	خامساً: دوافع عملية تدويل المؤسسة

المحور الثالث: مفاهيم نظرية ذات الصلة بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	
31	تمهيد
32	أولاً: مفهوم الاستراتيجية
33	ثانياً: خصائص الاستراتيجية
34	ثالثاً: أنواع الاستراتيجية
41	رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
43	خامساً: أسباب ومنافع التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي
45	سادساً: بعض الآليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي
المحور الرابع: السوق الدولية	
59	تمهيد
60	أولاً: مفهوم السوق الدولية
61	ثانياً: مفهوم المؤسسة الدولية
63	ثالثاً: مميزات المؤسسات الدولية
65	رابعاً: أسباب اللجوء إلى الأسواق الدولية
67	خامساً: مراحل التطور الدولي للمؤسسة
70	سادساً: مبادئ الدخول للأسواق الدولية
المحور الخامس: استراتيجية التصدير	
72	تمهيد

73	أولاً: مفهوم وأنواع التصدير
75	ثانياً: مفهوم وأنواع استراتيجية التصدير
77	ثالثاً: إجراءات استراتيجية التصدير
79	رابعاً: مزايا وعيوب استراتيجية التصدير
<b>المحور السادس: استراتيجية الاتفاقيات التعاقدية</b>	
81	تمهيد
82	أولاً: عقود الترخيص الدولي
84	ثانياً: عقود الامتياز الدولي
85	ثالثاً: العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين
86	رابعاً: عقود المفتاح في اليد
88	خامساً: عقود التصنيع
89	سادساً: عقود الادارة
90	سابعاً: صفقات التعاقد من الباطن
<b>المحور السابع استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر</b>	
92	تمهيد
93	أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
94	ثانياً: أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر

97	ثالثا: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
99	رابعا: مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر
<b>المحور الثامن: استراتيجية التحالفات الاستراتيجية</b>	
104	تمهيد
105	أولا: مفهوم التحالفات الاستراتيجية
106	ثانيا: أنواع التحالفات الاستراتيجية
107	ثالثا: أهداف التحالفات الاستراتيجية
109	رابعا: نماذج تحالفات استراتيجية لمؤسسات جزائرية
112	خامسا: مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية
<b>المحور التاسع: الهيئات المنظمة للسوق الدولية</b>	
116	تمهيد
117	أولا: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة
124	ثانيا: منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار
125	ثالثا: مؤسسات تعمل لضمان الاستثمار والخدمات المساعدة
125	رابعا: السوق المالية الدولية
131	الخاتمة
132	المراجع والمصادر

## قائمة الاشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
27	مراحل تدويل المؤسسة	01
68	مراحل التطور الدولي للمؤسسة	02
98	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	03
114	معوقات التحالفات الاستراتيجية	04

## تقديم

نهدف من خلال هذه المطبوعة العلمية البيداغوجية إلى تقديم مساهمة علمية وموجهة خصيصا لطلبة المستوى الأولى ماستر تخصص مالية و التجارة الدولية بقسم العلوم التجارية، تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس استراتيجية اختراق الأسواق الدولية ولقد اعتمدنا في انجاز محتوى المطبوعة على البرنامج الرسمي المقرر في مقياس استراتيجية اختراق الأسواق الدولية لطلبة الأولى ماستر مالية و تجارة دولية وبشكل يسمح للطالب في هذا المستوى من تكوين معارف ومكتسبات علمية نظرية ومنهجية ذات الصلة بمجال استراتيجية اختراق الأسواق الدولية تمكنه وتؤهله من تفسير وتحليل مختلف الظواهر والممارسات التي يمكن أن تصادفه على ارض الواقع في مجال التجارة الدولية، ولقد تم تقسيم المطبوعة إلى محاور تم تناولها كما يلي:

**المحور الأول:** مدخل حول سياسات التجارة الخارجية

**المحور الثاني:** مدخل حول مفاهيم نظرية ذات الصلة بتدويل المؤسسة

**المحور الثالث:** مفاهيم نظرية ذات الصلة بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

**المحور الرابع:** السوق الدولية

**المحور الخامس:** استراتيجية التصدير

**المحور السادس:** استراتيجية الاتفاقيات التعاقدية

**المحور السابع:** استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر

**المحور الثامن:** استراتيجية التحالفات الاستراتيجية

**المحور التاسع:** الهيئات المنظمة للسوق الدولية



المحور الأول:

مدخل حول سياسات التجارة الخارجية

## تمهيد

نظريا هناك حالتان متطرفتان يمكن أن تقوم أي دولة أو حكومة بإتباع أحدهما في مجال تنظيم تجارتها الخارجية: الأولى وتعنى عدم فرض أي قيود من شأنها إعاقة أو عدم تشجيع التبادل الاختياري للسلع والخدمات بين الدول ويطلق عليها حرية التجارة، وفي الناحية المتطرفة الأخرى فإن الحكومة تقوم ب اتخاذ وفرض القيود التي تؤدي إلى تخفيض أو منع قيام التجارة الدولية ويطلق على هذا الوضع في حالة عدم وجود تجارة دولية الاكتفاء الذاتي المحلي وتمثل حالة العزلة وربما واقعا لا تتحقق حالة حرية التجارة أو حالة الاكتفاء الذاتي بشكلها النظري فغالبا ما يتم فرض بعض القيود على التجارة الدولية ولكنها لا تصل إلى حد المنع التام لقيام التجارة. وتصنف دول العالم بين هاتين الحالتين المتطرفتين فهناك هونج كونج وسنغافورة التي تقترب من حرية التجارة، وهناك من يقترب من حالة الاكتفاء الذاتي مثل كوبا وكوريا الشمالية. وتقع كل الدول في موقع ما بين سياسة الحرية وسياسة الحماية، وتتبع الدول في مجال تجارتها الخارجية عددا من السياسات التجارية التي يمكن أن تنتوع من دولة إلى أخرى حسب ظروفها وتوجهاتها السياسية والاقتصادية وطبيعة الاقتصاد السائد فيها.

## أولاً: مفهوم سياسة التجارة الخارجية

تعرف السياسة التجارية على أنها مجموعة من القواعد والأدوات والاساليب الاجراءات والتدابير التي تقوم بها الدولة في مجال التجارة الدولية لتعزيز العائد وكذا تحقيق تنمية اقتصادية من خلال التعامل مع باقي دول العالم في إطار تحقيق هدف التوازن خارجي ضمن منظومة تحقيق الأهداف الاقتصادية الأخرى للمجتمع خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

وحسب BYE MAURICE تسمى "سياسة تجارية خارجية" الاختيار الذي تقوم به السلطات العمومية لمجموعة متناسقة من الوسائل القادرة على التأثير في التجارة الخارجية للدولة، بغرض الوصول إلى أهداف محددة. والهدف المنشود عادة هو تطوير الاقتصاد الوطني، الا أنه يمكن أن نجد أهدافا أخرى، التشغيل التام، استقرار الصرف.

كما تعرف بأنها اختيار الدولة وجهة معينة ومحددة في علاقاتها التجارية مع الخارج حرية أم حماية وتعبر عن ذلك بإصدار تشريعات واتخاذ القرارات والإجراءات التي تضعها موضع التطبيق.

تعرف سياسات التجارة الخارجية بأنها: "تلك الإجراءات التي تتخذها أو القوانين التي تسنها الحكومة بغرض التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على حجم التبادل التجاري. أي أنها الاستراتيجيات التي تنتهجها الدولة في إطار التجارة للتأثير على نوعية التبادل أو اتجاهاته الخارجية التي تربطها مع دولة معينة أو عدة دول تربطها علاقات تجارية.<sup>2</sup>

أو هي مجموعة الوسائل التي تلجأ إليها الدولة للتدخل في تجارتها الخارجية بقصد تحقيق بعض الأهداف.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية ج02، الجزء الثاني، الطبعة الاولى، القاهرة، مجموعة الدول العربية 2003، ص 124  
<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 70

## ثانياً: أهداف سياسة التجارة الخارجية

تعمل سياسة التجارة الخارجية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجية منها:<sup>3</sup>

### 1. الأهداف الاقتصادية وتتمثل في :

- حماية الصناعة الوطنية الناشئة: أي الصناعة حديثة العهد في الدولة لأنه في بداية عملية التصنيع تكون منتجاتها أقل جودة وأعلى تكلفة مقارنة بمنتجات الصناعات الراسخة لان طول الفترة الزمنية أكسب هذه الصناعات الراسخة في الدول المنافسة درجة عالية من الكفاءة السعرية في شكل تخفيض التكاليف، وعلى ذلك يجب قيام الدولة بتقديم الحماية لهذه الصناعات الناشئة لحمايتها من المنافسة الضارة من قبل منتجات الصناعات الراسخة القادمة من الدول الأخرى.

- تحقيق التوازنات الخارجية: إن الهدف لأي سياسة اقتصادية يركز بشكل كبير على التوازنات الخارجية، لذلك تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال استخدام الادوات الخاصة بالسياسة التجارية، للتأثير على الصادرات والواردات لان زيادة الاستهلاك المحلي للسلع الأجنبية عن الاستهلاك الاجنبي للسلع المحلية يؤدي إلى العجز في ميزان المدفوعات، وعليه تستخدم السياسة التجارية لتجاوز العجز بالعمل على زيادة الصادرات مع تخفيض الواردات أو على الأقل بقائها عند المستوى الموجود، مما يؤدي إلى تحسين وضعية ميزان المدفوعات، وتحقيق الرصيد الايجابي الذي يسمح بتعزيز الرصيد من رؤوس الاموال والمحافظة على سعر صرف العملة الوطنية في مقابل العملات الأجنبية. كما أن هدف التوازن الخارجي يسمح عند تحقيقه بالتأثير الايجابي على الاقتصاد المحلي للدولة ويحافظ على استقرار الأسعار المحلية.

- تحقيق التوازن الداخلي يحدث العجز في الموازنة العامة للدولة نتيجة زيادة النفقات العامة الخاصة بالسلع والخدمات عن الإيرادات العامة والتي يتم الحصول عليها من الإيرادات الضريبية ومصادر أخرى، وهو ما يتطلب البحث عن مصادر تمويل لإعادة التوازن، لذلك تستخدم السياسة التجارية أحد

<sup>3</sup> سعيد احسن ، تقنيات التجارة الخارجية ، مطبوعة موجهة لطلبة أولى ماستر اقتصاد دولي، السنة الجامعية 2019/2020 ، جامعة عبد الحميد مهيري قسنطينة ، ص 14

أهم أدواتها والمتمثلة خاصة في فرض التعريفات الجمركية على الواردات، مما يسمح بزيادة موارد الخزينة العامة للدولة وتمويل نفقاتها لتنمية مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

- حماية الاقتصاد الوطني من خطر الإغراق الذي يمثل التمييز السعري في مجال التجارة الخارجية أي البيع بسعر أقل من تكاليف الإنتاج .

- حماية الاقتصاد الوطني من التقلبات الخارجية التي تحدث خارج نطاق الاقتصاد الوطني كحالات الانكماش والتضخم

## 2. الاهداف الاجتماعية:

تتمثل في حماية مصالح بعض الفئات الاجتماعية كمصالح الزراعيين أو المنتجين لسلع معينة تعتبر ضرورية أو أساسية في الدولة. بالإضافة إلى إعادة توزيع الدخل القومي بين الفئات والطبقات المختلفة.

## 3. الاهداف الاستراتيجية:

تتمثل في المحافظة على الأمن في الدولة من الناحية الاقتصادية والغذائية والعسكرية. وكذلك العمل على توفير الحد الأدنى من الإنتاج من مصادر الطاقة كالبتترول مثلا.

## ثالثا: انواع سياسة التجارة الخارجية ومبررات استخدامها

تنقسم سياسات التجارة الخارجية إلى سياسة الحرية وسياسة الحماية التجارية

### 1. سياسة حرية التجارة (Policy Trade Free):

تتمثل سياسة الحرية التجارية في ازالة كافة القيود والعقبات المفروضة على حركة السلع والخدمات من دولة إلى أخرى.

تعرف سياسة حرية التجارة بأنها السياسة التي تتبعها الدول والحكومات عندما لا تتدخل في التجارة بين الدول من خلال التعريفات الجمركية والحصص والوسائل الأخرى.

ومن هنا نستنتج أن سياسة الحرية تتركز على ضرورة إزالة كل العقبات أو القيود المفروضة على تدفق السلع عبر الحدود سواء كانت صادرات أو واردات .

ولكن حرية التجارة لا تعنى أن كل السلع والخدمات التي تنتج في دولة ما سوف تتدفق خارج الدولة لدول أخرى إنما يتوقف ذلك على نوعية السلعة هل هي سلع تجارية بطبيعتها أم لا . وفى هذا الصدد يمكن تقسيم السلع إلى سلع تجارية وأخرى غير تجارية.

### أ. السلع التجارية

السلع التي يمكن مبادلتها في السوق الدولية إما استيرادا أو تصديرا وهى تتصف بالاتي:

- ✓ أن تسمح طبيعة السلعة بنقلها عبر الحدود الدولية دون حدوث تغيير جوهري فيها يقلل منفعتها
- ✓ سلع قابلة للتصدير : سعرها المحلى + تكلفة النقل أقل من سعرها الدولي
- ✓ سلع قابلة للاستيراد :سعرها الدولي + تكلفة النقل أقل من سعرها المحلى

### ب. السلع غير التجارية

السلع التي لا يمكن مبادلتها في السوق الدولية لا استيرادا ولا تصديرا و هى تتصف بالاتي:

- ✓ أن ل تسمح طبيعة السلعة بنقلها عبر الحدود الدولية حيث يترتب عل نقلها تغيير جوهري يقلل من نفعها بدرجة كبيرة
- ✓ سلع غير قابلة للتصدير :سعرها المحلى + تكلفة النقل اكبر من سعرها الدولي
- ✓ سلع غير قابلة للاستيراد :سعرها الدولي + تكلفة النقل أقل من سعرها المحلى

## 1.1 الآراء المؤيدة لسياسة حرية التجارة الخارجية :

يستند أنصار مذهب الحرية التجارية في دفاعهم عن حرية التجارة على حجة رئيسية تتمثل في الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل الدولي وحجة أخرى ثانوية تتمثل في الاستفادة من منافع المنافسة التي تسود في ظل حرية التجارة، وتتمثل مجمل هذه الحجج فيما يلي :

- ✓ تتيح حرية التجارة لكل دولة التخصص في إنتاج وتصدير السلع التي لديها فيها ميزة نسبية على أن تستورد من الخارج السلع التي لا تتميز فيها نسبيا وبتكلفة أقل مما لو قامت بإنتاجها محلي
- ✓ تحفز حرية التجارة كل دولة على التوسع في إنتاج السلع كثيفة العنصر الإنتاجي الوفير والحد من إنتاج السلع كثيفة العنصر النادر، مما يؤدي إلى إعادة توزيع الدخل في صالح أصحاب العنصر الوفير وتقليل الفجوة في الأجور بين الدول النامية والمتقدمة.
- ✓ . تشجع حرية التجارة التقدم الفني من خلال المنافسة التي تتم بين دول مختلفة مما يؤدي إلى زيادة وتنشيط العمل و تحسين وسائل الإنتاج
- ✓ . تساعد حرية التجارة في القضاء على المشروعات الاحتكارية فتؤدي إلى فتح باب المنافسة بين المشروعات الاحتكارية التي تظهر في غياب المنافسة و تتحكم في الأسعار بما يضر بالمستهلك في السوق المحلية
- ✓ تساعد حرية التجارة على استخدام كل بلد لموارده الإنتاجية استخداما كاملا والقضاء على ظاهرة الطاقات العاطلة

## 2.1 الآثار السلبية المترتبة على الحرية التجارية:

تؤدي حرية التجارة إلى بقاء الدول النامية منتجة ومصدرة للمواد الأولية دون أن تكون قادرة على تحقيق أي تقدم في المجال الصناعي لأنها لا تتمتع بأي مزايا نسبية في إنتاج السلع الصناعية و هي في حاجة إلى وقت طويل قبل أن تكتسب هذه المزايا، ولا تستطيع اكتساب هذه المزايا تحت ضغط المنافسة الأجنبية التي تسمح بها سياسة الحرية التجارية. ويؤدي بقاء الدول النامية منتجة ومصدرة للمواد الأولية إلى بعض المساوئ منها:

- أ- تدهور شروط التجارة الدولية واتجاهها في غير صالح الدول النامية
- ب- عدم استقرار الدخول المتولدة من إنتاج هذه المنتجات بسبب تقلب أسعار المواد الأولية من فترة الأخرى

ت- اعاقة عملية التنمية الاقتصادية في هذه الدول النامية

ث- الأثر السلبي على الصناعات الناشئة بالدول النامية لعدم قدرتها على منافسة المنتجات الأجنبية التي نشأت منذ فترة طويلة وتنتج بمواصفات ذات جودة أعلى وبالتالي قدرة أعلى على المنافسة.

## 2. سياسة حماية التجارة (Policy Trade Protection):

تعرف سياسة حماية التجارة الخارجية على أنها: تبني الدولة لمجموعة من القوانين والتشريعات واتخاذ الإجراءات المنفذة لها بقصد حماية سلعها أو سوقها المحلية ضد المنافسة الأجنبية.

قيام الحكومة بتقييد حرية التجارة مع الدول الأخرى بإتباع بعض الأساليب كفرض رسوم جمركية على الواردات أو وضع حد أقصى لحصة الواردات خلال فترة زمنية معينة مما يوفر نوعاً من الحماية للأنشطة المحلية من منافسة المنتجات الأجنبية.

### 1.2. مبررات حماية التجارة الخارجية: يستند أنصار حماية التجارة إلى مجموعة من الحجج أهمها :

✓ إتباع هذه السياسة سوف يؤدي إلى تقييد الاستيراد وانخفاض حجم الواردات وبالتالي ال يجد المستهلك المحلي مفراً من تحويل إنفاقه من السلع الأجنبية إلى البدائل المحلية، مما يحقق الاستقرار الاقتصادي .

✓ حماية الصناعات الوطنية الناشئة من المنافسة الأجنبية الشديدة من قبل صناعات الدول المتقدمة التي أقيمت منذ فترة طويلة والتي تنتج بكفاءة مرتفعة تجعلها ذات قدرة أكبر على المنافسة

✓ رفع مستوى التوظيف (الحماية لمنع البطالة): اتباع سياسة الحماية يؤدي لتشجيع الصناعات المحلية على التوسع في الانتاج بعيداً عن المنافسة الأجنبية مما يساعد على خلق فرص عمل جديدة تستوعب الأيدي العاملة العاطلة بالدول النامية



✓ حصول الدولة على ما يلزم من موارد مالية منتظمة الرسوم الجمركية حتى يمكنها القيام بمهامها المختلفة

✓ مواجهة سياسة الإغراق المفتعلة والتي تعني بيع المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية بأسعار أقل من الأسعار التي تباع بها في سوق الدولة الأم، وذلك بفرض رسم جمركي على الواردات يساوي الفرق بين سعر البيع في السوق المحلي وسعر البيع في الدولة الأم. حيث تعتمد بعض الشركات الأجنبية المحنكرة إلى بيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية بأسعار أقل من الأسعار التي تباع بها في سوق الدولة المنتجة وذلك بغرض القضاء على الصناعات المنافسة لها بالدول الأجنبية الأخرى أو بغرض الربح

• **نظام الإغراق:** يتمثل نظام الإغراق في بيع السلعة المنتجة محليا في الأسواق الخارجية بثمن يقل عن نفقة إنتاجها أو يقل عن أثمان السلع المماثلة أو البديلة في تلك الأسواق أو يقل عن الثمن الذي تباع به في السوق الداخلية. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإغراق هي:

أ. **الإغراق العرضي أو المؤقت:** يحدث في ظروف طارئة كالرغبة في التخلص من منتج معين غير قابل للبيع في أواخر الموسم.

ب. **الإغراق الدائم:** وهو أن يبيع المنتج السلعة بسعر معين داخل بلده وسعرا اخر منخفض عند السوق الخارجية، ويشترط لحدوث ذلك أن يتمتع المنتج باحتكار فعلي قوي نتيجة حصوله على امتياز إنتاج سلعة ما من الحكومة أو نتيجة لكونه عضوا في اتحاد المنتجين الذي له صبغة احتكارية.

ت. **الإغراق المدمر (قصير الأجل):** ويحدث حينما يبيع المنتج السلعة التي ينتجها في السوق الخارجية بأسعار منخفضة أو منخفضة جدا لتحقيق هدف معين كالحفاظ على حصته في السوق الأجنبية أو القضاء على المنافسة الأجنبية التي تواجهها في السوق أو بغرض القضاء على بعض الصناعات الوليدة أو الناشئة والتي يمكن أن تمثل خطر عليه مستقبلا. وبعد أن ينجح المحتكر في تحقيق أغراضه المدمرة فإنه يقوم برفع الأسعار لاستغلال حاجة المستهلك

✓ حماية مصالح فئات اجتماعية معينة وهو من الحجج غير الاقتصادية التي يستند إليها أنصار مذهب تقييد التجارة حيث نادى البعض بتقييد التجارة الخارجية لحماية مصالح بعض الفئات الاجتماعية التي تسهم في تحقيق الاستقرار والتوازن الاجتماعي في المجتمع مثل مصالح المزارعين وذلك باعتبارهم من أفراد الطبقة المتوسطة التي يجب حمايتها، وتحقق الحماية عن طريق فرض رسوم جمركية على الواردات من المنتجات الزراعية الأجنبية

#### رابعاً: أدوات سياسة التجارة الخارجية

1. أدوات سياسة حرية التجارة الخارجية: الان معظم دول العالم تتحول اليوم إلى اعتماد سياسة حرية التجارة، سواء كانت في مجال السلع أم الخدمات نجد أن معظم الاتفاقات التجارية تسعى لإزالة جميع القيود والعوائق والحواجز التي من شأنها أن تمنع تعوق حركة التجارة عبر الدول، وبالتالي فالأدوات المستخدمة في التحول إلى حرية التجارة الخارجية تنحصر في: التكامل الاقتصادي، التخفيض المتوالي للرسوم الجمركية، تحرير التعامل في سعر الصرف.

- التكامل الاقتصادي: ويأخذ أشكال عدة من خلال التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية

- التخفيض المتوالي للرسوم الجمركية: الهدف الأساسي من إنشاء منظمة التجارة العالمية هو السعي لإقامة نظام تجارى جديد متعدد الاطراف هدفه حرية التجارة الدولية من خلال تطبيق مبدأ التخفيض المتوالي للرسوم الجمركية. ويختلف معدل التخفيض في الرسوم من سلعة إلى أخرى .

- تحرير التعامل في الصرف الأجنبي: أي تعويم سعر الصرف بترك قيمة العملة الوطنية تتحدد تلقائياً في سوق الصرف بتفاعل قوى العرض والطلب، لمنع أي دولة من احتكار التعامل في النقد.

2. أدوات سياسة حماية التجارة الخارجية: تعتمد الدول المنتهجة لسياسة الحماية التجارية على بعض الأدوات التي يمكن تقسيمها إلى أدوات سعرية وأخرى كمية:

1.2. الأدوات السعرية : و يظهر تأثير هذا النوع من الأدوات على أسعار الصادرات و الواردات وأهمها الرسوم الجمركية والإعانات :

**1.2.أ. الرسوم الجمركية:** تعرف على أنها "ضريبة غير مباشرة تفرضها الدولة على السلع التي تعبر الحدود سواء كانت صادرات أم واردات " وتأخذ الرسوم الجمركية عدة اشكال :

- **الرسوم الجمركية النوعية:** وهي التي تفرض في شكل مبلغ ثابت على كل وحدة من السلعة على أساس الخصائص المادية وزن ، حجم....إلخ

- **الرسوم الجمركية القيمية:** وهي التي تفرض كنسبة مئوية معينة من قيمة السلعة سواء كانت صادرات أم واردات

- **الرسوم الجمركية المركبة :** وتتكون هذه الأخيرة من كل من الرسوم الجمركية النوعية و القيمية

**1.2.ب. نظام الإعانات:** يعرف نظام الإعانات على أنه كافة المزايا والتسهيلات والمنح التي تعطى للمنتج الوطني لكي يكون في وضع تنافس أفضل سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، كما يقصد بالإعانات كأحد أدوات السياسة التجارية مختلف المزايا والتيسيرات والمنح التي تقدمها الدولة للصادرات بهدف المساعدة على زيادة ح جمها أو النهوض بمستواها من حيث الجودة ومن ثم تمكينها من المنافسة في السوق الخارجية.

**2.2. الأدوات الكمية:** تنحصر أهمها في نظام الحصص، تراخيص الاستيراد، المنع (الحظر)

**2.2.أ. نظام الحصص:** يقصد بنظام الحصص فرض قيد كمي على الصادرات أو الواردات من سلعة معينة، ويأخذ هذا القيد الكمي شكل الحد الأقصى، حيث تحدد الدولة حصة معينة (كمية) أو (قيمية) من السلعة يسمح باستيرادها خلال فترة زمنية محددة، يحظر استيراد ما يجاوز تلك الحصة . ويفضل نظام الحصص عن نظام الرسوم الجمركية من حيث الفعالية في مجال تقييد الواردات لان نظام الحصص يضمن للدولة منع استيراد السلع الأجنبية بعد بلوغه الحد الأقصى الذي تقرره الحصة وهو ما لا يمكن أن يتحقق بواسطة الرسوم الجمركية بنفس هذا القدر من الفعالية. فقد يستمر الطلب المحلي على السلعة المستوردة بالرغم من ارتفاع ثمنها نتيجة فرض الرسوم الجمركية عليها وذلك بعد الحد الذي ترغب فيه السلطات المختصة، ويحدث ذلك في حالة الطلب ضئيل المرونة على السلع المستوردة.

**2.2.ب. تراخيص الاستيراد:** يقصد بنظام تراخيص الاستيراد عدم السماح باستيراد بعض السلع إلا بعد الحصول على ترخيص (إذن) سابق من الجهة الإدارية المختصة بذلك. وقد يكون الغرض من هذا النظام هو حماية الانتاج المحلي من الواردات المنافسة من دول معينة فيرفض الترخيص باستيراد بعض السلع من تلك الدول. كما قد يكون الغرض منه تحديد حصة من سلعة معينة دون الاعلان عن مقدارها، فيقتصر السماح بدخول السلعة على الكميات المرخص باستيرادها. وعادة ما يكون نظام تراخيص الاستيراد مقرونا ومكملا لنظام الحصص، حيث تستخدم التراخيص لتنظيم توزيع الحصص المصرح بها على المستوردين الوطنيين، وهذا هو ما يفسر التنافس الذي يحدث بين المستوردين من أجل الحصول على التراخيص في ظل نظام الحصص، وذلك سعيا وراء المكاسب الاحتكارية التي يحققها للبعض هذا النظام .

ونظام تراخيص الاستيراد كنظام الحصص يتميز بالفعالية في الرقابة على التجارة الخارجية ولكنه له الكثير من المساوئ منها:

- اتاحة الفرصة للاتجار في تراخيص الاستيراد نفسها بدال من الاشتغال بالاستيراد الفعلي للسلع وهو ما يؤدي في النهاية لرفع سعر السلعة المستوردة في السوق المحلي . ولذلك فإنه من غير المرغوب تطبيق نظام تراخيص الاستيراد على واردات السلع الضرورية سواء للاستهلاك أم للاستثمار لان ذلك يؤدي إلى ارتفاع نفقات المعيشة في الحالة الأولى، وارتفاع تكاليف الاستثمار والتنمية في الحالة الثانية3 .

**2.2.ت. الحظر(المنع):** يعرف الحظر على أنه "قيام الدولة بمنع التعامل مع الأسواق الدولية". ويكون على الصادرات أو الواردات أو كليهما، ويأخذ أحد الشكلين التاليين:

- **حظر كلي:** هو أن تمنع الدولة كل تبادل تجاري بينها وبين الخارج، أي اعتمادها سياسة الاكتفاء الذاتي، بمعنى عيشها منعزلة عن العالم الخارجي
- **حظر جزئي:** هو قيام الدولة بمنع التعامل مع الأسواق الدولية بالنسبة لبعض الدول وبالنسبة لبعض السلع.

المحور الثاني:

مدخل حول مفاهيم نظرية ذات الصلة بتدويل

المؤسسة

## تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تغيرات جديدة في بيئة الاعمال بسبب الانفتاح، ونتج عن هذا تقليل الحواجز التجارية عن طريق توقيع اتفاقات تجارية بين البلدان، تسريع فرص الاعمال وزيادة المنافسة نتيجة العدد المتزايد من المؤسسات التي تبحث عن أسواق أكبر لتحقيق وفورات الحجم وتطوير منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة.

## أولاً: تدويل المؤسسة، تطور تاريخي، مفهوم

في الحقيقة قبل الخوض في مسألة تدويل المؤسسة لابد من الإشارة بان مصطلح التدويل له عدة ابعاد مما يقود ذلك الى توضيح كيفية ظهوره على مستوى العالم، ثم سيكون من المهم التعرف على الخلفية النظرية لهذا المصطلح من بعدها الاقتصادي والاشارة الى مفهومه وتطوره.

### 1- مفهوم مصطلح التدويل وظهوره على مستوى العالم<sup>4</sup>

يعتبر مفهوم التدويل (Internationalisation) من المفاهيم التي ترتبط بالعلاقات الدولية، ويعتبر من المفاهيم التي تستخدم في العديد من الدراسات والبحوث ذات البعد الانجلو سكسوني، ولكن هو مفهوم غير متداول في البحوث العربية المعاصرة ويرجع تاريخ مفهوم التدويل إلى الدراسات الاجتماعية للقرن التاسع عشر إلى العلماء الغربيين حينما كانت تسعى النظرات والصيحات العالمية إلى إقامة التنظيم الدولي، وقد تكرر هذا المفهوم أيضا في الفكر الألماني حينما تم التطلع إلى إقامة ترابط دولي ينظم العالم قبل الحروب العالمية، وكان على اثر هذا المفهوم إقامة عصبة الأمم ثم الأمم المتحدة فيما بعد، ونظرا لحدائثة هذا المفهوم في المنطقة العربية فقد سعى البعض انه مفهوم استعماري وتشاجرت الصيحات بظهور هذا المفهوم على الكيان العربي، وهذا يرجع لعدم التعرف على ذلك المفهوم وحقيقتة العلمية أن التدويل يعنى المشاركة الدولية لتنفيذ عمل معين ذات نطاق جماعي، وليس يعني الاستعمار كما وصفه البعض نتيجة عدم الخبرة في الدراسات الدولية، وحينما يقال يتم إرسال قوات دولية لحفظ السلام وهذا يعني تدويل الأمن في إقليم جغرافي معين يتمتع بالحماية الدولية المشتركة، وحينما يقال تدويل النطاق الجوي فيعني هذا الحماية الأمنية المشتركة، وحينما يقال التدويل الأمني للبحار والمحيطات فيعني هذا المشاركة الجماعية الدولية لحماية البحار والمحيطات تحت الشرعية الدولية المشتركة، فمفهوم التدويل لا يؤثر تأثير سلبي على الأمن الوطني أو القومي للدول كما وصفه بعض الباحثين، وإنما هو مفهوم قديم الاستخدام وساعد على حفظ السلام على المستوى العالمي وتسوية المنازعات الدولية بالطرق السلمية أو للحفاظ على كيان من الهلاك.

<sup>4</sup> نقلا عن عبد الباري، يحي،(2010)، انعكاسات العولمة على تدويل التعليم، المفهوم، الأسباب، الدلالات، مدونة الكترونية، صحيفة صوت النوبة، الكويت

كما ينظر إلى التدويل باعتباره واحد من الطرق الذي يجعل أي بلد تستجيب إلى تأثير العولمة. لقد عرفت موسوعة الأمم المتحدة مفهوم التدويل بكونه المصطلح الذي نستخدمه عادة من أجل الحماية الدولية المتعددة الأطراف لإقليم معين من الأرض أو مناطق مائية، وذلك حسب اتفاقيات دولية، وهو ما ذهب إليه أيضا قاموس أكسفورد.

فالتدويل هو كناية عن نظام سياسي، يخضع بموجبه بلد ما لإدارة دولية، تشترك فيها دول متعددة، وتصبح سيادة الإقليم " المدول " تابعة لإشراف جماعي، وهو ما اقترحتة الأمم المتحدة بشأن القدس بعد قرار التقسيم 1947<sup>5</sup>.

في تطور آخر لمفهوم التدويل، تم إصباح المفهوم على بعض القضايا السياسية، بحيث تم نزع اختصاصات السلطات المحلية عن بعض القضايا السياسية على المستويات المحلية، لكن يتم طرحها داخل أروقة المؤسسات الدولية، وخاصة الأمم المتحدة، وذلك في إطار التسوية الدولية للأزمات، وبالتالي، يتم ترحيل النزاعات الداخلية، في دولة ما، ومحيطها الوطني إلى النطاق الدولي، بما يعنيه ذلك من مشاركة الدول الخارجية، أو ذات الشأن في صياغة اتجاه تطور التناقضات الوطنية بما يخدم المصالح المختلفة.

على الرغم من عدم حداثة مفهوم التدويل، إلا أنه شاع استخدامه وتناقله في الأوساط السياسية والأكاديمية في الفترة الأخيرة، وذلك تزامناً مع تفاقم الأزمات التي تمر بها الدولة، سواء على الصعيد الداخلي من صراعات أثنية وعرقية، أو على الصعيد الخارجي، في صراعها مع الجماعات الأخرى مثل المنظمات الإرهابية، وغيرها، وترجع فكرة التدويل في القانون الدولي إلى مؤتمر فيينا عام 1815، وقد استخدمته الدول الكبرى للحيلولة دون وجود نزاعات وصراعات حول الدول والأقاليم التي تشكل أهمية استراتيجية لتلك الدول.

كما يشير عبد الباربي في مدونته (عبد الباربي، 2010) أنه يرجع الأساس القانوني لمفهوم التدويل، من اتجاه الدول بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، إلى خلق نظام دولي جديد، يقوم على المؤسسات الدولية كوسيلة لحل الأزمات، وذلك في محاولة للحد من المواجهات العسكرية بين الدول، بعد معاناة

<sup>5</sup>نفسه



تلك الدول من ويلات الحروب العالمية، ومن هنا جاءت قضية التدويل للارتقاء بالمشاكل إلى مستويات دولية.

كما يشير عبد الباري إلى تعدد الأسباب والدوافع التي تحدو بالدول إلى وضع قضايا محلية وإقليمية، على طاولة المؤسسات الدولية، فالتدويل ليس فقط للقضايا السياسية بل يتم التدويل أيضاً على المستويات الاقتصادية، ولذلك فهناك دوافع عدة للتدويل، وخاصة للقضايا السياسية، والأزمات الداخلية، منها ما يهدف إلى إصلاح تلك التناقضات الداخلية، ومنها ما يهدف إلى ضمان تأمين المصالح الدولية في مناطق إستراتيجية مهمة، ويمكن إيجاز الأسباب في الآتي:<sup>6</sup>

1. بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، لجأت بعض الدول إلى إنشاء هيئة دولية ممثلة في الأمم المتحدة، توكل إليها مهمة الحفاظ على الأمن العالمي وتقرير ما إذا كانت القضايا الداخلية للدولة تمس ذلك السلم الدولي، وقد تم الترويج لذلك لحل المشاكل الدولية، وعلى رأسها قضايا حقوق الإنسان، والتي أصبحت تشغل الرأي العام العالمي، وتتزايد اتجاهات التدويل لقضايا حقوق الإنسان، بحيث أصبحت القضايا داخلية وتحل دولياً، مع تلاشي فكرة الحدود القومية، والتداخل بين ما هو داخلي وما هو خارجي.

2. يتزاج مع الهدف الدولي لحفظ السلم والأمن الدوليين السعي إلى الحفاظ على مصالح القوى الكبرى، في مناطق مليئة بالصراعات والاضطرابات الداخلية، وهذه الأمور قد تتحول إلى فوضى كبيرة لتهدد مصالح الدول الكبرى أو قد تؤدي لحالة مواجهة عسكرية محتملة، وبالتالي، فتدويل أزمة ما لا ينصب فقط على حماية المصالح الوطنية لدولة ما، وإنما لحل العديد من المشاكل التي تهدد مصالح الدول الكبرى، في أقاليم قد تكون إستراتيجية لأمن الطاقة ( مثلاً البترول )، وبالتالي فمن مصلحة هذه الدول التدخل لحفظ الأوضاع مستقرة، ولذلك تحرص الدول الغربية على تدويل الأزمات في منطقة الشرق الأوسط والتي تحمل العديد من المصالح الاستراتيجية لتلك الدول مثل البترول وغيره، في حين يتم تهميش وعدم تدويل أزمات داخلية طاحنة في مناطق أخرى فقيرة، وخاصة في إفريقيا التي تعج بالاضطرابات.

<sup>6</sup>نفسه

3. قد يهدف التدويل لأزمة ما إلى إيجاد ترتيبات أمنية وسياسية واقتصادية، تؤمن استقرار الدول الكبرى في منطقة ما عن طريق أقليات أثنوية ودينية ومذهبية، فتهدف تلك الدول من وراء التدويل إلى تشكيل الدول ونظمها أمنياً واقتصادياً، ودولاً وكيانات وتوازنات، عن طريق استخدام المشاكل الداخلية في اللعبة الدولية، وبالتالي، فعلى الرغم مما قد يبدو ظاهرياً من لجوء الدول الكبرى لتدويل أزمة ما لكي يتم القضاء على النزاعات الداخلية أو الإقليمية، إلا أن إمعان النظر في أهداف لجوء تلك الدول لتدويل قضايا داخلية أيضاً في إطار مصلحة تلك الدول بتأمين الاستقرار والحفاظ على الأوضاع القائمة في المناطق الحيوية والاستراتيجية للدول الكبرى.

## 2- مفهوم تدويل المؤسسة

لقد خضعت ظاهرة التدويل إلى الكثير من التفسيرات في الأدب الاقتصادي، ولقد كان هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتبارها مفهوماً اقتصادياً متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه.

فعلى سبيل الحصر التعريف الذي اقترحه ( " Ruzzier " وآخرون 2006) يرى بأن التدويل هو "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"<sup>7</sup>.

ويرى البعض الآخر بأن التدويل هو "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، التي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الدولية."

ولقد كان هناك الكثير من الجهود لاقتراح تعريف شامل لظاهرة تدويل الشركة منها (Aabry , (1993,Wostering) (1990, Vallne,Johanson) و (1989,slater) و (1999,penttinen,Lehtinen).

<sup>7</sup> Serge AMABILE ; Les stratégies de développement adoptées par les PME internationales « Le cas de PME méditerranéennes ; Annelise MATHIEU Maître de Conférences en Sciences de Gestion Centre Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3 annelise.mathieu@univ-lyon3.fr,p11

فالتعريف الذي اقترحه (1999,penttinen,Lehtinen) بان " تدويل الشركة يتعلق بالعلاقات بين شركة وبيئتها الدولية ويستمد أصله من تطوير وتطور المعارف المكتسبة والسلوكية للاستفادة من الأنشطة الدولية المختلفة والتي تبدأ في المقام الأول من الداخل أي البيئة الداخلية للشركة إلى الخارج أي البيئة الدولية للشركة"<sup>8</sup>.

فمن وجهة نظري، هذا التعريف هو الأرجح وهو الأكثر ملاءمة وشمولية لأنه حاول إعطاء صورة كاملة للجوانب الأساسية لظاهرة التدويل، إذ أشار أولاً إلى طبيعة الظاهرة وهو انتقال نشاط الشركة من الداخل إلى الخارج ثم المكونات أو بالأحرى الشروط الأساسية للظاهرة الاقتصادية وهي المعارف والسلوكيات، ثم ثالثاً أشار إلى أن الظاهرة لا تتعلق بالعمليات في الخارج فقط بل الداخل أيضاً، ثم رابعاً إلى وجود تفاعل بين الشركة وبيئتها.

كما اقترح (2005,Oviatt,Mcdougll) تعريف واعتبر التدويل على انه "اكتشاف و سن وتقييم واستغلال فرص عبر الحدود الوطنية لخلق سلع وخدمات مستقبلية في سياق الأعمال التجارية الدولية"<sup>9</sup>. ويمكن أن ينظر للتدويل باعتباره كإستراتيجية للتوسع أو نمو السوق، وهذا النهج لا يخلو من المخاطر ويغطي واقع توقعات جديدة معقدة من العملاء الأجانب واللوائح الدولية"<sup>10</sup>(2007,Wcrigth) يعرف تدويل المؤسسة أيضاً على انه " مجموعة واسعة من الأنشطة التي يمكنها أن تساهم في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

يمكن تعريفه على انه " عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية"

<sup>8</sup> Mai Thi Thanh Thai, **The Internationalization of Vietnamese Small and Medium-Sized Enterprises** , **DISSERTATION**, of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration, Economics, to obtain the title of Doctora Oeconomiae Law and Social Sciences (HSG) ,2011 P5

<sup>9</sup> Manuel Eberhard ,**the role of inter-personal networks in sme internationalisation Submitted in partial fulfilment** of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy (with coursework component) School of Business Bond University Australia May 2013 P 12

p2,<sup>10</sup> Serge AMABILE ; op cit

ومن التعاريف التي أطلقتها منظمة التعاون والتنمية "OCDE" لهذه الظاهرة هو العملية التي تسعى من خلالها الشركة إلى المنافسة خارج حدود وطنها.<sup>11</sup>

كما يمكن تعريف هذه الظاهرة على أنها "اتفاق مؤسسي يجعل من الممكن دخول منتجات الشركة، التكنولوجية، اليد العاملة، المهارات والموارد إلى بلد أجنبي"

كما اقترح (2009, Laghzaoui) تعريف عملي أكثر لعملية التدويل الذي يتمثل في "انه جميع الخطوات التي تقوم بها الشركة لتنمو خارج أراضيها الوطنية منها التصدير، البحث عن شركاء تجاريين، الاستثمار الأجنبي و تعيين موظفين أجانب"<sup>12</sup>

اما Johansonet Vahlne (1977) عرف هذا المفهوم على أنه "مجموعة من الاختلافات الثقافية واللغوية التي لها تأثير على تدفق المعلومات وصنع القرار في المعاملات الدولية. ومع ازدياد الخبرة الدولية، فإن المسافة النفسية التي تفصل بين الشركات الصغيرة والمتوسطة عن المناطق الأجنبية الجديدة قد انخفضت. وهذا الانخفاض في المسافة النفسية يفضي إلى تقدم أوسع واستغلال أكثر اكتمالا للفرص التي يتيحها خدمت مختلف البلدان"<sup>13</sup>.

وعلى حسب تعريف صندوق النقد الدولي هي "تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود، والتدفقات الرأس مالية الدولية وكذلك من خلال سرعة ومدى انتشار التكنولوجيا"<sup>14</sup>.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف حول عملية تدويل المؤسسة يمكن القول بان كل تلك التعاريف اتفقت على ان الهدف الأساسي لهذه العملية هو نمو الشركة خارج حدود الوطن، واختلفت كلها في الإشارة الى الوسائل لبلوغ هذا الهدف، وما تجدر الإشارة اليه بانه هناك من التعاريف من أشار الى

<sup>11</sup> Marie BRECHBÜHLER , **Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance & Influencing Factors** Thesis presented to the Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg (Switzerland) to obtain the doctoral degree in Economics and Social Sciences, 2006 , p15

<sup>12</sup> Weronika Pisarek. Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus. Economies and nances. 2011.p7

<sup>13</sup> Laghzaoui Soulimane, « **Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences** », *Management & Avenir*, 2/2009 (n° 22), p. 56

<sup>14</sup> الجوزي جميلة، العولمة الاقتصادية تحدياتها والمخاطر التي تهدد مستقبلها، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد الاول،

تلك الوسائل، ومنهم من تجاهل الإشارة إليها كالتعريف الذي اطلقتها منظمة التعاون والتنمية "OCDE" لهذه الظاهرة.

فمن وجهتي بعد الاطلاع على اهم جوانب كل تلك التعاريف والتمعن في المعنى الحقيقي لهذه الظاهرة، وبما انه لم يتم الاتفاق عن تعريف موحد وشامل حاولت المساهمة بهذا التعريف لهذه الظاهرة والذي اعتمدت عليه في معالجة إشكالية الاطروحة وفقا لما يلي:

يمكن تعريف عملية تدويل المؤسسة على انها " عملية انتقال نشاط المؤسسة من محلي الى دولي بشكل تدريجي للتواجد بشكل مستمر في الأسواق الدولية والذي لا يتوقف على المؤسسة فقط ومسيرها وانما على البيئة التي تنشط فيها، كما ان هناك صلة واضحة بين هاتين العنصرين، اذ تتوقف هذه العملية على القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية لمنتوج المؤسسة في الأسواق الدولية وفي بيئة اعمال تتسم بالقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية و لتعزيز الميزة التنافسية لمنتوجها عن طريق الاتفاقيات التعاقدية والتحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأجنبية ".

من خلال التعريف المقترح يمكن القول بان ظاهرة تدويل المؤسسة تكون بشكل تدريجي من خلال ممارسة المؤسسة لأشكال التواجد في السوق الدولية بشكل مستمر انطلاقا من التصدير لنتقل بعد ذلك الى مجال الاتفاقيات التعاقدية وبالاستفادة من فرص الاستثمار الأجنبي ومزايا التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأجنبية يمكنها تعزيز القدرة التنافسية التصديرية للمنتوج، هذه الأخير التي يمكن قياسها بتجمع عدة مؤشرات منها الحصة السوقية، التنافسية السعرية والميزة النسبية الظاهرة.

وفي هذا الشأن لا بد من الإشارة الى مفهوم الشركة الدولية اذ لا بد من الإجابة عن سؤالين رئيسيين وهما متى تصبح شركة ما شركة دولية؟ وما هي الشروط التي في حالة توفرها تكسب الشركة صفة الدولية؟

ففي هذا الشأن يمكن استعراض بعض وجهات النظر التي توضح شروط الدولية على شركة ما وذلك على النحو التالي<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> عبد السلام أبو حفص، أساسيات إدارة الأعمال الدولية (الاصول العلمية والادلة التطبيقية) منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، 2003، ص79

ذكر ليفنجستون (1981, livingstone) في تعريفه أن الشركة الدولية هي "تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر"، ويشير ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يخص ممارسة أنشطتها المختلفة.

ومن أكثر التعاريف شيوعا وقبولاً للشركة الدولية ما قدمه فرنون vernon حيث يعرف الشركة الدولية "بأنها تلك التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر".

فالتعريف الذي قدمه ليفنجستون اهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم ويرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة يضيف عليها صفة الدولية، بينما فرنون اشترط أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً في ست دول أو أكثر وركز على عنصر الحجم أي حجم الشركة مقاساً برقم أعمالها.

ما تجدر الإشارة إليه من وجهة نظرنا أن تعريف الشركة الدولية والشروط التي تكسب صفتها وفقاً لما اقترحه فرنون أكثر تعقيداً من ليفنجستون، إذ أن فرنون اشترط في صفة الدولية جانبين أساسيين وهما التنوع أي عدد الدول التي تنشط فيها الشركة والمحددة بست دول كحد أدنى، والكثافة وهي رقم أعمال الشركة أي مبيعاتها السنوية والتي تزيد عن 100 مليون دولار، بينما ليفنجستون اشترط فقط الحرية في ممارسة أي نشاط إنتاجي خارج حدود الدولة حتى في دولة واحدة كحد أدنى يكفي أن يضيف عليها صفة الدولية.

وقد أشارا هود وينج (Hood Young, 1982) إلى ضرورة أن تملك الشركة وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية.

## ثانيا: أبعاد عملية التدويل

لا يمكن اعتبار عملية التدويل في المقام الأول كإستراتيجية للنمو فقط ولكن أيضا كوسيلة للبقاء على قيد الحياة و حماية المؤسسة من المنافسة في الأسواق الدولية ، ففهم هذه العملية يتطلب فهم وإدماج أبعادها والتي يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية منها التجارية، التكنولوجية والتنظيمية.

### 1. البعد التجاري<sup>16</sup>:

يعتبر أول أبعاد عملية تدويل نشاط المؤسسة، فهذا البعد يهتم بتدفق السلع سواء إلى الخارج (التصدير) أو من الخارج (الاستيراد) لتلبية احتياجات المستهلك المحلي والدولي بالإضافة إلى أن هذه العملية وفقا لهذا البعد تسمح بإطالة دورة حياة بعض المنتجات.

### 2. البعد التكنولوجي:

من هذا الجانب التدويل يكون في بعض القطاعات ويكون تطوعي، بما في ذلك غياب المصنعين المحليين، فاستخدام مختلف المعدات الجديدة ذات تقنية عالية وعادة ما ينطوي ذلك على التدريب التقني من قبل المورد وبالتالي نقل المعرفة بينها وبين المستخدم، بالإضافة إلى أن هناك ظاهرة التعلم عن طريق الواردات، حيث تكتسب الشركة القدرة التكنولوجية المبتكرة والتي هي في حد ذاتها تؤثر في وقت لاحق في القدرة على التصدير.

### 3. البعد التنظيمي<sup>17</sup>:

يعكس هذا البعد القدرة التنظيمية للمؤسسة في إدارة مختلف التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تحدث في الأسواق الخارجية بما في ذلك إدارة المخاطر، تطوير نظم المعلومات وأنشطة الرصد، استخدام

<sup>16</sup> Josée ST-PIERRE, **Mondialisation et internationalisation des PME Le comportement des PME manufacturières québécoises** Rapport de recherche présenté au CIRANO, Décembre 2011,p12

<sup>17</sup>

Josée St-Pierre **Mondialisation et pme : l'internationalisation des activités comme solution** Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ,2009 , p10

تقنيات متطورة لتلبية احتياجات العملاء الأكثر تعقيداً، بالإضافة إلى محاولة غرس ثقافات وممارسات من أجل التحديث المستمر لمهارات الموظفين من خلال التعلم المستمر.

### ثالثاً: قياس أداء تدويل المؤسسة

ليس هناك طريقة محددة لقياس درجة تدويل مؤسسة معينة أو صناعة ما أو دولة ما، إذ تعتمد كلها على أنماط وأوجه التدويل المعتمد ومتغيراته الخاصة بأنماطه وواجهه، ولقد حاول العديد من الكتاب تطوير مؤشرات وقياسات لعمليات التدويل للشركات متعددة القومية، فنجد في بعض الأحيان أن تلك المؤشرات تتجه لقياس السمات الهيكلية للشركات وأحياناً أخرى تذهب باتجاه قياس متغيرات أدائية، ولغرض تحقيق ذلك ركز بعض الكتاب على متغير واحد أو عدد من المتغيرات مثل المبيعات والموجودات والعمالة والأرباح والبحث والتطوير، بينما اتجه آخرون لتطوير مؤشر متعدد الأبعاد والاتجاهات.

إن مدى تدويل المؤسسة يمكن قياسه من الوقت الذي يتم فيه إبرام أول اتفاقية مع شريك من بلد آخر، وفي الغالب يتم هذا بعد ثلاث سنوات من التأسيس، ومن أجل قياس مدى تدويلها يؤخذ بعين الاعتبار عاملين اثنين وهما التنوع والكثافة، يقصد بالتنوع يعني عدد البلدان والقارات التي تتعامل معها الشركة وكذلك المسافة الجغرافية والنفسية مع هذه الدول أما الكثافة تعني النسبة المئوية لمبيعات الشركة في الخارج مع إجمالي المبيعات<sup>18</sup>.

كما انه يمكن تحليل طبيعة نشاط المؤسسة فيما إذا كانت دولية أم لا، باستخدام مؤشر التدويل Transnationality Index، الذي يحدد درجة تدويل نشاط المؤسسة، وهو يحتسب استناداً إلى المؤشرات التالية<sup>19</sup>:

- نسبة موجودات الشركة في الخارج إلى مجمل موجوداتها،
- نسبة مبيعات الشركة في الخارج الى مجمل مبيعاتها،

<sup>18</sup> Sophie Veilleux. L'internationalisation de sa PME : certainement possible. Le 10 janvier 2014.p4

<sup>19</sup> محمد دياب، التجارة الدولية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني للدراسات والتوثيق، ط1، 2010، ص 289



- نسبة العاملين في فروع الشركة في الخارج إلى مجمل العاملين لديها.

$$TNI = \frac{A_1}{A} + \frac{R_1}{R} + \frac{S_1}{S} \quad -$$

حيث:

$A_1$  - موجودات الشركة في الخارج

$A$  - إجمالي موجودات الشركة

$R_1$  - حجم مبيعات الشركة في الخارج

$R$  - إجمالي مبيعات الشركة

$S_1$  - عدد العاملين في فروع الشركة في الخارج

$S$  - إجمالي عدد العاملين في الشركة.

وكلما كان "مؤشر التدويل" أعلى، كلما كانت أكبر أهمية نشاط الفروع الخارجية بالنسبة للشركة عموماً. إن هذا المؤشر والذي أطلق عليه "مؤشر الأمم المتحدة لتعدي الحدود" قد صمم في إطار طرح تقرير الاستثمار العالمي في سنة 1955 والذي أصدرته الأمم المتحدة في فصله الأول كيف يمكن احتساب مؤشر تعدي الحدود Transnationality Index والذي يفترض أن يقيس درجة وحجم الأنشطة الأجنبية للشركة متعددة الحدود، وليعطي موجزاً مبسطاً لموقع وترتيب الشركات مع بعضها، وكذلك للدولة وللصناعة كقاعدة أساسية لهذا المؤشر فإنه يشير إلى العلاقة بين الأنشطة الأجنبية والوطنية لشركة معينة وبالتالي يمكن وصف الشركة بأنها عالية التدويل إذا كانت نسبة الأنشطة الأجنبية عالية قياساً بإجمالي الأنشطة الخاصة بالشركة، وكذلك الحال على مستوى الإقليم أو الدولة<sup>20</sup>.

ويمكن الوقوف على المضامين الأساسية لمؤشر تدويل تعدي الحدود وفقاً لما يأتي<sup>21</sup>:

<sup>20</sup> عبد الرزاق الرحاطة، دراسة متعمقة في إدارة الأعمال الدولية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2010، ص78

<sup>21</sup> نفسه، ص 80

1. إن هذا المؤشر يعكس جانبيين أساسيين هما العرض والطلب على التدويل كنشاط، إذ يعكس الطلب جانب المبيعات والسوق وتعكس العمالة والموجودات الجانب الإنتاجي العرض وموقعه، وبالتالي فإن هذا المؤشر يكتسب أهمية ثنائية من وجهة نظر الوطن الأم والدولة المضيفة.
2. إن هذا المؤشر يستند على إطار نظري مدعم بثنائية الوطن الأم والمضيف وبالتالي فإن المؤشر يمكن أن يفصح عن درجة نشاط الشركة خارج الدولة الأم.
3. إن المؤشر في نفس الوقت لا يستطيع التمييز بين الشركات في قياس درجة تركيز شركة في بلد مضيف دون آخر إنما يمكنه فقط قياس النشاط الأجنبي خارج الحدود للوطن الأم.

#### رابعاً: مراحل عملية تدويل المؤسسة

إن المؤسسة مهما كان حجمها ومكانتها فإنها عادة ما تمر بمراحل حتى تصل إلى رتبة مؤسسة عالمية، وعلى هذا الأساس لجأ العديد من المفكرين والباحثين والمختصين إلى وضع مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة عالمية، وذلك حسب درجة تورط المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية.

وبذلك يمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

1. تركيز اهتمام المؤسسة على السوق المحلي دون اهتمامها بالتصدير، وعدم توافر أية خبرات به.
2. استعداد الإدارة للتصدير ولكنها لا تبذل أي جهود للتعرف على جدواه.
3. اكتشاف الإدارة لجدوى التصدير.
4. البدء بالتصدير لإحدى الدول (القريبة منها جغرافياً ونفسياً أو تلك التي تجد بها امتيازات ضريبية وجمركية).
5. تصبح المؤسسة خبيرة بالتصدير لهذه الدول.

6. التعرف على جدوى التصدير لدول أخرى

7. إدراك اشكال متعددة للتواجد في الأسواق الخارجية

وهناك عوامل داخلية في أي مؤسسة تفسر سلوكها في السوق العالمي وهي<sup>22</sup>:

- توقعات إدارة المؤسسة نحو تأثير الصادرات على نموها
- المزايا التفضيلية المتاحة للمؤسسة
- إدارة المؤسسة ومدى ارتباطها بتوفير الأمان لها

ولهذا فان المؤسسة قد تبدأ بممارسة النشاط التصديري نتيجة لتسلمها طلب بالاستيراد من مشتر او موزع خارجي او من وكيل محلي لمصدر اجنبي، وعادة لا تتوافر اهداف طويلة الاجل بالشراكة حينما تبدأ بممارسة نشاط التصدير حيث يكون الربح قصير الاجل هو القوة الدافعة للتصدير.

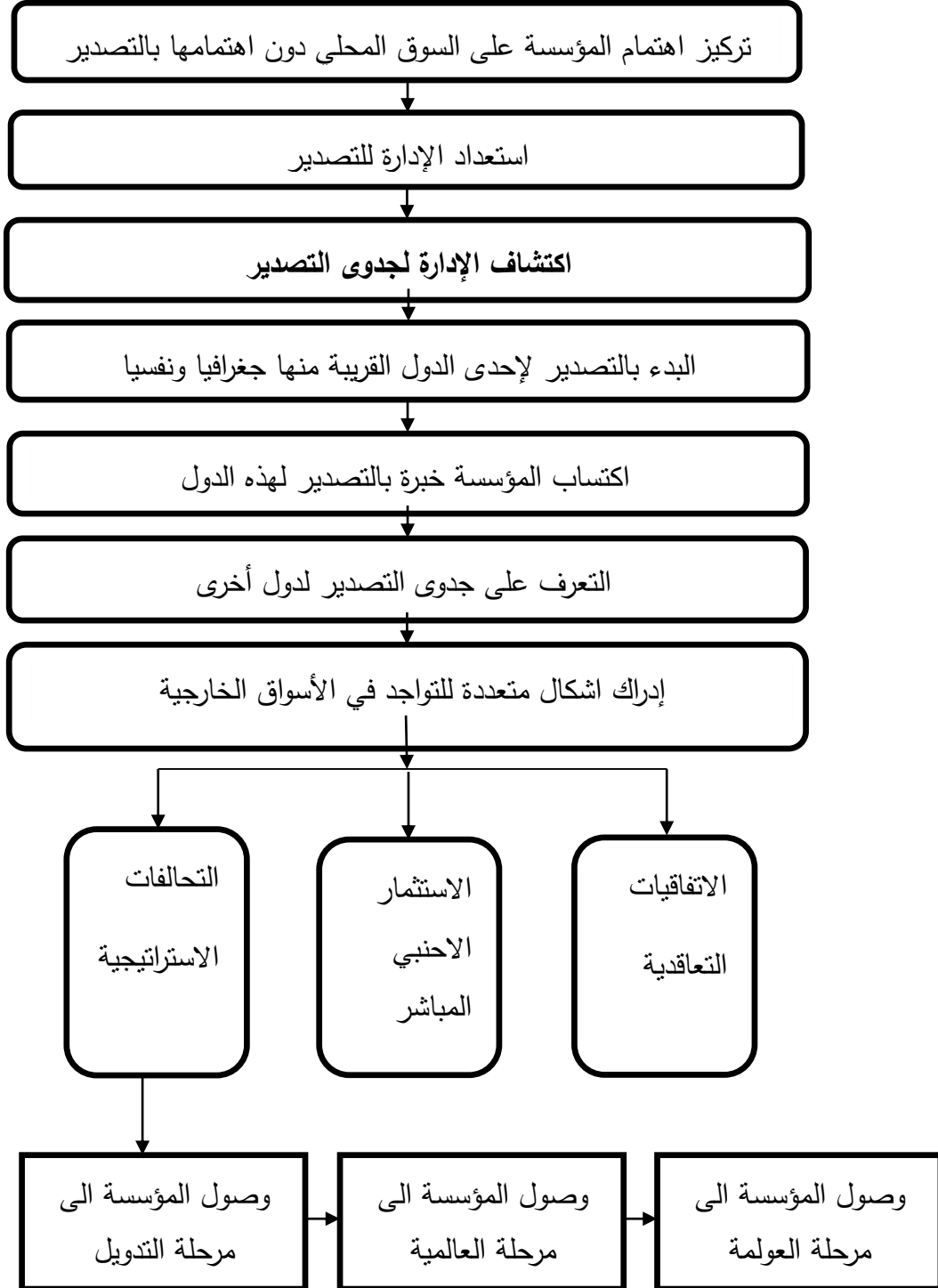
تأتي بعد ذلك مرحلة الاكتشاف المتوالي للفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية مقارنة بالموارد اللازمة لاغتنامها مثل الإمكانيات الإنتاجية والتمويلية والخبرة الإدارية بالتصدير.

تنتقل المؤسسة بعد ذلك لمرحلة التواجد المستمر في السوق العالمي، وعمليا نجد ان الانتقال من مرحلة لأخرى يتوقف على عدة متغيرات مثل الخصائص الشخصية لمتخذي القرار، إمكانيات المؤسسة، مدى توافر معلومات عن الأسواق الخارجية وكيفية إدراك إدارة المؤسسة للمخاطر المتعددة المرتبطة بالنفوذ الى الأسواق العالمية مثل مخاطر عدم السداد والمخاطر السياسية.

يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الموالي:

<sup>22</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مصر دار الأمين للطباعة والنشر، 1997، ص71

## الشكل رقم 1: مراحل تدويل المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

### خامسا: دوافع عملية تدويل المؤسسة

في الحقيقة هناك جملة من العوامل تدفع بالمؤسسة إلى تدويل نشاطها منها الاستراتيجية ومنها مرتبطة بالسوق وكما يمكن تقسيمها من وجهة أخرى إلى عوامل داخلية والتي تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها والأخرى خارجية التي تتعلق بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

#### 1. العوامل الاستراتيجية: فمن هذا الجانب نجد فيها<sup>23</sup>

أ- تقسيم المخاطر بين الدول:

- دورة حياة المنتج: في حين يكون المنتج في السوق المحلية في مرحلة نمطية، قد يكون نفس المنتج في مرحلة النمو في سوق أجنبية.
- تزداد شدة المنافسة في السوق المحلية في حين قد تكون اقل حدة في السوق الأجنبية.
- التقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التمويل أو من حيث قنوات التوزيع.

ب- الميزة التنافسية

يكون ذلك في إقامة وحدات الإنتاج في الدول التي تتميز بـ:

- انخفاض مستوى الأجور
- توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج
- انعدام الحواجز الجمركية وغير الجمركية

#### 2. عوامل مرتبطة بالسوق<sup>24</sup>

أ- عوامل المرتبطة بالسوق المحلية

<sup>23</sup> بلوناس عبد الله، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا، ص4  
<sup>24</sup> نفسه، ص6

- يكون التدويل في بعض الأحيان مفروض وذلك عند تشبع السوق المحلية او صعوبة الحصول على حصة في السوق المحلية.
- قوانين تحد من تطوير المؤسسة.
- ب- عوامل مرتبطة بالسوق الأجنبية
  - تدويل المنافسة، بسبب فتح الأسواق فالمؤسسة لم تعد تعتبر السوق المحلية السوق الوحيد، بل عليها البحث عن أسواق أخرى.
- ج- عوامل تجارية
  - تقلص السوق المحلية
  - تخصص المؤسسات
  - تقلص دورة حياة المنتج
- د- العوامل الصناعية
  - البحث عن اقتصاديات الحجم: تعدد الأسواق مكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج، حيث أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة.
  - انخفاض تكاليف الإنتاج.
- هـ- عوامل الفرصة
  - ارتفاع مستوى الطلب: تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى على السلع والخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق.
  - دوافع مدير المؤسسة: يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة، وذلك ما يدفعهم في الدخول إلى الأسواق الدولية.
  - ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

ويمكن تقسيم الدوافع الرئيسية لعملية تدويل المؤسسة من وجهة أخرى إلى دوافع استباقية والأخرى دوافع ردة الفعل<sup>25</sup>.

الدوافع الاستباقية: تمثل محفزات لمحاولة تغيير الاستراتيجية، على أساس مصلحة المؤسسة في استغلال الكفاءات الفريدة (مثل المعرفة التكنولوجية الخاصة) أو إمكانات السوق.

دوافع ردة الفعل: تشير إلى أن المؤسسة تتفاعل مع الضغوط أو التهديدات في سوقها المحلية أو في الأسواق الخارجية وتؤثر بشكل سلبي على عملهم وبالتالي تقوم بتغيير أنشطتها على المدى الزمني.

---

<sup>25</sup>بن الطيب ابراهيم، دور التسويق العالمي في عولمة الأنشطة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الشلف، 2011، ص 56

المحور الثالث:

مفاهيم نظرية ذات الصلة بالاستراتيجية  
والتخطيط الاستراتيجي



**تمهيد**

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتھا أغلبية المؤسسات والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالاستراتيجية.

إن الاستراتيجية لا تخص بيئة الأعمال فقط، بل هي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال ومن هذا المنطلق سنعطي مفهوم الاستراتيجية من الجانب العسكري ومشروعات الأعمال. لذلك سنحاول من خلال هذا المحور التطرق الى العناصر السالفة الذكر بشيء من التفصيل وفقا لما يلي:

## أولاً: مفهوم الاستراتيجية

### 1. الاستراتيجية في العلوم العسكرية

-اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية **Strategos** وهي تعني " فن القيادة أو فن الجنرال"<sup>26</sup>  
-ولقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس **s'webster Dictionary Word New** بأنها علم التخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.

وقد قدم كارل فون كالوز فينيز مفهومه للاستراتيجية بانها " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول الى هدف الحرب."<sup>27</sup>

وقد وضع هذا المفهوم لاستراتيجية في ضوء مفهومه الأساسي عن الحرب حيث أنه يرى أن الاستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما الكاتب العسكري البريطاني " ليدل هارت " فعرفها بانها: " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف سياسي.

وهو يعتقد أن الهدف من الاستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع استراتيجي ملائم وان لم يؤد بنفسه الى النصر فإنه يخلق ظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتما

### 2. الاستراتيجية في إدارة الأعمال

كما أن مفهوم الاستراتيجية انتقل إلى عامل إدارة الأعمال ووفقا لذلك عرف تعاريف عديدة نذكر منها:  
-هي خطة المؤسسة تجاه متغيرات المحيطة المختلفة<sup>28</sup>.

- هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.

<sup>26</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 24.

<sup>27</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004، ص. 22.

<sup>28</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص9

-الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرون لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة، إجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال»

وتجدر الإشارة الى مفهوم استراتيجية الدخول الأسواق الدولية يقصد بها " الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الدولية بما يحقق أهداف استراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسة المنافسة لها في تلك الأسواق.<sup>29</sup>

### ثانيا: خصائص الاستراتيجية

إن الاستراتيجية خصائص مختلفة وعديدة ذات أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة غير أن الكثير من المفكرين والباحثين يشيرون إلى ثلاث خصائص رئيسية على اعتبار أنها تكشف عما يمكن أن توفره الاستراتيجية للمؤسسة في محيطها، كما تبرز نطاق تأثيرها درجة التزام المؤسسة بها.<sup>30</sup>

#### 1. التوقع

إن ارتباط الاستراتيجية المختارة بظروف ومتغيرات محيط المؤسسة يفرض ضرورة إجراء دراسة دقيقة لمختلف جوانبه بغرض الوصول إلى تحديد الوضعية الملائمة للمؤسسة في محيطها هذه الوضعية العامة المكتسبة بواسطة الاستراتيجية، يمكن من خلالها الكشف عن حالة المؤسسة ككل بالمقارنة مع مختلف جوانب محيطها، وبذلك فهي تختلف عن تلك الوضعيات الخاصة التي تحتلها المؤسسة في مجالات معينة بواسطة وسائل أخرى كالسياسة مثال والتي تكشف في الواقع سوى عن حالة المؤسسة من جوانب معينة ومن هذا المنطلق، فإن هذه الوضعية المتعدد الأوجه يمكن اعتبارها ميزة خاصة ترتبط بالاستراتيجية، كما تعتبر المعيار الموضوعي الذي يستطيع من خلاله العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى

<sup>29</sup>مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، كلية التجارة مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح، 1998، ص 186  
<sup>30</sup>زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.31.

## 2. الإلزام

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن الاستراتيجية تسعى أساساً إلى تحقيق مهمة المؤسسة من خلال توجيه الاهتمام لبعض العوامل الأساسية كمجالات النشاط، المنتجات، الأسواق وغيرها، وبذلك فهي أكثر ارتباطاً بتلك القرارات العامة التي تخص مستقبل المؤسسة، والتي يتطلب تنفيذها أو تحقيقها فترات طويلة نسبياً. وبهذا فإن الاستراتيجية تصبح التزاماً طويل المدى بالنسبة للمؤسسة خاصة، وإن تغييرها صعب للغاية باعتباره يتطلب إعادة النظر في جوانب عديدة أساسية وحساسة بالنسبة للمؤسسة. ولهذا يعتقد البعض بأن ارتكاب الأخطاء على مستوى الاستراتيجية ال يمكن قبوله

## 3. الشمولية

إن اعتبار الاستراتيجية إطاراً عاماً شاملاً لمختلف السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة يؤكد بأن الاستراتيجية تهتم بجميع أجزاء المؤسسة من جميع الجوانب عكس السياسات، الإجراءات... الخ التي يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة ولهذا فإن الاستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لدينا لديناميكية نظام المؤسسة بالرغم من أنها يمكن أن تركز فقط على بعض الأجزاء أو العوامل ومع ذلك فإن نتائجها أو أثارها تبقى تمس جميع أجزاء النظام.

وبصفة عامة يمكن القول إن كل هذه الخصائص تبين بوضوح أن الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة هذا وبغرض زيادة تعميق فهمنا الاستراتيجية سنعرض فيما يلي أهم أنواع الاستراتيجيات.

## ثالثاً: أنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة كالتأمين، الإنتاج، التشغيل، التخطيط، الرقابة، الصيانة وغيرها ولكل واحد من هذه الأنشطة استراتيجية خاصة به لتحقيقه في أحسن الظروف، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم أنواع الاستراتيجية:<sup>31</sup>

<sup>31</sup>كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 276-283.

**1. استراتيجية التموين**

تقوم جميع المؤسسات بمختلف أنشطتها وأحجامها بتأدية وظائف الشراء من أجل توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات من أجل القيام بعملية الإنتاج ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية :

- ✓ معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط وظيفة التموين ومعلومات عن الموردين، المنافسين في السوق وكذلك التغيرات التكنولوجية .
- ✓ اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يملكون مواد ذات جودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.
- ✓ تقويم أنشطة الشراء عبر مؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ومؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة ( ونسبة المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصادقية للبضاعة المشتراة .
- ✓ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين والبنية الأساسية أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين بما يتلاءم والاستراتيجية المتبعة.

**2. استراتيجيات الإنتاج:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة الإنتاج هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات هي:

- استراتيجيات التشغيل: تعتمد المنظمات الصغيرة على استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية أما المنظمات الكبيرة والحديثة فإنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب على جميع الأنظمة الإلكترونية
- الاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط والرقابة: مثل الاستراتيجيات الكلية أو الكلية أو المبرمجة أو استراتيجيات مرحلية معينة .

- استراتيجيات الصيانة والإحلال الصيانة إما أن تكون وقائية أو علاجية وكلا النوعين من الاستراتيجيات الاستثمارية مثلها مثل عمليات الإحلال والتجديد لآلات والمعدات الرأسمالية.

### 3. استراتيجية التمويل

تهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقديم وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص، وأهم مكونات استراتيجية التمويل :

1. إدراك طبيعة أسواق المال الحالية وفرص التمويل المتاحة للاختيار: من بينها من أجل تخفيض المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا .
2. وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار
3. تحديد حقوق المالك وسياسة توزيع الأرباح.
4. تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، هامش الربح من المبيعات ومعدا الفائدة على حقوق الملكية...الخ.
5. تحديد سياسة هيكل رأس المال من خلال تحديد العالقة بين رأس المال والقروض طويلة الأجل والقروض قصيرة الأجل .
6. تحديد سياسة الرقابة المالية: من خلال تحديد الطرق والأدوات الرقابية، وتحديد الاحتياطات والمقارنة بين العائد والكلفة.

### 4. استراتيجية البحث والتطوير

تعتمد استراتيجية البحث والتطوير على عنصرين أساسيين هما:

✓ المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث بداعات في مخرجات المؤسس والتطوير إلى الجهود العلمية والبحث للوصول على تحسينات وابداعات وكذلك إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوامل المالية بكفاءة أكثر.

### 5. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لاستخدام استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتشمل :

- استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية 3 .
- استراتيجية التدريب هدفها تطوير وتدريب المهارة للقوى العاملة وزيادة كفاءتهم 4 .
- استراتيجية تتعلق بالنقل والترقية الافراد العاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل.
- استراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة مدى أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد عناصر قياس الكفاءة.

### 6. استراتيجيات التسويق

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الاهداف التالية :

1. السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال
2. المساهمة في التعرف على فهم حاجات المستهلكين واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة 3 .
3. المساهمة في تحديد ماهية الحاجات ذات الطابع الخاص والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مريحة

4. السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها. أما أهم الاستراتيجيات المتفرعة من استراتيجية النشاط التسويقي نجد: استراتيجية الإنتاج، التسعير، التوزيع والترويج.

✓ **استراتيجية المنتج:** قد يكون المنتج ماديا وملموسا كالسلع والخدمات المقدمة للمستهلك أو بشكل غير ملموس تتمثل بفكرة معينة قادرة على إشباع حاجات الفرد، تحتوي استراتيجية المنتج على عدد من الأبعاد ينبغي من الإدارة التسويقية أخذها بعين الاعتبار منها تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات، الجودة، التميز والتبسيط والتعبئة والتغليف

✓ **استراتيجية التسعير:** تلعب هذه الاستراتيجية دورا كبيرا وهاما في الإدارة التسويقية يتمثل في :- زيادة حصص المؤسسة في السوق

- مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسين

- مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج

- قدرتها على تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار

✓ **استراتيجية التوزيع:** تهدف إلى اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها وبالنقل والتخزين بغية تحقيق تكاليف منافذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها استراتيجية الكلفة الأقل

✓ **استراتيجية الترويج:** تهدف إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلع أو خدمة معينة، وتتكون وظيفة المزيج الترويجي من عناصر أهمها: الإعلام، تفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر والبيع الشخصي، ونجاح الاستراتيجية العامة يتطلب العمل في شكل أكثر فعالية في كل المجال الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



**7. استراتيجية التنويع**

إن إدراك المؤسسات لطبيعة الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها مؤسساتهم في حالة توجيه الاهتمام لمجال واحد للنشاط أو لمنتج واحد خاصة في حالة المنافسة الشديدة أو في فترة انكماش الطلب على بعض المنتجات، دفع إلى الانشغال أكثر فأكثر ببحث الأساليب الملائمة لمواجهة مثل هذه الأوضاع ، وقد يكون التنويع من أهم الوسائل المتبعة في هذا الميدان والذي يعني به عامة دخول المؤسسة في مجال أنشطة جديدة تتعلق بالمنتجات أو الأسواق الجديدة، فقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد قريب أو مرتبط بمجال نشاطها الأصلي سواء من حيث العملاء أو التكنولوجيا، التوزيع، القدرات التسعيرية، العالمية... الخ (بغرض الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة المرغوب سواء في المجال المالي أو الإنتاجي أو التسيرين... الخ) وقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد يختلف تماما على مجال نشاطها الأصلي وربما يعود بسبب اختيار هذا الشكل من التنويع من قبل بعض المؤسسات بالرغم مما يشكله من صعوبة وتعقيد في مجال التسير إلى عدم توفر فرص التوسع أو التطور في مجالات الأنشطة الرئيسية

**8. استراتيجية التخصص**

إن هذه الاستراتيجية غالبا ما تتبع من قبل المؤسسات الحديثة النشأة، فهي بمثابة اختيار منطقي بالنسبة لها خاصة في مرحلة الانطلاق فيرى أن هذا ال يعني تخلي هذه المؤسسات عن هذا النوع من الاستراتيجيات بعد تطورها أو كبر حجمها، فهناك مؤسسات عديدة مثل MICHELIN بقيت محافظة على تخصصها لسنوات طويلة وحققت على مستويات من الأداء، وقد يعود ذلك إلى سهولة عملية التسير في المؤسسات المتبعة لهذه الاستراتيجية بالإضافة إلى وضوح الأطراف والتوجيهات . فالتخصص إذن يعني بشكل عام بقاء المؤسسة في مجال نشاط واحد توجه له كل الجهود والإمكانات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء بغرض تحقيق أفضلية تنافسية، فإتباع هذه الاستراتيجية يعني الرهان على عامل التجربة لكسب مكانة تنافسية قوية خاصة وأن المؤسسة المتخصصة هي الأكثر إماما بحاجات العملاء في ميدان تخصصها وبذلك فهي في وضعية أفضل من غيرها لفهم وتوقع التطورات الكبرى التي يمكن أن تمس بعمالها

ويجب الإشارة هنا إلى أن المؤسسات المتبعة لهذه الاستراتيجية غالباً ما تفضل العمل في مجالات النشاط المتواجدة في مرحلة النمو، حتى تستطيع العمل على رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة وهذا ما يسمى ن وصل إلى بالتخصص التوسعي، أما المؤسسات التي تبقى محافظة على مجال نشاطها الأصلي حتى وا مرحلة النضج أو التدهور فهي تتبع ما يسمى بالتخصص السلبي، هذا وتلجأ بعض المؤسسات التي تفتقر إلى الموارد اللازمة للدفاع عن مكانتها التنافسية في مجال تخصصها إلى التركيز على جزء خاص من مجال النشاط بما يتوافق وقدراتها المالية والمادية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص المقيد ، أما المؤسسات المتواجدة في وضعيات تنافسية صعبة جدا وفي مجالات النشاط التي وصلت إلى مرحلة النضج فهي مضطرة أو مجبرة على التخلي رغم صعوبة ذلك خاصة في حالة وجود موانع خروج قوية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص عن طريق التنويع.

### 9. استراتيجية التمييز

إن هذه الاستراتيجية تتمثل في انفراد المؤسسة بميزة تنافسية أو أكثر في تلك الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالخدمات المرتبطة به التي تمثل أهمية أساسية بالنسبة للعملاء، فهي أذن تبحث في حلقات سلسلة القيم لكشف بعض العوامل سواء في نشاطات التدعيم أو في النشاطات الرئيسية التي يولي لها العملاء أهمية حيوية، فالمؤسسة MICHELIN مثال التي تقوم بصناعة العجلات تتميز عن منافسيها في نوعية المطاط المستعمل في صناعة عجلاتها. ويمكن القول إن لهذه الاستراتيجية أوجه عديدة تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ففي ميدان الأشغال العمومية مثال غالباً ما تشكل العناصر التالية طول عمر المنتج، نوعية الخدمة، وفرة قطع الغيار، فعالية التوزيع... الخ. الأساس الذي يعتمد عليه في التمييز بينها في مجالات منتجات التجميل فالاهتمام موجه أكثر للعامة وكيفية عرض المنتج في المحلات التجارية ومع هذا فإن وفاء العملاء وعدم تجاوز تكاليف التمييز لحدود معينة وكذا عدم قدرة المنافسين على إنتاج نفس الاستراتيجية تبقى من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها مهما اختلفت العوامل المعتمد عليها فيوضع استراتيجية التمييز، فالمؤسسة مضطرة للحفاظ على مستوى تكاليف في الحدود التي تمكن العملاء من دفع سعر المنتج

بالرغم من أن هؤلاء أقل حساسية لسعر المنتج وأكثر ارتباطا ببعض الخصائص الأخرى في هذه الحالة.

### 10. استراتيجية التركيز

إن هذه الاستراتيجية تتمثل في تركيز جهود وأعمال المؤسسة على مجموعة من العملاء على جزء من تشكيلة المنتجات، على سوق جغرافية معينة... الخ فالتركيز إذن كباقي الاستراتيجيات يمكن أن يتخذ أشكال عديدة، وبصفة عامة يمكن القول أن التركيز ينظم حول دائرة خاصة بحيث تبذل كل الجهود بفرض تقديم أفضل الخدمات لها انطلاقا من أن المؤسسة قادرة على القيام بذلك بأكثر فعالية أقل استهلاكاً للموارد مقارنة بالمنافسين الذين يفضلون الانتشار أو التواجد على مستوى القطاع الصناعي ككل فالمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية سواء بالاعتماد على طريقة التكلفة المنخفضة أو على أسلوب التمييز يفترض فيها التمتع بمستوى عالي من الأداء التقني و التجاري وكذا القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بالنسبة للأجزاء التي تتواجد بها خاصة أنها غالبا ما تتفادى دخول الأجزاء التي يسيطر عليها منافسون أقوى أو التي تتصف بمعدلات نمو ضعيفة .

### رابعا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط، ولكن أغلبية هاته التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو أداة تسيير لمساعدة المسير على تحسين أداءه مع ضمان مشاركة جميع الأفراد في تحقيق نفس الأهداف، مع الضبط المستمر لتوجه المؤسسة في سياق متغير، بناء على النتائج المحققة<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> **Planification stratégique-concepts et principes**, documents de travail pour la planification du secteur de l'éducation, UNESCO, Paris, 2014, P 14.

كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى تحديد إمكانيات نجاح المؤسسة وإيجاد طرق لإنشاء هذه الإمكانيات والحفاظ عليها، كما أن إنجاز الأهداف الأساسية للمؤسسة على المدى الطويل يتطلب إنشاء إمكانيات النجاح والحفاظ عليها من خلال ثلاث طرق<sup>33</sup>:

- وضعيات قوية في الأسواق الجذابة: وهي نتيجة لحصص سوقية مهمة في الأسواق أو الأسواق

المتخصصة، حيث أن جاذبية الأسواق تعتمد على أحجامها، معدل نموها و كثافتها التنافسية.

- مزايا تنافسية على مستوى العرض: عدة طرق تسمح باكتساب وضعيات قوية في الأسواق عن طريق أحسن جودة للمنتجات، أحسن خدمات للزبائن، إعلان أكثر فعالية أو مكثف أو مزايا متعلقة بالأسعار.

- مزايا تنافسية على مستوى الموارد: ونعني بها الموارد بصفة عامة، ليس فقط الموارد التكنولوجية المهمة، الموارد البشرية، أنظمة المعلومات و الموارد المالية، وإنما نعني أيضا عوامل أخرى منها ثقافة المؤسسة، السمعة وصورة العلامة التجارية، فمواد المؤسسة لديها قدرات معقدة كالقدرة على الابتكار، القدرة على التعاون و مهارة التغيير.

-ويرى " داركر " أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات<sup>34</sup>

أما القحطاني فعرفه " القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات «الناشئة عن البيئة الخارجية»<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Rudolf Grunig, Richard Kuhn : **Planifier la stratégie-un procédé pour les projets de planification stratégique**,

presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2004, P P 5-6.

<sup>34</sup> لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2011، ص 23

<sup>35</sup> ز عيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر- بسكرة،

- العلمية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل والاستراتيجيات والسياسات (وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات
- عرفه (Drucker) بأنه عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات، الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود للزمنة لتنفيذ القرارات
- مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المنظمة في المرحلة القادم.
- "يعنى التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجيا، فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكونها أكبر والحجم والقيمة.<sup>36</sup>

### خامسا: أسباب ومنافع التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي

- بداية لابد من الإشارة الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي
- يعرف التخطيط الاستراتيجي على النطاق الدولي بأنه عبارة عن: عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية.
- من بين أسباب ومنافع التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي، يمكن ايجازها وفقا لما يلي:
- ✓ المحافظة على العمليات والأنشطة المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية.
  - ✓ التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للشركة.
- وكذلك التنسيق مع المركز الرئيسي.

<sup>36</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 19

- ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص.
  - ✓ تخفيض التكاليف (المواد، والعمل....) سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة (أي أسواق) تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج
  - ✓ الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة.
  - ✓ التوسعات الجديدة في النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو في حالات الاستحواذ أو الاندماج أو شراء شركات جديدة.
  - ✓ رغبة الشركات المحلية في غزو أو الدخول إلى الأسواق العالمية.
  - ✓ تمكن الشركات من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها.
- للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
  - إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
  - يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
  - إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل 2 .
  - يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
  - توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
  - تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها

-يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافه

-يمكن المدراء من مواجهة التغييرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

- يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة.

-أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل .

-التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها.

-التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.

-يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.

-يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه

### سادساً: بعض الآليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي

هناك بعض الآليات يمكن الاستعانة بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الاستراتيجي ، يمكن شرح أهمها:

#### 1. تحليل SWOT

عرف تحليل السوات بتحليل الموقف الراهن (Situation Analysis) لتقييم وضع شركتك وسَط الشركات المنافسة.

تحتاج الشركات القوية لتعيين خبراء لعمل SWOT Analysis؛ لاتخاذ خطوة فعلية وتطويرها في الشركة.

هي اختصار دال على 4 كلمات:

- **القوة (Strength):** تعبّر عن نقاط القوة في شركتك التي تميزك عن الشركات الأخرى.
- **الضعف (Weakness):** تدل على عوامل الضعف داخل شركتك، ما العوامل المؤثرة سلبياً على أرباح شركتك؟
- **التحديات (Threats):** تدل على التهديدات الخارجية المؤثرة على الشركة، مثل ظهور منافس جديد له مميزات أفضل.
- **الفرص (Opportunities):** تدل على الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغلها الشركة لتحسين أحد نقاط الضعف وزيادة الأرباح.

تقوم الشركة بعمل (SWOT Analysis) المعتمد على تقييم الشركات المنافسة، معرفة احتياجات العملاء، دراسة نقاط القوة والضعف في شركتك

#### - ما أهمية SWOT Analysis ؟

نجد أن تحليل سوات يهتم بجميع العوامل المؤثرة في تقييم ونجاح شركتك، إذ يهتم بالعوامل الداخلية الخاصة بالشركة (**القوة، الضعف**)، والعوامل الخارجة عن سيطرة الشركة (**الفرص، التحديات**)، ويساعد الشركة في:

- أن تكون على دراية كاملة بجميع المستجدات في مجالك.
- كيفية استغلال جميع إمكاناتك بصورة أفضل.
- تحديد مكان شركتك في السوق.
- معرفة عوامل الضعف في شركتك.
- تقليل فرص فشل الشركة أو اندثارها بين الشركات الأخرى.
- تحديد التهديدات المحيطة بالشركة.
- وجدان الفرص الجيدة التي تساهم في زيادة قوة الشركة وتمييزها بين الشركات الأخرى.



- تحديد أهداف الشركة) قصيرة وطويلة الأمد (مثل زيادة الإنتاج والأرباح أو استهداف فئة جديدة من العملاء.
- اتخاذ القرارات السليمة التي تزيد من قوة الشركة في السوق.
- تحديد المحتوى الذي تريده أن يصل إلى عملائك، لأن الصورة التي تريدها أن تعلق بأذهان العملاء تلعب دورًا أساسيًا في دفع العملاء إلى الشراء.
- معرفة هل الشركة جاهزة للتعامل مع الأزمات مهما كانت؟

### عنصر القوة

يُعبّر عن جميع المميزات في شركتك التي من الممكن أن تكون متمثلة في:

- فريق تنفيذي قوي.
- قوة الهيكل الإداري بالشركة.
- وجود خطة تسويقية محكمة.
- جودة الإدارة المالية بالشركة.
- وجود برامج محاسبية قوية.
- وجود استراتيجية قوية في كيفية استثمار الأموال.
- جودة اختيار العنصر البشري بناءً على خبرات العمل وكيف سيساهم في تطوير الشركة.
- إذا كانت الشركة معروفة بجودة منتجاتها في السوق.
- أن تكون الشركة مُلمّة بوسائل التسويق الإلكتروني.

### عنصر الضعف

يدل على جميع عوامل الضعف بالشركة التي تؤثر على مكانة وأرباح الشركة في السوق، مثل:

- عدم دراسة الشركات المنافسة بشكل جيد.
  - عدم الاهتمام بتقديم خدمات ما بعد البيع ومتابعة العميل.
  - ضعف إمكانات العنصر البشري الذي يُعد أساسياً في بناء الشركة.
  - ضعف الخطة التسويقية للشركة.
  - عدم أو قلة التواجد على منصات التواصل الاجتماعي.
  - ضعف الإدارة بأحد أقسام الشركة.
- كل هذه العوامل قد تؤدي إلى اندثار الشركة وضعف قدرتها على المنافسة.

### عنصر الفرص

في هذا القسم يجب دراسة البيئة الخارجية المحيطة بالشركة وتحديد أفضل الفرص؛ لاستغلالها في صالح الشركة، مثل:

- استغلال المناسبات الاجتماعية لترويج منتجاتك.
- عمل عروض خاصة بالمنتج في الاحتفال السنوي بالشركة.
- ظهور مشكلة بشركة منافسة لك، كيف يمكنك استغلالها لمصلحتك؟
- شراء أسهم أو أن تصبح شريك في أحد الشركات الكبرى.

لذلك يجب عليك دراسة المنافس دراسة جيدة ومتابعة العملاء لتحديد احتياجاتهم ومعرفة مشكلاتهم، وعلى هذا الأساس يمكنك تحديد الفرص للظهور بشكل أفضل في السوق.

### عنصر التهديدات

يمثل المخاطر التي تواجه الشركة، وهو أحد العوامل الخارجية المحيطة بالشركة مثل:

- أن يتبع المنافسون استراتيجية جديدة.

- أن يمتلك المنافسون تقنيات أو منتجات جديدة أفضل من منتجك.
  - الظروف الطارئة بالبلد قد تؤثر على نشاط ما كما حدث في جائحة كورونا التي أوقفت السفر في جميع دول العالم.
  - وضع بلدك الاقتصادي وقوة العملة.
  - أن تستهدف الشركة المنافسة أفضل العاملين بشركتك مقابل أجر مادي أعلى.
- لذلك يجب تحديد جميع التهديدات التي من الممكن أن تواجه الشركة، وأن تكون الشركة جاهزة في أي وقت للتعامل معها.

### مثال عملي لتطبيق SWOT Analysis

قام موقع bluleadz بعمل تحليل سوات لأكبر 3 شركات عالمية ومن ضمنهم:

#### شركة فيس بوك

تُعد ثاني أكبر الشركات العالمية في الوقت الحالي.

#### عوامل القوة

- أكثر من 2 مليار مستخدم ناشط شهريًا.
- حوالي 8 مليار دولار عائد الإعلانات في فيس بوك.
- أيقونات فيس بوك المدمجة مثل “الإعجاب”.

#### عوامل الضعف

- عدم اتّباع نهج معين يؤدي إلى سوء الاستخدام والاحتتيال.
- لا تُعد تجربة المستخدم “User Experience” عالمية خاصةً عند استخدام الجوال.
- هدف سهل لزيادة ونشر العنف على منصّات التواصل الاجتماعي.

## الفرص

- هناك فرص جديدة يمكن استغلالها في الأسواق الناشئة في أفريقيا وآسيا.
- تُظهر الجهود الإنسانية بعض الأمل في تعديل الجوانب الأقل قبولاً في العلامة التجارية.

## التحديات أو المخاطر

- تثير الانتهاكات شبح التنظيم الحكومي من قبل الجهات الأجنبية في المستقبل.
  - زيادة عدد التنفيذيين السابقين الذين يدعون أن فيس بوك يدمر المجتمع.
  - الجهود المبذولة لتوسيع عمق ونطاق الإعلانات تخاطر بإبعاد المستخدمين أكثر.
- بغض النظر عن وضع شركتك الحالي في السوق، يساعدك تحليل السوات في التفكير على نطاق أوسع وتحديد وضعك بين الشركات.
- يمكنك أيضاً دمج تحليل السوات بأساليب أخرى للتعلم في التفاصيل المعقدة وبناء خطة عمل أقوى.
- فقط ابدأ بطرح الأسئلة الصحيحة لمعرفة نقاط القوة والضعف واستغلال جميع الفرص المتاحة لتقوية شركتك.

## 2. تحليل "بيستل PESTEL"

هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة "PEST" اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التقنية Technology، بينما في مصطلح (PESTEL) يُضاف معيارين آخرين هما البيئة

Environment، والقوانين Law. وأحياناً يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الـ "PEST" الأربعة.

ومن أجل إجراء تحليل الـ "PESTEL" يتعين على المديرين والرؤساء التنفيذيين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للشركة.

وقد صارت معظم المعلومات متوافرة على الإنترنت، ويمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة وبتكلفة منخفضة.

وقد تستغرق عملية استخدام هذه الأداة في المرة الأولى وقتاً أطول، وقد يسأل المبتدئ نفسه عن التغييرات التي يمكن أن تحدث على مستوى السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا، وربما على مستوى البيئة والقانون.

وإضافة إلى التحليلين السابقين هناك أداة تحليل تُسمى "STEEPLED"، وهي أداة تُستخدم كل العوامل السابقة ويُضاف عليهم العوامل الأخلاقية والديموغرافية.

وتتمثل أهمية تحليل PESTEL في أنها تعتبر أداة هامة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى، إذ عادة ما تهتم الجهات الاستثمارية بالاطلاع على تحليل PESTEL للدولة والقطاع التي ترغب في الاستثمار فيه، قبل أن تتخذ قراراً.

وفيما يلي، نسرّد تفصيلاً لما يجب أن يندرج تحت كل فئة من تلك العوامل.

### ➤ العوامل السياسية:

تحدد مدى تأثير الحكومة وسياساتها على منظمة معينة وتشمل:

–الاستقرار الحكومي والتغييرات المُحتملة.

–البيروقراطية.

–مستويات الفساد.

- السياسة الضريبية (المعدلات والحوافز).
- حرية الصحافة.
- القوانين التنظيمية، أو رفع القيود الحكومية.
- ضبط النشاط التجاري.
- قيود على الاستيراد (الجودة والكمية).
- الرسوم الجمركية.
- تنظيم المنافسة.
- مشاركة الحكومة في الاتفاقات والاتحادات العمالية.
- القانون البيئي.
- قانون التعليم.
- قانون مكافحة الاحتكار.
- قانون التمييز.
- قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.
- حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية.
- قانون التوظيف.
- قانون الصحة والسلامة.
- قانون حماية البيانات.
- قوانين حماية البيئة من التلوث.

## ➤ العوامل الاقتصادية:

تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد، بما يؤثر بشكل مباشر على المنظمة وتشمل:-

- معدلات النمو.
- معدل التضخم.
- أسعار الفائدة.
- سعر الصرف.
- معدل البطالة.
- تكاليف العمالة.
- التصنيف الائتماني.
- تدفقات التجارة وأنماطها.
- القوة الشرائية للمستهلكين.
- السياسات النقدية.
- السياسات المالية.
- تقلبات الأسعار.
- اتجاهات سوق الأسهم.
- الطقس.
- تغير المناخ.

## ➤ العوامل الاجتماعية والثقافية:

تركز على البيئة الاجتماعية، والاتجاهات، مما يساعد على فهم احتياجات العملاء وتشمل:-

- الوعي الصحي.
- مستوى التعليم.
- المواقف تجاه السلع والخدمات المستوردة.
- المواقف تجاه العمل، الترفيه، المهنة والتقاعد.
- المواقف تجاه الادخار والاستثمار.
- التأكيد على السلامة.
- أنماط الحياة.
- عادات الشراء.
- الدين والمعتقدات.
- المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية.
- المواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها.
- معدل النمو السكاني.
- معدلات الهجرة.
- توزيع السكان حسب الأعمار ومتوسط العمر المتوقع.
- توزيع السكان حسب الجنس.
- متوسط مستوى الدخل المتاح.
- الطبقات الاجتماعية.
- حجم الأسرة وبنيتها.
- الأقليات.



## ➤ العوامل التقنية:

تركز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق وتشمل:

- مستوى البنية التحتية الأساسية.
- معدل التغيير التكنولوجي.
- الإنفاق على البحث والتطوير.
- الحوافز التكنولوجية.
- التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا.
- مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها الشركة.
- البنية التحتية للاتصالات.
- إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات.
- البنية التحتية للإنترنت وعمليات الاختراق التكنولوجي.

## ➤ العوامل البيئية:

تتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية وتشمل:

- الطقس.
- تغير المناخ.
- قوانين حماية البيئة من التلوث.
- معدلات تلوث الهواء والماء.
- إعادة التدوير.
- إدارة المخلفات.

–المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية.

–الأنواع المهددة بالإنقراض.

–المواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها.

–حماية البيانات.

### ➤ العوامل القانونية:

ينبغي على المنظمة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها، وأن تكون على علم

بالتغييرات التشريعية وتأثيرها على العمليات التجارية، وتشمل هذه العوامل:-

–قانون مكافحة الاحتكار.

–قانون التمييز.

–قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.

–حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية.

–قانون التوظيف.

–قانون الصحة والسلامة.

### ➤ العوامل الأخلاقية:

–أخلاقيات الإعلان وطرق البيع؟

–معايير المحاسبة والإدارة والتسويق المقبولة.

–الموقف تجاه التزوير وانتهاك براءات الاختراع.

–ممارسات التوظيف الأخلاقية ومعايير التوظيف (عدم استخدام الأطفال لإنتاج السلع).

## ➤ العوامل الديموغرافية:

–معدل النمو السكاني.

–معدلات الهجرة.

–توزيع السكان حسب العمر ومتوسط العمر المتوقع.

–توزيع السكان حسب الجنس.

–متوسط مستوى الدخل المتاح.

–الطبقات الاجتماعية.

–حجم الأسرة وبنيتها.

–الأقليات.

## –مثال تطبيقي عن تحليل PESTEL

لاستدامة والإدارة المسؤولة: هل يمكن أن تتوقف شركة ليغو عن استخدام البلاستيك؟

أعلنت شركة ليغو (LEGO) في عام 2012 لأول مرة عن سعيها إلى إيجاد واعتماد بدائل مُستدامة للمواد الخام التي تستخدمها في تصنيع منتجاتها بحلول عام 2030، وبعد ذلك جزءاً من الاستراتيجية التي تنتهجها شركة ليغو من أجل التقليل من الآثار السلبية لصناعاتها على البيئة وترك آثار إيجابية على كوكب الأرض الذي سيرثه أطفالنا.

لقد أعلنت شركة ليغو الدنماركية المتخصصة في إنتاج الألعاب في عام 2015 أنّها ستستثمر حوالي 160 مليون دولار في سبيل تحقيق الهدف الذي أعلنت عنه في عام 2012. معظمنا نعرف مكعبات ليغو البلاستيكية الملونة التي ترتصُ بعضها فوق بعض لتكوين أشكال متنوعة مثل القلاع والطائرات وغيرها. تأسست هذه الشركة العائلية في عام 1932 على يد Ole Kirk Christiansen ، ونمت بعد ذلك لتصبح صاحبة أفضل علامة تجارية في مجال إنتاج الألعاب.

من المعلوم أنّ استخدام شركة ليغو للبلاستيك يخدم صناعاتها ومبيعاتها ويلبّي حاجة زبائنهم، فلماذا ترغب الشركة في التخلّي عن المواد التي تسهم في تحقيق نجاحها الباهر في مجال إنتاج الألعاب؟ تعتمد شركة ليغو على البلاستيك في تصنيع مكعبات بلاستيكية عالية الدقة يمكن تجميعها وتركيبها معاً بسهولة وعلى نحوٍ آمن، وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك صعوبة في إيجاد بديل عن مادة البلاستيك يتميّز بالمثانة ويمكن صبغه بألوان زاهية وتشكيله بنفس مستوى الدقة.

لقد رأى المسؤولون في شركة ليغو أنّ الاستراتيجية القائمة على استخدام مشتقات النفط لا تخدم هدفها المتمثّل في تحقيق الاستدامة والمحافظة على البيئة، وقد بدؤوا في التخطيط للتحوّل إلى استخدام مواد أكثر ملاءمة للبيئة في عملية تصنيع المنتجات.

قد تكون هناك أيضاً أسباب اقتصادية تُشجّع شركة ليغو على التوقّف عن استخدام البلاستيك المصنّع من مشتقات النفط والتحوّل إلى استخدام مواد أخرى، إذ يتحتّم على شركات التصنيع التي تعتمد على المنتجات البترولية الصمود في وجه أسعار النفط المتقلّبة.

إنّ ارتفاع أسعار النفط قد يودّي إلى ارتفاع تكاليف المواد الخام التي تستخدمها شركة ليغو بين عشية وضحاها، كما حدث معها في عام 2011 عندما ارتفعت الأسعار بسبب النزاعات المندلعة داخل ليبيا وبعض المناطق الأخرى في العالم العربي، وتعدّ هذه الأحداث خارجة تماماً عن سيطرة الشركات التجارية.

تعمل شركة ليغو مع باحثين جامعيين من مختلف أنحاء العالم على إيجاد حل للتغلّب على الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات التصنيع، وقد تجد ضالّتها في التقنيات المبتكرة في مجال تصنيع البلاستيك الحيوي.

المحور الرابع:

السوق الدولية

**تمهيد**

شهدت العقود الأخيرة تغيرات جديدة في بيئة الاعمال بسبب الانفتاح، ونتج عن هذا تقليل الحواجز التجارية عن طريق توقيع اتفاقات تجارية بين البلدان، تسريع فرص الاعمال وزيادة المنافسة نتيجة العدد المتزايد من المؤسسات التي تبحث عن أسواق أكبر لتحقيق وفورات الحجم وتطوير منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة.

إن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت طموحة وتسعى جاهدة إلى التواجد في الاسواق الأجنبية و دفاعا عن حصتها السوقية لان تطوير المؤسسة و استمرارها وبقائها في المكانة المرموقة لا بد لها التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة تواجدها في عدة أسواق مما يدفعها لتفكير في أسواق الدولية.

لذلك سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على اساسيات الأسواق الدولية وبشيء من التفصيل من وفقا لما يلي:

## أولاً: مفهوم السوق الدولية

ان تواجد وعمل المؤسسة في الأسواق الدولية يختلف عما هو في السوق المحلية نتيجة للخصائص المميزة لها، لذلك سنحاول توضيح مفهوم السوق الدولية من خلال ابراز اهم اجتهادات الباحثين المختلفة في مجال تعريفها وتوضيح أبرز الخصائص التي تتسم بها هذه السوق.

ان مفهوم السوق من وجهة نظر المفهوم الحديث للتسويق هي " المكان الذي يلتقي فيه جانبا الطلب والعرض (المشترين والبائعين) بالنسبة لمنتجات معينة او مجموعة متكاملة من المنتجات، ولديهم الرغبة والقدرة والاستعداد لاتخاذ قرار التبادل<sup>37</sup> ".

تعتبر السوق من وجهة النظر التسويقية المكان الذي تعرض فيه المؤسسة منتجاتها وتحاول التأثير على المشترين سواء افراد او مؤسسات باستعمال اساليب تسويقية.

وعرفت السوق بصفة عامة على انها " المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلع، وتتجمع فيه المنتجات المختلفة سواء الزراعية او المصنوعة ويتم فيها الجمع بين المشترين والبائعين.<sup>38</sup>

فقد أشار هذا التعريف الى الجانب القانوني الذي يحدث في السوق اثناء عملية التبادل وانتقال ملكية المنتجات من البائع الى المشتري.

اما الأسواق الدولية فقد تم تعريفها بانها " تلك الأماكن التي تقع فيما وراء الحدود الدولية وتضم في طياتها مختلف المعاملات التي تنجم عن القطاعات الاقتصادية المختلفة، حيث تلتحم المجموعات الدولية في صراع ضد السيطرة لكي تتفق او حتى تنتظم في الدفاع عن مصالحها.

يبرز هذا التعريف ان هناك انتقال وتجاوز الحدود الجغرافية لسوق الدولة التي كانت المؤسسة تتعامل فيها الى حدود جغرافية لأسواق دول اخرى، كما يبرز التعريف ايضا وجود حالة صراع تتمثل في المنافسة الشرسة بين المؤسسات في السوق الدولية.

<sup>37</sup> عصام الدين امين ابو علفة، التسويق الدولي (اتجاهات تسويقية معاصرة)، مؤسسة حورس الدولية ومؤسسة طبية للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ، ص3

<sup>38</sup> رابع رتيب، الدخول الى الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، 1996 ، ص209.

كما يمكن الإشارة الى انه في ظل التطور التكنولوجي وظهور ما يسمى التجارة الالكترونية، ظهر معها مصطلح الأسواق الافتراضية وتتمثل في العمليات المختلفة سواء بيع او شراء او تبادل يتم عبر الانترنت.

### ثانيا: مفهوم المؤسسة الدولية

تتسارع التطورات على الساحة الدولية ، وتتلاحق التغيرات في المواقع الدول من الاقتصاد العالمي ، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية حيث بلغ عدد فروعها نحو 170 ألف ، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، وبريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعا جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق الدولي ،فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص واستخدام الموارد على مستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تطور أساليب الإنتاج والتوزيع. ويمكن ابراز مفهوم المؤسسة الدولية من خلال التطرق الى تعريفاتها المختلفة من طرف الباحثين ، بالإضافة الى محاولة ابراز انماط ومميزات هذه المؤسسات، وفقا لما يلي:

#### 1. التعريفات المختلفة للمؤسسة الدولية

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات حسب التصنيف المعمول به إلى حد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه.<sup>39</sup>

- **المؤسسات الأجنبية :** هي التي تدير نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة التالية (الإنتاج، التسويق، الخدمات)<sup>40</sup>

<sup>39</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة العمال الدولية، مرجع سابق، ص.151.

<sup>40</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص.374.



- **المؤسسة الدولية** حيث عرف ليفنجستون livingstonsne المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولية أجنبية أو أكثر.
- **المؤسسة متعددة الجنسيات**: من أكثر التعاريف شيوعا ما قدمه فرنون "vernan" في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر " وبمقارنة هذا التعريف بتعريف المؤسسة الدولية الذي قدمه **ليفنجستون** نجد ما يلي:

- يفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم ( حجم المؤسسة مقاس برقم أعمالها.
- كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطا إنتاجية في ستة دول على الأقل، بينما ليفنجستون يري أن ممارسة المؤسسة ألي نشاط إنتاجي لدولة واحدة يضيفي عليها صفة الدولية. المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة إذ ن ولكنها مجموعة مؤسسات وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في وحدتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنتشر في دول متعددة على المستوى العالمي.<sup>41</sup>

ويرى **هود Hood وينج Young** أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية أكثر من دولة أجنبية. وتحدد أهم سيمات الشركات متعددة الجنسيات والدولية النشاط في تنويع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، وتوزيعها لمخاطر وتحقيقا لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية.

#### - المؤسسة عبر الوطنية ( ترانس ناشيون )

تعني تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام المصطلح الأول كبديل للثاني ( ربما بهدف الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام مصطلح المؤسسة متعددة الجنسيات.

<sup>41</sup>حسام عيسى، شركات متعددة القوميات المؤسسة العربية للد ارسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر، ص.46.

## ثالثاً: مميزات المؤسسات الدولية

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هي

1. **بناء القدرة التنافسية:** للقدرة التنافسية فرعين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في

الجودة أو السعر، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير

السريع الفاعل وأما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع، وكسب ولائهم

ولا شك أن النجاح في الفرع الثاني متوقف على النجاح في الأول، ويتطلب بناء القدرة

التنافسية للمؤسسة الاهتمام بالعناصر التالية:<sup>42</sup>

✓ ثقافة وقيم المؤسسة، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.

✓ اهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد

✓ العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة

✓ القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً وتشريعياً وثقافياً واقتصادياً وفنياً

✓ التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة .

✓ كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت

✓ القدرات والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق

<sup>42</sup> احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001، ص144

## 2. تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتتويع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة و المنتج و العمل ، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات ال تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة ، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معرفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية ،وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات ""غير أنه بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تخفيف المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر I .فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيئة لاختبارات بسيطة.

## 3. تسيير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافع هام التجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها ،فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ،وفي بعض الأحيان قد تحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية ،أو عن طريق الاستفادة من وراء الاختلالات في السوق العالمية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية ،فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمرور الوقت ،وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل 2وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيين ،الأولى تسمى الفئة المستقلة محليا والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي ،ويعبأ على هذا الأسلوب بكثرة التتويع غير مطلوب ،أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالميا فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالميا داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفروع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل مشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتواصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل.

### رابعاً: أسباب اللجوء إلى الأسواق الدولية

من المؤكد أن معظم المؤسسات تفضل ممارسة أنشطتها التسويقية في السوق المحلي عن السوق الخارجي، وقد يرجع ذلك إلى أن الأول يمتاز بالبساطة والأمان، حيث الحاجة غير ملحة لتعلم لغة جديدة أو التعامل بعملة أجنبية مختلفة، هذا بالإضافة إلى المعوقات الأخرى السياسية أو القانونية وظروف عدم التأكد.

على الرغم من ذلك فهناك مجموعة من الأسباب تدفع المؤسسة إلى ضرورة ممارسة أعمالها في الأسواق الدولية فمن بين أسباب هذا التوجه الجديد للمؤسسة نذكر ما يلي<sup>(43)</sup>:

- زيادة الأرباح وتحقيق النمو للمؤسسات؛
- مواجهة عدم كفاية الطلب في السوق المحلية؛
- تحقيق الاستقرار في حجم الإنتاج والمبيعات؛
- استغلال المواد الفائضة عن الحاجة؛
- توفير الفرص التسويقية في الأسواق العالمية؛
- إطالة دورة حياة المنتج؛
- التفاعل مع ظاهرة التسويق العالمي، ففي عالم اليوم ليس بمقدور أي دولة أن تعيش بمعزل عن بقية دول العالم.

<sup>43</sup> هيثم حمود الشبلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص5.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى نذكر منها ما يلي<sup>(44)</sup>:

- **تشبع السوق المحلي وضيقة:** إن وصول العديد من المنتجات إلى مرحلة التشبع يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذه المنتجات وإلا سيكون مصير هذه المؤسسات الزوال.
  - **شدة المنافسة في الأسواق المحلية:** قد تتعرض المؤسسات إلى منافسة قوية في السوق المحلي مما يؤدي ذلك إلى صعوبة تصريف منتجاتها، فهذه الأسباب تدعو المؤسسة إلى البحث عن أسواق أجنبية قد تقل فيها حدة المنافسة.
  - **ظهور أسواق جديدة:** نظرا لتغير النظم الاقتصادية وتحرير الاقتصاديات، أدى ذلك إلى خلق فرص جديدة لنمو وتوسع المؤسسات الدولية.
  - **ظهور فرص عن طريق برامج المساعدات الأجنبية:** عادة ما تنتشر هذه الظاهرة في الدول النامية، والتي تساعد لفتح أسواق جديدة للدول الصناعية.
  - **ضبط مبيعات المؤسسة:** حيث أن تباطؤ النمو الاقتصادي في بلد ما يمكن تعويضه ولو جزئيا بالطلبات الآتية من الأسواق الأجنبية.
- بالإضافة إلى ذلك كله هناك عوامل أخرى قد تكون سببا لاتخاذ المؤسسة لقرار الدخول إلى الأسواق الدولية ومن أهمها:
- تحقيق وفرات الحجم؛
  - قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية؛
  - مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض؛
  - قد يكون العائد على الاستثمار في الأسواق الأجنبية أعلى منه عن السوق الوطني؛

<sup>44</sup> Pasco Berho, "Marketing international, 3<sup>eme</sup> Ed Dunod, Paris, 2000, P26

- الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.

### خامسا: مراحل التطور الدولي للمؤسسة

إن المؤسسة مهما كان حجمها مكانتها فإنها عادة ما تمر بمراحل حتى تصل إلى رتبة مؤسسة عالمية، وعليه ظهر مفهوم التطور الدولي للمؤسسة، وهناك من يؤكد إلى ضرورة اتصاف المؤسسة بالقوة في سوقها المحلي كشرط مسبق للتطور الدولي<sup>(45)</sup>.

بناء على ما سبق يمكن تعريف تدويل المؤسسة على أنه عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية.

فمن خلال هذا التعريف تبين لنا بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا وثقافيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء.

وعلى هذا الأساس لجأ العديد من المفكرين والباحثين والمختصين إلى وضع مراحل معينة تمر بها المؤسسة لتتحول من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة عالمية، وذلك حسب درجة تورط المؤسسة في عملياتها مع الأسواق الدولية.

وبذلك يمكن توضيح هذه المراحل كما يلي<sup>(46)</sup>:

فقد اقترح كوفيزل في سنة 1984، نموذجا لتصنيف مراحل التطور الدولي للمؤسسة حسب درجة التورط في عمليات التصدير، وقد ميز بين ثلاث مراحل للتطور الدولي للمؤسسة وهي:

أ- المرحلة الأولى التجريبية: هو تمثيل لسلوك تلك المؤسسات التي تمارس التزاما بسيطا لتطور العمل بالسوق الخارجية، وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية، كما أنهم يمارسون سياسات

<sup>45</sup> A- Barelier et autres " Exporter- pratique du commerce international, 13ed, foucher, Paris, 1997, p60

<sup>46</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، ط1، 1994، ص 62

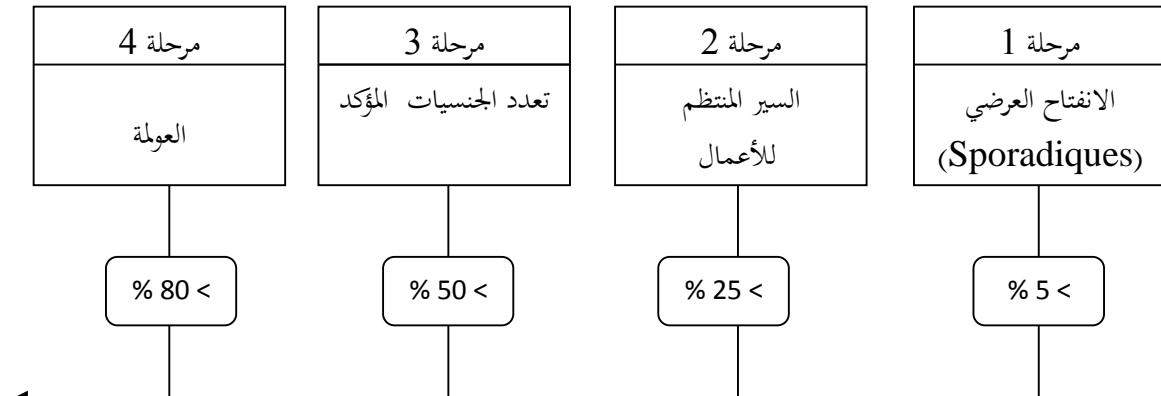
التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث العد النفسي، كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية وإدارية لأنشطة التصدير.

ب- المرحلة الثانية النشيطة: وتحدث حينما يرغب المدراء في البناء والتمكن من الأسواق الخارجية، وتكيف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية، وتنفيذ نشاطات التصدير على أسس منتظمة أكثر.

ج- المرحلة الثالثة الملتزمة: وهي الأكثر تورطا في الأسواق الخارجية، وتحدث حينما تبحث المؤسسة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، بل أيضا من خلال طرق عمليات خارجية أخرى كالاستثمار في المبيعات وفتح فروع إنتاجية في الخارج، وهذه تشمل على وضع و تحقيق أهداف طويلة الأجل.

والبعض يرى بان المؤسسة في تطورها الدولي تمر عبر أربعة مراحل من الانفتاح العرضي وصولا إلى العولمة<sup>(47)</sup>، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم 02 : مراحل التطور الدولي للمؤسسة



Source :Joffre « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Economica , 1999, P12

<sup>47</sup> Charles croue "Marketing international ",op.cit,p69

فمن خلال الشكل السابق نستنتج بأن المؤسسة في عملية انفتاحها الدولي يمكن معرفتها على مدار أربعة مراحل متميزة وهي<sup>(48)</sup>:

- **المرحلة الأولى (الانفتاح العرضي):** تمثل المؤسسات التي فاقت مبيعاتها إلى الأسواق الخارجية 5% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي.

- **المرحلة الثانية (السير المنتظم للأعمال):** تمثل المؤسسات التي عرفت نمو أكبر في التعامل مع الأسواق الأجنبية، أي بلغت نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية أكبر من 25% مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي.

- **المرحلة الثالثة (تعدد الجنسيات):** في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى وضع أكثر تقدما في التعامل مع الأسواق الدولية، وتتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة، والتي تفوق نسبة مبيعاتها الأجنبية أكثر من 50% من رقم الأعمال الإجمالي.

- **المرحلة الرابعة (عولمة المؤسسة):** وهي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التطور المحدد للمؤسسة، حيث المؤسسة لا تميز بين السوق الوطني والسوق الأجنبي، وتفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق الأجنبية 80% مقارنة بالمبيعات الكلية للمؤسسة.

من خلال ما سبق، يتضح بأنه فيه اختلاف في قضية تحديد مراحل التطور الدولي للمؤسسة، فكوفيزل مثلا اعتمد في بناء نموذجه والذي يوضح هذه المراحل على إمكانيات ومدى قدرة المؤسسة على الانسجام مع الأسواق الخارجية، بينما البعض الآخر اعتمد في طريقة تحديده لهذه المراحل على نسبة المبيعات المحققة في الأسواق الخارجية.

ففي كل الأحوال ومهما كانت الظروف والمتغيرات المؤثرة على تدويل المؤسسة، هناك عوامل محددة تتحكم في دخول ونجاح المؤسسة في السوق الدولي، وتتمثل أساسا في<sup>(49)</sup>:

- **مفعول السوق الأصلي:** والذي يتميز بقوتين أساسيتين : حجم السوق، اقتصاديات السلم

<sup>48</sup> P-Joffer "Comprendre la mondialisation de l'entreprise", op.cit,p12

<sup>49</sup> A- Barelier et autres, op, cit, P63



- **مفعول التشابه التجانس:** النجاح في الأسواق المحلية يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالأسواق القريبة، الشيء الذي يسمح لها بالتقليل من المخاطر وتدنيه التكاليف.
- **مفعول الخبرة:** والذي يسمح للمؤسسة بتتمية قدراتها على معالجة المعلومات ومعرفة المخاطر وتغيرات المحيط.

### سادسا: مبادئ الدخول للأسواق الدولية

في واقع الأمر، إن دخول الأسواق الدولية لا يكون عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، فقد يؤدي ذلك إلى فشل المؤسسة في فشل في مواجهة المنافسين ومن ثم الخروج المبكر من السوق. لذلك هناك مبادئ عامة يمكن للمؤسسة أن تلتزم بها من أجل اختراق السوق الدولية، والتي يمكن توضيح أهمها كما يلي (50):

**3-1- تهيئة المستهلك الأجنبي :** قبل الدخول للسوق الدولية لابد من تهيئة المستهلك في تلك السوق، ويتم ذلك من خلال البرنامج الترويجي المكثف الذي يصاحب عرض المنتج في السوق الأجنبية، لإقناع المستهلك بمميزات المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة.

**3-2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية:** على المؤسسة أن تراعي السياسات الحكومية في الدولة الأجنبية، وأن تستفيد من القرارات التي تصدرها بما يخدم مصالحها فيما يخص الامتيازات التي تمنحها.

**3-3- مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية:** على المؤسسة مراعاة الظروف المناخية السائدة في الدول الأجنبية، وذلك لضمان سهولة شحن البضائع، وعدم تأخير عرضها عند بداية موسم الطلب عليها.

**3-4- مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب:** في بعض الحالات قد يكون وقت إنتاج المنتج في الدولة المصدرة يتفق مع أوقات الطلب عليه في الدولة المستوردة الأمر الذي يعطيها ميزة تفضيلية

<sup>50</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ص237، بتصرف

عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد إنتاجها عن وقت الطلب عليه، وتظهر أهمية ذلك المبدأ بالنسبة للسلع الزراعية على وجه التحديد.

المحور الخامس:

استراتيجية التصدير

**تمهيد**

يعتبر التصدير الوسيطة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنه الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية، وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت .

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع استراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة،

فالتصدير بنوعيه (التصدير المباشر، التصدير غير المباشر) ما هو الا استراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية

## أولاً: مفهوم وأنواع التصدير

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار فرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها ويمكن توضيح مفهوم وأهمية التصدير وفقاً لما يلي:

### 1- مفهوم التصدير

هو الشكل البسيط للدخول إلى الأسواق الخارجية لأنه يتطلب أقل نسبة من المخاطرة بالمقارنة مع البدائل الأخرى.

- ويمكن إعطاء مفهوم عام للتصدير بأنه "يعتبر تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة"<sup>51</sup>.
- ويمكن إعطاء مفهوم آخر للتصدير على أنه "استراتيجية تعتمد المؤسسة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج، حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم (مقرها). غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً".
- يعتبر أيضاً تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدريين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة

<sup>51</sup> غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص190

- ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين وغير المقيمين في البلد بغض النظر عن المقيمين في البلد 1 وبغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجه<sup>52</sup>.
- فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمائية ومعلوماتية ومالية
- وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرت من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها<sup>53</sup>

## 2- أنواع التصدير

على العموم يمكن أن ينظر للتصدير من زاويتين<sup>54</sup> :

- **التصدير السلبي:** يعتبر التصدير نشاطا سلبيا عندما تبلغ الشركة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة، حيث تنتظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي تمارس نشاط التصدير بالمناسبات فقط.
- **التصدير الايجابي:** يعني أن الشركة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص التصدير إلى الخارج وتخصص موارد مادية وبشرية في السوق الخارجي كبديل استراتيجي للعمل في السوق المحلي.

ومن زاوية أخرى يمكن تقسيم نشاط التصدير إلى نوعين<sup>55</sup>:

<sup>52</sup>بد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص155

<sup>53</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 51

<sup>54</sup> محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2012، ص193

<sup>55</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2009، ص1، ص162

- التصدير المباشر: في هذه الحالة يتعين على الشركة القيام بكامل عملية التصدير دون استخدام وسطاء، وفي هذه الحالة تتحمل الشركة المسؤولية الكاملة عن مجمل مراحل التصدير بدءاً من تحديد العميل حتى تحصيل قيمة البضاعة.
- التصدير غير المباشر: يمكن للشركة الراغبة في التصدير وليس لديها الإمكانيات الإدارية والمالية للقيام بهذه العملية أن تصدر من خلال وكلاء بالعمولة أو مكاتب الشراء المحلي، ولدى كل من هذه الجهات الخبرات الكافية للقيام بهذه العملية.

## ثانياً: مفهوم وأنواع استراتيجية التصدير

### 1. مفهوم استراتيجية التصدير

إن مختلف المؤسسات قبل أن تقوم بالتصدير يفرض عليها اتباع أساليب معينة لتوسيع نشاطها وتطبيق الاستراتيجية التصديرية الملائمة تعرف استراتيجية التصدير بأنها "أسلوباً علمياً تعتمد عليه المؤسسات المصدرة لفرض نفسها أمام المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية وذلك باتخاذ عدة وسائل وتدابير مختلفة". كما تعرف بأنها "هي الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي، حيث أن الشركة قد تقدر بشكل غير فعال الفوائد من حين إلى آخر، وقد تقوم الشركة بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصديرات إلى الأسواق الخاصة وفي كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم.

### 2. أنواع استراتيجية التصدير

وتفضل المؤسسات استراتيجية التصدير في الحالة التي تريد تقليل المخاطر أو تجريب الأسواق الأجنبية لأخذ انطباع المستهلكين المستهدفين حول منتجات المؤسسة، ويمكن تقسيم استراتيجيات التصدير إلى أربعة أنواع:<sup>56</sup>

<sup>56</sup>مجمدي محمود شهاب، الاقتصاد الدولي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص120

1.2. **التصدير العرضي:** تقوم المؤسسة في هذا النوع من التصدير بتصريف منتوجاتها المصنوعة في البلد الأم على دولة أجنبية دونما تخطيط مسبق لها وانما الاستجابة لبعض الفرص كالمشاركة في المعارض الدولية أو قراءة الإعلانات في بعض الصحف أو غير ذلك

2.2. **التصدير النشط أو المنتظم دون اللجوء إلى وظيفة التسويق:** تقوم المؤسسة في هذه الحالة باختيار بعض الدول التي يحتمل أن تكون هدفا لتصدير منتوجاتها إليها لكن دون القيام بإعداد سياسة أو استراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق، إذ يترك الأمر للوسطاء الذين يقومون بإدخال بعض التعديلات لمقابلة الاختلافات الموجودة في حاجات ورغبات المستهلكين.

3.2. **التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق:** على العكس من الأشكال السابقة تأخذ الجهود التسويقية في هذا النوع من التصدير العديد من الأبعاد مثل جمع البيانات على المستهلك الأجنبي و المنافسين المحتملين للمؤسسة في هذا السوق، وذلك بغرض تصميم المنتج الذي يتلاءم مع أذواق وحاجيات المستهلكين، بالإضافة إلى تحديد السعر و منافذ التوزيع والترويج المدعم للمنتج في هذا السوق، و في ظل انفتاح الأسواق العالمية واشتداد المنافسة يتعين على المؤسسات بناء استراتيجية تسويقية لمنتجاتها بهدف خلق فرص تسويقية أو على الأقل المحافظة على حصة المؤسسة في السوق و بالتالي على المؤسسة ألا تكتفي بالتصدير العرضي أو التصدير الذي يفنقر الى المفاهيم التسويقية الحديثة كالقيام ببحوث التسويق الدولي و تقييم البيئة التسويقية الدولية و سياسة المزيج التسويقي الدولي

4.2. **التصدير طويل الأجل:** وهي عقود تصدير تبرمها المؤسسة مع أحد الموزعين أو المستوردين في السوق المحلية مقابل عمولة إذا كان وكيل، أو هامش ربح إذا كان تاجرا أو مستوردا كما يمكن للمؤسسة في هذا النوع من التصدير أن تنشأ فرعا تجاريا وذلك في الحالة التي ترغب فيها ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على عملياتها في الخارج.



## ثالثاً: إجراءات استراتيجية التصدير

يمر التصدير بعدة مراحل واجراءات تقوم بها المؤسسة نلخصها فيما يلي<sup>57</sup> :

أ. **تسجيل الشركة:** يتعين على كافة المؤسسات الاقتصادية سواء الفردية منها أو الشركات، التسجيل لدى وزارة الاقتصاد والتجارة وذلك بموجب القانون، وبعد الحصول على تسجيل الشركة لدى وزارة الاقتصاد يقدم التاجر طلباً للحصول على بطاقة التعامل بالتجارة الخارجية مرفقاً بإثبات تسجيل لدى الضرائب، شهادة التسجيل في الغرفة التجارية، الهوية الشخصية، صور شخصية، رخصة التصدير، في العادة لا يتطلب التصدير رخصاً ولكن بعض السلع تحتاج لأن تستوفي بعض الشروط والمقاييس ولمثل هذه السلع تكون رخصة التصدير ضرورية مثل المواد الغذائية، المواد الكيماوية والمنتجات الزراعية .

ب. **شهادة المنشأ:** هي شهادة تصدر عن الغرفة التجارية في بلد المصدر، تبين مكان صنع و إنتاج البضاعة المراد تصديرها ونسبة المدخلات المحلية، لذا فهي تعتبر وثيقة ضرورية للتعرف على جنسية البضاعة بغية تقدير نسب الرسوم التي ستستوفي عليها أو المعاملات التفضيلية التي ستمنح لها ويستفاد منها في التحكم في منع تسرب السلع المقاطعة اقتصادياً أو الممنوعة وتتضمن شهادة المنشأ المعلومات التالية : اسم المصدر ، عنوان المصدر ، اسم المنتج ، عنوان المنتج ، اسم المستورد ، عنوان المستورد ، مركز التصدير ، مركز الاستيراد، تاريخ الشحن ، وسيلة النقل، كما تظهر شهادة المنشأ نوع السلع المصدرة ، وعدد الطرود وكمياتها والعلامات التجارية والوزن الصافي والقائم وقيمة السلع وتبين رقم وتاريخ الفاتورة التجارية ونسبة المدخلات المحلية من كلفة الانتاج الكلية .

<sup>57</sup>محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص268

ويتطلب ذلك تقديم فاتورة تجارية، قائمة تعبئة، حيث يتم تعبئة نموذج الشهادة بواسطة موظف الفرقة المختص بعد تدقيق الفاتورة وقائمة التعبئة والتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها حيث تصدر الشهادة وتختتم وتوقع من قبل الغرفة.

ت. **التأمين:** تلتزم شهادة التأمين للبضائع أثناء عملية النقل وهناك نوعان شائعان فيما يتعلق بمسؤولية المصدر عن البضائع :

-**التسليم على ظهر السفينة:** وتشير إلى أن المستورد يتحمل مسؤولية البضاعة بعد تحميلها على ظهر السفينة، وبالتالي يجب عليه أن يدفع تكلفة التأمين من لحظة شحن البضائع من ميناء الإقلاع حيث لا يشمل سعر البضاعة تكلفة النقل والتأمين.

-**سعر البضاعة مع التأمين والشحن:** وتشير إلى أن المصدر يدفع تكاليف التأمين والشحن حتى ميناء الوصول، أي أن المصدر يتحمل مسؤولية البضاعة حتى تصل إلى ميناء المستورد لأن الثمن يشمل التكلفة والتأمين و أجور النقل .

- **بوليصة الشحن:** هي عقد النقل ما بين الناقل وصاحب البضائع حيث تصدر من قبل الناقل وتكون إما قابلة للتفاوض أو غير قابلة للتفاوض

- **بوليصة الشحن الجوي:** وهي وثيقة تشكل تأكيد الناقل على استلام البضائع للنقل ، ويصدر الناقل هذه البوليصة والتي تكون غير قابلة للتفاوض ولذلك لا يمكن بيع البضائع أثناء وجودها في مرحلة النقل .

ث. **الفاتورة التجارية:** تختلف عن الفاتورة الأولية التي هي عبارة عن وثيقة يعدها المصدر ردا على طلب المستورد ، حيث تحتوي الفاتورة التجارية التي يجب أن تكون مطبوعة على ما يلي :وصف كامل للمنتجات، الأسعار، مواصفات الاستيراد ، موعد التسليم ، موعد وشروط الدفع ، خط طريق الشحن ، التعبئة، التأمين ، نوع الشاحنة ، قائمة التعبئة ، ويجب اعدادها من قبل المنتج أو المصدر ويجب أن تعكس المحتوى الحقيقي لحاوية الشحن تماما، وتكون القائمة غير ضرورية عندما تكون جميع المعلومات التي تتضمنها قائمة التعبئة واردة بوضوح في الفاتورة التجارية.

## رابعاً: مزايا وعيوب استراتيجية التصدير

للتصدير مزايا وعيوب يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

### 1- مزايا استراتيجية التصدير

إن اعتماد المؤسسة على التصدير للدخول إلى الأسواق الأجنبية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها<sup>58</sup> :

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيضة
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية
- يتسق التصدير مع الاستراتيجية العالمية أو الكونية

فمن خلال تصنيع المنتج في مكان واحد ثم تصديره بعد ذلك للأسواق الدولية فإنه يمكن للمؤسسة أن تدرك اقتصاديات الحجم الأساسية من خلال حجم مبيعاتها للأسواق العالمية

### 2- عيوب استراتيجية التصدير

من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اقتحام الأسواق الأجنبية ما يلي :

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج وعليه فالمؤسسات ذات الاستراتيجية العالمية قد تقوم بالتصنيع في موقع حيث يكون مزيج تكاليف عوامل الإنتاج والمهارات أكثر تفضيلاً، ثم يتم التصدير من هذا الموقع إلى بقية بلدان العالم لتحقيق اقتصاديات الحجم

<sup>58</sup>غول فرحات، مرجع سابق، ص 192

- في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم، أو حد الطرق المطبقة للتغلب على هذه المشكلة هي تصنيع المنتجات الكبيرة الحجم على أساس منطقة معينة في العالم أو القارة، فتتحقق بذلك المؤسسة بعض الاقتصاديات من الإنتاج كبير الحجم وفي نفس الوقت الحد من تكاليف النقل التي يجب عليها تحملها
- من أهم العيوب حواجز التعريفية الجمركية والتي يمكن أن تجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية
- تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج مع عدم ضمان قيامه بهذه المهام لصالح المؤسسة وتكون لديهم ولاءات متعددة أي التعامل مع المنافسين فنقل اهتماماته بمنتجات المؤسسة.

المحور السادس:

استراتيجية الاتفاقيات التعاقدية

## تمهيد

تمثل الاتفاقيات التعاقدية ارتباطات طويلة الأجل بين منظمات دولية ومنظمة في دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول وتأخذ الأشكال التعاقدية صورا عديدة منها:

عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود التصنيع، عقود تسليم المفتاح، وعقود الإدارة. وفيما يلي يمكن توضيح لكل منها على النحو التالي :

## أولا: الترخيص الدولي

## 1. مفهوم الترخيص الدولي

يقصد بالترخيص الدولي ان تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع، الأسماء التجارية، او العلامة التجارية الى شركة أخرى وذلك مقابل أجور او رسوم يتفق عليها الطرفين.

ان المزايا الاستراتيجية المترتبة على اتفاقية الترخيص تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا وحجم المنشأة، دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة المتراكمة لدى المنظمة، الى جانب وجود عدة عوامل أخرى تؤثر بالضرورة على نتائج تنفيذ اتفاقية الترخيص.

فمن جهة نظر المرخص يفيد الترخيص في<sup>59</sup>:

- عند وجود نقص في راس المال، الموارد الإدارية والتنظيمية، والمعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير
- الترخيص هو أسلوب في اختبار السوق وتطويره من اجل الاستثمار المباشر لاحقا

<sup>59</sup>سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 50

- الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص والتي تفيد الشركة المرخصة والمالكة لهذه التكنولوجيا في اجراء التحسينات او التعديلات الضرورية عليها.
- تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها الى أسواق ثانوية كمرحلة أولى، ومن ثمة اختبار فرص للاستثمارات بأسلوب اقتصاديات الحجم.
- عندما تضع الحكومات في البلدان المضيفة قيود على الاستيراد او الاستثمار الأجنبي المباشر، في هذه الحالة يكون من المفيد استخدام أسلوب الترخيص الدولي.

اما إذا ناقشنا الترخيص الدولي من منظور المرخص له يفيد في:

- الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا او منتجات رخيصة وبصورة سريعة وبأقل ما يمكن من المخاطرة مقارنة بالبدايل الأخرى المتاحة.
- الترخيص لمنتجات او خدمات او تكنولوجيا يوفر الوقت والجهد والمال للمرخص له
- يحقق فرصة اجراء تنويع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له.

## 2. مزايا وعيوب عقود الترخيص:

لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها<sup>60</sup>:

أ. المزايا: من أهمها:

- عدم الحاجة الى استثمارات خارجية؛
- يمكن الدخول والعمل في بيئة عمل اجنبية غير معروفة؛

<sup>60</sup> علي ابراهيم الخضر، ادارة الاعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2007، ص 48

- سهولة الحصول على الموافقة من الحكومات بسرعة أكبر من الاستثمارات المباشرة ودون تحمل تكاليف عالية؛
  - التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول؛
  - التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عليها؛
  - قد يكون الترخيص في بعض الدول هو الاستراتيجية الوحيدة التي تمكن من دخول اسواقها؛
- ب. ومن العيوب، ما يلي:
- محدودية العائد المادي الذي تتحصل عليه المؤسسة مانحة الترخيص، حيث انه لا يتعدى عادة 5% الى اجمالي حجم المبيعات الكلية؛
  - عدم تمكن المؤسسات الدولية التي لا تمتلك اسما تجاريا براقا او ميزة تقنية فريدة من دخول الاسواق الدولية؛
  - قد يعود المرخص له منافسا شرسا في حال تمكنه من اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية؛
  - عدم تمكن المؤسسة من السيطرة على البرامج الانتاجية والتسويقية للمرخص له الا في حدود ضيقة؛
- من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها :
- العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له
  - كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحدها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء
  - تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص



نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط نجاحها بما يلي:

- ✓ وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص
- ✓ وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

### ثانياً: عقود الامتياز الدولي

هو شكل خاص من الترخيص الذي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له، مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص، فالامتياز الدولي هو احد اشكال التدويل، ومداخل الانتقال الى الأسواق الدولية<sup>61</sup>.

يتضمن اتفاق الامتياز الدولي ان يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية، وانظمتها التشغيلية، وسمعته وخدمات مساندة مستمرة مثل (التدريب، برامج السيطرة النوعية، الإعلان، الترويج) الى الطرف الاخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفين. ويعتبر الامتياز الدولي مقدمة جيدة للشراكة الدولية.

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة الاستخدام . علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز أي هي شكل خاص من أشكال عقود الترخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق

<sup>61</sup> نفسه، ص 54

الدولية نجد :هيلتون العالمية للفنادق، مكدونالد للواجبات السريعة وبيبيسي كوال ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية، عدة مزايا وعيوب نلخصها فيما يلي:

#### أ. المزايا :

- التوسيع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة
- تقليل المخاطر السياسية
- تقديم طريقة منافسة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة2 .

#### ب. العيوب

- انخفاض الأرباح
- السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية

تتصرف عقود الامتياز عموما وليس دائما إلى قطاع الخدمات أكثر منها على قطاع الإنتاج تحتوي عقود الامتياز على بنود أكثر صرامة وتقييد أهمها حالة عقود التراخيص و ذلك من حيث المستوى الجودة المطلوبة اساليب البيع والاتصال وكذا القيود المرتبطة باستخدام العالمة التجارية استثمار الأجنبي اعتبر "ماك دونالد" مثال لتقديم هذا النوع من التراخيص في عدد من الدول حيث تضع شروطا دقيقة فيما يتعلق بالزخرفة والتزيين وكذا الخدمات المتصلة بتقييم الوجبات السريعة.

### ثالثا: العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة تبقى تتمتع بحق الملكية والادارة العليا، ومثل هذه العقود يتفق فيها الطرفان على أنه في حالة النجاح وتمكن المؤسسة الاجنبية من ايجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الانتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن ثم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل الخطورة كوسيلة لتحقيق شكل الشركات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة اجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض. وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعد الشركات البترولية العالمية وعلى رأسها الشركات الأمريكية والبريطانية.

### رابعا: عقود المفتاح في اليد

عمليات تسليم المفتاح (Turnkey Project) ترتبط ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه الى المالك، وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وامداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ويقوم البلد المضيف بدفع أتعاب المستثمر الأجنبي مقابل تقديمه التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وادارته وكذلك يتحمل البلد المضيف تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات مضاف إليها تكلفة النقل وغيرها<sup>62</sup>.

ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:<sup>63</sup>

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وادارته وتدريب العاملين فيه

<sup>62</sup> عبد الحميد برحومة، الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في راس المال واثارها على التنمية الاقتصادية

في الدول النامية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 2014/11، ص 173

<sup>63</sup> يحي سعيد علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997. ص 85

- تتحمل الدولة المضيئة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن والثلثن + تكاليف النقل وبناء القواعد .-بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومن بعض الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة اريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق انشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمها لشركة الاتصالات السعودية مع التزام اريكسون بتدريب نحو 280 مهندسا فنيا وموظفا سعوديا في مراكز التدريب الخاص بأريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت الحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعة وتطوير شبكة الاتصال في المستقبل.

ومن بين مزايا عقود مفتاح في اليد بالنسبة للبلد المضيف:

- انخفاض الأثار السلبية لان العقد يكون لفترة مؤقتة
- الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة

اما من ناحية العيوب بالنسبة للبلد المضيف:

- دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيئة وكذلك خلق فرص العمل يتوقف على حجم وطبيعة المشروع
- في حالة توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار او المواد الأولية فان المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم تظهر مشكلة التبعية للطرف الأجنبي

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيق فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هاته الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو

غير مباشرة في الدولة المضيفة إما أن هذا الشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميزها بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية

### خامسا: عقود التصنيع

هي عبارة عن اتفاق بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي يتم بموجبه قيام المستثمر المحلي نيابة عن المستثمر الأجنبي بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الاجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة، ان هدف عقد التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذه البلد، ويجب الإشارة الى ان عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة ولكن من اجل التصدير الى بلدان أخرى أيضا، ما يميز هذا النوع من الاستثمارات هو انها تحتاج الى رأسمال محدود وعدم التعرض للأخطار السياسية، الا ان ما يعاب عليها هو ان التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي الى خلق مشاكل تنظيمية ، إنتاجية وتسويقية<sup>64</sup>.

ويتبع عقود الصنيع عدة مزايا وعيوب، نلخصها فيما يلي:

#### أ. المزايا:

- تحتاج إلى رأس مال محدود جدا
- عدم التعرض للأخطار السياسية
- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق
- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة

<sup>64</sup>نفسه، ص 175

- تلائم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية
- الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.

#### ب. العيوب:

- صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان .
- توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يميز بالكفاءة والفاعلية في مجال الانتاج والتسويق بصفة عامة.

#### سادسا: عقود الإدارة

هي عبارة عن اتفاقيات او مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإدارة كل او جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين او مقابل المشاركة في الأرباح، وبرز مثال على هذا النوع من العقود سلسلة فنادق هيلتون في جميع انحاء العالم، وعقود الإدارة قد تستعمل كاستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وادنى حد من الاخطار السياسية، يتميز هذا النوع من الاستثمار بانه يساهم في التقدم الفني في ميادين إدارة وتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة.

ويقلل الاثار السلبية نتيجة لعدم امتلاك المستثمر الأجنبي لأي حصة من راس المال، ولكن يعيبه تحكم العنصر الأجنبي في إدارة نشاط وعمليات المشروع قد يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الوطني، علاوة على ان اسهامات هذا النوع من الاستثمارات في تدفق النقد الأجنبي وخلق المهارات الفنية محدود.

ويتبع عقود الإدارة عدة مزايا وعيوب، يمكن تلخيص أهمها:<sup>65</sup>

<sup>65</sup> عبد السلام قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 317

## أ. المزايا:

- لا تحتاج إلى رأس مال.
- تسمح باختراق السوق المضيف مع درة خطورة أقل
- -قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل
- المحافظة على السوق .
- تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة.

## ب. العيوب:

- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة خوفاً أو بهدف الملاحظة على أمواله المستثمر .
- التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية ونتاجية وتسويقية

## سابعا: صفقات التعاقد من الباطن:

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسسة أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبالعالمتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.<sup>66</sup>

لذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي ال تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم في هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي:

<sup>66</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 128

- أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقد بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن

- ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة - .إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام احدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ) يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد ومن الباطن، يمكن تلخيصها وفقا لما يلي:

#### أ. المزايا

ومن جهة نظر الشركات المعينة، يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات لا يتطلب الا حجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير، ويرجع بين مزايا التراخيص والاستثمار المباشر فضلا على أنه يلائم الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجي.

#### ب. العيوب

وبالنسبة إلى جوانب الضعف التي تكمن في هذا الشكل من الأشكال، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق، وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى كفاءة توافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي يتحقق أهداف الشركة المعينة وتعتبر احتمالات تنمية وخلق مناصب في السوق المضيفة كنتيجة إلب ارم عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا أسواق. ويؤدي هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث، مثل تونس وسيرلانكا وهايتي وجزر الكاريبي من عوائد نتيجة العمل بهذا النوع من الاستثمارات.



المحور السابع:

الاستثمار الأجنبي المباشر

**تمهيد**

لقد أدت الزيادة في تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة ابتداءً من النصف الثاني من القرن الماضي إلى دعم نمو اقتصاديات الدول النامية، ويبرز هذا الاتجاه في الزيادة بانتهاج اقتصاد السوق في معظم هذه الدول، وتحرير نظم التجارة والاستثمار لاشك أنه بعد تحرير الاقتصاد العالمي وزيادة الإنتاج العالمي والتجارة، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر في زيادة مستمرة في السنوات الأخيرة. فمعظم دول العالم أصبحت مستضافة ومضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر ومن أكبر الدول المصنفة بأنها مستقبلية ومصدرة لرأس المال الأجنبي هي الولايات المتحدة الأمريكية، الصين ألمانيا السويد، البرازيل وفرنسا وهولندا.

ورغم أن الاستثمار الأجنبي المباشر في نهاية الثمانينات نما نمواً كبيراً، ولكن هذا النمو حسب إحصائيات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ( الأونكتاد ) تركز في دول بعينها وفي غالبه بين الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي .

كما يعد الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم أشكال التواجد في السوق الدولية، وبشيء من التفصيل سنحاول من خلال هذا المحور توضيح العناصر السالفة الذكر. وفقاً لما يلي:

### أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه "قيام شركة أو منشأة بالاستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن الأم بهدف ممارسة قدر من التأثير على عمليات تلك المشروعات" و عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها الاستثمار في مشروعات داخل دولة ما يسيطر عليها المقيمون في دولة أخرى

ويمكن الإشارة إلى تعاريف بعض المؤسسات والهيئات الدولية منها:

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه استثمار طويل الأجل يتضمن مصلحة دائمة وسيطرة من كيان مقيم في اقتصاد ما (متمثلاً بالشركة المقر) على مشروع مقام في اقتصاد آخر.

- وهو الذي ينطوي على التملك الجزئي أو المطلق لمشروع الاستثمار من الطرف الأجنبي وبعبارة أخرى فهو موجودات الشركة الأم في الدول المضيفة ولقد بلغ صافي الاستثمار الأجنبي المباشر 143 بليون دولار عام 2002 وهذا ما يدل على الاعتماد المتزايد على هذا النوع من الاستثمار لأن المستثمرين الأجانب يلتزمون عادة بالاستثمار على المدى الطويل، ومع أنه يكون عادة أقل تقلباً من الديون والاستثمار الأجنبي غير المباشر، فإنه لا يمكن اعتبار استقراره أمراً مسلماً به نظراً لأن الاستثمار المحلي والأجنبي على السواء يعتمد على وجود مناخ استثمار إيجابي .<sup>67</sup>

- كما يعرفه صندوق النقد الدولي على أنه حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، على أن تتعدى نسبة مشاركة هذا المستثمر الأجنبي 25%.

<sup>67</sup>تقرير البنك الدولي، الاستثمار الأجنبي وتحويلات العمال يتجاوزان الديون كمصدر لتمويل البلدان النامية، 2003.

وتتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة على أنها تضمن في أغلب الأحيان تبعية الفرع أو الشريك في مجال الأبحاث والتصاميم التي تتولاها الشركة، وخضوع عملية تنظيم الإنتاج والتوريد والتسويق، والمبيعات إلى مصالح الشركة الأم.

### ثانياً: أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر

في الحقيقة ان تصنيف أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر يختلف على حسب عدة معايير، سنحاول ايجازها وفق ثلاث معايير منها<sup>68</sup>:

#### 1. على حسب الدول المصدرة للاستثمار الأجنبي المباشر والدول المستقبلة له

ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر على حسب هذا المعيار وفقاً لما يلي:

##### أ- من جهة الدول المصدرة للاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر الى ثلاث أنواع هي:

1. الاستثمار الأفقي: يهدف هذا النوع من الاستثمار الى التوسع الاستثماري في الدول المتلقية

بغرض انتاج السلع نفسها او سلع مشابهة للسلع المنتجة محلياً

2. الاستثمار العمودي: يهدف هذا النوع من الاستثمار الى استغلال المواد الأولية ، او الى

الاقترب اكثر من المستهلكين من خلال التملك قنوات التوزيع

3. الاستثمار المختلط: ويشمل هذا النوع الاستثمار الأفقي والعمودي معا

##### ب- من جهة الدول المستقبلة للاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر الى ثلاث أنواع هي:

<sup>68</sup>حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر، تعاريف وقضايا، ساسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 03، 2004، ص

1. الاستثمارات الأجنبية المباشرة الهادفة الى إحلال الواردات

2. الاستثمارات الأجنبية المباشرة الهادفة الى زيادة الصادرات

3. الاستثمارات الأجنبية المباشرة بمبادرة حكومية

## 2. على حسب الاتجاه

على حسب هذا المعيار يمكن تصنيفها الى استثمارات اجنبية مباشرة داخلية وخارجية، ويمكن التعريف بهذين النوعين وفقا لما يلي<sup>69</sup>:

أ. **استثمارات اجنبية مباشرة داخلية (Inward FDI):** يعني هذا النوع من الاستثمارات ان الرأسمال الأجنبي مستثمر في موارد محلية، ويجري تشجع هذه الأنواع من الاستثمارات عن طريق خفض الضرائب، وسياسات الدعم، وأسعار الفوائد المخفضة، وإزالة العوائق الإدارية والقانونية، وهناك الكثير من المعوقات التي تؤثر سلبا في كمية ونوعية هذه الاستثمارات، كحدود وقوانين الملكية، والتمايز المفروض على أداء الشركات.

ب. **الاستثمارات الأجنبية المباشرة الخارجية (Outward FDI):** تسمى أحيانا استثمارات اجنبية خارج البلد، وهي رؤوس الأموال المحلية المستثمرة خارج البلد، وتشجع الحكومات هذا النوع من الاستثمارات عن طريق توفير التامين للمستثمرين على المخاطر، ومن الأمور التي تحدد في هذا النوع من الاستثمارات: الضرائب المحفزة وغير المحفزة على أرباح الشركات التي تستثمر خارج بلدها، والدعم المقدم الى الصناعات والتجارة الداخلية المحلية.

## 3. على حسب الهدف

ويمكن تقسيمها الى نوعين:

<sup>69</sup> لوعيل بلال، تطور الاستثمارات الأجنبية المباشرة العربية البينية، بحوث اقتصادية عربية العدد 29، 2015 ص 129

الاستثمار الأجنبي المباشر قد يكون عن طريق التملك الجزئي أو المطلق للمشروع الاستثماري من طرف الشركة الأجنبية. والاستثمار الأجنبي يأخذ الأشكال التالية:<sup>70</sup>

#### أ. الاستثمار المشترك :

الاستثمار المشترك كما عرفه كولدي kolde " هو الذي يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية... إلخ".

فالاستثمار المشترك يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ أنه عبارة عن اتفاق طويلة الاجل لممارسة نشاط إنتاجي داخل البلد المضيف هذا الاتفاق يكون بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والآخر أجنبي.
- ✓ أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام او الخاص
- ✓ قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة من شركة وطنية قائمة يؤدي إلى تحويل هذه الشركة إلى شركة استثمار مشترك
- ✓ طرفا الاستثمار (سواء الطرف الوطني أو الأجنبي) تكون مشاركتها في مشروع الاستثمار من خلال:

- المشاركة بحصة في رأس المال أو كله على أن يقدم الطرف الآخر التكنولوجية
- أو قد تكون المشاركة من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجية.
- أو تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية، أو تقديم السوق.

<sup>70</sup> عبد السلام أبو قحف (2003) : الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص ص :

✓ حق كل طرف من أطراف الاستثمار في المشاركة في إدارة المشروع المشترك. وهذا يعتبر أهم فارق يميز الاستثمار المشترك عن بقية العقود الأخرى كعقود الإدارة واتفاقيات الصنع أو مشروعات تسليم المفتاح

**وكمثال** عن هذا الاستثمار المشترك عقد الشراكة الذي تم بين مؤسسة هنكل (henkel) والمؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD ، ويفضل هذا العقد استفادت مؤسسة هنكل من مصانع جاهزة للاستعمال بالإضافة إلى العلامة التجارية المحلية إيزيس (isis) .

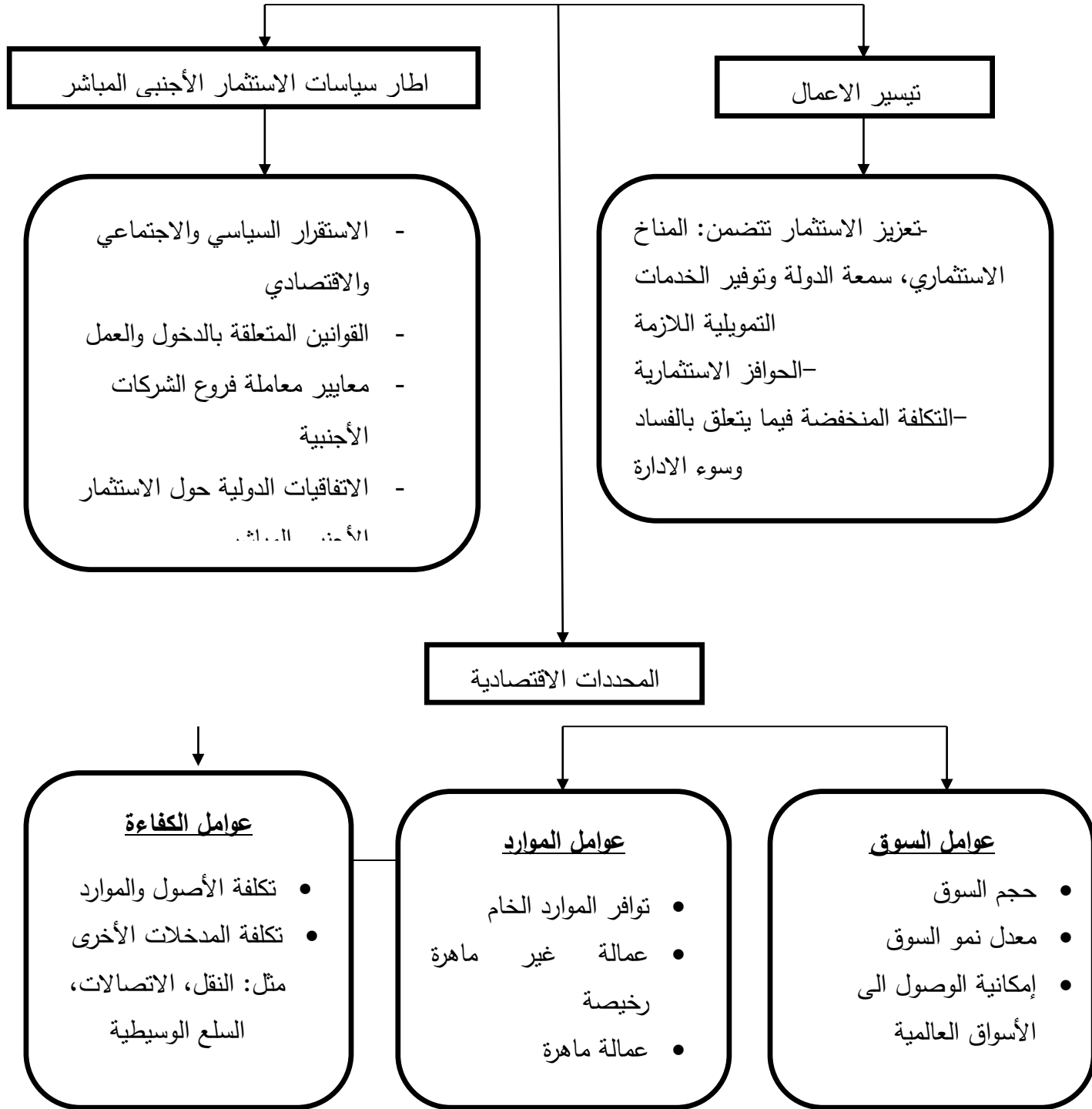
ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي (Wholly-Owned FDI): تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة للمستثمر الأجنبي أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات المتعددة الجنسيات، وقد اتجهت الدول النامية في الآونة الأخيرة إلى منح الفرصة لهذه الشركات بتملك فروعها تملكا كاملاً، لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في الكثير من مجالات النشاط ، وذلك بعد ان كانت تتردد في الامر، بل ترفض التصريح بذلك ، خوفا من التبعية الاقتصادية.

### ثالثاً: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن حصر محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في ثلاث جوانب رئيسية وهي جانب تيسير الاعمال، اطار سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر و جانب المحددات الاقتصادية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي<sup>71</sup>:

<sup>71</sup> زرقين عبود، محددات تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في كل من الجزائر، تونس والمغرب -دراسة قياسية مقارنة خلال الفترة 1996-2012،مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد السابع، ديسمبر، 2014، ص 49

الشكل رقم 03: محددات الاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة



المصدر: نورة بيري، مرجع سبق ذكره، ص 157



## رابعاً: مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر

عموماً ينظر إلى الاستثمار الأجنبي المباشر أنه يتم إما باللجوء إلى الشراكة أو الامتلاك الكامل للمشروع من خلال إنشاء فرع أو بالاندماج مع طرف أو أطراف أخرى. ويتبع كلا هذين النوعين من الاستثمار الأجنبي المباشر مزايا وعيوب، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

### 1. أسلوب المشروع المشترك

#### أ. المزايا

نظراً لبعض المعتقدات التي قد تترسخ لدى بعض الدول خاصة النامية منها، فهذه الدول غالباً ما تجد نفسها في تناقض، فهي ترغب في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر إليها من جهة وتخوفها بخصوص التواجد الأجنبي فيها وانفراده بالمشروع من جهة أخرى، لذلك غالباً ما تلجأ إلى استخدام الشراكة، بحكم أن هذا النوع من الاستثمار الأجنبي المباشر يقدم العديد من المزايا بالنسبة للدولة المضيفة نذكر:<sup>72</sup>

✓ صيغة المشاركة تضمن للدولة المضيفة عدم انفراد المستثمر الأجنبي بقرارات الإدارة والتشغيل، فمشاركة العنصر الوطني يعطيه حق الاشتراك والاطلاع على كافة القرارات الهامة والمؤثرة، وهذا ما يمكن الدولة المضيفة من فرض رقابتها على الشريك الأجنبي دون لجوءه إلى أساليب لا ترضى عنها، كما يمكنها من الوقوف على البيانات الصحيحة عن الأرباح .

✓ تتيح فرصة واسعة للعنصر البشري المحلي على اكتساب الخبرات الفنية والإدارية من خلال الممارسة الفعلية للنشاط الاستثماري، فكلما زادت هذه الخبرات كلما قل اعتماد الدولة المضيفة على المستثمرين الأجانب ومكنتها ذلك من تحقيق تنميتها الاقتصادية بأيدي ابنائها ومواردها المحلية.

<sup>72</sup> زيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص42

- ✓ قدم نظام المشاركة خدمة كبيرة للاقتصاد القومي للدولة المضيفة من خلال قيام هذه الاخيرة بتعبئة مواردها المحلية تعبئة سليمة تغري الطرف الاجنبي بالمشاركة والتوسع في اعماله الاستثمارية، وهذا الاجراء يضمن للدولة المضيفة فرصة الاستثمار.
- ✓ قد تشعر المؤسسة انه بمقدورها الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالأحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف، فضلا عن الثقافة والنظم السياسية والنظم الخاصة بالعمل،
- ✓ عندما تكون التكاليف مرتفعة، فانه يمكن الركون للشراكة والاستعانة بشريك،
- ✓ تقتضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كاستراتيجية وحيدة للعمل داخل البلد، وعلى سبيل المثال اكتشفت الكثير من المؤسسات الامريكية انه من السهل لها الحصول على تصريح بمزاولة نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن اكثر تلك المشروعات طويلة الاجل شهرة هو مشروع فوجي- زيروكس لإنتاج الات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما بـ 50% من اسهم هذا المشروع المشترك والذي يضم مؤسسة زيروكس الامريكية لصناعة I الات النسخ والتصوير ومؤسسة فوجي التي تعد اكبر صانع ياباني لمنتجات افلام التصوير. والمثال الاخر حول استراتيجية الشراكة، قيام BMW بالدخول الى السوق الصينية وانشاء مصنع بالشراكة المتساوية (50) 50 - مع مجمع Brilliance في هونج كونج، يختص في انتاج وتوزيع حوالي 8000 الى 10000 سيارة من série3 و.73 série5

#### ب. العيوب

- اما بالنسبة للعيوب المصاحبة المشروعات المشتركة، فهناك ثلاث عيوب رئيسية لها،
- ✓ بالرغم انها تسمح باقتسام المخاطر والتكاليف الخاصة بتطوير العمل الجديد، الا انه يتطلب ايضا تقاسم الارباح في حالة نجاح المشروع الجديد،

<sup>73</sup> Laurence billard, analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise, office des publications universitaires, France, 2006, p63

✓ ان المؤسسة التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر التفريط في مهارتها لصالح الشريك، الذي يمكن له ان يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المؤسسة مستقبلا،

✓ على الشركاء تقاسم الرقابة والتحكم، فاذا كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الاخر او الاخرين فيما يتعلق بالنشاط، ففي هذه الحالة يمكن ان تبرز العديد من المشكلات والصراعات حول ادارة المشروع. وعليه ففي عصرنا الحالي الذي يمتاز بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فان قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون من شأنه ان يخفف من حدة المنافسة بينهما.

## 2. أسلوب مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أكبر أنواع الاستثمارات الأجنبية رغم أنه يعتبر الأعلى مخاطرة بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى للدخول الأسواق الدولية .

### أ. المزايا

ويعود تفضيل هذه الاستراتيجية من طرف الشركات الدولية إلى المزايا التالية<sup>74</sup> :

- ✓ رغبة الشركة في الحصول على المزايا التنافسية عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي وبالتالي اكتساب مرونة أكبر في تعديل مجهوداتها التسويقية لمواجهة تفضيلات المستهلك لا سيما في الدول المتقدمة
- ✓ رغبة الشركة في الاستفادة من المزايا النسبية الموجودة في الدول المستهدفة ال سيما الدول النامية التي تعرف بالأيدي العاملة الرخيصة

<sup>74</sup> lafary gérard, comprendre la mondialisation, 3eme edion, economica, paris, 1999, p 37

- ✓ وقد يتعذر على الشركة القيام بالإنتاج كميات بالقدر المطلوب من المنتج لتغطية السوق المحلي انطلاقاً من البلد الأم .
- ✓ يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل التراخيص والتوكيلات والاستثمار المشترك وعقود الإدارة وغيرها.
- ✓ بناء صورة ذهنية جيدة ومقبولة لدى الجمهور في الدول المضيفة وهذا من خلال مساهمته في إيجاد مناصب الشغل وهذا ما يساعد الشركة على التسهيلات المختلفة من الدول المضيفة وتنفيذ سياسات التوسع والتسويق وغيرها من سياسات الأعمال

#### ب. العيوب

رغم المزايا السالفة الذكر لأسلوب الاستثمار المملوك بالكامل إلا أن هناك بعض العيوب والسلبيات يمكن حصرها في النقاط التالية :

- ✓ إن هذا النوع من الاستثمار هو الأكثر تعرضاً للمخاطر وخاصة المخاطر غير التجارية مثل التأميم والمصادرة والتصفية الجبرية أو التدمير الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي أو الحروب الأهلية في الدول المضيفة (خاصة دول العالم الثالث)
- ✓ تحتاج الاستثمارات المملوكة إلى موارد رأسمالية ضخمة وكلما زادت هذه الاستثمارات كلما زادت درجة المخاطر التي تعرض لها الشركة ولذلك فهي تحتاج إلى درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي لتقرير من صالحية الشركة
- ✓ يحتاج المشروع الاستثماري إلى تكلفة عالية في البداية وفترة استرداده طويلة الأجل بالإضافة إلى صعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل

ومن الأمثلة الشائعة حول هذه النوع من الاستثمارات.

قيام شركة **PEUGEOT** بإنشاء فرع إنتاجي لها في نيجيريا وقد يسمح هذا الاستثمار بتجاوز عدد من المشاكل التي كانت عالقة ومنها:

- مشكل الضمان .
- قطع الغيار
- خدمات البيع وما بعد البيع
- المراقبة التقنية للسيارات.

بالإضافة إلى ذلك فقد سمح هذا الفرع الصناعي بالاستفادة من التكلفة المنخفضة لليد العاملة النيجيرية وقد أدى قيام شركة "BEL" المختصة في صناعة الجبن بشراء مصنع لها في القاهرة إلى تحقيق تنافسية في السعر وذلك بفضل تسويق منتجها المعروف باسم البقرة الضاحكة والذي كان يخضع لرسوم قبل إنشاء هذا الفرع.

المحور الثامن:

استراتيجية التحالفات

الاستراتيجية

**تمهيد**

لا تمتلك أي شركة جميع الكفايات الجوهرية المطلوبة للتنافس الناجح في مجالات انتاجها الطويلة الأمد سيما في ظل التوسع والتخصص في قاعدة المعارف التي تعتمد عليها منظمات اليوم، وهذا ما يجعل المعرفة المطلوبة للإبداع موزعة على شركات متعددة في الاقتصاد العالمي.

كما انه من الصعب إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من غزو الأسواق الدولية، لكن يمكن القول ان الهدف الرئيسي لهذا النوع من الغزو هي العلاقات التعاقدية بين الشركات المتنافسة لتحقيق هدف معين، ويمكن توضيح مفهوم هذه الاستراتيجية.

## أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية

هناك عدد كبير من التعريفات التي تميز هذا الشكل من أشكال التعاون، فالمبدأ الأساسي للتحالف الاستراتيجي هو أن الاتفاق المبرم بين الشركاء يسمح لهم بالوصول إلى أهداف مشتركة.

عرّف Jolly 2001 التحالف الاستراتيجي بأنه "تجميع من قبل شركتين على الأقل من جزء من مواردهما لتحقيق أهداف مشتركة في مساحة معينة والحصول على منافع متبادلة".

بالنسبة لـ Pierre Dussauge فإن التحالفات الاستراتيجية هي: "مثل الارتباط بين العديد من الشركات المستقلة التي تختار تنفيذ مشروع أو نشاط من خلال التنسيق، والموارد، والمهارات، والوسائل الضرورية"<sup>75</sup>.

وفي هذا الإطار برزت التحالفات الاستراتيجية التي تجعل الاعمال تحقق الميزة التنافسية عبر النمو في الموارد والشركاء بما فيها (التكنولوجيا، راس المال، الافراد، الأسواق).

والتحالفات الاستراتيجية العالمية هي <sup>76</sup> "شراكة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة من الاعمال" أو هي "قيام منظمين أو أكثر بالاشتراك في الموارد والنشاطات من اجل تنفيذ استراتيجية معينة" وهو ما يدخل في اطار التعاملات الودية

وتدخل الشركة في تحالفات أو اتحادات مع شركات أخرى اما للتعاقد أو التكافؤ التنافسي، أو الحصول على المزايا التنافسية ذات الصلة بالمنافسين.

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات موضة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجية الإعلام والاتصال

ومن أمثلة التحالفات الاستراتيجية:<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Cheriet et all. (2008), « Les alliances stratégiques asymétriques entre FMN et PME le cas Danone Djurdjura en Algérie ». Revue internationale PME, 2008, Vol 21, N 1.p44

<sup>76</sup> زكريا مطلق الدوري، إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 141-144

بتصرف



- اتفاق بين شركتي سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.

- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسم كزداك،

-تحالف بين شركتي جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الامكانيات المميزة فيهما الإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في ان واحد.

### ثانيا: أنواع التحالفات الاستراتيجية

تأخذ التحالفات الاستراتيجية الأنواع الاتية<sup>78</sup>:

#### 1. التحالفات الوظيفية

قد تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظيفية واحدة من العمل وفي هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة اقل تعقيدا، وبذلك فالتحالفات المستندة وظيفيا عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة.

#### 2. التحالفات الإنتاجية

هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية يكون فيها اثنين او اكثر من الشركات كل منها يصنع منتجات او يزود خدمات بشكل مشاركة او حصة او فائدة عامة.

#### 3. التحالفات التسويقية

هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين او اكثر خدمات التسويق او الخبرات وفي اغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها او خدماتها في سوق يكون للشريك الاخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم

<sup>78</sup>نفسه، ص 144

الجديد بالترويج والاعلان وتوزيع منتجاته او الخدمات وان هذه الشركة التي تم تاسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة او تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة.

#### 4. التحالفات المالية

هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المخاطر المالية المتعلقة بمشروعها، وقد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع او ان احد الشركاء يساهم بالأموال المالية بينما يزود الطرف الثاني او الشريك الخبرات الخاصة او عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي.

#### 5. التحالف بالبحث والتطوير

يركز تحالف (R & D) على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات او خدمات جديد ومثالا على تحالف (R & D) ما جرى في عام 1997 عندما اتحدت تومسن SGS مايكرواليتونيكس مع هيتاشي لتطوير جيل جديد من مايكروبروسير، ولقد وافقت تومسن على نقل معرفتها بينما ساهمت شركة هيتاشي بالتصميم، فهذا النوع من التحالفات يكون من خلال تداولات بحثية خاصة وتبادل الأوراق العلمية والزيارات المختبرة.

#### ثالثا: أهداف التحالفات الاستراتيجية

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها في ما يلي :

- دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بان التحالفات الاستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية لدخول الأسواق الأجنبية بالتكلفة منخفضة

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

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

- أقسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، ال يمكن المؤسسة الواحدة التصديعة لها بمفردها والتحالف من شأنه أن يؤدي الي أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة الي النصف

- التكامل في الانتاج: اصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة اطول ابتداء من ظهوره ومرور بنموه ثم رواجه وأصول الي زواله، ولم يعد حاليا التميز بين هذه المرحل نظر لتطور وسائل الاعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة والسرعة التقليد التي تؤدي الي تكسير الاسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغير المنتج، إل ان عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين

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

- اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض العمل، رأس المال، أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا

أساسيا لتحقيق الثروة فالمعلوماتية وشبكة الانترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح
- يسمح لدخول أسواق جديدة،
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع .
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات .
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق .
- يسمح بتدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر

#### رابعا: نماذج عن تحالفات استراتيجية لمؤسسات جزائرية

تبنت العديد من المؤسسات الدولية استراتيجية التحالف ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة لجذب المزيد من الموارد المالية والكفاءات التسويقية اللازمة للدخول للأسواق الدولية، ومن بين هذه التحالفات الاستراتيجية نجد النماذج التالية التي تعكس تحالفات بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية<sup>79</sup>:

- **النموذج الاول:** التحالف الاستراتيجي بين دانون وجرجرة DDA : جرجرة هي مؤسسة متوسطة متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب، وهي أحد الفروع الخمسة لمؤسسة بطوش

<sup>79</sup> طاهري فاطمة الزهراء واخرون، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاخترق الأسواق الدولية( نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 04، ص 196

المختصة في الصناعات الغذائية والتغليف، أنشأت هذه المؤسسة في سنة 1984 ، وابتداء من منتصف التسعينات وخلال عدد قليل من السنوات عرفت مؤسسة جرجرة توسع كبير وأصبحت رائدة في إنتاج الياغورت في الجزائر .

بينما دانون هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة في 1973 عن طريق اندماج بين Gervais-Danone والمجموعة الفرنسية Neuvesel-Souchon-Boussois ، وفي سنة 1994 أطلق على المؤسسة اسم العلامة الحالية، دانون، ومع مرور الزمن وسعت المؤسسة نشاطها حيث أصبحت تعمل على إنتاج غذاء الأطفال، المياه المعدنية، التغذية الطبية. تتواجد دانون حاليا في 130 دولة موزعة على القارات الخمس.

في 21 أكتوبر 2001 أنشأت مؤسسة دانون جرجرة الجزائر Danone Djurdjura Algérie على إثر التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين، حيث أن الاتفاق كان بغرض:

- إنتاج وبيع مشتقات الحليب في الجزائر وكذا كل عمليات التصدير؛
- تتشارك المؤسستان في رأس مال الفرع المشترك ( 49 % لدانون، 51 % لمجموعة بطوش؛
- كل من الطرفين يتوقع الحصول على مزايا من خلال هذا التحالف، فقد سعت مؤسسة بطوش إلى الاستفادة من سمعة وصورة مؤسسة دانون، بينما كان هدف هذه الأخيرة اختراق السوق الجزائري من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري؛
- تحتفظ مؤسسة بطوش بكامل استقلاليتها في كل الفروع ما عدا جرجرة، حيث أن هذه الفروع غير خاضعة لرقابة مؤسسة دانون.

#### • النموذج الثاني: تحالف استراتيجي بين مجمع صيدال و Novo Nordisk .

مجمع صيدال: هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بع 2,5 مليار دج مهمته أساسية إنتاج وتسويق مواد صيدلانية موجهة للاستطباب البشري والبيطري، ولضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.

أما Novo Nordisk : هو مصنع يقع في ولاية تيزي وزو، ويعد وحدة إنتاج تابعة لمجموعة Novo Nordisk المتواجدة في العالم حيث هي شركة دولية للصحة ومقرها في الدنمارك وتوظف ما يقرب من 40300 شخص في 75 دولة وتسويق منتجاتها في أكثر من 180 بلدا، ولديها خبرة في مكافحة الأمراض المزمنة الخطيرة مثل مرض السكري والنزيف، واضطرابات النمو. حيث أن مصنع Novo Nordisk المتواجد في الجزائر يهدف إلى لتلبية احتياجات السوق الجزائرية ولديه قدرات التصدير في أسواق أخرى.

وقد تم التوقيع على التحالف بينهما في أبريل 2012 ، ويرمي هذا التحالف إلى إنتاج الأنسولين التابعة Novo Nordisk في قسنطينة، ويهدف هذا التحالف إلى:

- توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛

- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في تقليل من فاتورة الدواء؛

- تخفيض متوسط بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛

- خلق مهارات جديدة؛

• **النموذج الثالث:** شركة سيلاس وهي شركة مساهمة في مجال مواد البناء تم انشاءها في 20

سبتمبر 2012 عن طريق تحالف بين مجمع لافارج هولسيم الفرنسي وشركة جزائرية خاصة

لصاحبها سواكري نتج عن هذا التحالف شركة سيلاس مختصة في صناعة الاسمنت، ضمن

هذا التحالف تمتلك شركة سواكري نسبة 51 بالمائة والمجمع الفرنسي 49 بالمائة وذلك بموجب

قاعدة الاستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية، وباستثمار يقدر بأكثر من 35 مليار دج.

تعد لافارج هولسيم شركة رائدة عالميا في قطاع مواد البناء، توظف 115000 فرد في أكثر من 90

دولة، ولديها 2500 فرع، تقدر طاقتها الإنتاجية بع 390 مليون طن في السنة، ويقدر رقم أعمالها بع

31 بليون أورو، أما شركة سواكري: فهي شركة خاصة جزائرية تشتغل في قطاع مواد البناء.

شركة سيلاس تم انشائها وفقا للمعايير العالمية، وحسب أفضل الشروط المعمول بها في صناعة الإسمنت في العالم، وقد دخلت حيز الإنتاج عام 2016 ، مقرها في ولاية بسكرة، تبلغ طاقته الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا وهو مزود بأحدث التجهيزات والتكنولوجيا المتقدمة، وكأكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم، توفر 640 منصب شغل، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين والمتقاعدين من الباطن، والإماتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليص استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 40 %، وانتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية. كما يهدف هذا التحالف إلى زيادة طاقة إنتاج الإسمنت في الجزائر لتلبية احتياجات السوق الجزائرية الشرقية والجنوبية الشرقية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج.

من خلال هذه النماذج نلاحظ ان هذه التحالفات تهدف إلى اختراق أسواق جديدة، فمثلا نجد أن دانون تحالفت مع جرجرة من أجل اختراق الأسواق الجزائرية من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري، بينما قام مجمع صيدال بتحالف مع Novo Nordisk لتلبية احتياجات السوق المحلي الجزائري واختراق الأسواق الإفريقية، أما التحالف الذي تم بين لافارج هولسيم ومؤسسة سواكري كان يهدف اختراق لافارج هولسيم للأسواق الجزائرية، وهذا ما يؤكد بأن التحالفات الاستراتيجية أداة أساسية وخيار استراتيجي يساعد المؤسسات على اختراق الأسواق الدولية تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطلب المحلي.

### خامسا: مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية

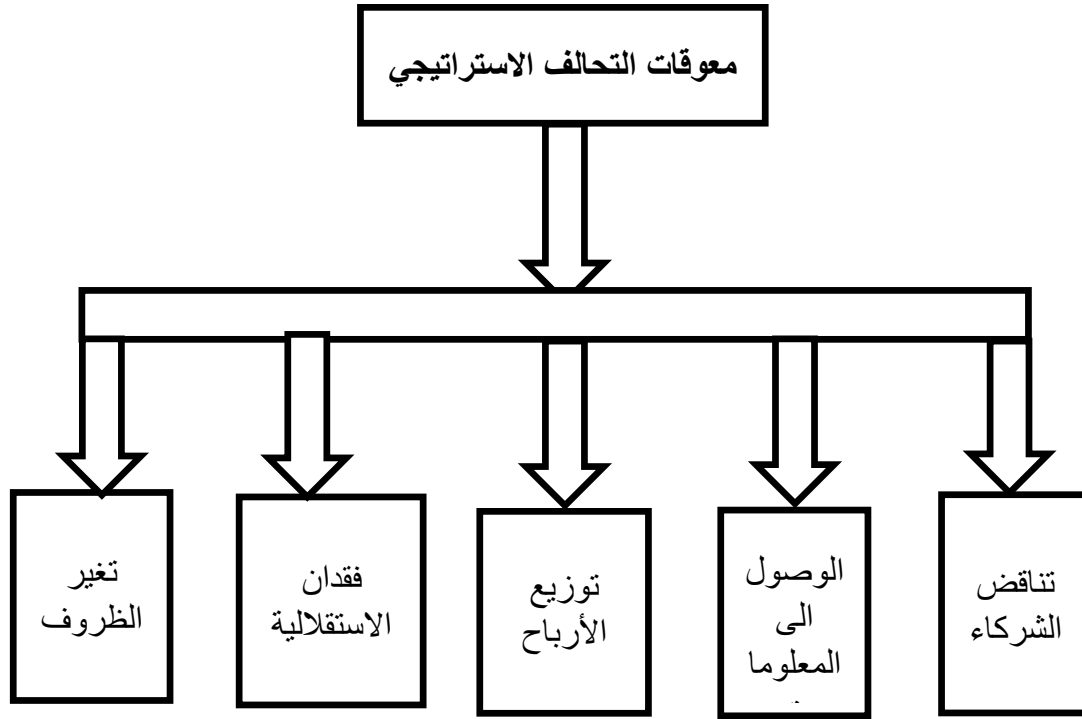
#### ومن مزايا التحالفات الاستراتيجية:

- ان الشركاء يربطون مواردهم وقابليتهم مع بعضهم فينمون ويتوسعون بسرعة وكفاءة، فضلا عن العمل بجد وابداع.
- اعتمادها لأغراض التميز، وتطوير المهارات والكفايات الجوهرية وبما يساعد على دخول الشركة في اعمال جديدة في نفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة في عملها خارج حدود التحالف.

- الطريقة الأكفأ لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.
  - انها مدخل لتطوير السلع والخدمات وهذا ما يقترن بالأبداع في أحيان كثيرة.
  - يمكن الشركات التي لا تستطيع بمفردها ان طور تكنولوجيا جديدة، ان تتحالف مع شركات أخرى لتطوير هذه التكنولوجيا، او الدخول في مشروعات مشتركة لتأسيس شركة منفصلة تتعامل مع سوق جديد، او تقدم منتج جديد.
  - خلق القيمة بالاستخدام الفعال للتحالف، عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة، واعتماده لإنتاج منتج فريد من نوعه، مع اخذ المتحالفين بالاعتبار احتمالات قيام المنافسين بصنع منتجات وتقديمها الى السوق بسرعة أكبر.
- وما تجدر الإشارة اليه انه بالرغم من أهمية ومزايا التحالفات الا انها لا تخلو من بعض العيوب منها<sup>80</sup>:
- حصول أحد الشركاء على تكنولوجيا شركاه ومعارفهم لتعزيز قدراته التنافسية الخاصة، وهذا يستوجب الحذر في اختيار الشركاء، ووجوب وجود مهارات تكميلية لدى الشركاء، مع تناغم الأهداف والتوجهات الاستراتيجية.
  - اعتماد أحد الأعضاء على شركائه في تطوير المدخلات الأساسية بسبب عدم استخدامه لتلك المدخلات بانتظام في انتاج وإدارة الابداع.
- وعلى العموم هناك خمسة معوقات أساسية التي عادة ما تهدد التحالفات الاستراتيجية هي تناقض الشركاء، الوصول الى المعلومات، توزيع الأرباح، فقدان الاستقلالية وتغير الظروف.
- يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 04: معوقات التحالف الاستراتيجي



المصدر: زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 143

1. تناقض الشركاء: هو سبب اولي للفشل في مثل هذه الترتيبات، وفي بعض الأوقات يقود التناقض الى إيجاد خلاف/ صراع فهذا يقود الى ضعف في قيام ووجود هذا التحالف.
2. الوصول الى المعلومات: ان الوصول للمعلومات هي خلفية أخرى للعديد من التحالفات الاستراتيجية بالتجمع للعمل بشكل فعال، فان أحد الشركاء او كليهما عليه تزويد الاخر بمعلومات التي يفضل ان تكون بسرية وغالبا يكون من الصعب التعرف على المعلومات التي يحتاجونها والتي تستلزم وقتا محددًا، وقد يترتب عن هذا دخول الشركة في اتفاقية تتوقع منها عدم الحصول على حصة من المعلومات الاكيدة.
3. توزيع الأرباح: تعتبر من أحد التحديات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، لان الشركاء يتقاسمون المخاطر والتكاليف ويتقاسمون الأرباح.

4. احتمالية فقدان الاستقلالية: يعتبر مطب اخر في التحالفات الاستراتيجية فالشركات كما تتقاسم المخاطر والارباح، يتقاسمون أيضا السيطرة وبذلك يحددون ما يمكن ان يفعله كل منهم<sup>81</sup>.
5. تغير الظروف: هذا قد يؤثر على إمكانية التحالف الاستراتيجي، فالظروف والحالات الاقتصادية التي تحفز تنظيم التعاون قد لا تستمر في وجودها او ان التقدم التكنولوجي قد يعوق من استمرار الاتفاقية بشكل مطلق.

---

<sup>81</sup>زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص143

المحور التاسع:

الهيئات المنظمة للسوق الدولية

**تمهيد**

ان كافة المنظمات والمؤسسات المالية والافراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الاعمال الدولية المتواجدة في بلدان وظروف معينة ومختلفة حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعرضون أموال على المستثمرين الباحثين عنه، يبيعون ويشتررون الأوراق المالية ( كالسهم والسندات والعملات الاجنبية ) ، الباحثين عن تحقيق الثروة . ويتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي أصبح وكأنه سوق واحد. لذلك من المهم معرفة اشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية.

من بين اهم هذه المنظمات الدولية هي منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة، منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار، مؤسسات تعمل لضمان الاستثمار والخدمات المساعدة والسوق المالية الدولية.

## أولاً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية أنشأت الدول الغربية صندوق النقد الدولي والبنك الدولي اللذان لعبا دوراً في إغراق الدول المستهدفة بالديون، بحيث يصيح اقتصاد هذه الدول متخبطاً ويصعب عليه ملاحقة خدمة الديون وفوائدها المتراكمة، حيث تولى صندوق النقد الدولي إدارة السياسة النقدية الدولية، وتسهيل استقرار أسعار صرف العملات، بينما اختص البنك الدولي بإدارة السياسات المالية الدولية، ومن ثم تم إنشاء منظمة التجارة العالمية عام 1995 ليستكمل بها الإطار المؤسسي الدولي على الصعيد الاقتصادي.

### 1. صندوق النقد الدولي Fund Monetary International

منظمة دولية تأسست عام 1944 م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز ( **Breton Woods** ) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الأوضاع المالية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية عن قاعدة مبادلة الذهب كأساس لنظام النقد الدولي . تمت نشأته لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين.

#### 1.1 رأس مال الصندوق وإدارة الصندوق:

يبلغ عدد الاعضاء في الصندوق نحو 184 دولة، يفوق رأس ماله 143 مليار دولار، يشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الاعضاء ومجلس المديرين التنفيذيين، يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص، حيث ان حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد او تقل تبعاً لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق) تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية اكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته (وتساهم كل من بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة).

**2.1. وظائف الصندوق**

ان تأسيس الصندوق يسعى الى تحقيق المهام التالية:

- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الاعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة لاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الاجل
- نسيق اسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة
- تبادل الآراء والتشاور .

مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الاخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى ب "

- سياسة التكيف الهيكلي " أي انه يشترط على الدول المقترضة ان تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق
- التوازن في ميزانها التجاري، وميزان المدفوعات، والحد من معدلات التضخم واتخاذ جملة من التدابير لذلك.

**2. البنك الدولي:**

هو مؤسسة اقتصادية عالمية مسؤولة عن إدارة النظام المالي والدولي واثمام تطبيق السياسات الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية للدول الاعضاء، لذلك فإن مسؤولياته تنصب أساسا على سياسات التنمية والاستثمارات، وسياسات الإصلاح الهيكلي وسياسات تخصيص الموارد في

القطاعين العام والخاص، وكذلك يهتم البنك الدولي بصفة رئيسية بالإدارة الائتمانية لأنه يعتمد في تمويله على الاقتراض من أسواق المال<sup>82</sup>.

### 1.1. نشأته وهيكله التنظيمي ورأسماله:

نشأ البنك الدولي في أعقاب الحرب العالمية الثانية في يوليو 1944 وقد جاء استجابة لانعقاد مؤتمر بريتون وودز في ذلك التاريخ، وقد غير في تنظيم هيكله الإداري عام 1987 ويوجد على قمة الهيكل التنظيمي للبنك مجلس للمحافظين يتكون من ممثلي دول الأعضاء منه، ولهذا المجلس سلطات وصلاحيات خاصة بجميع شؤون وأعمال البنك، وقد بلغ عدد محافظي الدول الأعضاء 155 عضوا حتى عام 1990.

مجلس المديرين التنفيذيين: يتكون من 21 عضو 5 أعضاء يتم تعيينهم وفقا لأكبر الحصص في رأس مال البنك والباقي يتم انتخابهم من بين مجموعات الدول الأعضاء، ثم يأتي في السلم الإداري للبنك كل من الرئيس ونواب الرئيس وأخير مدير الإدارات<sup>1</sup>.

رأسماله: بلغ رأس ماله المكتب فيه 115.7 مليار دولار أمريكي في سنة 1989، وتسهم الدول الأعضاء بحصص في رأس المال الذي يتكون من الأسهم، قيمة السهم الواحد 100 وحدة من وحدات ح السحب الخاصة وتقوم هذه الوحدات بالدولار الأمريكي.

والواقع ان حصص الدولة العضو في البنك ترتب لها حقوقا معينة وترتبط هذه الحقوق بعدد الأصوات المستمدة من حصتها في رأس المال.

### 2.2. أهداف ووظائف البنك:

إن الأهداف التي أنشئ من خلالها البنك هي مساعدة الدول على إعادة تعمير ما خربته الحرب العالمية الثانية وتحقيق معدلات معقولة من النمو الاقتصادي، ويمكن إيجاز الأهداف التي جاءت في اتفاقية إنشاء البنك على النحو التالي:

<sup>82</sup> عبد الحميد عبد المطلب، العولمة الاقتصادية (منظماتها- شركاتها- تداعياتها)، الدار الجامعية مصر، 2006، ص 68، ص 80، ص 93.

- المساعدة على تعمير أراضي الأعضاء والعمل على تقدمها الاقتصادي بتوفير رؤوس الأموال لها.
- تشجيع عمليات الاستثمار الخارجي المباشر عن طريق ضمان هذه الاستثمارات وتقديم القروض وتكملة النقص في القروض المباشرة (من أموال أو من مصادر أخرى).
- تشجيع تحقيق نمو متوازن في التجارة الدولية في الأجل الطويل وذلك بتشجيع الاستثمارات.
- تنظيم وتنسيق القروض الصادرة من البنك أو بضمان منه عن طريق مراعاة الأوليات للمشروعات.
- العمل على تهيئة البيئة التجارية الأفضل في الدول الأعضاء والمساعدة على الانتقال من اقتصاديات الحرب إلى اقتصاديات السلم.
- ويتولى البنك تمويل جميع الهياكل الأساسية مثل الطرقات والجسور والسكك الحديدية والكهرباء والطاقة والاتصالات السلكية واللاسلكية وغيرها.
- وقد جرت العادة على منح القروض لمشروعات محددة، حيث يتم التأكد من سلامة المشروع وقدرته على سداد مستحقات القرض قبل الموافقة على التمويل وتمر عملية تمويل وتنفيذ المشروع بعدة مراحل يطلق عليها "دورة المشروعات".
- حيث تجري في البداية تحديد ودراسة المشروعات , كما يشرف البنك بعد ذلك على جميع مراحل إعداد وتنفيذ المشروع إلى جانب دراسة الأوضاع الاقتصادية داخل الدول المقترضة.
- ومنذ عام 1980 بدأ البنك في منح نوع جديد من القروض للدول الأعضاء هي قروض التعديل الهيكلي وقد أطلق عليها قروض السياسات 2 تميزا لها عن "قروض المشروعات (Project)" وتحتوي قروض التعديل الهيكلي على مجموعة من الشروط تتطلب ضرورة دخول الدولة في مناقشة مع مندوبي البنك حول السياسات الاقتصادية وامكانية تغيير وتعديل هذه السياسات مما يوفر بيئة



أفضل لمسار النمو في الدولة التي تطلب هذا النوع من القروض، وتتناول المناقشات الجوانب التالية:

- 1- كفاءة استخدام الموارد وأوليات الاستثمار.
  - 2- سياسات الأسعار والحوافز والقطاع العام.
  - 3- سياسة الميزانية العامة بما فيها الضرائب والنفقات العامة وأسعار الفائدة.
  - 4- التجارة الخارجية والسياسات التجارية المختلفة.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن سياسات البنك تجاه أعضائه قد تغيرت كثيرا خلال السنوات الماضية.

### 3.2. موارد البنك وشروط الإقراض:

تتكون الموارد من:

- رأس المال المدفوع من الدول الأعضاء ومن الاقتراض من أسواق المال الدولية وتسديد القروض والفوائد.
- إصدار سندات بالعملة الرئيسية إما مباشرة أو عن طريق مجموعات مصرفية.

شروط الاقتراض:

يقرض البنك الأعضاء بأسعار فائدة تجارية ولفترة زمنية طويلة تصل إلى 20 سنة تقريبا، وتنص بنود اتفاقية إنشاء البنك على عدم منح قروض للدولة العضو إلا إذا انعدم الحصول على هذه القروض من المصادر الأخرى لتجنب المنافسة مع مصادر الاقتراض الخاصة.

كما تنص الاتفاقية على أن قروض البنك توجه أساسا إلى إنشاء أو المشاركة في إنشاء مشروعات بعينها، ويتم فتح حساب باسم المقترض يجعله دائما بمبلغ القرض بالعملة أو العملات التي قدم لها القرض، ثم يسمح للمقترض أن يسحب شيكات على هذا الحساب لمواجهة النفقات الخاصة

بهذا المشروع عند القيام بها فعلا، ويشرف البنك بخبراته على جميع المراحل الخاصة بإنشاء وتشغيل المشروع الممول.

قبل عام 1980 كان البنك يقدم قروضه بعملة معينة وبأسعار فائدة ثابتة إلا ان التحركات السريعة في أسعار صرف العملات المختلفة دفع البنك إلى إيجاد صيغة جديدة لعمليات الإقراض والسداد وقد تمثلت هذه الصيغة في إنشاء مجمع للعملات بحيث يمكن التنبؤ بمخاطر تغيرات أسعار الصرف وبالتالي إمكانية إدارة هذه المخاطر بشكل أفضل من جانب البنك والمقترضين.

كما قد تميز البنك سياسته المتعلقة بأسعار الفائدة على القروض التي يقدمها لأعضائه في 1989 حيث يتم إعادة حساب سعر الاقتراض كل ستة أشهر في يناير ويوليو من كل عام.

### 3. المنظمة العالمية للتجارة

اتجه التفكير إلى إنشاء منظمة عالمية للتجارة حيث طرحت فكرة إنشائها عندما أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي، بمنظمة التجارة الدولية للأمم المتحدة توصية بعقد مؤتمر دولي للتجارة والتوظيف في لندن عام 1946 وذلك بناء على مقترح أمريكي، من خلال إنشاء هيكل يسمح بتفاوض متعدد الأطراف حول الإزالة التدريجية للحواجز أمام التجارة. لقد تم عقد المؤتمر بالفعل وتم استكمال أعماله في عام 1947 ثم اختتمت في هافانا عام 1948 حيث أصدر ميثاق هافانا 4 الذي عرف بميثاق التجارة الدولية، والذي تضمن إنشاء منظمة تجارة عالمية تكون على مستوى المؤسستين السابقتين الذكر. رغم أن مؤتمر هافانا انعقد في الأساس من خلال مبادرة أمريكية، إلا أن الإدارة الأمريكية في هذا الوقت سحبت موافقته المبدئية على الميثاق<sup>83</sup>، ورفض الكونغرس الأمريكي التصديق عليه رسميا عام 1950 خشية الإنقاص من سيادتها على تجارتها الخارجية بالإضافة إلى وجود خلافات حادة مع الجانب الأوروبي في مجال تحرير التجارة الدولية إلا أنها سعت إلى توقيع اتفاقية شاملة لتحرير التجارة الدولية السلعية من القيود التعريفية وغير التعريفية، بعقد مؤتمر دولي سنة 1947

<sup>83</sup> عياش قويدر، عبد الله إبراهيمي، آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل و التشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، ص51

في جنيف شاركت فيه 23 دولة، وقد اكتملت المفاوضات بتوقيع الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة أَلغات (GATT) . وأصبحت سارية المفعول منذ أول جانفي 1948<sup>84</sup>

### 1.2. تعريف المنظمة العالمية للتجارة

المنظمة العالمية للتجارة هي "منظمة اقتصادية عالمية ذات خاصية قانونية مستقلة وتعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النمام التجاري الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي، وتقف على قدم المساواة مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الاطراف المختلفة في العالم، للوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وأفضل للنظام الاقتصادي العالمي"<sup>85</sup>

### 2.3. وظائف المنظمة العالمية للتجارة

لقد حددت الاتفاقية مجموعة من المهام والوظائف المنوطة بالمنظمة العالمية للتجارة في المادة الثالثة من اتفاقية مراكش على النحو التالي<sup>86</sup>:

- متابعة تنفيذ وإدارة أعمال الاتفاقية الموقعة بمراكش والعمل على تحقيق أهدافها وتوفير الإطار اللازم لإدارة وتنفيذ الاتفاقيات التجارية متعددة الاطراف.
- إدارة آلية مراجعة السياسات التجارية للدول الاعضاء، فهذا الجهاز يتولى مراجعة السياسات التجارية للدول الاعضاء وفقا لفترات زمنية محددة، كل سنتين بالنسبة للدول المتقدمة وكل أربع سنوات للدول النامية، من أجل معرفة كل التعديلات الطارئة على السياسات ومدى توافقها وتناسقها مع أحكام اتفاقيات أَلغات، وإبلاغ هذه المعلومات لكافة الدول الأعضاء بهدف تحقيق الاتفاقية في السياسات والإجراءات وإتاحة الفرصة للدول للتفاوض حول سياساتها التجارية.
- إدارة الاتفاقية المنشئة لجهاز فض المنازعات، والتي تحدد القواعد والقوانين والإجراءات التي تحكم وتنظم تسوية النزاعات.

<sup>84</sup> عمر سعد الله ، قانون التجارة الدولية النظرية المعاصرة ، دار هومة ، الجزائر، 2007 ، ص 228

<sup>85</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، الجات و آليات المنظمة العالمية للتجارة ، الدارة الجامعية ، 2003 ، ص 31

<sup>86</sup> مصطفى سلامة، قواعد أَلغات، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1991، ص15.

- وضع أسس التعاون مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإنشاء والتعمير والنقدية والتجارية والوكالات التابعة له لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية بجوانبها المختلفة، المالية
- توفير وتهيئة إطار للتفاوض فيما بين الدول الأعضاء بان علاقاتها التجارية متعددة الأطراف في المسائل التي تناولتها الاتفاقات الواردة في الاتفاقية، إضافة إلى خلق مزيد من المفاوضات بين الدول الأعضاء فيما يخص علاقاتهم التجارية متعددة الأطراف وإطار تنفيذ نتائج هذه المفاوضات بالأكل الذي يقره المؤتمر الوزاري.

### 3.3. اهداف المنظمة العالمية للتجارة

تتلخص أهداف منظمة التجارة العالمية كما يلي:

- الاشراف على تنفيذ مجموعة الاتفاقيات المتعددة الاطراف التي أسفرت عنها جولة أورغواي والتي تنظم العلاقات التجارية بين الدول الاعضاء والعمل على مراجعة واستعراض السياسات التجارية للدول الأعضاء
- تسوية المنازعات التي تنشأ بين الدول الأعضاء في مجال التجارة الدولية، أو حول تنفيذ بعض الاتفاقيات التجارية التي تتعارض مع بعض الدول الأعضاء نتيجة لظروف معينة
- ايجاد منتدى دائم للمفاوضات الجارية بين الدول الأعضاء في المنظمة
- السعي إلى تحقيق التنمية في جميع الدول الأعضاء خاصة الدول النامية .
- التعاون مع أركان النظام الاقتصادي العالمي (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ) بهدف تنسيق عملية صنع القرارات الاقتصادية على الصعيد العالمي.

### ثانيا: منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

ومنها ما هو على:

- المستوى الدولي:
- ✓ البنك الدولي للإنشاء والتعمير
- المستوى الاقليمي:

✓ الصندوق العربي للأنماء الاقتصادي والاجتماعي

✓ المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا

- المستوى القطري: لدينا

✓ الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية

### ثالثا: مؤسسات تعمل لضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

ضمن هذا الإطار توجد عدة منظمات دولية وإقليمية وقطرية منها:

✓ الوكالة الدولية لضمان الاستثمار

✓ الوكالة العربية للاستثمار

✓ وكالات قطرية أخرى

بالنسبة للوكالة الدولية لضمان الاستثمار : تأسست في كوريا الجنوبية و هي عضو في عام 1988 تعمل على تحقيق اهدافها من خلال التأمين على ، تعمل بإدارة مستقلة عنه ،مجموعة البنك الدولي الاستثمارات الاجنبية من المخاطر السياسية و تقديم الضمانات للمنشآت الدولية وكذا للمقرضين و تعمل بالتعاون مع البلدان النامية أجتذب الاستثمارات إليها .

### رابعا: السوق المالية الدولية

شهدت البيئة المالية الدولية تطورات للأسواق المالية والنقدية حيث أسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية، كما يرجع سبب هذا التطور إلى الأسباب التالية:

✓ الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية

✓ رفع القيود عن المعاملات المالية

✓ تطور التقنية و نظم المعلومات و سرعة التحويلات

✓ انتشار الاوراق المالية

## 1. مفهوم السوق المالي

السوق مفهوم معنوي يتلقى فيه عارضوا عوامل الانتاج المختلفة، وكذا Iالمنتجون من جهة، مع طالبي مختلف العوامل والمنتجات من جهة.<sup>87</sup>

يقصد بالسوق المالي ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الاوراق المالية بمشتري تلك الاوراق، وذلك بغض النظر على الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع، أو المكان الذي يتم فيه ولكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الاثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه تنتشر الاسواق المالية في أنحاء العالم وحيثما يكون هناك بائعون ومشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم والتفاهم والاتفاق حول تبادل العملات.

تنتشر الاسواق المالية في أنحاء العالم وحيثما يكون هناك بائعون ومشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم والتفاهم والاتفاق حول تبادل العملات، فقد يكون الاتصال مباشر أي وجه لوجه عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية (سماسرة، وسطاء ووكلاء) او غير مباشر عن طريق وسائل الاتصال المختلفة فاكس (Fax)، تلكس (Telex)، عبر البريد، التلفون او الانترنت (Internet)، البريد الالكتروني

فالسوق المالية هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة الارصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات أمنه وعوائد مجزية لأموالهم، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة.

<sup>87</sup>ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية. موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة، ص131

## 2. تصنيفات السوق المالية

. تصنيف الاسواق المالية: وتصنف الى:

- ✓ أسواق العملات؛
- ✓ أسواق القروض و السندات ؛
- ✓ أسواق الاسهم ( البورصات دوليا : بورصة نيويورك، بورصة طوكيو ، بورصة لندن عربيا: بورصة القاهرة، بورصة الرياض، بورصة دبي

يمكننا ضمن منظور معين أن نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما:

### 1.2. سوق النقد Market Money

إن الاسواق النقدية هي الاسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل . وهي عبارة عن ادوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيه ( استعادة أصل المبلغ الذي اقضه مضافا إليه قيمة العائد المنفق عليه.

**ومن أهم ادواته:** الاوراق التجارية، اليورو الدولار، شهادات إيداع القابلة للتداول تتميز ادوات الدين هذه بكونها :

- ✓ قابلة التداول في الاسواق المالية
- ✓ لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة،.
- ✓ تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها

وبشيء من التفصيل نحاول شرح الأوراق المتداولة في سوق النقد:

- **الاوراق التجارية:** وهي عبارة عن اداة دين قصيرة الاجل تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها والهدف من اصدارها هو حصول البنوك على الاموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفرادا او مؤسسات ومن عيوبها انها غير مضمونة بأي اصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي اصدرتها.

- **اليورو دولار:** إن كلمة اليورو دولار لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الاسواق المالية الدولية، والمقصود به هنا هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الاصلي للعملة ( الدولار الامريكى المستثمر خارج الولايات المتحدة الامريكية. هي سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة كما تعتمد الدول النفطية كثمن مبيعاتها النفطية و ، الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم غير النفطية عليه ) لتمويل ميزان مدفعاتها الخارجية.

- **شهادات الإيداع القابلة للتداول :** وهي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلا من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية. تتميز هذه الأوراق ( شهادات الإيداع ) ب:

قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها كما تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال و من عيوب شهادات الإيداع لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها كما يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية .

-**الكمبيالات:** وهي عبارة عن اداة دين قصيرة ومتوسطة الاجل لا تزيد مدتها عن 4 سنوات يصدرها افراد او شركات او دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات او بنوك او افراد اخرين و هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها، كما يمكن بيعها لطرف آخر والذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث غالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية.

- **القبولات المصرفية:** وهي عبارة عن أدوات دين تصدرها الشركات التجارية، إنها مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد و تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج ومن مزايا القبولات المصرفية: إنها قابلة للتداول



بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية

## 2.2. سوق رأس المال

**مفهوم سوق رأس المال :** يعرف على أنه السوق الذي تقوم فيه الحكومات والمصارف والمنظمات الدولية وشركات الاعمال باقتراض واستثمار كميات كبيرة من النقود ولقترات طويلة أو متوسطة.

### ومن أهم ادواته

ان أدوات سوق رأس المال تتمثل فيما يلي<sup>88</sup>:

- **الأسهم :** صك يثبت امتلاك حائزها جزء من رأس المال الشركة لذلك فهي تمثل الملكية الأصلية في المنشأة، وهي أيضا الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل في المنشأة خاصة رأس المال الدائم وتنقسم الأسهم بحسب الحقوق التي تترتب عليها إلى قسمين :

✓ **الأسهم العادية:** عرف على انه " وثيقة تصدر عن شركة مساهمة ما وبقيمة اسمية ثابتة تضمن حقوقا وواجبات متساوية لمالكها وتطرح على الجمهور عن طريق الاكتتاب العام في الأسواق المالية ويسمح لها بالتداول في الأسواق الثانوية

✓ **الأسهم الممتازة:** تتوسط كلا من الأسهم العادية والسندات، وتجمع في خصائصها بين النوعين، فهي تشبه السندات من ناحية ثبات العائد، وتشبه الأسهم كونها تحصل على جزء من الأرباح ، حيث يمثل السهم الممتاز مستند ملكية وإن كانت تختلف عن الملكية التي تنشأ في السهم العادي .

✓ **السندات:** تعتبر السندات أكثر أدوات الائتمان شيوعا والسند هو شهادة تثبت ديناً على الجهة المصدرة للسند مقابل أن يحصل حامله السند على فائدة سنوية ثابتة

<sup>88</sup>محمد عوض عبد الجواد، الاستثمار في البورصة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، مصر، 1998، ص13

وبالتالي يعتبر السند أداة تمويل طويلة الأجل تصدرها شركات مساهمة العامة  
للاقتراض في سوق رأس المال

## الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية توضيح اهم أساليب اختراق الأسواق الدولية والتي تعتبر من اهم القضايا ذات الصلة بالتجارة الدولية، فعملية اختراق السوق الدولية بالنسبة للمؤسسة لا تكون صدفة او بصفة عشوائية وانما هي عبارة عن جملة من الالتزامات تتقيد بها المؤسسة من اجل كسب حصة سوقية وهي متعددة على حسب درجة التزام المؤسسة بالسوق الدولية وكذا الإمكانيات التي تمكنها من اختيار والتزام استراتيجية معينة ، فمن بين الاستراتيجيات الأقل خطورة بالنسبة للمؤسسة ولا تتطلب إمكانيات كبيرة بالنسبة للمؤسسة هي استراتيجية التصدير، اذ يعتبر التصدير الو سيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، منها الاتفاقيات التعاقدية ارتباطات طويلة الأجل بين منظمات دولية ومنظمة في دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول وتأخذ الأشكال التعاقدية صوراً عديدة منها: الترخيص الدولي، الامتياز الدولي، العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين، عقود الإدارة، عقود المفتاح في اليد وعقود التصنيع.

كما يعد الاستثمار الأجنبي المباشر أحد اهم اشكال التواجد في السوق الدولية، فالاستثمار الأجنبي المباشر في زيادة مستمرة في السنوات الأخيرة. فمعظم دول العالم أصبحت مستضافة ومضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر ومن أكبر الدول المصنفة بأنها مستقبلية ومصدرة لرأس المال الأجنبي هي الولايات المتحدة الأمريكية، الصين ألمانيا السويد، البرازيل وفرنسا وهولندا.

كما تعد استراتيجية التحالفات الاستراتيجية الأنسب بالنسبة للشركات التي لا تمتلك جميع الكفايات الجوهرية المطلوبة للتنافس الناجح في مجالات انتاجها الطويلة الأمد سيما في ظل التوسع والتخصص في قاعدة المعارف التي تعتمد عليها منظمات اليوم، وهذا ما يجعل المعرفة المطلوبة للإبداع موزعة على شركات متعددة في الاقتصاد العالمي.

# المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- 2- عن عبد الباري، يحي،(2010)، انعكاسات العولمة على تدويل التعليم، المفهوم، الأسباب، الدلالات، مدونة الكترونية، صحيفة صوت النوبة، الكويت
- 3- الجوزي جميلة، العولمة الاقتصادية تحدياتها والمخاطر التي تهدد مستقبلها، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد الاول، 2010
- 4- طاهري فاطمة الزهراء واخرون، التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق الأسواق الدولية( نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 04
- 5- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية (الاصول العلمية والادلة التطبيقية) منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، 2003،
- 6- محمد دياب، التجارة الدولية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني للدراسات والتوثيق، ط1، 2010
- 7- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مصر دار الأمين للطباعة والنشر، 1997، ص71
- 8- بلوناس عبد الله، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا،
- 9- بن الطيب ابراهيم، دور التسويق العالمي في عولمة الأنشطة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الشلف، 2011،
- 10- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية .دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ،
- 11- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية . دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004،
- 12- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008

- 13- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، كلية التجارة مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح، 1998
- 14- لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2011،
- 15- .
- 16- زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة،
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999،
- 18- عصام الدين امين ابو علفة، التسويق الدولي (اتجاهات تسويقية معاصرة)، مؤسسة حورس الدولية ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ، ص3
- 19- رايح رتيب، الدخول الى الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، 1996 .
- 20- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 ،
- 21- حسام عيسى، شركات متعددة القوميات. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر،
- 22- احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001
- 23- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، ط،،1994
- 24- غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية (، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008 ،
- 25- بد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002

- 26- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، ط1، 2012،
- 27- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ط2009،1،
- 28- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية. موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة
- 29- عبد الحميد عبد المطلب ، العولمة الاقتصادية (منظماتها- شركاتها- تداعياتها)، الدار الجامعية مصر، 2006
- 30- عمر سعد الله ، قانون التجارة الدولية النظرية المعاصرة ، دار هومة ، الجزائر، 2007
- 31- عبد المطلب عبد الحميد ، الجات و آليات المنظمة العالمية للتجارة ، الدارة الجامعية ، 2003
- 32- مصطفى سلامة، قواعد ألغات، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،1991

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 2- Serge AMABILE ; **Les stratégies de développement adoptées par les PME internationales** « **Le cas de PME méditerranéennes** ; Annelise MATHIEU Maître de Conférences en Sciences de Gestion Centre Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3 annelise.mathieu@univ-lyon3.fr,p11
- 3- Mai Thi Thanh Thai, **The Internationalization of Vietnamese Small and Medium-Sized Enterprises , DISSERTATION**, of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration, Economics, to obtain the title of Doctora Oeconomiae Law and Social Sciences (HSG) ,2011 P5
- 4- Manuel Eberhard ,**the role of inter-personal networks in sme internationalisation Submitted in partial fulfilment** of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy (with coursework component) School of Business Bond University Australia May 2013 P 12
- 5- Marie BRECHBÜHLER ,**Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance & Influencing Factors** Thesis presented to the Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg (Switzerland) to obtain the doctoral degree in Economics and Social Sciences,2006 ,p15

- 6- Weronika Pisarek. Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus. Economies and nances. 2011.p7
- 7- Laghzaoui Soulaïmane, « **Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences** », *Management & Avenir*, 2/2009 (n° 22), p. 56
- 8- Josée ST-PIERRE, **Mondialisation et internationalisation des PME Le comportement des PME manufacturières québécoises** Rapport de recherche présenté au CIRANO, Décembre 2011,p12
- 9- Josée St-Pierre **Mondialisation et pme : l'internationalisation des activités comme solution** Document de réflexion et c
- 10- **Planification stratégique-concepts et principes**, documents de travail pour la planification du secteur de l'éducation,
- 11- **Rudolf Grunig, Richard Kuhn : Planifier la stratégie-un procédé pour les projets de planification stratégique**,
- 12- Pasco Berho, "**Marketing international**, 3<sup>ème</sup> Ed Dunod, Paris, 2000, P26