جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف:

الدكتورة:

عائشة موزاوي

محاضرات في
مادة: إدارة الأعمال الدولية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر في تخصص: إدارة الأعمال

السنة الدراسية: 2021/ 2022

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الفهرس.....	I
قائمة الجداول والأشكال.....	VIII
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: مدخل للأعمال الدولية وبيئتها.....	01
المبحث الأول: مفاهيم عن الأعمال الدولية وتطورها التاريخي.....	02
المطلب الأول: مفهوم الأعمال الدولية.....	02
المطلب الثاني: التطور التاريخي للأعمال الدولية.....	03
المطلب الثالث: تصنيف وتنميط منظمات الأعمال الدولية وأنواع عقود الأعمال الدولية.....	03
المطلب الرابع: أسباب وأهداف الدخول إلى المجال الدولي.....	05
المبحث الثاني: ماهية إدارة الأعمال الدولية.....	06
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال الدولية.....	06
المطلب الثاني: خصائص إدارة الأعمال الدولية.....	07
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ظهور إدارة الأعمال الدولية.....	07
المطلب الرابع: أهداف إدارة الأعمال الدولية.....	09
المبحث الثالث: بيئة الأعمال الدولية.....	10
المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال الدولي.....	10
المطلب الثاني: أنواع بيئة الأعمال الدولية.....	11
المطلب الثالث: أبعاد وسمات بيئة الأعمال الدولية.....	13
المطلب الرابع: أهداف بيئة الأعمال الدولية.....	16
قائمة الهوامش والإحالات.....	17

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.....	18
المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية.....	19
المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.....	19
المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية.....	20
المطلب الثالث: مستويات وضع الاستراتيجيات.....	22
المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول.....	24
المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية.....	24
المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية.....	24
المطلب الثالث: فرص اختراق الأسواق الدولية.....	26
المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك.....	27
المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.....	27
المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.....	28
المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.....	30
المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.....	31
المطلب الأول: التصدير.....	32
المطلب الثاني: التعاقدات الدولية.....	35
المطلب الثالث: التحالفات الاستراتيجية العالمية.....	40
المطلب الرابع: الاستثمار المباشر.....	41
قائمة الهوامش والإحالات.....	42
الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	44
المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	45
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	45
المطلب الثاني: أسباب وفوائد التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	45
المطلب الثالث: مداخل التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	46

المبحث الثاني: خطوات–نماذج وعيوب التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	47
المطلب الأول: خطوات التخطيط الاستراتيجي الدولي.....	47
المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي.....	50
المطلب الثالث: عيوب التخطيط الاستراتيجي.....	53
قائمة الهوامش والإحالات.....	53
الفصل الرابع: وظيفة التنظيم في الأعمال الدولية.....	55
المبحث الأول: ماهية التنظيم الدولي.....	56
المطلب الأول: مفهومه وأهدافه.....	56
المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الدولي.....	57
المطلب الثالث: أنواع التنظيم الدولي.....	58
المبحث الثاني: تقسيمات ونماذج التنظيم الدولي.....	58
المطلب الأول: تقسيمات التنظيم الدولي.....	58
المطلب الثاني: نماذج التنظيم الدولي.....	59
المطلب الثالث: الفرق بين التنظيم الدولي والمحلي.....	65
قائمة الهوامش والإحالات.....	66
الفصل الخامس: إدارة التسويق الدولي.....	67
المبحث الأول: مدخل للتسويق الدولي.....	68
المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي وأهم مراحله.....	68
المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي.....	70
المطلب الثالث: الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.....	71
المبحث الثاني: ماهية إدارة التسويق الدولي.....	73
المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة التسويق الدولي.....	73
المطلب الثاني: مرتكزات إدارة التسويق الدولي.....	74
المطلب الثالث: وظائف إدارة التسويق الدولي.....	75

قائمة الهوامش والإحالات.....	77
الفصل السادس: دراسة وتحليل الأسواق الدولية.....	79
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأسواق الدولية.....	80
المطلب الأول: تعريف السوق الدولية.....	80
المطلب الثاني: أهداف الدخول للأسواق الدولية.....	81
المبحث الثاني: دراسة واختيار الأسواق الدولية.....	81
المطلب الأول: مفهوم عملية دراسة واختيار الأسواق الدولية وعوامل اللجوء لاختراق الأسواق الدولية.....	81
المطلب الثاني: المعايير المستخدمة في اختيار الأسواق الدولية.....	83
المطلب الثالث: تحليل الأسواق الدولية.....	86
قائمة الهوامش والإحالات.....	88
الفصل السابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي.....	89
المبحث الأول: المنتج.....	90
المطلب الأول: تعريف المنتج الدولي ومستوياته.....	90
المطلب الثاني: استراتيجيات المنتوج الكلي.....	91
المبحث الثاني: التسعير.....	92
المطلب الأول: مفهوم التسعير وأهميته.....	92
المطلب الثاني: استراتيجيات ومحددات التسعير الدولي.....	92
المبحث الثالث: التوزيع.....	93
المطلب الأول: تعريف التوزيع واستراتيجياته.....	93
المطلب الثاني: قنوات التوزيع الدولية.....	94
المبحث الرابع: الترويج.....	95
المطلب الأول: تعريف الترويج.....	95
المطلب الثاني: مكونات المزيج الترويجي الدولي.....	95
قائمة الهوامش والإحالات.....	97

الفصل الثامن: إدارة الموارد البشرية الدولية.....	98
المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.....	99
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية ووظائفها.....	99
المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.....	101
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.....	103
المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....	103
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.....	105
المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية.....	106
المطلب الأول: التدريب وإدارة الموارد البشرية.....	106
المطلب الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية.....	111
المبحث الرابع: مدير الأعمال الدولي.....	111
المطلب الأول: صفات مدير الأعمال الدولي.....	111
المطلب الثاني: اختيار مدير الأعمال الدولي.....	112
قائمة الهوامش والإحالات.....	113
الفصل التاسع: الإدارة المالية الدولية.....	114
المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية الدولية.....	115
المطلب الأول: نشأة الإدارة الدولية.....	115
المطلب الثاني: تعريف الإدارة المالية الدولية.....	116
المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية الدولية وأهدافها.....	117
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة المالية الدولية.....	118
المطلب الأول :دور الإدارة المالية الدولية ومرتكزاتها.....	118
المطلب الثاني: أشكال الإدارة المالية الدولية.....	120
المطلب الثالث: الأسواق المالية الدولية.....	122
قائمة الهوامش والإحالات.....	123

الفصل العاشر: التنافسية في الأسواق الدولية.....	124
المبحث الأول: ماهية التنافسية.....	125
المطلب الأول: مفهوم التنافسية.....	125
المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومدى أهميتها.....	126
المبحث الثاني: التنافسية في الأسواق الدولية.....	129
المطلب الأول: تعريف التنافسية الدولية.....	129
المطلب الثاني: أسباب وأهداف التنافسية الدولية.....	129
المطلب الثالث: المبادئ التنافسية الدولية.....	130
المطلب الرابع: قواعد ومؤشرات التنافسية الدولية.....	131
قائمة الهوامش والإحالات.....	134
الفصل الحادي عشر: الشركات متعددة الجنسيات.....	135
المبحث الأول: مفهوم الشركات مُتعدِّدة الجنسيات وتصنيفاتها.....	136
المطلب الأول: الخلفية التاريخية للشركات مُتعدِّدة الجنسيات.....	136
المطلب الثاني: تعريف الشركات مُتعدِّدة الجنسيات.....	138
المطلب الثالث: تصنيف الشركات على النطاق الدولي.....	139
المبحث الثاني: دوافع نشـأة الشركات متعددة الجنسيات وخصائصها.....	140
المطلب الأول: دوافع نشأة الشركات متعددة الجنسيات.....	140
المطلب الثاني: خصائص الشركات مُتعدِّدة الجنسيات.....	141
المبحث الثالث: استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في تدويل الاستثمار الأجنبي المباشر وأثارها على الدول النامية.....	145
المطلب الأول: استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في تدويل الاستثمار الأجنبي المباشر...	145
المطلب الثاني: آثار الشركات متعددة الجنسيات على الدول النامية.....	149
المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر وبعض المؤسسات الجزائرية العاملة في بيئة الأعمال الدولية.....	157

قائمة الهوامش والإحالات.....	164
الفصل الثاني عشر: الإنتاج والتصدير وإيجاد المصادر.....	166
المبحث الأول: ماهية الإنتاج.....	167
المطلب الأول: مفهوم الإنتاج.....	167
المطلب الثاني: عناصر الإنتاج.....	170
المطلب الثالث: منافع الإنتاج.....	177
المبحث الثاني: ماهية التصدير.....	177
المطلب الأول: مفهوم التصدير.....	177
المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه.....	179
المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى التصدير والظروف المحيطة به.....	180
المطلب الرابع: الظروف المحيطة بالتصدير.....	181
قائمة الهوامش والإحالات.....	183
خاتمة.....	185
قائمة المراجع.....	187

قائمة الجداول والأشكال

1/ قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-5	الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.	71
1-6	العوامل التي تحابي التركيز والعوامل التي تحابي التعددية في السوق.	84
1-11	قائمة لبعض فروع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر خارج قطاع المحروقات.	157
2-11	الشركات البترولية متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر سنة 2017 في قطاع المحروقات (مناطق الجنوب الجزائري).	159

2/ قائمة الأشكال:

1-1	بيئة الأعمال الدولية والمتغيرات المحيطة بها.	11
2-1	درجة التأثير والتأثر بين بيئة الأعمال الدولية والمنظمة.	12
3-1	أبعاد بيئة الأعمال الدولية.	14
4-1	أنواع بيئة الأعمال الدولية، مؤشراتها واستقراريتها.	15
5-1	سمات بيئة الأعمال الدولية.	16
1-2	مستويات وضع الاستراتيجية.	22
1-3	الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة الدولية.	47
1-4	التقسيم على أساس سلعي.	61
2-4	نموذج التقسيم الوظيفي.	62
3-4	نموذج التقسيم الجغرافي.	63
4-4	نموذج تنظيم الشركة الخارجية.	65
2-6	إجراءات غربلة الأسواق الدولية.	85
1-7	محددات استراتيجية التسعير في الأسواق الدولية.	93
2-7	قنوات التوزيع الدولية.	94
1-8	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.	100

2-8	مصادر الحصول على الموارد البشرية.	102
1-10	مؤشرات التنافسية العالمية.	132
1-11	سيرورة الاستراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات.	148

مقدمة

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال العقود الثلاث الأخيرة، هو النمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري الاستثمارات والأدوات المالية بالنمو السريع للأعمال الدولية على الصعيدين الاقتصادي والسياسي الدوليين، فقد تزايد انفتاح معظم الأسواق العالمية على بعضها البعض.

ولقد ظهرت إدارة الأعمال الدولية كعامل أساسي في قيام الشركات الدولية الممارسة لنشاطها الاستثماري خارج حدودها الجغرافية، وصارت تشكل علما قائما في حد ذاتها، وخير دليل على أساسها أنها مادة أكاديمية تدرس في الجامعات والمعاهد، تؤطر لنظريات وأفكار ومفاهيم تربط بين الاقتصاد والسياسة والثقافة وفي جميع نواحي الحياة. وأضحت الأعمال الدولية ممارسة لا يستغنى عنها في كل استراتيجيات وسياسات واقتصاديات الدول أو منظمات الأعمال في ظل بيئة أعمال داخلية تختلف من منظمة إلى أخرى وخارجية تختلف من دولة إلى أخرى.

ونهدف من خلال هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: إدارة أعمال، إلى معرفة كيفية الدخول إلى الأسواق العالمية واتخاذ القرار المناسب لذلك، وتنمية المهارات والمعرفة التي يحتاجها المدير الدولي للعمل بشكل فعال مع الأخرين في بيئات عالمية مختلفة.

الفصل الأول:
مدخل للأعمال الدولية وبيئتها

تعتبر الاتجاهات العالمية والمعاصرة، واتفاقات التجارة والاستثمار وظهور المنافسة الدولية بغزو الأسواق العالمية، اعتمادا على اللاحدود (العولمة)، من أسباب ظهور علم إدارة الأعمال الدولية وهو العلم الذي يبحث في قضايا التجارة الدولية والاستثمار الدولي، حيث ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في زيادة الترابط بين الأسواق مما أضفى على النظام العالمي صفة عالمية وأدى هذا إلى تعاظم درجة الاعتماد المتبادل بين الدول في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل من المستوى المحلي والعالمي.

المبحث الأول: مفاهيم عن الأعمال الدولية وتطورها التاريخي.

قبل أن نتطرق لمفهوم إدارة الأعمال الدولية لابد من معرفة مفهوم الأعمال الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الأعمال الدولية.

توحي كلمة الدولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال عبر الحدود لنا فيها مصلحة مشروعة نود أن نراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة التي نعمل فيها.

إذن الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد ومنشآت تجارية في دولة أو هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية في دولة أخرى.[1]

حيث تغطي الأعمال الدولية مساحة واسعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة، مثل الإنتاج والتصدير والإعلان، والتخزين والنقل والاستثمار الأجنبي، ولا ننسى الصيرفة الدولية، وكمفهوم فإن الأعمال الدولية (International Business) تعني كل الأعمال والفعاليات التي تدور وتسري بين دولتين أو أكثر، ومن المصطلحات المتداولة في هذا المجال: تعددية وطنية، عبر الوطن، أعمال عالمية، فالأعمال متعددة الجنسيات(Multinational Business) هي تلك الأعمال التي تأخذ مجالها في أكثر من ثلاث دول، وفي حين يقصد بالأعمال عبر الوطن(Transnational Business) أن إدارة وملكية منظمة الأعمال موزعة بين أكثر من دولتين، أما الأعمال العالمية (Global Business) فهي مصطلح مرادف للأعمال الدولية، ويعني أيضا انتشار الأعمال واتساع عملياتها في عموم دول العالم، ويبقى لدينا مصطلح الأعمال الدولية العليا(Supranational Business) وهي تلك الأعمال التي لا تتأثر بالحدود المرسومة للدول عندما تتم ممارسة هذه الأعمال.

ومن خلال ما سبق نستنتج التعاريف التالية للأعمال الدولية:

- أي نشاط تجاري يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة؛
- أي نشاط تجاري ي أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر؛

- هي منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساسا في بلد واحد ولكن تتزود وتبيع منتجاتها في أقطار أخرى.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للأعمال الدولية.

ويمكن إيجازها كما يلي:

- الفينيقيين والمصريين أسسوا شبكة للتجارة الدولية في منطقة البحر المتوسط، شمال إفريقيا، الشرق الأوسط، وفي بعض دول أوروبا قبل **4000** عام من الآن. حيث تاجروا بالعديد من السلع مثل: الأقمشة والأسلحة والأدوات المنزلية.
- الإغريق فقد استورد التجار المواد الأولية من دول حوض المتوسط، وصدرا إليها سلعا مصنعة، ويمكن القول أنها أول الأعمال الدولية في التجارة التي مارست عملية الاستيراد والتصدير.
- الرومانيين مارسوا التجارة الدولية خاصة في شمال إفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط حيث أنشئوا جسور وموانئ وطرق.
- كذلك مورست التجارة في منطقة بحر البلطيق والصين.
- وفي تركيا بالقسطنطينية تحول مركز التجارة الدولية لها بعد سقوط الإمبراطورية الرومانية.

وتلخيصا لما سبق يمكن القول على مر الزمان والمكان تعاقبت حضارات ودول عديدة على ممارسات الأعمال الدولية إلى غاية يومنا هذا أين تشهد التجارة الدولية تسارعا وإقبال كبير في ضل العولمة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أضحت سلاحا للدول في بسط نفوذها واستحواذها على قوة تنافسية واحتكارية في الأسواق العالمية، تمكنها من توسيع أعمالها وتحقيق أرباح وقوة مالية على مستوى اقتصادياتها.

المطلب الثالث: تصنيف وتنميط منظمات الأعمال الدولية وأنواع عقود الأعمال الدولية.

يمكن إيجازها كما يلي:

أولا: تصنيف وتنميط منظمات الأعمال الدولية

تصنف منظمات الأعمال الدولية إلى ثلاث شركات[2]:

1- الشركة الدولية:

تتواجد في إقليم أو قارة واحدة وتمارس نشاطها في عدة دول من ذلك الإقليم أو القارة، واستراتيجية إدارة الفروع واتخاذ القرارات مركزي (ترتبط بالشركة الأم في إدارة الفروع). وهذه الشركة لها قاعدة في مواطنها.

2- الشركة متعددة الجنسيات أو العابرة للقارات:

تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول لكل قارة. مركز إقليمي لكل قارة لإدارة الفروع، واستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي ،الموجود في القارة بصورة مباشرة ن أو بالشركة الأم بصورة غير مباشرة. وهذه الشركة تتخذ أكثر من مواطن.

3- الشركة العالمية:

تتواجد في كل قارات العالم، ولا يوجد موطن لها، هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة. واستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط ارتباطا مباشرا بالمركز الإقليمي للإدارة يليه المركز القاري، ويليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم. وهذه الشركة لا موطن لها.

ثانيا: أنواع وأشكال عقود الأعمال الدولية.

يوجد العديد من أنواع وأشكال عقود الأعمال الدولية، حيث يمكن ذكر أهمها فيما يلي:[3]

أ- عقود الوكالة:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مالية وبشروط معينة ولفترة محددة مثل السيارات، الأجهزة الكهربائية معدات. تتحقق في المجال السلعي الشركة الأم تتحمل التبعية القانونية.

ب- عقود الإدارة والتشغيل:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصيغة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مالية وبشروط معينة ولفترات محدودة مثل الفنادق والمستشفيات، الموانئ، البنية التحتية. تتحقق في المجال الخدمي.

ت- عقود التصنيع:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وشروط معينة ولفترة محدودة مثل تصنيع الملابس، المواد الغذائية، المعدات والآلات السيارات. تتحقق في المجال السلعي.

ث– عقود الامتياز:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية باستخدام الاسم التجاري أو العلامة التجارية لمنتج أو خدمة أجنبية مقابل رسوم وشروط وفترة معينة مثل الوجبات السريعة ماكدونالد. تتحقق في المجال السلعي والخدمي والشركة الأم لا تتحمل التبعية القانونية.

ج–عقود تسليم المفتاح:

هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ أو تطوير مشروع بصفة كلية أو جزئية لجهة عامة أو خاصة بشروط ومقابل وفترة معينة مثل الإنشاءات والمباني. تتحقق في المجال الخدمي.

المطلب الرابع: أسباب وأهداف الدخول إلى المجال الدولي.

من أهداف الدخول إلى المجال الدولي وتحول هذه الشركات إلى شركات دولية:[4]

1- زيادة المبيعات: وهذا نظرا لزيادة سعة السوق العالمي؛

2- تحسين الموارد: أي أن الشركات تقوم باستيراد الموارد والمستلزمات الإنتاجية الخاصة من الدول بأقل تكلفة من بلدها الأم؛

3- تنويع الأسواق ومصادر الموارد: فرص جديدة وأفكار جديدة تتلاءم والأسواق الجديدة؛

4- تخفيض أخطار المنافسة.

أسباب ولوج منظمات الأعمال في مجال العمل الدولي نلخصها في النقاط التالية:

1- عندما يصبح السوق المحلي مشبعا بالسلع، فإن المنظمة تسعى للبحث عن أسواق جديدة؛

2- بروز فوائض مالية ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس علي فتح أسواق جديدة؛

3- تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسية وعابرة للقارات؛

4- عندما تعاني اقتصاديات بعض البلدان من صعوبات، نجد أن الحكومة تشجع المنظمات على البحث عن مصادر دخل جديدة، ويكون أحدها عن طريق ممارسة النشاط التصديري؛

5- في السوق الدولي الذي يشهد منافسة عالية يصبح من المفروض على منظمات الأعمال الحصول على أسواق جديدة وتطوير منتج جديد، وزيادة فاعلية عملياتها وأنشطتها؛

6- الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال:

- رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص؛

- خصخصة الخدمات الحكومية.(1940-1993م).

7- انهيار الاتحاد السوفيتي (النظام الاشتراكي للأعمال 1991م)؛

8- تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الآلي؛

9- تطور قطاعات الاتصالات والفضائيات.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأعمال الدولية.

تعددت مفاهيم إدارة الأعمال الدولية، سنتناول بعض منها على سبيل المثال لا الحصر ثم نورد تعريفا شاملا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

هناك عدة تعاريف لإدارة الأعمال الدولية نذكر منها:

- حسب bonald وHmcculloch تعرف إدارة الأعمال الدولية على أنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية.[5]
- تعريف زينوتا ZENOTA: إدارة الأعمال الدولية هي تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات.[6]

تعرف أيضا "هي أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال، يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والأخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة إلى أخرى (أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية".[7] ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن:

- الإدارة الدولية تهتم بأنشطة الأعمال الدولية؛
- نشاط إدارة الأعمال الدولية هي السوق الحكومية؛
- وظائف إدارة الأعمال الدولية هي مهام ووظائف الإدارة الاستراتيجية الدولية؛ [8]
- ظهرت إدارة الأعمال الدولية نتيجة الحاجة الماسة التي أفرزتها بيئة الاعمال والأسواق العالمية؛
- وكتعريف شامل: يقصد بإدارة الاعمال الدولية أي نشاط استشاري او تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة، يتعدى مهامها وانتشارها الحدود الإقليمية الجغرافية لبلد ما، ومنه نستخلص أن الاعمال الدولية هي معاملات بين الافراد ومنشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة استثمارية أو تجارية وتتميز بخاصيتين هما: الديمومة والانتشار الجغرافي.

المطلب الثاني: خصائص إدارة الأعمال الدولية.

أبرز خصائص إدارة الأعمال الدولية، تتمركز في تعاملها مع قضايا حرجة ومصيرية تتميز بالتغيير والاختلاف واللاستقرار المستمر. هذه القضايا لا تتعامل بها إدارة الأعمال المحلية لو يكون التعامل بها محدودا، لأن تأثيرها قليل جدا وهذه الخصائص هي:[9]

- التعامل مع الاختلافات الثقافية؛
- التعامل مع القيود المالية وبخاصة أسعار صرف العملات؛
- التعامل مع قيود السياسات التجارية؛
- التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية؛
- التعامل مع قيود الاعتبارات الانتاجية والتسويقية؛
- التعامل مع الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، توجد خصائص أخرى متعلقة بالجانب السلبي لإدارة الأعمال الدولية، نذكرها منها ما يلي:

- مشاكل الحل الدولي الناجمة من كون أن الشركة تعمل في أكثر من دولة؛ [10]
- عدم انسجام الظروف السلبية التي تتواجد فيها الشركة من دولة لأخرى (اختلاف الظروف البيئة)؛
- تخصيص بعدم التأكد عكس المؤسسات الوطنية؛
- الشركات الدولية تمارس قواعد اللعبة في السوق الدولية في ظل ظروف غامضة تخضع للتغير السريع؛
- في مضمون العمل الدولي نشر خاصية التعقد خاصة في ظل اختلاف الأنظمة القانونية المعقدة من دولة لأخرى.[11]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ظهور إدارة الأعمال الدولية.

وتظهر من خلال التغيرات التالية:

1- التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال الدولية:

وقد أتت اتجاهات تغيير من اوروبا-اسيا -اتحاد السوفياتي في بداية التسعينات من القرن العشرين وتمثلت في:

- سقوط حائط برلين 1989؛

- اعادة توحيد ألمانيا؛
- تفكك وانهيار الاتحاد السوفياتي؛
- تكوين أول حكومة تضامنية في بولندا؛
- مرة الصين سياسة الباب المفتوح: للاقتصاد وإدارة الأعمال نحو دول الباسفيك وظهور النمور الآسيوية؛
- احتلت اليابان مكانتها كثاني أكبر دولة وقوة اقتصادية في العالم.

كل هذه التغيرات لها الأثر الكبير في ادارة الأعمال الدولية والشركات الكونية والشركات متعددة الخدمات.

2- ظهور الشركات العملاقة (العالمية): ظهرت الكثير من الشركات المتعددة الجنسيات في التسعينات من القرن العشرين لما كان لها الأثر الكبير في الاقتصاد العالمي، فتلك الشركات تتوجه إلى العالم كسوق واحد وتعمل بنظام استراتيجي كوني شامل التصنيع، والتسويق والتمويل والبحوث، ولتطوير المنتجات والخدمات ونظم المعلومات. وأصبحت كالشركات ذات قواعد انطلاق قوية من دول كبرى في أمريكا وأوروبا ودول الباسنيك الآسيوية، تلك الشركات ذات إدارات متعددة الجنسيات.

3- الثورة المعلوماتية: استطاعت التكنولوجيا المعلومات الحديثة خلق نوع جديد من الاقتصاد هو الاقتصاد المعلوماتي لما كان معه تحول تام في حياه البشر وظهور نظام جديد لخلق وتكوين الندوات لاقتصاديات الدول يعتمد على الاقل والذكاء الأعلى والقوة العضلية.

4- التحول من المجتمع المعرفي بدلا من الصناعي: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية منيرة نوعية في مجال إدارة وتقنيات ومعلومات وتكنولوجيا الهندسة الوراثية والبيوتكنولوجيا وغيرها لما كان الزاما على الإدارة ان تنمي وتطور المعرفة بالتكنولوجيا.

5- التطور الكمي والنوعي السريع في مجالات وبيئات الأعمال: نحن نعيش عالم تحريك ثوابت على المتغيرات ذلك التطور السريع المتعدد الذي يتم بالإنسان وللإنسان لذلك كان لا بد من دعائم مؤسسة جديدة ترتكز عليها ادارة الأعمال الدولية لما يحقق لها المنافسة الدولية.[12]

6- النمو المستمر في منظمات الأعمال:

- النمو المستمر في حجم النشاط؛
- الزيادة في رأس المال المستثمر؛

- تنوع وتعدد المنتوجات والخدمات؛
- تطور التقنيات المستخدمة لإرضاء المستهلكين وزيادة حجم المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الأعمال الدولية.

هناك عدة أهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها إدارة الأعمال الدولية وهي:

- توضيح وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة؛
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة؛
- ضمان التميز في المنظمات؛
- الفاعلية والتشاركية؛
- تنظيم الأنشطة والأعمال الدولية.

1) **توضيح وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة:** وهنا تتضح أهداف إدارة الأعمال الدولية في:

أ- تحديد مجال الأعمال الذي تسعى المنظمة الى الدخول فيه؛

ب- تحديد تقنيات واساليب المنافسة في ذلك المجال؛

ج- تحديد نوع المنتجات والخدمات المؤهلة للدخول في المنافسة من خلال التكلفة-الخدمة-الوقت...الخ؛

د- تحديد نوع السوق كمرحلة اولى للانتقال من المحلية إلى العالمية؛

هـ- تحليل علاقة المنتج والسوق واستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة[13].

2) **الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة:**

وهنا تهدف ادارة الأعمال الدولية إلى:

أ- تحقيق وضمان أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية؛

ب- ضمان استخدام الموارد بكفاءة وعقلانية؛

ج- تخطيط وتنظيم وتوجيه موارد المنظمة طبقا لقدراتها الحالية والمستقبلية.

3) **ضمان التميز:**

ويتضح ذلك الهدف فيه:

أ- تسعى ادارة الأعمال الدولية الى تنفيذ مجموعة من الأعمال والأنشطة تكفل تحقيق ميزة خاصة ومنفردة للمنظمة؛

ب- ترشيد التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية طوال الوقت.

4) المشاركة والفاعلية:

التعاون والمشاركة من خلال التفاعل بين الموارد والأنشطة والأعمال، وتحديد كيفية الاندماج والتفاعل بين كل هذه العناصر لتكوين غنيمة مضافة وميزة سوقية تنافسية للمنظمة على المستوى الدولي.

5) تنظيم الأنشطة والأعمال:

ويتضح ذلك من خلال:

أ- تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة التسويق والانتاج والتمويل الدولي من خلال الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة؛[14]

ب- اختيار وتحديد كيفية وسبل وطرق الانتقال من الأسواق المحلية إلى الدولية؛

ج-صياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية؛

د- تحليل بيئة الأعمال الدولية لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة؛[15]

هـ-ادارة التحالفات الاستراتيجية الدولية بمعنى ادارة وتنظيم انشطة وعمليات الشركات، والشركات متعددة الجنسيات والشركات ذات النشاط الاستثماري والتصديري المحدود والمتوقع أن تنمو مستقبلا ويمكن ان تندمج بصورة أكبر في مجال الأعمال الدولية.

المبحث الثالث: بيئة الأعمال الدولية.

تعددت مفاهيم بيئة الأعمال الدولية، سنتناول مفهوما شاملا حولها.

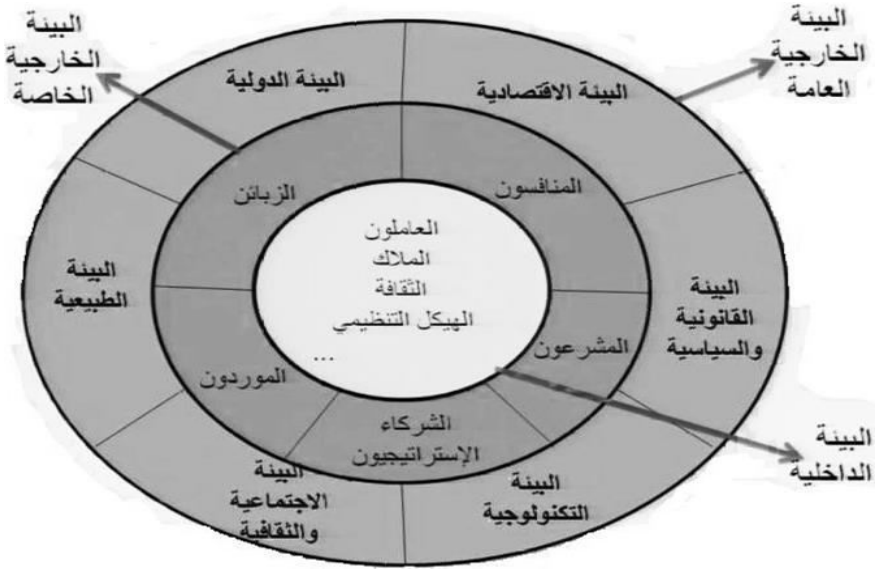
المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال الدولي.

البيئة كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمنشآت وتؤثر في مسارها الاستراتيجي ويندرج ضمن هذا الإطار:

- البيئة الخاصة أو التنافسية؛
- البيئة الخارجية الكلي.

وتستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي عليها.[16]

الشكل رقم (1-1): بيئة الأعمال الدولية والمتغيرات المحيطة بها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

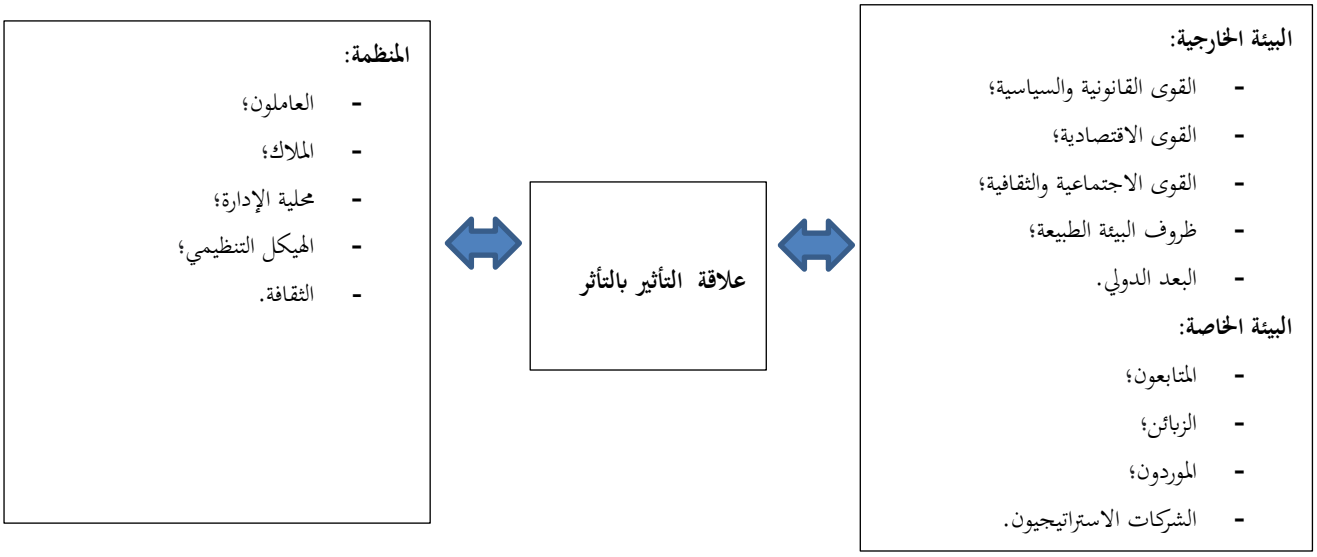
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2017م/1437هـ، ص 125.
- طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الاعمال الدولية، جامعة قناة السويس، مصر، 2000، ص 64.

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدًا، أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين، من خلال امتلاك قدرات محورية، تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين وكفاءة بالإنتاج، تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

المطلب الثاني: أنواع بيئة الأعمال الدولية.

تستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي عليها.

الشكل رقم (1-2): درجة التأثير والتأثر بين بيئة الأعمال الدولية والمنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 125.
- طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- العلاقة الموجودة بين المنظمة البيئة الخارجية:

يمكن توضيحها كما يلي:

تنقسم البيئة الخارجية حسب درجة التأثير إلى:[17]

- **البيئة الخارجية الخاصة:**

تدعى أيضا بالبيئة التنافسية، تضم مختلف عناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف)، وتشمل:

- **الزبائن:** هم الأفراد الذين يستهلكون سلع وخدمات المنظمة؛
- **المنافسون:** وهم جميع المنظمات التي تتنافس مع المنظمة بغيت الحصول على الموارد أو الزبائن؛
- **الموردون:** المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية؛
- **الممولون:** كل جهة توفر الاموال للمنظمة، البنوك المؤسسة المالية.

- **البيئة الخارجية العامة:**

وتضمن مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر وتشمل الاتي: [18]

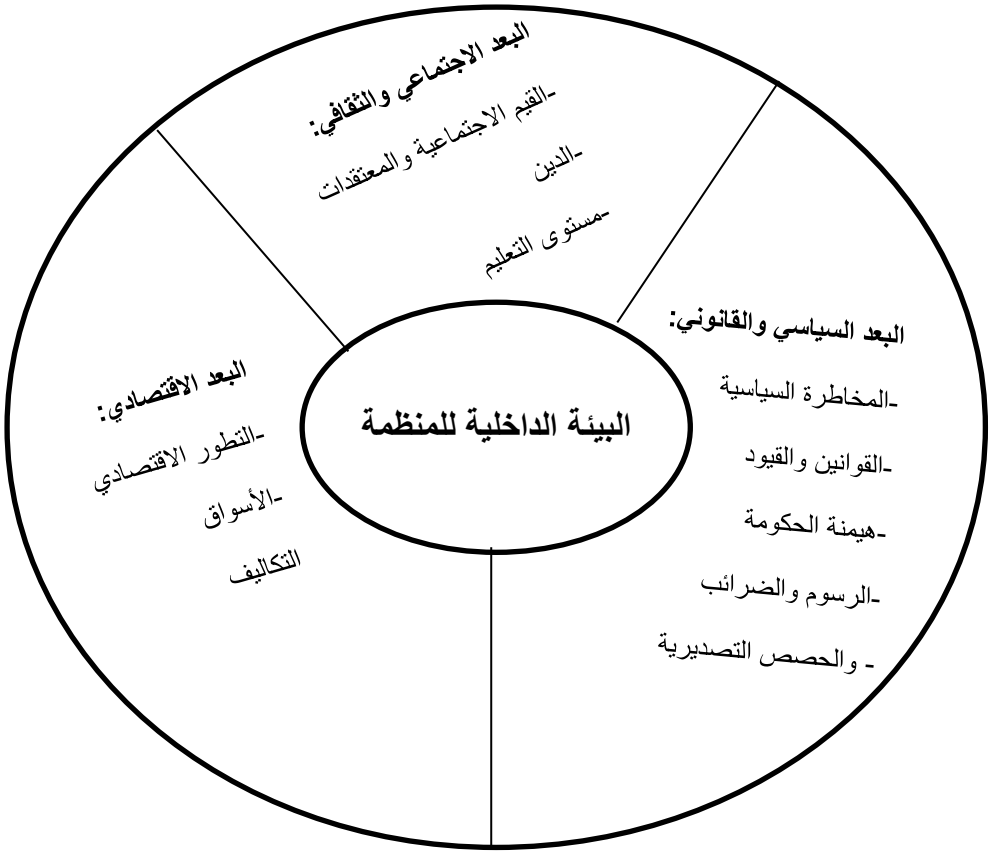
- **العوامل الاقتصادية:** الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المهنية والنقدية، رسوم الفائدة، سعر الصرف، العملات الأجنبية...الخ؛
- **العوامل السياسية والقانونية:** القوانين، التشريعات، نظام الحكم؛
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية، التعليم، التطور السكاني؛
- **العوامل التكنولوجية:** بائع التكنولوجيات، شروط التطوير والحصول عليها؛
- **العوامل الإيكولوجية:** المحافظة على البيئة، جماعات ضغط، المسؤولية الاجتماعية، اخلاقيات العمل...الخ.

المطلب الثالث: أبعاد وسمات بيئة الأعمال الدولية.

ويجب الإشارة هنا أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها والتعامل معها، فلا بعد من حفضهم من المخاطر قد تواجه منشآت الأعمال التي تعمل في بيئة ما، ووفقا للشكل الآتي يمكن اعتبار:[19]

- **البعد السياسي والقانوني:** بمثابة خطر للبلد؛
- **البعد الاقتصادي:** بمثابة خطر تجاري ومالي؛
- **البعد الاجتماعي:** بمثابة خطر اقتصادي.

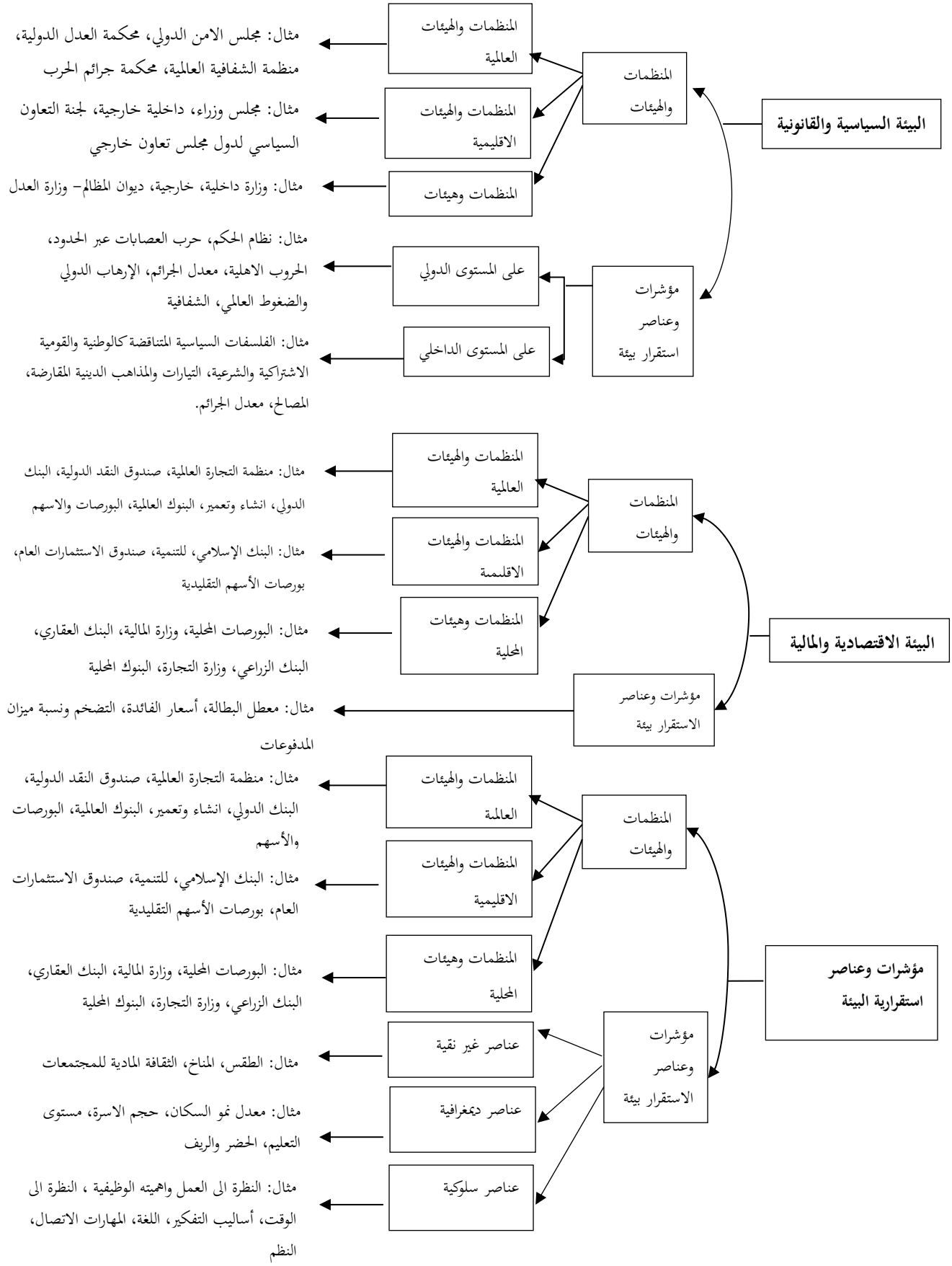
الشكل رقم (1–3): أبعاد بيئة الأعمال الدولية



المصدر: عرفات إبراهيم عياض، إدارة الاعمال الدولية، دار البداية الناشرون والموزعون 2011، ص124.

وفيما يلي شرح تفصيلي لكافة أنواع بيئة الأعمال الدولية الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية، الاجتماعية، الديموغرافية والتكنولوجية، التي لابد من الاهتمام بها ودراستها من قبل شركات العمال الدولية في ظل أسواق دولية جديدة.

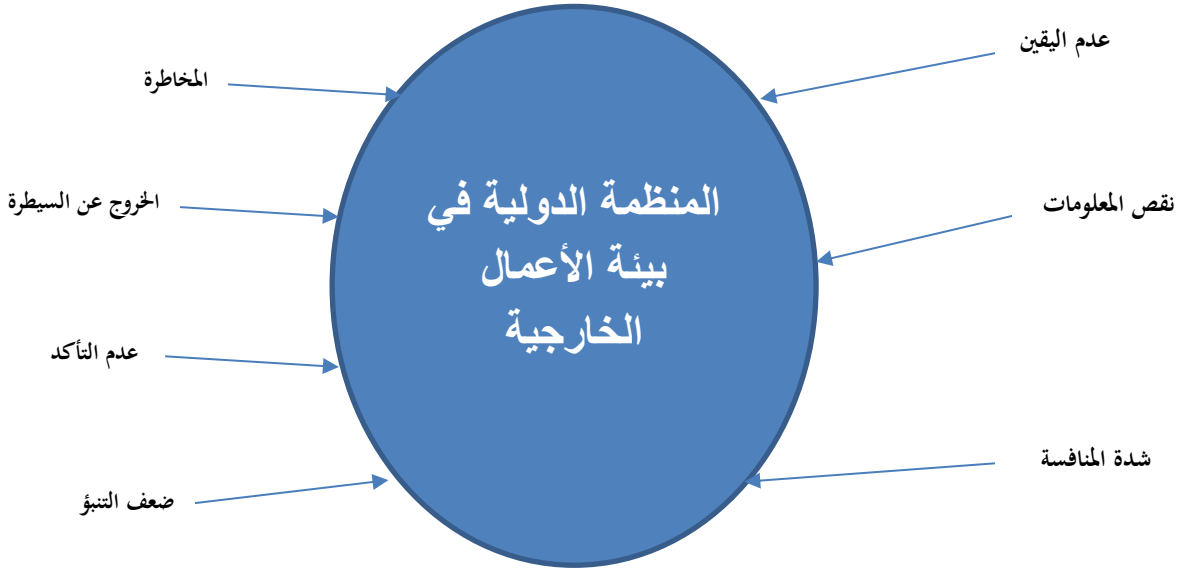
الشكل رقم (1–4): أنواع بيئة الأعمال الدولية، مؤشراتها واستقراريتها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص64.
- عرفات إبراهيم عياض، مرجع سبق ذكره، ص124.

الشكل رقم (1-5): سمات بيئة الأعمال الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 126.
- عرفات إبراهيم عياض، مرجع سبق ذكره، ص124.

المطلب الرابع: أهداف بيئة الأعمال الدولية.

دراسة بيئة الاعمال الدولية تساعدنا على التعرف على: [20]

أبعاد البيئة الدولية التالية:

- الهدف الذي يجب أن تحققه؛
- الموارد المتاحة وكيفية استغلالها؛
- تباين علاقات التأثير والتأثر بالمنظمة المختلفة؛
- تحديد صفات وسمات المجتمع والجماهير التي تتعامل مع المنظمة الدولية.

كل دراسات البيئة الدولية تعتمد على دراسات الجدوى الدولية للبيئة الخارجية العامة والخاصة لشركة الأعمال.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود بيئة تتعلق بالأعمال الدولية والتي تلعب دورا هاما في أنشطة المنظمات الدولية، والتي تساعدنا في التعرف على أبعاد البيئة الدولية وسماتها، وهذه الأخيرة تؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة باستمرارية الأعمال الدولية.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2001، ص21.

[2] سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص10.

[3] نفس المرجع، ص 26-27.

[4] طاهر مرسي عطيه، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013، ص ص 19، 20.

[5] طاهر مرسي عطيه، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص13.

[6] سامح عبد المطلب عامر، إدارة الاعمال الدولية، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص08.

[7] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص11.

[8] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص12.

[9] علي الصيهود السوداني، إدارة الأعمال الدولية "مدخل تطبيقي"، الطبعة 1، الضاد للنشر والتوزيع، العراق، 2018، ص9-11.

[10] علي عباس، إدارة الاعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص24.

[11] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 13.

[12] نفس المرجع، ص ص13، 14.

[13] محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص 41.

[14] نفس المرجع، ص41.

[15] محمود العكة، إدارة الاعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص41.

[16] مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص124.

[17] نفس المرجع، ص 125.

[18] طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الاعمال الدولية، جامعة قناة سويس، 2000، ص64.

[19] عرفات إبراهيم عياض، إدارة الاعمال الدولية، دار البداية الناشرون والموزعون 2011، ص124.

[20] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص126.

الفصل الثاني:
استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

يشهد العالم اليوم صراعات اقتصادية محتدمة بين الشركات فرضت الانتقال من مجرد تعدي المعاملات الاقتصادية والحواجز القومية إلي مرحلة في تطوير استراتيجية وهيكل وثقافة المنشأة بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلي السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة. وبالتالي فإن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشر، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو دخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين وذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة وأخذ القرارات وتحديد الغرض لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسطير أهداف موصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عمليتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية.

المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية.

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتها أغلبية المؤسسات، والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالاستراتيجية، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء أساسيات حول هذا المصطلح كمفهوم الاستراتيجية، تطور مفهوم الاستراتيجية، وأهم أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية لا تخص بيئة الأعمال فقط، بل هي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال ومن هذا المنطلق سنعطي مفهوم الاستراتيجية من الجانب العسكري ومشروعات الأعمال.

أولا: مفهوم الاستراتيجية في العلوم العسكرية:

اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني"فن القيادة أو فن الجنرال"[1].

ولقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary webster's) بأنها:

" علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.[2]"

وقد قدم **كارل فون كلاوز فينز** مفهومه للاستراتيجية بأنها "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب [3]".

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

أما الكاتب العسكري البريطاني" ليدل هارت "فعرفها بأنها: "فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة [4] "، وهو يعتقد أن الهدف من الاستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع استراتيجي ملائم وان لم يؤد بنفسه إلى النصر فإنه يخلق ظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتما.

ثانيا:الاستراتيجية في إدارة الأعمال

كما أن مفهوم الاستراتيجية انتقل إلى عالم إدارة الأعمال ووفقا لذلك هناك تعاريف عديدة نذكر منها: يعرفها **شاملي** أنها " تحدد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبين طرق التصرف وتحفظ الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات".

وجاء هذا المفهوم في مؤلفه عن دراسة أربعة من الإمبراطوريات الأمريكية الصناعية هي: شركة دوبون، شركة سيوروبك، شركة جنرال موتورز، شاذر أويل.

كما تعرف على أنها :" قوة وسيطة بين المؤسسة والبيئة في خضم القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة[5]". فالاستراتيجية عندها قوة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتستخدم لصنع القرارات الاستراتيجية ليحقق ملائمة المؤسسة مع البيئة، والتي تكون دائما ذات أنماط متميزة وركز كل من **شتاين ومايبز**: على وصف الاستراتيجية بأنها: تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهداف في وضع القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراضها وأهدافها[6].

المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية.

للاستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ –الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور(أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.[7]

ب –موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ،إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

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

ث– إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها.

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

ح – أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

خ– 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.

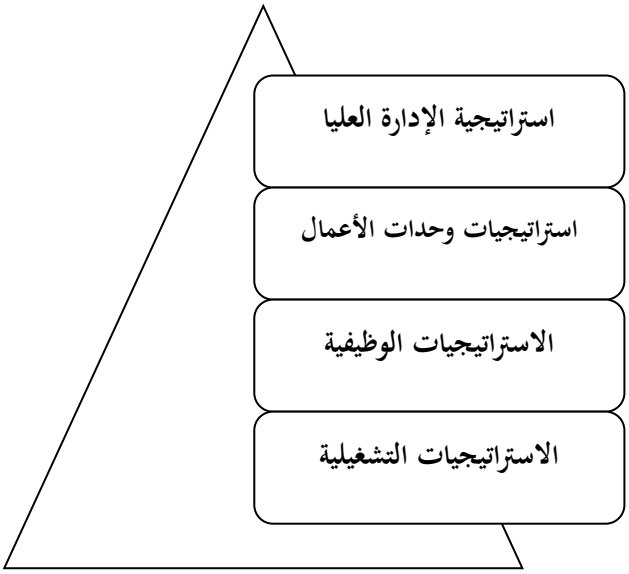
د– المرونة: الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولا ته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

هـ– تخصيص الموارد: تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثالث: مستويات وضع الاستراتيجيات.

لا توضع الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات يشاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه، وفيما يلي تفصيل في ذلك في الشكل والشرح الذي يليه:

الشكل رقم (2-1): مستويات وضع الاستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، ط4، الإسكندرية، ص29.

أولا: استراتيجية الإدارة العليا:

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

ثانيا: استراتيجيات وحدات الأعمال:

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى بوحدات الأعمال الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات وغيرهم) وهي استراتيجيات تحاول الوحدة

أن تعطيها قدرة عالية[8] على التنافس، الابتكار، اختراق السوق والربح) والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنة أو ثلاث أحيانا.

ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية:

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج والتسويق، التمويل، الموارد البشرية) وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال)عن وصفهم للاستراتيجيات الوظيفية.

ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق على سبيل المثال :قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية تقليل العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

رابعا: الاستراتيجيات التشغيلية:

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير ومن أمثلتها: الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى حالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاص بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع وبالتالي، فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تقضي أسابيع وشهورا.

وننتهي إلى ذكر أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات، وقد تحوي تغيرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.إلا أن تطبيق الاستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام وهنا قد يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارة أدنى[9].

المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول.

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤية أمامها لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق وذلك من خلال معرفة أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة لاختراقها وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية.

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق[10]:

أولا: الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

ثانيا: الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نموا في اقتصاداتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل :ماليزيا وسنغافورة

ثالثا: الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نموا اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال واندونيسيا.

المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا يمكن معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتتمثل هذه القرارات فيما يلي [11]:

أولا: القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

ثانيا: قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية اتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل :قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

ثالثا: قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

رابعا: قرار السلع والخدمات:

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق أو منتجات جديدة، وهذا يعني أن تحديد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

خامسا: طبيعة الفرص والتحديات:

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد 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، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم، بحيث تشكل فرصا أو تشكل خطرا أو تهديدا على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

المطلب الثالث: فرص اختراق الأسواق الدولية.

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، والتي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية، ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول في الأسواق الخارجية ما يلي [12]:

أولا: متطلبات الاستثمار:

يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

ثانيا: اتجاهات الإدارة:

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول في للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

ثالثا: طبيعة الأسواق الخارجية:

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

رابعا: مرونة الأسواق الخارجية:

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

خامسا: الأرباح المتوقعة:

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتعلق من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

سادسا: الاستقرار السياسي والأمني:

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة، حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية.

المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك.

إن ظهور سوق عالمي واحد أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة **IMB** تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتسويق والتصنيع.

فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي[13]، ومن بين الأهداف ما يلي:

1- دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية؛

2- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة؛

3- النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول **OPEC**؛

4- التنويع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترة الركود الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا[14] ؛

5- الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذ ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن؛

6- امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك تلك السلع أو تمثيلها من السلع الأخرى؛

7- الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية؛

8- تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية؛

9- تنويع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنويع مصادر الدخل.

المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي:[15]

أولا: التكلفة المرتفعة:

يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أشعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

ثانيا: رأس المال المستثمر:

يواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

ثالثا: الإجراءات الحكومية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

رابعا: محدودية منافذ التوزيع:

نظرا لحداثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

خامسا: قلة الخبرة التسويقية:

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

سادسا: عدد المنافسين:

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

سابعا: العلامة التجارية:

تشكل العلامة التجارية الدولية عائقا قد يحول دون قدرة المؤسسات 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.

ثامنا: كثافة الإعلانات:

تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

تاسعا: رد فعل المنافسين:

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الدخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

عاشرا: تميز المنتج:

يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطور المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة [16].

المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لاختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي[17]:

أولا: البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا)؛

ثانيا: البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنويع جغرافي)؛

ثالثا: البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية).

وأيضا هناك تصنيف أخر لعوامل وأسباب اختراق الأسواق الدولية على النحو التالي:[18]

1- العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج)؛

2- العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج)؛

3- عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين) ؛

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على اختراق الأسواق الدولية [19].

أ .الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج فالمؤسسة التي ترغب في بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية، حيث أنه من خلال هذا التوسيع تكسب المؤسسة 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 مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ب .زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات أخرى " موردیهم " وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والاستثمار بتموينهم من السوق الأجنبي المستهدف، فعلى سبيل المثال :العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من

موردهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

ج .الحوافز الحكومية:

الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها. وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي، والحوافز الحكومية مادية وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب، وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر.

بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد عوامل أخرى قد تكون سبب لاختراق المؤسسة الأسواق الدولية، حيث نذكر منها [20]:

- تحقيق وفرات الحجم (اقتصاديات السلم)، أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفرات الحجم ومنه تدنى تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية؛
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص جدب الاستثمار الأجنبي؛
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض؛
- الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.

المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الاستراتيجية المثلى لاختراق السوق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجازها فيما يلي [21]:

التصدير – التعاقدات الدولية – المشروعات المشتركة – الاستثمار المباشر– التحالفات الاستراتيجية.

المطلب الأول: التصدير.

ويعتبر التصدير من أبسط أشكال الدخول للأسواق الدولية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع الطرق الأخرى للتصدير كالاستثمار المباشر والمشروعات المشتركة. ويعتبر التصدير من أحد الوسائل التي تستخدم للدخول إلى الأسواق الخارجية، والتصدير قد يكون نشاطا سلبيا أو قد يكون نشاطا إيجابيا، فالنشاط السلبي للتصدير يعنى أن الشركة قد تبيع للخارج دون تخطيط مسبق إنما تنظر إلى الأسواق الخارجية كوسيلة للتخلص من فائض المنتجات فهي بالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات. وينقسم التصدير إلى[22]:

1. التصدير المباشر؛
2. التصدير غير المباشر.

1- التصدير المباشر: يحدث هذا النوع من النشاط حينما يقوم المنتج أو المصدر بالبيع مباشرة إلى مستورد ما أو مشترٍ يقع خارج السوق المحلي، ويدخل ضمن هذا النوع من التصدير كل من:[23]

- الموزع الأجنبي - الوكيل الأجنبي - مكاتب البيع الخارجية - شركات التصدير - التجارة المقابلة.

- الموزع الأجنبي: يحمل الموزع الأجنبي صورة المشترى الأجنبي حيث يقوم بالشراء بنفس أسلوب المشتري المحلي و قد يكون الموزع الأجنبي تاجرا حيث يقوم بشراء السلعة المصدرة بالدفع الفوري أو عن طريق الشراء الآجل حسب شروط العقد. وتعتبر هذه الطريقة للتصدير أقل تكلفة لدخول الأسواق الأجنبية حيث لا يتحمل المصدر مخاطر عدم قبول السلعة من المستهلك أو مسؤولية التحري و التوزيع ونحو ذلك من الأنشطة، ومثال ذلك التجار الموجودون في الأسواق المحلية والذين يستوردون المنتجات الأجنبية من الخارج فهم في الواقع موزعون للمنتجات الخارجية في الأسواق المحلية.

- الوكيل الأجنبي: وهو الجهة المسئولة عن توزيع السلعة في الأسواق الخارجية و ليس شرائها وعادة ما يكون في البلد التي تستورد البضاعة. مثال ذلك وكلاء السيارات الأجنبية والمكيفات في الأسواق السعودية والخليجية. وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من التصدير إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب منها:[24]

(أ) أن الوكيل الأجنبي عادة يقوم بتوزيع العديد من المنتجات لشركات أخرى منافسة مثال شركة بالبيد للسيارات وهي تقوم بتوزيع أكثر من نوع واحد من السيارات (جنرال موتورز، دايهاتسو، بيجو) وهو بذلك لا يقدم خدمة الوكيل الأجنبي لصنف واحد فقط أو لجهة واحدة.

(ب) عدم تحمل الوكيل لمخاطر البيع حيث يعمل بالعمولة في كثير من الأحيان دون تحمل مخاطر عند البيع أو التصريف، ويستثنى من ذلك بعض الحالات التي تشترط فيها الشركة الصانعة أو المانحة سقفا معينا يجب أن يتقيد به الوكيل لتصريف البضاعة.

(ج) عدم حصول الشركة الأصلية لمعلومات كافية عن العملاء واتجاهات الأسواق الأجنبية، حيث يعتبر الوكيل الأجنبي أن المعلومات خاصة به ليست للتداول مع الآخرين.

– **مكاتب البيع الخارجية**: تلجأ في بعض الأحيان الشركات المصدرة إلى فتح فروع لها في الخارج لكي تتولى مهمة الاتصال بالمستوردين وعقد الصفقات الخاصة بالتصدير. وعادة ما يكون المكتب عبارة عن فرع من الفروع التابعة للشركة، ويساهم هذا المكتب في توسيع نطاق السوق. ويعتبر وجود مكاتب البيع الخارجية بمثابة المصدر الرئيسي لرصد حركة السوق واتجاهاته والمرآة الحقيقية التي تعكس حالة السوق الخارجي، بالإضافة إلى تزويد الشركة الأصلية بالمعلومات عن المنافسة والسلع البديلة وأسعارها وجودتها، وبناءا على تلك المعلومات تقوم الشركة بتكوين عناصر المزيج التسويقي المختلفة وفقا لمتغيرات الأسواق الخارجية.[25]

– **شركات التصدير**: وهي عبارة عن شركات متخصصة في أعمال التجارة الخارجية (استيراد وتصدير) في الأسواق الخارجية وتقوم الشركة المنتجة أو المصدرة بالتعاون مع هذه الشركات لكي تقوم بتصريف منتجاتها في الأسواق الخارجية عن طريق فروعها المنتشرة بالخارج، وتقوم شركات التصدير بهذا العمل مقابل عمولة تتحصل عليها من الشركة المنتجة مقابل قيامها بالتصدير للمنتجات. وفي الغالب لا يكون هذا الأسلوب ملائما وخاصة إذا توافرت للشركة المنتجة موارد لدخول الأسواق الخارجية والحفاظ عليها بصفة مستمرة من خلال مكاتبها الخاصة.

– **التجارة المقابلة**: تعتبر إحدى وسائل أو طرق الدخول للأسواق الخارجية وهي إحدى صور التصدير المباشر بواسطة الدولة أو الشركات. وتستخدم مصطلح التجارة المقابلة لكي تشير إلى المعاملات التي يتم سداد السلع والخدمات المتبادلة خلالها باستخدام نظام المقايضة أو في أشكال أخرى يشمل القيمة النقدية والقيم العينية. ويرى البعض أن هذا النظام يوفر قناة للتسويق الدولي لعدد من الأنشطة والمبادلات التي لا تجد الفرصة والقدرة على القيام في ظل ظروف السوق وطبقا لقوى المنافسة الدولية. وهناك العديد من أشكال التجارة المقابلة والترتيبات التي يمكن إدراجها تحت مسمى التجارة المتقابلة ومنها ما يسمى بالمقايضة والشراء المتبادل أو الصفقات المتكافئة وصفقات التحويل ونظام الأوفست (Offset).

2- التصدير غير المباشر: يقصد بالتصدير غير المباشر قيام الشركات المصدرة التعامل مع إدارة للتصدير في أسواقها المحلية لكي تقوم نيابة عنها بتصدير المنتجات للأسواق الخارجية وذلك من خلال:[26]

- مكاتب تجارية أجنبية - شركات التجارة الدولية - شركات إدارة الصادرات - شركات التعامل مع الصادرات - شركات التصدير المتكامل.

- **المكاتب التجارية الأجنبية**: ويقصد بذلك الشركات التي تمتلك مكاتب في بلد المصدر وتشتري المنتجات ثم تقوم بتصديرها إلى أسواقها الأصلية خارج بلد المصدر. و نجد مثل هذه الصور في حالات الشركات العالمية في قطاع الصناعات الاستخراجية الإنتاجية.
- **شركات التجارة الدولية**: هناك شركات دولية تمتلك مكاتب في بلد المصدر مثل ميتسوبيشي اليابانية لها مكاتب شراء في أمريكا وهي تشكل المورد الأساسي للسلع الأجنبية الأمريكية في الأسواق اليابانية، وتقوم إدارة التسويق بالتعامل مع هذه الشركة وبيع منتجاتها للأسواق الخارجية من خلال الشركات الدولية التجارية في بلد المصدر.
- **شركات إدارة الصادرات**: وهي تمثل نموذجا آخر من أشكال التصدير غير المباشر، وهي مؤسسة تتولى إدارة عمليات التصدير لصالح شركات أخرى كوسيط تسويق دولي داخل الشركة (المصدرة) فقد تلجأ إلى استخدام أوراق الشركة (المصدرة). واستخدام هذا النوع من الشركات يوفر العديد من المزايا المحتملة للشركة المنتجة و منها المعرفة السريعة بأحوال الأسواق الخارجية والمعرفة التسويقية في الأسواق الدولية، واستخدام مثل هذه الشركات من قبل الشركة (المصدرة) يوفر الوقت والتكلفة الخاصة كما يعفيها من مسؤولية دراسة الأسواق الخارجية ومتابعة تطوراتها.
- **شركات التعامل مع الصادرات**: بالإضافة إلى شركات إدارة الصادرات ظهرت أساليب أخرى مثل شركات التعامل مع الصادرات وهي من أساليب الدخول للأسواق الخارجية بدون تحمل تكاليف أو مصاريف إنشاء إدارة تصدير داخل الشركة المصدرة أو المنتجة. وقد سمحت أمريكا للمؤسسات الكبرى ذات الخبرة الدولية بإنشاء شركة للتعامل في الصادرات وتستفيد الشركات الصغيرة من هذا النظام من الموارد الضخمة والشبكة الدولية الواسعة.
- **شركات التصدير المتكامل**: ويسمى بنظام البيجي باك piggyback ويهدف إلى تعامل الشركة المحلية في إسناد مهمة التسويق الخارجي لشركة أخرى تتوفر لديها المزايا الكلية للتسويق. وهي إحدى صور البيع للأسواق الخارجية وتهدف إلى التوجه للشركات التي لها طاقات فائقة في صادراتها، لأن عملياتها المرتبطة

بالتسويق الدولي قد تتجه إلى التفكير في تقديم منتجات متكاملة للسوق الخارجي كوسيلة لتحسين كفاءة وربحية هذه العمليات.

3- مزايا وعيوب التصدير: للتصدير مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي [27]:

- **المزايا**: إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاختراق الأسواق الدولية يساعد على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:

- التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية؛
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا؛
- يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.

- **العيوب**: من عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية ما يلي:

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتضيع المنتج في الخارج.
- في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.
- من أهم عيوب التصدير حواجز التعريفة الجمركية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بغرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.
- تعويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين.

المطلب الثاني: التعاقدات الدولية.

وهي عبارة "عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين الشركة الدولية المصنعة وشركة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير" وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية: [28]

1. عقود التصنيع؛
2. عقود الترخيص؛
3. عقود الامتياز؛

4. عقود تسليم المفتاح؛

5. عقود الإدارة.

1. عقود التصنيع: ويعني ذلك قيام الشركة الأم بالتصنيع للمنتجات في دولة أجنبية بواسطة وكيل، مثال أن يقوم مستثمر سعودي أو خليجي أو عربي بالاتفاق مع شركة أجنبية في الخارج ، يقوم بموجبها الجانب السعودي بتصنيع منتج في أسواق الشركة الأجنبية وعادة ما تقدم الشركة الأجنبية التكنولوجيا والمساعدات الفنية للشركة المحلية في حال الحاجة لذلك. ويشترط هنا أن تتوفر لدى الشركة المحلية في الخارج القدرة على تصنيع المنتج عند مستوى جودة مقبولة وبكميات اقتصادية.

وهذا يعني أنه في حالة عدم توفر الوكيل الأجنبي الذي تتوفر له القدرة الإنتاجية فإن عقود التصنيع لا يمكن أن تكون البديل المتاح لدخول الأسواق الأجنبية.

ويلاحظ أن عقود التصنيع تعتبر في صالح الشركة الأجنبية خاصة إذا كانت تملك الميزة التنافسية في مجال التسويق بدلاً من الإنتاج.

1.1 مزايا عقود التصنيع:

- يمكن أن تتجنب الشركة الأجنبية الخسائر الناتجة عن حالة عدم الاستقرار السياسي في السوق المستهدفة؛
- وسيلة سريعة لدخول الأسواق الأجنبية من خلال عقود التصنيع والتعاون مع الأسواق الخارجية؛
- إمكانية الانسحاب من الأسواق الأجنبية في حال عدم توافقها مع أهداف الشركة دون خسائر تتكبدها بسبب الخروج.

1. 2 عيوب عقود التصنيع:

- صعوبة الحصول على شركات محلية في الدول الأجنبية متمكنة من التصنيع بالصورة المطلوبة؛
- تضطر الشركة الدولية لتقديم الدعم الفني للشركة المحلية حتى تضمن الكفاءة والجودة؛
- احتمال مواجهة المنافسة من الشركات الأخرى الأكثر قدرة على الإنتاج.

2. **عقود الترخيص**: يعتبر الترخيص وسيلة غير مباشرة لدخول الأسواق الخارجية وهي إحدى الطرق والوسائل لممارسة نشاط الإنتاج في أسواق التصدير المستهدفة، وتتضمن عملية منح التراخيص اتفاق بين الطرفين الأول (المرخِص) والثاني (المرخَص له) على أن يُمنح (المرخص له) حق إنتاج سلعة خاصة بالمرخص أو تسويق المنتجات في مناطق جغرافية محدودة مقابل أن يدفع مبلغا من المال للطرف الأول، كما يعطي

الاتفاق التصريح باستخدام التكنولوجيا و براءات الاختراع أو الماركة التجارية أو الاسم التجاري والتي تعود للطرف الأول.

1.2 مزايا وعيوب عقود الترخيص: لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

➢ **المزايا**: من أهمها [29]:

- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاختراق الأسواق الدولية نظرا لأنها تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج؛
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع الأسعار العالمية؛
- يمثل الترخيص مصدر ثابت ومضمون للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب؛
- يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛
- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير؛
- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي.

➢ **العيوب**: من أهم عيوب الترخيص [30] :

- لا يمارس مانع الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له؛
- قد يؤدي عقود الترخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له؛
- احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها استخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجيا الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة المؤسسات الدولية بدون الحاجة إلى مساعدة منها؛
- لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري يجذب العملاء في السوق المستهدف؛
- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص.[31]

3. عقود الامتياز: تعتبر عقود الامتياز من أحد أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية (س) بمنح امتياز أداء عمل معين بطريقة معينة لشركة محلية (ص) من دولة أخرى وذلك لفترة محدودة من الزمن. وعلى أساس ذلك تقوم شركة (س) بمنح شركة (ص) طريقة تنظيم أداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، مقابل أن تحصل شركة (س) على مقابل مالي من شركة (ص). [32]

ومن أهم الشركات العالمية التي تستخدم عقود الامتياز كوسيلة من وسائل الدخول إلى الأسواق الدولية:

- شركات الفنادق العالمية مثل هيلتون وشيراتون وهوليداي إن؛
- شركات المطاعم والمأكولات السريعة مثل البيتزا هت وماكدونالد؛
- شركات الخدمات والنقل مثل أفيس وبدجيت وفيدكس.

3. 1 مزايا عقود الامتياز:

- قلة التعرض للمخاطر الخارجية للشركات صاحبة الامتياز مثل المخاطر السياسية والاقتصادية
- إمكانية التوسع السريع في الأسواق الدولية وبتكلفة منخفضة مثال انتشار المطاعم السريعة المرخص لها بعقود الامتياز في الأسواق بشكل كبير خلال سنوات قليلة حيث غطت كثيرا من المدن الرئيسية.
- إمكانية تقديم الخدمات التسويقية بأسلوب موحد ومميز بحيث يُسهِّل عملية التدريب للعاملين.

3. 2 عيوب عقود الامتياز:

- عدم إمكانية السيطرة الكاملة على عقود الامتياز من قبل الشركة المانحة صاحبة الامتياز؛
- محدودية الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخصة؛
- إمكانية تحول الطرف المرخص له إلى منافس للشركة صاحبة الامتياز؛
- اضطرار الشركة المرخصة لاختيار أساليب مختلفة للتسويق في الأسواق المختلفة بسبب اختلاف الثقافات، مثال اختلاف مكونات البيتزا في الدول العربية مقارنة بالدول الآسيوية.

4. عقود تسليم المفتاح: يقوم أسلوب تسليم المفتاح على أساس قيام الشركة الدولية (س) ببناء مشروع متكامل وتهيئته إلى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى الشركة المحلية (ص).

وفي الوقت الذي تبيع فيه الشركة (س) التقنية والمعرفة للشركة (ص) تلتزم الشركة (س) بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإعداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.[33]

4. 1 مزايا عقود تسليم المفتاح:

- الاستفادة من التسهيلات الموجودة في الخارج في مجال البناء؛
- الاستفادة من الأيدي العاملة الرخيصة عند تشييد المشاريع الكبيرة في الدول النامية؛
- ضمان الحصول على المشاريع من خلال الجهات الرسمية.

4. 2 عيوب عقود تسليم المفتاح:

- تأخر صرف مستحقات الشركات من قبل الجهات الرسمية؛
- ارتباط المشاريع الحكومية بالقرار السياسي.

5. **عقود الإدارة:** وهي عبارة عن اتفاق بين شركتين لتنظيم بعض أو جميع أنشطتها، وتعطى عقود الإدارة الدولية الحق لشركة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى الشركات للمشروعات في دولة محلية دون أن تتدخل الشركة الدولية في قرارات الاستثمار أو تغيير السياسات الإدارية. ويلاحظ أن الشركة الدولية لا ترتبط بعقود إدارة دولية منفردة و لكنها تستخدم عقود الإدارة كوسيلة مكملة للدخول في إحدى المشروعات المشتركة أو إحدى مشروعات تسليم المفتاح أو مشاريع الترخيص. ومثال ذلك شركات المقاولات والفنادق والمستشفيات والتي تحتاج إلى خبرة إدارية قد لا تتوفر في الداخل.[34]

5. 1 مزايا عقود الإدارة:

- لا تتطلب رأس مال كبير للاستثمار من الشركات الدولية التي تقدم الخدمة؛
- إمكانية تحقيق أكبر عائد مع أقل مخاطرة من قبل الشركات الدولية؛
- إمكانية استخدام الطاقات البشرية الدولية داخل المنظمة المحلية.

5. 2 عيوب عقود الإدارة:

- عدم الاهتمام بالعقود الإدارية وأهميتها من قبل المستثمرين؛
- تأثر نتائج الخدمات الإدارية بالكفاءات البشرية المتوفرة لدى الشركة؛
- إمكانية تضرر اسم الشركة الدولية في حالة عدم تقديمها للخدمة بطريقة جيدة.

المطلب الثالث: التحالفات الاستراتيجية العالمية.

سوف نحاول توضيحها فيما يلي:

أولا: مفهوم التحالفات الاستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة [35].والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج وزيادة درجة التقليد التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة وتحتاج إلى الدقة، ويرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة وانعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد التحالفات الاستراتيجية إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم يتطور على "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين. [36]كما يشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعلين. [37]

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه"سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية". [38] وعرف أخر على أنه " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة[39]"، وعليه فالتحالف الاستراتيجي بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معادن وألفاظ نذكر منها :التعاون التكاثف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي.

ومن أمثلة التحالفات الاستراتيجية: [40]

- اتفاق بين شركتي سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه المواصلات.
- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.

المطلب الرابع: الاستثمار المباشر.

الاستثمار المباشر يعرف بأنه "تملك أصول وأنشطة اقتصادية خارجية والتحكم فيها وهو مجال كبير لعمليات الشركات الدولية". ويتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلي الموارد الأولية في الأسواق الأجنبية لذلك فإن الاستثمار المباشر أكثر تعقيدا من التجارة الخارجية وتتطلب إجراءات أكثر من غيرها من الاستثمارات خاصة التجارة الخارجية.[41]

أولا: مزايا الاستثمار المباشر:

- إمكانية الاستفادة من الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة الدولية التي تستثمر في الأسواق الخارجية في مجال التسويق والإنتاج؛
- إمكانية تخفيض تكلفة المنتج حيث يتم تجاوز الحواجز وتعديل المنتجات وفقا للمعلومات التي تصل إلى الشركة.

ثانيا: عيوب الاستثمار المباشر:

- يحتاج الاستثمار المباشر إلى موارد رأسمالية و إدارية كثيرة؛
- في حالة عدم قراءة المعلومات عن الأسواق الخارجية بصورة صحيحة تسبب الفشل للمشروع الاستثماري؛
- يتطلب أموالا كثيرة لتجهيز الإدارة لمواجهة المنافسة الخارجية من الشركات الأجنبية والشركات المحلية؛
- يحتاج إلى وقت كبير للاستفادة من العائد على الاستثمار وعلى سبيل المثال الشركاء الأجانب في مشاريع سافكو (الشركة السعودية للأسمدة الكيماوية) لم تحقق أرباحا إلا بعد سنوات من الخسائر التي منيت بها الشركة في البداية.

إن المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسمات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي. تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية، ووضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقه بنجاح.

يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو إشكال لتعزز منت تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح الترخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو الاستثمار المباشر أو الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية، كما يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر(الاتفاقيات التعاقدية).

وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب :الوقت، السيطرة والمخاطر والالتزام ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] زكريا مطلك الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص24.

[2] نفس المرجع، ص24.

3 كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص22.

[4] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص24 .

[5] نفس المرجع، ص31 .

[6] كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص23 .

[7] بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999-2000، ص67.

[8] عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص144.

[9] نفس المرجع، ص145.

[10] حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

[11] نفس المرجع، ص73.

[12] حبيب الله محمد التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص79.

[13] بشير عباس العلاق/ قحطان بدر العبدلي، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص374.

[14] محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص240.

[15] حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص99.

[16] نفس المرجع، ص100.

[17] Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998, P.140.

[18] Pasco Berho, Marketing international. Edition Dunod,3 emme edition, Paris, 2000, P.27.

[19] حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص110 .

[20] غول فرحات، التسويق الدولي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص81.

[21] خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص31 .

[22] SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P100.

[23] الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي .دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997، ص100.

[24] نفس المرجع، ص103.

[25] محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص275.

[26] نفس المرجع، ص276 .

[27] غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص191، 192.

[28] خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص52 .

[29] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال الاستثمارات الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص494، 495.

[30] نفس المرجع، ص495.

[31] نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص239.

[32] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص122.

[33] يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص85.

[34] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ، ص125.

[35] عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص91.

[36] خير الدين عمرو، مرجع سبق ذكره، ص69.

[37] نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص242.

[38] أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص57.

[39] توماس هولين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص437.

[40] غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 208 .

[41] عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص15.

الفصل الثالث:
التخطيط الاستراتيجي الدولي

التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد أهم مداخل ممارسة وظيفة التخطيط، ويتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس أي أن نقطة البداية تكون البيئة الخارجية وهذا لا يقتصر استخدام هذا المدخل على الشركات العالمية متعددة الجنسيات، بل يمتد إلى جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو ملكيتها أو حجمها أو النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه. وتعتبر الشركات العالمية من بين أنواع منظمات الأعمال التي تعتمد اعتمادا كثيفا على التخطيط الاستراتيجي الدولي لممارسة أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية والتجارية خارج حدود الدولة الأم.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي الدولي.

يمكن توضيحها كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي.

- ✓ **تعريف التخطيط:** يُعرَّف التخطيط بأنّه صياغة فَرضيّاتٍ حول وضعٍ مُعيّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل.[1]
- ✓ **تعريف التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيّرات الخارجيّة والداخليّة، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.[2]
- ✓ **تعريف التخطيط الاستراتيجي الدولي:** ويقصد به العملية التي يتم تبنيها من قبل المنظمة لإدارة عملياتها الدولية لغرض صياغة استراتيجيتها الدولية أوهي عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من قبل الشركات متعددة الجنسيات بهدف اتخاذ القرارات قصيرة أو طويلة الأمد لكي تبقى في دنيا الاعمال.[3]

المطلب الثاني: أسباب وفوائد التخطيط الاستراتيجي الدولي.

تتجلى أهم منافع وأسباب التخطيط الاستراتيجي الدولي في النقاط التالية:[4]

1- المحافظة على العمليات والنشاطات المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية خاصة أن حجم الاستثمارات لهذه الشركات في تزايد مستمر؛

2- تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص؛

3- الحاجة إلى تخفيض التكاليف (المواد _العمل) سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج أو التعامل مع موردين يمكنهم توريد احتياجاتهم بتكلفة أقل؛

4- المساعدة في تقييم عمل الشركة والتنسيق بينها؛

5- الرسملة على الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة؛

6-التوسعات الجديدة في ممارسات النشطات والأعمال خارج حدود الدولة الأم أو في حالات الاندماج أو شراء شركات جديدة؛

7- رغبة الشركة المحلية في غزو أو دخول أسواق عالمية؛

8- المنافع المتعددة التي يحققها التخطيط الاستراتيجي الدولي للشركات المعنية تمكنها من التعامل مع الأخطار السياسية وغيرها.

المطلب الثالث: مداخل التخطيط الاستراتيجي الدولي.

ويمكن توضيحها كما يلي:[5]

1. **المدخل الاقتصادي:** طبقاً لهذا المدخل يتم تصميم الاستراتيجية على عدة أسس هي: القيادة التكالفية – وتمايز المنتج – وتقسيم الأسواق أو السوق الواحد إلى قطاعات. في ضوء هذا المدخل عادة ما تكون نشاطات الشركة موجهة إلى إنتاج سلعاً تتكامل رأسياً مثلاً في اتجاه السوق مع السلع الأخرى لتكون سلعة نهائية أو تقوم بإنتاجها شركات أخرى "مجال صناعة السيارات والأجهزة الإلكترونية و الصناعات الكيمياوية – والحسابات الآلية ".
2. **المدخل السياسي:** تستخدم الشركات متعددة الجنسيات هذا المدخل بهدف المحافظة على تأمين الفرص التسويقية في الأسواق، كما أن استخدام هذا المدخل عادة ما يكون رد فعل أو استجابة لظروف السوق المضيف من الناحية السياسية، لذلك نجد الشركات تقوم بإنتاج السلع يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على التسويق، والمهارات البيعية والخدمات المرتبطة بها مثل السلع الاستهلاكية والتأمين.
3. **مدخل الجودة:** في ضوء هذا المدخل تسير الشركة في اتجاهين رئيسين هما تغيير الاتجاهات، وتحسين الممارسات الإدارية التي تضمن تحسين الجودة بشكل مستمر وتجدر الإشارة إلى أن الجودة الشاملة في هذا السياق تغطى تصميم الاستراتيجية وتنفيذها في نفس الوقت حيث يتم تصميم السلعة بمستو من الجودة يتلاءم مع توقعات المستهلك أو يزيد عليها.

إن استراتيجية الجودة يتم تصميمها على مستوى الإدارة العليا ثم بعد ذلك تبلغ المستويات الأخرى

داخل المنظمة، حيث يجب أن يعمل جميع العاملين في ظل هذه الاستراتيجية أو انطلاقا منها لضمان تقديم سلعة أو خدمة ذات مستوى جودة عال لجميع العملاء في الداخل أو الخارج. إن الأساليب المستخدمة في ذلك متعددة ومتنوعة منها الرقابة والرقابة الذاتية على مستوى الفرد أو الجماعة.

4. مدخل التنسيق الإداري: وفي هذا المدخل يتم تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية طبقاً للمواقف أي لكل موقف خطة استراتيجية على حدة، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل يتميز بالمرونة. وتستخدم مدخل التنسيق الإداري عند ظهور الحاجة إلى المرونة في اتخاذ القرارات والسرعة.

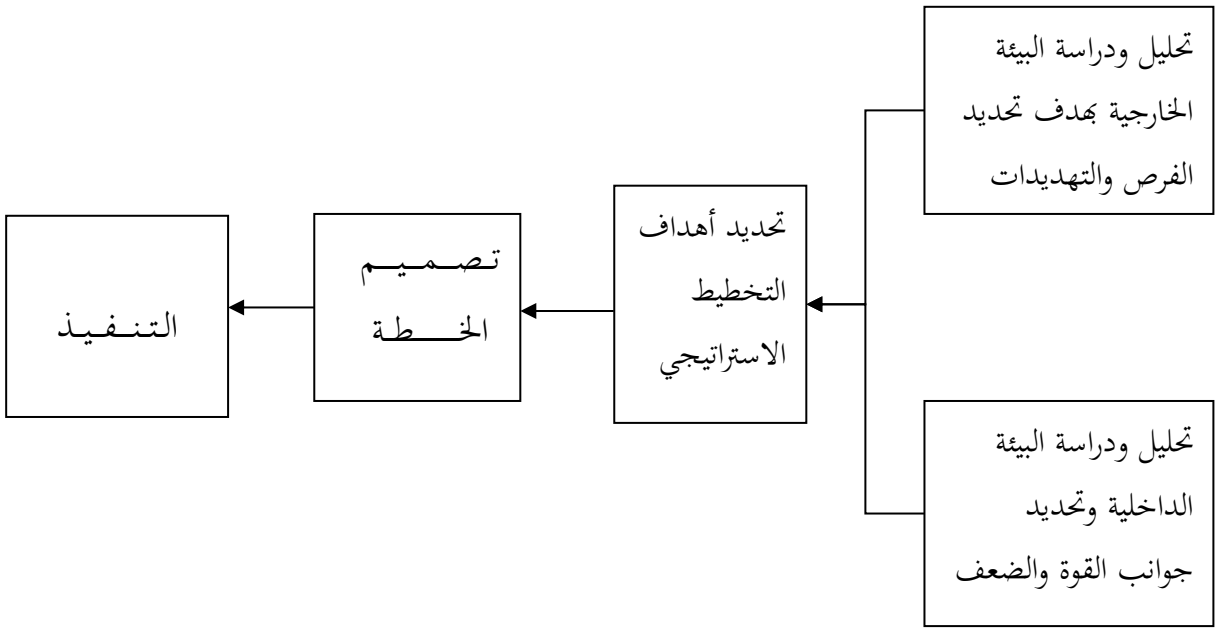
المبحث الثاني: خطوات–نماذج وعيوب التخطيط الاستراتيجي الدولي.

يمكن توضيحها كما يلي:

المطلب الأول: خطوات التخطيط الاستراتيجي الدولي.

في هذا السياق يوضح الشكل رقم (1) الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة الدولية وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (3–1): الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009، ص162.

- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010، ص 133.
- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص201، 202.

1. تحليل ودراسة البيئة الخارجية (المسح البيئي): والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ، باتجاهات التغير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارس فيها الشركة المعنية نشاطاتها وأعمالها أو تلك التي سوق تقوم بالاستثمار فيها، بالإضافة إلى تحديد التهديدات والفرص القائمة والمستقبلية. والتغيرات المشار إليها ترتبط بالطبع بالظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة الاستقرار السياسي والمنافسة بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية للمستهلكين.[6]

وإذا افترضنا أن شركة التسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فإنَّ عملية المسح هذه تنطوي على:[7]

أ. تبني توجه معين للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الكوني؛

ب. مسح وتقسيم جميع الأسواق بصفة عامة؛

ج. استبعاد الأسواق الغير واعدة؛

د. تحديد الأسواق الممكن دخولها وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة لكل سوق، وإذا لم تكن الظروف مناسبة يمكن تخفيض أو استبعاد بعض الأسواق؛

هـ. القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً؛

و. مراجعة القيود والمتغيرات البيئية (السياسية، الاقتصادية ...) ثم القيام باستبعاد عدد الأسواق التي تحتوي على قيود أو ظروف غير مرغوب فيها أو على الأقل إعطاء هذه الأسواق أولوية أقل من غيرها؛

ز. بالنسبة للأسواق/الدول الباقية يتم القيام بالدراسة والمسح البيئي التفصيلي غلى المستوى الجزئي؛

ح. القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات أو الشركات الوطنية المحلية؛

ط. ومع تحليل البيانات الخاصة بالشركة والصناعة يتم تحديد خط المنتجات حيث يتم الإجابة على الأسئلة مثل: ماهي المنتجات التي تقدمها بحيث تحقق لنا القيادة في السوق؟، ما هو نمط الطلب السائد وهكذا؟؛

ي. التخطيط الجاد لطرق أو أسلوب الدخول إلى السوق الأجنبي الذي تم اختياره؛

ك. يقوم الخبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوظيفية للشركة في إطار الأسلوب الذي تم اختياره لدخول السوق؛

ل. دخول السوق / ممارسة النشاط بالفعل.

2. تحليل الموارد والظروف الداخلية للشركة: وهدا التحليل يساعد على تحديد ما هي مفاتيح أو عوامل النجاح بالنسبة للشركة سواء من الناحية الإدارية والفنية والموارد البشرية والمالية والمواد الخام وغيرها. وفي ضوء هدا التحليل يمكن تحديد جوانب القوة والضعف في الشركة. فمثلا قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج أو العمليات، أو قد يكون نتيجة استخدامها تقنيات جديدة أو مهارات بشرية متميزة مثلا، كما قد تمكن أحد عوامل النجاح الشركة في مستوى الجودة التي تقدمها.[8]

3. تحديد الأهداف ومجالاتها المختلفة: والتي تمثل أساس تصميم الاستراتيجية وتجدر الإشارة إلى أن الربحية و الأهداف التسويقية تعتبر من أهم الأهداف التي تحتويها الخطة الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات في عالم اليوم في الأسواق العالمية ويرجع هذا إلى أن مخاطر الاستثمارات في الدول المضيفة عادة ما تحيطها الكثير من أنواع المخاطر كما تتطلب الكثير من الجهد.

"حتى وإن انخفضت درجة المنافسة في هذه الأسواق "ويمكن في هذا المجال ذكر بعض المجالات الخاصة بتصميم أهداف الشركات متعددة الجنسيات كالآتي:[9]

- ✓ **الربحية:** مستوى الأرباح, العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات.
- ✓ **التسويق:** إجمالي حجم المبيعات حصة الشركة من السوق أو المنطقة الجغرافية أو العالم كله، نمو حجم المبيعات، معدل نمو حصة الشركة من السوق، تكامل النشاط التسويقي وفعاليته.
- ✓ **الإنتاج:** نسبة الإنتاج الأجنبي إلى الإنتاج المحلي من السلعة، الإنتاج بحجم الاقتصادي، وفرات الحجم من خلال تكامل العمليات الدولية، الجودة، الرقابة على التكاليف، الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ **التمويل:** تمويل فروع الأجنبية، الاقتراض من البنوك المحلية، الضرائب وتخفيض أعبائها، هيكل رأس مال المثالي، إدارة الأخطار الناتجة عن تذبذب في أسعار الصرف.
- ✓ **الموارد البشرية:** تنمية المهارات المديرين العاملين على مستوى الإدارة الدولية، التنمية الإدارية للعمالة الوطنية بالدول المضيفة، عمل برامج تدريبية بالدول المضيفة والدولة الأم.

4. تصميم الاستراتيجية : بحيث يتم تصميم الاستراتيجية في ضوء المتغيرات التالية:[10]

أ . الخبرات الماضية للشركة: والتي تحدد المتغيرات التاريخية لبناء وتكوين وتصميم الاستراتيجية.

ب . ميثاق الشركة: أي تحديد الهيكل البنائي والمادي للشركة كاسم الشركة، حجمها، النطاق الجغرافي والشكل القانوني للشركة، الأنشطة والأعمال المتخصصة، نمط الملكية، حجم ونمط رأس المال ...إلخ.

ج . نظم الاتصالات: أي مدى جودة نظام الاتصال وتدفق البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرار.

د. نظم الإنتاجية: كم ونوع وشكل المنتجات التي ستطرح بالأسواق، مدى توافق المنتجات مع رغبات وأذواق المستهلكين.

5. تنفيذ الاستراتيجية: بعد تصميم الاستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ وفق خطة عمل، وتنطوي خطة العمل على سلسلة من الإرشادات التي توجه تنفيذ العمليات، فلا عن الملامح الخاصة بفلسفة العامة للشركة وعند تنفيذ الاستراتيجية يجب على الإدارة الدولية أن تجيب على ثلاث أسئلة رئيسية هي:[11]

- ✓ ما هو موقع العمليات "في أي دولة " ؟.
- ✓ كيف سيتم دخول السوق ؟.
- ✓ ما هي أساليب وطرق تنفيذ الاستراتيجية ؟.

المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي.

بعد عرض الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي الدولي وما يتبعها من تغيرات والتي تختلف من دولة لأخرى يؤكد هذا على مدى العبء الملقى على كاهل الشركات الدولية وقابليتها للتغيير في أي وقت وتحت أي ظروف ومع ما يتولد عنها من المزيد من المخاطر السياسية والاقتصادية ومن الهام جداً مراعات البعد الزمني للتخطيط الاستراتيجي، وسنكتفي هنا بعرض نموذجين من نماذج التخطيط الاستراتيجي بإيجاز هما:

1. **نموذج المنافسة العالمية:** يتطلب نموذج المنافسة العالمية قيام الشركة الأم والشركات متعددة الجنسيات بتحليل المتغيرات البيئية الدولية والإقليمية وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للشركة.[12]

أ. وتشمل البيئة الإقليمية والدولية:

- المتغيرات السياسية؛ – المتغيرات الاجتماعية؛ – المتغيرات الاقتصادية.

وتقوم الشركة الأم بتحليل ودراسة هذه المتغيرات لمعرفة احتمال ومدى تغييرها في المستقبل وليمكن جمع البيانات والمعلومات التي تمكن من التطوير لمزيج المنتجات وتقدير تكلفة التطوير في ضوء ظروف ومناخ و بيئة الدول المضيفة.

ب. المتغيرات الداخلية للشركة وتشتمل على:

- المستوى التكنولوجي؛ – المزايا التسويقية؛
- المستوى الفني؛ – خطط الإنتاج؛
- موارد الشركة؛ – الأهداف الوظيفية.

لكي تتمكن الشركة من تكوين مزيج إنتاجي قادر على التميز والمنافسة العالمية وتحقيق أعلى كفاءة لاستغلال الموارد عبر البحار والاستحواذ على الأسواق العالمية.

ج. صياغة استراتيجية التخطيط للمنافسة العالمية من خلال:

- تقدير المنافسة؛ – اكتشاف أسواق جديدة؛
- تطوير الوضع التنافسي؛ – تحديد مدى الدخول والخروج من المنافسة.

- ويتم ذلك في ضوء:

- نظم الإنتاج ودرجة التخصص؛
- قدرة الشركة على تعظيم الربح؛
- القيود أو التسهيلات المحلية والخارجة على نشاط الشركة؛
- مرونة الإدارة في مواجهة أي ظروف.

- تحديد متطلبات صياغة استراتيجية المنافسة العالمية:[13]

- الهيكل التنظيمي الإداري؛ – التفويض الفعال للسلطة؛
- السلوك الإداري الفعال؛ – فعالية اتخاذ القرارات؛
- العلاقة مع الحكومات؛ – الأهداف الوظيفية.

- **تحديات نموذج المنافسة العالمية:**

وتتضح تحديات ومعوقات المنافسة العالمية في:[14]

- قيود الحكومات على نقل التكنولوجيا للدول النامية؛
- طبيعة وتغير العلاقات السياسية والاقتصادية؛
- تباين واختلاف المنتجات التي تم إنتاجها وتوزيعها بين دولة وأخرى؛
- صعوبة تنميط وتبسيط منتجات الشركة الأم نظرا لاختلاف أذواق المستهلكين في الفروع المختلفة بالدول المضيفة.

إن المنافسة العالمية تتطلب من الشركة الأم اتساع نطاق عملها بالدولة المضيفة والمنافسة عبر البحار. لذا فإن شهرة الشركة عامل هام جدا وفعال في التأثير على المنافسة العالمية. إلا أن قدرة الشركة على تطوير استراتيجيات السوق والإنتاج وتطوير المنتجات وتوطيد العلاقات الاقتصادية وتوسيع نطاق الاستثمارات المباشرة في مختلف الدول يحقق مركزا تنافسيا عالميا أقوى وأكثر تمييزا.

2. نموذج التخطيط الاستراتيجي طبقا لأسلوب الفرص والتهديدات المالية (نموذج بوسطن B.C.G):

وهو من أهم النماذج الشائعة في تحليل التخطيط الاستراتيجي في الشركات، وصمم بعد تحليل لخطط 50 شركة من أصل 500 شركة كأكبر الشركات في الو .م . أ والذي تم تطبيقه عام 1979. ويعتمد هذا النموذج على مفهوم الفرص والتهديدات المالية التي تتعرض لها الشركة الأم وفروعها من قبل الشركات المنافسة لها في السوق العالمي، وكذلك تحديد فرصة الشركة من السوق العالمي ومعدل النمو المتوقع لها، وحصة الشركة من السوق. أي أن الشركة أمامها أربع بدائل تفاضل فيما بينهما في ضوء معدل النمو والحصة التسويقية (معدل نمو عال ومنخفض) حصة سوقية (مرتفعة أو منخفضة).[15]

✓ **بدائل نموذج بوسطن:** وتتمثل في:[16]

- **البديل الأول** : استراتيجية المنافسة أو البقرة الحلوب.

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وبذلك تحقق الشركة أقل تكلفة مع أكبر قدر من التدفقات النقدية، وهو بمثابة فرصة للشركة .

- **البديل الثاني:** استراتيجية القناعة أو الخيار السهل.

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة تسويقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، تصبح الشركة هنا مهددة بالانسحاب من السوق أو جزء منه، أي أن هذا البديل يمكن الشركة من تحقيق خسائر وهو بمثابة تهديد.

- **البديل الثالث:** استراتيجية القيادة – التميز – النجومية.

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عال، هنا تكون الشركة بحاجة لتوسع وزيادة النشاط وتقوية المركز التنافسي وهو بمثابة فرصة للشركة.

- **البديل الرابع**: استراتيجية المغامرة أو القطط البرية.

وهذا البديل يمكن الشركة من تحقيق:

حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو عال، وهنا تكون الشركة بحاجة للأموال لتمويل نشاطها الأساسي ودعم المركز التنافسي من أجل الحفاظ فقط على السوق والبقاء فيه وهذا البديل بمثابة تهديد.

المطلب الثالث: عيوب التخطيط الاستراتيجي.

على الرغم من الخبرات الفنية المتراكمة لدى الشركات في اعداد الخطط الاستراتيجية إلا أن بعض العيوب في عملية التخطيط تظهر بين الحين والآخر بسبب التغيرات في البيئات، والأشخاص، وأساليب العمل ....إلخ، ومن هذه العيوب على سبيل المثال لا الحصر هي:[17]

1. عدم التركيز، أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة؛
2. تدني الاهتمام بالمشاركة في عملية التخطيط وإعداد الخطط؛
3. أخطاء في أساليب التفويض المعطاة للمخطط؛
4. المبالغة في وضع الأهداف للشركة، مثل وضع أهداف غير ملائمة؛
5. مقاومة بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطط الاستراتيجية؛
6. فصل التخطيط عن العملية الإدارية في العديد من الإدارات والأقسام؛
7. عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير للأداء؛
8. عدم كفاءة عمليات المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الأخرى الإدارية؛
9. غموض عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها عن بعض المسؤولين في الإدارة العليا؛
10. صعوبة الحصول على المخططين ذوي الكفاية العالية.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص10.

[2] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص16.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 298.

[4] سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص75، 76.

[5] أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص55، 56.

[6] العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009، ص162.

[7] نفس المرجع، ص ص162، 163.

[8] علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص133.

[9] فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص201، 202.

[10] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[11] فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص202.

[12] زاهد محمد ديري، إدارة أعمال دولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص184.

[13] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص185.

[14] نفس المرجع، ص185.

[15] محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص77.

[16] نفس المرجع، ص78.

[17] محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص113.

الفصل الرابع:
وظيفة التنظيم
في الأعمال الدولية

تعتبر الدول الفاعل الرئيسي في العلاقات الدولية من خلال ما تعقده من معاهدات دولية، لذا فإن ظاهرة التنظيم الدولي أخذت في عصرنا مكانة كبيرة من خلال تعدد أنواع وأشكال التنظيم وتعدد أنواع المنظمات ومجالاتها واختصاصاتها، فلابد من استخدام التنظيم من أجل بناء قواعد لسير هذه المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية التنظيم الدولي.

سوف نوضحها من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهومه وأهدافه.

يمكن تبيانه فيما يلي:

أولا: مفهوم التنظيم الدولي:

هو وظيفة تختص بتقسيم العمل الدولي وتحديد المؤسسات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وتتطلب هذه الوظيفة إعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله توضح العلاقة بين أجزائه التنظيمية.[1]

ثانيا: أهداف التنظيم الدولي:

❖ **البحث عن الأمان:**

شكل البحث عن الأمن عنصر الشقاء للأفراد و الجماعات منذ القدم نتيجة العدوان والحروب، ومادام أنه ليس من مقدور أي جماعة دولية مواجهة التهديدات الأمنية منفردة كان لزاما عليها البحث عن الأحلاف والتجمعات كي تضمن لنفسها البقاء والاستقرار وكانت التجربة الأوروبية المريرة مع الحروب دافعا أساسيا لأنظمة الأمن الإقليمية والعالمية.

❖ **التسوية السلمية للنزاعات:**

لاشك أن المؤتمرات الدولية ساعدت على خلق جو من التقارب يؤدي إلى نبذ الحروب والتنسيق بين الدول لتسوية نزاعاتها بالطرق السلمية ومهدت لقبولها بالمفاوضات والتفوق والوساطة بل قبولها بتدخل المحاكم الدولية في حل تلك النزاعات وهي عوامل تساعد في النهاية على تحقيق الأمن والسلم الدولي.[2]

❖ **التعاون الاقتصادي والاجتماعي:**

للانتفاع بالمرافق الدولية وتنظيم مصالحها المشتركة الاقتصادية والاجتماعية لابد من أوامر التعاون من مجالات عديدة كالمواصلات وتنظيم حركة تنقل الأفراد والسلع والخدمات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة منظمات دولية تتمتع باختصاصات تشريعية وتنظيمية محددة.

❖ **أهمية التنظيم الدولي:**

لا تختلف أهمية التنظيم المحلي عن الدولي المتمثلة في:[3]

- يهتم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره؛
- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وثبات العمل؛
- يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال؛
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات؛
- يهيئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الدولي.

يمكن ذكرها كما يلي:[4]

- **نطاق الإشراف:** يقصد به عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية.
- **وحدة الأمر:** ضرورة خضوع كل مرؤوس إلى رئيس واحد وليس لعدة رؤساء.
- **المركزية ولامركزية:**

المركزية: تركز السلطة في المستوى الإداري الأعلى.

لامركزية: تقيس السلطة الإدارية و توزيعها بين الهيئة المركزية و الهيئات الأخرى الغير المركزية.

- **تفويض السلطة:** التنازل عن جزء الصلاحيات مع تحمل المسؤولية.
- **مبدأ التنسيق:** العمل على توفيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم مرنا قابلا للتغيير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

مبدأ الهدف: أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.

مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلا من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال فنقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

مبدأ وحدة القيادة: لابد من أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم الدولي.

التنظيم الرسمي: هو تجميع الأعمال في وظائف وفي وحدات وأقسام وله عدة خصائص منها:[5]

- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات؛
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجراء مما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها؛
- إمكانية السيطرة على المشكلات التي تتسرب إلى الأجزاء الأخرى.

التنظيم الغير رسمي: أي العمّال هم الذين يقومون بتنظيم أنفسهم في شكل جماعات وله كذلك عدة خصائص:[6]

- يتبع الحاجات التي لا يتبعها التنظيم الرسمي؛
- تجمعات طبيعية للأفراد عن موقع العمل؛
- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء لها يتم على أساس التجمع لأصحاب المصالح المشتركة والميول المتقاربة.

المبحث الثاني: تقسيمات ونماذج التنظيم الدولي.

يمكن توضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: تقسيمات التنظيم الدولي.

يمكن تبيانها كما يلي:[7]

أ- من حيث اتخاذ القرارات:

❖ **التنظيم الدولي الأحادي**: الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة الاعتبارات للفروع في الدول الأخرى.

❖ **التنظيم الدولي التعددي:** الفروع المحلية للشركة لها استقلالية عامة.

❖ **التنظيم الدولي الإقليمي:** يكون اتخاذ القرار سويا على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم.

❖ **التنظيم الدولي العالمي:** القرارات المركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتشرك الفروع في اتخاذ القرارات المساندة.

ب- من حيث العلاقة التنظيمية والاتصالات:

- نموذج قسم إدارة الأعمال الخارجية؛
- نموذج الشركة الخارجية للمنظمة؛
- نموذج التقسيم الوظيفي؛
- نموذج التقسيم الجغرافي؛
- التقسيم على أساس سلعي؛
- نظم مختلفة.

- **عناصر اختيار الهيكل التنظيمي الدولي:**

- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة؛
- تاريخ الشركة وتطور عملياتها؛
- فلسفة الشركة وثقافاتها التنظيمية؛
- نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها؛
- وجود الكوادر المؤهلة.

المطلب الثاني: نماذج التنظيم الدولي.

ويمكن تقسيمها كما يلي:

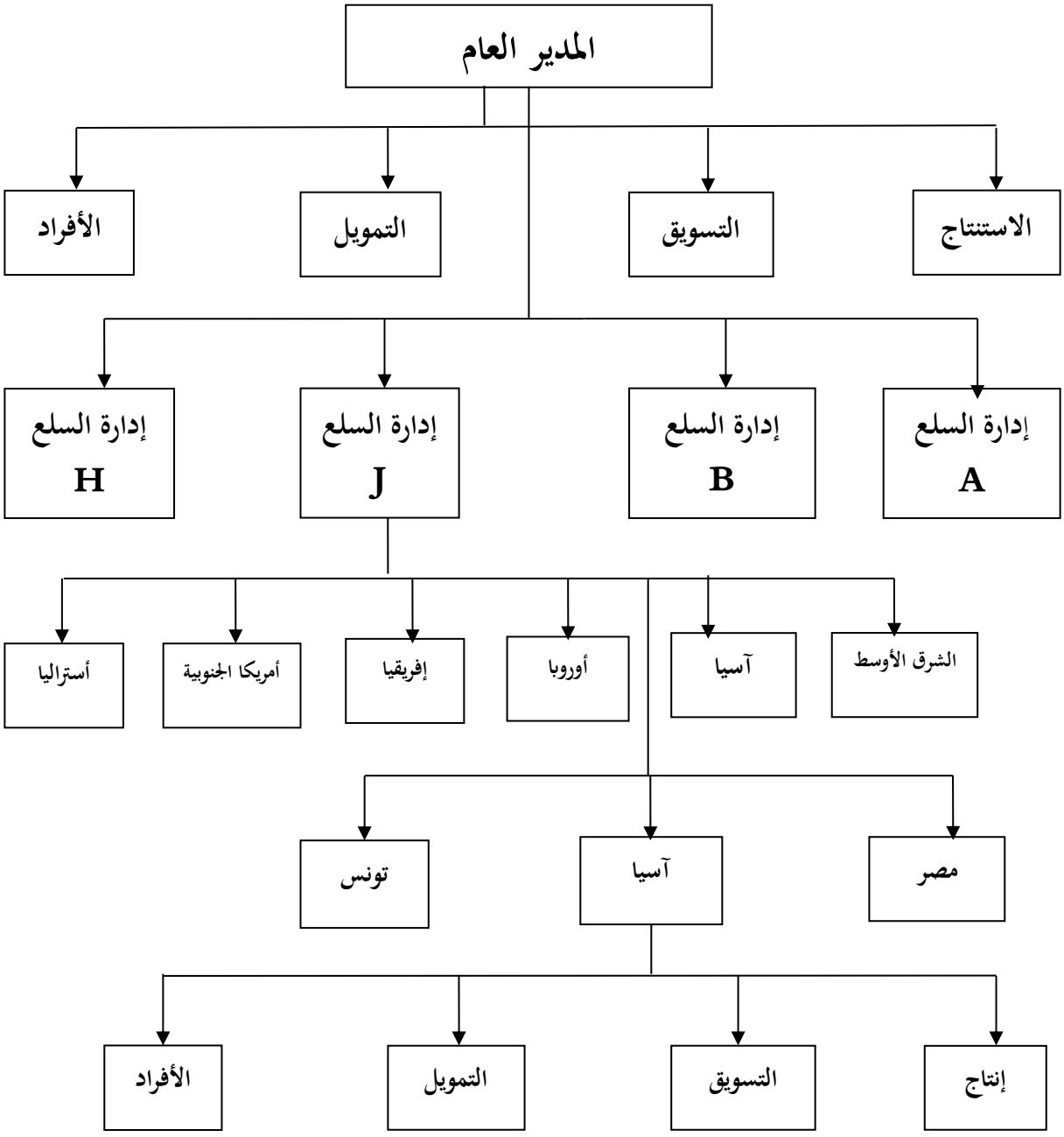
أ. التقسيم على أساس سلعي (المنتج):

يقوم هذا الهيكل التنظيمي على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية كمدير الأدوية في شركة تجارية عالمية، وهذا النموذج مفيد جدا في حالة وجود علاقات عديدة بين السلعة إما في الخصائص الطبيعية أو في أساليب تسويقها أو يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبيرة بما فيه كفاية، أحيانا قد تكون للشركة متعددة الجنسية أكثر من شركة

تابعة في نفس القطر تتعامل كل منها في سلعة مختلفة عن الأخرى وهذا الاختلاف يستوجب التخصص ويبرر التقسيم السلعي داخل المجموعة السلعية الواحدة، فهناك تشابه في كافة الأنشطة مما يسهل التنسيق بين السلع المختلفة.[8]

مثال: شركة GE الأمريكية مصابيح الإضاءة والأجهزة المنزلية وماكينات الطائرات والمولدات الكهربائية كما تقوم بخدمات الصيانة أيضا وتختلف كل سلعة أو مجموعة سلعية من مؤهلات وطريقة التمويل والإنتاج فبعضها سلع صناعية خاصة بعضها ينتج عن طريق أسلوب الإنتاج الشامل بينما ينتج بعضها واحدة ومع اختلاف هذه السلع إلا أن مجموعة السلع المتشابهة السوق وتمويل وتتبع بنفسها الأسلوب في كل البلدان تقريبا لذا تكون السلعة أساس التقسيم السلعي.

الشكل رقم (4-1): التقسيم على أساس سلعي



المصدر: زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية "منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، عمان، الأردن، ص 132.

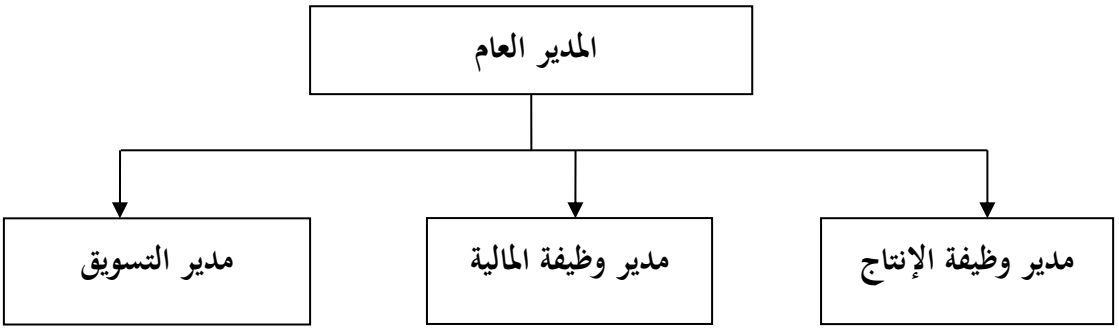
يقوم التقسيم على أساس تشكيل إدارة مستقلة ومنفصلة لكل سلعة واحدة، أو مجموعة من السلع الصغيرة التي تتشابه بالخصائص والاستخدامات، ويُعيّن مدير مسؤول لكل سلعة أو مجموعة سلع على مستوى جميع البلدان التي تمارس فيها شركة الأعمال الدولية نشاطاتها فيها، مثل مدير المواد الغذائية ومدير الصناعات الدوائية ومدير الأدوات المنزلية وغيرها. وفي أوقات عديدة يكون التقسيم مناسب، في حال كان هناك اختلاف

كبير بين السلع من حيث الخصائص والاستخدام أو من حيث الطرق التي تتبع بالتسويق والترويج الخاصة بها، شرط أن يتوافر سوق كبير لكل سلعة أو تشكيلة سلعية متشابه.

ب . نموذج التقسيم الوظيفي:

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل وهذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسئولا عن وظيفة التسويق عن جميع الأسواق محلية أو خارجية ويكون مسئولا عاما ومسئولا عن الجوانب المالية عن جميع عمليات الشركة محلية أو أجنبية وقد تكون الطبقة الإدارية الناشئة قائمة على أساس سلعي أو جزافي لكن المهم هو المستوى الثاني أي بعد المدير العام هذا التقسيم وظيفي لكن نادرا الانشغال عالميا رغم انتشاره على المستوى المحلي وهو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستراتيجية التي تعمل في مجال المعادن والتي كانت خطوط الإنتاج فيها عديدة ومتشابهة المنتجات ومن حيث وسائل التسويق والتمويل.[9]

الشكل رقم (4–2): نموذج التقسيم الوظيفي



المصدر: زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 134.

في العديد من الشركات الدولية والوطنية عادةً يتم تصميم الهياكل التنظيمية، بناءً على الوظائف الإدارية والوظائف الفنية، مثل وظيفة التخطيط والإحصاء والإنتاج والموارد البشرية والتمويل والهندسية والتسويق وغيرها العديد من الوظائف. إن النموذج الوظيفي في التنظيم الإداري غير شائع الاستخدام في شركات الأعمال الدولية، لكنه مناسب بالنسبة لشركات تعمل ضمن الحدود المحلية. وقد يكون هذا النموذج مناسب لبعض الشركات الاستخراجية؛ حيث يكون هناك تشابه بالمنتجات والخطوط الإنتاجية محدودة نسبيًا وطرق وأساليب التوزيع والتسويق النمطية في كل بلدان العالم تقريبًا.

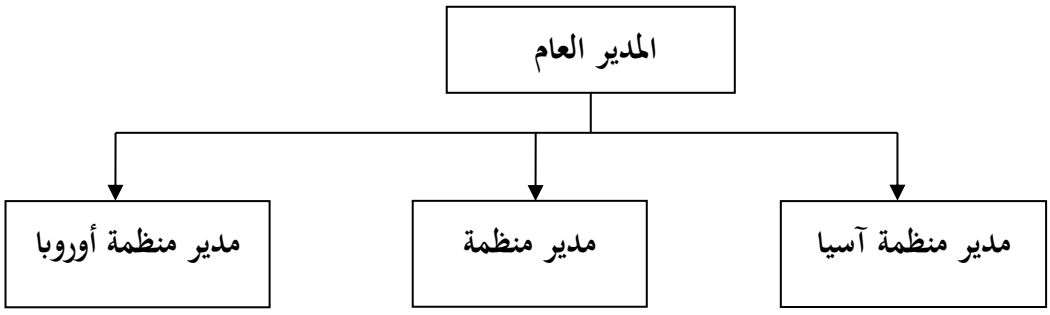
ج . نموذج التقسيم الجغرافي:

عندما يكون حجم العمليات كبير و لا تخفي منطقة أو بلد على كل أعمال الشركات متعددة الجنسية تتساوى المناطق في الأهمية وتعتبر كل منطقة مساعدة للمدير العام وهذا النموذج مفيد عندما يكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي للمنظمة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها كذلك يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية مما يستدعي تركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها وهنا أيضا تركز الإدارة العليا على التخطيط و النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية .

✓ **مبادئ هذا النموذج:**

- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة يصبح هذا النظام معقد إذ تتعدد السلع المتعامل معها.
- قد يقود إلى انشغالات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى آخر[10].

الشكل (4-3): نموذج التقسيم الجغرافي



المصدر: زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136.

إن هذا النموذج يكون مناسب لشركات الأعمال، التي تكون فيها تشكيلات الإنتاج واسعة للسلع ومختلفة من منطقة جغرافية إلى منطقة أخرى، مثل تباين الذوق للمستهلكين ما بين الأمريكيين والأفريقيين والآسيويين؛ ممّا يحتاج الاعتماد على مزيج تسويقي متنوع يتناسب مع خصوصية كل مكان جغرافي. وفي حال اشتدت المنافسة يصبح النموذج مطلوبًا للتركيز على إدارة المنطقة الجغرافية للشركة الدولية على متطلبات المستهلكين فيها، ودراسة القوى المنافسة الأخرى والعمل على تجاوزها. فالمسؤولون يعانون عند القيام بتطبيق النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري، من التنسيق للسياسات والبرامج بين مختلف المناطق ذات البيئة السياسية والبيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والثقافية المتنوعة، كما يصبح أكثر تعقيد عندما تتعدد التشكيلة السلعية التي تتعامل معها الشركة، حيث يتطلب هذا الأمر من إدارة الشركة الدولية إجراءات مختلفة من بلد الآخر.

د. نموذج تقسيم الأعمال الخارجية (على المستوى الدولي):

في هذا النموذج تكون هناك إدارة منفصلة الأعمال الخارجية تقف جنبا إلى جنب مع إدارة الشركات الأخرى المختلفة كما بالسوق المحلي في بلد المقر، يكون على رأس العمليات الخارجية مساعدة مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الأخرى الذين هم مساعدو مدير عام في الوقت نفسه لكن مدير العمليات الخارجية يضل معتمدا على تعاون المديرين الآخرين حيث لا سلطة له عليهم[11].

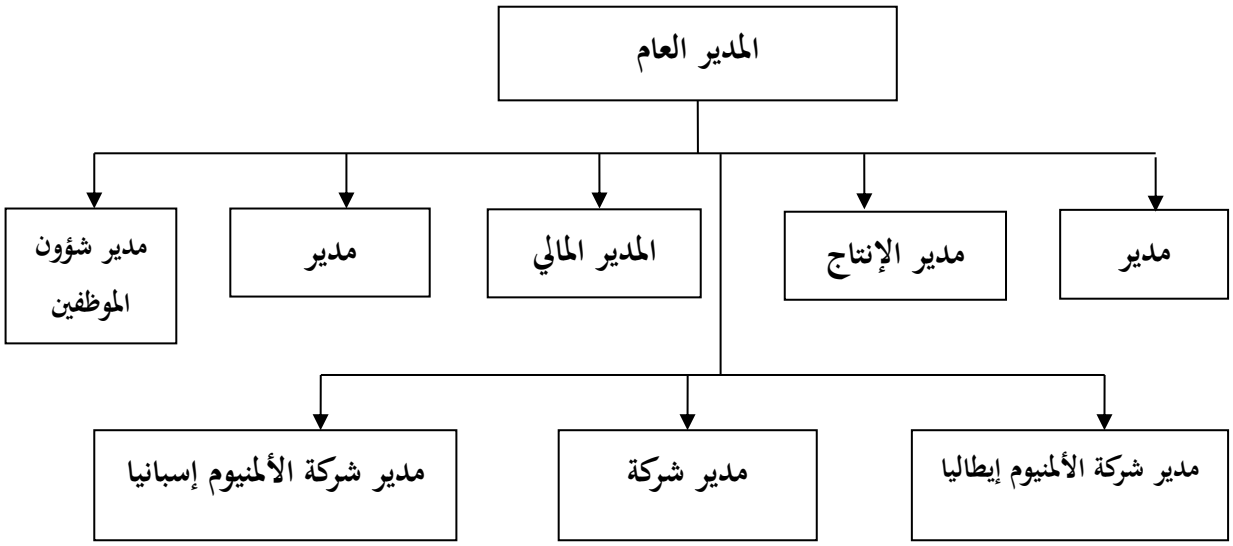
✓ **مزايا هذا التقسيم:**

- كونه يعطي العمليات الخارجية صوتا مسموعا بفصلها ودفع مساعدة مدير من الأقسام الأخرى المختلفة؛
- يبرز هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية ويكون مجالا لاكتسابهم مزيد من الخبرات العالمية وتوثق معرفتهم بإجراءات التصدير؛
- يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا.

✓ **مساوئ هذا التقسيم:**

- إن مديري الأقسام الآخرين يهتمون أساسا بمسؤولياتهم المحلية إذ أن العمليات الخارجية ليست مسؤولياتهم لذا فقد يعطون أسبقية متدنية لمطالب إدارة العمليات الخارجية إذا طلبته إعادة تصميم سلعة، على سبيل المثال:
- صعوبة التنسيق بينها خاصة إذا كان حجم الأعمال الخارجية صغيرا ولا يتناسب معها إذا تحفظت الشركة تلك المرحلة وصار حجم العمليات الخارجية كبيرا ويمكن القول هنا أن العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية تتبع هذا النمط التنظيمي فشركة " **مافولا** " السعودية مثلا قد دخلت هذه المرحلة حيث أنشأت حديثا إدارة لتفي بأعمالها الخارجية من مصانع في البحرين وتونس إلى تقدير لمصر وتونس وغيرهما كذلك لمجموعة من أخرى من البلدان لها تنظيم مماثل[12].

الشكل (4-4): نموذج تنظيم الشركة الخارجية



المصدر: زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 135.

بموجب هذا النموذج يتم إنشاء شركة خارجية مستقلة بشكل كامل تكون تابعة للشركة الام في الموطن الأصلي، ويكون المدير الشركة الخارجية معاون أو مساعد للمدير العام للشركة الأم، لكن الشركة الخارجية تكون مستقلة تعتبر على صلة مباشرة وجزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الأساسي وكأنها تعتبر إحدى بنات الشركة الأم. وبناءً على هذا النموذج فإن الشركة الخارجية المستقلة تكون خاضعة للإدارة العليا، وتتلقى منها التعليمات المطلوبة والأوامر اللازمة حول الكثير من القضايا، وتقوم برفع التقارير لها بشكل دوري ومستمر عن كيفية سير نشاط العمل وما هي مستويات الأداء ومستويات التنفيذ، وفي بعض الحالات الحرجة، فتقوم باللجوء إلى الشركة الأم لكي تحصل على الاستشارات المفيدة منها والحلول المناسبة حول المسائل المطروحة.

المطلب الثالث: الفرق بين التنظيم الدولي والمحلي.

يمكن إيجازه في النقاط التالية:[13]

- التنظيم الدولي له أسواق أشمل من التنظيم المحلي؛
- التنظيم الدولي له هياكل التنظيم أوسع من التنظيم المحلي؛
- عدد العمال بين التنظيم المحلي يكون أقل من التنظيم الدولي؛
- عدد الهياكل والفروع أشمل في التنظيم الدولي من المحلي.

إن للتنظيم الدولي أهمية كبيرة في كونه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، لذا كان العمل يهدف إلى إيضاح عملية التنظيم وأهمية من التحولات الاقتصادية.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] عبد الصمد عبد العزيز سكر، مجلس التعاون العربي على ضوء النظرية العامة للتنظيم الدولي، جامعة عين شمس، القاهرة، 1995، ص257.

[2] سعيد يوسف البستاني، مفهوم العالمية في التنظيم الدولي المعاصر، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006، ص371.

[3] جاسم محمد زكرياء، مفهوم العالمية في التنظيم الدولي المعاصر، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006، ص 43.

[4] طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التصميمات)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص211- 214.

[5] عصام بدوي/ حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1991، ص98.

[6] محمود حسن الهواسي/ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014، ص 83-86.

[7] مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص312-315.

[8] زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية "منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، عمان، الأردن، ص 132.

[9] زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[10] نفس المرجع، ص 136.

[11] زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح. مرجع سبق ذكره، ص 135.

[12] نفس المرجع، ص135.

[13] سعيد يوسف البستاني، مرجع سبق ذكره، ص392.

الفصل الخامس:
إدارة التسويق الدولي

يعرف العالم اليوم تغيرات متسارعة في شتى المجالات جعل من المؤسسات تسعى لمسايرة هذه التغيرات الحاصلة، حيث كان هدف المؤسسة في السابق هو تحقيق الربح فقط كون أن الطلب أكبر من العرض، لكن بعد انتقال هذه المؤسسات من مرحلة ثورة الإدارة الصناعية إلى مرحلة ثورة المستهلكين والإدارة التسويقية أدى إلى ظهور العديد من التحديات حتم على هذه المؤسسات العاملة في ظل هذه التحديات إلى تبني استراتيجيات جديدة ومرنة اتجاه محيطها التنافسي من أجل البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية في سوق يتميز بالمنافسة القوية والشديدة، لذا أصبح التسويق الدولي يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات فمن اهتماماته تحليل البيئة الدولية ودراسة الأسواق الأجنبية وتقييمها من أجل اختيار السوق الذي يحتوي على أكبر فرص النجاح، بالإضافة إلى تصميم الاستراتيجيات المناسبة للدخول لهذه الأسواق.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الدولي.

سوف نقوم بتوضيحه من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي وأهم مراحله.

يمكن تعريفه كما يلي:

أولا: تعريف التسويق الدولي:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتسويق الدولي ومن أهمها:

* تعريف kotler: "هو عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد للوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"[1].

* تعريف جمعية التسويق الأمريكية 1985: عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف الأفراد المنظمات"[2].

* تعريف يحي سعيد علي عيد1997: "هو نظام مرن يشمل مجموعة الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة من المنتج إلى عملائه في الأسواق الخارجية والمستهدفة"[3].

من خلال **التعاريف السابقة** فإن التسويق يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية المتوقعة؛
- تخطيط وتطوير المنتجات المفضلة لدى المستهلكين في الأسواق الدولية؛
- القيام بتوزيع السلع والخدمات عبر قنوات التوزيع الدولية المناسبة؛
- الترويج عن المنتجات الهدف منه إعلام المستهلكين بوجود سلع؛

- تحديد طرق التسعير المناسبة للسلع والتي تحقق العائد المناسب للمؤسسات؛

- العمل على تحقيق رضا الزبائن من خلال الخدمات المقدمة قبل وأثناء وبعد الشراء[4].

ثانيا: مراحل تطور التسويق الدولي:

مر التسويق الدولي بعدة مراحل وهي تتمثل في ما يلي:

1- مرحلة التغلب على العوائق الجمركية:

قاد هذه المرحلة الشركات الأمريكية الكبرى من الفترة (1950-1960)، حيث حاولت خلالها على تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي.

2- مرحلة التغلب على انعكاسات التبادل الجغرافي:

وتشمل هذه الانعكاسات تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، استمرت من (1961-1979) شهدت ظهور السوق الأوروبية المشتركة تستهدف حرية انتقال السلع والخدمات، المعلومات والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها وكان ذلك مؤشر للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم.

3- مرحلة ظهور الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم:

بدأ نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يظهر بوضوح في مجال التجارة الدولية بداية من عام 1980، وتميزت بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل من الشركات الكبرى.

4- مرحلة مفهوم السوق العالمي:

بدأت عام 1985 وقادها الكاتب الياباني " أوهامي" الذي افترض إمكانية إطلاق المنتج في عدة دول في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان، بنى افتراضه على أساس تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق وفضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية[5].

5- مرحلة عالمية التجارة واتفاقية الجات:

بدأت مع ظهور اتفاقية التجارة الدولية، والتي فيما بعد إلى المنظمة العالمية للتجارة وهدفها الدخول إلى الأسواق دون قيود من الدول المضيفة.

6- مرحلة التجارة الإلكترونية:

بدأت مع بداية الألفية الثالثة حيث انتشر استخدام الشبكة العنكبوتية وشاع استخدامها بين الأفراد والمؤسسات (الانترنت)، حيث أتاحت لنشاط التسويق أخذ صفة العالمية[6].

المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي.

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نذكرها كما يلي:

1-تقسيم العمل:

إن مبدأ تقسيم العمل الذي يجرى تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما قد يطبق بين الدول المعنية بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، أي قد يكون من الأفضل اقتصاديا لدولة معينة أن تتخصص في إنتاج سلع معينة لها قيمة تنافسية ملموسة فيما بينها تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها بل من الأحسن لها الاستيراد من دول أخرى.

2-التكاليف المقارنة:

يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة مزايا أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جدا، أي أن الدولة لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها أكثر تكلفة استيرادها في ظروف العادية والعكس صحيح، عمليا توجد حالات يفضل فيها استيراد السلع بدلا من إنتاجها بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها من جهة وانخفاض تكاليف استيرادها من جهة أخرى.

3-فوائض الإنتاج:

من الطبيعي أن يتم إعطاء الأسواق المحلية المستهدفة أفضلية بشكل عام، فمثلا لا تلجأ الشركة للتصدير الكثيف طالما أن الأسواق المحلية قادرة على استيعاب كافة الكميات التي يتم إنتاجها من قبلها وذلك تحت الظروف الاقتصادية العادية.

4-ميزان المدفوعات:

من المعروف أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها، ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل بشكل أو بآخر على تأمين الدولة ضد الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة تماما، يعني التوازن موائمة ما يدخل الموازنة مع ما يخرج منها سواءً كان ذلك صادرات أو مستوردات.[7]

5-القوة الشرائية للدولة المستوردة (توافر العملات الأجنبية):

يتعلق هذا المبدأ لدى الدول المستوردة أي لدى كل العالم التجاري لأن كل دولة تستورد وتصدر في نفس الوقت، في حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجوب توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول فإن القوة

الشرائية تتعلق بقدرة مشتري السلع على دفع بالعملات المحلية، فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وتحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج.

6-حتمية الترويج:

إن كمية السلع التي يمكن تصديرها لا تتوقف فقط على القدرة الإنتاجية المحلية بل على حجم وفعالية الطلب عليها من الخارج، وذلك الطلب في حجمه وفعاليته يتوقف على اعتبارات عديدة أهمها توافر القدرة الشرائية وحدة المنافسة وإجراءات الحماية الجمركية والتمييز فيها بين دولة وأخرى.[8]

المطلب الثالث: الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.

بغض النظر عن الدوافع والأسباب التي تدفع المؤسسة لتسويق منتجاتها دوليا، عليها أن تضع الخطط المناسبة لكل نوع حتى تتجنب الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في نشاطها الدولي سواء خارج أو داخل الحدود الوطنية، لذا سنتطرق في الجدول الموالي الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي:

الجدول رقم (5-1): الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي

أوجه المقارنة	التسويق المحلي	التسويق الدولي
تعريف التسويق	مجموعة من الأنشطة تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج الأصلي من المنتج المحلي إلى المستهلك الذي يقع في الأسواق المحلية.	مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الخارجي.
المزيج التسويقي	يمكن السيطرة عليها محليا بقرارات من المشروع وفق المتغيرات الفنية.	لا يمكن السيطرة عليها بنفس المرونة والقوة بسبب الظروف البيئية الخارجية.
نظام التوزيع	يكون داخل حدود الدولة الواحدة.	يكون بين بلدين(مصدر ومستورد) أو أكثر من بلد.
الترويج	طبيعة وسيلة الترويج تحدد على ضوء الأنظمة والقوانين المحلية.	طبيعة وسيلة الترويج متنوعة، حيث يمكن أن تختلف من قطر إلى لآخر.
الأسعار	تحدد وفق المعطيات المحلية.	تحدد وفق الأوضاع الاقتصادية السائدة في كل قطر.
السلعة	يمكن إنتاج المنتجات بمواصفات محلية.	يتوجب إنتاج المنتجات بمواصفات دولية.

الفرص المتاحة	الفرص المتاحة محصورة على الأسواق المحلية.	الفرص المتاحة كثيرة بشكل يفوق الفرص في الأسواق المحلية إلى الفرص في الأسواق الخارجية.
المخاطرة	قليلة حيث يواجه المشروع ظروف ومشكلات بسيطة محلية ليس بحجم تلك الموجودة في التسويق الدولي.	كبيرة حيث يواجه المشروع ظروفا تختلف عن تلك الخاصة بالتسويق المحلي بسبب التباعد الجغرافي.
العلاقة مع الإدارة الدولية	ليس هناك علاقة مع الإدارة الدولية.	يعد جزء أساسي من إدارة الأعمال الدولية.
التكتلات الاقتصادية	ليس لها تأثير في ممارسة نشاط التسويق المحلي.	لها تأثير في نشاط التسويق من حيث تأثير تلك التكتلات في الأسواق الدولية.
الثقافة والمجتمع	لا يوجد اختلاف كبير في الثقافات.	تؤثر الثقافات الخارجية في أسلوب النشاط التسويقي وطبيعة التعامل مع الأسواق.

المصدر: فداء محمد ديب السرميني، التسويق الدولي، محاضرات لطلاب السنة الرابعة، جامعة حماة، سورية، 2014، ص7-9.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التسويق الدولي.

يمكن توضيحه فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة التسويق الدولي.

سوف نعرضه كما يلي:

أولا: مفهوم إدارة التسويق الدولي.

هناك عدة تعاريف لإدارة التسويق الدولي نذكر منها:

-" هي الإدارة المعنوية والمادية للشركات والمنظمات التسويقية مع قيام الإدارة المختصة بالتسويق الدولي بابتكار واختراع طرق وأساليب واستراتيجيات حديثة تواكب التطورات في الأسواق الدولية".

-"هي الإدارة التي تقوم بوضع استراتيجيات عامة تسويقية كما تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التسويقية الدولية".

-"هي الإدارة التي تقوم بوضع مجموعة من الأهداف التسويقية وذلك في ظل التغيرات التسويقية في المنظمات الخارجية".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة التسويق الدولي كما يلي:" هي الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنظيم والرقابة على الأنشطة التسويقية في السوق الدولية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة"[9].

ثانيا: أهداف إدارة التسويق الدولي.

تتمثل فيما يلي:[10]

- تعرف مدراء التسويق على ماهية التسويق الدولي وكيفية إدارة التسويق مع القيام بعملية الترويج والدعاية الفعالة؛

- معرفة كيفية التأثير في العقول بشكل عام والتمكن من وسائل الترويج الفعال، والتي يحتاجها مدير التسويق الدولي للقيام بعمله بكفاءة وفعالية؛

- إطلاع مدير المكتب التسويقي الدولي على أنواع الأسواق المحلية والدولية حتى يسهل عليهم القيام بواجباتهم التسويقية والترويجية والإعلانية بشكل صحيح؛

- قيام الإدارة التسويقية الدولية بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية تعمل على مواكبة التطورات في العصر الحديث؛

- الاهتمام بروح المنافسة المحلية والدولية وتحفيز النشاطات التسويقية؛

– إيجاد نظرة شمولية خارجية بعيدة المدى لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحديثة.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة التسويق الدولي.

تتمثل مرتكزات إدارة التسويق الدولي فيما يلي:

– معرفة وتحديد إلى أي مدى وإلى أي بعد وإلى أي مجال دولي تطمح الوصول إليه هذه المنظمات؛

– معرفة ودراسة وتحديد الإمكانيات المادية والموارد البشرية المتوفرة بين يدي الشركات التسويقية؛

– دراسة ومعرفة مع تحديد الفرص التسويقية وكيفية استغلالها استغلال مثالي؛

– التعرف على طرق مواجهة المشكلات التنافسية في الأسواق الدولية؛

– وضع خطط واستراتيجيات خاصة بالمزيج التسويقي الدولي والترويجي الحديث، والذي يعتمد بشكل أساسي على المتغيرات الداخلية والخارجية للأسواق الدولية.

– الاعتماد على أساس أن المزيج الترويجي في الأسواق يعتمد على:

* الإعلان والقيام بالنشاطات الإعلانية الترويجية، والقيام بعمليات الترويج للمنتجات والخدمات وعمليات البيع المباشر؛

* استخدام وسائل وأساليب الدعاية التلفزيونية والصحفية وغيرها، والعمل على تقوية العلاقات العامة مع الأشخاص وكسب زبائن المؤسسة، وإشباع حاجات وتلبية رغبات الزبائن؛

– الاستقرار على القاعدة الأساسية في وضع المزيج الترويجي الدولي الذي يتم الاعتماد عليه بشكل رئيسي في الأسواق الخارجية يعتمد بشكل أساسي على:[11]

* تحديد نوعية المنتجات الممكن تقديمها وعرضها، مع تحديد الكميات الممكن إنتاجها؛

* معرفة مقدار العمق في الأسواق الخارجية، مع تحديد الأسواق الخارجية المستهدفة؛

* معرفة المتغيرات البيئية الخارجية في الأسواق الدولية والمحيطة بالأسواق الأجنبية؛

* التغلب على حدة المنافسة الدولية؛

* فهم ومعرفة وإدراك الاختلافات في العادات وتنوع الثقافات في المجتمعات.

المطلب الثالث: وظائف إدارة التسويق الدولي.

تتمثل وظائف إدارة التسويق الدولي في التخطيط والتنظيم والرقابة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولا: تخطيط التسويق الدولي: ويتلخص في:

1- ضرورة التخطيط لنشاط التسويق الدولي في المؤسسة:

يعتبر وسيلة رسمية للتنبؤ بالمستقبل من خلال التنبؤ بالنتائج العناصر الخارجية وغير واضحة حول المهارات وأهداف المؤسسة، كما يسهم في إرشاد المؤسسة نحو هدف مرغوب، ومبادئ التخطيط الدولي لا تختلف عن مبادئ التسويق المحلي.

- مستويات التخطيط لنشاط التسويق:

يقوم على ثلاث مستويات وهي:

* **على مستوى النشاط العام للمِؤسسة:** يتم على المستوى الطويل، ويتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة.

* **على المستوى الاستراتيجي:** يتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، يتعلق بالأهداف على المستوى الطويل والمتوسط.

* **على مستوى التكتيك:** يتعلق بتحديد الأنشطة والأهداف الخاصة بحل المسائل المتعلقة بتخصيص الموارد بشكل فعال.

2- عملية التخطيط للتسويق الدولي:

تمر عملية التخطيط للتسويق الدولي بالمراحل التالية:

- مرحلة تحليل واختيار الأسواق بحسب أهداف وإمكانيات المؤسسة: على المؤسسة أن تحافظ باستمرار على درجة عالية من التجانس بين مهاراتها ومنتجاتها وأهدافها وخصائص الأسواق التي تقوم بخدمتها، وهذا الأسلوب لا يكون فعالا إلا من خلال بذل جهود كبيرة من قبل لشركة للحصول على المعلومات.

- مرحلة تكييف العرض التجاري (لمزيج التسويقي): الهدف منها تحديد وقياس درجة التكيف المطلوب لمختلف عناصر المزيج التسويقي بهدف تصميم عرض تجاري مناسب، كما يجب قياس إمكانية تنفيذ وتكلفة أفضل أسلوب للتكيف مع الظروف الخاصة مما يساعد على انتقاء أفضل للسوق المستهدفة.

- إعداد الخطة التسويقية: في هذه الخطة يجب تحديد بدقة موضوع التكلفة والإمكانيات الضرورية للتنفيذ، كونه يحدد مدى نجاح وفشل الخطة لأن تخصص موازنة ضعيفة أو غير كافية سيؤثر سلبا على سير العمل اللاحق.

– مرحلة تنفيذ ورقابة الخطة: عملية التخطيط الاستراتيجي تمثل نظام من عدة حلقات وأن تنفيذه الجيد يخضع لاحترام شرطين وهما المتابعة والمرونة، فالمتابعة الجادة تساعد في قياس الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات أما المرونة فتسمح بالقيام بالتصحيحات المناسبة، مما يجب على المؤسسة تطوير هذان هاتين الميزتين والعمل على وضع تنظيم مناسب.

ثانيا: تنظيم نشاط التسويق الدولي:

يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي بمثابة أحد المتطلبات الأساسية لضمان التنفيذ الفعال للنشاط التسويقي للمؤسسة، ويتطلب إيجاد هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ وتطوير استراتيجية المؤسسة على أحسن.

1–الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار المؤسسة للهيكل التنظيمي:

– درجة وفرة المدراء المؤهلين خاصة على مستوى الفروع حتى تنجح عملية تفويض السلطة؛

– درجة التنوع في خطوط المنتجات والأسواق؛

– حجم المؤسسة؛

– موقع الفروع الأجنبية وخصائصها توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في السوق الأجنبية.

2–متغيرات التنظيم:

يعتمد نشاط التسويق الدولي على عدة عوامل وهي:

– نوع نشاط المؤسسة وطبيعة المنتجات المصدرة؛

– أهمية نشاط التسويق الدولي؛

– أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية.

إضافة إلى متغيرات أخرى كحجم المؤسسة ومعدل التصدير، عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة.

3– الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية:

حتى تنجح المؤسسة في السوق الدولي يجب أن تضع هيكل تنظيمي مناسب لنشاطها إذ تستطيع هذه الأخيرة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية.

ثالثا: الرقابة على نشاط التسويق الدولي:

تعتبر آخر مرحلة إدارية في العملية الإدارية بعد وضع السياسة العامة والتنظيم المناسب، وتتضمن الرقابة سياسة التحديد المسبق للأهداف، ومن ثم قياس الأداء التسويقي والتكاليف وقياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية فالرقابة على التسويق الدولي تطرح عدة مشكلات أهمها:

- صعوبة الرقابة المالية على الأنشطة في الأسواق الأجنبية؛
- الصراع بين الإدارات والفروع الخارجية بما يخص الزبائن؛
- الازدواجية في العمل أو المهام الإدارية لبعض الأشخاص؛
- ضعف استخدام المهارات الإنتاجية والتوزيعية في الأسواق الدولية.

بعد الاختيار الأسلوب الرقابي المناسب على المؤسسة متابعة تسلسل العمل الرقابي كما يلي:

* يجب اختيار أساليب رقابية وتحديد المعايير بهدف قياس الانحرافات المحتملة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المحددة مسبقا، ومن ثم تحديد المسؤوليات عن الانحرافات.

* وضع نظام اتصالات مناسب، يتم من خلاله الجمع المنتظم للبيانات والمعلومات الواجب تحليلها والاستفادة من نتائجها.

إن إدارة التسويق الدولي تعتبر صعبة خصوصا في ظل التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، فالإدارة الجيدة هي التي تقوم بالتخطيط الجيد وتسطير الأهداف المراد الوصول إليها، ومن ثم تأتي مرحلة التنظيم التي تعتمد على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق أهدافها، من خلال المعلومات والبيانات التي تحصل عليها من السوق الدولي، ومن ثم الرقابة على نشاطها للتأكد أن الخطة سائرة بدقة والنتائج جيدة والأهداف المرجوة محقق، وإن كان خطا في التنفيذ يتم تعديله وتصحيحه، وتصبح المؤسسة على إطلاع تام على نشاطها في الأسواق المحلية أو الدولية.[12]

إن البيئة الدولية بما تحمله من المتغيرات الكثيرة والتنوع تجعل التسويق الدولي يحمل الكثير من المخاطرة والتحدي، قد تدفع بالكثير من المؤسسات إلى تجنب التوجه إليه خشية مستوى المخاطرة التي تتعرض لها، فنجد الكثير من المؤسسات تعزف عن العمل دوليا وتفكر فقط في ترسيخ تواجدها في محيطها المحلي المفهوم لديها، لكن عندما تعرف أن هذه البيئة تحمل الكثير من الفرص والتوسع يجعلها تعيد التفكير في عدم رغبتها بهذا التوجه، حيث أن إدارة التسويق الدولي تمنح للمؤسسة القدرة على النمو و التوسع ليس من الممكن أن تتحصل عليها في محيطها المحلي.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] بشير عباس العلاق/ قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص374.

[2] هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة 4، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص22.

[3] عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص705.

[4] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص20.

[5] عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة لتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص14.

[6] فريد النجار، إدارة الاعمال الدولية والعالمية: استراتيجيات الشركات عابرة القارات، الدولية ومتعددة الجنسية العالمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص303.

[7] محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص 395، 396.

[8] صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، ط13، المكتب العربي الحديث، مصر، 2003، ص560.

[9] محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي والعالمي؛ المعاصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص37.

[10] محمد سرور الحريري، استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي: مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص62.

[11] محمد سرور الحريري، استراتيجيات ادارة التسويق الدولي والعالمي: مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[12] رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 17-21.

الفصل السادس:
دراسة وتحليل
الأسواق الدولية

لم تعد غاية المنظمات الناشطة اليوم أن تحقق نجاحا وتميزا في أسواقها القريبة والمحلية فحسب، بل ازدادت تطلعاتها وتطورت بتطور وتسارع العالم الاقتصادي والتكنولوجي على وجه الخصوص، ومع قدوم ظاهرة العولمة أصبحت جل الشركات التي حققت مكانة سوقية في وطنها الأم تسعى جاهدة لتجاوز الحدود واختراق الأسواق الخارجية لتحقيق أهدافٍ أكثر سُمُوّاً، أدناها تعظيم الأرباح وترسيخ علاماتها التجارية في أذهان أكبر قدرٍ من المستهلكين باختلاف جنسياتهم وثقافاتهم وحاجاتهم ورغباتهم. وليس لأي منظمة تحقيق كل ما سبق وأكثر، إلا بعدَ وضعِ استراتيجية دقيقة ومحكمة تضمن لها دخولا موفقا لأسواقها الدولية المستهدفة، واستثمارا أطول فيها، ولا يتسنى لها ذلك إلا بعد دراسة عميقة وشاملة، وتقييمٍ جيد لمتغيرات تلك الأسواق الحالية والمستقبلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأسواق الدولية.

خصصنا هذا المبحث للتطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بالأسواق الدولية من مفهوم وأشكال وأهداف وموانع تحول بين الشركات الدولية وبين دخولها قبل أن ننتقل إلى موضوع دراسة وتقييم الأسواق الدولية، وذلك من خلال أربعة مطالب أساسية نعرضها فيما يلي.

المطلب الأول: تعريف السوق الدولية.

"قد يعرف السوق بطريقة بسيطة أو حتى معقدة، وبشكل مبسط السوق هو نظام يتكون من مؤسسات، قوانين، ومنتجين، يرتبطون فيما بينهم بتبادل السلع والخدمات بين الأفراد والمنظمات.

والسوق قد يعرف بطرق مختلفة، حسب الموقع الجغرافي، التاجر، أو حتى المميزات السلوكية للمستهلك.

السوق الدولية: عرفت استنادا إلى الموقع الجغرافي بأنها أسواق تقع خارج الحدود الدولية لموطن الشركة "[1].

وتجدر الإشارة بعد هذا التعريف أن مفهوم السوق الدولية لا يرتبط بحيز مكاني جغرافي بل يتعدى إلى العالم الافتراضي فطالما هناك شركات ضخمة افتراضية هناك أيضا أسواق افتراضية تباع وتشترى عبرها السلع وتقدم الخدمات دون حاجة الأفراد إلى الخروج عن حدودهم الإقليمية.

المطلب الثاني: أهداف الدخول للأسواق الدولية.

لكل شركة طامحة للدخول أو ناشطة فعليا في الأسواق الدولية أهداف تسعى لتحقيقها، ومن بين الأهداف التي غالبا ما تشترك فيها جل الشركات الدولية ما يلي:

- ✓ الرغبة في زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح عن طريق التسويق الخارجي بعد إشباع الأسواق المحلية؛
- ✓ تمديد دورة حياة المنتج بتقديمه إلى الأسواق الخارجية الجديدة التي تتلقى له قبولا؛
- ✓ الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية خاصة إذا كانوا من نفس موطن الشركة الدولية ويمثل تعاملهم معها ولاءً للوطن؛
- ✓ الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض الخسائر الفعلية؛
- ✓ تنويع مصادر الدخل الوطني، حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنويع مصادر الدخل؛
- ✓ التعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس كفاءة المنتجات المحلية.

هناك حالات خاصة لا تسعى الشركات فيها لتعظيم الأرباح وجني المكاسب المادية فقط، بل هناك شركات تريد فقط أن يذيع صيتها في بقاع مختلفة من العالم وأن تحقق أهدافا شخصية أخرى.

المبحث الثاني: دراسة واختيار الأسواق الدولية.

سنعرض في هذا المبحث بعض ما يتعلق بدراسة وتقييم الأسواق الدولية وأهم المعايير المستخدمة في عمليتي التقييم أو التحليل وكذا الاختيار للرسوِّ على السوق المستهدفة للشركة الدولية التي تتلاءم وقدراتها وتضمن لها تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم عملية دراسة واختيار الأسواق الدولية وعوامل اللجوء لاختراق الأسواق الدولية.

يمكن توضيحها كما يلي:

أولا: مفهوم عملية دراسة واختيار الأسواق الدولية

"(الاختيار والتوجه) نوعان من القرارات التي ترتبط ببناء استراتيجية التسويق الدولية.

–الاختيار: هي عملية تقييم الفرص التسويقية التي تؤدي لاختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات الشركة على استغلالها.

–التوجه: وهو قرار التوجه في السوق الخارجية، والاستراتيجية التي تبحث عنها الشركة لمكانتها في السوق الخارجية، البناء، البقاء، أم الهدم"[2].

ثانيا: عوامل اللجوء إلى اختراق الأسواق الدولية.

لابد للمؤسسة أن تحدد العوامل الجوهرية التي تقودها إلى اختيار سوق ما واختراقها من بين الأسواق الدولية، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أولا: الإمكانيات الكامنة للسوق.

يجب معرفة ما إذا كانت هنالك منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة، فهناك احتمالين، الأول هو وجود نفس المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة مما يُلزم هذه الأخيرة بقياس حجم الطلب الحالي ومحاولة التنبؤ بمعدل نمو الطلب المستقبلي ومعرفة شدة المنافسة وعدد المنافسين.

أما الثاني فهو عدم وجود منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، أي أن منتجات هذه الأخيرة جديدة في السوق المستهدفة، هنا يجب على المؤسسة معرفة قدرة هذا المنتج على إشباع حاجة المستهلك الأجنبي.

ثانيا: سهولة الدخول إلى السوق:

أي قدرة المؤسسة على دخول السوق الأجنبية بأقل تكلفة كلية ممكنة وبأقصر فترة زمنية، ويجب على المؤسسة تقييم احتمال اختراق السوق وتكلفة الدخول.

ثالثا: درجة تقبل السوق للعناصر الأجنبية.

إن تواجد المؤسسة في السوق الأجنبية لا يضمن انضمامها التلقائي إلى العناصر التي تكون في السوق، تتعرض المؤسسة عند دخولها لإحدى الأسواق إلى رد فعل العناصر الاقتصادية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار أثناء دراسة السوق، وبالتالي لابد لها من تحليل مدى تقبلهم طريقة وأسلوب المؤسسة[3].

رابعا: استقرار السوق.

يجب على المؤسسة مراعاة وتقييم مدى استقرار السوق المستهدفة ودراسة وتحديد درجة المخاطر التي يمكن أن تنجم عن دخولها، وهناك نوعين من المخاطر في الأسواق الدولية:

- ✓ **الخطر الاقتصادي:** المتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والقدرة الشرائية للمستهلك.
- ✓ **الخطر السياسي:** مثل الثورات أو التحول الجذري في النظام السياسي مما يؤثر سلبا على سير أعمال المؤسسة في بعض الأسواق.

المطلب الثاني: المعايير المستخدمة في اختيار الأسواق الدولية.

يتم اختيار السوق الدولية من بين أسواق العالم عن طريق المقارنات الدولية، واستبعاد الدول التي لا تتوفر فيها السوق المفضلة، وتتم عملية الاستبعاد بمقارنة المؤشرات الاقتصادية والسياسية والأمنية للدولة، ويمكن التطرق إلى المعايير الأساسية لانتقاء وغربلة الأسواق الأجنبية في ما يلي:

أولا: معيار عدد الأسواق: التركيز أو التعددية.

تقوم الشركة عادةً سواء بالتركيز على سوق واسعة وهامة يتم توزيع منتجات الشركة كافة فيها، أو بالتصدير إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق لمنتج الشركة في حالة التخصص الدقيق في الإنتاج. الحالة الأولى تناسب الشركات التي تنتج عدة منتجات قابلة للتصريف في سوق واحدة. أما الحالة الثانية فإنها تناسب الشركات المتخصصة في إنتاج منتج وحيد، إذ أن السوق الواحدة لا تشكل بالنسبة إلى هذا المنتج إلا جزءا من السوق العالمية، وهو غير كافٍ لتصريف هذا المنتج. وفي كلا الحالتين سوف تحاول الشركة اختيار بعض الأسواق الهامة والمستقرة (أو قليلة المخاطر) والمربحة ماليا.[4]

يوجد عدة عوامل تحابي التركيز و أخرى تحابي التعددية، سنعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6–1): العوامل التي تحابي التركيز والعوامل التي تحابي التعددية في السوق.

	العوامل التي تحابي التركيز في سوق واحد	العوامل التي تحابي التعددية في سوق واحد
عوامل خاصة بالمنتج	*سلعة تلائم مختلف الأسواق دون الحاجة إلى التكييف أو التجديد. *سلعة ذات شراء متكرر. *منتج في وسط دورة حياته.	* سلعة يمكن تصريفها في عدة أسواق. * شراء غير متكرر للسلعة. * منتج في بداية أو نهاية دورة حياته.
عوامل خاصة بالسوق	*عدد محدود من الأسواق المتشابهة أو القابلة للمقارنة. *أسواق ذات حجم كبير. *ضعف خطر المنافسة في كل سوق.	* وجود أسواق كثيرة متشابهة. * أسواق صغيرة أو أجزاء من الأسواق. * قوة خطر المنافسة في كل سوق.
عوامل تسويقية	*ضرورة معرفة السوق والوسطاء بدقة. *إقامة استثمارات كبيرة للوصول إلى تحقيق الهدف من كل سوق. *عدم توفير الإمكانيات المادية لحل مشاكل جديدة	* قلة المعرفة بالأسواق والوسطاء. * توفر الإمكانيات المادية للقيام بنشاطات جديدة. * قلة الاستثمارات للوصول إلى حصة جيدة من السوق.

المصدر: محمد أمين رماس، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ثانيا: معيار التمدد.

إن هذا المعيار عادة ما ينطلق من السوق المحلي أو السوق الدولي الحالي، وذلك باعتماد المؤسسة على أوجه التشابه (سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا،...)، ثم تمتد نشاطاتها إلى الأسواق الدولية الأخرى تدريجيا وبمعدل تعديلات أدنى على المنتجات وباقي وظائفها الأخرى.

ويمكن القول أن هذه الطريقة التي تعتمد على معيار التمدد تبدأ بالتوسع إلى الأسواق الأجنبية القريبة منها كاختيار أولي، بحكم التشابه الكبير في جوانب عديدة خاصة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية منها،

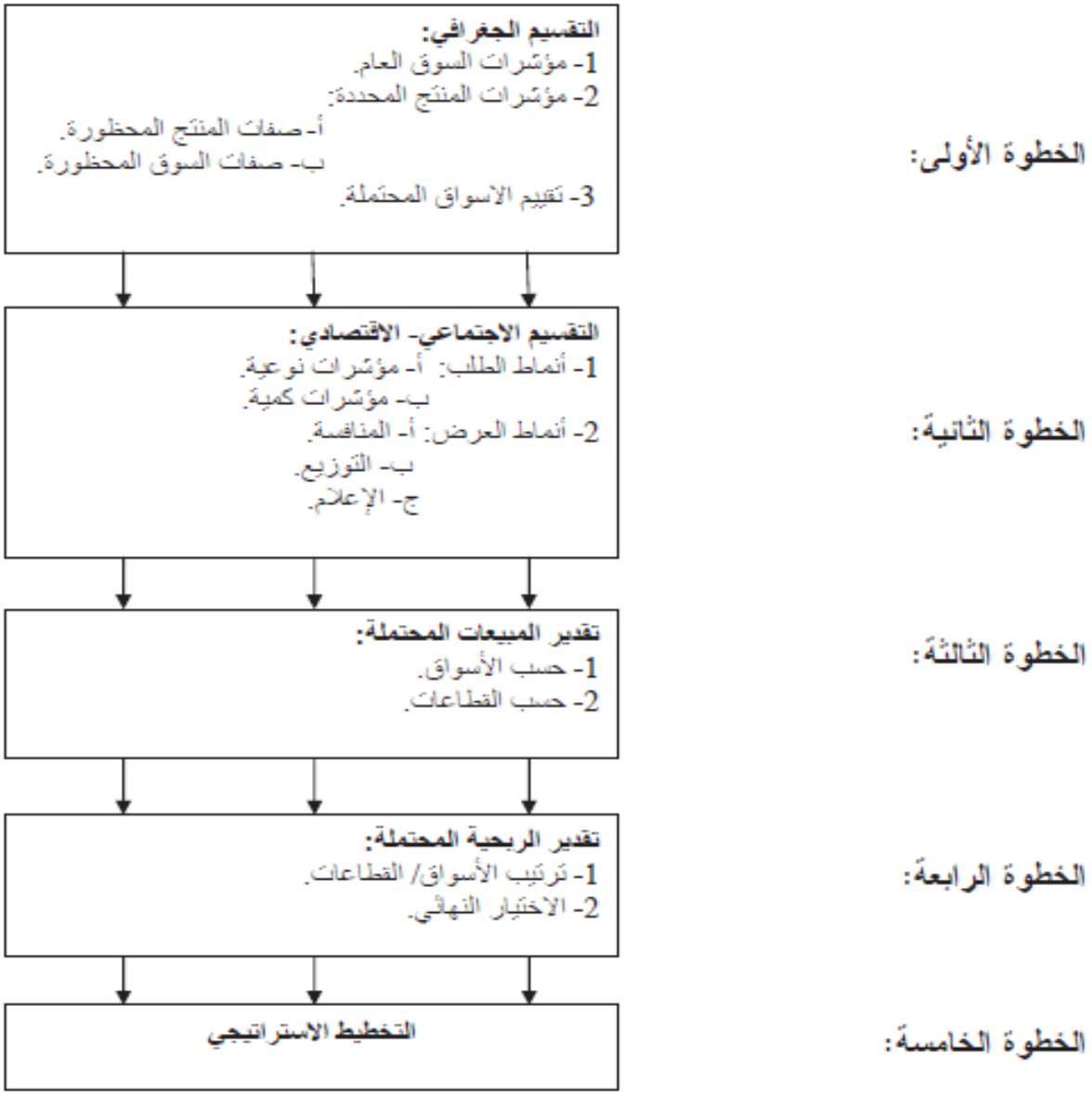
ويطلق على هذه السياسية "سياسة الجار الأقرب"، وهي مبنية على مبدأ الحيطة والحذر والعمل على تقليل المخاطر وتدنية التكاليف.

ثالثا: معيار التقلص.

حسب هذا المعيار فإن طريقة اختيار السوق المستهدفة تنطلق من المجموع الكلي للأسواق الدولية الذي يقسم بدوره إلى مجموعات إقليمية، لتتم عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي أخيرا إلى استبعاد الأسواق غير المربحة واختيار الأسواق المربحة والمناسبة لإمكانيات المؤسسة.

وتتم عملية التقلص من خلال خمسة خطوات سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل(6-2): إجراءات غربلة الأسواق الدولية.



المصدر: محمد أمين رماس، مرجع سبق ذكره، ص 132.

المطلب الثالث: تحليل الأسواق الدولية.

نقصد بتحليل الأسواق الدولية تلك الدراسة الدقيقة التي تسبق تحديد الشركة لاستراتيجياتها المناسبة في السوق المستهدفة، ومن بين فوائد التحليل أنه " يجمع ما بين أبعاد القوة والضعف الداخلي للشركة، والفرص والتهديدات في بيئة الأسواق الدولية، ويركز على التدخلات بين القرارات المختلفة وأدائها لتوزيع الموارد بين خيارات الأسواق الاستراتيجية والبدلية"[5].

ومن بين التحليل المستعملة في دراسة الأسواق الدولية نجد التحليل الرباعي(SWOT) الذي يسمح للشركة الراغبة في اختراق السوق بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وعلى الفرص المتاحة وكذا التهديدات دون أن تختارها فعليا، ويقوم الباحث بعدها بتنقيط كل بندٍ من البنود مثلاً كما يلي:

- ✓ نقطة القوة=+نقطتين.
- ✓ الفرص=+نقطة واحدة.
- ✓ نقاط الضعف=-نقطة واحدة.
- ✓ المخاطر=-نقطتين.

وردا على الإشباع المتزايد لأسواقها الداخلية واقتحام السلع الأجنبية أكثر فأكثر، وجب على المؤسسات التصدير ولكن هذه المؤسسات ليست كلها مؤهلة وقادرة على قيام بعملية التصدير، وحتى تنجح عملية التصدير يجب على المؤسسات القيام بدراسة دقيقة للسوق الخارجي حيث يجب جمع ومعالجة البيانات خارج حدود الوطنية، من خلال:

1. **أهمية وهيكلة التجارة الخارجية:** إن دراسة مبادلات المؤسسة لمصدرة مع بلدان العالم تمكن المؤسسات المعنية من عدة معلومات: هيكلة الصادرات والواردات، السلع أو مجموعة السلع المعنية، الجهة...الخ.
2. **سيرورة التسويق الخارجي:** بما أن الانفتاح الاقتصادي أصبح ضرورة، فعلى المؤسسات المصدرة أن ترى في ذلك ضرورة وعليها أن تنجح والمسافة بين الدول ترغم المؤسسات على دراسة ما يلي:

- **المقاييس أو المعايير الحالية.**
- طبيعة مشاكل الصرف؛
- آثار تحويل الطلب؛
- متطلبات الميزان التجاري؛

- طبيعة ونوعية قنوات التوزيع.

3. المعايير المعتمد عليها:

- **تحديد البلدان أو الأقاليم للدراسة:** وجود حاجيات والمؤسسة بإمكانها تلبيتها مثل: التسلح، وهذه العملية قصيرة وغير مكلفة.
- **الخصائص العامة للبلد:** السكان ،المداخيل، قدرة الشراء، التجارة الخارجية، الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

4. التموضع الدولي: تجزئة السوق الخارجي:

التجزئة السوقية تتمثل في تقسيم مجتمع السوق إلى أجزاء أو مقاطعات مختلفة متجانسة العناصر نسبيا وتساعد المؤسسة على تحليل هذه المقاطعات السوقية وقياس تطورها، إذ كل جزء من هذه الأجزاء تناسب تقريبا لمختلف المستهلكين الذين يستجيبون بصفة غير متجانسة الاستراتيجيات السوقية لأن مستهلكي كل مقاطعة سوقية يتبنون سلوكيات متجانسة إلى حد بعيد.[6]

5. طرق تجزئة السوق الخارجي: تلجأ المؤسسة الصادرة إلى:

- **التفريع على أساس الامتيازات الموجودة:** تتمثل في جمع المعلومات عن الزبائن أو المستهلكة حسب رغباتهم بالنسبة المنتوج معينا وخصائصه التي يعتبرونها مهمة.
- **التقييم الوصفي:** تهدف لوضع العلاقات بين المتغيرات المفسرة (مستوى الاستهلاك من منتوج معين) ومتغيرات مفسرة (الدخل أو مستوى التحصيل المعرفي والسكن).[7]

من خلال ما سبق نستنتج أن دراسة وتحليل الأسواق الدولية ضرورة حتمية تقوم بها المنظمات لمعرفة السوق التي تستهدفه والتي سوف تتم تصريف منتجاتها وخدماتها فيه ومعرفة نسبة قبول هذه المنتجات من قبل المستهلكين وهل ستلقى المنتجات رواجا وربحا في هذا السوق أولا، ومعرفة الشركات المنافسة لها من أجل العمل على تطوير منتجاتها بمختلف التكنولوجيا لكي تكون لها قدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] http://study.com/academy/lesson/international-market-definition-lesson-quiz.html#lessonsCarousel.

[2] محمد حسين محمد سيد محمد، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010، ص 39.

[3] محمد أمين رماس، "سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيا الحديثة –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص التسويق الدولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/ 2016، ص 126.

[4] رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 123.

[5] محمد حسين محمد سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[6] محمد الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص190-198.

[7] نفس المرجع، ص190-198.

الفصل السابع:
سياسات المزيج التسويقي الدولي

لقد شهد العصر الحديث تحولات جذرية في عوامل القوة داخل المؤسسة، فبعدما كان الاهتمام الكامل منصب في محور المنتوج بدأ هذا المجال يتراجع دوره في نمو المشروع، والاقتصاد الوطني ككل وبرز للوجود عامل أخر أخذ المكانة الأولى في النشاط الاقتصادي سواء في القطاع السلع أو الخدمات هذا العامل هو التسويق ومع النمو السريع في وسائل النقل والاتصال، فقدت الحدود وجودها في العالم الاقتصاد، مع رغبة رأس مال في التوسع وأصبح الاهتمام على الأسواق العالمية، بدل توجيه الانتباه إلى الأسواق الداخلية فقط.

ومن هنا بدأ الاتجاه من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي وهذا الاخير له خصائصه وبيئته، التي تتطلب دراية ودراسة كثيفة ودقيقة، حتى يؤدي دوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية ومعها الاقتصاد الوطني. بعد أن تحدد الشركة الاستراتيجية التي سوف تتبعها في الاسواق الدولية، تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق في الميدان لهذه الاستراتيجية من خلال برنامج تسويقي متكامل ومتجانس هذا البرنامج يتمثل في الأساس في السياسات متمثلة في المزيج التسويقي الدولي والذي يكتسب أهمية كبيرة على المستوى الدولي.

المبحث الأول: المنتج.

للمنتج عدة تعريفات لكن فضلنا أن نعرفه على أنه جملة الخصائص المادية واللامادية التي تطرح في السوق لإشباع حاجات ورغبات الأفراد اي جملة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك التي قد تأخذ شكل سلعة مادية أو خدمية غير ملموسة أو حتى مجردة فكرة.

المطلب الأول: تعريف المنتج الدولي ومستوياته.

يمكن تبيان ذلك فيما يلي:

أولا: تعريف المنتج الدولي:

" هو كل ما يحصل عليه المشتري من منافع سيكولوجية بالإضافة إلى الخصائص المادية والكيمائية للمنتج"، كما يعرف على أنه: "المنتج هو ذلك الخليط من الخصائص الملموسة وغير ملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك".[1]

أ. **تعريف الشامل:** هو المنفعة أو مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتوج والتي تؤدي الى إشباع حاجاته ورغباته.

ثانيا: مستويات المنتج الدولي:

يمكن تبيانها كما يلي:[2]

أ. **منتوج مركزي:** ويمثل الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجاته.

ب. **منتوج شكلي**: وهو يمثل موضوع أو محور العرض ويقصد به السلعة أو الخدمة مشكلة من أبعاد تالية (المميزات، مستوى الجودة ، العلامة، التصميم، والتغليف)

ت. **منتوج كلي**: ويقصد به جميع الخدمات للمنتوج مثل الخدمات ما بعد البيع، الضمان التركيب، الصيانة وغيرها.

المطلب الثاني: استراتيجيات المنتوج الكلي.

وهذه استراتيجيات لتعديل أو تكييف المنتج وهذا ما حدده كوتلر في خمسة الاستراتيجيات:[3]

1- **الاستراتيجية الامتداد المباشر**: وتدعى باستراتيجية عدم تغيير المنتج و الترويج حيث يتم تقديم المنتج دون تعديل وبنفس وسائل الترويج المستخدمة سابقا وتنجح هذه الاستراتيجية من المنتوج العالمي التي تستهلك في مختلف دول العالم .

2- **الاستراتيجية تكييف الاتصالات**: و تدعى باستراتيجية عدم تغيير المنتج وتغير الترويج، فقد يكون المنتج المقبول دوليا غير معروف أو مفهوم بلغة الدولة الأجنبية الأمر الذي يتطلب تغيير استراتيجية الترويج.

3- **استراتيجية تكييف المنتج**: وتدعى باستراتيجية تغيير المنتج دون الترويج وتخص هذه الاستراتيجية المنتجات الاستهلاكية فالمنتج الذي نال الشهرة قد يكتفي بالإعلان عن اسمه فقط ولكن من الضروري أن تشهد السوق أنواع جديدة من نفس المنتج بأشكال متعددة ومختلفة، ويرجع عدم تغير وسيلة الاتصال إلا أن هدف المنتوج معلوم ولا يقبل التغيير ولكن للشكل دور في السوق الخارجية.

4- **استراتيجية التكييف المزدوج**: وتدعى باستراتيجية تغيير المنتج والترويج معا وهي سياسة ترتبط بتكلفة عالية جدا لكونها تعتمد على أهمية المنتج وضرورة تعديله وتغيره فضلا عن تغيير وسائل الاتصال كما هو الحال عند تصدير السيارات.

5- **استراتيجية ابتكار المنتج**: وتأخذ شكلين:[4]

أ. **ابتكار أمامي**: ويعني إنتاج منتجات جديدة لمقابلة حاجات الدول الأخرى حيث لوحظ في التجارة العالمية توسعا كبيرا في مجال الخبرات.

ب. **ابتكار خلفي**: ويعني تكييف المنتوجات القديمة والسابقة بشكل جديد وحدده كوتلر في استراتيجية التنميط، الاستراتيجية التمييز، استراتيجية التعبئة والتغليف.

المبحث الثاني: التسعير.

يمكن توضيحه فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التسعير وأهميته.

تعريف السعر: هو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي فالمنفعة التي يتحصل عليها المستهلك من شراء المنتوج يعبر عنها في شكل قيمة معينة في السعر.[5]

تعريف التسعير الدولي: يعني وضع الأسعار للمنتجات المصنعة في إحدى الدول والمباعة في دول أخرى ويقع تسعير الصادرات ضمن هذه التصنيفات، ويعد السعر أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي حيث يعبر عن مواصفات وجودة المنتج في شكل رقمي حيث عادة ما يقارن المستهلك الأجنبي مستوى جودة المنتج بمستوى السعر المعروض للبيع.

أهميته:

تتميز سياسة التسعير بأهمية خاصة في المزيج التسويقي لما لها تأثيرات على فئات المستهلكين المختلفة، حيث يقع السعر نصب أعين المستهلك ويراجعه باستمرار أي أهمية التسعير لها من تأثير مباشر كذلك على إيرادات الشركة وبالتالي ارباحها فهو يؤثر على المدى الطويل في قدرة الشركة على البقاء والنمو في الأسواق الدولية.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومحددات التسعير الدولي.

يمكن تبيانها كما يلي:[6]

أ. **الاستراتيجيات التسعير الدولي:** هناك ثلاث استراتيجيات كالتالي:

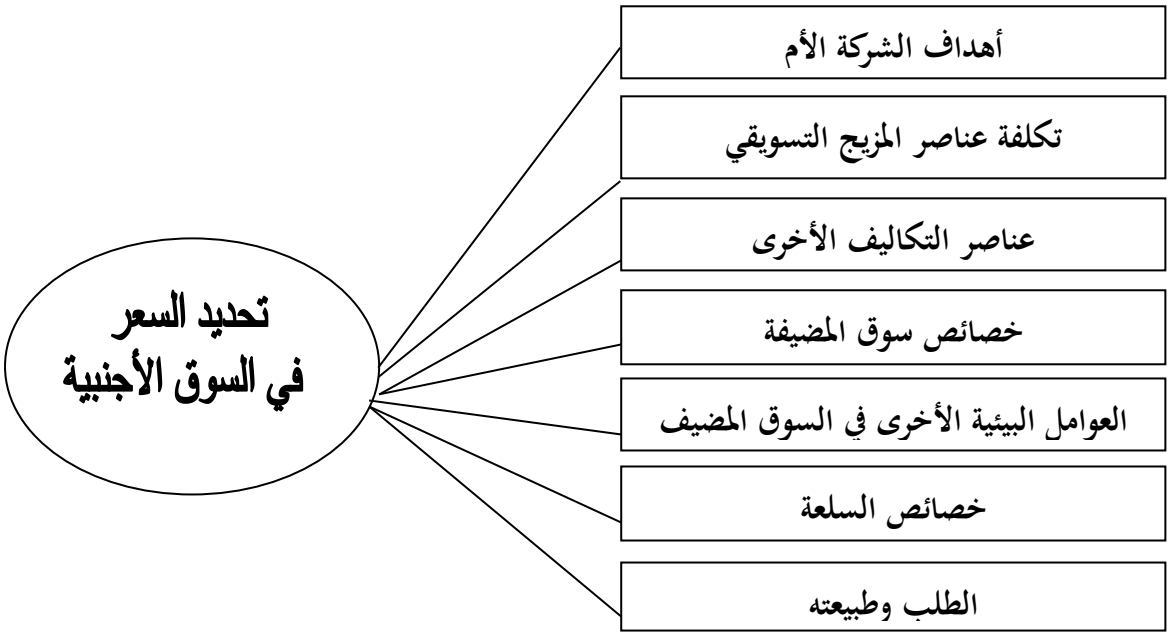
- **الاستراتيجية التغلغل في السوق:** يعني بهذه الاستراتيجية تعيين سعر للمنتج يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتج ويكون الهدف من هذه الاستراتيجية تحقيق الانتشار لمنتوج المؤسسة في السوق الدولية والحصول على أكبر حصة تسويقية في المراحل الأولى لتقديم المنتج للسوق.
- **الاستراتيجية التمييز السعري بين الأسواق:** تقوم هذه الاستراتيجية على أنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجاتها بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية فإنه يجب ان تدعم التميز في الاسعار بتميز في الخصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر.

– **الاستراتيجية فترة الاستيراد السريعة:** بمقتضى هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى استيراد رأسمالها المستثمر في الدول الأجنبية في اسرع وقت ممكن مما يدفعها الى تحديد سعر منتجها بحث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرجاع أموال المؤسسة خلال المدة أو الفترة المخططة لذلك.

ب. محددات استراتيجية التسعير بالأسواق الدولية:

وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7–1): محددات استراتيجية التسعير في الأسواق الدولية



المصدر: الباشا محمد شحادة مظمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المبحث الثالث: التوزيع.

يمكن إيضاحه كما يلي:

المطلب الأول: تعريف التوزيع واستراتيجياته.

أولا: تعريف التوزيع: عرف التوزيع على أنه تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع حيث يعتبر التوزيع حلقة الربط بين الانتقال المادي للسلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك الأجنبي فمن المهم جدا على المؤسسة أن تختار الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة عند توزيع منتجاتها في السوق الخارجية.[7]

ثانيا: استراتيجيات التوزيع الدولي: هناك مجموعتين رئيسيتين هما:[8]

- **المجموعة الأولى: استراتيجية التكامل الرئيسي:**

وفق هذه الاستراتيجية تسيطر المؤسسة على كل المراحل المتعلقة بإنتاج وتوزيع منتوجها في الأسواق الأجنبية حيث ترمي هذه الاستراتيجية إلى تعزيز على أساليب و طرق توزيع المنتج في الأسواق الأجنبية لضمان توافقها مع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة دون أحد الموزعين في هذه الأساليب أو تغيير المنتج أو استخدام أساليب ترويجية أخرى.

- **المجموعة الثانية: استراتيجية التكامل الأفقي:**

بموجب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بعقد شراكة مع المؤسسات الأخرى لامتلاك نفس منافذ التوزيع في السوق الخارجية وذلك لأن إمكانيات كل مؤسسة على حدة لا تمكنها من امتلاك أو تأجير منا قد توزيع خاصة بها وبذلك نقول بأن هذه الاستراتيجية تصلح إذا كانت رغبة أصحاب المؤسسة تقليل المخاطر في المراحل الأولى لدخول السوق الخارجية.

المطلب الثاني: قنوات التوزيع الدولية.

فيما يخص الحلقات التي تربط بين المنتج و المستهلك فقد حدد ثلاث حلقات تربط بين البائع والزبون الدولي النهائي (مستعمل أو مشتري نهائي) وكما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (7-2): قنوات التوزيع الدولية

البائع	التنظيم الخاص بالتسويق	قنوات التوزيع بين الدول	قنوات التوزيع داخل الدولة	الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

– شوقي جدي، "دور إدارة قنوات التوزيع في زيادة تنافسية المؤسسة –دراسة حالة مجمع صيدال-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، معهد العلوم التجارية، جامعة تبسة، 2008، ص38.

وتشير الحلقة الأولى إلى التنظيم الخاص بالبائع الرئيسي للأسواق الدولية كقسم التصدير أو القسم العالمي وهو الذي يضع القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي. أما الحلقة الثانية وتعني قرارات القنوات التوزيعية التي تكون بين الدول الأجنبية الخاصة بالوسطاء والوكلاء، نوع التصدير. وتتضمن الحلقة الأخيرة توزيع المنتجات إلى الزبون الاخير عن طريق قنوات التوزيع في الدول الأجنبية، وقد يتعدد ويتنوع الوسطاء الذين

يعملون في الأسواق العالمية من تاجر الجملة إلى تاجر متخصص إلى تاجر إقليمي إلى محلي وإلى تجارة التجزئة وهكذا.

المبحث الرابع: الترويج.

سوف نوضحه فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف الترويج.

- **تعريف الترويج:** هو عبارة عن الاتصالات التي تضمن الفهم بين المؤسسة والجماهير إحداث إجراء إيجابي نحو الشراء أو القبول لفكرة ما وتحقيق الثقة المستمرة بالمؤسسة والمنتجات التي تطرحها في السوق الخارجية بمعنى أنه يتوجب توجيه جهودها التسويقية الترويجية لأكثر من مستهلك ويعد الترويج نقطة البداية وأول مرحلة أو خطوة تنتهجها المؤسسة عند الاتصال بالمستهلك في السوق الخارجية وحيث أن الترويج يتأثر بمتغيرات التسويقي الأخرى فإن هناك استراتيجيات متغيرة يمكنها حصرها.[9]

المطلب الثاني: مكونات المزيج الترويجي الدولي.

يتألف المزيج التسويقي الدولي من:[10]

- **الإعلان:** الإعلان الدولي هو بساطة اتصال غير شخصي بين المؤسسة والعملاء يهدف إلى إرسال معلومات ترتبط بسلعة أو فكرة معينة لتحقيق استجابة ما وبشرط أن يكون الإعلان مدفوع القيمة ومعلوم المصدر، سواء تم هذا الاتصال داخل دولة معينة أو على المستوى الدولي.
- **ترويجات المبيعات:** يعرفها المعهد الدولي لترقية المبيعات بأنها هي جملة التكاملات المنتظمة في الخطة التسويقية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة للتأثير على الجمهور. كما يمكن أن نعرفها على أنها مجموعة من الأنشطة الترويجية بخلاف (الاستثمار والبيع الشخصي والنشر....).
- **الدعاية:** يمكن أن نعرف الدعاية على أنها اتصال غير شخصي عما هو الحال بالنسبة للإعلان ويكون هذا الاتصال مدفوع القيمة وتهدف الدعاية إلى إعلام الجمهور وإقناعهم بشراء المنتوجات التي تقدمها المؤسسة.
- **العلاقات العامة:** إنها باختصار نشاط هندسة العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجميع أطراف التعامل معها (المستهلكين، الموردين، حملة الأسهم، العاملين، الحكومات، الموزعين....) إن هذه العناصر السابقة الذكر على نفس الدرجة من الأهمية وأن المزيج التسويقي الدولي يعتمد على:
  - نوع المنتج استهلاكي كان أو صناعي؛

- مقدار التغلغل السوقي المستهدف؛
- متغيرات البيئة الأجنبية والدولية.
- طبيعة الأسواق الدولية من ناحية:[11]
  - شدة المنافسة؛
  - الوعي التنافسي والاجتماعي والاقتصادي في مجتمع السوق الأجنبي المستهدف.

فمن المهم أن يكون تركيز الرسالة الترويجية الدولية على تغيير ثلاث متغيرات أساسية بهذه الرسالة (اللغة، الاسم، اللون) وذلك بتكييف اللغة والأسماء وفق لغة الدول والسوق الأجنبي.

من خلال ما سبق حاولنا الإلمام بالمفاهيم الأساسية والضرورية التي لا بد لكل مسير أو مسوق دولي في شركة أو يعرفها أو يتقنها كي يستطيع أن يبني صورة واضحة تؤهله إلى قيادة شركته نحو النجاح في التوغل في الأسواق الدولية والأجنبية وأخذ حصة مقنعة لها من هذه الأسواق.

فالعولمة والتطور الفائق لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ووسائل الإنتاج أكبر بكثير من حاجات البلد الواحد وغيرها من العوامل فرضت على الشركات إعادة التفكير في عدم توجهها إلى الأسواق الدولية خاصة إذا كانت تمتلك الوسائل والكفاءات اللازمة لهذه العملية. فالتسوق الدولي يعتمد على تسويق منتجات في الأسواق الدولية ويعتمد بالأساس مدى فهمها لخصائص الأسواق المستهدفة في هذه الأسواق لذلك فإن الاستراتيجيات التسويقية ممثلة في المزيج التسويقي الدولي لها أهمية كبيرة من حيث المنتج الذي هو الأساس أو الجوهرة وكذا السعر، التوزيع والترويج على المستوى العالمي وكل هذه العناصر أو المكونات تساهم بشكل كبير في نجاح التسويق الدولي وتمثلت إشكاليتنا في محاولة التعرف على المزيج التسويقي الدولي

ومن خلال ما قمنا بذكره توصلنا إلى نتائج نظرية كالتالي:

المزيج التسويقي الدولي هو قلب الاستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للشركة فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم تسويق منتجاتها في الأسواق المستهدفة.

من أجل معرفة خصوصية المزيج التسويقي الدولي يجب إجابة على مقولتين: أنتج عالميا وسوق محليا والتنميط كلما كان ممكنا والتكيف إذا كان ضروريا وواعدا.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق الدولي، الإسكندرية، مصر دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 36.

[2] نفس المرجع، ص 36.

[3] إدريس ثابت عبد الرحمان/ جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر الإسكندرية، الطبعة 01، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 86.

[4] نفس المرجع، ص 87.

[5] محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، الدار الجامعية، (طبع، نشر وتوزيع)، مصر، 1996، ص 65.

[6] الباشا محمد شحادة مظمي وآخرون، مبادى التسويق الحديث، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 48.

[7] فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر –دراسة حالة شركة Pepsi – الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2011/ 2012، ص 16.

[8] عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 27.

[9] أ.أ.ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة الدكتور علي محمد تقي عبد الحسين القزويني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص ص 66، 67.

[10] أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[11] نفس المرجع، ص 67.

الفصل الثامن:
إدارة الموارد البشرية الدولية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. وبصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، والرقابة.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل...الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

- الإحساس بانخفاض الإنتاجية؛
- عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛
- انتشار ظاهرة البطالة؛
- الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

سوف نوضحها فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية ووظائفها.

وفيما يلي سوف سنقوم بتعريفها وذكر وظائفها:

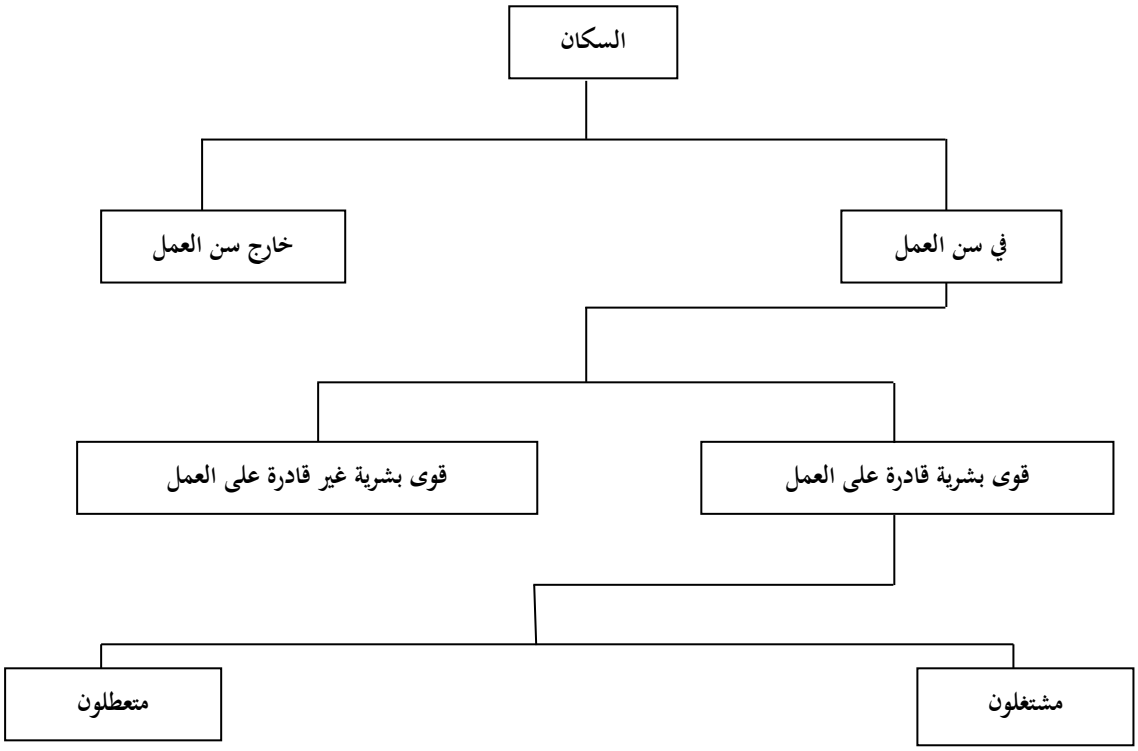
أولا: تعريفها:

نعني بها جميع الأفراد والعاملين في المؤسسات ويشمل ذلك المديرين في جميع المستويات القيادية والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المؤسسات، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، واتجاهاتهم وفنياتهم وخصائصهم الديمغرافية.

وأن هؤلاء العاملين قد يتلقون بطريقة أو بأخرى تدريبات بهدف إغناء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم. وتشمل القوى العاملة كذلك المدرين والمحاضرين ومعاونيهم.[1]

الموارد غير البشرية: وتشمل رأس المال والمباني والأجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة في العمل في المؤسسات كما تشمل الأموال التي تنفق في التدريب والأجهزة والوسائل المستخدمة فيه، والمقاعد وغيرها من المستلزمات[2]. إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (8-1):العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر2004، ص53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال،

وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملا[3].

ثانيا: وظائف الموارد البشرية:

هي تلك المهام والواجبات التي تؤدي الى تنسيق الموارد البشرية داخل المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومحلية أم دولية وهذه الوظائف تتمثل في[4]:

-ضمان إيفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة؛

-تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛

-العمل كوسيط بين المنظمة ونقابتها؛

-تصميم انظمة الرقابية والانضباط؛

-تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الافراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

يمكننا التمييز بين مصدرين للحصول على الموارد البشرية وهي:[5]

1-المصادر الداخلية: يقصد بها هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة.

مزاياها:

- توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة السابقة حتى إدارة الموظفين؛
- خفض تكلفة الاستقطاب؛
- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم؛
- معرفة الافراد القوانين وضوابط العمل المنظمة.

عيوبها:

-يسمح بالتحيز وإدخال العواطف في الاختيار؛

- توفير برامج التنمية وتدريب العاملين وهذا يعني دفع تكاليف؛

- زيادة المشاكل بسبب التسابق على منع دخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة بسبب عدم ترقيتهم.

2-**المصادر الخارجية:** وهو أن تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، رغم اكتفائها الذاتي من الأفراد الذين يعملون بها لشغل الوظائف الخالية. وتعتبر المصادر الخارجية من سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث توجد المنظمة، وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة.

مزاياها:

-إتاحة الفرصة لتقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا؛

-إمكانية إصلاح بعض الأمور في المؤسسات؛

-يوفر على المنظمات تعاليق التدريب للعاملين؛

-إدخال طرق وأساليب صناعية جديدة يمكن للمنظمة أن تستفيد منها.

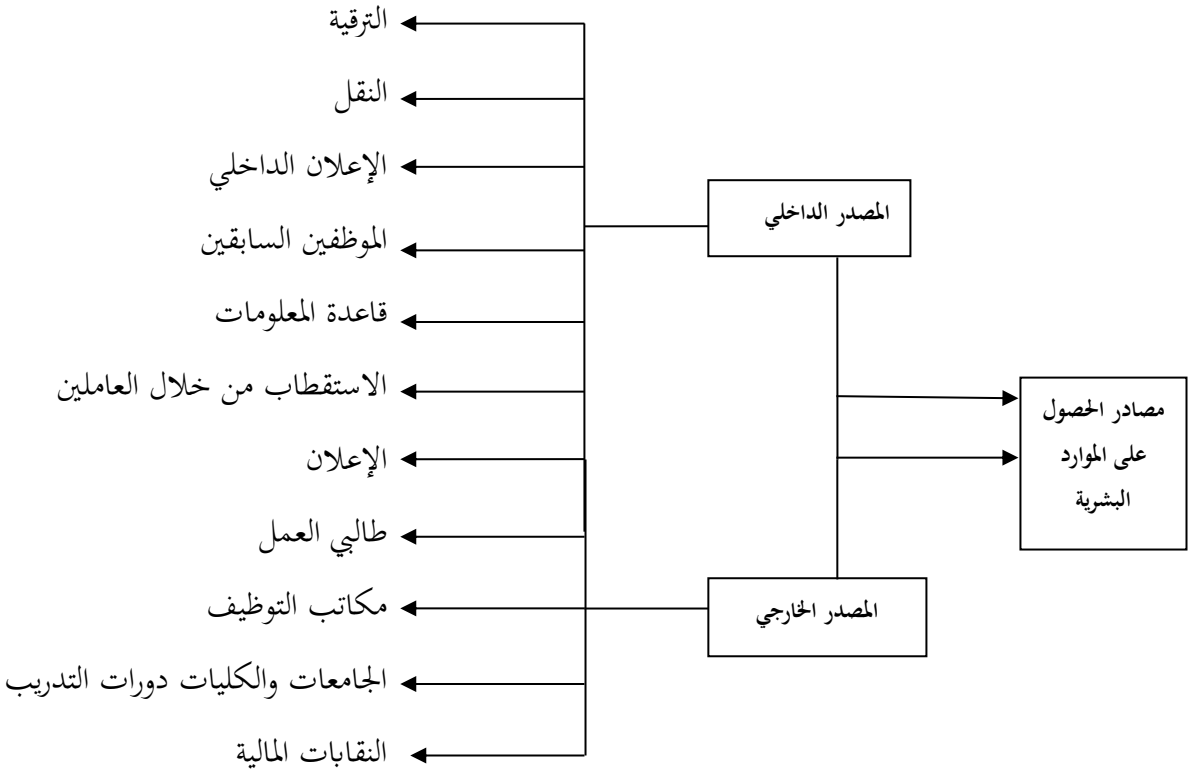
-عيوبها:

-تحميل المنظمة تعاليق مالية اضافية من الممكن تجنبها؛

-عدم تكييف العمال الجدد يكلف المنظمة كثيرا؛

- نقل بعض العادات غير المرغوب فيها.

الشكل رقم (8-2): مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- وسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص194، 195.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.

سوف نقوم بتوضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

يمكن تبيانها كما يلي:

أولا: نشأة إدارة الموارد البشرية.

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

– الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين

– ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

– الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور (**Frederick Taylor**) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

– ظهور علم النفس الصناعي:

بعد حركة الإدارة العلمية اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

– ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو" (Elton Mayo) .

– البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

– البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين،

والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

– ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة(التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

– تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال(أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم؛
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين؛
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين؛
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية.

سوف نبينها فيما يلي:

المطلب الأول: التدريب وإدارة الموارد البشرية.

سنوردها في النقاط التالية:

1- إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

أ- مكونات إدارة الموارد البشرية:

العمل التنموي يحتاج إلى القيم الجديدة قد تتعارض مع المبادئ والقيم التي يتحلى بها المدير وهذا يعيق مسار التنمية ويستلزم عدم احترام العمل الكسل.

ب- مكونات نفسية:

- عدم الأخذ بمبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" وتتدخل عوامل أخرى كالوساطة؛
- نقص الوعي التنموي لدى الأفراد؛
- محاولة تحقيق المصالح الشخصية.

ج- إدارة وتدريب الموارد البشرية:

تحتاج المنظمات التي تسعى إلى المنافسة في الأسواق الدولية إلى تنمية المديرين ذي الخبرة في المجال الدولي، فالموارد البشرية هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتنقسم إلى:

- ✓ **الموارد الاحترافية Human Resources profession ؛**
- ✓ **الموارد القيادية Top Management؛**
- ✓ **الموارد الاشرافية Line Management؛**
- ✓ **باقي الموارد المشاركة Otherorganizational Resources؛**
- ✓ **الاتحادات العمالية Unions Labor.**

د- وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية؛
- اجتذاب الموارد البشرية؛
- تحفيز أداء الموارد البشرية؛
- الحفاظ على الموارد البشرية؛
- إدارة الموارد البشرية المتعددة الجنسيات.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.

2- مفهوم التدريب:

"التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها". القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

أ- أنواع التدريب:" تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب خارج العمل".

– أولاً: التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.. ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية. ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1. تضاء فترة تسمى **"فترة التجربة"** تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله؛

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها؛

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة؛

4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات؛

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها؛

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة؛

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض

الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة. وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

ثانيًا: التدريب الرسمي خارج العمل: ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.. ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.. والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين؛
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية؛
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب؛
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية؛
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي؛
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

ب– خطوات التدريب: وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:[6]

1. بتحديد الاحتياطات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

2. تصميم لبرنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل

الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

– التدريب والإدارة الدولية: Training and Management International

بعض الشركات تسعى جاهدة لاستقطاب واختيار أفضل العمال والأفراد لشغل وظائف دولية إلا أنه من الضروري جدا أن تقدم لهم بعض التدريب لتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، وبسبب سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة الدولية يحتاج الموظفين إلى تحديد مهاراتهم لمواكبة التطورات بالوظيفة ويمكن أن يتم التدريب داخل مواقع العمل او خارجها وخاصة لمناهج تربوية معينة.

أولا: مهارات رجل الأعمال الدولي (المدير الدولي) SKills of the Global Manager

إذا كانت الأعمال التجارية مصممة في بيئة دولية يتوجب على المدراء أن يكونوا مثقفين وملمين لمهارات الإدارة الدولية وفي هذا الصدد عرف Levistrauss ستة مهارات يتم بها المدير الدولي أو أي مدير أنيطت به مسؤولية تجارة الأعمال الدولية:

1-القدرة على استغلال الفرص الاستراتيجية؛

2-القدرة على ادارة المنظمات بطريقة لامركزية؛

3-أن يكون على علم ودراية بالمسائل الدولية؛

4-أن يكون مدركا لقضايا التنوع والاختلاف؛

5-أن يكون كفوء في علاقاته الشخصية مع الأخرى؛

6-أن يكون ماهر في بناء المجتمع.

ثانيا: محتوى برامج التدريب Content of training programs

توجد على الأقل أربع عناصر أساسية من برامج التدريب والتنمية والتي تؤهل الموظفين للعمل دوليا وهي:

1-التدريب اللغوي؛

2-التدريب الثقافي؛

3- تقييم أثر التطور المهني؛

4-إدارة الحياة الشخصية.

المدير المبتكر يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

1-يميل الى البحث والتفكير في الامور غير المؤكدة؛

2-يحاول الابتعاد عما هو روتيني من اعمال ويميل الى التجديد والتغيير؛

3-يفضل ان يعمل في ظل نظم ولوائح متحررة وغير جامدة؛

4-رفض الكثير من الاستنتاجات على علاقاتها دون التعرف على مسبباتها والعلاقات المرتبطة بين هذه الاستنتاجات؛

5-المثابرة وعدم الخضوع لضغوط الاخرين بسهولة.

المطلب الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية.

إن عملية التنمية للموارد البشرية تتخللها عدة عوائق تقف كحاجز امام تقدمها ونجاحها نذكر منها[7]:

-العمل التنموي قد يحتاج إلى قيم جديدة قد تتعارض مع المبادئ والقيم التي يتحلى بها المدير وهذا يعيق مسار التنمية وينجر عنه عدم احترام العمل والكسل في الأداء؛

-محاولة تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للمنظمة؛

-معوقات نفسية ونعني بها عدم الاخذ بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقد يتدخل في ذلك عوامل اخرى كالوساطة والمحاباة؛

-نقص الوعي التنموي لدى الأفراد.

المبحث الرابع: مدير الأعمال الدولي.

سوف نوضحه كما يلي:

المطلب الأول: صفات مدير الأعمال الدولي.

الصفات التي يجب ان يتصف بها المدير أهمها:

-إلمام العامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل؛

-المام العامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل؛

-القدرة على اكتشاف الأخطاء؛

-القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد؛

-الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير؛

-الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والنهور.

-الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة؛

-القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل؛

-سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة؛

-توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه؛

-تحبيب الانسانية وحب الذات واعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

في الكثير من الأحيان يريد بعض الأفراد أن يكونوا مدراء عالميين فاعلين في منظمات عالمية ويبادرون في بضع خطط ويتخذون إجراءات تهدف إلى فائدة المنظمة بأكملها.

-من أجل أن يكون المدير عالمي فاعل يجد ربه ان يناضل في ثلاث مجالات:

1- وضوع الهدف حيث على المدير العالمي الفعال والمنظمة العالمية ان يكونا واضحين في هدفهما، فالهدف يعطي الطاقة ويسمح للمدير بان يقوم بأعماله على اكمل وجه كما يعطي حافزا وتوجيها لتابعيه؛

2-وضوع الاهداف الداخلية يجب ان تتوفر في المنظمة العالمية الناجحة مجموعة واضحة من القواعد والسلوك الثقافة الواضحة وهذا لإرساء قواعد والانماط سلوك معايرة من تلك الموجودة في المنظمات المحلية.

المطلب الثاني: اختيار مدير الأعمال الدولي.

من المسائل المهمة والحيوية لنجاح العمل على الصعيد الدولي هي مسالة اختيار وتحديد مواصفات العالمين الذين سيتم تعينهم في العمل في فروع الشركة، إن التجارب الفنية للشركات الدولية الناجحة قد أحرزت العديد من التطبيقات التي يمكن الاستدلال منها عند مواصفات المدير الناجح عالميا ورغم أنه ليس هناك تسمية لمدير عالمي انما لديهم مسؤولية أساسية هي ضمان أداء وظيفي تنافسي عالي للشركة، كذلك التعرف على المخاطر والتكييف مع الظروف البيئية وخاصة حالة عدم التأكد والتباين الثقافي والاجتماعي وامكانية التفاعل مع الأخرين اضافة الى القدرة على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس واحترام الذات التي تعتبر من المؤشرات الأساسية لأي مدير عالمي ناجح. وعليه فان هناك عدة خصائص وسمات لابد من توفرها بالمدراء العالميين:

1-القدرة على التفاعل الثقافي والاجتماعي في البيئة التي تعمل فيها؛

2-القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بمتغيراتها المختلفة والمتعددة؛

3-القدرة على التكيف والعمل مع الاخرين؛

4-القدرة على المواجهة الظروف الصعبة والاستثنائية والخروج منها؛

5-القدرة على حل المشاكل التي تواجه العمل؛

6-المرونة في الادارة الاجتماعية في نقص المعلومات اللازمة عن المجتمعات التي يعمل فيها؛

7-تحسس الاختلافات الدينية والمذهبية والقومية؛

8-المهارة اللغوية في البلد الذي يعمل فيه؛

9-النضوج الفكري والثقافي.

ومما سبق نجد أن البيئة الدولية المتغيرة من حين لآخر فرضت على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لتأهيلها والرفع من مستواها لكي تندمج في الاقتصاد العالمي.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات –الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة–، المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث ودراسات)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص108.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص109.

[3] نفس المرجع، ص54.

[4] عبد الرحمان محمد العيبوى، الإدارة في عصر العولمة–إدارة الفكر الجامعي– الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص23.

[5] يوسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص194، 195.

[6] http://www.quran-radio.ps/edara14.htm consulté le: 20/01/2022.

[7] عبد الرحمان محمد العيبوى، مرجع سبق ذكره، ص288.

الفصل التاسع:
الإدارة المالية الدولية

يعد مجال المالية الدولية من أكثر المجالات الاقتصادية استحواذاً على اهتمام الباحثين وحتى رجال السياسة والإعلام في العصر الحديث، نظرا لما يشمله من عديد الموضوعات التي تؤثر على اقتصاديات الدول خصوصا مع تطور العولمة المالية وما نتج عنها من زيادة الترابط والتكامل بين الأنظمة المالية لمختلف اقتصاديات العالم حيث ازدادت التدفقات المالية والدولية المرافقة لتدفقات السلع والخدمات التي ازدهرت بشكل كبير من جهة و تطورت احتياجات التمويل بغرض الاستثمار والمضاربة وكذا تأثرها بمجرى النشاط الاقتصادي ومعدل نموه أي من خلال التأثير على مستوى الإنتاج، أوضاع موازني المدفوعات توزيع وإعادة توزيع الدخول والثروات في المجتمع على المستوى الدولي وأيضا علاقتها الوثيقة المتبادلة بكافة أجزاء الخطة الاقتصادية العامة ومما يزيد في أهمية هذه الدراسات هو نتائج السياسات النقدية ونشاط المؤسسات النقدية والمالية لبعض الدول ذات العملات الاحتياطية الدولية، لم تعد تنحصر بحدودها الجغرافية بل تتعدى ذلك إلى اقتصاديات الدول الأخرى من خلال العلاقات النقدية الدولية التي تتصف بدرجة كبيرة من الاضطراب وعدم الاستقرار في الوقت الحالي.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية الدولية.

سوف نقوم بتوضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: نشأة الإدارة الدولية.

لغاية العقد السابع لم تكن هناك إدارة دولية للشركات المتعددة الجنسيات إلا أن القوانين الدولية والاتفاقيات هدفت إلى تشجيع انتشار الشركات المتعددة الجنسيات وليس إلى مراقبة عمليات هذه الشركات ونصت القوانين الغربية على حماية الاستثمارات الأجنبية وقد زود القانون الدولي الغربي الذي تم وضعه قبل الحرب العلمية الثانية حماية الاستثمارات الأجنبية وعمل القانون التقليدي الخاص بالتعويضات المناسبة والفعالة للتأمينات ومعاهدات حقوق الأخر وحقوق الطبع بالإضافة إلى بعض القوانين التي سهلت عمليات تدفق النقد ورأس المال، وقد عمل تخفيض تعرفه الجات على تسهيل الإنتاج الدولي والتنقلات ما بين الشركات متعددة الجنسيات.

وأقام قانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأسس الخاصة بعدم التمييز بين المستثمرين المحليين والأجانب داخل الدولة الواحدة وحرية التأسيس وحرية تحويل الأموال.

وقامت بعض المؤسسات الدولية بتقديم قوانين للاستثمارات الخارجية مثل محاولات المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة في الخمسينيات ومحاولة الجات في الستينيات والخاصة بالممارسات التجارية المقيدة

وبعد ذلك تم وضع مقترحات أكبر شمولية للنظام إداري دولي وقد طلبت تلك الاقتراحات إنشاء هيئة ذات قانون دولي تنظم بموجبها الشركات المتعددة الجنسيات وتقوم منظمة دولية بإدارة هذه القيود والنظم إلا انه في ظل التشابك الاقتصادي أصبح من الصعب التخلي عن التعاون في تقديم الدعم المتبادل لهذه الشركات والاستفادة منها وقدراتها والتعاون والمشاورات الرسمية والغير الرسمية والتعاون من أجل إيجاد أدوات رقابية اقتصادية دولية تخدم المصالح المشتركة لها.[1]

المطلب الثاني: تعريف الإدارة المالية الدولية.

تعرف المؤسسات المالية بشكل عام على أنها مؤسسات أو منشآت أعمال تكون أصولها عبارة عن أصول مالية مثل القروض الأوراق المالية (أسهم وسندات)، وخصومها أيضا تكون خصوم مالية كالمدخرات والودائع بأنواعها المختلفة وتعتبر المؤسسات المالية مهمة وحيوية بالنسبة لأي اقتصاد، لأنها تعتبر أحد المكونات الأساسية لنمو الاقتصاد، وتختلف هذه المؤسسات عن المؤسسات الصناعية حيث تكون الأخيرة عبارة عن منشآت أو شركات أعمال تكون أصولها وخصومها عبارة عن معدات وآلات ومباني ومواد خام وسلع أخرى.

- حسب humcculloch وbonald يعرف الإدارة المالية الدولية أنها الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية.[2]

- حسب zenota أنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة، لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات.[3]

- وتعرف أيضا "هي أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال، يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والأخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة لأخرى أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم لشركة المعنية".[4]

تعرف المؤسسات المالية "بأنها مؤسسات تقوم بتحقيق أهداف الأمم المتحدة من أجل تحسين الظروف المعيشة للشعوب المختلفة ومحاولة دفع عجلة التنمية في الدول الفقيرة وتقريب الفروق الشاسعة في المستويات الاقتصادية الغنية والدول الفقيرة وكل ذلك يؤدي إلى خدمة الهدف الأسمى للأمم المتحدة وهو الحفاظ على الأمن والسلم الدوليين وتوطيد العلاقات الودية بين الدول ".[5]

كما تعرف كذلك بأنها "مؤسسات تقوم بضبط ومراقبة السياسات النقدية والمالية من شأنه أن يحقق إلى مدى بعيد نوعا ما من الانسجام والنمطية في القواعد والمعايير المستخدمة في مختلف دول العالم فضلا عما

توفره من إزالة القيود والعقبات المعرقلة للنشاط الاقتصادي بين مختلف دول العالم وبذلك تصبح الإدارة المالية الدولية أداة في سبيل تحقيق وتأكيد عالمية الاقتصاد".[6]

ويتمثل عمل الإدارة المالية الدولية بدرجة الأولى في مساعدة دول الأعضاء فيها من خلال تقديم المساعدات والقروض للدول التي تعاني من مشاكل اقتصادية وخاصة الدول النامية التي تعاني من اختلالات هيكلية اقتصادية وأزمات مالية تضطرها لطلب المساعدات والقروض في هذه المؤسسات، فتقوم هذه المؤسسات بتقديم القروض لتلك الدول ولكن تقديم تلك القروض يكون مشروطا بأجراء إصلاحات اقتصادية في تلك الدول تتمثل بتبني برامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي التي يدعمها كل من الصندوق النقد الدولي والبنك الدولي على التوالي.[7]

المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية الدولية وأهدافها.

أ- أهميتها: تتمثل في:[8]

1- حقل معرفي يمكن أن يساهم في التعرف على الهياكل الدولية كمنظمات وشبكات العمل؛

2-تساعد في تحديد العمليات الدولية التي تمارس في إطار البنى والهياكل الدولية؛

3- تحدد الأدوات المالية التي تستخدم في تعاملات دولية؛

4- توفر فهم للأحداث الدولية وآليات صناعة القرارات المالية لمواجهة تلك الأحداث؛

5- تكسب مديري المالية في الشركات معارف وخبرات ومهارات؛

6- توقع الأحداث الدولية وتشخيص مساراتها وتأثيراتها الخاصة في مجال الأخطار الإضافية (الخطر السياسي).

ب-أهداف الإدارة المالية الدولية:

1- أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية الدولية من خلال البرامج والسياسات التي تقترحها على الدول الأعضاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي كانت سببا في إنشائها.

أولا: الأهداف الرئيسية للإدارة المالية الدولية:

تندرج تحت سياسات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي العديد من الأهداف يمكن ذكرها في:[9]

1- تشجيع وتنمية التعاون الدولي في المجالات الاقتصادية؛

2- العمل على تحقيق استقرار أسعار الصرف؛

3- العمل على تطوير وتوسيع التجارة الدولية، وتحقيق النمو المتوازن للمساعدة على تحقيق مستويات عالية من العمالة والدخل وتنمية الموارد الإنتاجية؛

4- العمل على تحقيق الاستقرار النقدي على المستوى الدولي؛

5- تقديم المساعدة الفنية والمشاورة في شتى المجالات الفنية والاقتصادية؛

6- تقديم القروض المتوسطة وقصيرة الأجل لأغراض متعددة لمعالجة الاختلال سواء في الميزانية أو ميزان المدفوعات؛

7- العمل على توفير الثقة للدول الأعضاء بجعل موارد الصندوق والبنك متاحة لدول الأعضاء وفق شروط محددة وذلك من خلال التسهيلات التمويلية التي يقدمها صندوق النقد الدولي.

ثانيا الأهداف الخفية للإدارة المالية:

برغم من الإدارة المالية الدولية ظهرت للعلم بمجموعة من الأهداف تسعى من خلالها للحفاظ على سلامة النظام النقدي والمالي العالميين إلا أن لهذه المؤسسات أهداف خفية تسعى للوصول إليها نذكر في:[10]

1- تهدف الإدارة المالية الدولية إلى تبني الرأسمالية كنظام اقتصادي وسياسي واجتماعي للدول النامية؛

2- القيام باستغلال ثروات الشعوب الطبيعية خاصة المصدرة للنفط بهدف تعظيم الربح والتحكم في هذه الأموال من قبل البنوك والشركات الأجنبية بما يخدم مصالحها في العلاقات الاقتصادية والمالية بين البلدان الكبرى والدول النامية؛

3- بالرغم من أن هدف هذه المؤسسات هو مساعدة البلدان الأعضاء خاصة النامية منها على معالجة المشاكل الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة المالية الدولية.

سنوضحها فيما يلي:

المطلب الأول: دور الإدارة المالية الدولية ومرتكزاتها.

أ- دورها:

تسعى الإدارة المالية الدولية والمتمثلة في صندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلى رفع قدرات الدول الأعضاء في دفع الجهود للبناء الشامل الاقتصادي والتنموي ويمكن حصر ذلك من خلال:[11]

1- توفير التمويل وذلك من خلال تقديمها للقروض وبعض المنح لمساعدة الدول على تحقيق الأهداف المتفق عليها وذلك من خلال التشاور مع سلطات البلد بالإضافة إلى أن التمويل يكون مدعما باستثمارات محددة في البنية الأساسية وقد يكون البرنامج مخصص لقطاع معين فالبنك الدولي مثلا يقوم بتقديم قروض تهدف إلى تمويل المشاريع الخاصة بالنقل أو القطاع الزراعي أو الطاقة الكهربائية وغيرها؛

2- تشجع على وضع وانتهاج المعايير والقوانين المتعارف عليها دوليا والمتعلقة بالأنشطة الاقتصادية والمالية، وهذا الإجراء يطور المؤسسات المحلية ويساعد البلدان على الاندماج في الاقتصاد العالمي لتحقيق وتشجيع التنمية المستدامة؛

3- تدعيم جهود السلطات الوطنية في تصميم سياسات ترمي إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة بالتشاور مع الحكومات والقطاع الخاص في الدول النامية، وذلك من خلال تبنيها لبرامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي؛

4- توفر الإدارة المالية الدولية التدريب في إطار مشروع معين تقوم بتنفيذه الدولة التي تريد الاستفادة منه، ويمكن أن يتم من خلال مناهج دراسية أو ورشات عمل أو حلقات تعقدها مؤسسات التدريب التابعة للمؤسسات التمويل الدولية؛

5- هناك تعاون بين الإدارة الدولية مع مختلف الهيئات ومؤسسات التدريب والبحوث الإقليمية.

ب- مرتكزاتها:

ترتكز دور الإدارة المالية لشركة أو مؤسسة محلية أو دولية في أربعة مهام رئيسية هي:

1-العمل في الحصول واكتساب الأموال اللازمة؛

2-استثمار هذه الأموال في أصول أو موجودات منتجة اقتصاديا؛

3-إدارة هذه الأموال والموجودات تحصل عليها الإدارة المالية الدولية؛

4-إعادة تحويل بعض أو كل الأصول والموجودات المنتجة وتحويلها مرة أخرى إلى أموال تعود بالمردود والفائدة على المستثمرين أو الدائنين أو أية مجموعة مصالح أخرى.

المطلب الثاني: أشكال الإدارة المالية الدولية.

سعت الدول من خلال مؤتمر "بريتن وودز" والمنعقد سنة 1944 إلى إيجاد مؤسسات مالية دولية تسهر على سلامة الاقتصاد العالمي والمحافظة على النظام النقدي والمالي العالمي، وقد انبثق عن هذا المؤتمر إنشاء كل من الصندوق النقد الدولي.

أ- صندوق النقد الدولي:

يعتبر صندوق النقد الدولي منظمة دولية أنشأت بموجب معاهدة "بريتن وودز" التي تسهر على إدارة النظام النقدي، يقع مقره في واشنطن ويبلغ عدد أعضاءه 184دولة، مهمته الأساسية تقديم يد العون للدول الأعضاء والتي تعاني من خلل أو مشاكل في ميزان المدفوعات، كما يستهدف الصندوق منع وقوع الأزمات في النظام النقدي عن طريق تشجيع البلدان المتخلفة على الاعتماد على السياسات الاقتصادية سليمة كما يهدف إلى تيسير التوسع والنمو التوازن في التجارة الدولية وتحقيق استقرار أسعار الصرف وتجنب التخفيض التنافسي لقيم العملات.[12]

- أهداف صندوق النقد الدولي: يهدف إلى ما يلي:[13]

1- ترويج التعاون النقدي الدولي من خلال مؤسسة دائمة توفر آلية التشاور والتعاون حول المشاكل النقدية الدولية؛

2-تسهيل وتوسيع النمو المتوازن للتجارة الدولية والمساهمة؛

3- ترويج استقرار سعر الصرف ودعم ترتيبات الصرف بين أعضاء الدول؛

4- المعاونة في تأسيس نظام المدفوعات متعددة الأطراف بخصوص الصفقات الجارية بين الأعضاء؛

5- إعطاء الثقة للأعضاء بتوفير موارد الصندوق لهم.

- مصادر تمويلية: تجدر الإشارة إلى كل من الولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا قد تعذر مشروعين مختلفين لفكرة إنشاء صندوق، المشروع الأول لوزير الخزينة الأمريكية whit harry والمشروع الثاني لكينز والذي نادى بإقامة نظام نقدي يكون قادر على خلق سيولة، تقدر أمواله ب 215 مليار دولار في عام 1995، وتتكون هذه الموارد من حصة الإعفاء ومصاريف العضوية، كما أن كل عضو يساهم بحصة تتناسب مع حجمه لحصة الدول أكبر من الفقيرة أما حجمه فيوجد به 2300 موظف عكس البنك الدولي ليس به فروع في دول العالم.

ب- البنك الدولي:

يعتبر إحدى الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة يضم 189 دولة، انبثق عن مؤتمر بريتين وودز ويعتبر أحد أكبر ممول للتنمية في العالم[14]، وهو مؤسسة إقراض غايتها المساعدة في دمج البلدان الأعضاء ضمن منظومة الاقتصاد العالمي، وبتعزيز النمو الاقتصادي على المدى البعيد من خلال تقديم قروض للبلدان النامية[15]، وقد كان من إنشائه هو تعمير وتنمية اقتصاديات الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية وتشجيع ومساعدة الاستثمارات الخاصة ومساعدة في تنمية التجارة الدولية، ويشترط في تقديمه القروض ألا تكون لأغراض سياسية أو لعلاج أزمة مالية وإنما للقيام بمشروعات محددة تستهدف التعمير والإنشاء والتنمية وباتساع نطاق عضويته أصبح البنك الدولي يوجه اهتمامه نحو تخفيض أعداد الفقراء وتحسين مستويات المعيشة في العالم.[16]

- أهداف البنك الدولي: يهدف البنك الدولي إلى:[17]

1- المساعدة على إعادة اتباع وتنمية اقتصاديات دول الأعضاء؛

2- ترويج الاستثمارات الدولية؛

3- تشجيع الاستثمارات الدولية؛

4- التنسيق بين القروض المعطاة؛

5- تسير العمليات وذلك أخذ بعين الاعتبار التأثيرات الاقتصادية للاستثمارات الدولية.

مصادر تمويلية: هو بنك استثمار يقوم بدور الوسيط بين المستثمرين والمودعين، ويقترض من طرف ويقرض من الطرف الأخر، والمساهمين فيه هم حكومات 189 دولة حيث تحتفظ كل دولة بنصيبها في رأس مال البنك الذي يبلغ 252,8 مليار دولار أمريكي حتى سنة 2018.

ج- المنظمة العالمية للتجارة:

في سنة 1948 عقد مؤتمر هافانا في إطار الأمم المتحدة لمساهمة ميثاق "**منظمة التجارة الدولية**" وذلك بغرض تنظيم التجارة الدولية خلال فترة ما بعد الحرب العالمية أما الكونغرس أمريكي لم يوافق على توقيع هذا الميثاق بالرغم من موافقة أغلب الدول وكان نتيجة لذلك اتفق على عقد اتفاقية أول طموح منظمة التجارة الدولية هذه الاتفاقية عرفة باتفاقية العامة للتعرفة الجمركية GAAT كان الغرض منها هو العمل على إلغاء

القيود الجمركية للتجارة الدولية واستمرار في إجراء المفاوضات متعددة الأطراف، واستمرار في إجراء المفاوضات متعددة الأطراف بصفة دورية لتحقيق الغرض.[18]

المطلب الثالث: الأسواق المالية الدولية.

هي وجود العديد من المؤسسات المالية وبنوك الوساطة المالية أو مجموعتها المختلفة:[19]

1- أسواق المالية وأسعار الفائدة: لقد طرأت على الأسواق المالية عدة تطورات عبر الزمن ومن بين هذه الأسواق نجد سوق السندات خزينة التي تبيعها مثل: سندات حكومية فالعلاقة بين أسعار الفائدة قصيرة وطويلة الأجل مهمة في هذا السياق لأنها تعتبر عوائد على موجودات فلما يجرى عليها تعديلات بالمقارنة مع متطلباتها.

2- عمليات الصيرفة الدولية في العمليات الأوربية: تعني الصيرفة الدولية بالعملات الأوربية كونها عمليات التي تتم بموجبها تقديم القروض التي تسود بعملة هي أصلا أجنبية بالنسبة للدولة التي تتم الحصول على القرض فيها من خلال المصرف الموجود على أراضيها ويقدم القرض بتسهيلات ائتمانية .

3- البنوك الأوربية وصرف العملات: من المعلومات أن الصفقات تتم بالعملات الأوروبية هي ليست نفسها في تعامل بصرف العملات وليس لها أي علاقة بها لأن التعامل بصرف العملات يشمل على مشتريات ومبيعات من العملات بينما في حالة التعامل بالعملات الأوروبية هي ليست نفسها وإنما إن صح التعبير النقيض من الأول، يشتمل على القروض والتمديدات لتلك القروض كم المدفوعات المتوسطة وطويلة الأجل.

تحتل الوظيفة المالية الدولية دور هام وفعال في ديمومة حياة المؤسسات على الصعيد الدولي وذلك من خلال مد المؤسسات الدولية في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة بالأموال الضرورية وذلك لتنميتها وضمان استقلاليتها ويكون دوام المؤسسة نتيجة القيام بها العمليات الاقتصادية معنى ذلك أن المؤسسات المالية الدولية تخلق تدفقات مالية عند تعاون والقيام بأنشطة مشتركة ولا يكمن ذلك إلا من خلال زيادة تدفقات الأموال ومرافقة نمو نشاطها وفي مواجهة الأشتات النقدية التي تظهر في بعض المرات، فالمالية الدولية أصبحت تشكل دورا مهاما خاصة للشركات المتعددة الجنسيات بما لها من فائدة تعد على جل مؤسساتها.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] عبد الرحيم يوسف، الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملات الأجنبية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2004م-1424هـ، ص ص 251، 252.

[2] طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 13.

[3] سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 8.

[4] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 11.

[5] زايدي عبد العزيز، تأثير المؤسسات المالية الدولية على الوضع الاجتماعي في الجزائر من 1989-2005، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 8، 9.

[6] عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاته المستقبلية بعد أحداث 11 ديسمبر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص83.

[7] https//www.lectur.aspx fid.business.uobabylon.edu.iq consulté le: 22/01/2022.

[8] طاهر مرسي عطيه، مرجع سبق ذكره، ص15.

[9] نجم الديلمي، دور سياسة المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية على اقتصاديات البلدان النامية، الحوار المتمدن العدد 4165.

[10] نفس المرجع.

[11] عبد العزيز زايدي، مرجع سبق ذكره، ص ص55، 56.

[12] نفس المرجع، ص ص55، 56.

[13] https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.

[14] محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية: التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص228.

[15] إسماعيل محمد السلطان، الاقتصاد السياسي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص103.

[16] عادل الحشيش، مجدي محمود شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003، ض218.

[17] https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.

[18] https/ /madoo3.com consulté le: 25/01/2022.

[19] https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.

الفصل العاشر:
التنافسية في الأسواق الدولية

من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم دولياً، حتى أصبح العنصر البشري وما يحمله من معرفة وتأهيل أحد أركان تقييم الشركات بعد أن كان تقييمها مقتصراً على الجوانب المالية، كما أن العنصر البشري هو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل. ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل اثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول أن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه. ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين الدوليين، فالشخص الذي ينجح في إدارته لمنظمة في بلد ما قد يفشل في أدارته لمنظمة مماثلة في بلد آخر، بسبب اختلاف المؤثرات البيئة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

يمكن توضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

نظراً لحداثة المصطلح لا يوجد إجماع على تعريف، لذلك تعدد التعاريف واختلفت، فمفهوم تنافسية المؤسسة يختلف عن مفهوم تنافسية القطاع وكذلك عن مفهوم تنافسية الدولة، وهذا ما سيتم عرضه من خلال تعاريف التنافسية.

-تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

وهناك التعريف البريطاني عرفها على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".[1]

- تعريف التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة، النشاط الاقتصادي):

من الصعب جداً على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ لأن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى، ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاعات الإلكترونيات لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

وعرف مصطفى أحمد حامد رضوان التنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط اقتصادي بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.[2]

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

– تعريف التنافسية على مستوى الدول:

لقد اهتمت العديد من الجهات بإعطاء تعريف لمفهوم التنافسية، من بينها نذكر:

– تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرفها بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية عالية وفي الأجل الطويل.

تعريف شامل: من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن التنافسية الدولية هي مجموعة الإجراءات والأنظمة الهادفة إلى تعظيم عوائد الوحدات واختراق الأسواق الدولية ومواجهة الإنتاج الأجنبي محلياً والسيطرة على المنتجات الدولية بمنتج وجودة عالية وسعر تنافسي وكذا تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

– العلاقة بين المستويات التنافسية:

تتصف العلاقة ما بين المستويات التنافسية المذكورة سابقاً بأنها علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات ميزات تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب القدرة التنافسية على الصعيد الدولي بالنتيجة الوصول إلى مستوى تنافسي أفضل على صعيد الدولة.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية مدى أهميتها.

عملت العديد من الكتابات على تقسيم التنافسية لعدة أنواع، وكان أبرز تلك التقسيمات، تقسيم مايكل بورتر حيث قسمها إلى نوعين إما تنافسية على أساس التكلفة الأقل أو على أساس الاختلاف والتميز.

ومن التقسيمات البارزة أيضاً للتنافسية (التنافسية اللحظية، والقدرة التنافسية) وكذلك يوجد التنافسية السعرية والغير السعرية والظرفية والمستدامة وفيما يلي بيان لكل تلك الأنواع:

1- تقسيم مايكل بوتر للتنافسية: وتنقسم إلى نوعين:

- تنافسية عن طريق التمييز في التكلفة:

حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

- التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز:

حيث تتميز الشركات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين. وترتيباً على هذا التقسيم يرى مايكل بورتر أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتنافسية:

- **الاستراتيجية الأولى: استراتيجية أقل تكلفة.**

وفيها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي التي تغزو العالم وتماثل عدد كبير من المنتجات في جودتها ولكن بخامات مماثلة لها.[3]

- **الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التمييز.**

وفيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، مثال السيارات الألمانية فعلى الرغم من ارتفاع ثمنها فإن المستهلك يقبل عليها لتمييزها عن غيرها من السيارات.

- **الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية التركيز**

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين في السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

2- التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية.

- التنافسية اللحظية: وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، والتي تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو على ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، وهي قد لا تكون في المدى الطويل.

– **القدرة التنافسية:** وهي التي تسند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخلة بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، تتميز القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

3– التنافسية السعرية والتنافسية الغير السعرية.

– **التنافسية السعرية:** تتعلق بالنسبة للدول مباشرة بسعر الصرف، فهي تمثل القدرة على البيع في الأسواق الخارجية للمنتجات المحلية بسعر مساوي أو أقل لسعر منتجات تلك الدولة، وإذا اعتبرنا أن بلدين لهما نفس تكاليف الإنتاج فإن سعر الصرف يمكن أن يعطي امتيازاً تنافسياً لواحدة من هاتين الدولتين.

وهو يعتبر أداة الربط بين الاقتصاد المحلي والاقتصاد العالمي، حيث يؤدي ارتفاع سعر الصرف (عدد وحدات العملة المحلية مقابل وحدة واحدة من العملة الأجنبية) إلى ارتفاع أسعار السلع الأجنبية في السوق المحلية وبالتالي جعلها أقل قدرة على المنافسة في الأسواق في الاقتصاد المحلي، ويرفع قدرة السوق المحلي على المنافسة في الأسواق العالمية.[4]

– **التنافسية الغير السعرية:** وتشمل التنافسية النوعية والتي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة، السوق يتمّكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت (سعراً أ) أعلى سعراً من سلع المنافسة.

4– التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة:

– **التنافسية الظرفية (الجارية):** وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق...إلخ

– **التنافسية المستدامة (الكامنة):** هي التنافسية التي تركز على الابتكار ورأسمال البشري والفكري، تحتوي على عناصر متنوعة أهمها: التعليم، رأسمال البشري، الإنتاجية، البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية، وقوى السوق...إلخ.

المبحث الثاني: التنافسية في الأسواق الدولية.

حيث يمكن تعريفها كما يلي:

المطلب الأول: تعريف التنافسية الدولية.

يمكن النظر إليها من عدة جوانب فترتبط التنافسية بالأسعار والنفقات النسبية للإنتاج من المنظور الاقتصادي، كما ربط الكثير من المحللين الاقتصاديين بين التنافسية والإنتاجية والتطور التقني فعلى سبيل المثال: قد عرف "ماكفتريدج" 1995 التنافسية على أنها بعض التدابير التي تحسن أداء الدولة التجاري مما ينعكس إيجابياً على الحساب الجاري أو التي تؤدي إلى تحولاً ملحوظاً في تكوين الصادرات نحو قيمة مضافة أعلى أو تقنية عالية وينظر للتنافسية بشكل متزايد على أنها تعكس قدرة الدولة على جذب الاستثمارات الأجنبية في رأسمال والموارد البشرية الماهرة وهما من المتطلبات الرئيسية العملية للتنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف التنافسية الدولية.

يمكن إجمالها فيما يلي:

أ/ أسباب التنافسية الدولية: تعددت هذه العوامل والأسباب التي تعتبر من أهم نتائج العولمة:

- التطورات الحاصلة في المستوى العلمي والتكنولوجي، وتقاصر المسافة بين العلم والتقنية أو بين الاختراع وتطبيقاته، فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة في كل فروعها بكثافة رأسمال بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذلت الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصال فيما بين المؤسسات المختلفة أو بين الفروع التابعة لها بفضل شبكات المعلوماتية؛
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية، بعد أن ساهمت اتفاقية التجارة الدولية ثم منظمة التجارة العالمية في فتح الأسواق الدولية أمام حركة التجارة العالمية؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة وسهولة دخول منافسين جدد إلى السوق وتركز القوة الحقيقية في أيدي المشترين والعملاء الذين أصبح بإمكانهم الاختيار بين البدائل المتعددة لإشباع رغباتهم وبسعر أقل.

ب/ أهداف التنافسية الدولية: تهدف السياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد،

وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها، بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر أهمها:[5]

- الاستفادة من الفرص التي توفرها تنافسية الدول لتحقيق النمو الدائم والرفاهية؛
- تقرير القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في بيئة دولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل؛
- تحديث الهياكل الإنتاجية، وتحسين كفاءاتها؛
- النهوض بالعنصر البشري وتطويره؛
- تحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأسمال الأجنبي؛
- خلق القدرة على التصدير؛
- الاستخدام الكفء لعوامل الإنتاج نحو الدولة وزيادة الإنتاجية؛
- القدرة على استيعاب واستخدام وتطوير التكنولوجيا لتحقيق تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وابتكار منتجات جديدة؛
- مواجهة التصديات الاجتماعية في سباق العولمة والمتمثلة في تزايد معدلات البطالة والفقر والتهميش.

المطلب الثالث: المبادئ التنافسية الدولية.

يمكن توضيحها كما يلي:

المبدأ الأول: الأداء الاقتصادي: يتمثل هذا الأداء في الشروط التالية:

- الازدهار والرجاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للدولة؛
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي؛
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي ينجر عنه تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج؛
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية يحسن الأداء الاقتصادي؛
- الاستثمارات الدولية تساهم في تحقيق التخصص الأفضل للموارد الاقتصادية على السوق العالمي.

المبدأ الثاني: الفاعلية الحكومية.

- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة تقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر التجارية؛
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية؛
- تحسين جودة التعليم وجعله في متناول الجميع مما يساعد على خلق اقتصاد معرفة.

المبدأ الثالث: كفاءة قطاع الأعمال: من خلال:[6]

- التركيز على الكفاءة والفاعلية للتكيف مع المتغيرات في بيئة تنافسية؛
- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي يدعم التنافسية في السوق الدولي؛
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي يساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع؛
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شركاً ضرورياً بالنشاط الاقتصادي خاصة في المرحلة الأولى للانطلاق؛
- ارتفاع الإنتاجية التي تركز على خلق القيمة المضافة؛
- سلوك القوى العاملة وموقعها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.

المبدأ الرابع: البنية التحتية: من خلال:[7]

- تعزيز الميزات التنافسية بالاستناد إلى الإبداع والكفاءة في استخدام تقنيات متوافرة؛
- وجود بنية تحتية مقدمة تضمن بيئة أعمال فعالة تدعم النشاط الاقتصادي؛
- تشجيع الاستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث والتطوير يساهم في تقوية مراكز المؤسسات؛
- الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يعتبر أحد عوامل جذب الاستثمارات الأجنبية للبلد.

المطلب الرابع: قواعد ومؤشرات التنافسية الدولية.

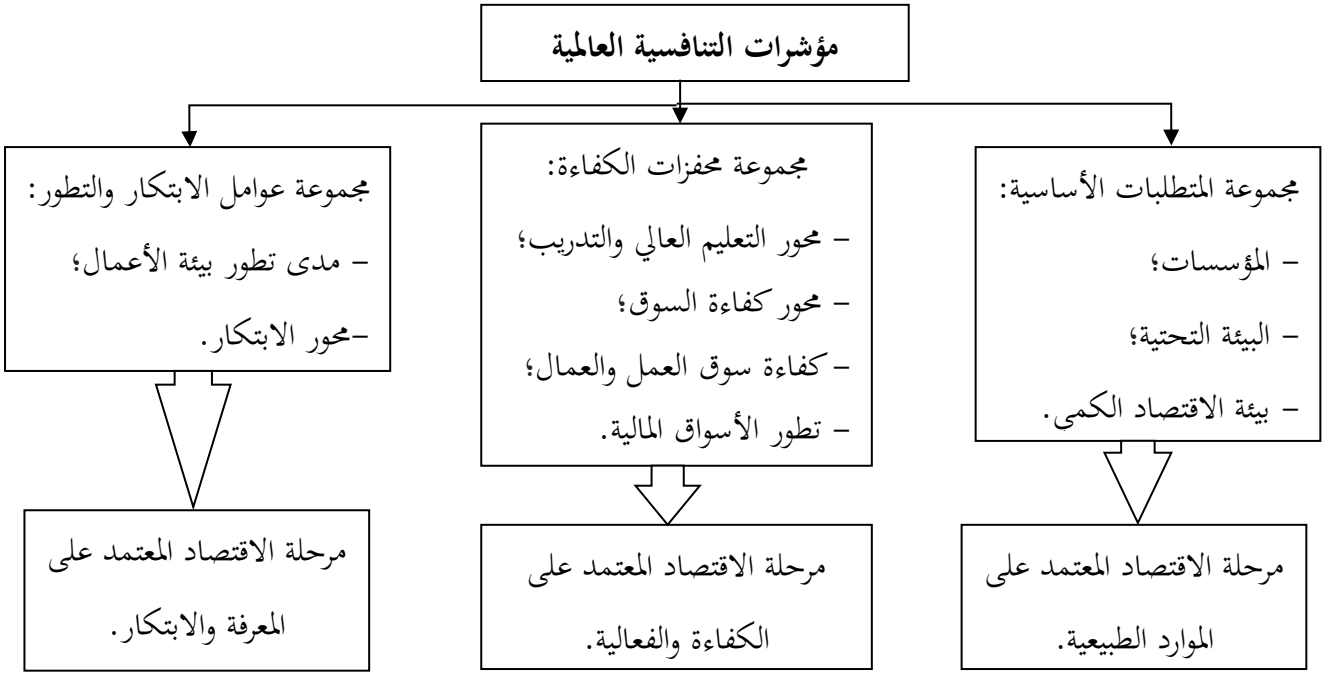
يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: قواعد التنافسية الدولية: لقد حدد المعهد الدولي للتنمية الإدارية عشر عوامل، واعتبرها ضرورية لتدعيم تنافسية البلد، وأطلق عليها تسمية القواعد الذهبية للتنافسية في الأسواق الدولية وهي:[8]

- خلق بيئة قانونية مستقرة وشفافة؛
- تطوير بيئة اقتصادية مرنة؛
- العمل على اكتساب حصص في الأسواق الخارجية وتقوية صادرات البلد بالإضافة إلى تنمية جاذبية البلد فيما يخص الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- تطوير العمل الإداري (الكفاءة والسرعة والشفافية)؛
- المحافظة على توازن العلاقة بين الأجور والإنتاجية والرواتب؛
- تحسين الظروف المعيشية للمواطنين والمحافظة على الطبقة الوسطى وإيجاد توازن في بنية المجتمع؛
- تكثيف الاستثمار في التعليم والتدريب؛
- تشجيع الاستثمار الخاص والادخار المحلي.

ثانيا: مؤشرات التنافسية العالمية: يمكن تبيانها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10-1): مؤشرات التنافسية العالمية



المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على:

- لخضر مولاي/ عبد الحميد بوخاري، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية الدولية، ملتقى دولي حول التكامل الاقتصادي العربي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 17-19 أفريل 2007، ص 345.
- طارق نوير، دور الحوكمة الداعمة للتنافسية، حالة مصر، المعهد اللغوي للتخطيط، الكويت، 2002.

أولاً: مجموعة المتطلبات الأساسية.

1- المؤسسات: البيئة المؤسسية التي تتفاعل فيها الشركات والمؤسسات التي تتفاعل من أجل إنتاج السلع والخدمات.

2- بيئة تحتية: مدى توفير البنية التحتية الجيدة في مختلف المناطق في الدولة والتي من شأنها تقليل المسافات بين المناطق وإدماج وإيصال الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية بتكلفة منخفضة.

3- استقرار الاقتصاد الكلي: الاستقرار في البيئة الاقتصادية الكلية يعد من أهم عناصر البيئة السليمة لممارسة الأعمال وبالتالي يلعب دورا في القدرة التنافسية للدولة.

4- محور الصحة والتعليم الأساسي: إن الاستثمار في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد النامي فالمتعلمون الأصحاء هم اللبنة الأساسية في التنمية المستدامة.

ثانياً: مجموعة محفزات الكفاءة.

1- التعليم المالي والتدريب: تحتاج الدولة إلى قوة عاملة متعلمة ومدربة وقادرة على التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة والعولمة.

2- كفاءة سوق العمل: يعكس فاعلية القوة العاملة ومدى توفير المدراء ذوي الخبرة والكفاءة ويقيم أثر هجرة الكفاءات إلى الخارج على اقتصاد الدولة المحلي.

3- محور كفاءة السوق: يعكس هذا المحور مدى توافر المنافسة الحرة بين الشركات المحلية كما يعكس مقدرة الدولة على توفير التسهيلات التي تمكن السلع والخدمات المحلية من الوصول والمنافسة في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تسليطها الضوء على طبيعة العلاقة في السوق المحلية ومدى تطور حاجات المستهلكين.

4- محور تطور الأسواق المالية: يعكس هذا المحور كفاءة النظام المالي في توجيه المدخرات المالية إلى الاستثمار الأكثر نتائج بالإضافة إلى فعالية التشريعات التي تنظم تبادل الأوراق المالية ومدى حمايتها لحقوق المستثمرين، فالأنظمة المالية الحديثة القائمة على جهاز مصرفي قوي تلعب دوراً هاماً في إتاحة الفرصة للمبدعين لتنفيذ أفكارهم الاستثمارية.

5- محور الجاهزية التكنولوجية: تعتمد قدرة الدولة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والنمو الاقتصادي في العصر الحديث على الجاهزية التكنولوجية للدولة ومدى قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة المحلية أو المستوردة.

6- محور حجم السوق: يؤثر حجم السوق المحلي على الإنتاجية حيث أن كبر حجم السوق يتيح ميزة وفورات الحجم وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج.

ثالثاً: مجموعة عوامل الابتكار وتعقد الإنتاج.

1- محور تعقد وتطوير بيئة الأعمال: يتضمن هذا المحور:

- نوعية بيئة الأعمال ومدى تطور سير الأعمال وطبيعة الاستراتيجيات لدى الشركات المحلية؛
- مدى استخدام تلك الشركات اساليب التسويق الحديثة التي توافق السوق العالمي؛
- قدرة الادارة العليا فيهل على تفويض السلطة؛
- مدى تطور مجمعات الاعمال المتخصصة في الدولة التي لها دور فاعل في تحفيز المقدرة على إنتاج سلع متطورة ومميزة ومتنوعة عبر أليات إنتاج متقدمة نسبيا.

2- محور الابتكار: هو الركيزة أو المحور الأساسي للوصول إلى اقتصاد المعرفة ولخلق إنتاجية مستدامة وكفؤة ويعكس هذا المحور البيئة الداعمة للابتكار من مؤسسات وطنية سواء كانت عامة أو خاصة ومراكز البحث والتطوير وتوفر العلماء والمهندسين المتميزين وفعالية القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] ابتسام بوشريط، آلية برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية لنتائج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 3.

[2] نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعلم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 30.

[3] عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1997، ص25.

[4] نفس المرجع، ص 26.

[5] صلاح سلطان عطية، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص 287.

[6] لخضر مولاي/ عبد الحميد بوخاري، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية الدولية، ملتقى دولي حول التكامل الاقتصادي العربي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 17-19 أفريل 2007، ص 345.

[7] نفس المرجع، ص ص 346، 347.

[8] طارق نوير، دور الحوكمة الداعمة للتنافسية، حالة مصر، المعهد اللغوي للتخطيط، الكويت، 2002.

الفصل الحادي عشر:
الشركات متعددة الجنسيات

تميزت العلاقات الاقتصادية بين الأمم منذ بداية الثمانينات بانتشار واتساع ظاهرة التدويل. فمصطلح " العولمة " (أو الشمولية بالإنجليزية globalization) يفسر تسارع وتعميق تلك الظاهرة، وذلك من خلال تنقل دولي واسع للموارد مع تصاعد ونمو المنافسة. فإذا اعتبرنا بأن العولمة عبارة عن عملية تفكيك و إعادة تركيب من جديد للعديد من العناصر (البلدان، المشاريع، الثقافات، ...) فإننا نجد بأن الشركات المتعدّدة الجنسيات تعدّ عاملاً محركا لظاهرة العولمة باعتبارها تقوم بتفكيك عمليات الإنتاج وإعادة تركيبها دوليا. وهكذا تكون الشركات المتعدّدة الجنسيات قد ساعدت كثيرا في انتشار العولمة في حين تؤدي هذه الأخيرة إلى تغييرات بنيوية وإدارية وقانونية في قلب هذه الشركات نفسها، فبالنّسبة الشركات المتعدّدة الجنسيات تعني العولمة تغييرا جذريا لعلاقاتها على الصعيد العالمي، فلم يعد الأمر يتعلق بالمغامرة في تحقيق استثمارات أجنبية مباشرة وإنما بالعمل على عقلنه إجمالي عملياتها على الصعيد العالمي. ولقد حظيت الشركات المتعدّدة الجنسيات باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين الاقتصاديين الذين قدموا دراسات حول أنشطتها وقدرتها الاقتصادية والسياسية وأساليب عملها وتغلغلها في اقتصاديات البلدان المضيفة وكذا الآثار الناجمة عن هذا التغلغل. لذلك خصصنا هذا البحث لعرض بعض المفاهيم و الخصائص للشركات المتعددة الجنسيات، وأسباب تواجدها بالخارج، وكيفية اتخاذها لقرار الاستثمار بالخارج، والذي يعتمد أساسا على الاستراتيجية العامة التي تتبعها هذه الشركات وآثارها على الدول النامية.

وفي ظل العولمة تسعى الشركات متعددة الجنسية إلى دخول إلى الأسواق النامية والصاعدة حتى تجد لنفسها مكانا يساعدها على الانتشار وتدويل الاستثمارات الأجنبية عن طريق استراتيجيات وسياسات، فنشاطاتها التجارية والعالمية وكثرة فروعها في عدة دول مختلفة على الرغم الثقافة والنظم السياسية والاقتصادية، وتنوع أنشطتها الصناعية جعلتها أفضل وسيلة لنشر العولمة وتأثيرها على الدول النامية.

المبحث الأول: مفهوم الشركات مُتعدِّدة الجنسيات وتصنيفاتها.

في هذا المبحث سنتطرَّق إلى الخلفية التاريخية للشركات مُتعدِّدة الجنسيات، ومختلف تعاريفها وتصنيفاتها.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للشركات مُتعدِّدة الجنسيات.

ليست الشركات مُتعدِّدة الجنسيات ظاهرة برزت فجأةً في فراغ، وإنما لها جذورُها التاريخية ترجع إلى عدة قرونٍ إلى الوراء[1]؛ إذ وُجدت من حوالي ألفي عام (332 ق م، 35 ق م) الشركات مُتعدِّدة الجنسيات في مصر بمدينة الإسكندرية للقيام بالتجارة العالمية، ووُجد عقدٌ بحري لاستيراد التوابل من شرق إفريقيا عن طريق

البحر الأحمر الذي تنتمي أطرافه إلى أكثر من سبعة جنسياتٍ مختلفة منها: روما، قرطاجة، اسبرطة، وآخرون يحملون أسماءً إفريقية[2].

وبظهور شركات استعمارية تطورت هذه الظاهرة في فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى حيث توسعت عدة شركات خارج بلادها الأم مثل شركة سنجر الأمريكية للخياطة singer و التي أقامت أول مصنع لها في بريطانيا في عام 1867 ، كما تحولت الشركات متعددة الجنسيات في هذه الفترة إلى شكل تجمع (الكارتل والتروست) منذ 1880 لتصبح الدعامة الأساسية لاقتصاديات البلدان الرأسمالية. أما في فترة ما بين الحربين، كان الشكل المميز للشركات الدولية هو الكارتل، و كان أول كارتل للصلب في عام 1926، و أول كارتل للنفط في عام 1928. وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية الدولة القوية و المهيمنة على الاستثمارات الدولية، حيث كثفت من استثماراتها الخارجية في كل من كندا وأوروبا (لإعادة بنائها اقتصاديا) حيث بلغت قيمتها في عام 1946م بـ 7200 مليون $ (منها 1000 مليون$ لأوروبا الغربية) ووصلت إلى 70.763 مليون $ في عام 1969.

أما في الستينات والسبعينات، عرفت الشركات متعددة الجنسيات انطلاقة ديناميكية بظهور شركات أوربية و يابانية عملت على توزيع نشاطها (الإنتاج، التسويق، التجميع) في مختلف مناطق العالم، كما تنامي نشاط الشركات متعددة الجنسيات في هذه الفترة في مجال التمويل (بنوك متعددة الجنسيات). إلا أنه لوحظ تدهور في توسع الشركات الأمريكية و الأوربية في البلدان النامية –التي عرفت حركات التحرر الوطني و حصول أغلبها على استقلال– نتيجة لانتشار ظاهرة التأميم.

أما البلدان الاشتراكية سابقا، فقد عرفت شركاتها انتشارا حيث وصل عددها إلى 544 شركة في عام 1979 (منها 359 شركة في البلدان المتقدمة)، كما عرفت سنوات السبعينات ظهور العديد من الشركات متعدّدة الجنسيات التابّعة للبلدان النامية مثل البرازيل، الهند، المكسيك، هونغ كونغ، سنغافورة، كوريا الجنوبية، كما عرفت هذه الشركات نموا واسعا إلى يومنا هذا. وفي عهد الثّمانينات، تغيرت مواقف البلدان النامية تجاه الاستثمار الأجنبي خاصة بعد انفجار أزمة المديونية، و هذا ما دفعها إلى التعامل مع الشركات متعدّدة الجنسيات أملا في الحصول على الخبرة و التكنولوجية، الأمر الذي أدى إلى تعاظم ظاهرة التدويل في تلك الفترة. أمّا في التسعينات، اتسع مجال نشاط الشركات متعددة الجنسيات التي أصبحت و كأنها تعمل في قرية صغيرة، و ذلك في إطار العولمة التي كانت مدفوعة بازدياد و تنوع المبادلات العابرة للحدود من سلع وخدمات

و رؤوس الأموال إلى جانب التطور التكنولوجي المتسارع، كما ارتفع عدد هذه الشركات و وصل إلى أكثر من 35 ألف شركة.

تميزت المرحلة الحالية عن سابقاتها من خلال مجموعة من التغيرات الهامة في أحداث العالم الاقتصادية والسياسية، تمثلت في وتيرة سريعة من التطور العلمي والتكنولوجي للمعلومات والأساليب التنظيمية، حيث ساهمت هذه التغيرات في تغيير بنية الإنتاج وكذا العلاقات بين الشركات، كما أصبحت الشركات متعددة الجنسيات تعي مدى ضرورة الاستجابة لظروف العرض المحلي والأعراف الاجتماعية وأيضا نظم المؤسسات وأسواق البلدان الضعيفة، وفي القرن 21 تطورت الشركات متعددة الجنسيات إلى نوع مختلف جدا عن الشركات، وذلك يرجع إلى تنظيم الإنتاج والمؤسسات والمعاملات داخل نظام من العلاقات الداخلية والخارجية العابرة للحدود والتي لا تنطوي على الاستثمار في الأسهم ولكن تهدف لخدمة مصالحها كما استخدمت مؤسسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة علاقاتها مع الشركات متعددة الجنسيات كبوابة للأسواق الدولي.[3]

المطلب الثاني: تعريف الشركات مُتعدِّدة الجنسيات.

يُستعمل مصطلح الشركات مُتعدِّدة الجنسيات بكثرةٍ من طرف الأكاديميين على الرغم من وجود أسماءٍ أخرى، مثل الشركات الدولية، الشركات عبر الوطنية، الشركات الأجنبية، وقد اخترنا في موضوعنا هذا مصطلح الشركات مُتعدِّدة الجنسيات والتي عرَّفها الكُتَّاب كما يلي:

يُطلِق جون فيرويذر (Fayerweather) تعبير الشركات مُتعدِّدة الجنسيات، وهي مجموعةٌ من الشركات التي لديها أنشطة أعمالٍ بشكلٍ مباشر في دولتين أو أكثر[4]. ويستخدم روبك (Robok) وسيموندس (Simonds) مصطلح الشركة مُتعدِّدة الجنسيات، وهي مجموعةٌ من الشركات يُسيطر عليها مركزٌ رئيسي واحد، وتنتشر عملياتها في أقطارٍ مُتعدِّدة.

ويُعرِّف فرنون (Vernon) الشركة مُتعدِّدة الجنسيات على أنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلاتٍ أو فروعاً إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر. ويبيّن ديمزا (Demza) أنها تُعتبر شركة دولية، لكن متطوّرة جداً، أو لديها عملياتٌ متَّسِعة الأرجاء عالمياً، ولها نظرةٌ عالمية عميقة في إدارتها، وفي عملية اتخاذ القرارات بها؛ وهكذا فإن الشركات مُتعدِّدة الجنسيات بتحديدٍ أكثر تشترك في مختلف الأنشطة الدولية، وتقوم بالتصنيع في العديد من الأقطار، وفي مختلف البيئات الثقافية والاقتصادية والسياسية، ولديها ارتباطاتٌ وتعهُّداتٌ عالمية واسعة، وتحصُل على جزءٍ هام من إيراداتها الكلية من عملياتها الدولية[5]. كما تُعرَّف من طرف الأمم المتحدة بأنها الشركة التي تمتلك أو تُسيطر على الإنتاج أو

تسهيلات الخدمات خارج حدود الدولة التي قامت بها. وهناك من يُعرِّفها بأنها مؤسسةٌ اقتصادية ضخمة، تمتلك أعمالاً ووسائل إنتاج في أكثر من دولة، ويُدير نشاطها على المستوى الدولي مجلس إدارة يتَّخذ من الوطن الأم مركزاً رئيسياً لها[6].

ويُستعمل مصطلح مُتعدِّدة الجنسية على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكلٍ مباشر في أكثر من بلدين، واشتراك المؤسسات في عملياتٍ دولية معينة، كالتصدير، تقديم براءات الاختراع[7]، والإشراف على نشاط الشركات في الخارج يُعتبر المقياس الوحيد من حيث الجوهر. وكتعريف عام هي كل شركة تحقق معايير تصنفها كشركة تقوم بأعمال دولية، كأن تتعامل مع دولتين أو أكثر من الدول الأخرى، وأن تبلغ مبيعاتها الخارجية نسبة 30% من إجمالي مبيعاتها السنوية، وأن تحقق أرباحا بنسبة لا تقل عن 10 % - 20% من رأس مالها على مدى ثلاثة سنوات على الأقل وأن تتصف أعمالها بالديمومة وليس بصورة متقطعة.

المطلب الثالث: تصنيف الشركات على النطاق الدولي.

يمكن تصنيف الشركات ذات النشاط الدولي على النحو التالي ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التصنيف ما زال معمولاً به حتى الآن، برغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه[8].

1- الشركة الأجنبية:

هي الشركة التي تمتلك أو تُدير بصورةٍ مباشرة أو تُمارس (بصورةٍ غير مباشرة) نشاطاً استثمارياً، سواءً في مجال الإنتاج أو التسويق، أو الخدمات خارج الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي يقع في إدارتها الأنشطة المذكورة.

2- الشركة الدولية:

لقد عرَّفها العديد من المفكِّرين نذكر منهم: ليفنجستون (Livingstone) حيث قال « أن الشركة الدولية التي تتمتَّع بشخصيةٍ مُستقلة، وتُمارس نشاطها بالاختيار في دولةٍ أجنبية أو أكثر[9]».

«جاك بيرمان (Djack Birman) يُؤكِّد أن الخاصية الرئيسية للمنشآت الدولية هي محاولتها النظر للأسواق الوطنية المختلفة كأنها سوقٌ واحد، وذلك للدرجة التي تسمح بها الحكومات؛ فهي تتجاوب مع الفرص التسويقية حول العالم، وتُكافح لكي تضخم مختلف العناصر؛ لتحصُل على أقصى حدٍّ من المزايا التكنولوجية والتسويق والتمويل المنسَّق تنسيقاً عالياً [10]».

وبصفةٍ عامة تُعرَّف بأنها:

«الشركة التي ترتبط بالأسواق الدولية، وبأنشطة التجارة أو الصناعة بصورةٍ مباشرة، عن طريق الاستيراد والتصدير، أو بصورةٍ غير مباشرة من خلال وُسطاء آخرين، ولكن يبقى مجال النشاط الدولي محدوداً في معظم الأحيان [11]».

« هي شركةٌ تمتلكُ وتتحكَّم في أنشطةٍ اقتصادية مُوزَّعة في عدة دول، ويفوق ناتجُها إجمالي ما يُنتجه الاقتصاد الوطني لبعض الدول[12] ».

3- الشركة عبر الوطنية:

هي في حقيقة الأمر بالتقريب الشركةٌ مُتعدِّدة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تُفضِّل استخدام الاصطلاح الأول كبديلٍ للثاني؛ بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية، من جراء استخدام اصطلاح الشركة مُتعدِّدة الجنسية[13].

4- الشركة الكونية:

تتميَّز هذه الشركة بنظرتها الاستراتيجية إلى العالم كسوقٍ واحدة، والمستوى الرفيع من التكنولوجيا والنوعية لمنتجاتها الكونية، الموجَّهة إلى المستهلك أو المستفيد الكوني في أي بقعةٍ أو سوقٍ من العالم[14].

المبحث الثاني: دوافع نشـأة الشركات متعددة الجنسيات وخصائصها.

حيث سنقوم في هذا المبحث بتبيان دوافع نشأة الشركات متعددة الجنسيات وخصائصها.

المطلب الأول: دوافع نشأة الشركات متعددة الجنسيات.

بعد أن عرفنا الشركات متعدّدة الجنسيات وتصنيفاتها، يبقى لنا الآن معرفة دوافع امتداد هذه الشركات خارج بلدها الأصلي، وفي الواقع يبقى تشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بهذه الشركات إلى التحول إلى النشاط أو الإنتاج الدولي غير محدد، و ذلك لعدم وجود اتفاق يوحي بذلك، و لتنوع الأسباب، حيث تتميز كل شركة عن غيرها من حيث فترة ظهورها، ظروف و أسباب تواجدها بالخارج، إلا أنه هناك بعض العوامل التي أثرت فيها جميعها، نذكر منها:

أوّلاً: اختلاف بلدان العالم من حيث اكتسابها للموارد الطبيعية: تنوي الشركات غزو أسواق عديدة حتى تضمن التزويد بالمواد الأولية، كما تسعى وتقوم بالبحث و استغلال مصادر الطاقة.

ثانياً: التباين في الأنظمة والأحوال الاقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والبلدان: تتعامل الشركات مع أفراد و وحدات ينتمون إلى بلدان تختلف عن البلد الأصلي من حيث القوانين و التقاليد، النظم الاقتصادية والسياسة المتبعة، ولهذا فعلى هذه الشركات أن تتكيف مع سياسة كل بلد.

ثالثاً: التفاوت في تكاليف الإنتاج: تفضل الشركات تحقيق الاستثمار في الخارج بدلا عن التصدير حتى تخفف من تكاليف النقل، وتستفيد من فوارق تكلفة العمل (حيث تتجه إلى البلدان ذات معدل استغلال أكبر لقوة العمل و أجور منخفضة).

رابعاً: عقلنة التكاليف وزيادة العوائد: تقوم هذه الشركات على أساس المنافسة و الربح، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على عدم ارتفاع نفقات الإنتاج مع تحقيق اقتصاديات السلم، فكلما زاد الإنتاج تنخفض التكاليف و هذا ما يمكنها من زيادة رقم أعمالها.

خامساً: بنية الأسواق العالمية: تعمل معظم هذه الشركات في وضع احتكار القلة مما يقلل من فرص توسعها (ضيق السوق المحلي)، لهذا تغزو الأسواق الخارجية بغرض حماية أسواق التصدير، و عندما يصبح المنتج نمطيا مثلا يتحول نشاطها إلى اقتصاديات كثيفة العمل و منخفضة الأجور، و عليه تقوم بفتح فروعا جديدة تختص بعملية التصدير إلى الأسواق العالمية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يضفي عليها طابع عالمية الطلب على منتجاتها.

سادساً: توزيع المخاطر: إن الغرض من توزيع الإنتاج في مختلف مناطق العالم لا ينحصر فقط في التوسع وتحقيق العوائد وإنما يصل إلى توزيع و تقليل المخاطر على تلك المناطق، من بينها:

1 – مخاطر المنافسة: بظهور منافسة قوية في السوق المحلي تلجأ الشركات إلى البحث عن أسواق خارجية، و قد تلجأ إلى استخدام أساليبها الهجومية في حالة وجود منافسة قوية في تلك الأسواق.

2 – مخاطر التقلبات الموسمية: كانهيار العملة، ظهور البطالة... الخ.

3 – مخاطر متعلقة بمراحل دورة المنتج: إن التفاوت في موقع المنتجات من دورة حياتها يمكن الشركات من تثبيط شيوع التكنولوجيا، وهذا نظرا لتفوقها التكنولوجي ولاهتمامها بالبحث – التطوير.

المطلب الثاني: خصائص الشركات مُتعدِّدة الجنسيات.

تمتاز الشركات مُتعدِّدة الجنسيات بالعديد من الخصائص نُوجزها فيما يلي:

1– الضخامة:

من خصائص الشركات متعددة الجنسيات ضخامة الحجم ولا يُقاس الحجم بـ:

– مقدار رأس المال: لأنه لا يُمثِّل إلا جزءاً بسيطاً من إجمالي التمويل المتاح للشركة،

– رقم الأعمال لأن تلك الشركات ولدت في أجواء ثورة تكنولوجية رفعت إنتاجية العمل فيها إلى مستوياتٍ غير مسبوقة.

- حجم الإنتاج للتنوُّع الشديد في المنتجات التي يخضع إنتاجها للشركة متعددة الجنسية واحدة.

وأهم مقياسٍ متبع هو رقم المبيعات (رقم الأعمال)[15]، كما يعتمد البعض على مقياس القيمة السوقية للشركة كلها.

2- تنوُّع الأنشطة:

لا تقتصر الشركات متعددة الجنسيات على إنتاج سلعةٍ واحدة رئيسية تصطحب أحياناً بمنتجات ثانوية، وعلى العكس تتعدَّد مُنتَجاتها وذلك في أنشطةٍ متعددة ومتنوعة ليس لها رابط منطقي سوى قيام الشركة بها، والدافع الحقيقي لهذا التنوُّع هو رغبة الإدارة العليا في التديّ باحتمالات الخسارة، وإن خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطةٍ أخرى، وهذا ما وصفه بعض الاقتصاديين بأن هذه الشركات أحلت وفورات مجال النشاط محل وفورات الحجم التي اعتمدت عليها الاحتكارات الكبرى حتى عشية الحرب العالمية الثانية، ويُيسِّر هذا التنوُّع حقيقة أن الشركات لا تُنتَج بنفسها إلا المحدود من السلع التي تدخل فيها مُكوِّناتٌ من إنتاج شركاتٍ أخرى[16]).

3- التركيز على النشاط الاستثماري:

تُشير البيانات والمعلومات المتاحة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تتميَّز بالتركُّز في النشاط الاستثماري الضخم الذي تقوم به تلك الشركات[17]. ولعل تفسير هذا التركيز في النشاط الاستثماري يرجع بالدرجة الأولى إلى مناخ الاستثمار الجاذب لهذا النوع من الاستثمارات بمُكوِّناته المختلفة بالإضافة إلى ارتفاع العائد على الاستثمار وتزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة في العناصر الخاصة بتكلفة عنصر العمل، ومدى توافره ومستواه التعليمي، ومهاراته الإنتاجية والبنية الأساسية ومدى قوتها وتكاليف النقل، والوقت الذي يستغرقه الشحن، وتسهيلات النقل والاتصالات اللاسلكية والكهرباء والطاقة والأرض، والتسهيلات التمويلية كلها وغيرها، تجعل دولاً معينة أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المتدفقة من الشركات متعددة الجنسيات، بالإضافة إلى الجوانب الخاصة بالمعلومات والخدمات المدعَّمة للأعمال، وتوافر المدخَلات في السوق المحلية وغيرها، يُضاف إلى ذلك الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني والصحة الاقتصادية، وإثبات المقدرة على النمو وغيرها من العوامل[18].

4- الانتشار الجغرافي:

تتميَّز الشركة متعددة الجنسيات بكبر مساحة السوق التي تُغطيها، وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانياتٍ تسويقية هائلة، وفروع وشركاتٍ تابعة تجوب معظم أنحاء العالم، حيث توضح البيانات

ارتفاع نصيب بعض الشركات متعددة الجنسيات في إجمالي إنتاج القطاعات الصناعية الفردية. كما تبين البيانات أيضاً احتكار هذه الشركات للسوق العالمية في العديد من الصناعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ونظرا للانتشار الجغرافي الكبير وضمانا لتسهيل الاتصالات اعتمدت الشركة متعددة الجنسيات اللغة الانجليزية لغة عمل في كل أنحاء شبكة الشركات التابعة، واتخذت الدولار الأمريكي وحدة حساب للجميع.

5- القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم:

هذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات ذات نشاط استثماري واسع يجوب أنحاء العالم بالإضافة إلى كونها كيانات اقتصادية عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي ، ناهيك عن سعيها إلى تكبير مساحة أسواقها، وزيادة امتدادها وانتشارها الجغرافي، فكل هذه العناصر والخصائص أكسبت الشركات متعددة الجنسيات قدرة كبيرة على تحويل الإنتاج كذلك الاستثمار من دولة إلى أخرى بل على مستوى العالم وخاصة مع استهدافها ما يسمى بـ عولمة الإنتاج التي تعتبر استراتيجية لهذه الشركات[19]. ومن ناحية أخرى تتبع القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار من دولة إلى أخرى عبر العالم من مفهوم القدرة على نقل الموارد كعملية شاملة لكافة عناصر الإنتاج.

6- السعي إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية:

تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى إقامة من التحالفات الاستراتيجية فيما بينها في إطار تحقيق المصلحة الاقتصادية المشتركة لأعضاء التحالف واكتسابها قدرات تنافسية وتسويقية أعلى من مثيلاتها للشركات الأخرى غير الأعضاء، وقد عقدت العديد من الاتفاقيات في مجال البحث والتطوير والإنتاج والتسويق وغيرها، وهي نتاج المنافسة العالمية، الخصخصة الأسواق المفتوحة وقد شهدت حالات التحالف الاستراتيجي زيادة ملحوظة خلال العقدين الماضيين بعد أن كانت الشركات متعددة الجنسيات تركز اهتمامها على تملك المشروع 100%.

7- توافر مجموعة المزايا الاحتكارية:

لعل السيطرة الاحتكارية على الشركات متعددة الجنسيات ترجع إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات تأخذ شكل سوق احتكار القلة في الأغلب الأعم، وأهم عوامل نشأته ما تتمتع به مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية والمتخصصة، وتحدد المزايا الاحتكارية في أربعة مجالات هي:

– **المزايا التمويلية:** تشمل الاستخدام المكثف للتجهيزات الرأسمالية والآلات وتوافر لرؤوس الأموال اللازمة للاستثمارات الإضافية[20]، وتوافر رؤوس الأموال يكون بالاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية الدولية

– **المزايا الإدارية:** تتمثل في توافر الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في كافة المجالات وإمكانية نقلها إلى الدول المضيفة.

– **المزايا التقنية:** تتمثل في مقدرة هذه الشركات على ابتكار أنواع جديدة من السلع والمنتجات وتنويعها أو إجراء بعض التحسينات أو التغيرات في المنتجات الحالية من حيث الشكل أو التغليف أو اللون....إلخ.

– **المزايا التسويقية:** من خلال تخصيص أموال كبيرة وإمكانيات متزايدة لأنشطة البحث من الجودة، ومن خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية واسعة الانتشار الجغرافي.

8– الانتماء غالبا إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا:

ينتمي المركز الرئيسي أو الشركة الأم في معظم الحالات إلى دول اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا، وفي مقدمتها الو.م.أ لوفرة رأس المال، واحتكار التكنولوجيا لتهيئ مناخ الاستثمار لنمو هذا النوع من الشركات، ولذلك نرى هذه الشركات مركزة بفروعها في عدد من الدول المتقدمة.

9– تعبئة المدخرات العالمية:

من الشائع القول بان الشركات متعددة الجنسيات هي المصدر الأساسي للاستثمار الأجنبي، وهي كغيرها من الشركات تنظر إلى العالم كسوق واحدة، وأي شركة تسعى لتعبئة المدخرات من تلك السوق في مجموعها وفيما يلي نفصل ذلك:

طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في كل الأسواق المالية العالمية الهامة مثل: نيويورك طوكيو لندن....، وبالتالي يمكن أن نجد أن مساهمين من كل دول العالم أن تصب مدخراتهم في هذه الشركات وبالتحديد من خلال حوافظ الأوراق المالية لدى البنوك المتلقية لتلك الاستثمارات[21].

تعتمد على الإقدام على عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالقدر الذي يسمح بالسيطرة على إدارتها مثلا.

المبحث الثالث: استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في تدويل الاستثمار الأجنبي المباشر وأثارها على الدول النامية.

غالبا ما تسعى الفروع إلى تعظيم أرباح شركتها الأم باعتبارها مركز الإدارة، فسياسات الربحية التي تتبعها الشركة الأم تتضمن مختلف التدابير والإجراءات والمتمثلة أساسا في سياسات التخطيط، الاستثمار، الملكية التسويق، التسعير والتمويل.

المطلب الأول: استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في تدويل الاستثمار الأجنبي المباشر.

ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: استراتيجية التخطيط:

يعد أداة فعالة لبلوغ الأهداف العامة للشركات المتعدّدة الجنسية بما فيها تعظيم الأرباح، و لهذا تقوم الشركات بجمع المعلومات من مختلف الجهات، و تعتمد على منجزاتها من الأبحاث – التطوير. و هناك ثلاثة أنواع من التخطيط نصنفها وفق المعيار الزمني كما يلي[22] :

– **تخطيط طويل الأجل:** ويتضمن تعريف للاتجاهات الأساسية والنوعية للشركة وأساليب تحقيقها، و يتمثل في سياسات الاستثمار الإقليمي والإنتاجي وقرارات المنافسة وغزو الأسواق.

– **تخطيط متوسط الأجل:** ويحدد السياسة الإنتاجية والوظيفية والجغرافية وكيفية توزيع الموارد، كما يحدد الأهداف الأكثر تفصيلا للشركة و لفروعها، ويستغرق أجله حوالي 5 سنوات.

– **تخطيط قصير الأجل:** عبارة عن خطة تفصيلية للشركة و لفروعها، و منه تستمد الميزانية السنوية و القرارات السنوية الواجب إصدارها.

فوظيفة التّخطيط هي توجيه عملية اتّخاذ القرارات التي تحقّق أقصى كفاءة في تشغيل الموارد والسّيطرة على الفروع المنتشرة في العالم.

ثانيا : استراتيجية الاستثمار:

نعني بها الأسس العامة التي تتخذ على أساسها إدارة الشركة قرارات الاستثمار، حيث ترتبط هذه الأخيرة بأهداف الشركة وتفتح لها ميدانا جديدا للنشاط (سواء على المستوى الإنتاجي أو الجغرافي)، كما يتضمن قرار الاستثمار إنفاقا من ميزانية الشركة في المدى المتوسط، أما الخطط السنوية فيتم تفصيلها، لذلك تقوم الشركة بتحديد تقديراتها لحجم الاستثمار المخصص للبلد المضيف مع رسم سياسة خاصة به، و قبل أن تتخذ الشركة

قرارها تقوم بتقدير ما يعرف باسم " مناخ الاستثمار " في البلد الذي تنوي الاستثمار فيه، و الذي سيتطرق إليه في الفصل اللاحق.

ثالثا : استراتيجية التمويل:

تقوم الشركة بإعداد تخطيط تمويلي في المركز الرئيسي قصد تمويل مختلف عملياتها، ويساهم التخطيط التمويلي في تحديد مراكز الربحية و مصادر توزيع الأرصدة على الفروع من جهة، والسياسة الخاصة بالتمويل (المحلي والأجنبي)، ونقل الأرباح وحماية أصولها في العالم من جهة أخرى، ومن مصادر تمويل الشركة لعملياتها نجد:

1- التمويل المحلي: وذلك من خلال الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المحلية لاعتباره الأرخص عموما، ويساهم في تفادي مخاطر التضخم و هبوط قيمة العملة وتذبذبها.

2- التمويل الأجنبي: وتأخذ الشركة بعين الاعتبار درجة تطور أسواق النقد ورأس المال، واستقرار العملة ومستويات التضخم، و القيود الحكومية على تحويل العوائد... الخ.

3- مصادر أخرى: قيام الشركة بإصدار الأسهم و السندات و هذا لا يتم إلا إذا توفرت أسواق مالية متطورة نسبيا، وبتكلفة معقولة.

إن العلاقة الأساسية التي تربط الشركة الأم بفروعها في إطار سياسة التمويل هي تحديد الموازنة، و الذي يتم على مراحل[23]:

- ففي بداية الأمر، تقوم الإدارة العامة للفرع الأجنبي بتحديد مشروع موازنة وفق تقديراته المتعلقة بالنفقات، المبيعات وهوامش الربح.

- وفي مرحلة ثانية يتم فحص هذا المشروع من طرف الإدارة العامة للمجموعة، و ذلك بمراعاة أهداف كل فرع.

- وفي مرحلة ثالثة بعد قبول جميع موازنات الفروع، تقوم الإدارة العامة للشركة الأم بإعداد موازنتها الشاملة على الصعيد العالمي.

- وبعد ذلك تقوم الفروع بتحرير وإرسال قرارات حول نشاطها إلى الشركة الأم بصفة منتظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة بفحص وإعادة النظر وتفسير الانحرافات المسجلة وذلك مقارنة بالموازنة الابتدائية المسطرة.

رابعا: استراتيجية الملكية والسيطرة:

يقصد بسياسة الملكية (صيغة أو طبيعة الملكية) درجة السيطرة على الشركات التابعة من خلال المساهمة في رأس مالها، فقد يكون المشروع مملوكا بالكامل، أو مشتركا مع شركات أخرى (محلية أو أجنبية)، أو مع حكومة البلد المضيف، وهنا نميز حالتين:

1- الملكية الكاملة: قد تبحث الشركة عن مشروع محلي قائم بالفعل إما لشرائه أو للاستيلاء عليه، و من مزايا هذا النوع من الملكية سرعة الحصول على تسهيلات إنتاجية، و إنشاء مركز تنافسي في ذلك البلد.

2- الملكية المشتركة: يقوم الطرف المحلي بتقديم مساهمات معتبرة للشركة كالمواد الأولية وإمكانيات التسويق، ومن مزايا هذا النوع: تمويل كافي للمشروع من قبل الشركة، مع تقليل مخاطر انخفاض العملة والتضخّم.

أمّا سياسة السّيطرة، فنقصد بها إقامة الشركات المتعدّدة الجنسية لسلطة مركزية شديدة في المركز الرّئيسي على الشّركات التابعة التي تخضعها بدرجات متزايدة إلى تلك السّلطة.

خامسا: استراتيجية التّسويق:

بمعنى تحديد الفرص العالمية للشركة في التسويق و التوزيع، وذلك بتحديد المزيج التسويقي المناسب من خلال تحديد نصيب كلّ فرع من الأسواق ومن العائدات، كما يتمّ إعداد البحوث التسويقية حتى تتمكن من اتّخاذ القرارات المناسبة مثل قرار غزوها لسوق جديد.

بعدما تعرّفنا على مختلف السياسات التي تنتجها الشركات المتعدّدة الجنسيات، نصل إلى تحديد استراتيجية الشركات المتعدّدة الجنسيات، ونعني بها تلك الأساليب التي تستخدمها الشركة قصد تحقيق أهدافها العامة على المدى الطويل والمتمثّلة أساساً في تحقيق أقصى الأرباح وتحسين موقعها في الأسواق وتعظيم وتنمية رقم أعمالها[24]. ويسمح تحديد الاستراتيجية بالإبقاء على الميزات التنافسية للشركة في محيط يتسم بالتقلب، ويمكن تفسير المسعى الاستراتيجي للشركة من خلال عدّة خيارات الناتجة عن مرحلة التّحليل أو التشخيص الاستراتيجي والمتمثّلة في[25]:

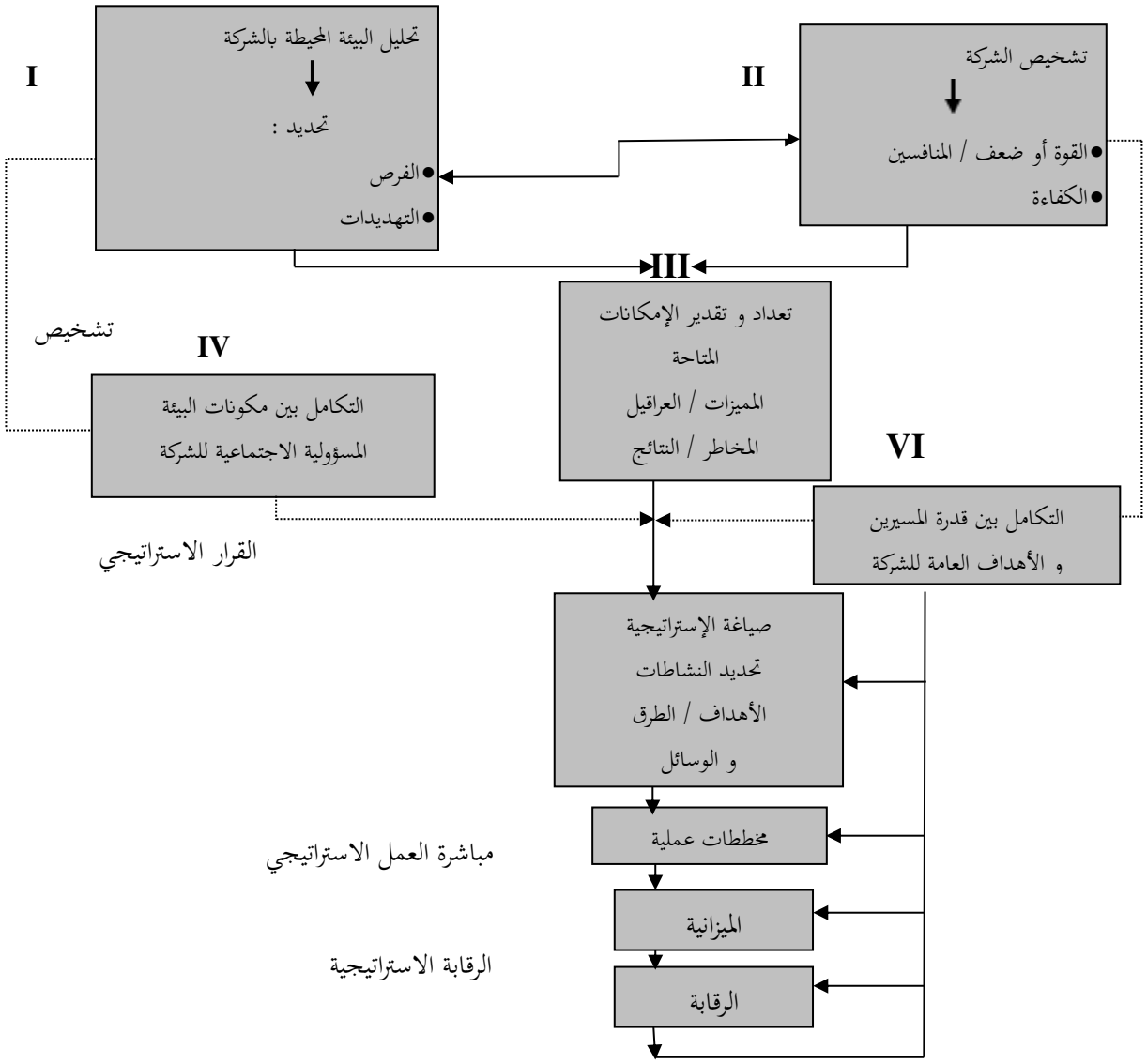
- خيارات متعلقة بالنشاطات التي تمارس هذه الشركة؛
- خيارات الانتقاء الاستراتيجي (التخصص، التنويع، التدويل...)؛
- خيارات خاصة بالبيئة والتنظيم؛
- خيارات تخصيص الموارد.

وعموماً، يتمّ تحديد الاستراتيجية العامة للاستثمار بوضع خطّة شاملة وبتحديد الأهداف، والمصالح، والخيار بين:

- النمو الخارجي (زيادة الممتلكات) والنمو الداخلي (إنشاء فروع جديدة)؛
- الرقابة المطلقة (فروع مملوكة بالكامل 100%) أو بالأغلبية (أكثر من 50%)، أو بالأقلية (أقلّ من 50%)؛
- اختيار الموقع الجغرافي المناسب.

ممّا سبق، يمكننا تصور سيرورة الاستراتيجية وفقاً للشكل الموالي رقم (11-1).

الشكل رقم (11-1): سيرورة الاستراتيجية للشركات المتعددة الجنسيات



SOURCE: Pasco – Barhop (Corinne), MARKETING INTERNATIONAL (OUVRAGE REALISE EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE DE FORMATION AUX ECHANGES INTERNATINAUX C. F. E. I, GROUPE COFACE), 2em EDITION, Ed : DUNOD, PARIS, FRANCE, 1997, P23.

المطلب الثاني: آثار الشركات متعددة الجنسيات على الدول النامية.

نركز في هذا المبحث على دراسة وتحليل الآثار المرتبطة بالشركات متعددة الجنسيات وهي كما يلي:

أولا: أثار الايجابية

1- الأثر على الدخل والأثر على العمالة: يمكن أن تؤثر الشركات متعددة الجنسيات على ما يلي:

أ/ الأثر على الدخل: إن قيام شركات متعددة الجنسيات في بلد ما، يمثل إضافة للدخل الوطني في ذلك البلد، وقيامها بفتح أسواق جديدة والتصدير إليها هو إضافة المدخل، ولقياس أثر الاستثمار على الدخل يمكننا مبدئيا أن نقول: المنفعة المحققة = قيمة الإنتاج – تكلفة الإنتاج، والتكلفة هي ما يدفعه المستثمرون الأجانب للموارد والعمال والأرض....إلخ.

من هذا التقدير المبدئي نخصم تكلفة الفرصة البديلة لعناصر الإنتاج التي يستخدمها المستثمر الأجنبي قيمة الاستثمار إذن تكمن في الفرق بين قيمة ما ينتجه وما كان سينتج بدونه، وتصبح المعادلة كما يلي:

المنفعة المحققة = قيمة الإنتاج – تكلفة الإنتاج – تكلفة الفرصة البديلة.

ومن جهة أخرى تساعد الشركات متعددة الجنسية في نمو الإنتاج المحلي في تحسين عناصر الإنتاج، وحتى لو كانت كل الموارد موجودة في البلد المضيف، فإن الاستثمار الأجنبي يرفع العائد عليها ويحركها ليس من ناحية فنية فقط، ولكن أيضا يسوقها بما للشركة من شبكات توزيع وأسماء تجارية معروفة ورائجة يكفي وضعها على منتجات عديدة لتباع وتروج.

ب/ الأثر على العمالة: تسعى الدول النامية جاهدة إلى القضاء على مشكلة البطالة أو الحد منها، ولبلوغ هذا فتحت الباب أمام الشركات متعددة الجنسيات على أمل خلق فرص جديدة ومتزايدة للعمل، ويمكن تصنيف الآثار المترتبة على العمالة في ما يلي[26]:

– إن وجود الشركة متعددة الجنسية يؤدي إلى خلق علاقات تكامل رأسية وأفقية بين أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة في الدولة من خلال تشجيع المواطنين على إنشاء مشروعات لتقديم الخدمات المساعدة اللازمة، أو المواد الخام للشركات الجديدة.

– إن الشركات متعددة الجنسيات ستقوم بدفع ضرائب على الأرباح المحققة، وهذا سيؤدي إلى زيادة العوائد للدولة، ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن زيادة العوائد سوف يمكنها من التوسع في إنشاء مشروعات استثمارية جديدة، هذا ما سيترتب عليه خلق فرص جديدة للعمل.

– إن وجود الشركة متعددة الجنسيات قد يؤدي إلى اختفاء بعض أنواع المهارات التقليدية نتيجة لما تستخدمه من تكنولوجيا متقدمة سواء كانت أساسية أو مساعدة أو قد يؤدي وجودها إلى عدم ثبات العمالة الموسمية.

– إن نجاح الحكومة المضيفة في اختيار النوع التكنولوجي المناسب سوف يؤثر إلى حد كبير على عدد فرص العمل الجديدة، ومدى تنوعها.

– نتيجة لارتفاع مستوى الأجور والمكافآت التي تقدمها شركات متعددة الجنسية (بالمقارنة بنظيرتها الوطنية)، فإنه من المحتمل أن تهرب العمالة والكوادر الفنية والإدارية للعمل بالشركات متعددة الجنسية.

– إن إنشاء المشروعات الموجهة للتصدير والمشروعات كثيفة العمالة في المناطق الحرة سوف يؤدي إلى خلق العديد من فرص العمل الجديدة.

– إن توسع الشركات متعددة الجنسيات في أنشطتها سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي مع الانتشار الجغرافي سوف يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة إلى خلق فرص عمل جديدة في المناطق أو المحافظات النائية المتخلفة اقتصاديا داخل الدولة.

2– الأثر على التقدم التكنولوجي والأثر على الإدارة والتنمية الإدارية:

أ/الأثر على التقدم التكنولوجي: هناك آراء مختلفة حول دور الشركات متعددة الجنسيات في التطوير لتكنولوجي والتحديث للدول النامية المضيفة في مجالات القوى العاملة وبحوث التنمية والتطوير.

إذا قامت الشركات متعددة الجنسيات بنقل مستوى عال من التكنولوجيا أو التركيز على المشروعات التي تتميز بكثافة رأس المال فإن هذا سوف يؤدي إلى:

– قلة فرص العمل الجديدة.

– ارتفاع نسبة البطالة وخاصة العمال غير المهرة.

– صعوبة تحقيق العدالة في توزيع الدخول على مستوى الدولة مما يؤدي إلى خلق الطبقة الاجتماعية.

قد تضطر الشركات الوطنية إلى تقليد الشركات متعددة الجنسيات (أي تقوم بإدخال مستوى عال من التكنولوجيا) حتى تضمن البقاء في السوق[27].

تحصل الشركات من مقابل استخدام الفنون الإنتاجية أو الخبرة الفنية أو استئجار لمعدات معقدة بواسطة الوحدة الموجودة في الاقتصاد المتخلف على الأرباح[28].

إذا قامت الشركات متعددة الجنسيات بنقل مستوى منخفض من التكنولوجيا، فإن هذا يتفاعل مع أهداف الدول النامية بشأن تقليل نسبة البطالة، وبالرغم من أن تحقيق هذا الهدف يمثل ضرورة ملحة إلا أن

النتيجة الطبيعية لنقل أو استيراد مستويات منخفضة من التكنولوجيا سيؤدي إلى توسع الفجوة التخلف التكنولوجي بين الدول النامية والدول المتقدمة.

ومن جهة أخرى فإن محاولة الدول النامية لإحراز درجة عالية من التقدم التكنولوجي كهدف سيكون على حساب درجة تحقيقها لهدف آخر هو التقليل من نسبة البطالة ومن ثم تحقيق العدالة في توزيع الدخول وتحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع.

ب/الأثر على الإدارة والتنمية الإدارية: لاشك أن الإدارة كأحد عوامل الإنتاج (أو كعنصر من عناصر التكنولوجيا) تلعب دورا رئيسيا في تحديد إنتاجية كل من منظمات الأعمال والاقتصاد الوطني ككل، بالإضافة إلى تحديد مركزها التنافسي سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

وبالنسبة للدول النامية بصفة خاصة فقد تضافرت مشكلة نقص الكوادر الإدارية مع غيرها من مشكلات عدم توافر عناصر الإنتاج من حيث الكم والجودة في تخلف هذه الدول عن ركب التقدم، وبالتالي يمكن القول أنه يزداد طلب الدول النامية على خدمات ومساعدات الشركات متعددة الجنسيات لسد جانب الخلل والقصور والنقص في المهارات والكوادر الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة الوظيفية في المنظمات العاملة يمكن تحديد إسهامات الشركات متعددة الجنسيات بالنسبة للإدارة والتنمية للإدارة والتنمية الإدارية في كثير من المجالات منها:

- تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية في الداخل وفي الدول الأم.
- تقديم أو إدخال أساليب إدارية حديثة ومتطورة.
- خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال وتنمية قدرات الطبقة الحالية.
- استفادة الشركات الوطنية من نظيرتها الأجنبية بالأساليب الإدارية الحديثة من خلال التقليد.
- إثارة حماس الشركات الوطنية في تنمية المهارات الإدارية حتى تستطيع الوقوف أمام منافسة الشركات متعددة الجنسيات[29].

يجب عدم تجاهل بعض جوانب الخاطر الذي قد يحيط بالشركات الوطنية والتنمية الإدارية بوجه عام في الدول النامية نتيجة لوجود الشركات متعددة الجنسيات بها قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأجور والحوافز التي تقدمها الشركات الوطنية للعمل بالأولى بينما تظل الأخيرة تعاني من هجرة الكوادر ومطالبة العاملين بها بالمساواة في الأجور والحوافز وشروط العمل مع نظائرهم بالشركات متعددة الجنسية.

3- آثارها على الناتج الوطني: تساهم الأساليب التي تستعملها الشركات المتعدّدة الجنسيات في تنظيم العمل داخل الوحدات الإنتاجية (كالصرامة في معاملة العاملين و عدم التسامح في أي تقصير عن العمل) في خلق روح المنافسة لدى الشركات الوطنية، وهذا ما ينشط بدوره الإنتاج و بالتالي يزيد من الناتج القومي.

4- آثارها على ميزان المدفوعات: يرفق دخول الشركات المتعدّدة الجنسيات إلى البلد المضيف في بداية الأمر بدخول كميات هائلة من العملات الصعبة وعند ممارستها لنشاطاتها وقيامها بالإنتاج قد يؤدي إلى وجود فائض إنتاجي يمكن تصديره إلى الخارج، و بالتالي الحصول على إيرادات مقابل ذلك .

5- آثارها على التنمية الجهوية: قد تستجيب الشركات المتعدّدة الجنسيات لطموحات سياسة تهيئة الإقليم الذي يتبناها البلد المضيف و المتعلقة بترقية المناطق الجهوية أو المحرومة، وذلك مقابل حصولها على بعض الامتيازات والمساعدات الحكومية للبلد المضيف يساهم تحقق ذلك التخفيف من الفوارق الجهوية.

6- آثرها على المنافسة: قد لا تظهر المنافسة عند قيام الشركات المتعدّدة الجنسيات بإنتاج السلعة التي كان يستوردها أو ينتجها البلد المضيف بكميات محدودة، و لكن قد تصبح المنافسة قائمة في حالة ما إذا كانت الشركات المحلية تعمل في نفس القطاع وهذا ما يزيد من الإنتاجية و يدفع إلى انخفاض الأسعار. وقد يؤثر غزو الشركات المتعدّدة الجنسيات للأسواق المحلية بشكل ملحوظ على نتائج الشركات الأخرى نظرا لامتلاكها لموارد مالية ضخمة تكنولوجية متقدمة، تسيير جيد، أو علامة معروفة الخ...، فإذا قامت الشركات بإنتاج سلعة ما بتكلفة منخفضة، فإنها ستساهم في تحريض الشركات المحلية التي تعمل في نفس القطاع، ومع مرور الوقت قد تصبح هذه الأخيرة غير قادرة على مواجهة المنافسة مما يؤدي إلى اختفائها وانسحابها من السوق.

وفي الواقع للشركات المتعددة الجنسيات وسائل سريعة تمكنها من حصر وتضييق المنافسة الشركات المحلية منها: تصريف المدخلات الجديدة في السوق عن طريق ممارسة سياسة الإغراق.

7- آثارها على مستوى التأهيل المهني أو الكفاءة: عند قيام الشركات المتعدّدة الجنسيات بتشغيل عمال محليين، فإنها تضمن لهم تأهيلا عاليا مقارنة بالشركات المحلية وذلك نظرا لتوافرها على طرق إنتاجية الحديثة وبأكثر مردودية، إلا أنه قد يكون مستوى التأهيل ضعيفا في حالة إنتاج السلع الموجهة للتصدير (مثلا: عملية تركيب القطع الإلكترونية في البلدان الآسيوية)، والتي لا تقتضي يد عاملة ماهرة.

8- آثارها على الأجور: في الواقع تقوم الشركات المتعدّدة الجنسيات بدفع أجور مرتفعة عن تلك التي تدفعها الشركات المحلية للبلد المضيف، وهذا للأسباب التالية:

أ/ إغراء أو جذب العمالة الأكثر تأهيلا في البلد المضيف (الأطر العليا والمتخصصة).

ب/ أن الشركات المحلية هي أقل ميول لدفع أجور أعلى من تلك التي تدفعها الشركات المتعدّدة الجنسية نظرا لضعف إنتاجيتها ولقلة مردوديتها.

ج/ وجود تباين ملحوظ في مستوى التنمية للبلدان (لا سيما النامية) حيث يكون مستوى الأجور مرتفع في البلد الأصلي ومنخفض في البلد المضيف.

وهناك دراسة قام بها المكتب الدولي للعمل(B I T) في عام 1976 والتي أسفرت عن أن الشركات المتعدّدة الجنسيات تدفع أجورا تفوق الأجور التي تدفعها الشركات المحلية بحوالي 50 % أي ما يعادل النصف.

9- آثارها على التشغيل: يؤدي إنشاء شركة (فرع) جديدة في البلد المضيف إلى رفع مستوى التشغيل، خاصة إذا كان نشاط تلك الشركات موجها نحو التصدير. إلا أنه قد يبقى مستوى التشغيل ثابتا في حالة قيام الشركات المتعدّدة الجنسيات بشرائها لشركة قائمة فعلا، كما يمكن أن ينخفض هذا المستوى في حالة قيام الشركات المتعدّدة الجنسيات إما بإدخال وسائل إنتاجية متقدمة تزيد من إنتاجية العمل، أو عندما تجبر منافسيها على الانسحاب من السوق عن طريق تحطيم الأسعار وذلك نظرا لارتفاع مردوديتها.

11- آثارها على الضرائب: غالبا ما تهتم الشركات المتعدّدة الجنسيات بالسياسات الجبائية والقوانين الضريبية للبلدان المضيفة، إذ تتبعها هذه الأخيرة بغية تحصيل الضرائب وتوجيهها لخدمة الحاجات المحلية. وعموماً تقوم البلدان المضيفة باقتطاع نسبة مئوية محدّدة على الاستثمارات التي تحققها هذه الشركات.

وقد تتنافس البلدان المضيفة في تقديم بعض التنازلات الضريبية لجذب الاستثمارات الأجنبية، لكن لا يجب عليها أن تبالغ في فرص معدلات ضريبية عالية لأنه غالبا ما تتجه الشركات المتعدّدة الجنسية إلى البلدان ذات معدلات منخفضة أو منعدمة (الجنات الضريبية، المناطق الحرة).

ثانيا : الآثار السلبية:

سنذكر في هذا العنصر بعض الآثار الاقتصادية السلبية للشركات المتعدّدة الجنسيات، لأنه غالبا ما يتم انتقاد تدخل هذه الشركات واستغلالها للثروات القومية واليد العاملة، وعلى آثارها غير المستقرة على سلطات البلد المضيف.

1- آثارها على ميزان المدفوعات: تؤثر الشركات المتعدّدة الجنسيات سلبا على موازيين المدفوعات للبلدان المضيفة، وبالضبط الحساب الجاري فرغم ارتفاع الصّادرات ومعدلات نمو الدخل الوطني إلا أنه لوحظ زيادة العجز في هذا الحساب، كما ارتفعت الديون الخارجية لهذه البلدان وبالتالي زاد عبء خدمة تلك الديون [30].

وعند مقارنة بين قيمة الاستثمار وبين حصيلة عوائد الاستثمار من أرباح وفوائد ورسوم استيراد التكنولوجيا، يكون الأثر سلبيا مما يؤدي إلى عجز المدفوعات (علما بأن الأصل العام في هذا الاستثمار يكون في شكل آلات ومعدات ومعرفة تكنولوجية وإدارية وليس في صورة عملات صعبة من شأنها تخفيض لعجز في ميزان المدفوعات) وقد أسفرت إحصائيات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية في عام 1973م بأن الشركات المتعدّدة الجنسيات تحصل على ثلاث دولارات مقابل كل دولار مستثمر في البلد النامي[31].

وإذا رجعنا إلى آثارها على الميزان التجاري (الميزان التجاري ما هو جزء إلا من الميزان المدفوعات) فإنه يمكن للشركات المتعدّدة الجنسيات أن تفوت فرصة الحصول على العملات الصعبة على المدفوعات لأنها عادة ما تقوم باستيراد حاجياتها من السلع الوسيطة بأسعارها المرتفعة من شركة تابعة لنفس الشركة الأم، كما تقوم بتصدير منتجاتها إلى الشركات التابعة الأخرى بأسعار معقولة.

مما سبق يمكن القول بأن فرص زيادة الصادرات و توازن ميزان مدفوعات البلدان المضيفة تتوقف على قرارات هذه الشركات.

2- الهيمنة الصناعية: بحكم ضخامة حجم الشركات المتعدّدة الجنسيات، فهي تهيمن على بعض النشاطات التي يكون التقدم التكنولوجي فيها مؤكدا ومتسارعا. ويبدو مفعول هذه الهيمنة من خلال تحقيق الشركات لاستثمارات قوية خاصة في القطاعات الحيوية والحساسة، حيث تبقي القطاعات التي تتطلب تكنولوجيا مكثفة. (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات...) من صلاحيات البلدان المتقدمة، أما تلك التي تتطلب تكنولوجيا عادية فغالبا ما توجه إلى البلدان النامية. وهذا ما يبرز التقسيم الدولي للعمل الذي أصبح يقوم على تبادل مواد صناعية ذات تكنولوجيا مكثفة مقابل مواد صناعية ذات تكنولوجيا عادية، بعدما كان يتم تبادل المواد الأولية مقابل المواد الصناعية.

3- التبعية التكنولوجية: غالبا ما تكون التكنولوجيا التي تجلبها الشركات المتعدّدة الجنسيات غير ملائمة لظروف البلدان المضيفة، حيث تقوم هذه الشركات بنقل تكنولوجياتها أو معارفها قررت الاستغناء عنها إما لكونها متقادمة أو ملوثة للبيئة وأنها عرفت تسربات، كما تقوم بنقل التكنولوجيا بشكل غير كامل، فمن أجل منتج (أ) تقوم بنقل أطوارا من تكنولوجياته إلى البلد المضيف، وتخفي عنه أطوارا أخرى حتى يكون هذا البلد تابعا دوما لها، فلو حدث أن تنازلت عن مختلف أطوار تكنولوجية منتج ما في بلد ما، يستطيع هذا الأخير أن ينتج بمعزل عن الشركات، ولو تكرر الأمر في العديد من البلدان يمكن أن ينهي احتكار هذه الشركات ويحد من أرباحها.

4- ممارستها للقدرة على البيع و القدرة على الشراء: بمعنى يمكن للشركات المتعدّدة الجنسيات أن تفرض سيطرتها في حالة البيع والشراء وذلك كما يلي:

أ/القدرة على الشراء: بمعنى تحتفظ هذه الشركة بوضعية مهيمنة باعتبارها المشتري المفضل نظرا لقدرتها على المساومة وبحكم كبر حجمها، حيث تحصل على معاملة تفضيلية مقارنة بالشركات الأخرى، والتي تمكنها من ممارسة القدرة على الشراء قصد إضعاف المنافسة وذلك عن طريق منعها لوصول التموين (جزئيا /كليا) إلى منافسيها.

ب/القدرة على البيع: يمكن للشركة ممارسة هذه القدرة من خلال رفضها للبيع، أو أنها تقوم بالبيع مقابل شروط (أي فرض قيود على زبائنها مقابل شروط تتعلق بالأسعار، أو مدة العقد...)، أو أنها تقوم بالبيع عن طريق ممارسة الإغراق.

5- ممارسات تقييدية على التجارة:

تؤثر هذه الممارسات على المنافسة والأسواق والأسعار، حيث تقوم الشركات بـ :

- تجزئة الأسواق قصد منع أي دخول جديد لأسواقها.

- تحديد سعر التحويل (PRIX DE TRANSFERT) وليس سعر السوق، وفي الواقع حتى تزيد الشركة الأم من أرباحها فإنها تقوم بفوترة واردات فروعها بأكثر من قيمتها الحقيقية (surfavturation) كما تقوم بفوترة صادرات فروعها بأقل من قيمتها الحقيقية (sous facturation)

كما يمكن للشركات تطبيق سعر التنازل " prix de cession "، وذلك بغرض تهريب أرباحها من بلدها الأصلي إلى مناطق ذات معدلات ضريبية منخفضة أو منعدمة (المناطق الحرة / الجنات الضريبية).

وغالبا ما تلجأ الشركات إلى أسلوب التحكم في الأسعار و التلاعب بها لعدة أسباب منها: الاحتفاظ بأرباح فروعها في مستوى متواضع خوفا من ظهور أرباح ضخمة في حسابات الفرع إلى تعريضها لضغوط سلطات البلدان المضيفة، إلا أن هذه الأخيرة تبقى عاجزة أمام هذا الأسلوب لأنه يصعب عليها معرفة الأسعار الحقيقية للسلع التي يستوردها الفرع من الشركة الأم حتى و إن كان مبالغ فيها، ذلك لأن هذه المنتجات غير متداولة في السوق الدولية، و من تم فليس لها سعر السوق، و لأن الشركات المتعدّدة الجنسية قد أصبحت تتحكم في العرض والطلب وليس البلدان.

6- آثارها على سياسات الاستثمار و توزيع الأرباح والملكية والسيطرة: في إطار سياسات الاستثمار وتوزيع الأرباح، غالبا ما تكون لدى الشركات برامج عالمية للاستثمار تقتضي تحويل مبالغ مالية من مكان

لآخر، لذلك عادة ما تفضل استلام الأرباح بدلا من إعادة استثمارها في البلد المضيف، أو أنها تقوم بتأجيل توزيع الأرباح بغية تحقيق توسع أسرع في المشروع وهذا ما لا يتفق مع مصالح البلد المضيف[32].

أما في إطار الملكية والسيطرة، فقد تظهر مشاكل نذكر منها:

-منازعات خط الإنتاج: فقد ترغب الشركات المحلية في توسيع خط الإنتاج الحالي بينما تعترض الشركات المتعدّدة الجنسية عن ذلك.

-توريد المواد والمكونات: فقد تكون هذه المواد متوفرة محليا و بأسعار معقولة، إلا أنه عادة ما تستمر الشركات المتعدّدة الجنسية علاقة التوريد من خلال فروعها.

7- الآثار الاقتصادية الأخرى: تساهم الشركات المتعدّدة الجنسيات في زيادة التباين والتفاوت في مستويات التطور الاقتصادي للبلدان المتقدمة والنامية، وذلك من خلال تعميق درجة تقسيم دولي للعمل غير المتكافئ بين بلدان المركز (المتقدمة) وبلدان المحيط (النامية)، حيث تعمل هذه الشركات على استمرار حركة تراكم رأس المال في بلدان المركز والحد من إمكانات تراكمه في بلدان المحيط، وكمثال: بلغت حصة الشركات المتعدّدة الجنسيات في القطاعات الاستخراجية في البلدان النامية حوالي 90%، وفي البلدان المتقدمة 30%، بينما بلغت حصتها في الصناعات التحويلية في البلدان النامية بـ 25% والبلدان المتقدمة ب 50%، وذلك في بداية الثمانينات.

تؤثر الشّركات المتعدّدة الجنسيات على فرص الاستثمار والادخار المحليين وذلك في حالة لجوئها للاقتراض المحلي (استخدامها للموارد المالية المحلية للبلد المضيف)، أو بإنتاجها للسلع الفاخرة التي يؤدي استهلاكها إلى تقليص الادخار المحلي ومن تم الاستثمار المحلي. وعادة ما تقيم الشركات المتعدّدة الجنسيات مشاريع طفيلية ليست لها أية أولوية في التنمية بالنسبة للبلد المضيف كالسينما، تمويل قنوات التلفزيون أو الصحافة الحرة وغيرها.

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع الذي تناولنا فيه استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات في تدويل الاستثمار وأثارها على الدول النامية، باعتبارها تملك استراتيجيات عالمية فعالة في إدارة مختلف أنشطتها وإيراداتها الاقتصادية والفنية، وفي نفس الوقت تمتلك فروعاً إنتاجية بالخارج تساهم في توسيع نشاطها بشكل كبير.

المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر وبعض المؤسسات الجزائرية العاملة في بيئة الأعمال الدولية.

أولا: الشركات المتعددة الجنسيات خارج قطاع المحروقات:

حسب تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2017، فان عدد الشركات (الفروع) المتواجدة في عام 2015 وصل الى غاية 65 فرع مع عدم تسجيل اي شركة رئيسية بالجزائر [33] ، ونظرا لعدم الحصول على القائمة الاجمالية لكل الفروع العاملة بالجزائر فسنكتفي بذكر البعض منها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (11-1): قائمة لبعض فروع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر خارج قطاع المحروقات

اسم الشركة	البلد الموطن	القطاع
ABB INTERNATIONAL MARKTING	سويسرا	البحث والتطوير
ALGERIAN BUSINESS MACHINES	فرنسا	تجارة الجملة
BASAF SPA	المانيا	تجارة الجملة
BERGERAT MONNOYEUR	فرنسا	تجارة الجملة
CIEPTAL SPA	فرنسا	تجارة الجملة
DIAMAL SPA	فرنسا	تجارة الجملة
DRAGAOS INDUSTRIAL ALGERIE	اسبانيا	المنتجات الغذائية
ETS SAHLI MOHAMED	جمهورية كوريا	التجارة الالية والاصلاح
FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA	فرنسا	المنتجات الغذائية
GALAXO SMITH KLINE ALGERIE SPA	انجلترا	الكيمياويات والمنتجات الكيمياوية
JALACO JAMEEL ALGERIE	السعودية	تجارة الجملة
MAERSK ALGERIE	الدنمارك	النقل
MICHELN ALGERIE	فرنسا	منتجات المطاط
NATEXIS ALGERIE	فرنسا	المالي
NV ORGANON	هولندا	الخدمات الصحية والاجتماعية
ORASCOM TELECOM	مصر	الاتصالات
PARIBAS ELDJAZAIR	فرنسا	المالي

PEUGEOT ALGERIE SPA	فرنسا	تجارة الجملة
RENAUL ALGERIE SPA	فرنسا	تجارة الجملة
RHODIA ALGERINNE	فرنسا	تجارة الجملة
SIKA OUTRE MER	سويسرا	البناء
SOSIETE-ALGERIENNE D'HOTELLERIE	غير معروف	تجارة التوزيع
SOPREMA	فرنسا	تجارة الجملة

Source: wind of change in Algeria consulté le: 18/10/2019.

من الجدول السابق يمكن اخذ عينة عن بعض الفروع المتواجدة بالجزائر للشركات متعددة الجنسيات في بعض النشاطات:

1- فرع ميشلان الجزائر MICHELIN ALGERIE: ونتطرق فيه إلى:[34]

أولا- التعريف بها: المصنع ميشلان (فرنسا) وجد بالجزائر منذ 1963 ثم اغلق ابوابه لأسباب امنية عام 1993 ليعود الى مزاولة نشاطه عام 2002 وذلك بمدينة باش جراح بالعاصمة ، وهي المؤسسة الوحيدة المنتجة للعجلات المطاطية للوزن الثقيل بالجزائر وباستثمار يقدر ب 40 مليون اورو بهدف الانتاج (عصرنة وسائل الانتاج.

ثانيا تخصصها: المصنع له طاقة انتاج تقدر ب 250.000 عجلة مطاطية للوزن الثقيل في السنة وقد تنخفض الى حدود 200.000 الى 220.000 سنويا ، وذلك لأجل تلبية الطلب والعرض من العدلات المطاطية للوزن الثقيل التي تنتج بنفس النوعية والشروط والامان مثل باقي فروع العالم ، حيث تستثمر اكثر من 3 مليون اورو في السنة.

2- بنك سوسيتي جنرال BANQUE SOCIETE GENERAL ALGERIE:

وسنستعرضه كما يلي:[35]

وهو متواجد بالجزائر منذ سنة 2000 وهو بنك خاص (فرنسي) بعد ان قام بشراء الاسهم وبذلك أصبح فرع يملك نسبة 100 من الاسهم عام 2004 حين كان له 08 وكالات موزعة عبر التراب الوطني ويهدف إلى فتح وكالات جديدة في 09 ولايات اخرى اصافة الى 30 ولاية التي يغطيها البنك كما يعلن عن نشاط 90 وكالة بداية سنة 2017 متواجدة ب 30 ولاية من الولايات الجزائرية الكبرى وهي بذلك تقترب من زبائنها أكثر .

3- ديمال الجزائر DJAMAL ALGERIE: حيث يمكن تبيانها كما يلي:[36]

تعتبر ديمال الجزائر هي أول شركة انشئت بالجزائر من طرف (CFAO) في افريل 2000 وهي المستورد الرسمي لعلامات السيارات العالمية منذ جويلية 2003 قامت باستيراد سيارات منه وقد انشئت من طرف شريكي هما :

- CFAO وهو المسيطر على التوزيع المتخصص في افريقيا وفي بلدان اخرى متواجد في 34 بلد
- GROUPE HASNAOUI هو من أقدم المتعاملين الخواص الاقتصاديين بالجزائر للشركة 34 موزع معتمد على 06 نقاط اساسية من الولايات الكبرى في الجزائر.

ثانيا- الشركات البترولية بالجزائر: لقد تجاوز عدد الشركات البترولية العالمية العاملة بالجزائر في قطاع المحروقات 20 شركة وهي تتوزع بين طرفي الاستثمار في القطاع ، بين العمليات القبلية والعمليات البعدية، أي بين اكتشاف البترول وإنتاجه وبين نقله وصناعة تكريره وتسويقه، حيث يتم ذلك كله في إطار عقود الشراكة التي تربطها مع الشركة الوطنية للمحروقات "سونطراك " وفق القانون المحروقات الجزائري.

الجدول رقم: (11-2): الشركات البترولية متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر سنة 2017 في قطاع المحروقات (مناطق الجنوب الجزائري)

الشركات البترولية العالمية	
Ameradahess corporation	مجموعة امراداهاس
Anadarko petrolium corporation	مجموعة انادار كو للبترول
BP Algerie	بريتش بتروليوم الجزائر
BHP / BILLITON	بي اس بي ايلتون
Burlington /Resource Algeria LTD	بيرلينجتون الموارد الجزائر
ENI Algeria production BV	ايني الجزائر للإنتاج
First calgary petroleum (FCP)	اف سي بي
GDF SUEZ (ex GAZ France)	جي دي اف سويس "غاز فرنسا سابقا"
GULFKEY STONE SPA	جولف كايتون
MEDEX PETROLIUM	ميداكس للبترول

PETRO CANADA	بيترودا
PETRONA CBHD	نيتروناسي بي اش دي
PETROVIETNAM(PIDC)	بيتروفيتنام
REPSOL EXPLORATION Algeria SA	ريبسول الجزائر للاكتشاف
ROSNEFT – STRYTRANS GAZ LTD	روزنشت سترو ترتسغاز
SCHLUMBERGER	شلومبرجر
SHELL MARKTING	شال للتسويق (تخزين وتوزيع زيوت ، التشحيم)
Algerie STATOIL	ستائوبل الجزائر
TOTAL Agerie	توتال الجزائر(تخزين وتوزيع زيوت، التشحيم)

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية التطوير الاستثمار ANDI، على الموقع:

http://www.andi.dz Consulté le : 11/06/2019

ثالثا: الشركات الجزائرية التي تنشط في بيئة الاعمال الدولية: نذكر منها:

1- **مؤسسة كناوف الجزائر KNAUF Algérie:** نستعرضها كما يلي:[37]

تعتبر مؤسسة كناوف الجزائر من بين المؤسسات المصدرة، والتي استطاعت في ظرف وجيز فرض نفسها في السوق المحلي واحتلال مراتب متقدمة من بين المؤسسات المصدرة في الجزائر، اذ تهتم هذه المؤسسة بإنتاج الجبس (plâtres) بالدرجة الأولى، ومنتجات أخرى.

مؤسسة كناوف الجزائر هي فرع من مؤسسة المانية، استقرت في الجزائر وبالضبط في بلدية بوفاتيس ولاية وهران في مارس 2006 من خلال قيامها بشراء 50% من حصة الشركة الوطنية للجبس فلوريس، تم اطلاق مجموعة واسعة من المنتجات في السوق الجزائري وتصديرها إلى العديد من البلدان الافريقية.

باستقرارها في الجزائر اصبحت بدورها الممثل الأساسي لاحتياجات السوق، الذي عرفت دائما كيفية تحقيق توقعاته، دائما في الخدمة وتحسين نوعية الحياة للمستخدمين، كناوف فرضت نفسها كشريك مفضل في مهن البناء وكنقطة اتصال واحدة في جميع مراحل التصميم والتنفيذ ، توفير الطاقة، سرعة إنجاز، جودة الخدمة وتشكيلة واسعة من المنتجات، تقدم كانوف بفضل خبرتها وتوسعها في الأماكن الرطبة والأماكن الجافة مجموعة من الحلول التقنية والجمالية وهذا لتلبية حاجيات المهنيين والمستهلكين دون الاخلال بالبيئة.

- **الشكل القانوني:** شركة ذات اسهم(SPA) برأسمال قدره 1250 مليون دج.
- **عدد العمال:** 205 عامل.
- **الانتاج:** تبلغ القدرة الانتاجية 20 مليون متر مربع سنويا من ألواح الجبس (plaques de plâtre) بالإضافة إلى بعض المنتجات الأخرى، حيث يستهلك السوق المحلى 2 مليون متر مربع من منتجات المؤسسة، والباقي تقوم بتصريفه نحو الاسواق الدولية وخاصة الافريقية (مصر، تونس، المغرب، ليبيا، غانا، أنغولا).
- **منتجات المؤسسة:** الجبس (plâtres)، الإكسسوارات (Accessoires)، أنواع ألواح الجبس (Type de plâtre).

2- مؤسسة جوكطال Joktal : يمكن تبيانها كما يلي:[38]

تعتبر مؤسسة جوكطال من بين المؤسسات المصدرة ، وهي فرع من مؤسسة المانية (Jokey) تأسست عام 1999 وذلك في اطار شراكة بين عائلة طالب الجزائرية والمؤسسة الام في ألمانيا (Jokey)، تتواجد بالمنطقة الصناعية واد تليلات ولاية وهران، متخصص في إنتاج وتحويل مادة البلاستيك الى منتجات بلاستيكية متعددة، مثل قارورات بلاستكية متعدد الاستعمالات، أشكال مختلفة خاصة بتعبئة المواد الغذائية، كما تلبي حاجات المؤسسات من قطاع غيار الآلات والسيارات، باعتبار المؤسسة الأم الرائدة في إنتاج قطع غيار السيارات لشركة أودي (AUDI) وفلسفاكن (volkswagen) حيث قامت جوكطال بإبرام صفقة مع شركة رونو الجزائر بتزويدها ثلاثة قطع غيار بلاستيكية.

تقوم المؤسسة بتلبية طلبات السوق المحلي بمختلف منتجاتها وفي جميع القطاعات الزراعية والصناعية، وخاصة في تعبئة المنتجات الغذائية ، اما بالنسبة للأسواق الخارجية تتعامل مع الأسواق الافريقية وخاصة دول المغرب العربي.

- **الشكل القانوني:** شركة ذات المسؤولية المحدودة برأسمال قدره 600 مليون دج.
- **عدد العمال:** 146 عامل.
- **منتجات المؤسسة:** إنتاج وتحويل مادة البلاستيك إلى منتجات بلاستيكية متعددة، أشكال مختلفة خاصة بتعبئة المواد الغذائية ، قطاع غيار الآلات والسيارات.

3- مؤسسة الجزائر Algérie: ونستعرضها:[39]

تعتبر مؤسسة الجزائر من بين المؤسسات المصدرة، والتي استطاعة في ظرف وجيز فرض نفسها في السوق الحلي واحتلال مراتب متقدمة من المؤسسات المصدرة في الجزائر، إذ تهتم هده المؤسسة بإنتاج مواد كيميائية،

ومنتجات أخرى، حيث استقرت في الجزائر وبالضبط في المنطقة الصناعية بولاية وهران في 2006 تقوم بتلبية طلبات السوق المحلي بمختلف منتجاتها وفي جميع القطاعات الزراعية، أما بالنسبة للأسواق الخارجية تتعامل مع الأسواق الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي.

- **الشكل القانوني:** شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 1000 مليون دج.
- **عدد العمال:** 116 عامل.
- **الإنتاج:** تقوم المؤسسة بإنتاج 40000 طن سنويا من المواد الكيميائية.

4- مؤسسة الزبيبة: ونبينها كما يلي:

تعتبر مؤسسة زبيبة مؤسسة خاصة جزائرية تنشط في مجال الصيد البحري والتصدير، تأسست في 2014 وتنشط في بني صاف ولاية عين تموشنت، حيث تقوم بعملية الصيد لجميع أنواع الأسماك، وتقوم بعملية التعبئة والتصدير نحو السوق الإسباني فقط.

- **الشكل القانوني:** شركة ذات الشخص الوحيد برأسمال قدره 6 مليون دج.
- **عدد العمال:** 16 عامل.

5- **مؤسسة ALZINC الغزوات:** يمكن استعراضها كما يلي:[40]

أهم المؤسسات الجزائرية التي تساعد في تنمية وانعاش الاقتصاد الوطني، نجد ALZINC مؤسسة مكملة ومساعدة في تنمية بعض القطاعات، حيث تحتل المركز العاشر من بين المؤسسات المصدرة خارج المحروقات، تعتبر الشركة الجزائرية للزنك ALZINC أحد فروع المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية "METANOF " حيث تم إنشاء مجمع METANOF في 1985/08/25 طبقا للمرسوم 82-332، هو عبارة عن شركة مساهمة رأس مالها 131400000 دج مكلفة بالبحث، التنمية، الإنتاج، التصدير وتوزيع المنتجات التابعة للعدانة القاعدية. حيث يحقق مجمع سنويا رقم اعمال حوالي 75 مليون دولار منها 70 %من خلال عملية التصدير، تسير مؤسسة METANOF في الوقت الحالي فرعين صناعيين منظمين على شكل شركات ذات مساهمة.

- **فرع (ALGAL) بالمسيلة:** دخل هذا الفرع في الإنتاج سنة 1985 وتتوفر وحداته الإنتاجية على تجهيزات حديثة ، رأسمالها 185000000 دج ، حيث يقوم بإنتاج كل أنواع السلكات، وتسويق منتجاتها داخل وخارج الوطن.
- كما يتكون من أربعة وحدات تقوم ببيع وتحويل الألمنيوم أي النجارة وتتوزع هذه الوحدات في كل من

(الجزائر، عنابة، وهران، وغزوات).

- **فرع (ALZINC)**: تقع الشركة الجزائرية للزنك بالغزوات ولاية تلمسان، تم انطلاق الأشغال لهذه الوحدة سنة 1969 في اطار المخطط الثلاثي ، وقد تم انتاج اول صحيفة من الزنك يوم 16 ديسمبر 1974، كانت الوحدة تابعة للشركة الأم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تحولت إلى ENSIDER في اطار مرسوم اعادة تنظيم الشركات الوطنية وهذا بعد اعادة عدة هيكلة بتاريخ 1983/11/05.
- **الموارد الطبيعية (المواد الأولية)**: وهي عبارة عن تراب معدني ومواد كيميائية، حيث تقوم الشركة بشراء كمية قليلة من داخل الوطن بنسبة لا تتجاوز 5% (منجم العابد، وسطيف) والباقي يتم استراده من عدة دول.
- **الشكل القانوني**: شركة ذات اسهم برأسمال قدره 1040 مليون دج.
- **عدد العمال**: 341 عامل.
- **الإنتاج**: تبلغ القدرة الانتاجية لهذه الوحدة 36850 طن سنويا من مادة الزنك ومشتقاته، بالإضافة الى بعض المنتوجات الاخرى كحمض الكبريت، والنحاس 120 طن سنويا ...

6- **شركة الجنوب للتمورsudaco بولاية بسكرة**: ونبينها في النقاط التالية:

تعتبر شركة الجنوب للتمور sudaco بولاية بسكرة من أهم الشركات عبر الوطن في إنتاج أجود أنواع المنتجات الزراعية عامة والتمور خاصة، وهي عبارة عن شركة إنتاجية تختص في مجال توظيف وتصدير التمور، حيث انبثقت شركة sudaco عن الديوان الوطني للتمور الذي تمت تصفيته أثر أزمته المالية.

أنشئت شركة sudaco في 17 جويلية 1998 باستعمال نفس الوسائل والمقر الاجتماعي للديوان سابقا، وشرعت من جديد في توسيع نشاطها وأصبحت شركة لا يستهان بها من خلال امتلاكها لإمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الخول للأسواق العالمية، إذ تعتبر من الشركات الرائدة في مجال تخصصها.

7- **مجمع سيفيتال CEVITAL**: نستعرضها فيما يلي:[41]

هو مجمع عائلي متنوع الانشطة حقق نجاحا في السوق المحلية الجزائرية خاصة في الصناعة الغذائية هذا ما زاده طموحا لتحقيق نفس النجاح في الاسواق الدولية، حيث يعد المصدر الأول في الجزائر خارج قطاع المحروقات. ينشط المجمع في مجالات عديدة حيث لديه عدة أقطاب، تتمثل في: قطب السيارات، قطب الخدمات وقطب صناعي.

- **قطب السيارات والخدمات:** بالنسبة لهذا القطب فيعتبر سوفيتال عبارة عن ممثل لها في الجزائر، فهو قطب متنوع من حيث العلامات التجارية من جهة ونوع المركبات من جهة أخرى.
- **قطب توزيع المنتجات الزراعية:** ويحتوي عدة فروع: NUMIDIS , CEVITAL AGRO-INDUSRIE, CEVI-AGRO
- **القطب الصناعي:** يعد أهم في المجمع ويحتوي كذلك على عدة فروع: NOLIS , NUMILOG, MFG….

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1982، ص 68.

[2] الهادي نادية، الإدارة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 99.

[3] بيوض محمد العيد، أثر المحددات الاستثمارية للشركات المتعددة الجنسيات على السياسات البيئية للدول المضيفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص29.

[4] الهادي نادية، مرجع سبق ذكره، ص79.

[5] نفس المرجع، ص 77.

[6] موسى سعيد مطر، المالية الدولية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 177.

[7] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 33.

[8] عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العملية والأدلة التطبيقية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص ص 141، 142.

[9] أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2006، ص 19.

[10] الهادي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

[11] سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 291.

[12] يوسف محمود جربوع، المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 421.

[13] سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 291.

[14] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 342.

[15] محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة بين الأوهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 1999، ص 60.

[16] ولد محمد عيسى محمد محمود، الشركات متعددة الجنسية واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص57.

[17] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 158.

[18] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 159.

[19] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص163.

[20] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص397.

[21] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص167.

[22] السيد سعيد محمد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، عالم المعرفة (سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلي الوطني للثقافة والفنون والآداب)، الكويت، نوفمبر 1986، ، ص 59-61.

[23] GHERTMAN MICHEL, LES MULTINATIONALES, COLLECTION QUE SAIS – JE ?, 1ere EZDITION, ED : PUF, PARIS, FRANCE, 1982, P 40.

[24] GOUX (CH), LE PERIL AMERICAIN, Ed : CLAN LEVERY, FRANCE, 1971, P 46

[25] VOIR : PASCO – BERHO (CORRINE), MARKETING INTERNATIONALE (OUVRAGE REALISE EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE DE FORMATION AUX ECHANGES INTERNATINAUX C. F. E. I, GROUPE COFACE), 2em EDITION, Ed : DUNOD, PARIS, FRANCE, 1997, P2.

[26] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 363-465.

[27] نفس المرجع، ص 445.

[28] محمد دويدار، مبادئ الاقتصاد السياسي، ج 03، الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص 214.

[29] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 461.

[30] رمزي زكي، الاقتصاد العربي تحت الحصار، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1999، ص 249.

[31] مصطفى بن سعيد، الاستثمار الأجنبي في الجزائر لحل الأزمة الاقتصادية، مجلة التذكير، العدد 6، الجزائر، 1990، ص 24.

[31] روبرت ميل وجاك جلين وآخرون، المشروعات المشتركة الدولية في البلدان النامية، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، مارس 1997، ص26.

[33] نشرية وزارة التجارة، حصيلة أنشطة واحصائيات السداسي الأول من سنة 2017، ص 09.

[34] www.auto.algerie.com /folus.com -www.algerie consulté le : 21/06/2020

[35] https://societegenerale.dz consulté le : 21/06/2020

[36] http://www.chevrolet-algerie.com consulté le : 21/06/2020

[37] محمد أمين رماس، "سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيا الحديثة –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص التسويق الدولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/ 2016، ص181.

[38] نفس المرجع، ص 183.

[39] نفس المرجع، ص185.

[40] نفس المرجع، ص186.

[41] نوح فرجوي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سوفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 ، ص187.

الفصل الثاني عشر:
الإنتاج والتصدير وإيجاد المصادر

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظرا لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول تقدم المجتمعات اهتم الإنسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية. ثم بدأوا في البحث عن كيفية للتخلص من فائض الإنتاج حيث وجدوا ما يسمى التصدير والذي يساهم في التخلص من الفائض والحصول على العملات الصعبة وكذلك الوصول إلى الرقي.

المبحث الأول: ماهية الإنتاج.

سوف نحاول الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالإنتاج من خلال ما سوف نعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج.

يمكن توضيحه فيما يلي:

1. تعريف الإنتاج:

يمكن تعريف الإنتاج على أنه" تفاعل يحدث بين الطبيعة والإنسان، يحصل من خلاله الإنسان على الوسائل المادية –أي الأموال لكي يستخدمها في إشباع حاجاته ورغباته[1]– وبذلك فهو يهدف إلى خلق وزيادة المنافع وهذا يتطلب قيام الإنسان ببذل الجهد ليطوع به المواد الطبيعية ليحولها إلى سلع وخدمات لإشباع حاجاته ورغباته.

فالعملية الإنتاجية تعني خلق السلع والخدمات التي يستهلكها الأفراد قصد إشباع حاجاتهم ورغباتهم، سواءً كان هذا الإشباع مباشر–إنتاج السلع والخدمات الاستهلاكية– أو غير مباشر –إنتاج السلع والخدمات الإنتاجية– ولا يقتصر دور الإنتاج على إيجاد الشيء فقط بل يمتد إلى خلق المنفعة أو زيادتها بشكل أو آخر، ويمكن أن تأخذ هذه المنفعة عدة أشكال نذكرها فيما يلي[2]:

المنفعة الشكلية: وهي المنفعة التي تؤدي إلى تغير أو تحوير شكل المواد فتجعلها صالحة لإشباع حاجات الفرد، ففي تحويل الحليب إلى زبدة مثلاً خلق وزيادة منفعة إضافية وذلك بالتحوير والتركيز لمادة الحليب حتى تتحول إلى زبدة.

المنفعة المكانية: وقد تزيد منفعة السلعة باختلاف الأماكن، فنقل سلعة من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها قد يضيف منفعة مكانية للسلعة، فنقل السكر من معامله إلى كافة الأسواق المحلية بالمدينة يضيف إليه منفعة مكانية.

المنفعة الزمانية: وتزيد منفعة السلعة باختلاف زمان إنتاجها عن زمان استهلاكها أثناء عمليات التخزين، فالاحتفاظ بلحوم الدواجن مثلاً مخزناً بالتجميد منذ بدأ إنتاجها إلى الوقت الذي يزيد فيه الطلب عليها يعد إضافة منفعة زمانية على السلعة.

المنفعة الخدمية: هذا النوع من المنفعة مستمد من الإنتاج الخدمي والذي يشبع رغبات الأفراد مثل خدمات الفنانين والمهندسين وكذا خدمات السياحة والنقل...الخ إذ يقومون بإشباع حاجة لدى الفرد في صورة خدمات، وبذلك نجد أن الإنتاج يتأرجح بين خلق المنفعة وزيادتها.

والإنتاج يتحقق عن طريق الجمع والتوليف بين عوامل الإنتاج في شكل علاقة منظمة في عملية إنتاجية محددة، تتم داخل الوحدة الإنتاجية أو كما يطلق عليه عادة بالمشروع، أي أن العملية الإنتاجية تتم من خلال ضوابط وتنظيمات معينة يلتزم بها المنتج فرداً كان أو مشروعاً، وفي ضوئها يستطيع أن يتخذ قرارات الإنتاج، أي كل ما يتعلق بشراء ما تحتاجه الوحدة الإنتاجية، وتلك الضوابط يطلق عليها المعطيات الفنية للإنتاج، وهي معطيات لا تتسم بالثبات المطلق بل بالثبات النسبي، كما أن تطورها ليس فجائياً ولكن يتم بصورة تدريجية يمكن توقعها، ولذلك فإن المنتج يتخذ قراراته في ضوء المعطيات الفنية السائدة للإنتاج، والعملية الإنتاجية تتطلب وعلى نحو حتمي تضافر ثلاث معطيات أساسية وهي:

- عناصر الإنتاج –المدخلات–؛
- المنتَج وهو الهدف من النشاط الاقتصادي –المخرجات–؛
- القوانين الفنية التي تحكم العملية الإنتاجية و نقصد بها دالة الإنتاج.

2 . تقسيمات الإنتاج:

يمكن القول أن الإنتاج هو الجهد الإنساني المبذول لتحويل الموارد من صورتها الأولية إلى صورة أخرى أكثر منفعة، أي يعني زيادة منفعة الشيء ولو اقتضى ذلك عدم تغيير بنيته الفيزيولوجية، ومن هذا المنطلق فإن تعريفنا هذا يمتاز بالشمولية ويتضمن في ذات الوقت معانٍ متعددة للإنتاج، فنية واقتصادية واجتماعية ومحاسبية، وسنحاول فيما يلي ذكر مختلف هذه المعاني:

2 .1: الإنتاج من الناحية الفنية:

ينصب المفهوم الفني للإنتاج في كل عملية تحويل بهدف جعل الموارد صالحة لإشباع الحاجة الإنسانية، وبذلك يتضمن علاقة بين المدخلات –عوامل الإنتاج– وبين مخرجات الإنتاج، يتم بمقتضاها تحويل المدخلات إلى الإنتاج، وبهذا المعنى لا يعني بالضرورة إجراء تغييرات في خصائص المدخلات، فقد يقتصر الأمر على مجرد نقل أو حفظ أو توزيع نفس الأشياء مما يزيد منفعتها، وإذا كانت هذه العملية تتم في كافة القطاعات والأنشطة، فإن قوانين الإنتاج الفنية تختلف من قطاع إلى أخر ومن نشاط إلى أخر، والإنتاج بالمعنى الفني لا يهتم بالقيمة أو المنفعة بالنسبة للناتج.[3]

2 .2: الإنتاج من الناحية الاقتصادية:

إذا كان الإنتاج بالمعنى الفني لا ينصرف إلى قيمة الناتج، فالأمر يختلف من وجهة النظرة الاقتصادية، ولما كانت القيمة هي التعبير المباشر عن التقدير الاقتصادي، فإن العلاقات الفنية للإنتاج –دوال الإنتاج– تخضع بالضرورة لاعتبارات الأثمان والنفقات وظروف السوق ...الخ، فتفضيل المنتج لفن إنتاجي معين دون الآخر يتوقف على المقارنة النسبية لأثمان عناصر الإنتاج، كذلك فإن الكثير من الاختراعات لا تجد مجالاً للتطبيق أو الانتشار إلا إذا توافرت لها الظروف والشروط الاقتصادية المناسبة من حيث توافد الطلب وتناسب الأسعار والنفقات في الزمان والمكان المناسبين، وتفسير ذلك يعود إلى أن نظرية الإنتاج في الاقتصاد الرأسمالي الخاص تؤسس على أن الهدف من عملية التحويل هو تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، الأمر الذي يحتم على المنتج محاولة تحقيق الحد الأدنى من النفقة من جهة وتحقيق الحد الأعلى من الإيراد من جهة أخرى، وعليه فالعمليات الفنية في الاقتصاد الخاص سوف تصبح تابعة للمعايير الاقتصادية من خلال شبكة من العمليات المتداخلة. ومنه فإن الإنتاج بالمعنى الاقتصادي يدور حول فكرة القيمة، إذ تمثل القيمة التعبير المباشر عن التقدير الاقتصادي، وترتبط هذه الفكرة في الاقتصاد الرأسمالي بتعظيم الأرباح وذلك باختيار المنتج المناسب واختيار التوليفة المناسبة من عناصر الإنتاج التي تحقق ذلك.[4]

2 .3: الإنتاج من الناحية الاجتماعية:

والإنتاج كعلاقة اجتماعية تبدأ من نشاط الإنسان لتحويل قوى الطبيعة من صورة أولية غير قابلة لإشباع الحاجات إلى صورة نهائية يمكن أن تحقق له هذا الإشباع، وتنتهي إلى علاقات تعاون أو صراع بين الإنسان والإنسان حول تضافر الجهود واقتسام ثمرات النمو، الأمر الذي لا يمكن معه الفصل بين الإنتاج وقوى الإنتاج، من آلات أو أجهزة أو اختراعات أو مواد أولية أو عمل مباشر، تلك القوى التي يحوزها المجتمع

ويستخدمها في التأثير على الطبيعة، وفي عملية التفاعل الاجتماعي هذه تظهر قواعد التخصص وتقسيم العمل والتوزيع الوظيفي، والتعاون أو العلاقة بين الإنسان والآلة والإنسان والبيئة.

ويمكن القول أن الإنتاج بالمعنى الاجتماعي تدور فكرته حول الهدف الاجتماعي، الذي يتعلق بإشباع حاجات الإنسان المتعددة واللانهائية والتي من شأنها تحقيق أهداف اجتماعية، والإنتاج بهذا المعنى لا يهدف إلى تحقيق الربح من عدمه، وعليه تتغير درجات الأولويات وسلم الافضليات، فالاقتصاد الذي يعاني من البطالة مثلاً يسعى وفقاً لمفهوم الإنتاج بالمعنى الاجتماعي إلى تخفيض معدلات البطالة، فيقوم بالأنشطة التي تمتص أكبر قدر من العمالة متجاوزاً عن معدلات الربح التي يمكن أن تحققها الأنشطة الأخرى، ومن ثم الهدف الاجتماعي يكون له السبق على الهدف الاقتصادي وتتوفر هذه الخاصية في المشاريع العمومية خاصة.

2 .4: الإنتاج من الناحية المحاسبية:

ينصرف الإنتاج بهذا المعنى إلى إحصاء السلع والخدمات الجديدة –الناتج– أي إضافة قيمة أو هامش جديد –القيمة المضافة–، وعلى أساس اتساع العلاقات واعتماد المشروعات ببعضها البعض في العملية الإنتاجية.

ولما كان النشاط الاقتصادي نشاط ممتد في الزمان، فإن الإنتاج لا يكون عملية لحظية وإنما يتطلب انقضاء فترة من الزمن تجري خلالها عمليات التحويل، كذلك فإن كمية ما ينتج تتوقف على الفترة الزمنية التي نأخذها في الاعتبار، فالإنتاج هو من قبيل التيارات الاقتصادية، أي الكميات الاقتصادية التي لا تعرف إلا خلال فترة زمنية محددة، لذلك فإن فهم النشاط الاقتصادي يتطلب دراسة دورة الإنتاج والتوزيع في المجتمع والتي تتحلل إلى ثلاث كميات اقتصادية أساسية هي: الناتج الوطني، الدخل الوطني، والإنفاق الوطني.

المطلب الثاني: عناصر الإنتاج.

نذكرها كما يلي: [5]

الإنتاج هي الموارد أو المدخلات التي نحتاجها للقيام بأي عملية إنتاجية، ولم يكن الاقتصاديين الأوائل يعرفون إلا ثلاث عناصر فقط الأرض ورأس المال والعمل، لكن مع قرب نهاية القرن التاسع عشر تم إضافة عنصر رابع يسمى بالتنظيم، فقد أشار "الفريد مارشال" إلى الأهمية الكبرى التي يلعبها هذا العنصر في العملية الإنتاجية بما يخوله الحق في استقلاله واعتباره عنصر من عناصرها الأساسية بدلاً من اعتباره نوعاً من أنواع العمل.

وهذا التقسيم يعد أحد التقسيمات الشائعة لعناصر الإنتاج والذي سوف نأخذ به في دراستنا، وهذا لا ينفي وجود تقسيمات أخرى لعناصر الإنتاج، فبعض الاقتصاديين يقسم عناصر الإنتاج إلى عناصر مادية وتضم كل من الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال وعناصر بشرية والتي تضم العمل والتنظيم، والبعض الآخر يقسم عناصر الإنتاج إلى نوعين فقط وهما رأس المال والعمل حيث يضم الأرض إلى رأس المال والتنظيم إلى العمل، وعلى العكس من ذلك يميل عدد آخر من الاقتصاديين وخاصة الماركسيين منهم إلى تقسيم عناصر الإنتاج إلى عنصر العمل وعنصر الطبيعة وبالتالي فإنهم يذهبون إلى أن العنصران الأساسيان لقوى الإنتاج هما العمل الإنساني من جهة والطبيعة من جهة أخرى، وكما أسلفا وأن ذكرنا فإننا في عملنا هذا فسوف نعتمد على التقسيم الأول وفيما يلي نحاول أن نعطي بعض المفاهيم الأساسية لعناصر الإنتاج.

1: العمـــل.

يمكن تعريفه كما يلي:

1 .1: تعريف العمل:

يختلف نوع العمل كنتيجة لاختلاف إمكانيات كل إنسان –سواءً كانت موروثة أو مكتسبة– ولاختلاف كذلك الوسط الاجتماعي والاقتصادي الذي يحيط به، ومن ثم نستطيع أن نميز بين أنواع مختلفة للعمل:[6]

- عمل يتطلب جهداً بدنياً أكبر من الجهد الذهني؛
- عمل يتطلب جهداً ذهنياً أكبر من الجهد البدني؛
- عمل يتطلب القدرة على التخيل والابتكار والتجديد؛
- عمل يتطلب القدرة على قيادة عمل الآخرين والتنسيق والسيطرة على المجاميع.

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن هذا التقسيم لا يعني الفصل الكامل بين كل نوع من هذه الأنواع، إذ غالباً ما يكون هناك تداخل بين هذه الأنواع وبعضها البعض، فمثلاً لا يوجد عمل يعتمد على الجهد العضلي فقط دون استخدام الجهد الفكري، وبالمثل لا يوجد عمل ذهني تماماً لا يتطلب بعض الجهد العضلي، وعليه يمكن القول أن "العمل هو أي جهد إنساني سواءً كان عضلياً أو عقلياً يبذل في العملية الإنتاجية مقابل الحصول على عائد معين يسمى الأجر[7]".

واقتصار العمل على المجهود الإنساني، إنما يعني استبعاد أي مجهود يبذل من جانب عناصر غير بشرية كمجهود الدواب والحيوانات في حرث الأرض أو جر العربات...الخ، كما أن الجمع بين الجهد العضلي

والعقلي إنما يؤكد أن العمل يقصد به الجهد البشري أيٍ كان مصدره سواءً كان عمل العامل الزراعي أو الصناعي أو خدمات الطبيب أو المهندس أو الأديب.

ويهدف العمل عن طريق تفاعله مع باقي عناصر الإنتاج إلى إشباع الحاجات الإنسانية، ويقدم نتيجةً لذلك منفعة جماعية ويجلب مقابل ذلك أيضاً ألماً للعامل، فأما عن مصدر الألم فيتمثل أولاً في التعب الذي يشعر به العامل نظراً لما يتطلبه كل عمل من بذل للطاقة العضلية والطاقة الفكرية، وكلما تقدم الفن الإنتاجي واتسع استخدام الآلات تطلب العمل بذلاً أقل للطاقة العضلية وبذلاً أكبر للطاقة الفكرية، وأحياناً هذا الألم يتعدى إلى سبب أخر يتمثل في الإكراه نتيجة القيود المفروضة على العامل وعدم حرية تصرفاته أثناء قيامه بعمله، وهذا الإكراه يتفاوت من نظام عمل إلى أخر فقد يبلغ أقصاه في نظام الرق والعبودية، ويقل عن ذلك عند العمال الأجراء، ويكاد ينعدم عند الحرفيين بسبب عدم تقيدهم بأية أوامر وكذا توافق رغباتهم مع ظروف أعمالهم[8].

ومما سبق يمكن تعريف العمل على النحو التالي: "هو كل نشاط يبذله الإنسان عن وعي وقصد، ويحس بالتعب حين يبذله، وهدفه من ذلك هو الحصول على الأجر أو أي شيءٍ يشبع حاجياته المباشرة أو غير المباشرة، وذلك قصد إنتاج سلعة أو خدمة ما ".

2: رأس المال.

حيث يمكن تعريفه:[9] على أنه يمثل العنصر الثاني من العناصر الإنتاجية والذي يزداد دوره وأهمية في الاقتصاديات الحديثة، وتعتبر دراسة رأس المال من أدق موضوعات النظرية الاقتصادية وأكثرها صعوبة، وذلك لما أثاره تعريف رأس المال ودوره في العملية الإنتاجية من أراء متباينة ونظريات متناقضة، وكدراسة لعنصر رأس المال فإننا سنحاول أن نتطرق إلى النقطتين التاليين:

– تعريف رأس المال./ – أنواع رأس المال.

وفيما يلي إيضاح ذلك.

2. 1: تعريف رأس المال:

في حقيقة الأمر أن تعاريف رأس المال قد تعددت من مدرسة إلى أخرى ومن كاتب إلى آخر، وعلى هذا يمكن أن نعرفه بصفة مختصرة على النحو التالي[10]:

"رأس المال هو أي سلعة تستخدم لإشباع الحاجة البشرية بطريقة غير مباشرة عن طريق استخدامها لإنتاج سلع أو خدمات أخرى سواءً كانت استهلاكية أو إنتاجية".

وكتعريف ثاني يمكن أن نقول[11] "رأس المال هو مجموعة أموال الإنتاج التي لا تستخدم في إشباع حاجات الإنسان مباشرة وإنما في إنتاج أموال أخرى، وعلى ذلك فإن رأس المال يمكن أن يشمل الآلات والمعدات التي تستخدم في النشاط الإنتاجي أيٍ كان نوعه، وعلى المباني والمنشآت المقامة للإنتاج وكذلك على المواد الخام وعلى بعض العناصر الطبيعية مثل الحيوانات والمواد ومصادر الطاقة التي يمكن أن تقدمها الطبيعة وذلك بعد تطويعها وجعلها صالحة للإسهام في العملية الإنتاجية"، والمفهوم السابق لرأس المال يثير الملاحظات التالية:

- أن رأس المال يشمل على مجموعة من العناصر غير المتجانسة، ولعل صفة عدم التجانس في مكونات رأس المال هي التي

تثير صعوبة إعطاء تعريف لرأس المال وهي بلا شك التي أدت إلى إعطاء تعريفات متباينة لرأس المال؛

- أن رأس المال يقوم بإشباع الحاجات بشكل غير مباشر، حيث يؤدي إلى زيادة إنتاجية السلع التي تشبع الحاجات

الإنسانية مباشرة –سلع استهلاكية؛

- أن رأس المال يتكون من مجموعة من العناصر التي سبق إنتاجها عن طريق عنصري الإنتاج الآخرين – العمل والطبيعة–

ولذلك فهو يمثل عنصراً مشتقاً وليس عنصراً أصلياً؛

- أن رأس المال عنصراً غير دائم نظراً لأن عناصره قابلة للإهتلاك، وهذا الاهتلاك يكون بشكل تدريجي وهو الذي يميزه عن

الاستهلاك.

2. 2: تقسيمات أنواع رأس المال.

لو تتبعنا لمفاهيم رأس المال في مختلف المدارس الاقتصادية وعند مختلف الاقتصاديين سنجد أن كل واحد منهم يعتمد على صفة لتعريفه، واختيار الصفة المعتمدة في ذلك تنطلق من معتقداتهم وانحيازاتهم الأيديولوجية، ومن هذا المنطلق نجد تباين في مختلف تعار يفهم المقترحة لرأس المال مما ولد بعد ذلك اختلاف في أنواع رأس المال، ومن هذا نشأت ثلاث مفاهيم مختلفة والتي نجدها في الاستعمال الجاري لكلمة رأس المال، وهي رأس المال الفني ورأس المال المحاسبي ورأس المال القانوني، وكل من هذه المعاني تتناوله من زاوية معينة، وتلقي الضوء على بعض المشاكل التي يثيرها رأس المال والمتعلقة بهذه الزاوية فقط.

2. 2. 1: رأس المال الفني.

يقصد برأس المال الفني مجموعة الأموال غير المباشرة التي تستخدم في الإنتاج، فرأس المال الفني ينظر إليه من الناحية الإنتاجية –الوظيفية– باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج، ويعتبر نوعاً خاصاً من الأموال أو المواد الاقتصادية التي لا تشبع الحاجات مباشرة ولكنها تستخدم في إنتاج أموال وموارد صالحة لإشباع هذه الحاجات، ومثال على ذلك الآلات ولذا يطلق البعض على رأس المال الفني اسم –رأس المال المنتج–[12]، ورأس المال الفني بدوره يمكن تقسيمه إلى رأس المال الثابت ورأس المال المتداول.

أ. رأس المال الثابت:

هو الذي يدخل في أكثر من عملية إنتاجية دون أن يفقد خصائصه الفنية ومنفعته الاقتصادية مثل الآلات والمباني ووسائل النقل، ويلاحظ أن رأس المال الثابت لا يتمتع بدرجة عالية من السيولة لكي يتبادل في السوق مقابل النقود في وقت قصير ودون مخاطر كبيرة، وعند حساب تكلفة الإنتاج يؤخذ فقط جزء من قيمة الاهتلاك.

ب. رأس المال المتداول:

أما رأس المال المتداول هو الذي يستوفي الغرض منه وتستنفذ منفعته الاقتصادية بمجرد استخدامه في عملية إنتاجية واحدة –أو عمليات قليلة جداً–، ويدخل بعدها في تركيب السلع والخدمات المنتجة فاقداً بذلك خصائصه الذاتية مثل الموارد الأولية والوسيطة والوقود... وعند حساب تكلفة الإنتاج تدخل قيمة رأس المال المتداول بأكملها ومرة واحدة في إنتاج السلعة أو الخدمة.

2. 2. 2: رأس المال المحاسبي.

رأس المال المحاسبي يتمثل في مجموعة القيم النقدية التي تحتفظ بقيمتها ثابتة نتيجة خصم أقساط الاهتلاكات لحماية رؤوس الأموال الثابت من الاهتلاك.

3: الطبيعة.

في حقيقة الأمر هناك من الاقتصاديين من يسمى هذا العنصر بعنصر الأرض والبعض الآخر يسميه الموارد الطبيعية ويقسمها بدورها إلى الموارد الأولية، القوى المحركة والأرض، ويبقى في الأخير أن جميع هذه المفاهيم تؤدي إلى مفهوم واحد وهو الأرض بما تحتويه من موارد سواءً كانت سطحية أو باطنية.

ويقصد بالطبيعة أو الموارد الطبيعية جميع الموارد المتاحة للمجتمع والتي لا يكون للإنسان دخل في وجودها، مثل الأراضي الزراعية والغابات والأنهار وما تحتويه الأرض في باطنها من معادن، ويرى بعض

الاقتصاديين أن مفهوم الأرض يمتد ليشمل كل ما يمكن أن يشبع الحاجة البشرية أو كل ما من شأنه أن يساهم في الإنتاج، وبناءً على ذلك فإن درجات الحرارة والرطوبة والأمطار... كل ذلك يعتبر من الموارد الطبيعية[13].

وترجع أهمية الطبيعة كعنصر من عناصر الإنتاج إلى أنها تعتبر المنبع لكل السلع التي ينتجها الإنسان.

4. التنظيم.

التنظيم صورة من أرقى صور العمل الإنساني الذي يلعب دوراً اقتصادياً واجتماعياً متميزاً في القيام بعملية الإنتاج، فالدور التاريخي الذي لعبه التنظيم والمنظمون في ظهور ونمو وسيادة طريقة الإنتاج الرأسمالية والانطلاق بالدول الرأسمالية الصناعية في معارج التقدم يمثل غاية أحد العقبات الرئيسية التي تعوق قدرة الدول المتخلفة على خروج من حلقة التخلف.

4. 1: تعريف التنظيم:

"التنظيم هو تجميع عناصر الإنتاج وإيجاد مشروعات جديدة والقيام بالإنتاج بالفعل والخروج بمنتجات قد تكون هي الأخرى جديدة، وذلك بغرض تحقيق الربح بما يتضمنه ذلك لقدر من المخاطر –كبر أم صغر– في ماله ومجهوده".

ومن هذا التعريف نجد أن التنظيم هو نوع خاص من أنواع العمل يتضمن عدة خصائص متميزة تقتضي توافر عدة قدرات خاصة لدى المنظم أو رب العمل الذي يقوم بعملية التنظيم.

فأما المنظم "هو ذلك الشخص الذي يقوم بدراسة مشروع من المشاريع وتنفيذه وتسييره وتحمل نتائجه"، فالقيام بنشاط إنتاجي معين يتطلب أن يكون هناك شخصاً ما أو مجموعة من الأشخاص تقوم بدراسة وافية لاحتمالات نجاحه أو فشله... وبعد هذه الدراسة يقوم بتجميع عناصر الإنتاج، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل أنه حتى بعد إكمال إنشاء المشروع فسوف يضطر المنظم إلى العمل على ضمان بقاء المشروع، حيث يحتاج إلى رقابة فعالة على النشاط الإنتاجي، وأخيراً وليس آخراً فإنه لا بد من وجود شخص أو مجموعة أشخاص تتحمل نتيجة كل هذه الأعمال، أو بمعنى آخر تأخذ على عاتقها المخاطرة الناشئة عن كل هذه القرارات، ومثل هذا الشخص هو ما يسمى بالمنظم أو المنظمين في حالة مجموعة من الأشخاص[14].

والجدير بالذكر هنا هو أن اتخاذ المنظم لكل هذه القرارات لا يعني أنه يقوم بمفرده بكل هذه الأعمال المختلفة، ولكنه عادة ما يستعين بذوي الخبرة من الفنيين والإداريين الذين يقومون بالدراسة وإبداء الرأي ولكنهم يتركون القرار النهائي للمنظم ليتخذه ويتحمل نتائجه وحده.

ولا نقصد بالمنظمين هنا مديري الشركات والمؤسسات أو كبار موظفيها، إذ أن هؤلاء لا يعدون أن يكونوا سوى عمال يتقاضون أجوراً، سواءً حقق المشروع أرباحاً أو تحمل خسائراً، ولكن نقصد بالمنظم ذلك الشخص أو الأشخاص الذين تعود إليهم الأرباح في حالة نجاح المشروع أو تعود عليهم الخسائر في حالة فشله، فبالنسبة لشركات المساهمة مثلاً نجد أن المنظم ليس هو مدير الشركة بل هم جميع حاملي الأسهم وأي قرار يتخذ من جانب المدير أو عضو مجلس الإدارة إنما يكون بناءً على تفويض من المساهمين.

4. 2: مهام المنظم:

يتضح من التعريف السابق أن التنظيم يفرض على القائم به –المنظم– الاضطلاع بمجموعة من المهام الضرورية لقيام المشروع وإنجاحه واستمراره، وأيضا تطويره إذا لزم الأمر، هذه المهام قد تختلف من مشروع إلى آخر ومن مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر، لا من حيث الجوهر ولكن من حيث مداها وحجمها وقدرة المنظم على القيام بها بمفرده أو ضرورة الاستعانة بالآخرين، وهكذا يتضح لنا مثلاً إذا قارنا المشروع الرأسمالي الصغير بالمشاريع القومية الضخمة والمشروعات الدولية، كذلك الأمر يختلف في شركة الأشخاص عنه في شركة الأموال، وبصفة عامة فإن جوهر هذه المهام يمكن تحديدها في ما يلي:

- الكشف عن وجود حاجة أو عدد من الحاجات دون إشباع، وتقدير حجم الطلب عليها؛
- البحث عن عناصر الإنتاج اللازمة وتقدير مدى صلاحيتها وكفاءتها وكفايتها لإنتاج الحاجة المطلوب إشباعها وتقدير تكلفتها؛
- تحديد الكميات المراد والممكن إنتاجها وفقاً للفنون الإنتاجية المختلفة الممكن استخدامها وكذا تحديد العائد والتكلفة في كل حالة؛
- اتخاذ قرار الإنتاج نوعياً وكمياً وشراء وتجميع عناصر الإنتاج اللازمة والقيام بالإنتاج فعلاً؛
- تسويق وتصريف المنتجات ودراسة النتائج المحققة والتي على ضوئها يتخذ قراراته في المراحل التالية: التوقف أو الاستمرار، الزيادة أو الإنقاص...

هكذا يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة الدراسة والتأكد من جدول المشروع؛
- مرحلة اتخاذ القرار والإنتاج الفعلي؛
- مرحلة التسويق.

المطلب الثالث: منافع الإنتاج.

تتمثل المنافع المحققة من العملية الإنتاجية في ما يلي:[15]

1. **المنفعة الشكلية:** هي المنفعة المحققة من تحويل شكل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو نصف نهائية، توجه لتلبية الحاجات والرغبات.
2. **المنفعة المكانية:** تعني القدرة على نقل المنتج بعد إنتاجه من مكان إلى آخر.
3. **المنفعة الزمانية:** تعني القدرة على نقل المنتج بعد إنتاجه من زمن إلى آخر.
4. **منفعة التملك:** تعني إمكانية تملك المنتج بعد إنتاجه.
5. **منفعة الخدمات الشخصية:** هي المنفعة المتحصل عليها من الخدمات، كمنتجات غير مادية.

المبحث الثاني: ماهية التصدير.

إن أول مستوى من الالتزام مع الأسواق الأجنبية يقوم عادة على الاقتراب من الأسواق الخارجية من خلال تصدير السلع والخدمات، أي البيع المباشر من منطقة ما للمنتجات التي صنعت أو حولت فيها إلى خارج الحدود الوطنية، لهذا سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم وأهمية التصدير وأنواعه، ثم على أسباب اللجوء للتصدير، ويليه التعرف على مزايا وعيوب التصدير.

المطلب الأول: مفهوم التصدير.

التصدير هو الشكل البسيط للدخول إلى الأسواق الخارجية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع البدائل الأخرى وعلى العموم يمكن أن ينظر للتصدير من زاويتين:[16]

1. التصدير باعتباره نشاطا سلبيا وهو عندا تبيع المؤسسة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة حيث تنظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط.
2. أما النظرة الثانية للتصدير باعتباره نشاطا إيجابيا والذي يعني أن المؤسسة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج، كما تخصص موارد مادية وبشرية في السوق الخارجي كبديل استراتيجي للعمل في السوق المحلي.

ويعرف أيضا بأنه كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي.[17]

ثانيا أنواع التصدير

يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر أو مشترك.

أ- التصدير المباشر:

هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الاستثمار والمخاطرة ومفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطى كلف الاستثمار فضلا عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المتحققة إلى الوسطاء.[18]

وتتم عملية التصدير المباشر من خلال ما يلي:[19]

- إنشاء إدارة متخصصة للتصدير ويكون مسؤول عنها مدير المبيعات الخارجية (مدير التصدير) ومجموعة من المساعدين له وهدفهم البحث عن أسواق خارجية من خلال تفاوتهم مع إدارة التسويق في المؤسسة؛
- وجود فرع لإدارة المبيعات في الأسواق الخارجية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق وجود فعلي لها على أرض الأسواق الدولية وللتعرف عن كثب على طبيعة هذه الأسواق وحاجات ورغبات الزبائن فيها؛
- تعيين مديرين وممثلين في الأسواق الخارجية وتكون مهمتهم السفر للأسواق الدولية؛
- وكيل أجنبي في السوق الدولية، حيث يقوم بالبيع لصالح المؤسسة نيابة عنها في سوقه الدولية.

ب- التصدير غير المباشر:

يتم التصدير غير المباشر من خلال أن يقوم الوسطاء (وكلاء البيع أو وكلاء التصدير) بشراء المنتج مباشرة من المصنع ومن ثم إعادة بيعها إلى دولة أجنبية وتحت اسم وكيل البائع أو وكيل التصدير، وعليه فإن المصدرين غير المباشرين ليس لديهم اتصال مباشر مع المستهلكين في الأسواق الأجنبية. والذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية: [20]

- **التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء:** حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشترين في الأسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة.
- **المنظمات التعاونية:** حيث تقوم هذه المنظمات بالتعاون مع الشركات المنتجة للبحث لها عن أسواق خارجية لمنتجاتها وتكون هذه المنظمات تحت سيطرة ورقابة الشركات المنتجة.

وهذه الطريقة في الدخول للأسواق الخارجية تحقق ميزتين أساسيتين هما: [21]

- أنها تقلص التكاليف المترتبة على الاستثمار لكون الشركة ليست بحاجة إلى إيجاد وتطوير قسم التصدير وإيجاد قوة بيعية للعمل فيه، وتحمل التكاليف الإضافية مقابل ذلك.
- تقليل هذه المخاطرة لأدنى حد ممكن لكون هؤلاء الوسطاء الذين ينبون عن الشركة في التصدير لهم الإلهام والمعرفة الكافية عن الأسواق الخارجية ولذلك فالأخطاء المحتملة بالعمل ستكون قليلة جدا.

ت– التصدير المشترك أو المنظم:

هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين ذوي اهتمام مشترك للتصدير معا، وهو يشكل أسلوبا فريدا في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات بالاشتراك في تنظيم معين لتحسين أنشطتها التصديرية[22].

المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه.

يمكن تبيان أهمية وأهداف التصدير فيما يلي:

أولا: أهمية التصدير:

للتصدير أهمية كبيرة تتمثل في:

– دخول العملة الصعبة بكثرة مما يساعد على زيادة النمو الاقتصادي أيضا؛

– المساعدة على تقليل حجم البطالة نسبيا وازدهار الاقتصاد القومي؛

– زيادة حجم العمالة وزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة التصدير للخارج؛

– الاستفادة القصوى من التكنولوجيا المتاحة.

ثانيا: أهداف التصدير:

ويمكن ذكرها كما يلي:[23]

1. الأهداف المرتبطة بالاستراتيجية التجارية وهي:

– تجاوز السوق الوطنية المشبعة؛

– توزيع جغرافي للمخاطر؛

– التكيف مع المنافسة؛

– التواجد في السوق الدولية.

2. الأهداف المرتبطة بالجانب المالي:

– الزيادة في رقم الأعمال؛

– رفع هوامش المردودية والإيرادات المالية؛

– رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.

3. الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج:

– تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة؛

– استغلال الامتيازات المتوفرة؛

– خفض الكلفة الإنتاجية؛

– الرفع من جهود البحث والتطوير.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى التصدير والظروف المحيطة به.

يمكن تبيان ذلك في النقاط التالية:

أولا: أسباب اللجوء إلى التصدير.

يمكن تحديد أسباب اللجوء إلى التصدير في النقاط التالية:

– تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير؛

– تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الأسواق الخارجية؛

– الاستفادة من وفرات الحجم في التسويق؛

– تنويع مخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية؛

– تصريف خارجي لسلع موسمية الإنتاج والاستخدام؛

– تشغيل طاقات وموارد فائضة ومعطلة؛

– اغتنام فرص تسويقية خارجية تحقق مردودا مشجعا للاستفادة منها؛

– تطوير وإدارة الأفراد العاملين في المؤسسة؛

– تطوير الإنتاج وطرقه وهذا استجابة للبيئة الخارجية.

ثانيا: مزايا وعيوب التصدير.

للتصدير مزايا وعيوب يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:

أ–مزايا التصدير: إن اعتماد المؤسسة على التصدير للدخول إلى الأسواق الأجنبية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:

– يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيفة؛

– وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛

- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى.

ب- عيوب التصدير:

- حواجز التعريفية الجمركية والتي يمكن أن تجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية؛
- تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج مع عدم ضمان قيامه بهذه المهام لصالح المؤسسة وتكون لديهم ولاءات متعددة أي التعامل مع المنافسين فتقل اهتماماته بمنتجات المؤسسة؛
- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة اقل لتصنيع المنتوج في الخارج؛
- في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.

المطلب الرابع: الظروف المحيطة بالتصدير.

تتمثل أهم الظروف المحيطة والتي من شأنها أن تؤثر في التصدير فيما يلي: [24]

1- الظروف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

أ- الظروف الاقتصادية الداخلية:

حيث ترتبط إما بحالة النمو أو الركود الاقتصادي للدولة، حيث أنه في حالة النمو تدعم حركة التصدير أما في حالة الركود

الاقتصادي تضعف حركة التصدير وعليه يجب على المصدر أن يقوم بتحليل هذه الحالات، ويجب عليه كذلك تحليل التضخم والوضعية المالية للدولة المتعامل معها من حيث حجم مخزوناتها وديونها الخارجية بالعملة الصعبة.

ب- الظروف الاقتصادية الدولية:

حيث ينظر لها من خلال وضعية العملات الأجنبية على المستوى الدولي لأن السوق الصعبة متقلبة مما يؤثر على حجم المعاملات الخارجية.

2- الظروف الداخلية لمؤسسات القائمة بالتصدير:

حيث يجب على المؤسسة هنا تحديد حجم ونوعية التصدير وذلك من خلال:

أ- من حيث المنتج أو الخدمة المقدمة: وهي تتعلق ب:

- ثمن المنتج؛

- نوعية المنتج والخدمات المرتبطة به مثل خدمات ما بعد البيع.

ب- من حيث الأجهزة المكلفة بالتصدير: وهي:

- المصالح المكلفة بالتصدير الموجود داخل المؤسسة؛
- تسير الموارد البشرية المكلفة بالتصدير مثل توظيف العمال وغيرها.

ت- من حيث القنوات المعتمدة في التوزيع : وهي

- المنهجية المعتمدة لغزو الأسواق الخارجية مثل قنوات التصدير وغيرها؛
- تنظيم التوزيع.

ث- من حيث سياسة الاتصال: والتي تتعلق ب:

- مدى استعمال المؤسسة المصدرة من وسائل الاتصال مثل معارض دولية، الانترنت وغيرها.

3- الظروف السياسية:

حيث أن التصدير كغيره من المعاملات الدولية يتأثر بالأوضاع السياسية القائمة في بلد الاستيراد والتصدير.

4- الجوانب القانونية:

إن اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية بين دول العالم أدى إلى اختلاف الأنظمة القانونية وبذلك يجب على رجال الأعمال المعرفة التامة بتلك القوانين، وبذلك ظهرت المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة ومؤتمر الأمم المتحدة للاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية لتسهيل هذه المعاملات المتعلقة بمختلف أنواع المعاملات التجارية.

5- الجوانب الثقافية:

حيث تتعلق بالعادات والتقاليد واللغة والدين للبلد الذي نتعامل معه وللاستفادة منه يجب تحديد التصدير المناسب له.

6- جانب النمو السكاني:

حيث أنه إذا كانت ظاهرة النمو السريع للسكان والذي يفوق معدلات النمو الاقتصادية يؤثر سلبا على نمو الصادرات، حيث أنه كلما زاد الاستهلاك المحلي للسلع والخدمات أدى ذلك إلى التأثير على معدل نمو الصادرات بالانخفاض والعكس صحيح.

في الأخير نشير إلى أن النشاط الإنتاجي والتصدير هو أساس في ازدهار وتقدم الدول بشكل عام وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص وللإنتاج أسلوبين إنتاج مستمر وإنتاج متقطع، كما أن التصدير يكون بطريقتين تصدير مباشر وتصدير غير مباشر.

قائمة الهوامش والإحالات:

[1] عبد اللطيف بن اشنهو، مدخل إلى الاقتصاد السياسي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991، ص40.

[2] السيد عبد المولي، أصول الاقتصاد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص 191.

[3] أحمد عادل حشيش/ زينب حسين عوض الله، مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 1999، ص362.

[4] أحمد عادل حشيش/ سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 185.

[5] إيمان محمد محب زكي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 121.

[6] زينب عوض الله/ مجدي محمود شهاب/ أسامة محمود الفولي، أصول الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 52.

[7] محمد خليل بركي، الاقتصاد، الطبعة الثانية، مكتبة نهضة الشرق، مصر، 1980، ص 42.

[8] السيد عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 201.

[9] زينب عوض الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[10] محمد خليل البرعي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[11] السيد عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 255.

[12] عادل أحمد حشيش/ سوزي عدلي ناشد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

[13] محمد خليل البرعي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[14] نفس المرجع، ص 59.

[15] رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي ، قالمة، 2015-2016، ص07.

[16] غول فرحات، التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص190.

[17] سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص40.

[18] ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص280.

[19] نظام موسى سويدان / شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003، ص363.

[20] نفس المرجع، ص363 .

[21] ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص280.

[22] رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 141.

[23] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص43.

[24] علي بشير محمد، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1996، ص70 -73.

خاتمة

إن إدارة الأعمال الدولية هي إحدى الركائز الهامة في أي سياسة واستراتيجية وجب تبنيها من طرف أي منظمة أعمال أو دولة، تمارسها ضمن بيئة تحاول من خلالها توسعة نشاطها المحلي على مستوى الدولي، واكتساح أسواقها أسواق العالم وفق سياسات مدروسة وتخطيط وتنظيم لتحقيق تنمية واقتصاد قوي في ظل المنافسة الشرسة للدول الرأسمالية. حيث إن إدارة الأعمال الدولية تحتل أهمية بالغة ضمن فروع الاقتصاد المتعدد، ويرجع ذلك إلى ما يثيره هذا الموضوع من مشكلات اقتصادية ناتجة عن دخول مفاهيم جديدة في العلاقات الدولية كالعولمة والتدويل والتكتلات الاقتصادية. فقد أضحت الحدود الاقليمية بين الدول مجرد حدود سياسية تفصل الدول عن بعضها من الناحية السياسية فقط، أما من الناحية الاقتصادية فلا مثيل لهذه الحدود ونحن أمام عالم اقتصادي يبدو كقرية صغيرة، فالأعمال الدولية لا يقف أمامها أي فاصل وأصبحت واسعة الانتشار مع مرور الزمن.

ونستخلص من المعلومات الواردة في هذه المطبوعة الجامعية أن إدارة الاعمال الدولية التي تمثل الفكر الإداري، والذي يهتم بإدارة الشركات التي ترغب في المنافسة الدولية ودخول الأسواق العالمية، وازدادت أهمية إدارة الأعمال الدولية نتيجة للمتغيرات الجديدة على الساحة العالمية، وما يحدده الفهم الواعي والمتجدد لإدارة الأعمال الدولية من فوائد على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى الشركات.

وفي الأخير، نسأل الله أن نكون قد وفقنا لما كنا نصبوا إليه والحمد لله أولا وآخرا.

انتهى بتوفيق وفضل من الله.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية:

- الكتب:

1. أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2001.
2. أ.أ.ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة الدكتور علي محمد تقي عبد الحسين القزويني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
4. أحمد عادل حشيش/ زينب حسين عوض الله، مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 1999.
5. أحمد عادل حشيش/ سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
6. أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
7. أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ط2، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
8. إدريس ثابت عبد الرحمان/ جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة 01، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. اسماعيل محمد السلطان، الاقتصاد السياسي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
10. أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1982.
11. إيمان محمد محب زكي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
12. الباشا محمد شحادة مظمي وآخرون، مبادى التسويق الحديث، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
13. السيد سعيد محمد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، عالم المعرفة (سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)، الكويت، نوفمبر 1986.
14. السيد عبد المولي، أصول الاقتصاد، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1997.
15. الهادي نادية، الإدارة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.

16. بشير عباس العلاق/ قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

17. بشير عباس العلاق/ قحطان بدر العبدلي، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.

18. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006.

19. جاسم محمد زكرياء، مفهوم العالمية في التنظيم الدولي المعاصر، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006.

20. حبيب الله/ محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

21. خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996.

22. الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997.

23. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .

24. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

25. رمزي زكي، الاقتصاد العربي تحت الحصار، ط01، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.

26. زاهد محمد ديري، إدارة أعمال دولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

27. زكريا مطلك الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

28. زكرياء مطلك الدوري/ أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية "منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

29. زينب عوض الله/ مجدي محمود شهاب/ أسامة محمود الفولي، أصول الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

30. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

31. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

32. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

33. سعيد يوسف البستاني، مفهوم العالمية في التنظيم الدولي المعاصر، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006.

34. صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، ط13، المكتب العربي الحديث، مصر، 2003.

35. طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التصميمات)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.

36. طارق نوير، دور الحوكمة الداعمة للتنافسية، حالة مصر، المعهد اللغوي للتخطيط، الكويت، 2002.

37. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

38. طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الاعمال الدولية، جامعة قناة سويس، 2000.

39. طاهر مرسي عطيه، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013.

40. عادل الحشيش، مجدي محمود شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.

41. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات –الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة–، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، 2003.

42. عبد الرحمان محمد العيبوى، الإدارة في عصر العولمة، الطبعة الأولى، إدارة الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

43. عبد الرحيم يوسف، الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملات الأجنبية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2004م-1424هـ.

44. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.

45. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العملية والأدلة التطبيقية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

46. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.

47. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

48. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1997.

49. عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق الدولي، الإسكندرية، مصر دار الجامعة الجديدة، 2004.

50.عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.

51.عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989.

52.عبد اللطيف بن اشنهو، مدخل إلى الاقتصاد السياسي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991.

53.عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.

54.عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاته المستقبلية بعد أحداث 11 ديسمبر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

55.عرفات إبراهيم عياض، إدارة الاعمال الدولية، دار البداية الناشرون والموزعون، 2011.

56.عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

57.عصام بدوي/ حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1991.

58.عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

59.علي بشير محمد، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1996.

60.علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

61.علي الصيهود السوداني، إدارة الأعمال الدولية "مدخل تطبيقي"، الطبعة 1، الضاد للنشر والتوزيع، العراق، 2018.

62.علي عباس، إدارة الاعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

63.عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة لتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.

64.غول فرحات، التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

65.غول فرحات، التسويق الدولي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

66. فريد النجار، إدارة الاعمال الدولية والعالمية: استراتيجيات الشركات عابرة القارات، الدولية ومتعددة الجنسية العالمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006.

67. فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

68. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

69. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

70. محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية: التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

71. محمد الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

72. محمد خليل بركي، الاقتصاد، الطبعة الثانية، مكتبة نهضة الشرق، مصر، 1980.

73. محمد دويدار، مبادئ الاقتصاد السياسي، ج03، الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

74. محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

75. محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.

76. محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي والعالمي؛ المعاصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

77. محمد سرور الحريري، استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي: مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

78. محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

79. محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، الدار الجامعية، (طبع، نشر وتوزيع)، مصر، 1996.

80. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

81. محمود العكة، إدارة الاعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

82. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.

83. محمود حسن الهواسي/ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014.

84. محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة بين الأوهام والحقائق، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999.

85. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

86. موسى سعيد مطر، المالية الدولية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003.

87. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

88. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995.

89. نظام موسى سويدان / شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003.

90. نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.

91. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة 4، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

92. يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر، مصر، 1997.

93. يوسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

94. يوسف محمود جربوع، المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- الأطروحات والمذكرات:

أولا: الأطروحات:

1. بيوض محمد العيد، أثر المحددات الاستثمارية للشركات المتعددة الجنسيات على السياسات البيئية للدول المضيفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.

2. محمد أمين رماس، "سياسة التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل التكنولوجيا الحديثة – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

علوم التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص التسويق الدولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/ 2016.

3. نوح فرجوي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سوفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

ثانيا: المذكرات:

1. ابتسام بوشريط، آلية برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية لنتائج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2010.

2. العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010/2009.

3. بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999-2000.

4. زايدي عبد العزيز، تأثير المؤسسات المالية الدولية على الوضع الاجتماعي في الجزائر من 1989-2005، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2006.

5. فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر –دراسة حالة شركة Pepsi – الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2011/ 2012.

6. محمد حسين محمد سيد محمد، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، 2010.

7. ولد محمد عيسى محمد محمود، الشركات متعددة الجنسية واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

- **التقارير والمنشورات:**

1. توماس هولين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
2. رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي ، قالمة، 2015-2016.
3. صلاح سلطان عطية، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
4. عبد الصمد عبد العزيز سكر، مجلس التعاون العربي على ضوء النظرية العامة للتنظيم الدولي، جامعة عين شمس، القاهرة، 1995.
5. نشرية وزارة التجارة، حصيلة أنشطة واحصائيات السداسي الأول من سنة 2017.

- **المجلات والدوريات:**

1. روبرت ميل وجاك جلين وآخرون، المشروعات المشتركة الدولية في البلدان النامية، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، مارس 1997.
2. مصطفى بن سعيد، الاستثمار الأجنبي في الجزائر لحل الأزمة الاقتصادية، مجلة التذكير، العدد 6، الجزائر، 1990.

- **الملتقيات والمؤتمرات والندوات:**

1. لخضر مولاي/ عبد الحميد بوخاري، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية الدولية، ملتقى دولي حول التكامل الاقتصادي العربي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 17-19 أفريل 2007.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- **Livres/Books:**

1. Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998.

2. GOUX (CH), LE PERIL AMERICAIN, Ed : CLAN LEVERY, FRANCE, 1971.
3. PASCO – BERHO (CORRINE), MARKETING INTERNATIONALE (OUVRAGE REALISE EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE DE FORMATION AUX ECHANGES INTERNATINAUX C. F. E. I, GROUPE COFACE), 2em EDITION, Ed : DUNOD, PARIS, FRANCE, 1997.
4. GHERTMAN MICHEL, LES MULTINATIONALES, COLLECTION QUE SAIS – JE ?, 1ere EZDITION, ED : PUF, PARIS, FRANCE, 1982.
5. Pasco Berho, Marketing international. Edition Dunod,3 emme edition, Paris, 2000.
6. SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993.

- المواقع الإلكترونية:

1. منشورات الوكالة الوطنية التطوير الاستثمار ANDI، على الموقع:

http://www.andi.dz Consulté le : 11/06/2019

2. نجم الديلمي، دور سياسة المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية على اقتصاديات البلدان النامية، مؤسسة الحوار المتمدن، العدد 4165، برلين، 2013، مقال منشور على شبكة الأنترنيت على الموقع:

https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=370351

3. http://study.com/academy/lesson/international-market-definition-lesson-quiz.html#lessonsCarousel.
4. http://www.quran-radio.ps/edara14.htm consulté le: 20/01/2022.
5. https//www.lectur.aspx fid.business.uobabylon.edu.iq consulté le: 22/01/2022.
6. https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.
7. https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.
8. https/ /madoo3.com consulté le: 25/01/2022.
9. https//www.djlfa.info/vb/showthread.php ?t-446547 consulté le: 25/01/2022.
10. www.auto.algerie.com /folus.com -www.algerie consulté le : 21/06/2020.
11. https://societegenerale.dz consulté le : 21/06/2020.
12. http://www.chevrolet-algerie.com consulté le : 21/06/2020.
13. wind of change in Algeria consulté le: 18/10/2019.