



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

قسم علوم التسيير

إعداد: د. بعيطيش شعبان

السنة الجامعية: 2022/2021



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
06	المحاضرة الأولى: المفاهيم القاعدية للإستراتيجية وأبعادها:
06	أولاً: مفهوم الإستراتيجية:
14	ثانياً: عناصر الإستراتيجية
14	ثالثاً: خصائص إستراتيجية المؤسسة:
16	رابعاً: ملامح وابعاد التوجه الاستراتيجي :
18	المحاضرة الثانية: ماهية نمو المؤسسات
18	أولاً: تعريف نمو المؤسسات:
19	ثانياً: أنواع النمو في المؤسسة:
22	ثالثاً- فرص النمو:
23	المحاضرة الثالثة: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد مفهوم النمو:
23	أولاً: النظرية الاقتصادية التقليدية:
25	ثانياً: نظرية دورة حياة المؤسسة:
26	ثالثاً: نظرية التطور الداخلي
28	المحاضرة الرابعة: الاتجاهات التسييرية لتحديد مفهوم النمو:
28	أولاً: نموذج مراحل النمو لـ Churchill et Lewis
30	ثانياً: نموذج أزمت النمو حسب Greiner :
31	المحاضرة الخامسة: استراتيجيات النمو:

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

32	أولاً: أساسيات حول استراتيجية التخصص:
34	ثانياً: أساسيات حول استراتيجية التنوع:
38	ثالثاً: أساسيات حول استراتيجية التكامل العمودي.
39	رابعاً: أساسيات حول استراتيجية الإخراج:
41	المحاضرة السادسة: الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة:
41	أولاً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى التسييري
42	ثانياً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى التنافسي
42	ثالثاً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى المالي:
44	المحاضرة السابعة : انعكاسات النمو على البنية الهيكلية و التنظيمية للمؤسسة:
44	أولاً: الهيكل التنظيمية الوظيفية:
45	ثانياً: الهيكل التنظيمية الأقسامية:
46	ثالثاً: الهيكل التنظيمية المصفوفية:
49	المحاضرة الثامنة: أساسيات حول استراتيجية التدويل.
49	أولاً: مفهوم التدويل
52	ثانياً: التجارة الدولية وأهميتها
54	ثالثاً: عوامل التدويل الدولي ومخاطره
57	رابعاً: نماذج التدويل:
59	خامساً: دوافع تبني استراتيجية التدويل:

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

61	سادسا: عوامل فشل استراتيجية التدويل
62	سابعا: مزايا وعيوب استراتيجية التدويل
63	المحاضرة التاسعة: البيئة التسويقية الدولية
64	أولا: التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البنية وحتمية إدارة المعلومات.
65	ثانيا: الإدارة الإستراتيجية الدولية بين التكيف و الاغتراب البيئي.
68	المحاضرة العاشرة : الدخول الى الأسواق الدولية
68	أولا: أشكال الأسواق الدولية:
68	ثانيا: طبيعة قرار الدخول إلى الأسواق الدولية:
69	ثالثا: موانع الدخول إلى الأسواق الدولية:
70	رابعا: أهداف وفرص الدخول إلى الأسواق الدولية والعوامل المشجعة لها.
71	خامسا :التخطيط الإستراتيجي لدخول الأسواق التنفيذ.
73	سادسا: الاعتبارات المؤثرة في اختيار استراتيجية الانتشار السوقي الدولي:
76	المحاضرة الحادية عشر: تحليل الأسواق الخارجية واستراتيجيات دخولها
76	اولا. مفاهيم ومعايير أساسية في الاختيار:
79	ثانيا. أسس تجزئة الأسواق:
80	ثالثا. توسيع السوق، عملية الاختيار: الأسلوب والاستراتيجية
80	رابعا: المدخل السلبي والمدخل الإيجابي في اختيار الأسواق:
81	خامسا: إجراءات اختيار السوق الدولية:
85	المحاضرة الثانية عشر: أشكال التواجد في الأسواق الدولية

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

85	أولاً: التصدير كخيار استراتيجي لاقتحام السوق الدولية
90	ثانياً: عقود التراخيص
94	ثالثاً: المشاريع المشتركة:
100	رابعاً: الاستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الأولى: المفاهيم القاعدية للإستراتيجية وأبعادها:

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية **STRATEGIA** التي تعني علم الجنرال **STRATEGOS**، وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف الشخص المكون من مجموعة الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة فهو يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة الهامة التي تعتمد أساساً على توظيف عقله الاستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة، في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمداد سالكة، وخلق وإدامة الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها عندما تسمح الفرصة وهذا ما يسمى بالعقل الإستراتيجي متعدد الأبعاد.

- **البعد الثاني:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم انه ليس في فراغ وان قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، وتمارس بالتالي ضغوطاً على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

- **البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جيداً أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترّب منه أو يبتعد دون أن يسقط في إحدى حوافه الخطيرة، انه يراقب ويتتبع ويتصنّت بأذن حساسة على ما يجري من مداولات استراتيجية عند الخصوم وعند الحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء، كما يتتبع ويحلل كل ما يقال بين صفوف قواته وعن قيادته العليا وبين صفوف أعدائه، كما انه أيضاً ذلك الشخص الذي يعرف متطلبات النصر في معارك البقاء و يعلم انه لديه أدوار هامة وشاقة يجب أن يؤديها بقوة وصبر من اجل أن يكون قادراً على تحقيق أهدافه، وهو الأمر الذي يتوقف على قدرته على أداء الأدوار التالية:¹

- يمارس دوره في تحفيز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجاً واحداً يقاتل به ككل لا يتجزأ.

- يفاوض قيادته لتزويده بما تحتاجه قواته من دعم وفي الوقت المناسب.

- يمارس المناورة العسكرية الإستراتيجية في الأجواء السياسية والبيئة المحيطة به.

- يفاوض أعدائه لتحقيق أكثر الشروط ملائمة لتحقيق السلام ووقف الحرب.

1- Gervais Michel "control de gestion et planification d'entreprise", tome2, 3^{ème} édition, economica, paris, 1989.p.60

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- يحدد بدقة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه ولدى أعدائه في ساحة المعركة.

- يناور لجذب الآخرين لعقد التحالفات للتأثير في مجرى المعركة لصالحه.

- **البعد الرابع:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ويمتدح أن يتصرف فهو يدرس خطته وتحركه الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

مما سبق نلاحظ أن اليونانيين فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير وتعني أيضا النظرة الواسعة بعيدة المدى.

وفي اللغة الحالية كثيرا ما يستعمل مصطلح الإستراتيجية، -هذا المصطلح ذو الأصل العسكري ابتعد كثيرا عن أصله وعن ميدانه - في مجالات مختلفة، فنلاحظ أن الصحافة مثلا تستعمل عبارة استراتيجية رجل الدولة أو استراتيجية حزب سياسي أو استراتيجية مؤسسة متعددة الجنسيات أو حتى إستراتيجية لاعب التنس، وهذا لتمييز ردود أفعال ومخططات وقرارات وأخطاء المعنيين؛ خاصة في حالة الأشخاص المعروفين والمسؤولين

1- تعريف الإستراتيجية:

سوف نلجأ إلى تعريف مفهوم الإستراتيجية بطريقة تساعد على فهم تطبيق وممارسة الإستراتيجية في الحياة العملية للمؤسسات وفي هذا الصدد نورد على سبيل المثال تعريف (Thomas.1988) والذي يعرف الإستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹، ويتضمن هذا التعريف الأبعاد الأساسية التالية:

- إن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة؛ ومعنى ذلك انه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا، ولعل ذلك يدعو إلى معرفة ما هو المقصود برسالة المنظمة وكيف تختلف عن أهداف المنظمة أو الغاية للمنظمة؟

- إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما: -خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة Objectives، وبين غاية المنظمة Purpose، فلا بد أن تواجه أي منظمة وجود تعارض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها. -خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة

1- Thomas, j. g. " strategic management :concepts ",practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988.p.38



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها.

وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن على واضع الإستراتيجية أن يغير من استراتيجيته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة. ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن يقوم واضع الاستراتيجيات بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ولكي تتولى المنظمة تنمية استراتيجياتها فإن عليها أن تراعي كل من **غرضها ورسالتها وأهدافها**. فغرض الشركة يمكن تعريفه بأنه "الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطر بالتعامل معها"، ويمكن تعريف الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders بأنه أي طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع الشركة في المستقبل وبطبيعة الحال فإن ذلك يتضمن العديد من الأطراف مثل أصحاب رأس المال، والمستهلكون، والدائنون... الخ، وعلى ذلك يمكن القول بان غرض المنظمة يتحدد بواسطة المجتمع الذي توجد فيه.

أما **رسالة الشركة** فهي تعرف بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"¹، ومن هنا فإن رسالة المنظمة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للشركة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للشركة، وتحدد أيضا ما تقدمه من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. ومن الضروري عند تحديد الرسالة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم الشركة وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن والجنس والتعليم ومستوى الدخل، والمواقع الجغرافية لهم، وكذلك لابد من دراسة تلك الحاجات التي سوف تعمل على إشباعها، وأخيرا دراسة نوع التكنولوجيا التي سوف تستخدم لإشباع تلك الحاجات، ولا ينبغي تحت أي ظرف من الظروف أن تركز الشركة على المنتج الذي سوف تقدمه لإشباع الحاجات حيث أن ذلك التركيز يعني إغفال لمن هم الذين سوف يوجه إليهم هذا المنتج أو تلك الخدمة وكذلك إغفال سبب قيام هؤلاء الأفراد بشراء المنتج أو الخدمة. والواقع أن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالشركة تتحدد بناء على تقدير الإدارة العليا، ولكن بصفة عامة لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية، كما انه لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة متسعة للغاية، ففي الحالة الأولى يؤدي ذلك إلى تحديد لقدرة الشركة على تعديل رسالتها وفقا لأي تغير في عناصر البيئة الفنية، أو الاجتماعية أو القانونية، كذلك فإن وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن الشركة لن تستطيع تحقيقها نظرا لأن هذه الرسالة قد تفوق قدراتها.

1- Pearce, J. A. " The company Mission as a strategic tool ", Sloan management review, spring, 1982, pp.15-23.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أما أهداف الشركة فهي تمثل تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة، وملموسة ويمكن قياسها، فالذي يفرق بين الرسالة والهدف كون أن الأولى فلسفية غير محددة ولا يمكن قياسها قياسا مباشرا، أما الأهداف فهي محددة، وملموسة ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح الشركة في الوصول إليها، فالأهداف إذن ما هي إلا خطوات محددة على طريق تحديد الرسالة الخاصة بها، ويمكن القول بان الأهداف تحتوي على الخصائص التالية والتي لا تتوافر في الرسالة ومن ثم تميزها عنها¹:

-الحالة او الظروف التي ترغب الشركة في الوصول إليها.

-مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة أو الظروف المرغوب فيها.

-هدف محدد تحاول الشركة أن تصل إليها.

-نطاق زمني لا بد وان يتحقق في خلاله ذلك الهدف.

وبمعنى آخر فان الأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه، ومتى سوف يتم تحقيق ذلك، أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فانه أمر متروك لعمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف، ومن الأهداف الشائعة الاستخدام هدف الربحية، وهدف النمو وهدف حصة السوق، وهدف الابتكار وهدف التوسع في الأسواق وغيرها. ويعبر الجدول التالي عن احد الأمثلة للعلاقة بين الغرض والرسالة والأهداف لإحدى الشركات التي تقوم بإنتاج وتسويق بعض منتجات الأطفال.

الجدول رقم(1): يوضح العلاقة بين الغرض والرسالة والأهداف لأحدى الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات الأطفال.

الغرض كما يتم رؤيته بواسطة	
المستهلكين	أن تمدنا الشركة بمنتجات الأطفال ذات الجودة المرتفعة وعند سعر معقول
المستخدمين	أن تمدنا الشركة بظروف عمل ملائمة وبوظائف تعطي لنا إشباعا معقولا وبأجور عادلة ومناسبة لمجهوداتنا.
حملة الأسهم	ان تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التي نستثمرها.
الرسالة كما يتم رؤيتها بواسطة	

1- Hofer,C. W .and D. schendel. "strategy formulation, analytical concepts", st Paul west, 1978,p.21



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

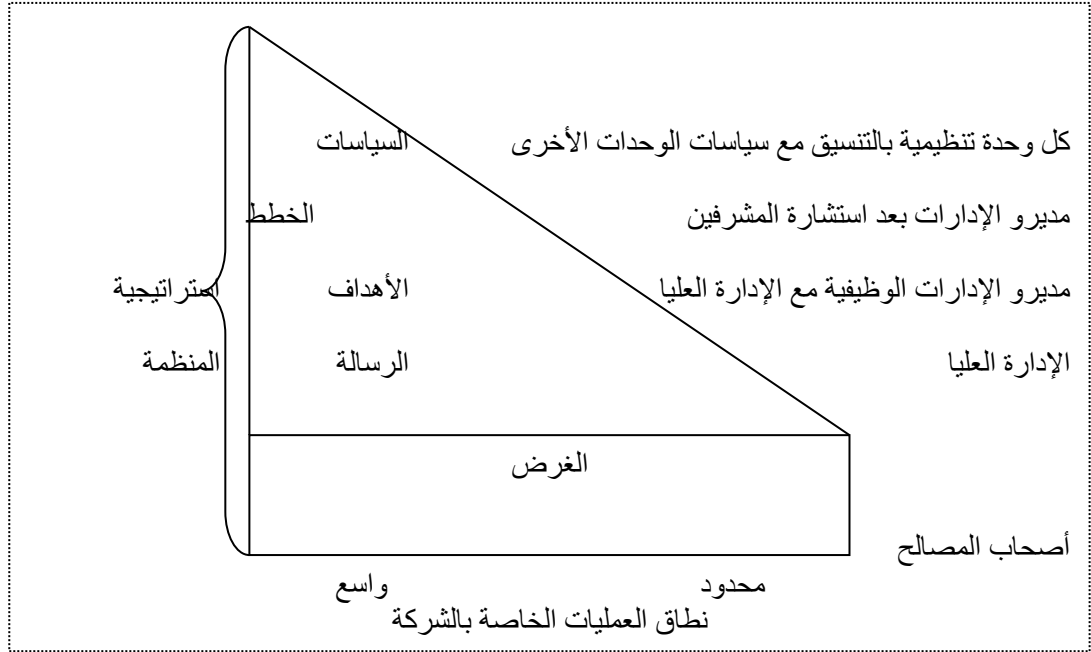
الإدارة العليا	الأطفال هم محور أعمالنا واهتمامنا وتنوع منتجات الأطفال يؤدي إلى تعظيم المبيعات لكل طفل
الأهداف كما يتم رؤيتها بواسطة	
الإدارة العليا	التوسع في مراكز الإنتاج لحاجات الأطفال والخاصة برعايتهم الصحية، وزيادة أنواع اللعب التي يمكن إنتاجها لهم وذلك قبل نهاية هذا العام.
مديري الإدارات الوظيفية	الانتهاء من إنشاء مراكز جديدة لإنتاج منتجات الرعاية الصحية للأطفال خلال هذا العام والانتهاه من تصميم وتصنيع عروستان جديدتان بحيث يمكن إنتاجهما وتوفيرهما داخل المتاجر خلال شهر نوفمبر القادم.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000، ص31.

وينبغي أن ندرك أن غرض المنظمة يمثل الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية للمنظمة، فلكي تحقق المنظمة ذلك الغرض ولكي تكون مميزة عن غيرها من المنظمات المتنافسة والتي تعمل في نفس مجالها فلا بد لها أن تضع رسالتها المحددة في جملة أو عدة جمل ولكي يتم تحقيق هذه الرسالة فان على الشركة أن تحدد مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها، ويمثل كل هدف يتم تحقيقه خطوة على طريق وضع الرسالة موضع التنفيذ. والشكل التالي يوضح فكرة وضع الإستراتيجية ومكوناتها.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الشكل رقم (01): فكرة وضع استراتيجية الشركة ومكوناتها



المصدر: إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000، ص 32.

2- الإستراتيجية عبارة عن تخطيط

كما ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط، لتوضيح ذلك سنعرض التعريفين التاليين:

التعريف الأول:

حسب « *Robinson و Pearce* » الإستراتيجية عبارة عن "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"

التعريف الثاني:

الإستراتيجية هي: "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع".

إعتبر التعريف الأول الإستراتيجية بأنها تخطيط طويل المدى وربط نجاحها بإمكانية مواجهة المنافسين وتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إلا أنه لم يبين ما الذي يقصده بالبيئة؟ هل يقصد بها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

تتكون من البيئة الكلية والبيئة التنافسية الخاصة ؟ أم يقصد بها البيئة التنافسية الخاصة فقط ؟ بالإضافة إلى أنه أوكل مهمة تحقيق الأهداف إلى الإدارة العليا.

أما التعريف الثاني فيتفق مع الأول في كون الإستراتيجية عبارة عن تخطيط، حيث وصفها بأنها أسلوب للتحرك، وأشار لمجموعة من العناصر ترتبط بمفهوم الإستراتيجية ويجب أخذها في الحسبان:

- الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها؛

- نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تشكو منها؛

- ميز بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

3- الإستراتيجية عبارة عن قرارات

ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: الإستراتيجية هي: " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف".

التعريف الثاني: "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف"

التعريف الثالث: الإستراتيجية "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة التأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجيا وتحقيقه "

نجد أن هذه التعاريف اعتبرت الإستراتيجية عبارة عن قرارات، البعض ميزها بأنها قرارات هامة وتتخذ على مستوى الإدارة العليا، أي قرارات إستراتيجية. والبعض الآخر لم يميز بين هذه القرارات سواء أكانت إستراتيجية أو تشغيلية. كما نلاحظ في هذه التعاريف الاهتمام الواضح بتخصيص الموارد واستعمال الوسائل.

4- الإستراتيجية هي تصور أو رؤية

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هناك خلط أو عدم تمييز بين الإستراتيجية، التخطيط والقرار. فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل، وهو أحد خطوات التخطيط، أما التخطيط فهو الكيفية أو الطريقة التي يتم بها تحقيق غايات المؤسسة، وهو بدوره أحد خطوات الإستراتيجية.

إذن ترتبط الإستراتيجية بمصطلحي، الغاية والكيفية، وهو ما ذهب إليه (Jarniou) عندما عرف المجال الإستراتيجي: " مجموع الأزواج (وسائل-غايات).

وتتعلق الغاية بما تريد المؤسسة تحقيقه وي طرح السؤال ماذا تريد؟ على الإستراتيجية، أما الوسيلة فتتعلق بالتخطيط وي طرح سؤال كيف؟ ولماذا؟

وخلاصة القول: " الإستراتيجية هي تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل"

ويوضح هذا التعريف أن الإستراتيجية هي تصور قبل أن تكون: تخطيط، أهداف، قرارات، ...، تنفيذ، رقابة أو حتى منجزات.

5- السياسة والتكتيك:

هناك الكثير ممن يعطي نفس المفهوم لمصطلح السياسة و الإستراتيجية والخطة ولكن في الحقيقة هناك اختلاف كبير بينهم، فالخطة عموما هي وثيقة مكتوبة، محددة بالتاريخ والتكاليف وتحديد القائمين على تنفيذها، أما السياسة فالمقصود بها مجموعة من القرارات والقواعد محددة مسبقا لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة، على هذا الشكل نجد استعمال مصطلح السياسة عند الحديث عن التكوين فنقول سياسة التكوين، سياسة التوظيف، وفي التسويق يستعمل أيضا مصطلح السياسة عند الحديث عن سياسة المنتج، سياسة التسعير ، سياسة الترويج وسياسة التوزيع.

كما سبق وعرفنا الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى تتطلب أساليب تعمل على تحقيق هدف المؤسسة بملائمتها مع إمكانياتها وبيئتها، فلن التكتيك هو كيفية إدارة الموارد الخاصة للمؤسسة والذي يجري من خلال إطار محدد في الإستراتيجية للمؤسسة¹، أي أن الإستراتيجية أكثر عمومية من التكتيك الذي يعتبر الخطوات التفصيلية او الوسائل التي يتم إتباعها لخروج الإستراتيجية الى حيز التنفيذ، فالإستراتيجية تتميز بالاستقرار مقارنة بالتكتيك الذي عادة ما يتغير بسهولة .

1- بحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2014، ص 9.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

إذن التكتيك يساعد على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال القرارات المباشرة والتي تكون أكثر تفصيلا وقل شمولاً وتعمل على المدى القصير، ولهذا نرى أن هناك الكثير من يصف الإستراتيجية بالحرب والتكتيك بالمعركة، وبالتالي فههدف التكتيك هو مرحلي .

ثانيا: عناصر الإستراتيجية

بشكل عام تحتوي الإستراتيجية المخططة بطريقة علمية على العناصر التالية:¹

- **نطاق الاعمال** : يشير مفهوم نطاق الأعمال إلى سعة وعمق الإستراتيجية - عدد ونوعية الصناعات وخطوط الإنتاج والأسواق المستهدفة التي تتنافس فيها مع المنافسين الآخرين - بالإضافة إلى خطط تعاطيها ودخولها مع الأسواق المستهدفة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النطاق الاستراتيجي لعمل منظمة أو شركة معينة يعكس شكل ومضمون الفلسفة الإدارية السائدة والتي يمكن أن تحقق مهمتها وأهدافها. وبالتالي فإنها تعكس نوعية العمل الذي تعمل فيها المنظمة وحدوده ومقاديره ونوعياته والرسالة أو الرؤيا المستقبلية للمنظمة.

- **الاهداف والغايات**: كما تتضمن الإستراتيجية الموضوعة الأهداف والغايات العامة والمحددة وبشكل مفصل والتي يجب أن تعكس حجم الانجازات المرغوب تحقيقها. على سبيل المثال، تحديد حجم المبيعات المطلوب انجازه، حجم ومقدار الأرباح المراد تحقيقها، نسبة العائد على الاستثمار المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة لكل منتج او لكل وحدة عمل داخل المنظمة أو الشركة.

- **تخصيص الموارد وإحلالها**: من المعروف أن المنظمات لا تملك موارد لانتهائية أي أن الموارد المتاحة لأي عمل تكون محدودة وساء من الناحية المالية أو البشرية. وبالتالي فإن الإستراتيجية تحتوي فيما تحتويه على قرارات ترتبط بحجم الموارد المالية أو البشرية التي تحتاجها المنظمة لانجاز أهدافها المحددة خلال فترة زمنية معينة. وبالتالي فإن إحدى القرارات الهامة يرتبط بالطرق أو الأساليب الكفيلة بالحصول على الموارد من جهة وبكيفية توزيعها على أوجه النشاط الإداري او وحدات العمل من جهة أخرى .

ثالثا: خصائص إستراتيجية المؤسسة:

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فالإستراتيجية تتميز ب:

- **الشمولية**: بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكات والممارسات الصادرة عن المؤسسة. هذا

1 - محمد عبيدات، ادارة التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، المكتبة الوطنية، المملكة الاردنية الهاشمية، 2006، ص 41.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

عكس السياسة التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة، ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تواجه التغيرات البيئية الخارجية وكذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات.

– **موجه للنظام المفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية) ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من أجل تحقيق الهدف الأساسي.

فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

– **مجموعة قرارات:** قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

– **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

– **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة لئتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

– **أسلوب مشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطقي هذه الإستراتيجية وتحسسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة

– **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة.

والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

– **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

رابعا: ملامح وابعاد التوجه الاستراتيجي :

1- ملامح التوجه الاستراتيجي: يتفق العديد من الباحثين على ملامح التوجه الاستراتيجي والتي يمكن تحديد أهمها بالاتي:

- فلسفة إدارة المنظمة : يمكن تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها من خلال تبني ثلاثة نماذج فلسفية هي :

- فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي.

- فلسفة ترتبط بالجانب السياسي .

- فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي

- التوجه المنظمي: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الاستراتيجية عند المدراء ، سواء أكانت أداة تحقيق تلائم المنظمة مع بيئتها ، ام وسائل لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي في المستقبل، ام انها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف ، ام لا توجد استراتيجية ستتوافق مع جميع الموافق .فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة مستفيدا من مدخل حل المشكلات الاستراتيجية ومستجيب ومتاثر بمعطيات العولمة، وإدارة الجودة الشاملة ، والمسؤولية الاجتماعية.

- حركية الاستراتيجية: اذ يستقر التوجه الاستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمة واثرها في عملية تصميم استراتيجياتها. وينبغي توضيح الحركية لتكون أساس فهم أوجه اللعبة الاستراتيجية، وهناك من ربطها بالتوجه نحو التغير الاستراتيجي، وتبنى الحركية هنا على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الانفاق والصوبات النفسية وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

- مدخل الاختيار: اذ يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما :

- ما الاعمال التي نامل او نريد ان تقوم بها المنظمة؟

- ما مدخل الاعمال الذي ستتحذه المنظمة؟

وتعد الإجابة عن هذين التساؤلين أساس لتلك القدرة التي تنصرف بدورها الى اختيار التحليلات والخطط والقرارات والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم تقود الى بلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها .



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- مهام الاستراتيجية وعناصرها: ويمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية التالية :
 - تكوين رسالة المنظمة، وتشمل بيانات تتضمن الأغراض والفلسفة .
 - تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها .
 - تقويم البيئة الخارجية للمنظمة وتظم نوعين من العوامل عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.
 - انتقاء الأهداف البعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة وتطوير الأهداف التشغيلية والاستراتيجيات القريبة الأمد بما يتناسب مع ماتم انتقاؤه من اهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
 - تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية وتحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقويم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة
 - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية وتقوم نجاح العملية الاستراتيجية بوصفها مدخلات لاتخاذ قرارات مستقبلية لاحقة .
 - معايير الأداء المنظمي : يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بمعايير الأداء المنظمة التي ينبغي تفكر بها إدارة المنظمة عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة في الربحية والكفاءة وتدنية التكلفة والنمو وغيرها
- **2- ابعاد التوجه الاستراتيجي :** هناك عدد من الابعاد التي من الممكن ان تحدد الأساس في بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمكن ذكر أهمها في الاتي:
 - **التوجه نحو السوق :** ثقافة تنظيمية تؤثر بكفاءة وفاعلية في إيجاد سلوكيات تساهم في تقديم قيمة مميزة للزبائن الامر الذي يؤدي الى امتلاك المنظمة ادام متميز مستدام، أي انها استراتيجية تنافسية تتصل بالحصول والمحافظة على موقف يتم فيه تبادل القيمة بين المنظمة والسوق ويمثل مصدر أفكار السلع والخدمات الجديدة وبالتطريقة التي تزيد من درجة ابداع المنظمة.
 - **التوجه الريادي :** المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا الى تبني المخاطرة النمتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والابداع بقصد الحصول على الميزة التنافسية والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى، أي نزوع الإدارة العليا في المنظمة لتحمل المخاطر المحسوبة والابداع والتركيز على الاستباقية وبالتالي فهو يشكل صيغة التوجه الاستراتيجي بموجبها الريادة هي المنطق السائد.
 - **التوجه نحو التكنولوجيا:** تركز المنظمة على التكنولوجيا الجديدة ويعكس هذا التركيز فلسفة الدفع التكنولوجي التي تقوم على فكرة ان الزبائن يفضلون المنتجات المتقدمة تكنولوجيا. أي ان رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة والابداع احد الموارد التكنولوجية التي تعد كاداة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة .

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الثانية: ماهية نمو المؤسسات

أولاً: تعريف نمو المؤسسات: هناك العديد من التعريف الخاصة بنمو المؤسسات وقد تطورت على حسب تطور الزمن والظروف الاقتصادية.

تعريف 01: عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة النمو يتركز على الإنتاج وتكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج.¹

تعريف 02: عرف E.T. Penrose النمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع نفي امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفورات الحجم.²

تعريف 3: عرف Sammut 1996 حيث يرى أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية.³

من خلال جملة التعاريف السابقة للنمو يمكننا القول أن النمو هو ظاهرة معقدة و لا تتم أوتوماتيكيا و إنما راجعة إلى مجموعة من القرارات التسييرية و العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للتنظيم و هدفها زيادة حجم المؤسسة.

من هنا تظهر أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة، فالنمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق كما يمثل أيضا وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات أن تحقق النمو إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي، ويكمن في انشاء قدرات جديدة، أو أنها تسعى إلى تحقيق النمو من الخارج ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة (لديها ولدى غيرها من المؤسسات).⁴

¹ - Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971, P.06.

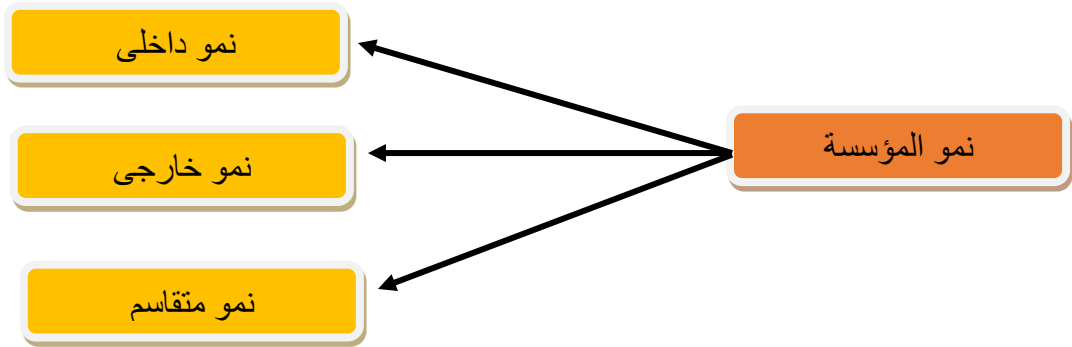
² - Gasmi Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998, P.87.

³ - كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2013-2014، ص45.

⁴ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011، ص226.



الشكل رقم (02): أنواع النمو



المصدر : عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011، ص 226.

ثانيا: أنواع النمو في المؤسسة:

1- النمو الداخلي للمؤسسة: إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة و ينتج من خلال مواردها الخاصة، و تختلف تعريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، و هناك من ربطه بأسلوب حياة القدرات الإنتاجية.

فحسب الباحثين الذين ربطوا النمو الداخلي بطريقة تمويله، فإن هذا النوع من النمو يتحدد وفقا للموارد المستخدمة في التمويل. حيث عرف Houssiaux 1966 النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة الذي يستخدم الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة.

في حين عارف 1975 A.B.Weber et F.Jennic النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال دون الاندماج مع مؤسسات أخرى.

أما فيما يخص الباحثون الذين ينتمون إلى الفئة الثانية و التي ترى أن النمو الداخلي مرتبط بالقدرات الإنتاجية فإن 1969 Stoléro حصر النمو الداخلي على أنه تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها و تحسين قدراتها الإنتاجية.¹

- دوافع النمو الداخلي²

✓ عند زيادة الطلب على منتجات المؤسسة حيث تضطر المؤسسة إلى رفع طاقتها الإنتاجية بواسطة اللجوء لاستثمارات جديدة.

¹ -L.Stoléro، L'impératif industriel، Edition du Seuil، Paris، 1969،P.35.

² -عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 228.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- ✓ عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث والتطوير حيث تعتمد المؤسسة على قدراتها الذاتية لتعزيز مكائنها بتسويق منتجات جديدة بإدخال ابداعاتها في مجال العمليات والإدارة.
- ✓ عندما يتوفر للمؤسسة قدرات كبيرة من الأفراد، الأموال، التكنولوجيا... الخ، وتريد الاستفادة منها، في هذه الحالة تعمل المؤسسة على النمو الداخلي.
- ✓ لحماية هوية المؤسسة وخاصة في ظروف تبعثر المنافسة وعند كثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد في هذه الحالة يفضل النمو من الداخل.
- ✓ لحفاظ المدير على السلطة بحيث يتفادى المدير فقدان سلطته عن طريق اللجوء إلى الشراكة أو الاندماج فيفضل النمو من الداخل.
- ✓ للحفاظ على مناصب الشغل حيث تعتبر من مزايا النمو الداخلي أنه لا يمس بمناصب الشغل بل أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

- مزايا النمو الداخلي:

- السهولة: تعتبر عملية النمو الداخلي سهلة نسبيا مقارنة بالنمو الخارجي من حيث البساطة ومن حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة.
- الأثار الإيجابية: مثل زيادة المنتجات، زيادة تشكيلة المنتجات، تحسين الإدارة بصفة عامة، تحسين التنظيم والتخطيط والرقابة، تحسين مستوى الافراد.
- جو اجتماعي ملائم: حيث انه باعتماد المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية في عملية نموها، لا يمكنها هذا من الحفاظ على جو العمل الموجود فحسب بل يساعدها حتى على خلق جو اجتماعي ملائم خال من الاضطرابات.

- عيوب النمو الداخلي:

- ✓ -يؤدي النمو الداخلي لتخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية.
- ✓ -يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة.
- ✓ -في بعض الحالات، قد لا يكون النمو الداخلي كافيا لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها، أو بلوغ الحجم الأمثل.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- ✓ - توجه النمو الداخلي نحو التخصص قد يكون عائقا أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها.
- ✓ - يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا، وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسها.

2- النمو الخارجي: ركز المفهوم الضيق للنمو الخارجي على العمليات التي تغيّر من وضعية الأصول المادية للمؤسسة كتغيير المالك أو المستخدم حيث يعرف 1972 Morvan.Y النمو الخارجي على أنه «الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى» وذهب (A.P. Weber 1969) إلى اعتبار النمو الخارجي «العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا»¹.

أما 1971 A. Bienaymé فذهب إلى أبعد من ذلك فالتعريفين السابقين مثلا النمو الخارجي بعمليات الابتلاع فقط حيث أشار إلى أن النمو الخارجي هو حاصل عمليتي الاندماج أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة، و التي قد تأتي نتيجة لسيطرة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة و يؤدي النمو الخارجي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة و تغيّر في خصائصها ومكوناتها².

من ناحية أخرى نجد التعريف الموسع للنمو والذي يرى الباحثين في أن النمو الخارجي يرتبط بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة (*Acquisition*) حيث عرّف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة (التي سبق استخدامها من طرف مؤسسة أخرى) أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى .

على ضوء هذه التعاريف السابقة يمكن كذلك إعطاء مفهوم أكثر اتساعاً حيث يمتد النمو الخارجي إلى أبعد من عمليات الحيازة أو السيطرة على الأصول المستعملة ليشمل كل أشكال الاتفاقيات مع المؤسسات التي لا تتضمن تحويل ملكية أصول الأطراف ومنها عقود إيجار الأصول المادية المستعملة وعقود المناولة والتي تؤدي إلى الارتفاع في الطاقة الإنتاجية³.

- **دوافع النمو الخارجي:** كثيرة هي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي بدلا من النمو الداخلي، ولعل أهم هذه الأسباب ما يلي⁴:

- ضرورة الاقتناء السريع لحصص من السوق لان النمو الخارجي أسرع من النمو الداخلي وعملية الاقتناء تمكنها من توسيع طاقتها والسيطرة بسرعة على السوق المستهدفة.

¹ - R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981, Page 1393

² - إلياس بن ساسي، محالة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص3.

³ - إلياس بن ساسي، نفس المرجع، ص4

⁴ - عيسى حيرش، مرجع سابق، 234.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- إرادة المؤسسة بدخول أسواق صعبة الدخول: حيث تلعب عملية الحيازة والاقترناء لمؤسسات أخرى موجودة في السوق الطريقة المثلى بدلا من الاعتماد على القدرات الداخلية.
- الاستفادة من أفضليات التجميع (Synergy) بين مواردها وموارد مؤسسة معينة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات متطورة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة.
- **مزايا النمو الخارجي:** يترتب على النمو الخارجي عدة مزايا نوجزها فيما يلي¹:
 - تقليص الضغط التنافسي حيث تكتسب المؤسسة زيادة في الحجم ورقم الاعمال وحصص في السوق مما يمنحها قوة إضافية في مجال المنافسة.
 - السرعة في النمو على عكس النمو الداخلي فالنمو الخارجي يمكن المؤسسة من جني الثمار بسرعة.
 - بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق والمنافسة.
- **عيوب النمو الخارجي:** نذكر اهم عيوب النمو الخارجي في النقاط التالية:
 - -لا تجد مؤسسة دائما مؤسسة أخرى للشراء.
 - -في كثير من الأحيان تكون تكلفة الاندماج مرتفعة جدا مما يصعب على المؤسسات اللجوء لنمو الخارجي.
 - -النمو الخارجي قد يقلص من سلطة المدير عند دخول شركاء جدد.
 - -تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة، النزاعات الاجتماعية، إضرابات، رفض العمال... الخ.

ثالثا- فرص النمو: يمكن تعريف فرص النمو على أنها مجموعة من الأحداث أو الوضعيات المؤقتة و التي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أحداثا جذابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة، فإغتنام هذه الفرص يتوقف على حسب تحليل المؤسسة لمحيطها و مدى قدرتها على الاكتشاف المبكر لها أولا، ثم تقييمها و تكيفها مع الأهداف المسطرة من جهة، و ما تملكه من مختلف الموارد و الإمكانيات من جهة أخرى، ثم اتخاذ القرار بفعالية و سرعة، لأن أي تأخر أو عدم التفاعل الجيد مع هذه الحالة يؤدي إلى ضياع الفرصة، و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يمكن أن يستفيد

1- كربوش محمد مرجع سابق، ص47



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المنافسين منها ما يعرض المؤسسة الى تدهور مكانتها داخل السوق، من هنا نخلص إلى انه هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط وسنحاول فيما يلي التطرق لأهمها:¹

- **منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تُعزز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فُرصاً لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، وبالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة.
- **النمو الاقتصادي:** إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومتبادلاً بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلاً من ارتفاع رقم الأعمال وتحكُّم المؤسسة في استهلاكاتها الواسطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة ساححة للمؤسسة للترفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.
- **تغيير أذواق المستهلكين:** بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها. إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراساتها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

الحاضرة الثالثة: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد مفهوم النمو:

إن المؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل وتتأثر بمختلف العوامل والظواهر الاقتصادية المحيطة بها هذه البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تتسم باللاتأكد، فمن جهة تتيح لها فرصاً للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق. ولهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط واختيار الاستراتيجية المثلى وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها

من هذا المنطلق قسمنا هذا المبحث الى أربعة مطالب محولين الامام بجميع جوانب النمو للمؤسسات.

أولاً: النظرية الاقتصادية التقليدية:

¹ - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، لطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن، ص55-56



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

في كتابه "عوامل، شروط وآليات نمو المؤسسة" تطرّق *E. T. Penrose (1963)* لأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمداً في تحليله على النظرية التقليدية الجديدة (*La théorie néoclassique*) التي تدرس العلاقة بين المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق والمنتجات وعوامل الإنتاج.

وعرّف *E. T. Penrose (1963)* نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يُخلّفه من انعكاسات فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... إلخ)¹

استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

- **مردودية العوامل (*Le rendement factoriel*):** هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.

- **وفورات الحجم (*Les économies d'échelle*):** على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، وهو ما يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة، ويستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحيدة.

إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعامل وفورات الحجم إلى حدّها الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدّها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة وهدف تعظيم الربح بمعنى أنّها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.²

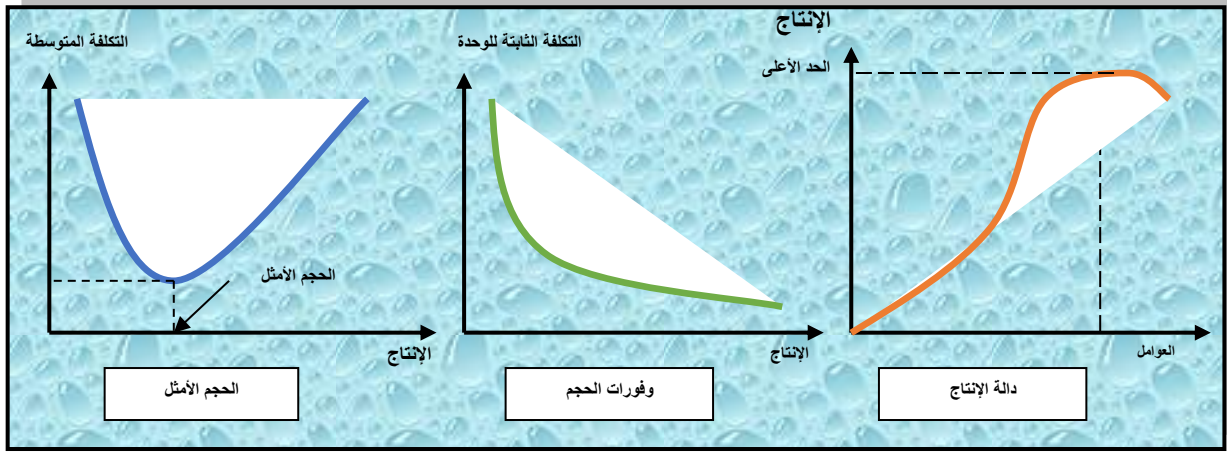
الشكل رقم (03): الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح

¹ - E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963, Page 13.

² - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن، ص 13



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص13.

- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إهمال النظرية الاقتصادية التقليدية للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيرات الداخلية كأنشطة البحث و التطوير، إعادة هيكلة الوظائف، تدفق المعلومات و أشكال الاتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة، ذلك لأنها تنطلق من فرضية مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن غُلبة سوداء -مدخلات الى مخرجات-.
- تفترض أن تنشط المؤسسة في سوق يتميز ب: المنافسة التامة، تكافؤ المنافسين، حرية الدخول و الخروج من و إلى السوق، المنافسة تقوم على .السعر فقط بسبب تجانس المنتجات.

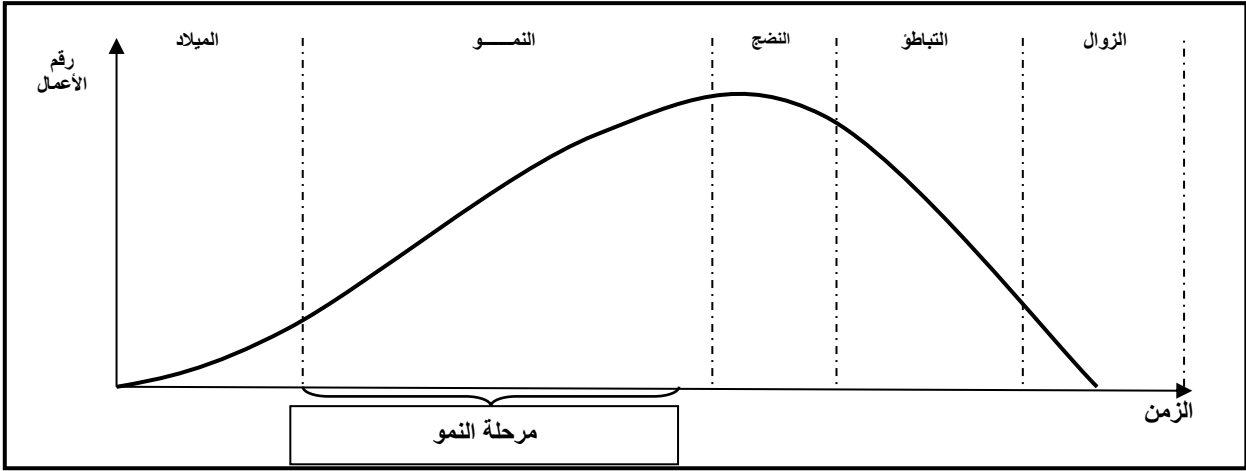
ثانيا: نظرية دورة حياة المؤسسة:

كان المفكر الاقتصادي A. Marshall من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارَس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (04): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص16.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، وبما نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط علاقة المالكين بالمسيرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الاستراتيجية، الوضعية السوقية.¹

ثالثاً: نظرية التطور الداخلي

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، إلا أنّها تظل غير كافية في نظر الكثير من المحللين وعلى رأسهم (1963) E. T. Penrose الذي قام بإعداد تصوّر جديد سماه النظرية عامة للنمو تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، بحيث ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المسبق للسقف الأعلى الذي يُمكن أن يبلغه معدل النمو.

إنّ الطرح النظري لهذا التحليل يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانيات النمو، حيث أن الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدّل النمو التي تُؤد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ويُبرّر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي خلقتها الأنشطة السابقة، وبهذا الشكل يتحقّق النمو المتواصل.

1 - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص17.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيف يمكن للمؤسسة ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه أول من استعمل مصطلح الموارد هو Wernerfelt في مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات وميزات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي، فالنظرية تعتبر أن المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه وليس المحيط.

حيث خلص إلى أن تجميع هذه الموارد يسمح بتطوير القدرات المسماة بالقدرات الديناميكية والقدرات التنظيمية التي تساعد على نمو وتطوير المؤسسة وكذا تكيفها مع المحيط.

ويمكن تلخيص المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

- المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد.

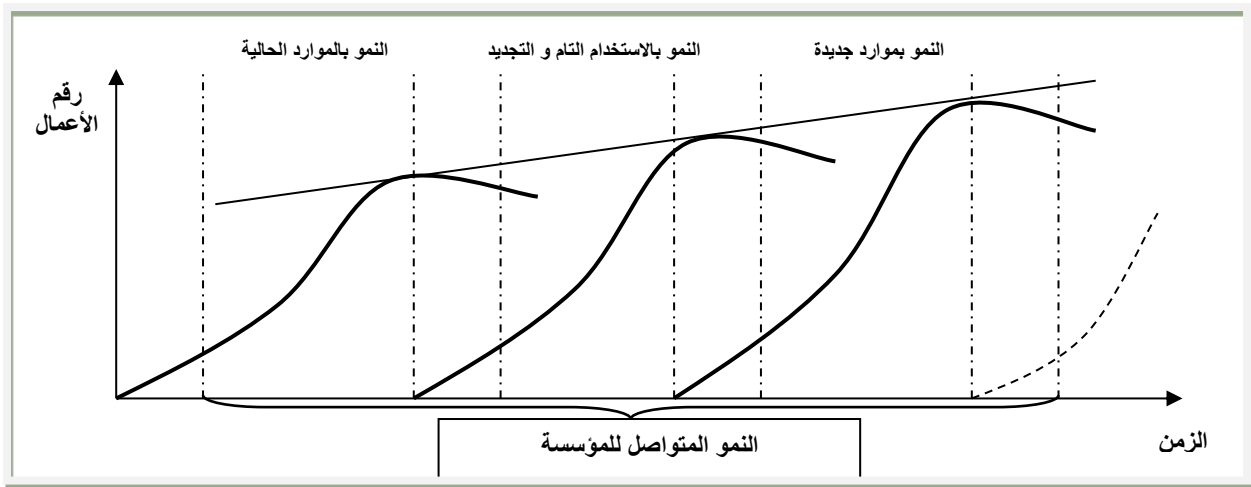
- وفرة الموارد لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك.

- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ودمج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات.

- تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة.

الاستعمال الأمثل للموارد هو ما يحقق للمؤسسة التفوق.

الشكل رقم (05) مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن ص18.

ومنه نستنتج أنّ النمو عملية مُستمرة ومتواصلة لا تتأثر بالحاجز الزمني للنشاط الحالي وذلك إذا توقّرت الرغبة والقدرة على استخدام الموارد في الأنشطة الحالية وتوظيف الفائض منها في أنشطة أخرى كلما اتّجهت نحو الاضمحلال وهو ما يُوصف بمرونة الموارد.

وعليه يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاثة اتجاهات هي:

- **الاتجاه الأول:** يُعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغيّر تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحنى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛
- **الاتجاه الثاني:** يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛
- **الاتجاه الثالث:** هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن وغير محدود في تنمية حجمها.

المحاضرة الرابعة: الاتجاهات التسييرية لتحديد مفهوم النمو:

اختلفت أدبيات التسيير في قراءاتها لظاهرة النمو واختلفت هذه القراءات لعدة اعتبارات بعضها يعود لطبيعة النمو المتعددة الأبعاد، وبعضها الآخر بسبب اختلاف وجهة النظر التي يُعرّف على ضوءها، سنحاول فيما يلي التطرّق لأهم الاتجاهات التي حاولت دراسة النمو كظاهرة تطويرية وتفسير التأثيرات الناجمة عنها.

أولاً: نموذج مراحل النمو لـ Churchill et Lewis

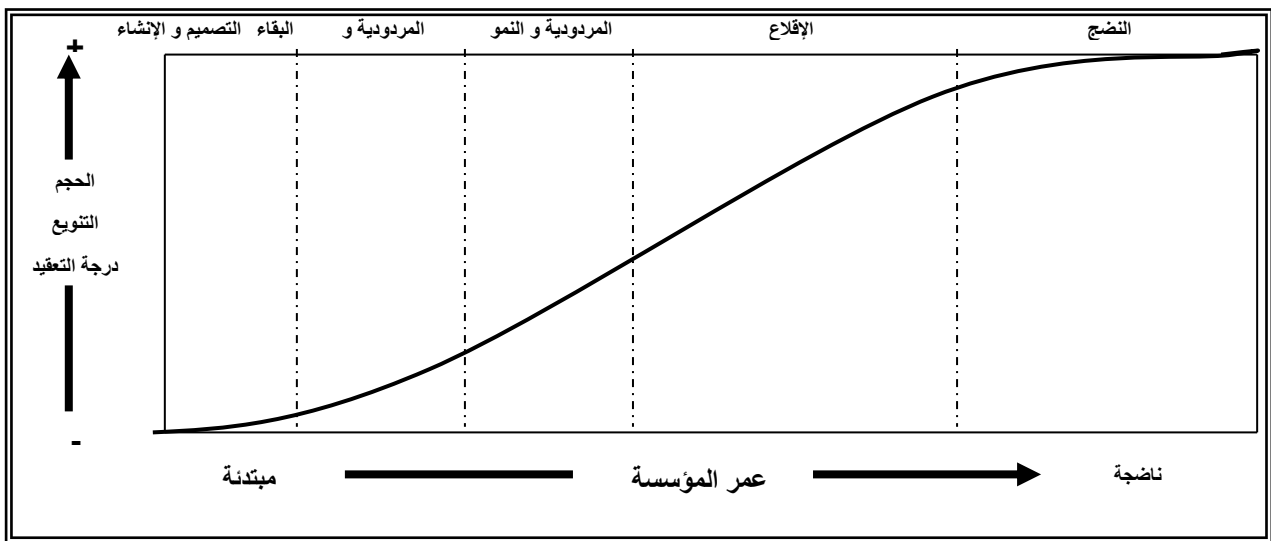
اعتبر Churchill et Lewis (1983) نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كلّ منها بنهاية الأخرى، وينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها تحاكياً في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو حيث يمُرّ النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم والإنشاء وتنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، وذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثّل عُمر المؤسسة ومحور عمودي يُمثّل كل من الحجم والتنوع ودرجة التعقيد.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- مرحلة التصميم والإنشاء: المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجياً في شكل مشروع
- مرحلة البقاء: سُميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها وتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية والظهور الأول في السوق
- مرحلة "المردودية-الاستقرارية": بعد النجاح في تجاوز تحديّ البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح وتجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال ويهدف التحكّم الجيد في الحجم الجديد.
- مرحلة "المردودية-النمو": مع بداية النمو يبدأ التحديّ الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطوّرات الكمية والنوعية للمؤسسة وذلك بتفعيل أنظمة التخطيط والمراقبة والتي تتولّى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة والمتمثل في تمويل النمو. بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي واللجوء للاستدانة
- مرحلة الإقلاع: إنّ نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية والتي تُوظف بدورها في تحقيق أهداف النمو وهو ما يُعرّف بمرحلة الإقلاع والتي تتّصف بتسارع في وتيرة النمو
- مرحلة النضج: تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتّجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجّه نحو تنوع الأنشطة والاستثمار في تقنيات المراقبة والتسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما *Churchill et Lewis* بخَطَر نَحْجُر المؤسسة .

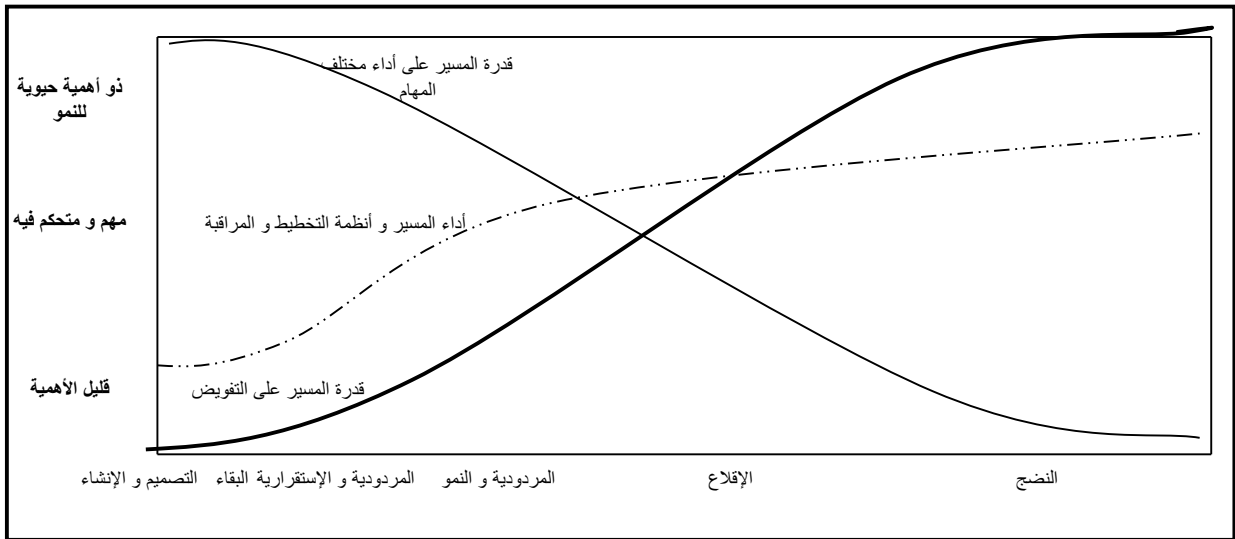
الشكل رقم (06) مراحل نمو المؤسسة



Source: O-T.Blav, Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, 2000, p157

اعتماداً على التمثيل البياني أعلاه يمكن تلخيص هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عُمر المؤسسة بحجمها وتنوع أنشطتها ودرجة تعقيد عمليات تسييرها فكلما زاد عمر المؤسسة كلما ارتفع حجمها و ارتفع لجوؤها إلى تنوع أنشطتها و منتجاتها و كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، و تتنامى معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية و التي نوضّح تطورها بدلالة مراحل النمو من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (07) احتياجات التسيير تبعاً لمراحل النمو



Source : T.Blav, op cit, p157

ثانياً: نموذج أزمات النمو حسب: **Greiner** :

على عكس النموذج التطوري لـ Churchill et Lewis الذين اعتبروا النمو ظاهرة تطويرية مستمرة، ذهب Grenier إلى اعتبارها ظاهرة مستمرة تتخللها أزمات متقطعة عبر عدة مراحل بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية في بنية المؤسسة¹.

¹ -L-E.Greiner, De l'utilité des crises dans l'entreprise, Harvard – l'expansion, N°5,1977, P 22.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الخامسة: استراتيجيات النمو:

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.¹

تُعرف أيضا استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر هدفا استراتيجيا تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الوارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها.²

تأخذ استراتيجية نمو المؤسسة يعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة، يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو. أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو.³

والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال: ما هي مهمتنا؟

ونميز بين أشكال النمو (التخصص، التنوع، التكامل، الإخراج، التدويل) وطرق النمو التي ذكرناها سابقا (النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو المتصل) التي هي في الاصل في خدمة أشكال وهو ما يوضحه الشكل التالي:

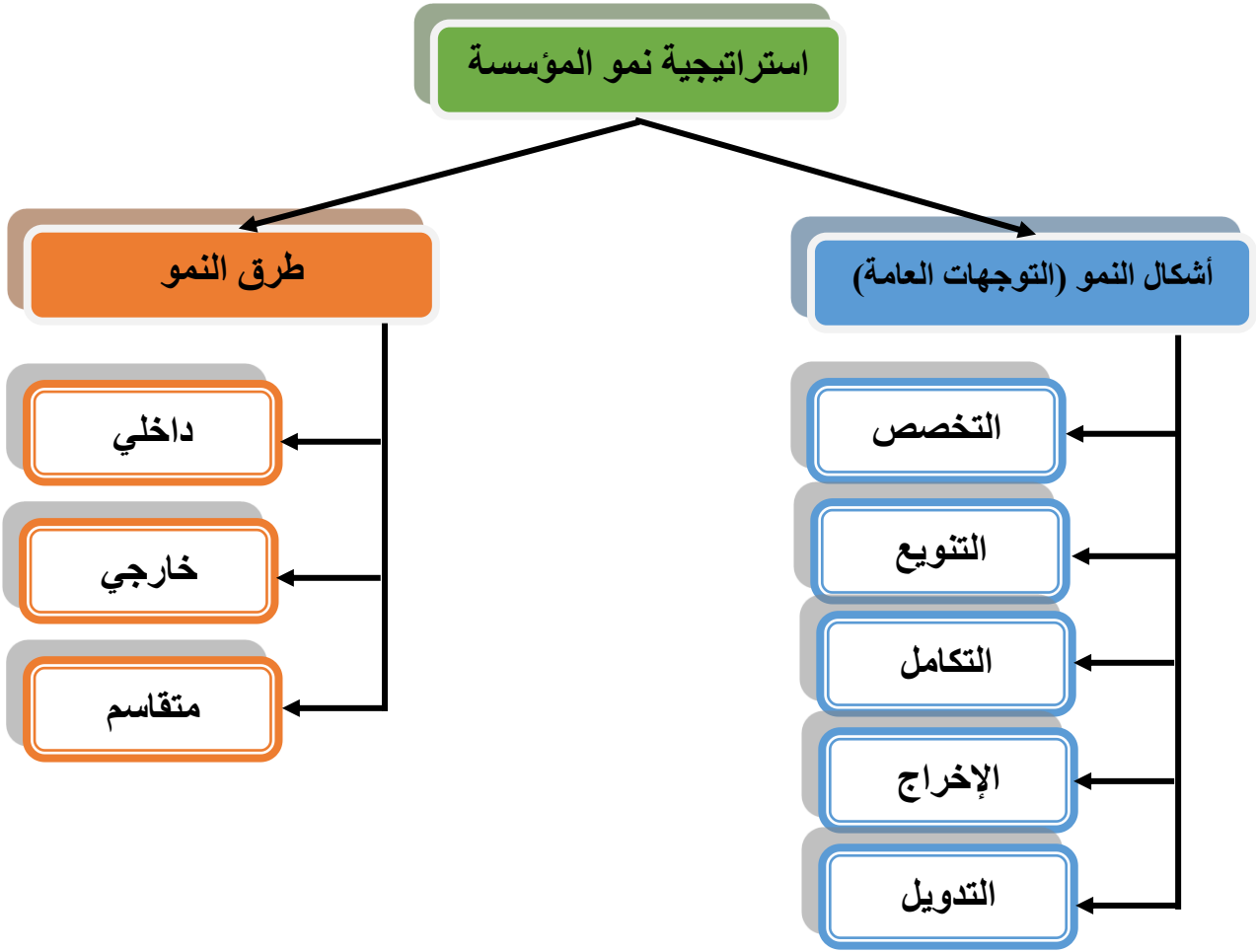
¹ - ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص14.

² - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، مرجع سابق، ص49-50.

³ - DAYAN Armand, et al, Manuel de gestion, v1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, P97.



الشكل رقم (08) استراتيجيات نمو المؤسسة



أولاً: أساسيات حول استراتيجية التخصص:

– مفهوم التخصص: التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الاستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.¹

إن استراتيجية التخصص هي عكس استراتيجية التنوع، و تعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدراتها في هذا النشاط، وفي الغالب فإن استراتيجية التخصص تسبق استراتيجية التنوع لأنه

¹ - عبد الوهاب بلمهدي و عادل عجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، وحدة بحث الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2014، ص 87.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

غالبا ما تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنوع، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع.¹

- أسباب لجوء المؤسسة للتخصص: كثيرة هي الأسباب التي تدف المؤسسات لاعتماد استراتيجية التخصص حيث يمكن تقسيمها إلى أسباب تقنواقتصادية وأسباب تتعلق بالحصول على ميزة تنافسية.

■ الأسباب التقنواقتصادية: وهي مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني والنمو الاقتصادي ومن بينها:

-التطور التقني الكبير أدى إلى نمو حجم المؤسسات وزيادة مدخلاتها (الاحتياجات من المواد الأولية).

-زيادة الكتلة الاستهلاكية بسبب تحسن المستوى المعيشي، واختلاف أنماط المعيشة.

-نمو الأسواق مع زيادة الحاجات والضرورة التجارية تستدعي التخصص في جزء سوقي معين.

■ الميزة التنافسية للتخصص: إن التخصص سواء كان ناتجا عن النمو الداخلي أو شراكة بين مؤسسات يساهم في الحصول على ميزة تنافسية بواسطة أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- طرق نمو المؤسسة المتخصصة: يوجد طريقتين لنمو المؤسسة المتخصصة في مجال نشاطها الاستراتيجي: نمو جغرافي أو نمو تجاري.

أ-النمو الجغرافي: ويكون ذلك بتوسيع محفظة زبائنها عن طريق مد قنوات توزيع إلى مناطق مجاورة دون تغيير المهنة.

ب-النمو التجاري: ويكون بتوسيع تشكيلة منتجاتها، مع بقاء المهنة نفسها.

- مزايا وعيوب استراتيجية التخصص: تعدد مزايا وعيوب استراتيجية التخصص والتي يمكننا تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مزايا وعيوب استراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات	أكثر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء، نتيجة تركيز كل جهودها على نشاط واحد
تدعيم أثر الخبرة	الحد من الابداع

- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص104.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

التقليل من تبديد الموارد والبساطة في التسيير	الحد من المرونة الاستراتيجية
ضمان نمو سهل متحكم فيه يركز على المهنة	حساسية المؤسسة تجاه أي تغير مفاجئ في البيئة
تدعيم ثقافة تنظيمية قوية	التكاليف المرتفعة للتطوير المستمر

SOURCE: KALIKA MICHEL ET AL, MANAGEMENT: STRATEGIE ET ORGANISATION, 7EME EDITION, DUNOD, PARIS, 2008, P. 198

ثانيا: أساسيات حول استراتيجية التنوع:

- مفهوم التنوع: يعتبر Igor ansoff 1957 من الأوائل الذين استخدموا عبارة "استراتيجية التنوع" من خلال نموذج مصفوفة النمو، حيث عرف استراتيجية التنوع على أنها "دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة" ومن هذا المنطلق يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنوع أي من منظور الأسواق والمنتجات.¹

حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور برحبية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية.²

- أنواع استراتيجية التنوع

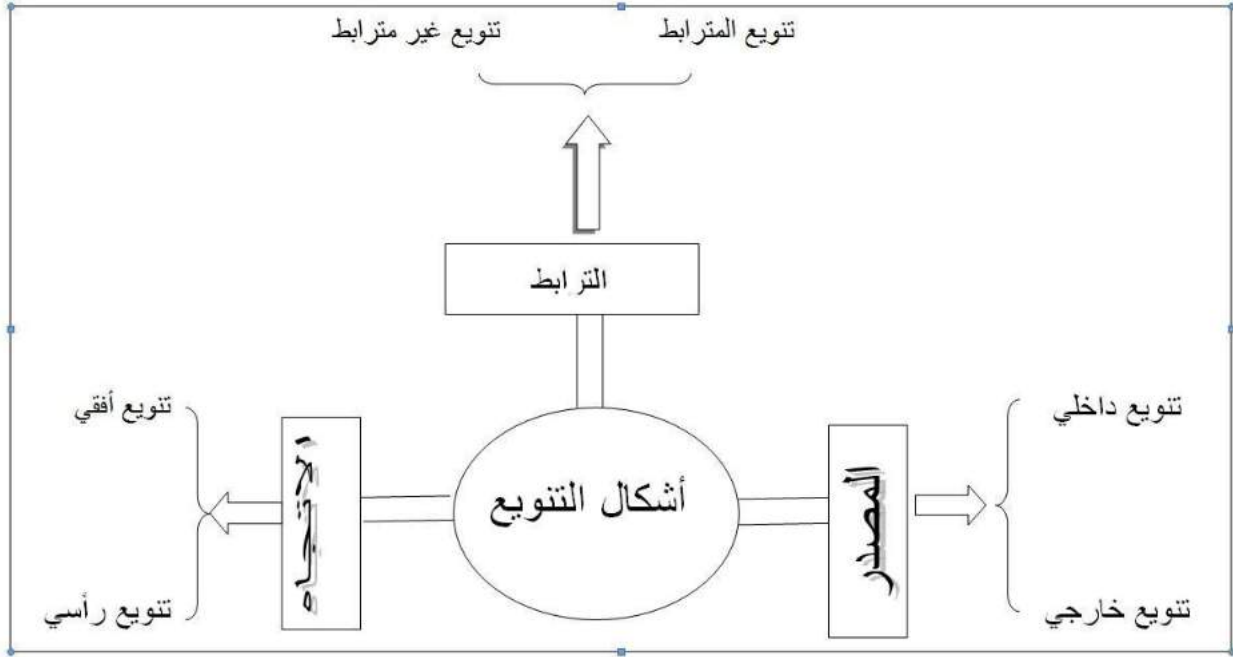
تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة وتوسيع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

ويمكن النظر إلى اشكال التنوع حسب ثلاثة ابعاد: الترابط، الاتجاه، المصدر كما يوضحه الشكل التالي:

¹ - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 202

² - إلياس بن ساسي، ا خيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 77.





المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008، ص144.

من الشكل أعلاه نقدم التوضيحات التالية:

■ من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط

يعتبر التنوع مترابطا إذا كانت تشكيلة منتجات المؤسسة ذات علاقة فيما بينها، وعلى العكس من ذلك يعتبر التنوع غير مترابط إذا كانت منتجات المؤسسة منفصلة تماما عن بعضها.

■ من حيث الاتجاه: تنوع أفقي وتنوع رأسي

التنوع الأفقي هو استخدام نفس القدرات التقنية في ممارسة الشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو.¹

1-إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص79.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أما التنوع الرأسي فهو توجيه موارد وإمكانات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة)، بحيث يأخذ الشكلين المعتادين والمتمثلان في التكامل الأمامي، والتكامل الخلفي.

■ من حيث المصدر: تنوع داخلي وتنوع خارجي

حيث يعتبر التنوع داخليا إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول إلى مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية، وصوره هي التوسع في المنتجات الحالية والتوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل فيها المؤسسة.¹

ويعتبر التنوع خارجيا إذا قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو الاكتساب أو الاستحواذ أو من خلال المشاريع المشتركة.²

- دوافع لجوء المؤسسة للتنوع:

الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ قرار بالتنوع كثيرة نذكر منها ما يلي:³

✓ - صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين أو يمتد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تبيعها من حيث الجودة والشكل أو السعر.

✓ استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها، والسبب في وجود مثل هذه الطاقات العاطلة ربما هو: نتيجة التغيرات الدورية في كمية الطلب على منتجات المؤسسة المبالغة في تقدير الطاقات الإنتاجية عند البدء بتأسيس وتكوين المؤسسة .

✓ - الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، والتوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب .

✓ - زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد استراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليلا من المنتجات

1- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص112.

2- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 112

3- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008، ص148.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- ✓ - توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر
- ✓ - رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج.
- ✓ - كذلك تقوم المؤسسات بالتنوع وذلك من أجل الاستفادة من الاختراعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية.

- مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

أهم ميزة في التنوع على عكس التخصص هي توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة، كما أنه في حالة ما إذا كان التنوع مترابط فإن المؤسسة تستفيد من أثر الخبرة، مما قد يسمح بتوفير ميزة تنافسية على مستوى التكلفة في حين يبقى العائق الأكبر هو تعقد تسيير نشاطات المؤسسة

والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب استراتيجية التنوع.

الجدول رقم (03) مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

المزايا	العيوب
تنمية كفاءات جديدة	اتساع الاستثمارات
تتميز بمرونة استراتيجية عالية	تبديد للموارد
يسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة	عائق الخروج
تقليل مخاطر عن كريق توزيعها	ضياع هوية المؤسسة (تشتت) و ضعف الثقافة
انخفاض التكاليف نوعا ما مقارنة بالتخصص	تعقيدات في تسيير محفظة الأنشطة



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

Source : KALIKA Michel et al, *Management : stratégie et organisation*,
7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 205.

ثالثا: أساسيات حول استراتيجية التكامل العمودي.

- مفهوم التكامل العمودي:

هو توجه استراتيجي يعتمد على تبوء المؤسسة مكانة عمودية، وذلك إما بالاستيلاء على مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما الاستيلاء على منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، ويمكن اعتبار استراتيجية التكامل العمودي شكلا خاصا من استراتيجية التنوع في نظام القيمة.

- دوافع التكامل العمودي

إن أهم دافع لتبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي، كخيار للنمو في المؤسسة الاقتصادية، هو تخلص المؤسسة من التبعية سواء للموارد أو للموزع بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم الدوافع في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) دوافع تبني استراتيجية التكامل العمودي

دوافع استراتيجية	دوافع تكنولوجية	دوافع مالية
الحد من القدرة التفاوضية للعملاء أو الموردين	امتلاك تكنولوجيا خلفية	أخذ وضم هوامش أرباح الموردين والموزعين
زيادة حجم المؤسسة	تحسين التحكم في الجودة	تخفيض تكاليف الفحص والتنسيق
الرفع من حواجز الدخول على المنافسين المحتملين	تبسيط عمليات التصنيع	تخفيض تكاليف التخزين
تأمين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع		

Source : KALIKA Michel et al, *Management : stratégie et organisation*,
7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.209.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي: تظهر اقصى فوائد تبني استراتيجية التكامل العمودي، في المؤسسات المتخصصة، وكذلك في المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع المترابط أين تشترك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع.

وفيما يلي نبرز أهم المزايا والعيوب لاستراتيجية التكامل العمودي في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
الاستفادة من مزايا تنوع الأنشطة	في غالب الأحيان تكون استثمارات ضخمة
الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين	كبح نمو المهنة الأساسية للمؤسسة (وبسب تشتت جهود المؤسسة)
تغطية أسواق حديثة أكثر ربحية	استنزاف للموارد
الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل	التقليص من المرونة
اتساع قاعدة البيانات	تعدد عوائق الخروج
زيادة القدرة التنافسية في السوق	صعوبة التنسيق

Source : KALIKA Michel et al, *Management : stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.209.

رابعا: أساسيات حول استراتيجية الإخراج:

- مفهوم إخراج النشاطات: عرفه Foss 1996 "إخراج النشاطات هو كقرار التعهيد لشريك خارجي، جزء أو كل نشاط معين، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي"¹.
وتعرف أيضا على أنها "إيكال عملية إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص

¹ - بن علي سميحة، التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم و المرافقة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 افريل 2012، ص08.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

بدلا من إنجازه داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات¹.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن استراتيجية الإخراج، هي عملية تقوم بها المؤسسة تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية، و بالتالي فإن نجاح استراتيجية الإخراج يعتمد على تحليل الموارد و الكفاءات، فالأنشطة المخرجة، هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من إنجاز هذا النشاط بأكثر فعالية، و بالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة و من حيث الجودة، بالإضافة إلى الفائدة الأهم و التي تتمثل في الدافع الأساسي لتبني استراتيجية الإخراج وهي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، و حول الأنشطة المولدة للقيمة مما يدف المؤسسة للنمو، و لهذا صنفت استراتيجية الإخراج كأحد استراتيجيات النمو.

- مزايا وعيوب استراتيجية الإخراج

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب استراتيجية الإخراج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06) تقييم استراتيجية الإخراج

المزايا	العيوب
تخفيض التكاليف	خطر التبعية للطرف الخارجي (الشريك)
الرفع من المردودية و ذلك بالتركيز فقط على المهام المتحكم فيها.	التكلفة الاجتماعية
التقليص مت تعقيدات التسيير	تكاليف التنسيق، المراقبة، و الفحص

Source : KALIKA Michel et al, Management : stratégie et organisation, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 243.

¹ - : Jérôme Barthelemy, les stratégies d'externalisation , préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques, 3e édition, Dunod, Paris, 2007, p.21. 8 : Maurice .F.GreaverII, op-cit, p.21



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة السادسة: الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة:

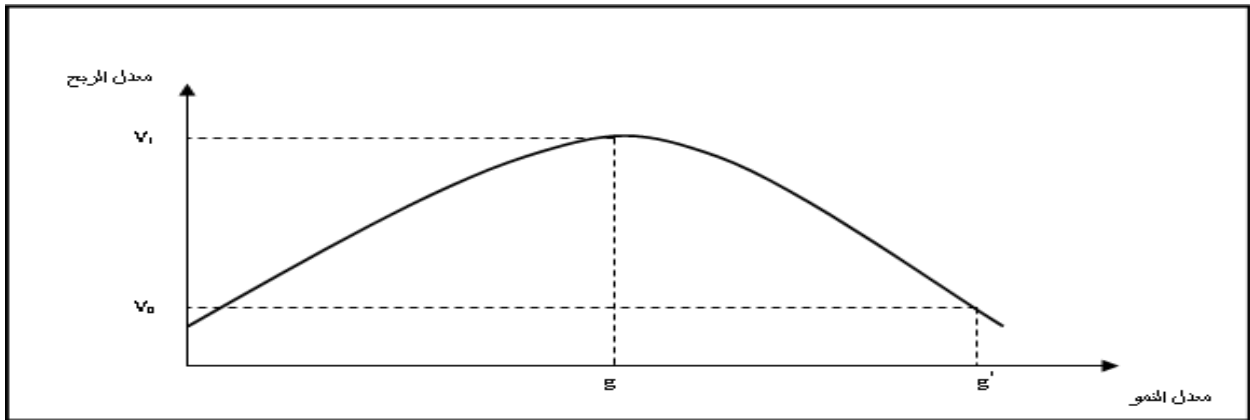
تُعرّف استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي توفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها ويمكن تصنيف الأهداف الاستراتيجية لنمو المؤسسة على أساس المستويات التالية¹:

أولاً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى التسييري: يُساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح والبقاء وضمان الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتزاوجة بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو والتي نوضحها من خلال الشكل التالي²:

الشكل رقم (10) النمو وأهداف التسيير



Source: B.De Montmorillon, op cit, P 874.

¹ - إلياس بن ساسي، خيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 49-50

² - كربوش محمد، مرجع سابق، ص 50.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

يُوضّح الشكل حجم التعارض بين المسيرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسعي نحو الوصول إلى المعدل* مع ذلك بتوفير الموارد و اقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم إلى المستوى V_1 الذي يتحقق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقلّ عن المستوى الذي يستهدفه المسيرون¹.

ومرد ذلك إلى أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_0 إلى المستوى V_1 (تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثمّ فإن نجاح استراتيجية النمو يتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يُحقّق رضى الطرفين لأن ذلك يعتبر السبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.

ثانياً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى التنافسي: يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، والمتمثلة في أثر الخبر، وفرات الحجم، أثر التعلم، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تُحدثه من تأثيرات تُذكر منها:

- القدرة على التحكم في التكاليف، و هذا يسمح للمؤسسة بالمانورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تُمكنها من تحقيق النمو في السوق.

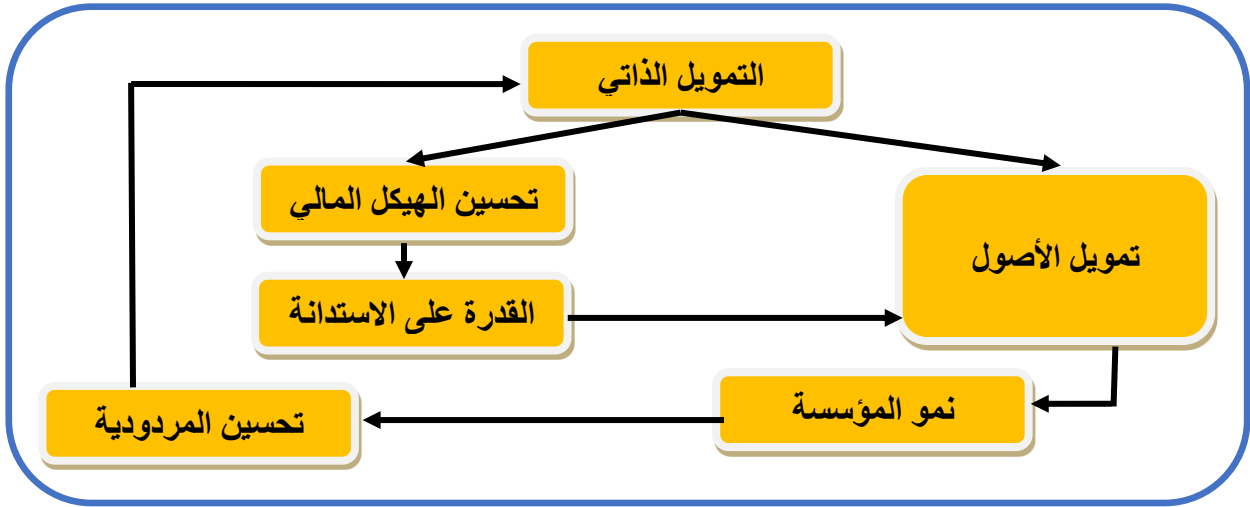
- تراكم الخبرة، يُكسب المؤسسة قوّة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تُمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمّها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخاطر المنافسين المحتملين².

ثالثاً: أهداف استراتيجية النمو على المستوى المالي: كما ذكرنا سابقاً، فإن المحيط الذي تتعامل داخله المؤسسة يتسم باللاتأكد وبالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر وذلك بفضل إتباع استراتيجية التنويع مثلاً، التي توزّع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقلّ تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر. داخل المؤسسة، فإن النمو يحقق المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية، والتي نوضّحها من خلال الشكل البياني التالي:

¹ -B.De Montmorillon ،Croissance de l'entreprise ،Encyclopédie de gestion، 2ème édition ،Economica، Paris، 1997، P. 866.

² - إلياس بن ساسي، اخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص52.





Source : M.Darbelet et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, 3ème édition, FOUCHER, Paris, 2000, P 378.

حسب الشكل أعلاه فالنمو يمثل حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الارتفاع في الحجم وبين مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت مردوديتها، وكلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الاصول.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

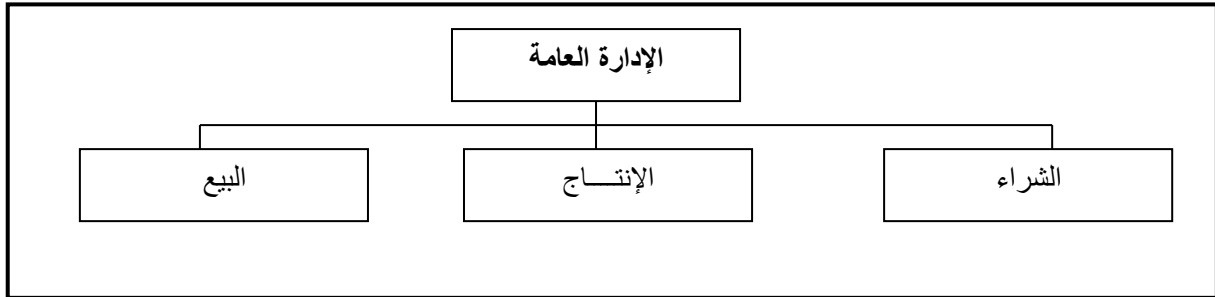
المحاضرة السابعة : انعكاسات النمو على البنية الهيكلية و التنظيمية للمؤسسة:

يتمثل الهيكل التنظيمي في التسلسل الهرمي لعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يظهر من خلاله الكيفيات التي وُزعت بها المهام و وُكّلت بها المسؤوليات و قُسمت بها الوظائف و الأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مختلف المسؤولين، و يُمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يُبين كيفية توزيع المهام و آخر عمودي يُبين كيفية ممارسة السُلطة.

أولاً: الهيكل التنظيمية الوظيفية:

أقترح الهيكل التنظيمي الوظيفي من طرف *F. Taylor*، و هيكل بسيط يعتمد بشكل أساسي على تقسيم النشاط إلى مراحله الأساسية (الشراء، الإنتاج، البيع... إلخ)، و ذلك تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل، حيث تُقسّم المسؤوليات في هذا النوع من الهيكلية بشكل أفقي، و هذا بهدف الحصول على الكفاءة و الاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن الاستخدام الأمثل للكفاءات و المؤهلات و الإمكانيات و التنسيق بين مختلف القوى الداخلية لوظائف المؤسسة، و الشكل التالي يُوضّح بنية الهيكل التنظيمي الوظيفي:

الهيكل التنظيمي الوظيفي



نظراً لأنّ المؤسسة تنمو بشكل مستمر، فإنّ ذلك يُمثّل عامل مهم لاستجابة الهيكل الوظيفي لهذا التغيّر في الحجم، و من هنا نجد أنّ الهيكلية الوظيفية تتخذ عدّة أشكال في مراحل مختلفة هي:

- الهيكلية التنظيمية المدارية: و تُطبّق في المؤسسة الصغيرة و متناهية الصّغر، حيث يلعب فيها المالك المؤسس أدواراً مُهمّة في التسيير و التنظيم، و بالتالي فجميع أفراد المؤسسة يتجمّعون في شكل مداري حول المسؤول الأول، و الذي يتولى جميع المسؤوليات سواء كانت إستراتيجية أو عملية؛



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- **الهيكلية التنظيمية الثنائية:** إنّ تطوّر المؤسسة و نموها يفرض عليها مجموعة من المتغيّرات الجديدة، حيث يضطر كل مسؤول إلى الإستعانة بمساعدين يتخلى لهم عن مجموعة من المسؤوليات الفرعية، و عليه تتحدّد الوظائف و تُقسّم المسؤوليات، إلا أنّ سلطة المسؤول الأول تبقى قائمة و تمثل قاعدة لضمان الانسجام و تسيير العلاقات الداخلية بين الوظائف و المصالح؛

- **الهيكلية الوظيفية المتطورة:** عندما تبلغ المؤسسة مراحل متقدمة من النمو و التوسّع، تزداد مشاكل الرقابة الداخلية، الأمر الذي يجعل عملية التسيير و التنظيم تحتاج إلى كفاءات مُتخصّصة و متطورة و متنوعة، و لتحقيق ذلك يجب إخضاع الإدارة العامة إلى مبدأ التخصص حسب المؤهلات التقنية لكل مسؤول إداري.

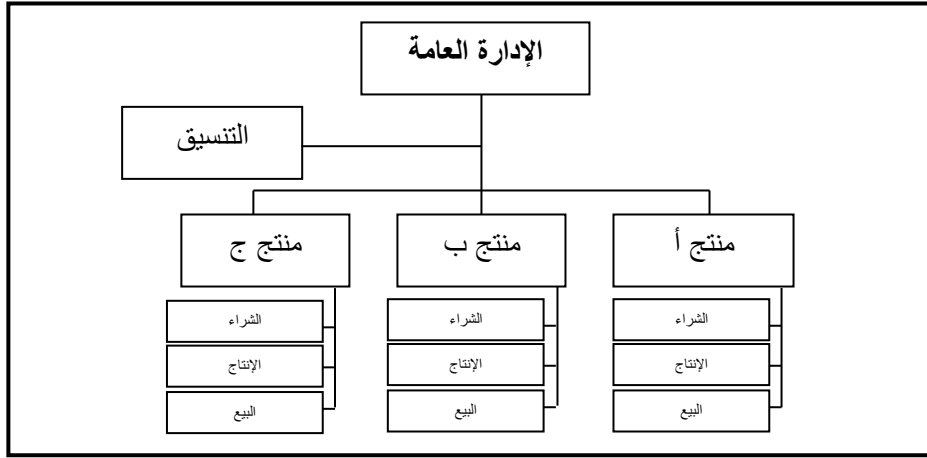
من إيجابيات هذا الهيكل أنه يُمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية و ذلك في حالات المحيط المستقر و التكنولوجيا البسيطة الثابتة، كما أنّ تولى مهام المراقبة من طرف مُتخصّصين يجعلهم يتخذون قرارات أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة، إضافة لذلك فإنّ التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف و مؤهّلات أكثر عمقاً مما يؤدي إلى اكتساب خبرات عالية.

من جهة أخرى فإن اعتماد الهيكلية الوظيفية على المركزية في التسيير يؤدي في حالة نمو المؤسسة السريع إلى مشاكل في التنسيق بين المصالح و الوظائف، بحيث يحدث تباعد بين الإجراءات المتخذة و المتطلبات الميدانية و هذا يؤدي إلى فقدان الفعالية، و يجعل العملية التنظيمية تتميّز بنوع من اللامرونة في التأقلم مع المتغيّرات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية.

ثانياً: الهيكلية التنظيمية الأقسامية:

يستخدم هذا النوع من الهيكلية في المؤسسة الكبيرة أو تلك التي لها منتجات مختلفة و متنوعة، حيث يعتمد هذا على تقسيم المسؤوليات و الأنشطة حسب كل منتج أو نشاط أو عائلة منتجات، و هذا يؤدي إلى نوع من التجانس الكبير بين الوظائف، فكل قسم أو مصلحة يتميز باستقلالية كبيرة، و يمكن بذلك إعداد هيكل خاص بكل وظيفة على حدة، و هذا بدوره يجعل من عملية المراقبة أكثر فعالية حيث تتخصّص كل وظيفة بنوع معين من المراقبة، و الشكل التالي يوضّح ذلك:

الهيكل التنظيمي الأقسامى



يستجيب الهيكل الأقسامى للمؤسسة المطبقة لاستراتيجيه التنوع، حيث تمتاز و تتكامل الأنشطة بحيث تظهر المؤسسة كمجموعة مؤسسات مُشكّلة بذلك حافظة أنشطة، و ينفرد كل نشاط بتحليل وضعياته الإستراتيجية و تخطيط الأهداف و تنفيذ القرارات و تطبيقها و مراقبتها، و بالتالي فكل فرع يتمتع باستقلالية كبيرة، إلا أن نمو المؤسسة يفرض مجموعة من التحديات نختصرها في النقاط التالية:

- ضرورة الإستفادة من التجانس و الاستقلالية بين مختلف الأنشطة بشكل يسمح بتحديد المسؤوليات و متابعة النتائج و هذا يؤدي إلى تحفيز المسؤولين و الرفع من مستوى الأداء؛
- يفرض هذا الهيكل على المؤسسة بتقدير موقعها التنافسي في السوق بشكل متواصل، و قدرة كبيرة على التأقلم مع التغيرات السريعة في بيئتها الخارجية؛
- نظراً للاستقلالية الكبيرة بين الأنشطة، فإن الهيكل الأقسامى لا يُمكن المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم؛
- تزداد عملية التسيير تعقيداً و تكلفة كلما زاد حجم المؤسسة و تنوعت أنشطتها و منتجاتها، لا سيما إذا تعلق الأمر بالتكامل العمودي نحو الأمام و/أو الخلف.

ثالثاً: الهيكلية التنظيمية المصفوفية:

يُستخدم الهيكل المصفوفي لتجاوز التأثيرات السلبية لنمو المؤسسة على العملية التنظيمية عند تطبيق الهياكل السابقة، حيث يركز هذا النوع من الهياكل على توزيع المهام و الأنشطة وفق المعيارين الوظيفي و الأقسامى

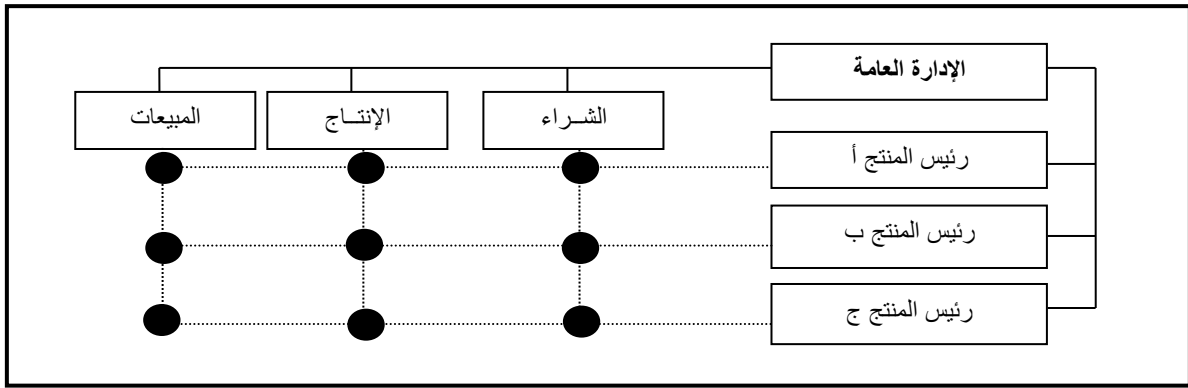


محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

معاً، و بالتالي فالهيكل المصنوفي يبحث عن أقصى درجات المرونة، و ذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في كل من الهيكل الوظيفي و الهيكل الأقسامى.

يفرض الهيكل الأقسامى على كل مسؤول نوعين من الاختصاصات، اختصاص قسّمى ناتج عن ترأسه لمشروع أو منتج معين، و اختصاص وظيفى مُقسّمة حسب كل منتج أو نشاط و الشكل التالى يُوضّح البنية الأساسية للهيكل المصنوفى:

الهيكل التنظيمى المصنوفى



يتوافق هذا الهيكل مع كل استراتيجيات نمو المؤسسة لأنه يتميّز بمرونة عالية، و ذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلّى عن منتج أو مشروع دون أن يُحدّث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة على البنية التنظيمية، حيث أنّ مجموع الوسائل و الإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك، إلا أنّ ذلك يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين سلطة كل مسؤول و تنظيم احتمالات المواجهة بين أعضاء التنظيم عند التصادم في التسيير و تسيير الصراعات بين أعضاء التنظيم الناجمة عن تداخل الأهداف.

كما يدعم هذا الهيكل كل أشكال المبادرة و الإبداع من خلال تشكيل المجموعات المُقسّمة حسب الأهداف، و التي تعمل وفق نظام المكافآت و الحوافز الذي يُمكن الأفراد من تلقي مكافآت تتناسب مع جهوداتهم المُحدّدة حسب هدف كل مجموعة.

إلا أنّ التحديات التي يفرضها النمو تُفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمى، نذكر منها:

- الازدواج الهرمى: فتلقى كل فرد الأوامر من مسؤولين، يُسبب عدم التجانس و يطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط؛

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- الإعتقاد على الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية حسب منطق الهيكل المصفوفي ينتج عنه مجموعة من الصّراعات السلطوية بين المحورين الأفقي و العمودي، بحيث يتحوّل كل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوّق بدل ميدان للتعاون و التكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛

كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الإستعانة بأنظمة تنسيقية و نُظم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخّم التكاليف.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الثامنة: أساسيات حول استراتيجية التدويل.

أولاً: مفهوم التدويل: التدويل في المؤسسات ليس بظاهرة جديدة فمع نهاية القرن 19م، قامت العديد من المؤسسات الأوربية بالاستثمار حول العالم، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية.

يمكن تعريف التدويل بأنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية"¹

وفي وقتنا الحاضر عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات انتشارا سريعا بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر حيث أصبح حتى بإمكان المؤسسات الصغيرة القيام بالتدويل ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط.

وتعرف أيضا استراتيجية التدويل على أنها "خطة تنوع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة".

أما عن سبب اعتبار استراتيجية التدويل ضمن استراتيجيات نمو المؤسسة، كونها في حالات عديدة عند تشعب قطاع نشاط مؤسسة في الداخل، يدفع المؤسسة إلى البحث عن النمو في الخارج ولا يتحقق ذلك إلا باستراتيجية التدويل.²

يرتبط التسويق الدولي بالأسواق الخارجية التي يتواجد بها المستهلكون بثقافتهم المتعددة والمتباينة والتي تؤثر في كثير من الأحيان في سلوكيات المستهلكين في تلك الأسواق. حيث تساهم الأسواق الدولية في إتاحة الفرصة الممكنة للمنتجات المحلية للاستمرار في الحصول على قبول السلع والخدمات، وينعكس ذلك على دورة حياة المنتج حيث يساهم في زيادة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الجديدة أطول فترة ممكنة قد تزيد عن فترة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الداخلية.

إن ظاهرة التدويل، أصبحت اليوم أمرا واقعا، ومال منطقي للمنشآت الاقتصادية كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبروز متعاضد الدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصة أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أرفع عما إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام منشآتنا وبلداننا مجموعة من التحديات، يتعين التجند الرفعها والتخلص منها. أولاً: مفهوم التدويل: مصطلح التدويل حسب Kotler و Dubois يعرفان التدويل على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول في الأسواق الخارجية³، كذلك يعرف التدويل على كونه عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية، من خلال التعريف السابق نستنتج أن التدويل هي الطريقة التي تسمح للمؤسسات تطوير أعمالها وذلك من

¹ زرزور العياشي، براك حنان، مبادئ واستراتيجيات التسويق الدولي، ص10.

² - Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie. Les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, Bruxelles, 2010, p100.

³ Philippe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P 779.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أجل اختراق الأسواق الدولية. ثانيا: مراحل التدويل: عمليا، هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات صغيرة متوسطة تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك بهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، وتجنب المنافسة من جهة أخرى. وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوakبة، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي :

شكل رقم (12): مراحل التدويل.



1-Corinne Pasco – Berho, Marketing International, 4ème éd, , Dunod, Paris, 1997, P 33

من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية :



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

1- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛

2- معاناة بعض المؤسسات من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) وفي شكل طلبيات؛

3- نظرة للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جدية في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافية واقتصادية، مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير لهذه الدول؛

4- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها. الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛

5- تدرك المؤسسة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص

لجهات دولية الإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص. وغالبا ما تقترن تلك التعاقدات والاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛

6- في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجية كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل مثلا في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية والقيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

عبد النعيم دفرور، محاضرات التسويق الدولي، محاضرات التسويق الدولي

ثانيا: التجارة الدولية وأهميتها

تعتبر التجارة الدولية من أهم فروع الاقتصاد الدولي، الذي يهدف إلى دراسة و تنظيم السياسات و العلاقات الاقتصادية بين الدول، و تتضمن التجارة الدولية موضوع التبادل الطوعي للسلع و الخدمات و الأصول أو النقود بين مقيمي بلدين



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

مختلفين أو بين مختلف الدول.

- أسباب قيام التجارة الدولية

يرجع تفسير أسباب التجارة الدولية إلى السبب الرئيسي المتمثل في جذور المشكلة الاقتصادية أو ما يسميه الاقتصاديون بمشكلة الندرة الاقتصادية، و ذلك بسبب محدودية الموارد الاقتصادية قياسا بالاستخدامات المختلفة لها في إشباع الحاجات الإنسانية المتجددة و المتزايدة و المتداخلة، إلى جانب ضرورة استخدام هذه الموارد بشكل امثل.

و يمكن تلخيص أهم أسباب قيام التجارة الدولية في النقاط التالية:¹

1- عدم التوزيع المتكافئ لعناصر الإنتاج بين دول العالم المختلفة، مما ينتج عنه عدم قدرة الدولة على تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع المنتجة محليا.

2- تفاوت التكاليف، و أسعار عوامل الإنتاج و الأسعار المحلية لكل دولة، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج للسلعة في دولة ما، و ذلك من خلال تحقيق وفورات الحجم مقارنة بارتفاع هذه التكاليف الإنتاج نفس السلعة في دولة أخرى.

3- اختلاف مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج عنه تفاوت الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، حيث تتصف الظروف الإنتاجية بالكفاءة العالية في ظل ارتفاع مستوى التكنولوجيا، و على العكس من ذلك في حال انخفاض مستوى هذه التكنولوجيا، حيث يخضع الإنتاج لسوء الكفاءة الإنتاجية، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

4- الفائض في الإنتاج المحلي، الذي يتطلب البحث عن أسواق خارجية لتسويق الإنتاج بشرط توفر كافة الظروف الملائمة للطلب على الإنتاج عالميا.

رفع مستوى

5- السعي إلى زيادة الدخل القومي، اعتمادا على الدخل المتحقق من التجارة الخارجية، و ذلك بهدف المعيشة محليا، و تحقيق الرفاه الاقتصادي.

6- اختلاف الميول و الأذواق الناتج عن التفضيل النوعي للسلعة ذات المواصفات الإنتاجية المتميزة، حيث أن المستهلكين في كل دولة يسعون للحصول على السلعة ذات المواصفات العالية من الجودة، لتحقيق أقصى منفعة ممكنة

¹ حسام علي داود، أيمن أبو خضير، احمد الهزايمة، عبد الله صوفان: اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 16.



منها.

7- الأسباب الإستراتيجية و السياسية، المتمثلة في تحقيق النفوذ السياسي من خلال الندرة النسبية للسلعة المنتجة و المتاجر بها عالميا.

ثالثا: عوامل التدويل الدولي ومخاطره

1 - عوامل التدويل: عدة عوامل تدفع المؤسسة لتدويل نشاطها من أهم هذه العوامل:

- العوامل الإستراتيجية: نجد فيها:

- 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 في السوق الأجنبية أقل حدة؛
- التقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التمويل أو في قنوات التوزيع.
- انخفاض مستوى الأجور؛
- توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج؛
- انعدام الحواجز الجمركية والغير جمركية.

- عوامل مرتبطة بالسوق:

- العوامل المرتبطة بالسوق المحلية:

- يكون التدويل في بعض الأحيان مفروض وذلك عند تشبع السوق المحلية أو صعوبة الحصول على حصة في السوق المحلية؛
- قوانين تحد من تطوير المؤسسة

. -عوامل مرتبطة بالسوق الأجنبية: :

- تدويل المنافسة، بسبب فتح الأسواق فالمؤسسة لم تعد تعتبر السوق المحلية السوق الوحيد، بل عليها البحث عن أسواق أخرى.

-عوامل تجارية: ويكمن حصرها في ا:

- تقلص السوق المحلية؛



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- تخصص المؤسسات؛
- تقلص دورة حياة المنتج.

-العوامل الصناعية: وتتمثل في البحث عن اقتصاديات الحجم: تعدد الأسواق مكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج، حيث أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة، وكذا انخفاض تكاليف الإنتاج.

-عوامل الفرصة:

- ارتفاع مستوى الطلب: تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى الطلب على السلع والخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق ؛
- دوافع مدير المؤسسة: يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة، وذلك ما يدفعهم إلى التفكير في الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

2- مخاطر التدويل: من بين التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات في القطاعين العام والخاص في إطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية ما يلي:

-متطلبات العولمة والاستثمار خارج البلاد: وتتمثل فيما يلي:

- القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية)؛ لا المقدرّة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية)؛
- عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تمويل، زيارات الدراسة السوق)؛
- تقلبات سعر الصرف والفوائد على القروض ؛ ها ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية؛
- تقلبات المحيط الدولي.

- المنافسة:

- المنافسة من المنتجات في الأسواق المستهدفة؛
- المنافسة من فروع الشركات الأجنبية الأخرى لهذه الأسواق

. - الطلب في السوق المحلية:

- القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر؛ لا القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر؛ القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة؛
- نقص المعلومات على فرص الاستثمار.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- المعرفة بقوانين وضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة:

- نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الاستثمار؛
- القيود المفروضة على التجارة؛

- القدرة على التكيف مع الأسواق :

- لا المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة والثقافات والعادات؛
- كل المشكلات الناتجة عن صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف.

-صعوبة تقدير التكاليف:

- تواجه التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية؛
- التقييم السيئ لتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظرا للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين والأجانب والخواص الأجانب، بالإضافة إلى التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل والإعلان والبعد الثقافي (تعدد اللغات والثقافات، والتطور الاقتصادي)؛

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن نميز بين نوعين من أخطار التدويل، وتتمثل أساسا في الأخطار الاقتصادية والأخطار السياسية كما هو موضح في الجدول التالي ::

جدول رقم "07" : مخاطر التدويل.

خطر سياسي:	خطر اقتصادي:	نوع الخطر الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • التشريعات على المنتجات. • حجز رؤوس الأموال . • القيود الجمركية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقلبات نقدية. • آجال التسديد. • تكلفة التوزيع. 	تصدير (بدون استثمار)
<ul style="list-style-type: none"> • تأميم الصناعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة. 	تصدير (مع استثمار محلي)



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

• منع تحويل الأرباح المحققة.	• تغيير سلوك المستهلك.	
------------------------------	------------------------	--

Source : Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni,, Marketing, 5ème édVuibert, Paris, 1998, P 190

فالأخطار الاقتصادية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف والمبادلات التجارية (الاستيراد والتصدير والإجراءات المالية للمؤسسة (القروض والاستثمارات)، إضافة إلى أخطار أخرى كظهور منافسين جدد يمتلكون مزايا تنافسية، تغيير في قنوات التوزيع، تغيير في سلوك المستهلكين.

أما الأخطار السياسية، فهي تخص بالدرجة الأولى الاستقرار السياسي للدولة المضيفة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، الإجراءات الحمائية مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج، التهرب الضريبي، فدوما ما تكون المعلومات صعبة الحصول ولا يمكن التحكم فيها، كما أن الأرباح المتوقعة مقومة أساسا على تكاليف متوقعة.

رابعا: نماذج التدويل:

1 - النموذج التدريجي أو التطوري : طبقاً لهذا النموذج كما اقترحه (JOHANSON and VAHLNE) فإن عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أو مفاجئ ، حيث يمكن للشركة المعينة أن تفاضل بين نمطين :

- النمط الأول هو أن تقوم بالاستثمار في سوق أجنبي معين من خلال التصدير غير المنتظم ثم التصدير من خلال وكيل ، ثم من خلال إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة إلى أن تقوم بالإنتاج من خلال إنشاء فرع / مركزاً إنتاجياً (SUBSIDIARY) داخل هذه الدولة .

- أما النمط الثاني فينطوي على قيام الشركة بتحديد البلاد القريبة الشبه من السوق المستهدف ثم دخول هذا السوق بعد الفهم العميق للاختلافات القائمة بين الوطن الأم و هذا السوق .

2- نموذج التدويل التعاوني : (Cooperative Internalisation)

طبقاً لهذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين أو أكثر (شركة وطنية وأخرى أجنبية أو شركتين وطنيتين) في غزو سوق أجنبي معين ، مما يقلل من الأخطار التجارية من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن جوانب القوة لدى أحد أطراف



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الإستثمار سوف يعالج جوانب الضعف لدى الطرف الآخر ، وقد يكون التعاون في شكل تصدير أو المشاركة في شراء شركة قائمة أو إنشاء فرعا مشتركا أو أي شكل آخر .

3- النموذج المباشر : حيث يتم غزو السوق من خلال الإستثمار المباشر أي من خلال التملك المطلق لمشروع الإستثمار أو الإستثمار المشترك أو الإندماج أو شراء شركات وطنية قائمة بالدولة المضيفة ... الخ

ومن بين العوامل الأخرى التي تعتبر حاسمة أو مؤثرة بدرجة كبيرة على قرار اختيار مسار أو نموذج معين لغزو السوق الأجنبي مايلي :

- أهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للشركة المعنية .

- تكلفة المسار أو الأسلوب الذي سيتم اختياره (على نحو ما سبق الإشارة إليه) .

بمجرد دخول الأسواق الدولية ، فإنه يمكن توقع احتمالات تغير نمط الدخول بدرجة عالية من الدقة ، فبمرور الوقت سوف تختار الشركة نمط الدخول الذي يمنحها أكبر قدر ممكن من السيطرة على عملياتها التسويقية الدولية " ولكن لكي تحقق الشركة سيطرة أكبر على عملياتها يجب الإلتزام بتخصيص موارد أكبر للأسواق الدولية وبالتالي التعرض لدرجة أكبر من المخاطر السياسية والتسويقية ، ومع ذلك فإن الثقة المكتسبة في قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق الدولية تجعل الشركة تختار درجة أعلى من السيطرة على عملياتها على الرغم من ارتفاع درجة المخاطرة . وعليه تزداد رغبة الشركة في دخول الأسواق الدولية عن طريق الإستثمارات مملوكة لها سواء مملوكة لها بالكامل أو مملوكة جزئيا:

ترجع العديد من الدراسات عوامل فشل الشركات في الأسواق الدولية في مواجهة المنافسة ومن ثم الخروج المبكر من السوق إلى سببين :

الدخول إلى الأسواق الدولية والإختيار الخاطئ لتوقيت دخولها لذلك فإن دخول سوق مستهدفة يتطلب الدقة في اتباع خطوات الدخول إليه مقترنة باختيار مناسب لدخول هذه السوق كما نوضحه في الجدول التالي :

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

جدول رقم (08) : خطوات استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية واختيار توقيته :

اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية	خطوات استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية
<p>1- تهيئة المستهلك الأجنبي قبل دخول السوق الدولية لتقبل منتج الشركة وقد تكون تهيئة طبيعية وبالتالي استغلال الفرصة لعرض هذا المنتج الذي يشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين.</p> <p>2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية .</p> <p>3- مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية .</p> <p>4- مراعاة توافق أوقات الإنتاج في الدولة المصدرة مع أوقات الطلب في الدولة المستوردة الأمر الذي يعطيها ميزة لية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد انتاج منتجها عند وقت الطلب عليه .</p>	<p>1- دراسة الطلب وذلك بجمع بيانات عن المستهلكين الحاليين والمرتقبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين وخصائصهم الديمغرافية ورغباتهم واحتياجاتهم وآرائهم عن المنتجات الحالية المتاحة في السوق .</p> <p>2- دراسة العرض وذلك بجمع بيانات عن عدد الشركات المتنافسة في تقديم المنتج واستراتيجيات المزيج التسويقي التي تتبعها كل شركة من الشركات المنافسة ، وحجم العرض الكلي بالنسبة لكل شركة تسويقية والفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها .</p> <p>3- تحديد الشريحة التسويقية التي ستعامل معها الشركة وتقدم لها منتجاتها .</p>

المصدر : عبد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير" عمان ، الأردن، 14/12/2003.

خامسا: دوافع تبني استراتيجية التدويل:

ويمكن تلخيصها ضمن العناصر التالية:

- تنمية بدائل جديدة للنمو، عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو.

- توزيع أحسن للمخاطر حول الدول.

- الاستجابة لعملة الأسواق، حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

-رغبة المؤسسات العمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية.

تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال التعلم من استراتيجيات المنافسين.

ان الهدف الرئيسي للتدويل لاي مؤسسة هو الربح وتطوير نشاطها ولكن هذا العامل وحده ليس كافيا لدخول أي مؤسسة للأسواق الدولية بل هناك مزيج من العوامل والتي تختلف باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة فمنها التجارية ، المالية ، البيئية ، يمكن ذكرها فيما يلي:

العوامل التجارية :

- تشبع السوق المحلية : وصول بعض المنتجات الى مرحلة التدهور وتشبع السوق بهذه المنتجات والخدمات لكثرة المنتجين والمستوردين يدفع بالمؤسسة لمحاولة خلق سوق في الأسواق الجنبية يسمح لها بزيادة المبيعات وبالتالي تطوير المؤسسة. وتعويض حصصها المفقودة في السوق المحلية.
 - تخصص المؤسسة: حيث تفضل العديد من المؤسسات تدويل نشاطها والمحافظة على تخصصها نتيجة المنافسة ومحدودية الأسواق المحلية
 - تعديل مبيعات المؤسسة: ان تباطؤ النمو الاقتصادي في بلد ما يمكن تعديله ولو جزئيا بالطلبات الخارجية، لان المنتجات ليس كلها في نفس المرحلة من الدورة الاقتصادية .
 - تمديد دورة حياة المنتج: يمر المنتج بأربع مراحل رئيسية تتطلب كل مرحلة اتباع استراتيجية معينة، كذلك الامر بالنسبة لتدويل المؤسسة ففي مرحلة تقديم المؤسسة المبتكرة تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث والتطوير حيث تقوم بالتصدير وفي مرحلة النضج يتم الانتقال الى الإنتاج بالخارج اما في مرحلة التدهور تبدأ المؤسسة بالإنتاج في الدول المانحة لتسهيلات وامتيازات ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة حيث يتم التصدير للبلد الأصل، هذه الدورة الإنتاجية تناسب أكثر المنتجات ذات التكنولوجيا العالية.
- شكل دورة حياة المنتج

العوامل البيئية:

- الطلب التلقائي: تعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحيانا مع السوق الأجنبية صدفة سواء مع ممثل مؤسسة اجنبية او المشاركة في تظاهرة تجارية هذا ما يسمح للمؤسسة باكتشاف وجود طلب خارجي على سلعتها وخدماتها. هذا يفرض عليها اتباع طريقة عقلانية للحصول على زبائن دائمين بالخارج.
- الإنتاج الفائض: يعتبر التصدير الخطوة الأولى لعملية التدويل حيث يواجه هذا الأخير مشاكل في المراحل الأولى باعتباره وسيلة لصرف مخزون المنتجات الموجهة للسوق المحلي غير القادر على استيعابها.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة: دلت الدراسات السلوكية للتصدير على وجود علاقة مميزة بين الخصائص الفردية لمتخذي القرارات بالمؤسسة وبين العمل في الأسواق الأجنبية وتلعب اتجاهات المسيرين دورا حاسما في توجيه المؤسسة نحو الأسواق الخارجية .

العوامل المالية :

- تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال الى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا الاستثمارية المتاحة في أسواق البلد المضيف أضاف الى اليد العاملة المنخفضة ، الإعفاءات الضريبية .
- تخفيض الخطر من خلال التدويل: ان تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض بعض المخاطر نتيجة تواجد عرض المؤسسة في اكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر(السياسي والقانوني والمالي) عن طريق تواجد جغرافي مدروس في بلدان مختلفة.
- تحقيق وفورات الحجم: فكلما كان السوق اكبر زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم وبالتالي تندية تكلفة الوحدة الواحدة ، بما يسمح للمؤسسة من وضع أسعار تنافسية تمكنها من دخول الأسواق الدولية وتعزيز قدرتها التنافسية فيها.

سادسا: عوامل فشل استراتيجية التدويل

قام مكتب Bain&Company بدراسة لاستراتيجيات النمو الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة، وقد توصل إلى وجود خمس مؤشرات قج تؤدي إلى الفشل¹:

- ✓ التقييم السيء للمنافسة: أي تشتت جهود المؤسسة نظرا لخطر المنافسين المتعددين وفي عدة اسواق.
- ✓ المزايا غير المؤكدة: أي سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية.
- ✓ ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التدويل يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في الاسواق المختلفة.
- ✓ مشكلات التوظيف: تطبيق التدويل قد يتطلب مواهب خاصة و محلية قد لا تتوفر في كل مكان تتواجد فيه المؤسسة بمنتجاتها.

¹ -<http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

سابعاً: مزايا وعيوب استراتيجية التدويل

الجدول التالي يلخص اهم المزايا والعيوب الخاصة باستراتيجية التدويل:

الجدول رقم (09) مزايا وعيوب استراتيجية التدويل

المزايا	العيوب
خدمة اسواق جديدة	المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية
تجاوز حواجز الدخول	التباعد الجغرافي والثقافي عن الدولة الأصلية
الاستفادة من مزايا التعلم والحجم	صعوبة تكيف المنتجات مع مختلف الأسواق
الحصول على موارد جديدة	خطر خسارة الاحتكار التكنولوجي
تمديد دورة حياة المنتج	صعوبة التسيير والتعقيد التنظيمي

Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p.175.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة التاسعة: البيئة التسويقية الدولية

تمثل البيئة التسويقية مجموعة المتغيرات الصعب التحكم فيها والممكن السيطرة عليها كلياً أو جزئياً ، وتقوم الإدارة بتحليل البيئة التسويقية لغرضين أساسيين : قياس المعوقات والمحددات والممنوعات وقياس القوى البيعية والفرص التسويقية باعتبار ان التسويق نشاط ديناميكي يتأثر ويؤثر فيها.

ان المؤسسة الطموحة لغزو الأسواق الأجنبية، مجبرة على دراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها، لان بيئة الاعمال شهدت تغيرات وتحولات عديدة والتي يمكن ذكر اهمكها فيما يلي:¹

- العولمة الاقتصادية وما نجم عنها من نمو وسع النطاق في التجارة العالمية والاستثمار
- العديد من المؤسسات تناقصت حصتها السوقية، حتى في السوق المحلي وهذا بفعل تعاظم المنافسة الداخلية وضيق الأسواق الوطنية
- ظهور اليابان والصين كقوة اقتصادية عالمية والعديد من الدول الاسوية التي استطاعت اقتحام الأسواق العالمية بمنتجاتها.
- ازدياد شهرة وشعبية العلامات التجارية الدولية في مجالات مختلفة (السيارات ، الأغذية ، الملابس، الالكترونيات....)
- اتجاهات العديد من البلدان نحو التخصصية بهدف تعزيز كفاءة وفعالية الكثير من المؤسسات التي كانت تمولها الدولة والتي تشكل عبئاً مالياً وإدارياً عليها
- تعاظم دور التكتلات بين الدول والشركات معا.
- التحسين النوعي والكمي الذي طرأ على شبكة الاتصالات وثورة المعلوماتية والتعاملات المالية .
- دور المنظمة العالمية للتجارة في تعزيز التجارة على نطاق عالمي .

يمكن تعريف البيئة على انها كافة المتغيرات التي لها علاقة باهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع الى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى كفاءة أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام والآت ، ومنها مالا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات افراد المجتمع²

نستنتج مما سبق بان مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة والتي من بينها:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم واسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 44.
² - غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم واسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 45



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر منها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- من المستحيل تصور مؤسسة تزاوّل نشاطها بمعزل عن البيئة لأن مصيرها الزوال

أولاً: التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البنية وحتمية إدارة المعلومات.

إن الصعوبة الرئيسية لعملية الإدارة الدولية بصفة عامة و إدارة التسويق الدولي بصفة خاصة تكمن في بيئتها المعقدة و المركبة ، و ما تتضمنه من متغيرات اقتصادية و تكنولوجية و اجتماعية و ثقافية و سياسية و قانونية و غيرها ، و هي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهها و أبعادها ، فإن كل ما تستطيع الإدارة الدولية و منها إدارة التسويق الدولي القيام به هو محاولة التتبع الدائم لصالح الشركة ، من أجل التقليل من المخاطر و التهديدات أو استغلال الفرص التي تفرزها هذه البيئة لتحقيق التكيف المطلوب معها . لذلك من المفترض أن تهتم الشركة بتطوير و تنمية و تنمي معرفتها بهذه البيئة لأن هذه المعرفة هي أساس قراءتها لواقع الشركة

ومتغيرات بيئتها والتحديات والفرص الحالية والمتوقعة والتي يجب أن تستثمرها على الوجه الأمثل، ولذلك أصبحت المعرفة بصفة عامة

و المعلومة بصفة خاصة قوة استراتيجية كبيرة، حيث يمكن أن تشكل ميزة استراتيجية و قوة نوعية لا مثيل لها لأي شركة تمارس الأعمال الدولية، خاصة و نحن نعيش ثورة معلوماتية حولت المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات المعرفة.

وعليه فإنه على أي شركة دولية لتفادي الوقوع في الاغتراب البيئي الذي ينهي وجودها من عالم الأعمال الدولية، وتحقيق التكيف الفعال مع هذه البيئة المتعددة والمختلفة والمتداخلة في متغيراتها، أن تتابع هذه المتغيرات باستمرار ودون انقطاع من أجل جمع المعلومات الضرورية

والكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، عن طريق رسم وتخطيط مسارات هذه المعلومات وتدفعها حتى يكون استغلالها فعالاً ولا يتم ذلك إلا عن طريق نظام للمعلومات التسويقية في إطار النظام التسويقي الدولي لتسهيل عملية بحوث التسويق الدولي التي تسعى إلى كشف الفرص

وتهديدات البيئة بالإضافة إلى نقاط قوة وضعف الشركة عند ممارستها لأعمالها.

ويعتبر هذا المبحث الثاني من هذه الورقة محاولة في سبيل الإلمام ببعض الإشكالات والقضايا المتعلقة بالتغير البيئي وتحليله في إطار نظام المعلومات التسويقية مع الأخذ بالتوجه الإستراتيجي للتعامل والتفاعل مع هذه المعطيات البيئية.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية الدولية بين التكيف و الاغتراب البيئي.

يؤكد " PH. KOTLER «أن نجاح و بقاء نمو و كينونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف (ADAPTATION) و التفاعل (INTERACTION) مع الظروف البيئية المحيطة بها. أما فشل و تدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى إلى أنها لم تستطع التكيف مع بيئتها، و هذا ما يسمى ب " الاغتراب البيئي ». و يقصد بالاغتراب البيئي عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإيداع و المشجعة على المخاطرة و استغلال الفرص و تحقيق الاستمرار و النمو، أو عدم قدرة الشركة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة مع التكيف البيئي، و من أهم الاغتراب البيئي ما يلي:¹

1- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم استغلال الفرص.

2- عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.

3- عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف الشركة المستقبلية.

4- الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.

5- التهاون وعدم الاكتراث.

6- الخوف من التغيير.

لهذا و لتحقيق التكيف البيئي المطلوب و تجنب حالة الاغتراب البيئي، لابد للشركة من تفكير إستراتيجي لمواجهة بيئتها المتغيرة و لا يمكن لها ذلك إلا بتبني نظام الإدارة بالإستراتيجيات، و بعبارة أخرى لابد لها من " إدارة إستراتيجية " تقوم بإدارة الشركة و التغيير في نفس الوقت. و من أجل مواجهة البيئة و متغيراتها لابد من تخطيط إستراتيجي دولي وفق الخطوات التالية،

1- صياغة الإستراتيجية: و تتم من خلال دراسة و تحليل البيئة ، تحديد رسالة (مهمة) و أهداف الشركة ، ثم وضع البدائل الإستراتيجية على ضوء ذلك .

2- تطبيق و تنفيذ الإستراتيجية : و يتم ذلك عن طريق وضع البرامج و الإجراءات .

3- التقييم و الرقابة : و يتم بمراقبة نشاطات الشركة و نتائج الأداء ، لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب .

1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مجهول سنة الطبع) ، ص 56 .



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

و على ذلك تتباين المنشآت من حيث قدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة بها ، فهناك نوعين من المنشآت في هذا المجال:¹

1- المنشآت المتفاعلة مع البيئة : و هي التي تغير من سياستها و إستراتيجياتها و من ثم قراراتها وفقا للتغير الحادث في البيئة ، فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة و توجهها نحو تحقيق أهدافها ، و يرجع ذلك لضعف إمكانياتها .

2- المنشآت الفعالة : و هي لا تكتفي بمجرد التغير وفق تغير العناصر البيئية بل إنها تسعى إلى البيئة المحيطة بها و تهيأ بما يخدم تحقيق أهدافها ، و مثال ذلك ما قامت به شركة "كوكا كولا" ، " COCA – COLA " في منتصف السبعينيات عند دخولها أسواق الهند ، حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الأحزاب في بناء المستشفيات و المدارس في بعض الأماكن النائية ، و ذلك مقابل نزع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها - كأول شركة أجنبية - داخل الهند ، أي أن هذه الشركة لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة و تهيئة أفراد المجتمع لتقبل ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها و بالطبع يمكن تصور أن الإمكانيات المادية و الخبرات السابقة للمنشآت الفعالة لا بد أن تكون أكبر منها في المنشآت المتفاعلة .

يمكن أن يساعد فهم البيئات الاقتصادية للدول والأسواق الأجنبية المديرين على التنبؤ بكيفية تأثير الاتجاهات والأحداث في تلك البيئات على أداء شركاتهم في المستقبل ، لذا يجب ان يدرس المسوق الدولي اقتصاد كل دولة وهناك عاملان اقتصاديان يعكسان جاذبية الدولة كسوق هما :

حجم السوق

طبيعة الاقتصاد في البلد الواحد

حجم السوق: لا بد من ان تقوم إدارة التسويق الدولي من تقدير حجم السوق من خلال عاملين مهمين هما السكان والكثافة السكانية بالإضافة الى الدخل

السكان : السكان يمثلون المستهلكون الاساسيون في المجتمع حيثان عدد السكان يعكس نوعية الأسواق وحجمها ، اضعف الى ذلك ان الاستهلاك او الطلب على العديد من السلع وبكميات متباينة يرتبط أساسا بالسكان وعددهم.

المؤشرات الاقتصادية المرتبطة بالسكان:

معدلات نمو السكان

1- مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، (كلية التجارة ، مجهول دار وبلد وسنة الطبع) ص37.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

تعتبر معدلات نمو السكان مؤشرا مهما من الناحية الاقتصادية ، ذلك ان نمو السكان يرتبط عادة بالاستهلاك وحاجة السكان الى السلع والخدمات ، فقد لا يكون لعدد النفوس من اثر اذا ما قورن بمعدلات النمو في المجتمع الواحد، فالمجتمعات في العالم تتباين فيها معدلات النمو، ففي وقت لا تتجاوز فيه معدلات 1% سنويا في دول المجموعة الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتشكل هذه الحالة ظاهرة استقرار سكاني في هذه الدول ، فان دول أخرى تظهر فيها معدلات نمو نسبيا قد تصل الى 3.5%¹.

كذلك فان دولاً فقيرة كالباكستان والهند مثلا تتحقق فيها معدلات نمو عالية في وقت تحتاج هذه الدول الى وفرة السلع والخدمات لمجابهة الطلب الشديد .

توزيع السكان :

توزيع السكان من وجهة النظر التسويقية يعد من المتغيرات المؤثرة والفاعلة وذلك عندما يتم تصنيف السكان في الأسواق الخارجية بشكل يتناسب والتقسيمات السوقية المختلفة ، فالتقسيم السوقي قد يكون حسب الاعمار ، والجنس والوظيفة والثقافة وغيرها من التقسيمات السوقية ، ودون شك فان هذه التقسيمات من شأنها ان تسهل عملية تدفق السلع وانسيابها في الأسواق الخارجية كالحالة المماثلة لها في الأسواق المحلية

العمر :

تختلف حاجات الافراد من مراحل حياتهم المختلفة وذلك لحاجة الجسم الى نوعية معينة من الغذاء او الملابس الذي يتناسب مع عمر الفرد، وقد يكون لازدياد وانخفاض عدد الولادات في المجتمع الواحد اثر واضح في الطلب على مختلف السلع وتوفيرها في السوق الواحدة وكذلك الحال فيما يخص الوفيات السنوية

الكثافة السكانية

الاهتمام بالكثافة السكانية في منطقة ما سيهل المشاكل المتعلقة بالتوزيع والاتصال، ويعد عاملا اقتصاديا مهما لما له الأثر الواضح على حجم السوق .وتركيبتها ، فعميلة التفضيل في العمل في الأسواق التي لها كثافة سكانية عالية تركز عال ايضا، وبالتأكيد فان ذلك سينعكس على كمية السلع الواجب توريدها ومن ثم كيفية توزيعها على الأسواق المختلفة ، ذلك ان هناك اختلافات واضحة وكبيرة في الكثافة السكانية في بلدان العالم فيلاحظ تديني مستويات الكثافة السكانية في مناطق وارتفاعها في مناطق أخرى.

1- ابي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص 38.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة العاشرة : الدخول الى الأسواق الدولية

أولاً: أشكال الأسواق الدولية: تنقسم الأسواق الخارجية إلى الأسواق التالية:¹

1- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع: وهي الأسواق التي تنعم باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية من التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوربية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية؛

2- الأسواق ذات الدخل المتوسط: وهي الأسواق التي تشهد نمو في اقتصاداتها وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة للوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال توزيع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق (أسواق الدول العربية، مجلس التعاون لدول الخليج العربية وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل: ماليزيا سنغافورة)؛

3- الأسواق ذات الدخل الضعيف: وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية، وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد التي أقل من 100 دولار في الشهر وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في إطار هذه الدول (الهند، الصومال، اندونيسيا).

ثانياً: طبيعة قرار الدخول إلى الأسواق الدولية:

عند التفكير في التسويق الخارجي وتوسيع نشاط التسويق الدولي فإن إدارة التسويق تواجه عدد قرارات هامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتمثل هذه القرارات فيما يلي:

1- القرار الخاص بالتسويق الخارجي: ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والإستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية؛

2- قرار اختبار الأسواق الخارجية: ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة؛

3- قرار المزيج التسويقي: يعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي للمستهدف آخذين في الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية وتأثير هذه البيئات على النشاط التسويقي الدولي؛

4- قرار السلع والخدمات: ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد حالياً أو منتجات حديثة وجديدة غير

1 - مداحي محمد، التسويق والتسويق الدولي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير وطلبة الماستر قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة ، 2016/2017، ص 39.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

مسبوقة وهذا يعني أن تحدد الإدارة نوعية السلع والخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية؛

5- طبيعة الفرص والتحديات : ويعني أن تحدد الإدارة حجم الفرص المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها وهنا يجب التركيز على تحليل العوامل التي تؤثر على طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم، بحيث تشكل خطر أو تحديدا على إدارة التسويق الدولية وهذه العناصر هي القوى الخمسة التي ذكرها (روبرت)؛

6- طبيعة الأسواق الخارجية: يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات في تلك الأسواق وتساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية؛

7- مرونة الأسواق الخارجية: تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية حيث إن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية؛

8- الأرباح المتوقعة: يتأثر أسلوب الدخول إلى الأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية حيث يعتبرها هامش الربح المتوقع من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية؛

9- الاستقرار السياسي والأمني: يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة، حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، وعادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر سوق من الأسواق الخارجية ودراسة الشكل المناسب للدخول.

ثالثا: موانع الدخول إلى الأسواق الدولية:

يمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه الشركات الداخلة للمنافسة حديثا وكيف تساهم الشركات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام الداخلين الجدد، وهذه التحديات هي:

- **التكلفة المرتفعة:** يصادف الشركات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين وربما يكون في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها الشركة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل الشركة الجديدة في موقف غير مناسب ويمنعها من الدخول؛

- **رأس المال المستثمر:** تواجه الشركات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمر به المنافسون أو الداخلون من قبل.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

رابعاً: أهداف وفرص الدخول إلى الأسواق الدولية والعوامل المشجعة لها.

1-أهداف الدخول إلى الأسواق الدولية: تسعى الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها على سبيل المثال الحصر، وهي كالتالي: ¹

- إمكانية زيادة المبيعات عن طريق التسويق الخارجي؛
- امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى؛
- التصدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية؛
- تحقيق عملية الدخول للأسواق الخارجية التعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية؛
- تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

2- فرص الدخول إلى الأسواق الدولية

تتعدد العوامل والأسباب الدافعة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية فمن ضمنها العوامل الشرطية الدافعة، الحاكمة وستنطرق إليها من عنصرين كالتالي :

هناك العديد من الفرص التي تدفع الشركات للدخول إلى الأسواق الدولية التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول إلى الأسواق الخارجية من أهم الفرص التي تشجع الدخول إلى الأسواق الخارجية ما يلي:

- متطلبات الاستثمار: يفرض نشاط الاستثمار على إدارة الشركة والتسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية؛

- اتجاهات الإدارة: تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة التوفير إدارة للمتطلبات اللازمة للتصدير يمكن الإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية؛

- تميز المنتج: يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق الخارجية وتصادف الشركات الجديدة مسألة قدرة الشركات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة الأمر الذي



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

3- العوامل المشجعة للدخول إلى الأسواق العالمية:

من بين العوامل التي تشجع على الاستثمار في الدول المضيفة نذكر منها:¹

- الرغبة في النمو والسيطرة: تعتبر من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج فالشركة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من اجل زيادة مبيعاتها يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب الشراكة الأجنبية، حيث انه من خلال هذا التوسيع تكتسب الشركة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارات عالية بالتأثير عليهم؛

- زيادة الطلب المشتق: قد يكون الدافع لتوجيه الشركات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقاتها التجارية مع شركات أخرى (موردوهم) وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والاستمرار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف؛

- الحوافز الحكومية: وهنا نلاحظ إن الحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة؛

- الإجراءات الحكومية: تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام الشركات الجديدة خاصة الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري، وبالتالي فإن الشركات الداخلة قد تمتنع عن الدخول للأسواق لذلك فان هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة في الدخول إلى الأسواق الدولية؛

- قلة الخبرة التسويقية: تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة وتعاني الشركات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية لذلك فان هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للشركات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي؛

- عدد المنافسين: نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية في جميع الشركات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي وتتجه أغلب الشركات للدخول ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق الشركات الجديدة من القدرة على اختراع هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية؛

1- مداحي محمد، التسويق والتسويق الدولي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير وطلبة الماستر قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2016/2017، ص 42.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- العلامة التجارية، تشكل العلامات التجارية الدولية والمتميزة عائقا قد يحول دون قدرة الشركات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية؛

- كثافة الإعلانات: تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك وتواجه الشركات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تملك الشركات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل تكثيف حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية؛

- رد فعل المنافسين : حينما تدخل الشركات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر الداخلين الجدد لذلك فقد تفكر الشركات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجياته التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول إلى الأسواق وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير يجب مواجهته والتغلب عليه لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي ومنها الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي تخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية تخفيض العبء الضريبي على المستثمر.

خامسا: التخطيط الإستراتيجي لدخول الأسواق التنفيذ.

وكما بينا سابقا فإن أهم البدائل الاستراتيجية للتوسع السوقي تتمثل بالتركيز Concentration والانتشار Spreading السوقي. وقد أشرنا في حينه إلى أن بدائل الاستراتيجية التركيز السوقي قد حددت بالنمو البطيء والتدريج في عدد الأسواق المتاحة للشركة، بينما الاستراتيجية الثانية تتمثل بالنمو السريع في عدد الأسواق التي تخدمها الشركة في مراحل توسعها الأولى. وهكذا يتضح أن هاتين الاستراتيجيتين تمثلان نهايات الاستمرار في بدائل التوسع المختلفة، وإن اختيار سياسة التوسع السوقي يمثل قرارة هامة في التسويق التصديري بسبب:

- تحليل الأسواق الخارجية وإستراتيجيات دخولها

أ. أن الصيغ المختلفة للتوسع يحتمل أن تحقق تطورات في ظروف المنافسة المختلفة في

الأسواق المختلفة عبر الزمن. ب. أن كلا السياستين للتوسع السوقي تفضيان إلى اعتماد مستويات متعددة من

الجهود التسويقية والمزيج التسويقي لكل سوق. وبالاعتماد على نفس المستويات من الموارد المالية والإدارية والتنظيمية وتوزيعها في كل سوق ستكون أعلى في

حالة التركيز قياسا بحالة الانتشار السوقي. ولهذا الأمر آثاره على استثمارات المزيج التسويقي في البنية التحتية التسويقية ويؤدي إلى مزيد من الالتزامات والسيطرة (الرقابة والمخاطر عند اختيار نماذج دخول السوق ومزيد من الإنفاق على



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الترويج وغيره. أما سياسة الانتشار، فتعني قليلا من الإنفاق على الترويج ومزيديا من الاعتماد على الموزعين الأجانب (مستوردين، وكلاء، وغيرهم).

إن اعتماد عدد الأسواق كأساس للتمييز بين سياسات التركيز والانتشار، لا بد أن تثار عليه التحفظات التالية: أ. ما هو العدد المناسب للأسواق؟ هل خمسة أسواق مثلا تمثل الاستراتيجية تركيز؟

فالعدد المطلق ليس مهما بقدر ما يهم موارد وإمكانات الشركة ومدى التجانس

والاختلاف في الأسواق هو المهم في هذا المعيار. ب. كيف ينظر إلى عدد الأسواق؟ فهناك حالات يتجاوز السوق الحدود السياسية للبلد، في حين قد تختلف سوق البلد الواحد من منطقة إلى أخرى ضمن حدوده الوطنية، كالثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية والاتجاهات السلوكية وخاصة في البلدان الأسواق الواسعة) كإندونيسيا، وأندونيسيا، وروسيا. في هذه الحالة ليس المهم عدد الأسواق كرقم مطلق وإنما المهم هو تأثير هذه التباينات ضمن البلد الواحد) على توزيع الجهود التسويقية وموارد الشركة بين تلك الأسواق / أجزائها.

ومن هنا، فإن وصف الاستراتيجية بعدد الأسواق التي تخدمها قد لا يبدو خيارا موفقة بقدر ما يكون توزيع فقرات ميزانية الشركة المخصصة لنشاطها التصديري إلى الأسواق المختلفة هو المهم. ومع ذلك فلا يمكن غض الطرف عن معيار عدد الأسواق الوصف الاستراتيجية المعتمدة بسبب العلاقة الإيجابية بين عدد الأسواق وحجم الموارد التي تخصصها الشركة لتصدير سلعها إلى كل سوق.

وعند التطرق للعوامل المؤثرة في استراتيجية التوسع السوقي لا بد من الاعتراف بأن استراتيجية التركيز السوقي تتميز بأنها توجيه الموارد المتاحة للشركة إلى عدد صغير من الأسواق مع تخصيص جهود تسويق عالية وموارد لكل سوق لمحاولة الحصول على حصة معنوية في تلك الأسواق. وبعد بناء موقع قوي في الأسواق الحالية فإن الشركة تتوسع ببطء في عملياتها إلى بلدان أخرى و/ أو أجزاء من الزبائن في السوق الأسواق. أما استراتيجية التوسع الانتشار السوقي فتميز بأنها توظيف للموارد التسويقية في عدد كبير من الأسواق في محاولة منها لخفض المخاطر المترتبة على تركيز الموارد والجهود، وإلى الاستفادة من اقتصاديات المرونة لتحقيق نمو الصادرات بتنمية السوق.

سادسا: الاعتبارات المؤثرة في اختيار استراتيجية الانتشار السوقي الدولي:

هناك العديد من الاعتبارات التي تؤثر في استراتيجية الانتشار السوقي الدولية للشركة، إلا أنه في معظم الحالات، فإن الاختيار (المفاضلة بين التركيز والانتشار السوقي ليس مجديا التوصل إليه، لأن الموازنة بين مختلف العوامل تؤدي إلى قرارات وسط بين التركيز والانتشار. ومع ذلك فمن المفضل أن تمتلك الشركة إطارا تحليلية التقييم الخيارات بين مواقفها التصديرية والفرص المتاحة لها. مثل هذا الإطار لا بد أن يوفر لها الصورة الكاملة التي تبين الأفضل للشركة أن تركز أو



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

تنتشر في نشاطها التصديري. إلا أنه لا بد أن تلاحظ الشركة أن هناك محددات لخيارات الشركة منها الحكم الموضوعي للإدارة ودرجة ونوع المخاطر المحتملة عند اعتماد كل بديل إضافة الطبيعة أهداف وفلسفة الشركة (تحقيق الربح أو حجم المبيعات).

إن مدى تصور الشركة وإدارتها للمخاطر الاقتصادية والسياسية في التسويق الدولي يعتمد على خبرتها المتراكمة في مجال التصدير ومدى توافرها على معلومات حول البيئة التصديرية والزبائن والمنافسين وغيرهم. فممارسة الشركة نشاطات في دول فقيرة وخطرة (مثل كولمبيا) تجعلها تتجه نحو استثمارات سريعة الربح و / أو حيث الربح والمردود على الاستثمار يتوقع أن يكون مرتفعا .

يستند مؤيدو استخدام استراتيجية التركيز السوقي على: قوة التخصص السوقي، مدى وحجم اختراق السوق، معرفة أكثر بالسوق، درجة عالية من الرقابة والسيطرة على التصدير. يتحسن أداء الشركة لوظائفها عند تحسن معرفتها وخبرتها في التعامل مع عدد قليل من الأسواق وتزداد عندئذ مكاسبها وتنمو خبرة أفرادها العاملين في شؤون التصدير بموجب مبدأ منحى الخبرة وتتوطد علاقاتهم الشخصية، وتبرز أشكال من التأثير والسيطرة بشكل متزايد.

ومن ناحية أخرى فإن تبرير الأنتشار السوقي يعتمد على الضعف في استراتيجية التركيز السوقي. فالانتشار السوقي يوفر وضعاً أكثر مرونة وأقل اعتمادية على سوق تصدير محددة وأقل توقعا للمخاطر وعدم اليقين في السوق الدولية مع حصة سوقية قليلة تتحقق بكلفة أقل. والجدول التالي يوضح أسس المفاضلة بين سياسيي التركيز والانتشار السوقي.

جدول رقم (10) أسس المفاضلة بين سياسيي التركيز والانتشار السوقي.

عوامل تفضيل التركيز السوقي	عوامل تفضيل الانتشار السوقي
<p>أ. تصور متدني للإدارة العليا عن المخاطر.</p> <p>ب. هدف النمو عن طريق إختراق السوق</p> <p>ج. القدرة على اختيار أفضل الأسواق.</p>	<p>1. عوامل تخص الشركة:</p> <p>أ. تصور الإدارة العليا للمخاطر عالي.</p> <p>ب. النمو السوقي.</p> <p>ج. قلة المعلومات السوقية .</p>
<p>أ. استخدامات عامة.</p> <p>ب. حجم مبيعات كبير.</p>	<p>2. عوامل تخص السلعة:</p> <p>أ. استخدامات محدودة .</p>



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

<p>ج. تكرار طلب شراء السلعة.</p> <p>د. وسط دورة حياة السلعة.</p> <p>هـ. يتطلب تكييف السلعة باختلاف الأسواق.</p>	<p>ب. حجم قليل للمبيعات.</p> <p>ج. عدم تكرار الطلب على السلعة .</p> <p>د. دورة حياة السلعة (مبكرة متأخرة).</p> <p>هـ. سلع قياسية في عدة أسواق.</p>
<p>أ. أسواق كبيرة، أجزاء سوق ذات حجم كبير</p> <p>ب. أسواق مستقرة.</p> <p>ج. عدد محدود من الأسواق المتشابهة .</p> <p>د. أسواق ناضجة. .</p> <p>معدل نمو عالي في كل سوق</p> <p>و. الأسواق الكبيرة ليست شديدة المنافسة .</p> <p>ز. ولاء شديد للموردين.</p>	<p>3. عوامل تخص السوق:</p> <p>أ. أسواق صغيرة/ أجزاء متخصصة .</p> <p>ب. أسواق غير مستقرة.</p> <p>ج. أسواق متشابهة عديدة.</p> <p>د. أسواق جديدة أو متناقصة.</p> <p>معدل نمو منديني في كل سوق</p> <p>و. الأسواق الكبيرة شديدة المنافسة.</p> <p>ز. المنافسون القدامى لهم الحصة الكبيرة في الأسواق الرئيسية.</p>
<p>ك. كلف اتصال عالية للأسواق الإضافية</p> <p>ب. كلف مناولة عالية للأسواق الإضافية .</p> <p>ج. كلف توزيع مادي عالية للأسواق الإضافية.</p> <p>د. الاتصالات تتطلب التكييف تبعاً للأسواق.</p>	<p>4. عوامل تخص التسويق:</p> <p>أ. كلفة اتصال متدنية للأسواق الإضافية.</p> <p>ب. كلفة مناولة متدنية للأسواق الإضافية.</p> <p>ج. كلفة توزيع مادي متدنية للأسواق الإضافية.</p> <p>د. اتصالات قياسية في عدة أسواق.</p>

Source: Piercy, N., Export Strategy: Concentration on Key Markets vs. Market Spreading, Jour. Inter. Mktg.(1), 1981, PP. 56 – 67.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

من الملاحظ أنه نادرا ما تؤثر هذه العوامل مجتمعة باتجاه دفع الشركة إلى اعتماد استراتيجية محددة، ولذلك فإنها تؤدي بالشركات إلى التوصل لاعتماد الاستراتيجية المناسبة عن طريق عملية تقييم تأخذ في الاعتبار الكلف لما يجب التنازل عنه والمردود المتحقق لها جراء ذلك.

فبالنسبة لتأثير خصائص الشركة على تفضيل أي من استراتيجيتي التوسع أو التركيز، فإن عوامل المخاطرة والنمو السوقي ومدى توفر المعلومات لدى الإدارة العليا للشركة هي التي تدفعها لأختيار سياسة الانتشار بدلا من سياسة التركيز. وإذا ما توقعت الإدارة مخاطر محدودة وقدرتها على إختراق السوق وصولا إلى أفضل الأسواق فإنها تلجأ إلى اعتماد سياسة التركيز في نشاطها التسويقي الدولي

وتلعب خصائص السلعة من حيث حجم مبيعاتها وتكرار الطلب عليها ومرحلة دورة الحياة التي تمر بها عوامل تدفع نحو الاستراتيجية التوسع أو التركيز تبعا لطبيعة كل من هذه العوامل في السوق الأسواق التي تفكر الشركة ممارسة نشاطاتها التسويقية فيها.

أما حجم السوق ونموه المتوقع وحالة الاستقرار والتأكد من طبيعة المتغيرات فيه ودرجة تشابه الأسواق / أجزائها ومستوى وطبيعة المنافسة فيها وولاء المشتريين الموردین فإنها تدفع باتجاه اعتماد الاستراتيجية التوسع السوقي الدولي. أما ارتفاع درجة النضوج في السوق والاستقرار فيه فتدفع نحو اعتماد الاستراتيجية التركيز السوقي، والعكس عند تدني درجة النضوج والاستقرار حيث تشجع هذه المؤشرات على اعتماد الاستراتيجية الانتشار. وتلعب قدرات الشركة من حيث الموارد المتاحة لها والدخول في منافسة الآخرين لها في السوق فإن ذلك يشجع على اعتماد الاستراتيجية التركيز السوقي. أما إذا كانت موارد الشركة محدودة مما يدفعها لخفض الإنفاق على برامج الترويج والإعلان ومنح الوكلاء قليلا من ما يساعدهم على الترويج للسلعة فتلجأ الشركة إلى الانتشار سيما إذا كانت هناك عوائق تحد من دخول الشركات الأجنبية بعض الأسواق الوطنية مصحوبة بقلة الولاء للسلع الأجنبية.

وتعتبر تكاليف خدمة الأسواق وطبيعة هذه التكاليف من العوامل الأكثر تأثير في اعتماد الاستراتيجية التوسع السوقي، وقد تعتمد الشركة الأسلوبين حسب الكلف المترتبة على كل خيار.

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الحادية عشر: تحليل الأسواق الخارجية واستراتيجيات دخولها

اولا. مفاهيم ومعايير أساسية في الاختيار:

تعتمد الشركات لبناء استراتيجياتها في التسويق الدولي مجموعة المعايير التي سبق الإشارة إليها لتقييم الفرص التسويقية واختيار الأكثر جاذبية منها والتي تأخذ في الاعتبار الإمكانيات والقدرات المتوفرة لدى الشركة لإغتنام تلك الفرص وتلبية وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيها مع محاولة التأثير في تلك الحاجات والرغبات لتنسجم وقدرات ومصالح الشركة ومهارتها وخبراتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من دخول ذلك السوق... ويطلق على هذه العملية عملية الاختيار. وبعد أن تكون الشركة قد وقع اختيارها على سوق / إقليم معين، عليها أن تجد لها مكانة في ذلك السوق أو الإقليم بين المنافسين المتواجدين فيه، فتتخذ من الخطوات لتحسب تواجدها وحصتها فيه الآن وفي المستقبل أو تجد سبيلا للإسحاب منه كلاً أو جزءاً... وهذا ما يطلق عليه باستراتيجية البقاء والبناء أو الهدم والإسحاب. ومن المعايير المستخدمة في التسويق الدولي هي:

تجزئة السوق إلى قطاعات / أجزاء متجانسة من المستهلكين: ينظر إلى كل منها بأنه هدف تسويقي يتطلب توفير المزيج التسويقي المناسب له. إلا أن بعض المسوقين لم ينتبهوا إلى أن هدف تجزئة السوق Market Segmentation هو إشباع حاجات المستهلكين فيه وليس بقصد التقسيم فقط. والخطأ الآخر لدى بعض المسوقين يتمثل بمحاولتهم أثناء دخول السوق السيطرة على كل السوق (البلد) حالاً متناسين أمرين:¹

أ. أن المستهلكين في السوق الأجنبي قد لا يكونوا متجانسين في حاجاتهم ورغباتهم، فسكان المدينة يختلفون عن سكان الريف في السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم واستعمالاتها من قبلهم وحتى الشريحة الواحدة في السوق يمكن أن تجد الشركة فيها خصائص تميز فيها بعضهم عن البعض الآخر في التعامل من حيث نوعية السلع وأسعارها وعبواتها واستعمالاتها وقنوات التوزيع المناسبة للوصول إليهم. كما أن استراتيجية اعتبار السوق كلاً متكاملًا تضع الشركة في مواجهة مباشرة مع المنافسين المحليين الأقوياء .

ب. إن السبب الرئيسي وراء تجزئة السوق هو الإفادة من ميزة التجانس فيه. هذا التجانس يمكن أن يكون عمودياً (ضمن الحدود السياسية للبلد) أو أفقية (متجانسة عبر الدول). ولذلك فإن بلدين يمكن أن يفتقدا التجانس العمودي ضمن حدودهما السياسية، ويمكن أن يكونا متجانسين أفقية عندما يكون جزء من أحدهما مشابهاً لجزء مقابل له في بلد آخر... وهذا ما يطلق عليه الجزء العالمي من السوق. ومع ذلك فليست التجزئة ضرورية أو مرغوب فيها دائماً، وخاصة عندما تكون حاجات المستهلك في البلد الواحد متجانسة أو عند وجود سوق واسعة. إلا أن التحديد الصحيح للسوق

1 - بديع جميل قفو، التسويق الدولي، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 153.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أو جزء منه يمكن المسوق من قياس حصته السوقية وتحديد خصائص واحتياجات المستهلكين المستهدفين فيه بالإضافة إلى خصائص المنافسين العاملين فيه مما يسهل عليه توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بصورة كفوءة.

إن عملية تجزئة السوق ليست سهلة بل عملية معقدة ومكلفة خاصة إذا ما تمت على أسس علمية (تشمل الجغرافية والسكانية والاجتماعية وال نفسية وأسلوب الحياة وغيرها) إضافة إلى نتائج دراسات وبحوث، ولذلك وكأي إجراء يتخذ لا بد من مقارنة كلفة ومردود القيام بهذا العمل من أجل الوصول إلى القرار المناسب الذي يحقق المردود المجزي للقرار المتخذ بخصوصه.

وإذا كانت الأسواق المحلية فيها الكثير من التجانس، فإن الأسواق الدولية تتمثل فيها الكثير من مؤشرات عدم التجانس في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية وحتى المنافسة التكنولوجية، مما يجعل من الممكن تجزئة مثل هذه الأسواق إلى قطاعات وفق معايير يختارها المسوق تمكنه من تحقيق المردود المناسب من هذه العملية. ولكثرة القطاعات / الأجزاء التي يمكن أن يتوصل إليها المسوق فإن عليه أن يختار تلك القطاعات الأكثر جاذبية من بينها، والتي تتناسب مع إمكانيات الشركة وقدراتها المادية والإدارية، وبالتالي تحقق لها فرصة تسويقية أفضل ترسم لها البرامج التسويقية المناسبة والمزيج التسويقي الذي يحقق لها أهدافها.

ولضمان نجاح استراتيجية تقسيم السوق لا بد من توفر الشروط التالية في تلك الأسس:¹

أ. إمكانية القياس **Measurability** ويقصد بها الدرجة التي تشخص فيها أجزاء السوق وقياس الحجم والقدرة الشرائية في تلك الأجزاء، مع ملاحظة أن بعض الخصائص يصعب قياسها رقمية مثل الخصائص الثقافية ومستوى جودة السلعة التي يفضلها المستهلكون في ذلك الجزء السوقي مما يجعل من الصعب اعتمادها في تجزئة السوق.

ب. إمكانية الوصول إلى القطاعات: **Accessibility** وتعني الدرجة التي يمكن أن يصل بها المسوق إلى القطاعات المعنية في السوق والاستجابة لمتطلبات المستهلكين فيها بسبب معوقات اللغة والتوجهات الوطنية مما يجعل من الصعب تصميم المزيج الترويجي المناسب لكل قطاع. ج. إمكانية تحقيق الربح **Profitability** والمقصود بها الدرجة التي تصبح فيها أجزاء السوق كبيرة و/ أو مربحة لدرجة أنها تستحق اعتبارها منفصلة لأغراض الأنشطة التسويقية. في التصدير تتحقق كلف عالية عند تجزئة الأسواق وذلك بسبب الحاجة إلى التكيف تبعاً لخصوصيات الأسواق المحلية وحاجاتها والطلب فيها. عوامل السوق المقيدة مثل الرسوم الجمركية والضرائب على أنواع معينة من السلع توفر قواعد

1 - بديع جميل قذو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 154.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

لتحويل السلعة وتكليفها كما أن القيود القانونية وحماية الحقوق والمواصفات قد تؤثر على كلف ومواصفات السلعة. ولذلك بات على الشركة أن تدرك أن استراتيجية تجزئة السوق عملية مكلفة، وكلما زادت

تلك الكلف أمكن تحقيق المزيد من الأرباح. د. إمكانية التنفيذ Actionability وتعني الدرجة التي يمكن عن طريقها تصميم برامج تسويقية فعالة لاجتذاب وخدمة القطاعات السوقية. فالقطاعات السوقية التي يمكن قياسها والوصول إليها واحتمال تحقيق الربح فيها لا قيمة لها ما لم يكن بالمستطاع تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة لكل منها. بالإضافة لذلك فإنه، لضمان فعالية هذه الأجزاء لا بد أن تستجيب بشكل يختلف من قطاع لآخر تبعاً للجهود التسويقية المبذولة.

ثانياً. أسس تجزئة الأسواق:

من الواضح أن علاقة المعيار المستخدم في التجزئة تعتمد على ظروف السوق الخاصة به وعلى خصائص الشركة التي تقوم بعملية تجزئة السوق لتحقيق أهدافها في كل جزء من تلك الأجزاء

هناك نوعان من متغيرات تجزئة السوق هما: (أ) مؤشرات السوق العام (ب) مؤشرات السلعة المحددة، وكلاهما يؤخذان من منظور السوق الكلي (العام) و منظور الزبائن. فمؤشرات السوق الكلي (العام) لا تتغير بمجرد تغير القوة الشرائية وحالاتها، بينما مؤشرات السلعة المحددة قد تتغير حسب عادات الشراء الفردية أو حسب سلعة معينة. والجدول التالي يوضح أسس تجزئة أسواق التصدير.

الجدول رقم (11) اسس تجزئة أسواق التصدير

مستوى التجزئة	مؤشر السوق العام (الكلي)	مؤشرات السلعة المحددة
السوق الكلي (الدولة)	خ صائص السكان والعوامل الديمغرافية، خصائص اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية	محددات اقتصادية وقانونية، ظروف السوق، الخصائص الثقافية وأسلوب الحياة المتعلقة بالسلعة واستعمالاتها
مستوى الزبائن /السوق (الجزئي)	أ- الخصائص الديمغرافية للزبائن من حيث العمر، الجنس، دورة الحياة، الديانة القومية	خصائص سلوكية، أنماط وعادات الاستهلاك. الاتجاهات، أنماط الولاء، المنافع المتطلع إلى تحقيقها



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

	ب- خصائص اجتماعية واقتصادية : الدخل، الوظيفة، التعليم، والخصائص النفسية والشخصية.	
--	--	--

المصدر: بديع جميل قديو، التسويق الدولي، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 154.

وهكذا يتضح أن هناك عدة أسس مختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتجزئة الأسواق الدولية.

ثالثا. توسيع السوق، عملية الاختيار: الأسلوب والاستراتيجية

اختيار سياسة توسيع السوق تمثل خيارا رئيسية وأساسية في التسويق الدولي، كما أنها توفر الأسس اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الدولي. تهتم استراتيجيات التوسع بكيفية قيام الشركة بتحديد وتحليل الأسواق لتحليل الأسواق الخارجية واستراتيجيات دخولها الدولية واختيارها بمرور الزمن، وتحديد عدد الأسواق التي ستعمل فيها والخصائص المطلوبة في الأسواق المختارة. فسياسة التوسع يمكن النظر إليها من عدة إتجاهات تشمل طبيعة نشاطات بحوث التسويق ودورها في اختيار الأسواق، إجراءات غزلة الأسواق الدولية وكيفية توزيع الجهود وتوظيفها وكذلك الموارد بين الأسواق الدولية المختلفة.

رابعا: المدخل السلبي والمدخل الإيجابي في اختيار الأسواق:

تبدأ معظم الشركات أعمالها الدولية بشكل تدريجي ودون تخطيط، وهذا ما يدعى المدخل السلبي Reactive Approach لاختيار الأسواق، حيث يتصرف المسوق بصورة سلبية في اختياره الأسواق وذلك بانتظاره الطلبات الواردة إليه من الخارج من مستوردين ومشتريين هناك، إذ ينتظر مبادأة منهم أو من وكلاء التغيير الذين يختارون السوق بشكل غير مباشر. وبهذا فإن عملية اختيار السوق تبقى بصورة غير رسمية وغير منتظمة معتمدة على المشتريين وتجعل من أسواق التصدير هذه متناثرة ومتقطعة. وبهذا الأسلوب فإن المصدر يستجيب للحالة التي تظهر. ومن الأساليب السلبية التي تستخدم في اختيار الأسواق تكون عن طريق الإستفسارات التي ترد إلى الشركة من الشركات الأجنبية أو باستخدام المصدرين وسائل الإعلام المحلية لجذب إنتباه واهتمام الزبائن الأجانب، وقد يكون ذلك عن طريق المشاركة في المعارض الدولية وفي وطنهم. مثل هذا الأسلوب من اختيار الأسلوب تلجأ إليه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

قليلة أو عديمة الخبرة في التسويق الدولي ومتطلباته. وقد تستفيد بعض الشركات الكبيرة من ورود طلبات إليها من زبائن في أسواق لم تدخلها سابقا. مثل هذا الأسلوب قليل الكلفة وأرباح قصيرة المدى.

أما المدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الدولية (مقارنة بالمدخل السلبي) أو ما يطلق عليه Proactive Approach، فإن المصدر ينشط في البحث عن أسواق خارجية والسعي لتجزئة الزبائن فيها. تتصف هذه السياسة بالانتظام والتخطيط مما توجب توفر أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية في العمل الدولي وقادرة على الحصول على المعلومات المفيدة من تلك الأسواق.

فالمدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الخارجية يمثل عملية رسمية وقد تشمل على بحوث تسويق منتظمة وحتى زيارات لتلك الأسواق بهدف تقييم الأسواق الواعدة. وهناك سياسات أقل رسمية وذلك بأن يختار المدير المسوق سوقا خارجي معينة بناء على مناقشات يجريها مع رجال أعمال ذوي خبرة في ذلك السوق، وقد يعثر على السوق الواعدة أثناء إجازته في الخارج. وهكذا فإنه مقابل كل سوق يكتشف نتيجة البحث التسويقي قد تظهر أسواق عن طريق الفطنة والإيحاء.

من الواضح أنه ليس هناك حدود فاصلة بين هذين المدخلين لاختيار الأسواق الخارجية، لأن العديد من الشركات تعتمد المدخل الإيجابي للأسواق التي تعتبرها رئيسية والمدخل السلبي للأسواق التي تعتبرها ثانوية. وقد أظهرت دراسة أجريت عام 1994 أن أكثر المدراء سواء منهم الذين يعتمدون المدخل السلبي أو المدخل الإيجابي يتأثرون بواحد أو أكثر من العوامل التالية:¹

أ. البعد النفسي: الشعور بعدم اليقين حول الأسواق الأجنبية والصعوبات التي

تواجه في الحصول على البيانات حولها.

ب. البعد الثقافي : الفروقات المتوقعة بين ثقافة المدير والثقافة البعيدة . ج. البعد الجغرافي: القرب / البعد..

خامسا: إجراءات اختيار السوق الدولية:

عند تطبيق المدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الخارجية، هناك أسلوبان متميزان الغرلة تلك الأسواق يمكن اعتمادهما: التمدد والإنكماش.

أ. طريق التمدد **Expansive Method**:

يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الإنطلاق إما من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية. اختيار السوق عبر الزمن يعتمد على التشابه بين هياكل السوق الوطنية السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو الطبيعة الثقافية حيث تمتد أعمال

¹ بديع جميل قنؤ، مرجع سبق ذكره، ص 158 .



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المسوق الدولي من سوق إلى أخرى مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة وبقية الوظائف التصديرية الأخرى. وهنا يكون التحرك نحو الأسواق المجاورة أولاً وذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية للمصدر والمعرفة للعادات والتقاليد والثقافة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وحتى اللغة أحياناً. يطلق على هذا الأسلوب اختيار السوق على أساس الخبرة. فاختيار الشركة سوق الكويت مثلاً يسهل عليها الإنطلاق نحو أسواق أعضاء مجلس التعاون الخليجي وكذلك الحال بالنسبة الأعضاء الاتحاد الأوربي وغيرها من التكتلات التي سبق الإشارة إليها مستفيدة من المزايا الممنوحة لحركة السلع والخدمات بين الدول الأعضاء في التكتل. وقد تعتمد الشركة إقامة فرع مبيعات لسلعتها في أحد أعضاء التكتل يستفاد منه لخدمة الدول المجاورة مشكلة سوقاً عنقودية Cluster. وقد تستخدم أساليب إحصائية مثل أسلوب متعدد المتغيرات Multivariate للتحليل العنقودي وتجميع الدول الأسواق المتشابهة .

ب. طريقة التقلص : Contractive Method |

عند استخدام طريقة التقلص الإنكماش فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق الوطنية التي تجزأ إلى مجموعات إقليمية وفق أسس: سياسية، اقتصادية، لغوية وغيرها. تتضمن هذه الطريقة عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي

النهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة ولمزيد من التحري عن الأسواق الواعدة، آخذين في الاعتبار مؤشرات السوق العام ومؤشرات السلعة المحددة التي سبق تفصيلها.

أما إجراءات التقلص وغربلة الأسواق بموجبها فتمثلها الخطوات التالية :

1. التقسيم الجغرافي:

يمكن تقسيم المرحلة الأولى للغربلة إلى: مرحلة المعلومات ومرحلة القرار وذلك بناء على قرب السوق الخارجية ودرجة تراكم الخبرة التي يتمتع بها المصدر في جمع المعلومات حول مجموعة المؤشرات العامة للسوق. وبالإضافة إلى المؤشرات الجغرافية فإن المؤشرات المتعلقة بالقضايا السكانية والاقتصادية والسياسية وخصائص البنى التحتية للسوق هي الأخرى ذات أهمية المتخذ القرار، بعض هذه الخصائص أكثر تقلباً من غيرها، ولذلك فإن الاهتمام الأساس يجب أن يتركز في التغيرات والتوقعات أكثر منه على الإحصاءات القديمة. ففي عالم تتغير فيه السياسات الاقتصادية من قبل الحكومات الوطنية والسلطات الدولية، فإنه من الأمور الأكثر إلحاحاً للمسوق أن يستخلص من المعلومات المتاحة له في هذا المجال ما له علاقة بالوضع التسويقي الذي يواجهه ليعدل استراتيجياته وسياساته بناء على هذه المعطيات. وبعيدة عن مؤشرات السوق العام، فإنه لا بد من مقارنة المؤشرات الخاصة بالسلعة المحددة لضمان الوصول إلى الاختيار الأفضل للسوق. هذه البيانات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أخريين مانعتين من العوامل هما:



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أ. المجموعة المانعة الخاصة بخصائص السلعة (وهي العوامل المرافقة للسلعة التي تتعارض مع المؤشرات الخاصة بالسوق العام كالمناخ، الثقافة، الديانة وأسباب أخرى).

ب. المجموعة المانعة لعوامل السوق، والتي يمنع التعامل معها لأسباب مختلفة كالمنع، والمقاطعة والحصار، والحصص (الكوتة) الاستيرادية إضافة إلى الضرائب والتعريفات الجمركية والمحددات غير التعريفية.

فمن الصفات التي يحضر التعامل بالسلعة الحاوية عليها مثل المشروبات التي تحتوي على الكحول أو لحم الخنزير في أسواق يحرم استهلاكها أو التعامل معها لأسباب دينية. أما صفات السوق المحضرة فمثالها محاولة بعض الشركات المقاطعة لتعاملها مع إسرائيل تصدير سلعها إلى أسواق عربية و / أو إسلامية تدرج تلك الشركات في قوائم الشركات المحظور التعامل معها، أو التصدير إلى دول فرضت الأمم المتحدة عليها حصارا اقتصادية كحالة العراق عندما فرض عليه الحصار.

وهناك اعتبارات أخرى يجب مراعاتها كالبيئة الاقتصادية والقانونية والثقافية. فمن السهل تقييم البيئة الاقتصادية على أساس من المؤشرات الكمية المتوفرة، لكن البيئة القانونية قد تكون أكثر تعقيدا لشمولها على مجالات عدة ولكونها تختلف من بلد/ سوق لآخر، وهنا يصعب على الشركة تقييم وتحليل القوانين والتشريعات الصادرة في كل بلد/ سوق مستهدف. وكذلك الأمر بالنسبة لتحليل الثقافات المختلفة في الأسواق التي تتطلع الشركة التعامل معها، كالسكان وقيمهم واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط حياتهم والشعب الذي ينتمون إليه في ثقافتهم كالشعب العربي مثلا.

التقسيم الجغرافي المبني على مؤشرات السوق الكلية يخفض عدد الأسواق المحتملة كثيرا، وتحدد القدرة الكلية السنوية للأسواق المتبقية على أساس تقدير الطلب والمبيعات المتوقعة في كل سوق، اعتمادا على الإنتاج الوطني والخزين (الرصيد) وإحصاءات التجارة الخارجية. هذه الحسابات توفر للمصدر قواعد وأسس كمية للمقارنة بهدف حذف أسواق وتحديد أي من الأسواق المتبقية تحتاج إلى جمع معلومات أكثر تفصيلا عنها.

2. التقسيم حسب الزبائن الاجتماعي - الاقتصادي):

بعد اختيار الأسواق بناء على التقسيم الجغرافي، فإن تقسيما آخر على أساس المعلومات عن الزبائن في السوق للوصول إلى الترتيب / التدرج النهائي للأسواق المستهدفة. ومن مؤشرات هذا التقسيم أنماط العرض والطلب مقاسة ببيانات كمية ونوعية)

(Quantitative + Qualitative data)، فمن حيث الطلب، فإن خصائص أسواق المستهلكين والصناعيين مختلفة إلا أن كلا النوعين من الأسواق لا بد أن يراعى فيهما العوامل النفسية (السلوك، نمط الحياة، الاتجاهات، أنماط الشراء)، وعملية اتخاذ القرار يجب أن تؤخذ بالاعتبار. ومن جانب العرض، فإن المنافسين يجب أن يتم تصنيفهم حسب

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

جنسياتهم، قدراتهم، نشاطاتهم وغيرها . إضافة لذلك يجب تحديد قنوات التوزيع حسب خصائص توفرها، قدراتها والأنشطة التي تمارسها. ولا بد من التعرض لوسائل الإعلام من حيث توفرها، كلفها، دورها وأولوياتها. ا بل جمع المعلومات لأغراض التقسيمين أعلاه (الجغرافي، الزبائن) فعلى المسوق الدولي، بناء على المعلومات المتاحة له أن يقيم ويعدل النتائج التي توصل إليها حول الأسواق المكتملة لتحديد العاصمة السوقية (المبيعات المحتملة) التي تؤدي إلى الترتيب النهائي الذي يعتمد على الربحية المتوقعة من كل سوق واختيار السوق الأفضل. أما الأسواق التي لم يقع عليها الاختيار، فيمكن الإحتفاظ بها لدخول الأشق محتمل إليها في المستقبل.

وفي أدناه تلخيص خطوات الغرلة المشار إليها أعلاه:¹

أولاً: الخطوة الأولى: التقسيم الجغرافي

1. مؤشرات السوق العام.

2. مؤشرات السلعة المحددة :- صفات السلعة المحضرة.
- صفات السوق المحضرة.

3. تقييم الأسواق المحتملة.

ثانياً: الخطوة الثانية: التقسيم حسب الزبائن

1. أنماط الطلب: مؤشرات كمية ونوعية.
2. أنماط العرض: المنافسة، التوزيع، الإعلام.

ثالثاً: الخطوة الثالثة: تقدير المبيعات المحتملة
1. حسب الأسواق.

2. حسب القطاعات السوقية .

رابعاً: الخطوة الرابعة: تقدير الربحية

1. ترتيب الأسواق / القطاعات .
2. الاختيار النهائي للأسواق. خامساً: الخطوة الخامسة:

¹ - بديع جميل قذو، مرجع سبق ذكره، ص 161.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المحاضرة الثانية عشر: أشكال التواجد في الأسواق الدولية

أولاً: التصدير كخيار استراتيجي لاقتحام السوق الدولية

عرف التصدير بأربعة مفاهيم متباينة تتماشى مع كل مرحلة معينة وهي :¹

- المفهوم الأول: "إحلال الصادرات" ويقصد بها سعي البلدان إلى إنتاج السلع التي هي بحاجة إليها محلي لكي تتجنب عملية الاستيراد أي أنها كانت تسعى إلى الاكتفاء الذاتي بإحلال الصادرات.

- المفهوم الثاني : "تصدير الفائض" سعت البلدان في هذه المرحلة إلى تصدير الفائض من المنتجات المصنوعة محلية البلدان بحاجة إليها.

- المفهوم الثالث: "التصدير أو الموت" ظهر في هذه المرحلة شعار النمرور الأسيوية الذي كان يرمي إلى التصدير أو الموت، حيث أصبح من الضروري القيام بعملية التصدير من أجل تمويل الحاجات الضرورية .

- المفهوم الرابع: "استهلاك فائض التصدير" بحيث أصبحت الدول تسعى بالدرجة الأولى للتصدير ثم استهلاك الفائض وهذا من أجل السعي وراء اكتساب الأسواق الخارجية ولأنها لا تستطيع العيش منعزلة عن الدول الأجنبية.

كما يقصد به قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق دولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات. كما هو مجموعة من التدفقات العينية العابرة للحدود، والتي يتم نقلها من طرف المقيمين في دولة ما، اتجاه المقيمين في دولة أخرى". ومن هاته التعريف لا يسعنا إلا أن نستنتج أن التصدير هو عملية بيع خارج الوطن تقتضي التكيف مع الأسواق الجديدة بما يفرضه هذا التكيف من ضرورة أن تكون السلعة المصدرة تتوفر فيها المقاييس الدولية من جودة وسعر وكمية لكي تقتحم السلعة الأسواق الدولية وتستمر فيها.²

1- أهمية التصدير:

تعتبر قضية التصدير من القضايا الوطنية لارتباطها الوثيق بتنمية الاقتصاد المستدام الذي يضمن لمواطني الدول التنوع في مصادر الدخل القائم على الكفاءة والفاعلية وحلقة وصل في تطوير الاقتصاد الوطني يجعله ذا ارتباط بدنامكية الاقتصاد العالمي وهذا لما له من أهمية في إفادة الدول من تحارب الدول الأخرى في المجال الاقتصادي وتكمن هذه الأهمية

¹ حسين شنيني، التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي- الواقع والتحديات،- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص82.
² - نعيمة فوزي، غراس عبد الحكيم، التجارة الدولية، دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 67



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

فيما يلي :

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي بما يساعد على الارتقاء بكفاءة الأنشطة الاقتصادية .
- الاقتراب من الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- يتميز التصدير بأنه قاطرة تحذب وراءها كافة الأنشطة الاقتصادية .
- دعم القدرة الذاتية للاقتصاد يرتبط بدعم القدرة التصديرية .
- يساهم في الاعتماد على مصادر مستقرة من النقد الأجنبي.
- يعمل على إزالة الاختناقات ونقاط التعثر بدءا من مرحلة الإنتاج وغاية بتقديمها إلى السوق العالمي من خلال إنشاء هيئة تعمل على متابعة النشاط التصديري بصورة متكاملة.

2- ودوافع التصدير ومتطلباته

دوافع التصدير قسمت الدوافع إلى قسمين وهذا حسب القوى المحفزة التي تدفع الشركات للبدء أو للتوسع في النشاطات التسويقية الدولية وهي كالآتي :

أ: عوامل ساحبة (Pull Factors): اعتمدت عدة شروط كما يلي:

- أهداف الربح والنمو: وهو أهم الدوافع المحفزة للشركة بحيث تنظر الإدارة للمبيعات الدولية كمصدر محتمل الزيادة أرباحها.
- تفوق تكنولوجي: حيث الشركة التي تمتلكه تتوفر لديها سلعة مميزة مقارنة بما يعرضه المنافسون في السوق الدولي.
- توفر معلومات استثنائية عن السوق الأجنبية: كخصائص العملاء الأجانب، وأحوال الأسواق ...
- اتجاهات المديرين: تلعب دورا هاما وحاسما في تحديد النشاط التصديري.
- الجدوى الاقتصادية: إن توفر هذا الشرط يؤدي إلى تخفيض وحدة التكاليف للوحدات المنتجة وبالتالي تأثيرها على طبيعة الكفاءة المرتبطة بالحجم ومن خلال التصدير.
- المزايا التسويقية: وذلك من خلال المعرفة والتخصص التسويقي بين الشركة المصدرة ومنافسيها.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- توفر الفرص التسويقية في الخارج: وذلك من خلال تأثيرها على رغبة الشركة بالتصدير.
- وكلاء أو دوافع التغيير: تلعب المؤسسات الرسمية وغير الرسمية دوراً رئيسية في تنشيط وتنمية أعمال التصدير .
- ب: **العوامل الدافعة push factors**: وذلك بفعل متغيرات وعوامل ضاغطة ومن أهمها:
 - أوامر الطلب الخارجية: عن طريق المعلومات التي تصل للشركة من العملاء الأجانب عن أسعار ومنتجات
 - تنوع المخاطر: إن الشركات المصدرة تواجه مخاطر سوقية أقل من غير المصدرة وذلك من خلال تنوع الأسواق لديها.
 - زيادة حجم المبيعات الموسمية للسلعة.
 - ركود أو تدهور السوق المحلي .
 - ضغوط المنافسة: وذلك من خلال رؤية المنافسين المحليين محتفظين بمحصصهم السوقية بدخولهم للأسواق الدولية.

3- متطلبات التصدير

إن من جملة هاته المتطلبات ما يتعلق أساساً بالخدمات التي يحتاج إليها التصدير بوظائفه، ومن أهمها ما يلي:

التمويل: يعتبر التمويل عامل أساسي في دفع صادرات البلد نحو اقتحام أسواق دولية جديدة، ويتم هذا التمويل من خلال التسهيلات ومختلف أنواع الخدمات التي تقدمها البنوك، كما تعدّ عصنة المصارف مما يتلاءم والتطورات الاقتصادية الدولية عامل مهم يزيد في قدرة منتجات البلد لمنافسة المنتجات العالمية، فالسرعة، المرونة، الكفاءة، كلها ركائز تحفز المتعامل الوطني والأجنبي على التعامل مع الاقتصاد الوطني .

التأمين: سنتناول ثلاث أنواع من التأمينات المتعلقة بالتجارة الدولية بصفة عامة والعملية التصديرية بصفة خاصة، وهذا لما لها من أهمية في النشاط التصديري والتأمين الدولي وهي:

- **التأمين البحري:** وهو تأمين من الخسائر التي قد تلحق بالسفينة أو البضائع أثناء الرحلة البحرية سواء خسائر بسبب النقل أو الغرق أو السرقة، والهدف منه بالنسبة للمصدر هو ضمان وصول البضاعة في الحالة الطبيعية، وإذا وقع طارئ فيكون هناك تعويض من الشركة المؤمن للمصدر بنسبة يتم الاتفاق عليها بين المصدر وشركة التأمين.

- **إعادة التأمين:** يستخدم هذا النوع من التأمين من خلال إعادة تأمين الصفقات الكبيرة بين الدول أو بين المتعاملين الاقتصاديين في مختلف البلدان، والغرض منه هو أن تتفادى المؤسسة التأمينية أي خسارة قد تقع، وبالتالي



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

تقوم بإعادة تأمين جزء من الصفقة لدى الشركات المختصة بإعادة التأمين.

- تأمين القرض عند التصدير : وهو أداة تأمينية تسمح للدائنين مقابل دفع أقساط الشركة التأمين من تغطية مخاطر عدم تسديد الديون الناتجة عن الأشخاص العاجزين.

النقل: للنقل الدولي أهمية كبيرة في تحديد حجم التبادل الدولي للسلع والخدمات حيث تؤثر تكلفة النقل في تكلفة السلعة، وبالتالي تحدد ما إذا كانت السلعة موجهة للاستهلاك المحلي أم للتصدير، فوجود وسائل نقل متطورة تساعد على تقليل المسافات وإلغاء الفوارق الطبيعية للاستفادة من خبرات العالم.

المستندات والوثائق الأساسية في العملية التصديرية: يمكن تقسيمها إلى جزئين وهما: الوثائق الأولية والوثائق النهائية.

- الوثائق والمستندات الأولية: تتمثل في شهادة الإجراءات الجمركية والفاتورة المبدئية وترخيص التصدير وشهادة المطابقة وكشف المحتويات وشهادة صحية وإذن بالشحن.

- الوثائق والمستندات النهائية: ويقصد بها المستندات التي يتم إعدادها فور انتهاء من إتمام عملية الشحن والتي يجب تقديمها للبنك فاتح الاعتماد وهي وثيقة الشحن، الفاتورة التجارية، الكمبيالة المستندرية، شهادة زراعية، شهادة المنشأ، شهادة بيطرية، شهادة مراجعة.

العبور "الترانزيت" : ونعني به البضائع العابرة عبر الإقليم دون أن تكون وجهتها النهائية إليه، وعملية الترانزيت من أول العمليات الجمركية التي تساهم بفاعلية في إنماء الثروة. ولعبور طريقتان هما: الطريقة الأولى: وهي الطريقة المباشرة بحيث تتولى المؤسسة عملية التصدير دون تدخل أي مؤسسة أخرى. الطريقة الثانية: وهي الطريقة غير المباشرة وتكون فيها عملية التصدير عن طريق مؤسسة العبور للتصدير والاستيراد .

4- أشكال التصدير يأخذ التصدير عامة شكلين رئيسيين هما:¹

التصدير المباشر: وهي الطريقة التي من خلالها تتولى المؤسسة بنفسها عملية التصدير، حيث تحري بإقامة المؤسسة لفرع تجاري في الدول المستوردة أو ربما بالتعاقد مع مؤسسات تنتسب للدول المستوردة (ذات الوكالة التجارية). كما أن قرار المؤسسة باستخدام أسلوب التصدير المباشر يعزى لعدة اعتبارات من بينها، رغبة المؤسسة في تواجدها بشكل مباشر في الأسواق التي تصدر لها من أجل الاستجابة لمتطلبات مستهلكيها وربما لتزايد طلبات مستهلكيها وبروز مستهلكين

1 - حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص83.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

جدد.

التصدير غير مباشرة: هو ذلك التصدير الذي يتم عن طريق وسطاء قد يكونون وسطاء التصدير أو وسطاء الاستيراد، سماسة أو شركات العبور، وهم مختصون في التجارة الدولية أو البيوع الدولية. أما عن وسطاء التصدير فهم موزعون حسب الفئات التالية :

- عملاء التصدير : ويتدخلون باسمهم الشخصي بعقد اتفاقيات مع الموزعين مقابل حصولهم على عمولة.
 - تجمعات المصدرين: تقدم خدمات متشابهة لخدمات العملاء إلا أنها تعمل لحساب مجموعة من المؤسسات.
 - مفاوض الاستيراد والتصدير : وهو يقوم بالعمليات التجارية، وظيفته شراء السلع وإعادة بيعها بالخارج.
 - شركات تجارية متنوعة: كوسطاء الاستيراد والسماسة وشركات العبور وذلك مقابل عمولة أو اتفاق معهم.
- 5- إستراتيجية التصدير:** ينبغي للمؤسسة الرغبة في التصدير أن تكون لديها إستراتيجية واضحة، وأن لا تكون العمليات التصديرية عفوية لأن الدخول إلى الأسواق الدولية ليس بالأمر السهل، ولأجل هذا لا بد مما يلي:
- طاقم يتمتع بمعرفة عالية بميكانيزمات التجارة الدولية.
 - تحديد الإمكانيات اللازمة لاقتحام الأسواق الدولية (المالية، المادية).
 - تحديث وعصرنة النظام الإعلامي والمعلوماتي للمؤسسة.
 - تحليل الموقف التصديري من خلال نظرة شاملة وكاملة لقطاع التصدير ومعرفة الأهداف والإمكانيات وتحديدها.
 - تحديد الأولويات السلعية وهذا باختيار وانتقاء نوع السلعة التي يمكن أن تحد رواجها في الأسواق الدولية المعنية .
 - تحديد الأولويات الجغرافية وهذا بإعداد بحوث تسويقية حول الأسواق الخارجية (الأذواق، الاحتياجات الاستعمال)
 - تحديد أهداف المؤسسة من العملية التصديرية مثل:
- اقتحام السوق الجديد معناه تحقيق عوامل مالية جديدة.
 - اقتحام السوق الجديد يعتبر منفذا أساسيا للخروج من المحال التجاري المحلي المحدود إلى آفاق عالمية أرحب

وواسعة.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

• تدعيم لسمعته التجارية في الأسواق الدولية .

• مضاعفة المؤسسة لإنتاجها واتساع مجالها.

- البحث واستكشاف أسواق دولية جديدة: ويتم ذلك من خلال: - الاشتراك في المعارض الدولية، حيث تقوم المؤسسة من خلالها بترويج لمنتجاتها وإبرام الصفقات التجارية مع رجال الأعمال الزائرين للمعرض، كما تتيح للمؤسسة معرفة وإطلاع على رغبات ودرجات الجودة التي يطلبها الزبائن.

- الإعلان عن منتوجات المؤسسة في وسائل الإعلام المختلفة.

- البيع: عند الانتهاء من مرحلة البحث عن أسواق جديدة لمنتوج المؤسسة تأتي مرحلة البيع وهذا بالاتصال بالعملاء ورجال الأعمال الجادين والراغبين بالتعامل مع المؤسسة بحيث يتم الاتصال بهم عن طريق مراسلتهم أو إرسال مندوب لمقابلتهم وإبرام التعاقدات المختلفة بطرق البيع وسعر البيع والكميات المطلوبة.

- تنفيذ الطلبات: بعد ما تم عقد الصفقة مع العميل الأجنبي والاتفاق على كل حيثيات هذه الصفقة تقوم المؤسسة بتنفيذ الطلبات المتفق عليها مع الزبون من حيث الكمية، النوع، السعر، طريقة الدفع، وسيلة النقل.

- إرسال الطلبات: بعد ما تم تجهيز الطلبية (البضاعة المطلوبة كما وكيفا) يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بنقل السلعة إلى بلد الزبون وذلك بعد القيام بالإجراءات الجمركية اللازمة، ويتم اختيار وسيلة النقل المناسبة.

-تحصيل المستحقات: يتم تحصيل مستحقات المؤسسة من العملية التصديرية حسب الآجال المتفق عليها من جهة وطريقة التسديد من جهة أخرى، فالهدف من العملية التصديرية في النهاية هو تحصيل المستحقات حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في العملية التصديرية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من استرجاع مستحقاتها فستلجأ إلى مفاوضات جديدة مع العميل لدفعه على تسديد ما عليه، وإذا لم يتم ذلك فعليه اللجوء إلى التحكيم الدولي .

- المتابعة تقوم المؤسسة بعملية المتابعة بغرض عدم فقدان العميل الأول وكسب عملاء جدد، أي متابعة ردود أفعال المستهلكين على منتج المؤسسة المتاح للعميل الأجنبي.

ثانيا: عقود التراخيص

الترخيص هو أسلوب الدخول إلى الأسواق الخارجية حيث تتعاقد المؤسسة مع طالب الترخيص في السوق الخارجية و تقدم له حق استخدام طريقة التصنيع، العلامة التجارية، براءة الاختراع، السر التجاري، أو أي شيء آخر له قيمة تجارية مقابل مبلغ معين. و تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الأسلوب عندما تشتهر علاماتها التجارية عالميا و



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

يصبح الطلب على منتجاتها منتظما و متكررا¹.

و يحقق نظام الترخيص مزايا عدة بالنسبة للمرخص له منها:

- حماية النظام الاحتكاري في مجال التكنولوجيا من التصدع نتيجة الشبوع و التقادم و التقليد.

الصادرات و بخاصة إذا كان التصدير مرتبطا بتجميع السلعة محليا، كما هو الحال في الصناعات

- حماية أسواق الهندسية.

- كما تحقق تجارة التكنولوجيا عائدا ماليا كبيرا يساعد المؤسسة في نشر نفقات التجديد التكنولوجي.

أما بالنسبة للمرخص له فان الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدايل الأخرى المتاحة، الفائدة الأخرى هو أن الترخيص المنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرصة إجراء تنوع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، بالإضافة إلى المزايا الأخرى التي يكتسبها من وراء هذا الاتفاق

و عن عيوب التراخيص كوسيلة من وسائل الدخول إلى الأسواق الخارجية هو ضعف عملية الرقابة و قلة سيطرة المشروع على المرخص له، مقارنة بما لو كان قد أقام مصنعه الخاص به. كما انه بمرور الوقت قد يصبح المرخص له منافسا عند نهاية مدة العقد نظرا لاكتسابه الخبرة، و لعلاج هذه المخاطر يجب على مانح الترخيص أن يوثق علاقته مع المرخص له من خلال تحقيق مزايا متكافئة لكلا الطرفين، كما ينبغي على مانح الترخيص أن يستمر في الابتكار و التجديد حتى يظل المرخص له معتمدا عليه.

و يمكن الدخول إلى الأسواق الخارجية بهذا الأسلوب على الصيغ التالية:

1- **التعاقد على الإدارة:** ذلك الإدارة فندق أو مطار أو مستشفى أجنبي أو أي منظمة أخرى مقابل مبلغ معين. يستخدم نظام فنادق شيراتون مثلا هذه الطريقة و التي تمتاز بانخفاض المخاطرة إلى جانب توليد الأرباح منذ البداية، من ناحية أخرى هذا الأسلوب غير مقبول عندما تمتلك المؤسسة موهبة إدارية نادرة لا يمكن التعاقد عليها أو في حالة إمكانية تحقيق الأرباح عند تولي المهمة بالكامل دون ترخيص، كما أن التعاقد على الإدارة يحول دون مناقشة الشركة لزيائنها التي سبق و أن رخصت لهم خبرتها الإدارية.

2- **التعاقد على التصنيع أو الإنتاج:** حيث يتم التعاقد مع مؤسسة أجنبية لغرض القيام بالإنتاج في حين تقوم المؤسسة

1 - محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص290.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأصلية بالتسويق و ذلك بدلا من الترخيص لمؤسسة أجنبية للقيام بإنتاج و تسويق المنتجات. يتيح هذا الأسلوب للمؤسسة فرصة البدا بسرعة، مع اقل قدر من المخاطرة إلى جانب توفير فرصة الشراكة مع مؤسسة أجنبية أو شراؤها، كما أنه يساهم في توسيع أسواقها دون استثمار في مصانع جديدة.

3- مزايا وعيوب نظام التراخيص

سننظر فيما يلي إلى مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة وكذلك بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.

- مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة :

أ: المزايا

- لا يتيح للطرف صاحب الامتياز التحكم في سوق الدول المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص
- الحفاظ على الاستقلال السياسي والاقتصادي،
- تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية،
- تنمية التكنولوجيا الوطنية في الوقت نفسه،
- حماية أو ضمان استقلال صناعتها الإستراتيجية من الوجود الأجنبي على وجه الخصوص
- العديد من الدول تفضل الترخيص على حساب الاستثمار المشترك (الشراكة) وذلك لحصوله على موافقة أسرع من الدول مقارنة بالاستثمار المشترك،

- التغلب على موانع الاستيراد التي تزيد من ارتفاع التكاليف وعليه تفضل تصدير أوصول مادية غير ملموسة لا تخضع لموانع استيرادية .

ب: العيوب

- "من المتوقع أن تحرم الدول المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها باستغلال الامتياز و الترخيص الخاص بمنح معين إذا لك يكن عن طريق الاستثمار المباشر،

- ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان، بعض البلدان حديثة التصنيع كهونكونغ والبرازيل استطاعت أن تستوعب بعض النماذج والأساليب التسييرية البعض الدول المتقدمة كالولايات



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المتحدة الأمريكية واليابانية ...

- مناصب شغل: إن استثمار أرباح المؤسسات في مشاريع جديدة لتكييفها مع المهارات والقدرات المتوفرة.
- مزايا وعيوب نظام التراخيص سنتطرق فيما يلي إلى مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة وكذلك بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.

-مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة

أ: المزايا

- لا يتيح للطرف صاحب الامتياز التحكم في سوق الدول المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص (الحفاظ على الاستقلال السياسي والاقتصادي)،
- تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية،
- تنمية التكنولوجيا الوطنية في الوقت نفسه،
- حماية أو ضمان استقلال صناعتها الإستراتيجية من الوجود الأجنبي على وجه الخصوص.
- العديد من الدول تفضل الترخيص على حساب الاستثمار المشترك (الشراكة) وذلك لحصوله على موافقة أسرع من الدول مقارنة بالاستثمار المشترك،

- التغلب على موانع الاستيراد التي تزيد من ارتفاع التكاليف وعليه تفضل تصدير أو وصول مادية غير ملموسة لا تخضع لموانع استيرادية

ب: العيوب

- من المتوقع أن تحرم الدول المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها باستغلال الامتياز و الترخيص الخاص بمنح معين إذا لك يكن عن طريق الاستثمار المباشر،
- ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان،
- انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية،



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- ارتفاع تكلفة تدريب الكفاءات الوطنية على استخدام براءة الاختراع بسبب عدم توافر هاته الكفاءات بالدول المضيفة والتي قد تحدد إمكانية نجاح هاته الدول في استغلال براءة الاختراع".

-مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات

أ: المزايا

- التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة،
- التراخيص تمنع أو تساعد على الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءات الاختراع،
- التراخيص من أسهل وأسرع الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية وخاصة حالات الشركات صغيرة الحجم.

ب: العيوب

- فقدان السيطرة على عمليات الجودة والسوق،
- احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على التراخيص،
- انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة بالاستثمار المباشر .

ثالثا: المشاريع المشتركة:

الشراكة أو العمليات الاقتصادية المشتركة تتمثل في إنشاء شريكين من جنسيتين مختلفتين لمؤسسة صناعية، اقتصادية أو تجارية، من خلال المساهمة الهادفة في رأس المال من طرف مؤسسة أجنبية تنشط في سوق تصديرية معينة، مع مؤسسة تصديرية وطنية تنشط في السوق نفسه. بنسبة اشتراك يختلف معدلها من بلد الى اخر.

فطبقا لهذا الأسلوب تساهم المؤسسة في رأس المال و إدارة المشروع المشترك بنسبة تختلف بحسب القوانين و الأنظمة المعمول بها في كل بلد (عادة ما تكون بين 25% إلى 75%)¹

وقد انتشر هذا الأسلوب انتشارا واسعا في الكثير من الدول و ذلك للأسباب التالية:

- إن الترخيص يمنح الشركة الأم نسبة معينة أو عائدا محدودا يتناسب و حجم المبيعات مثلا، بينما الإنتاج المشترك سيمنح الشركة الأم في التوسيع نطاق الإشراف على السلع المصنعة و المسوقة بالإضافة إلى زيادة العائد المحقق من

1- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 153. 3- أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة: مرجع سبق ذكره، ص 151.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المبيعات .

- الشركة الأم سيكون لها صوتا متساويا لصوت الشركة المحلية في السوق الأجنبية و هذا سيمكنها من التدخل في معظم السياسات و البرامج التسويقية.

- يمكن الاستفادة من خبرة الشريك المحلي في التعرف على مقومات السوق المحلي و اعتبارات أخرى تخص الإنتاج والتسويق. و لكن بالمقابل تتميز المشاريع المشتركة بمخاطر أساسين هما:¹

- لا تمنح للمؤسسة إمكانية التحكم المشترك لسياساتها في البلد الذي تدخله، خاصة عندما تكون المؤسسة حديثة النشاط.

- التضارب على الأهداف، أو الذهنيات التي قد تظهر بين الشريكين وسلوكاتهم، و التي قد تنتهي بشل النشاط إذا كانت المساهمات متساوية 50/50، أو بفسخ عقد الشراكة إذا كان الشريك الحديث يعتبر نفسه متضررا من العملية.

لذلك من اجل نجاح المشروع المشترك يفضل الانتباه الكامل إلى العناصر التالية: - أهداف المشروع المشترك: يجب تحديد المحاور العريضة لقيام الفرع وكذلك لأنشطته المختلفة .

- مساهمة كل من الشريكين في رأس المال و التكنولوجيا و الكفاءات و التسويق: حيث بعض المعايير يصعب تقديرها بشكل كمي.

- اختيار تركيب رأس المال: يتم هذا الاختيار تبعا لاعتبارات إستراتيجية متضمنة الشركاء و أهداف البلد الذي سيقام فيه الفرع.

- توزيع مسؤوليات الإدارة: يفضل اعادة تفويض الإدارة لأحد الشركاء، لان الشريكين لهما تطلعات مختلفة يصعب عليهما إدارة المشروع بالمشاركة و لاسيما في البداية إذا كان الشركاء لا يعرف بعضهم بعضا بشكل جيد، أو إذا كانوا من ثقافات مختلفة. بشكل عام يتمتع الشريك المحلي بميزة نسبية لأنه يعرف البيئة المحلية، و يمكن أن يقدم الكثير من الخدمات للمشروع المشترك.

في هذا الأسلوب يجب أن تتجنب المؤسسة الدولية غياب المساواة في القوى، فالاشتراك بين قوي و ضعيف ليس مجديا، و ينتهي غالبا بامتلاك الفرع من قبل إحدى الشركات الأم، لكن يلاحظ حاليا أن الكثير من المؤسسات الكبيرة و القوية تبحث عن الاشتراك مع مؤسسات صغيرة و متوسطة من أجل السيطرة على المشروع المشترك و المؤسسات

¹ - J.lendrevie, J.lévy: MERCATOR, 7° édition, DALLOZ , paris, 2003, p 983

محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الضعيفة من جهتها تبحث كذلك عن شريك قوي بهدف حل مشاكلها أو من أجل كسب مهارات إضافية.

2- التحالفات الإستراتيجية

مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين. والحقيقة أن المؤسسات تدخل في تحالفات إستراتيجية بهدف تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة.

و نوضح فيما يلي المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف:-

- أن يكون لدى كل طرف

ميزة تنافسية (إنتاجية، تكنولوجياية أو تسويقية).

- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.

- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.

- أن يكون احتمال تحول احد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا . - أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته . - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منها.

و أخيرا نناقش أمثلة مختلفة لتحالفات إستراتيجية:3

1- تحالفات إستراتيجية تكنولوجياية:

يعتبر اكتساب خبرة تكنولوجياية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الاستراتيجي بين شركتي "أي تي اند تي" الأمريكية و "اوليقتي" الإيطالية، حيث كانت "أي تي آند تي" في اشد الحاجة إلى دخول الأسواق الأوروبية، لكنها لم تكن تملك الخبرة و الاتصالات اللازمة لذلك، و في المقابل فان شركة " وليقتي" كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها.

و بالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

2- تحالفات إستراتيجية إنتاجية

يعتبر التحالف الاستراتيجي بين شركتي "جنرال موتورز" و "تويوتا" تحالف إنتاجي في المقام الأول، حيث تهدف "جنرال موتورز" في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة "تويوتا" في مجال صناعة السيارات متوسطة و صغيرة الحجم



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

في مقابل مساعدة "تويوتا" في الدخول إلى السوق الأمريكية.

3- تحالفات إستراتيجية تسويقية

تتساعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من "كاتربيلر" من الولايات المتحدة الأمريكية و "ميتسوبيشي" من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكل من الشركتين استخدام نفس التوزيع في الشرق الأقصى، كما يمكن ل "كاتربيلر" بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الاسترالي رأسا من اليابان و التوفير بذلك في تكلفة النقل.

أهداف المشروعات المشتركة: إن انتهاج سياسة الشراكة أو المشروعات المشتركة لا يكون اختياراً عشوائية، بل عادة يكون اختيار إستراتيجية ومستهدفة وذلك من أجل بلوغ أهداف ومصالح تدر ربحية ومن بينها ما يلي: - الاختيار الأمثل لإمكانات المؤسسة: حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير كل من منتجاتها والسوق التي تروج فيه هاته الأخيرة فهي تسطر أهداف تسعى للوصول إلى تحقيقها كالتزويد بالتكنولوجيا والإمكانات الجديدة والتعاون في إطار البحث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية بغية الحصول على التقنية والخبرة بدخولها في النشاطات الكبيرة. - التدفقات المالية: تعمل الشركة على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وخاصة الشركات العملاقة التي تتمتع بالقدرة الذاتية لتمويل مشروعاتها وهذا لضخامة رؤوس أموالها وأصولها وأرباحها، وكذلك تمنعها بثقة ائتمانية لدى المؤسسات المالية التي تقدم على تمويل احتياجاتها الاستثمارية كما يمكن اعتبار سياسة إعادة استثمار الأرباح المحققة من قبل الشريك الأجنبي داخل البلد المضيف بمثابة تدفقات داخلية لرؤوس الأموال. - وسيلة نقل التكنولوجيا، حيث تعتبر الشراكة إحدى قنوات نقل المعرفة التكنولوجية وذلك بتقاسم المسؤوليات بين الجهة الموردة التي تقوم بتوفير جزء من التمويل لتنفيذ المشروع وإقامة صناعة متكاملة عن طريق توفير التكنولوجيا اللازمة وفي مقابل ذلك يعمل البلد المضيف بتوفير الجزء المتبقي من التمويل والمواد الخام. - تحسين ميزان المدفوعات: إن الشراكة تعمل على توفير رؤوس الأموال والخبرات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وبالتالي زيادة الصادرات أو خفض الواردات بمعنى تضيق فجوة الصادرات

والواردات

- اكتساب مهارات إدارية وتنظيمية: بحيث يعد الشريك الأجنبي مصدرا مهما من مصادر توظيف المهارات الإدارية والتنظيمية نظرا لخبرته وكفاءته وقدرته على تنفيذ الدورات المتخصصة في الأنماط الإدارية المتميزة بحيث أن

- التطور التكنولوجي: يعتبر عامل أساسي في تطوير المؤسسة الاقتصادية وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق الدولية، ونظرا لكون التطور التكنولوجي عاملا مستمرا، فمن الصعب على المؤسسة الاقتصادية مواكبة هذا التغير نظرا للتكاليف، فتلجأ إلى عقد الشراكة لتقليص هاته التكاليف ورفع المستوى العلمي.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

مزايا وعيوب المشروعات المشتركة :

أما فيما يخص المشروعات المشتركة كذلك سوف نتطرق إلى مزاياها وعيوبها من وجهة نظر الدول المضيفة ومن وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات.

مزايا وعيوب المشروعات المشتركة من وجهة نظر الدول المضيفة

أولاً: المزايا:

- المشروعات المشتركة (الاستثمار المشترك) إذا أحسن تنظيمه وتوجيهه فإنه يعمل على زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية،
- خلق فرص جديدة للعمال وما يرتبط بها من منافع أخرى،
- تحسين ميزان مدفوعاتها،
- تنمية قدرات المديرين الوطنيين وخلق علاقات تكامل اقتصادية راسية أمامية وخلفية مع النشاطات المختلفة بالدول المضيفة،
- وسيلة لتبادل الخبرات، أي هناك تبادل حقيقي للمعلومات والخبرات والمعارف،
- وسيلة للحصول على معلومات اقتصادية على أسس صحيحة.

أما بالنسبة للدول النامية فتعتبر المشروعات المشتركة من أكثر أنواع وأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر قبولاً وهذا للأسباب التالية:

- تخفض من درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني،
- يساعد في تنمية الملكية الوطنية،
- خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال الوطنيين .

ثانياً: العيوب:

- استحواذ الدول المضيفة على أهم المزايا السابقة وترك القليل للطرف الأجنبي،



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- مساهمة المشروعات المشتركة في تحقيق أهداف الدول النامية أقل بكثير من مساهمتها للمستثمر الأجنبي،
- أن تحقيق المنافع سالفة الذكر وغيرها يتوقف على مدى توفر الطرف الوطني ذي الاستعداد الجيد والقدرة الفنية والإدارية والمالية على المشاركة في المشروعات المشتركة خاصة في الدول المتخلفة.

مزايا وعيوب المشروعات المشتركة من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات

أولاً: المزايا :

- أحيانا يساعد في حصول الشركة على موافقة الدول المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكة مطلقة فيما بعد وهذا في حالة نجاحه،
- يعتبر الاستثمار المشترك (المشروعات المشتركة من أكثر أشكال الاستثمار تفضيلا لدى الشركة في حالة سماح الدولة المضيفة لهذه الشركة بالتملك المطلق للمشروع،
- تفضل المشروعات المشتركة في حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى الشركة،
- المشروعات المشتركة تتناسب مع الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الدولية صغيرة الحجم،
- تساعد على سرعة التعرف على طبيعة السوق المضيف وإنشاء قنوات توزيع وحماية مصادر المواد الخام الأولية للشركة الأم،
- تساعد في تخفيض الأخطار التي تحيط بمشروع الاستثمار وخاصة الأخطار التجارية مثل التأميم، والمصادرة،
- تساعد في تدليل الكثير من الصعوبات والمشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي،
- المشروعات المشتركة وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة،
- تساعد في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي على الحصول على القروض المحلية والحصول على المواد الخام والأولية اللازمة للشركة الأم.

ثانياً: العيوب:



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- احتمال وجود تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار (الطرف الأجنبي والوطني)،
- قد يسعى الطرف الوطني إلى إقصاء الطرف الأجنبي من المشروع الاستثماري وبالتالي ارتفاع درجة الخطر وهذا يتنافى مع إستراتيجية الطرف الأجنبي والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار في السوق المعين،
- انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر المحلي قد يؤثر سلبا على فعالية مشروع الاستثمار في تحقيق أهداف طويلة الأجل،
- يحتاج إلى رأس مال كبير نسبيا،

ثانيا: الاستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية

1- مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

تعددت مفاهيم الاستثمار الأجنبي المباشر تبعا لأنواعه والقائمين عليه، حيث يعرف على أنه: "ذلك الاستثمار القائم قصد تأسيس روابط اقتصادية دائمة مع المؤسسات، حيث أنه يعطي الفرصة للقيام بالأثر الحقيقي على تسيير المؤسسات المذكورة عن طريق:¹

- إنشاء أو توسيع مؤسسة ملحقة، فروع، ... الخ.

- المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة من قبل.

- احتلال كامل لمؤسسة قائمة.

الاستثمار المباشر هو تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية عن طريق إقامة مشاريع إنتاجية أو تجميعية في الخارج. فالكثير من المؤسسات تفضل الدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال امتلاك أصول في الدولة المضيفة و الاستثمار فيها مباشرة.

ويعتبر حسب صندوق النقد الدولي ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة

1 - سعيدي فيصل، بن عمر خالد، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على المتغيرات الاقتصادية في الدول النامية، الملتقى الدولي الثاني بعنوان الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي حالة بعض الدول النامية، جامعة بومرداس، 22-23 أكتوبر، 2007، ص2.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".

كما يقصد بهذا النمط من الاستثمار قيام المستثمر الأجنبي سواء أكان شخصا طبيعية أو معنوية بممارسة نشاط تجاري في الدولة بحيث يخضع هذا النشاط لسيطرته وتوجيهه سواء كان ذلك عن طريق ملكيته الكاملة الرأس المال المشروع أو عن طريق مساهمته مع رأس المال الوطني بنسبة معينة تكفل له السيطرة على إدارة المشروع،

وعليه فالاستثمار الأجنبي المباشر هو كافة انتقالات رؤوس الأموال الأجنبية، مقترنة بعنصري الإدارة والتنظيم للاستثمار المباشر في الدولة التي انتقل إليها، وذلك في صور وحدات إنتاجية، خدمية، مالية.

يعرفه فرانسوا كسني كما يلي: "يكون الاستثمار الأجنبي استثمارا مباشرا إذا كان المستثمر الأجنبي يملك 10%

فيها أكثر من الأسهم العادية في حقوق التصويت داخل المؤسسة وهذا المقياس تم اختياره لأنه يقدر على أن تلك المساهمة هي استثمار طويل المدى يسمح لممارسة التأثير على قرارات تسيير المؤسسة".

وما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف أنها تركز على أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو إقامة مشروعات بدولة ما (الدول المضيفة) من طرف غير مقيم بها سواء بنفسه أو كشريك في رأس المال، بحيث لا تقل نسبته في المشاركة عن حد معين، ويلاحظ أن المستثمر الأجنبي عادة ما يفضل هذا النوع من الاستثمار كونه يخول له حق الرقابة والإشراف على أمواله وإدارتها، مما يبعث في نفسه شعورا من الرضا والاطمئنان .

2- أهمية الاستثمار الأجنبي: تكمن أهمية الاستثمار الأجنبي فيما يلي: ¹

- هو وسيلة تمويلية خارجية بديلة.
- هو عنصر تكميلي للموارد المحلية .
- تعبئة المدخرات المحلية.
- التوصل إلى امتلاك تكنولوجيا ذاتية، مهارات.
- تطوير وتيرة التنمية الصناعية .
- علاج المشكل المديونية الخارجية وذلك لأن الدولة لا تتحمل أي أعباء ولا تخرج رؤوس الأموال إلا عند تحقيق ربح معين.

1 - حسين شنيني، مرجع سبق ذكره، ص90.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

رغم ارتفاع نسبة المخاطرة إلا أن الاستثمار المباشر يعود بفوائد و منافع كبيرة بالنسبة للمؤسسة، و يمكن اختصار هذه الفوائد على النحو التالي:¹

- توافر الحرية الكاملة في الإدارة و التحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويقية و إنتاجية و مالية و السياسات الخاصة بالموارد البشرية).

- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها و التي ينجم الجزء الكبير منها من انخفاض تكلفة المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.

- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على المشكلات الناجمة من الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل التراخيص، التوكيلات و الاستثمار المشترك و عقود الإدارة وغيرها.

- إذا استطاعت المؤسسة أن تبني صورة ذهنية جيدة و مقبولة لدى الجمهور في الدولة المضيفة، فمن المحتمل جدا أن تصبح مهمة فرع المؤسسة بهذه الدولة سهلة للغاية فيما يخص بتنفيذ سياسات التوسع و التسويق و غيرها من سياسات

لمحة تاريخية عن الاستثمار الأجنبي المباشر

يعود تاريخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية إلى القرن التاسع عشر، حيث تركزت هذه الاستثمارات خلال فترات الاستعمار في قطاعات المعادن والزراعة والخدمات العامة، وقد شهدت بدايات القرن العشرين تطوير جزء كبير من البنية الأساسية في مختلف أنحاء العالم من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بما فيها الطاقة الكهربائية والاتصالات السلكية واللاسلكية.

بحلول عام 1914 كان الرصيد العالمي المتراكم من الاستثمار الأجنبي المباشر يقدر بحوالي 15 مليار دولار، وكانت المملكة المتحدة حينذاك المصدر الأكبر للاستثمار، تليها الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وكانت أمريكا أكبر متلق للاستثمار الأجنبي المباشر.

وفي عام 1938 بلغ الاستثمار الأجنبي المباشر حوالي 66 مليار دولار، وكانت الشركات البريطانية لا تزال أكبر المستثمرين، وقد توجهت أكثر من نصف تلك الاستثمارات إلى الدول النامية، ولاسيما أمريكا اللاتينية وآسيا، خاصة في قطاع الزراعة والتعدين والبنية الأساسية.²

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية تغير نمط الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية المصدر الرئيسي، وكان في قطاعات التحويلية، واتبعت أغلب الدول النامية خلال الخمسينات والستينات إستراتيجيات

¹ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 489.

² حسين شنيني، مرجع سبق ذكره، ص 90.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

تنموية مستندة إلى الاقتصاد الموجه والمغلق وركزت على تنمية الصناعات المحلية.

أما في السبعينات من القرن الماضي فقد تأثر هذا النوع من الاستثمارات بتحسّن أسعار السلع الأولية على مستويين، الأول في قطاع الصناعات الاستخراجية كالبترول والغاز، والثاني تولد نتيجة الوفرة التي تحققت من موازين مدفوعات الدول المصدرة للسلع الأولية والذي شكل مصدر هام لرأس المال القابل للاستثمار.

ونتيجة لتدوير تلك الأموال (الأموال القابلة إلى الاستثمار) إلى الدول النامية في شكل قروض سيادية قدمتها البنوك التجارية، أصبحت هاته الدول أكثر اعتماد عليها وبالتالي قل طلبها واهتمامها باجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد استمر هذا التراجع في حجم هذا الاستثمار حتى النصف الأول من عقد الثمانينات.

عمدت الدول النامية إلى بعض السياسات الاقتصادية نتيجة أزمة المديونية مما كان له أثر على تخفيف القيود

المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر وبالتالي زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية في النصف الثاني من الثمانينات استجابة لتلك التغيرات. وفي عقد التسعينات زاد عدد المعاهدات الثنائية الموقعة والمتعلقة بتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وحمائته، وأصبحت عناصر الإنتاج أكثر تحركا عبر الحدود الوطنية، مما أدى إلى استمرار تدفق هذا الاستثمار إلى الدول النامية.

دوافع الاستثمار الأجنبي

إن لجوء المستثمر إلى استثمار أمواله أو خبرته الفنية والتكنولوجية عبر الحدود الوطنية إنما يرجع في حقيقته إلى توفر مناخ ملائم للاستثمار في الدول التي يتوجه إليها والسعي إلى البحث عن مصالحه وتعظيم أرباحه وتتلخص هذه الدوافع في التالي:¹

- طبيعة النشاط الاقتصادي والتجاري: تلعب طبيعة النشاط الاقتصادي والتجاري دورا مهما في دفع المستثمر إلى مزاوله نشاطه عبر الحدود الوطنية، إذ أن هناك بعض الأنشطة السريعة التلف التي تستلزم ضرورة قيام المنتج بالبحث عن أسواق استهلاك ملائمة نقل وحداته الإنتاجية والتسويقية أو رأس مال معين إليها ومباشرة الإنتاج فيها بغية تفادي الإخفاق.

- السعي إلى زيادة عوائد المشروع: يكون الدافع للاستثمار الأجنبي المباشر تحقيق عائد كبير دون أن يصاحب ذلك زيادة المخاطر التي تتعرض لها الشركة الأم، فالمنافسة في السوق المحلي قد تكون في مكان صعب فيه على الشركة تحقيق عائد مميز على استثماراتها المحلية، وهنا تأتي ميزة التنوع الدولي للنشاط، فالعائد المميز قد يأتي نتيجة للتخلص من التكاليف المصاحبة للتصدير، كما قد يأتي من تحقيق تطورات في أساليب العمالة، وقد يكون من الملائم أن تشير إلى

1 - احسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر - تعاريف وقضايا، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004، ص4



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

أنه إذا كان تحويل العائد مسموحا به، فسوف يكون الاستثمار ذا جاذبية، وإذا كان غير مسموح فالاستثمار لن يكون ذا جاذبية.

- الرغبة في النمو والتوسع: إن السعي نحو تطوير الاستغلال التجاري والحصول على أكثر قدر ممكن من الأسواق هو عامل مهم من عوامل انتقال رؤوس الأموال، فعجز السوق الوطنية عن تحقيق أهداف المشروع التجاري الاستثماري في التوسع والنمو يؤدي بالضرورة إلى التوجه نحو الاستثمار الخارجي والبحث عن منافذ عبر الحدود الوطنية.

- التخفيف من مخاطر الاعتماد على سوق اقتصادية واحدة: حيث أن التخفيف يتمثل من خلال محاولة توزيع الاستثمارات في دول مختلفة كي يحد من الانعكاسات السلبية للأزمات الاقتصادية التي قد تتعرض لها السوق الواحدة.

- قيود التجارة الخارجية: تضع كثير من الدول لاسيما النامية منها قيودا على عمليات الاستيراد والتصدير بهدف حماية منتجاتها الوطنية من منافسة السلع الأجنبية والحصول على موارد إضافية للخزانة العامة ومن شأن هذه الإجراءات فسح المجال أمام رأس المال الأجنبي لتخطي هذه الحواجز من خلال إنشاء وحدات إنتاجية له في تلك الدول التي تطبق مثل هذه الأساليب التقليدية.

- السياسة الاقتصادية للدول المتقدمة: تتم الدول المتقدمة اقتصادية بتشجيع شركاتها على الاستثمار في الخارج باعتبار أن هذا الاستثمار يعود بفوائد عديدة على اقتصادها الوطني، إذ أنه يؤدي إلى فتح أسواق جديدة أمامها وزيادة حجم تجارتها الدولية وتأمين حصولها على المواد الخام بأسعار معتدلة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين وضعها الاقتصادي وزيادة دورها في الحياة التجارية الدولية.

أنواع ومحددات الاستثمار الأجنبي المباشر

أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر يمكن أن يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر أنواع وصور متعددة، من أهمها ما يلي: ¹

الاستثمار المشترك: حيث المشاركة هذه لا تقتصر على المشاركة في رأس المال بل تمتد إلى الخبرة والإدارة وبراءة الاختراع والعلاقات التجارية ويكون فيها أحد الأطراف أجنبي يمارس حقا كافية في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه، وتعتبر هذه المشروعات ملكية مشتركة بين المستثمر المحلي والشركات الأجنبية بنسب متفاوتة وتتحدد وفقا لاتفاق ورضا الشركاء وحسب القوانين المنظمة لتملك الأجانب، حيث تقوم كثير من الدول بتحديد النسب القصوى التي يحق للمستثمر الأجنبي تملكها وهي في العادة 49% من إجمال رأس المال، وذلك ضمانا لعدم تمكين المستثمر الأجنبي من التحكم في إدارة الأنشطة والعمليات، وقد يفضل بعض المستثمرين الأجانب هذا الشكل من الاستثمار وذلك لرغبتهم في عدم التعرض إلى مخاطر كبيرة، إذ أن مساهمتهم الجزئية في رأس المال تخفض من حجم

1- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 163



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

المخاطر التي يتعرضون لها، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هذا النوع من الاستثمار ينطوي على الجوانب التالية:

- الاتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والأخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف.
- الطرف المضيف قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع الخاص أو العام.
- عند قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة وطنية قائمة يؤدي إلى تحويل هذه الشركة إلى شركة استثمار مشترك.
- إن المشاركة في مشروع الاستثمار المشترك قد تكون من خلال تقديم الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجيا، وقد تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات أو المعرفة التشريعية.
- وفي جميع الحالات السابقة لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع، وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك وعقود التصنيع أو عقود تسليم المفتاح.
- الاستثمار المملوك بالكامل للأجنبي هذا النوع هو أكثر أنواع الاستثمار تفضيلاً للشركات المتعددة الجنسيات، وفي قيام هذه الشركات بإنشاء فروع للتسويق أو الإنتاج أو أي نوع من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدماتي بالدولة المضيفة، وهذه الوسيلة هي لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

إن معظم الدراسات الحديثة والمعاصرة تركز على عوامل دفع الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الداخل، غير أن استمرار تدفقها إلى الدول المضيفة وخاصة منها الدول النامية يتوقف بالدرجة الأولى على مدى ملائمة المناخ الاستثماري السائد، الذي قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية وهي كالاتي :

- استقرار النظام السياسي : للاستقرار السياسي تأثير على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة، فالمستثمر الأجنبي يتخذ قراراً بقبول أو رفض المشروع ليس على أساس حجم السوق، وإنما على أساس درجة الاستقرار للنظام السياسي في البلد، فالمستثمرون يفضلون النظم الديمقراطية الراسخة على الأنظمة الأخرى (الدكتاتورية، التقليدية، ...) لأن هذه الأخيرة عرضة للتغيير وإثارة القلاقل داخل الدولة.

- حجم السوق: لا يتحدد حجم السوق بالنسبة للشركات بمساحته الجغرافية فحسب وإنما بعوامل أخرى أكثر أهمية مثل: عدد السكان، الدخل الوطني، الناتج المحلي الإجمالي، متوسط دخل الفرد، وغيرها من المقاييس، فقد يكون عدد



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

السكان كبيرة ولكن مستوى الدخل متدنية، أو قد تكون العادات والتقاليد مقيدة لاستهلاك الأفراد البعض السلع ".
- السياسات الاقتصادية: إن وجود بيئة اقتصادية كلية مرحبة بالاستثمار وتمتع بالاستقرار والثبات، من العناصر الأساسية المدعومة للاستثمار الأجنبي المباشر وذلك لأنها تعطي إشارات سليمة لكل من المستثمر المحلي والأجنبي، فضلا عن اهتمامها بتحرير الاقتصاد والإنتاج على العالم الخارجي ويتم الوصول إلى هذه البيئة من خلال تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي التي تعمل على التحكم في التضخم وعجز الموازنة العامة، وتقليل العجز التجاري مثل الخصخصة وقرارات توطن الاستثمار الأجنبي المرتبط بحجم السوق واحتمالات النمو .

- الإطار التشريعي والتنظيمي: وذلك من خلال توفر بعض المقومات لجعله جذابا كوجود قانون موحد للاستثمار يتسم بالوضوح والاستقرار والشفافية وعدم تعارضه مع التشريعات الأخرى ذات الارتباط وكذلك وجود ضمانات كافية لحماية المستثمر من أنواع معينة من المخاطر، وجود نظام قضائي قادر على تنفيذ القوانين والتعاقدات وحل المنازعات التي تنشأ بين المستثمر والدولة المضيفة بكفاءة عالية.

- توافر البنية التحتية : تنظر الشركات إلى مدى توافر البنى الهيكلية للاقتصاد كميزة جاذبة للاستثمار مثل الطرق وخدمات الكهرباء، الإتصالات، ...، ولهذا البنى التحتية علاقة بحجم الاستثمار فالدول التي تتوفر فيها هذه البنى تعتبر جاذبة للاستثمار

- التحفيزات المساعدة والجاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر، إذ أنها تساهم في تخفيض تكلفة الأعمال للمستثمر ومن ثم رفع معدل العائد كتوفر العمالة المؤهلة والمدربة فنية كما يعتبر الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير وتوفر مراكز البحث العلمي محددة ضروريا إذ يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع طرق الإنتاج واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في هذه الدولة.

مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر على الدول النامية

إن للاستثمار الأجنبي المباشر مزايا وعيوب على الدول النامية نذكر منها ما يلي:¹

- توفر الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة الكاملة في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة.

- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها بسبب انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية .

1 - حسين شنيني، مرجع سبق ذكره، ص93.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- المساهمة في خلق مزايا تسويقية للمؤسسة عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي وبالتالي القدرة على التعديل في الجهود التسويقية .

- زيادة حصيلة الدول المضيفة من النقد الأجنبي ويتوقف زيادة حجم التدفق الأجنبي إلى الدول النامية المضيفة على العوامل التالية:

- حجم رأس المال الذي تحلبه الشركة في بداية الاستثمار،
- حجم القروض التي تحصل عليها هذه الشركات من البنوك المحلية،
- درجة تأثيرها على تحويل المدخرات المحلية من أو إلى مجالات الاستخدام والإنتاج الفعال،
- حجم الأرباح التي تم إعادة رسملتها مقارنة بحجم الأرباح ورأس المال الذي تم تحويله إلى الخارج،
- حجج المشروع الاستثماري (كبير أو صغير).

- خلق فرص جديدة ومتزايدة للعمل وهو هدف أساسي تسعى الدول النامية إلى تحقيقه من ورائه،

- يعمل الاستثمار الأجنبي المباشر على نقل التكنولوجيا إلى كثير من الدول النامية التي تعاني التخلف التكنولوجي، لكن عملية مدى تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر ومساهمته في نقل التكنولوجيا تبقى صعبة التحديد،

- تشجيع المنافسة الداخلية (رفع الإنتاجية، انخفاض الأسعار) بسبب دخول الشركات الأجنبية، الأمر الذي يحتم ويرغم الشركات المحلية على تبني طرق وتقنيات إنتاج أكثر فعالية،

- يعمل على خلق توازن جهوي وذلك عن طريق تنمية المناطق المحرومة بالاتجاه إليها للاستثمار فيها (المساهمة في التنمية الجهوية والوطنية)،

- تحديد للبنية الداخلية للدول النامية كونها مضيفة من خلال الالتزامات التي من المفروض على الدول تنفيذها التهيئة مناخ ملائم للاستثمار الأجنبي وبالتالي تعمل على اتخاذ الإجراءات من شأنها تصحيح أوضاع ميزان المدفوعات وتخفيف التجارة والصدق وكل هذه الإصلاحات تؤدي خلق الاستقرار المحلي.

للاستثمار الأجنبي مجموعة من العيوب نذكر منها مايلي :

- الحاجة إلى موارد إدارية ورأسمالية ضخمة فضلا عن زيادة درجة المخاطرة بزيادة رأس المال المتدفق إلى السوق



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأجنبي (التأميم، المصادرة، ...) مما يلزم مؤسسات الدول النامية درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي،

- قد لا ينجح المشروع بفعل عوامل لعل أهمها نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية التي لديها أهمية بالغة وسوء تحليل وتفسيرها.

- يحتاج المشروع لتكلفة عالية للانطلاق، وفي حالة الفشل لا يستطيع الانسحاب من السوق،

- تمتع الشركات الأجنبية المستثمرة بوضع احتكاري أو شبه احتكاري في أسواق الدول المضيفة و بالتالي استحواذها على شريحة كبيرة من طلب تلك السوق والتي بدوره يكفل لها القيادة السريعة.

- تأثير الاستثمارات المباشرة على السياسة الاقتصادية ومفهوم السيادة والاستقلال من خلال ضغوط حكوماتها الأجنبية.

- التطور التكنولوجي: يعتبر عامل أساسي في تطوير المؤسسة الاقتصادية وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق الدولية، ونظرا لكون التطور التكنولوجي عاملا مستمرا، فمن الصعب على المؤسسة الاقتصادية مواكبة هذا التغير نظرا للتكاليف، فتلجأ إلى عقد الشراكة لتقليل هاته التكاليف ورفع المستوى العلمي.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

1) ابي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2000.

2) احسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر - تعاريف وقضايا، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004.

3) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002 .



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- 4) إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، لطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن .
- 5) بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6) بن علي سميحة، التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم و المرافقة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 افريل 2012.
- 7) رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008.
- 8) سعدي فيصل، بن عمر خالد، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على المتغيرات الاقتصادية في الدول النامية، الملتقى الدولي الثاني بعنوان الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي حالة بعض الدول النامية، جامعة بومرداس، 22-23 أكتوبر، 2007،
- 9) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مجهول سنة الطبع)
- 10) علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009،
- 11) محمد حبيب الله التركستاني: "التسويق الدولي"، دار أعلام للنشر والتوزيع، السعودية، سنة 2008،
- 12) محمد عبيدات، ادارة التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، المكتبة الوطنية، المملكة الاردنية الهاشمية، 2006 .
- 13) محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 14) مداحي محمد، التسويق والتسويق الدولي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير وطلبة الماستر قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة ، 2016/2017.
- 15) مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، (كلية التجارة ، مجهول دار وبلد وسنة الطبع)
- 16) نعيمة فوزي، غراس عبد الحكيم، التجارة الدولية، دروس في قانون الأعمال الدولي، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999،
- 17) يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2014،
- 18) إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى، 2011، دار وائل للنشر، الأردن،
- 19) -إلياس بن ساسي، محالة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد06، 2008.
- 20) حسام علي داود، أيمن أبو خضير، احمد الهزايمة، عبد الله صوفان: اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2002.



محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

- (21) حسين شنيني، التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات اقامتها في الوطن العربي- الواقع والتحديات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- (22) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (23) -عبد الوهاب بلمهدي و عادل عجالي، استراتيجيات نمو المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، وحدة بحث الموارد البشرية، جامعة سطيف.
- (24) -عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن، 2011.
- (25) غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم واسبس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- (26) كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2013-2014.
- (27) -محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (28) -ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجيات النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

المراجع اللغة الأجنبية:

- 1- Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie ،Les nouveaux défis de l'internationalisation ،De Boeck ،Bruxelles2010 ،
- 2- - B.De Montmorillon ،Croissance de l'entreprise ،Encyclopédie de gestion, 2ème édition ،Economica, Paris, 1997,
- 3- Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971
- 4 - DAYAN Armand ،et al ،Manuel de gestion ،V1 ،Edition ELLIPSES/AUF ، Paris1996 ،
- 5 - E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963,
- 6- Gasmi Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998,
- 7 - J.lendrevie, J.lévy: MERCATOR, 7° édition, DALLOZ , paris, 2003,
- 8 - Jérôme Barthelemy, les stratégies d'externalisation , préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques, 3e édition, Dunod, Paris, 2007,
- 9 - Philippe Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris 2006,

- 10 - R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10, Octobre- Novembre, 1981,
- 11 -Gervais Michel "control de gestion et planification d'entreprise", tome2, 3°éme édition, economica, paris, 1989.
- 12 -Hofer,C. W .and D. schendel. "strategy formulation, analytical concepts", st Paul west, 1978,
- 13 -L.Stoléru ,L'impératif industriel ,Edition du Seuil ,Paris, 1969,P.35.
- 14 -L-E.Greiner, De l'utilité des crises dans l'entreprise, Harvard – l'expansion, N°5,1977,
- 15 -Pearce,j. A." The company Mission as a strategic tool ",sloan management review,spring,1982
- 16 -Thomas ,j .g." strategic management :concepts ",practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988.