

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

UNIVERSITY – SETIF 1

Faculty of Economics, Commerce
and Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات

إعداد الدكتور: معاوي عبد العظيم

تاريخ اعتماد المطبوعة 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

UNIVERSITY – SETIF 1

Faculty of Economics, Commerce
and Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات

إعداد الدكتور: معاوي عبد العظيم

تاريخ اعتماد المطبوعة 2020-2021

البرنامج الوزاري الخاص بمقاييس إستراتيجيات النمو والتحويل لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص الإدارة

الإستراتيجية للمؤسسات

1- المقدمة

2- نمو المؤسسات (إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بنمو المؤسسة).

1-2- نموذج النمو.

1-1-2- النمو الداخلي.

2-1-2- النمو الخارجي.

3-1-2- النمو المتصل.

4-1-2- محاولة تجاوز الغموض بين النمو الداخلي والنمو الخارجي.

3- التدويل

1-3- مفهوم تدويل النشاط.

2-3- المراحل الأساسية للتدويل وعوامل فشل إستراتيجية للتدويل.

2-3- الأسباب (العوامل) الدافعة لانتهاج إستراتيجية التدويل ومخاطرها.

3-3- متطلبات التدويل.

4-3- الأبعاد الرئيسية للتنافس في الأسواق الدولية.

1-4-3- تحديد نمط الدخول إلى الأسواق الدولية.

2-4-3- تصميم منتجات بمواصفات عالمية.

3-4-3- إجراءات اختيار مراكز أو مواقع لنشاطات المؤسسة (اختيار الأسواق).

4-4-3- طبيعة المنتج الدولي الموجه لاختراق الأسواق الدولية.

5-4-3- خصائص المنتج في الأسواق الخارجية (الدولية).

4- أهم إستراتيجيات التدويل.

1-4- إستراتيجية التصدير.

1-1-4- تعريف نشاط التصدير (التصدير المباشر، التصدير غير المباشر).

2-1-4- مزايا وعيوب طرق التصدير.

3-1-4- أهم الفروقات بين عمليات التصدير المباشر والتصدير غير المباشر.

2-4- إستراتيجية الاستثمار الأجنبي.

1-2-4- إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر.

2-2-4- العوامل المحددة لجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر (دوافع تصدير الاستثمار الأجنبي المباشر).

3-2-4- الاستثمار الأجنبي المباشر المشترك والاستثمار الأجنبي المباشر المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

4-2-4- الفرق بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر.

ملاحظة مهمة: إستراتيجية التعاون أو ما يسمى بإستراتيجية التحالف سيتم التطرق إليها في المحور الأول المتعلق بالنمو

المتصل.

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل
صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

سورة النمل الآية 19-

تقديم

إن هذه المطبوعة مخصصة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، لتكون بمثابة مرجعا يقتدي به الطالب لمعرفة مختلف الجوانب المرتبطة باستراتيجيات النمو والتدويل وفق نمط أكاديمي معتمد من طرف الوزارة الوصية.

إن الهدف الأساسي لمحتويات هذه المادة التعليمية هو معرفة جميع الاستراتيجيات المرتبطة بإستراتيجية النمو وأيضا التعرف على مفهوم إستراتيجية التدويل وأهم المصطلحات المرتبطة بهذه الإستراتيجية وكذا أوجه التشابه والاختلاف بين مصطلح التدويل ومصطلحات العولمة والعالمية .

في هذا السياق فقد تم إنجاز هذه المطبوعة بناء على توجيهات الوزارة الوصية وفق نموذج قدمته الوزارة ضمن سعيها لتطوير جودة البرامج التعليمية عبر كافة الجامعات الجزائرية، لهذا تم تقديم المطبوعة على ثلاث محاور أساسية، فكان المحور الأول متعلق بدراسة مختلف المفاهيم المرتبطة بالنمو بنوعيه (داخلي وخارجي)، في حين كان المحور الثاني متعلق بدراسة جميع الجوانب المرتبطة بقضية التدويل، بينما انحصر المحور الثالث حول دراسة أهم استراتيجيات التدويل المتاحة أمام المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية.

على هذا الأساس فإن الطالب المقبل على دراسة محتويات هذه المادة التعليمية عليه الإلمام أو معرفة المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات لتوسيع أنشطتها، التشخيص الإستراتيجي، والتي يكون قد تطرق إلى محتوياتها التعليمية في السنوات السابقة من دراسته.

الدكتور: معاوي عبد العظيم

Abdeladhim-maaoui@univ-setif.dz

maaouiadoma@gmail.com

مقدمة

إن المتغيرات الحديثة التي ظهرت أو طفت على السطح من تعدد الأسواق العالمية وحرية الانتقال بين مختلف أسواق العالم، جعلت أغلب القائمين على اقتصاديات الدول إعادة نظرهما اتجاه مؤسساتها باعتبارها الوحيدة القادرة على تحقيق المنافسة في الأسواق الخارجية، ففي الوقت الذي شهد القطاع النفطي أزمات اقتصادية نتيجة انخفاض العائد من المحروقات وخصوصا بالسنة للدول التي تعتمد على قطاع المحروقات، فإن هذا الأمر شجع الدول على تغيير السياسة الاقتصادية المنتهجة من خلال البحث عن عائدات جديدة، ولعل من أهم السياسات التي يمكن أن تحقق المطلوب هو تشجيع المؤسسات العاملة في جميع المجالات الاقتصادية بالخصوص، الاجتماعية، الثقافية وحتى السياسية على الدخول إلى عالم الاستثمار من خلال تنشيط السوق المحلي أولا ثم التفكير في غزو أسواق جديدة. والجزائر ومؤسساتها ليست بمعزل عن التقلبات الاقتصادية التي تشهدها أغلب دول العالم، لهذا فإن القائمين على تسيير المؤسسات بغض النظر عن حجمها إذا كانت مؤسسات مصغرة، أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أو مؤسسات كبيرة مطالبون بإيجاد السبل الكفيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة، ولعل من أهم السياسات التي يجب على الدول انتهاجها هو تشجيع المؤسسات المحلية على تدويل أنشطتها خارج الحدود الجغرافية، من خلال توفير الأرضية المناسبة من تشريعات وقوانين تساعد المؤسسات على الاحتكاك بالمؤسسات العالمية من أجل اكتساب المعارف والمعارات والكفاءات والتكنولوجيا التي تساعد على تحقيق الأهداف. والمؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل وتتأثر بمختلف العوامل والظواهر الاقتصادية المحيطة بها هذه البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تتسم بعدم التأكد، فمن جهة تتيح لها فرصا للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق. ولهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط واختيار الإستراتيجية المثلى، وتعتبر إستراتيجيات النمو والتدويل أحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات المحلية على الإنتاج المحلي أولا ثم التفكير في غزو الأسواق الخارجية، من خلال ما تتيحه من طرق وأساليب موجهة أساسا للدخول إلى الأسواق الخارجية.

على العموم، وتماشيا مع أهداف المادة التعليمية، فإنه تم تقسيم هذه المادة إلى ثلاث محاور: خصص المحور الأول لدراسة المفاهيم المرتبطة بالنمو وأيضا تجاوز الغموض بين مفهوم النمو الداخلي والخارجي، أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة المفاهيم المرتبطة بقضايا التدويل من مراحل ودوافع واستراتيجيات التسويق الدولي، أما المحور الثالث فقد خصص لدراسة أهم استراتيجيات التدويل كالتصدير والاستثمار الأجنبي، وصولا إلى الاتفاقات التعاقدية.

المحور الأول

مفاهيم أساسية حول نمو

المؤسسات

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول نمو المؤسسات

أولاً- النظريات الاقتصادية الموجمة لتحديد مفهوم النمو

سنحاول من خلال هذه النقطة التطرق إلى مختلف النظريات الموجهة لتحديد مفهوم النمو:

1- النظرية الاقتصادية التقليدية:

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

وعرف E.T. Penrose نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يخلفه من انعكاسات، فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات.... إلخ)¹، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير.... إلخ). وقد استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

- مردودية العوامل Le rendement factoriel وتتجلى في العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، وبهذا المعنى ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجه نحو الاستقرار فالانخفاض على الرغم من الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة العوامل المتناقصة.

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

إذا فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعوامل وفورات الحجم إلى حدها الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة وهدف

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

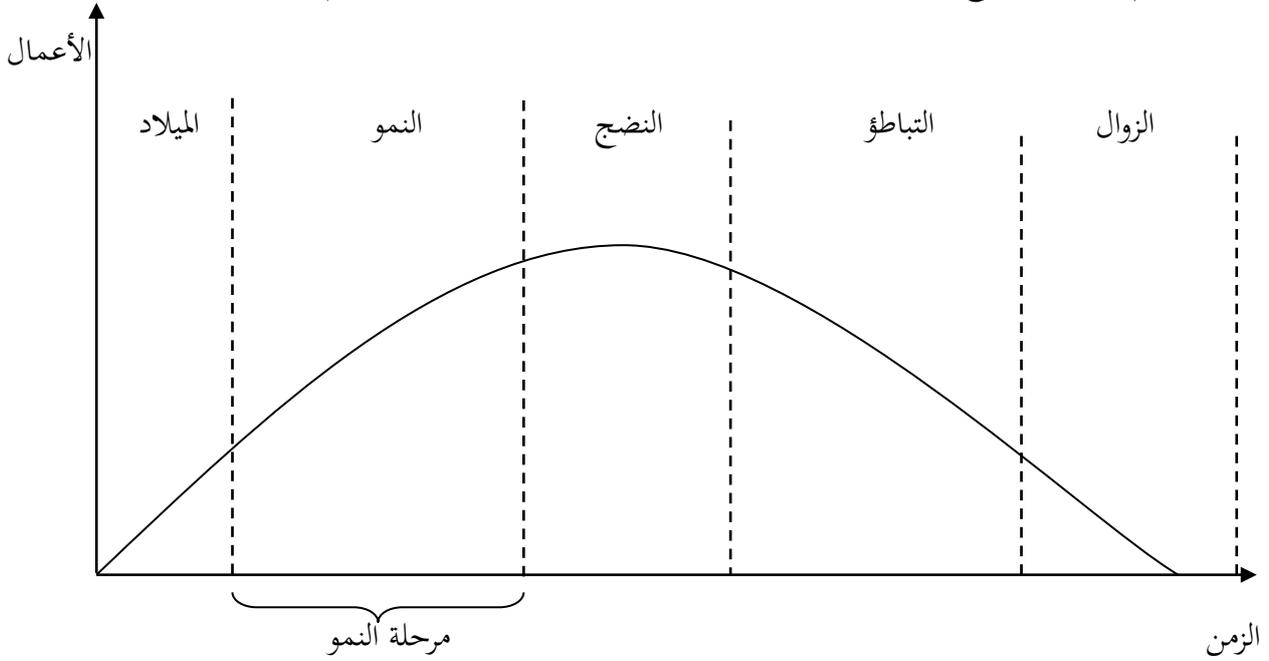
تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيرادات إضافية (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج¹.

2- نظرية دورة حياة المؤسسة:

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

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

الشكل رقم (01): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

المتبع لنموذج دورة حياة المؤسسة يظهر أن هذا النموذج ساهم في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يبين المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، وعليه يمكن تشخيص النمو بناء على وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط، العلاقة الموجودة بين المالكين والمسيرين)، الخصائص

¹ - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص13.

التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الاستراتيجية، الوضعية السوقية¹.

3- نظرية السيرورة الداخلية للنمو:

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، غير أنها تظل غير كافية في نظر الكثير من الاقتصاديين وعلى رأسهم E.T.Penrose التي قامت بإعداد تصور جديد سمته النظرية العامة للنمو، حيث تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، إذ ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المسبق للسقف الأعلى الذي يمكن أن يبلغه معدل النمو.

إن الفكرة الجوهرية لهذا الطرح يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانات النمو، حيث أن الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدل النمو التي تريد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ويبرر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي تركتها الأنشطة السابقة، وبهذا الشكل يتحقق النمو المتواصل.

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيف يمكن للمؤسسة ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، ويرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt (1984)، Barney (1986، 1991)، Rumelt (1984).

فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي؛ بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.²

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالمواد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء.³

¹ - إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص 17.

² - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 112.

³ - برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص 49.

ففي هذا الشأن وحسب Barney فإنّ المقاربة المبنية على الموارد تستمد أصولها من مصدرين أساسيين:

- نظرية الربيع الاقتصادي لـ David Ricardo

- أعمال Edith Penrose

3-1- نظرية الربيع الاقتصادي لـ David Ricardo

تفترض هذه النظرية أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم للمالكه، بمعنى أنها ترجع بنا إلى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي *Prédominance* للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، استنادا إلى ذلك نجد أن منظري اقتصاديات العرض وخاصة *Freidman*، ومن قبلهم *Penrose* قد توصلوا إلى كون نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية وأصلية، تركز على موارد منفردة وليس على اختيارها لصناعة جذابة¹.

3-2- أعمال Edith Penrose

قامت *Penrose* بإصدار كتاب سنة 1959 بعنوان "The theory of the growth of the firm" كانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو وحدود هذا النمو. في هذا الكتاب كانت *Penrose* السبّاقة إلى اعتبار أن ما يحدث داخل المؤسسة على نفس درجة الأهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية²، وأن المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد الإنتاجية -مادية، مالية، بشرية-، وحسب رأيها فإن نمو المؤسسة يتحدد بـ:

- حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة؛

- قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

بمعنى آخر أنّ المضمون الداخلي أي الموارد هو الأقدر على توليد النمو للمؤسسة، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة³. كما قد أكدت أنّ تباين الخدمات هو ما يؤسس للخاصية المتفردة لكل مؤسسة، أي أن المورد يمكن أن ينتج

¹- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 24.

²- Robert H. Lowson, Strategic Operations Management: The new competitive advantage, the Taylor & Francise-Library, 2003, p 47.

³- Jay B Barney, Delwing N Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007, p11.

خدمات مختلفة تبعا لطريقة استغلاله، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة علما أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعا للإمكانيات المادية التي يمتلكها¹.

فالسؤال الذي يطرح نفسه والذي يجب التفصيل فيه هنا هو ما المقصود بإستراتيجية النمو وفق ما جاءت به النظريات السابقة؟ وما هي طرق النمو؟ وهذا ما سنحاول التعرض إليه في النقطة الموالية.

ثانيا- التوجهات العامة لنمو المؤسسة

1- مفهوم نمو المؤسسة

إن المتتبع للنظريات السابقة يطرح فكرة إعطاء تعريف موحد لنمو المؤسسة، ففي هذا الشأن تعددت التعاريف التي تطرقت لنمو المؤسسة وقد تطورت بتطور الزمن وحتى الظروف الاقتصادية، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف: تعريف 01: عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة النمو يتركز على الإنتاج وتكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج².

تعريف 02: عرفت E.T. Penrose النمو على أنه الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، وعلى هذا الأساس فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما هي نتاج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وها مردودية العوامل ووفرات الحجم³. تعريف 03: تعريف Sammu 1996 حيث يرى أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية⁴.

فالنمو إذا هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية:

- عوامل الإنتاج: زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال، الزيادة في عدد الآلات والمعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا مرتقبا.
- النتائج: الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9-8 مارس 2005، ص 243.

² -Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971, p 06.

³ -Gasmi Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998, p 87.

⁴ - كربول محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بالقلايد، تلمسان، 2013-2014، ص 45.

- النشاط: زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة، توسيع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع)، إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات.

كما يمكن تقدير نمو المؤسسة بطريقة نوعية: حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، وتعديل لمنتجاتها، وتوسيع لتشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية، ومن الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يظهر نمو المؤسسة في الأجل القصير لكن يمكن اعتباره في الأجل الطويل كأحد أهم مؤشرات نمو المؤسسة، (زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في سوقها، زيادة الوعي بعلاقتها التجارية، تحسن صورة المؤسسة)، وعليه فنمو المؤسسة يظهر من خلال مدى حفاظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وتنميتها¹.

2-العوامل المحددة للنمو (مقومات النمو):

إن ظاهرة نمو المؤسسات هي ظاهرة جد معقدة ومتعددة الأبعاد وإن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهمة العلاقة التي تربطها ببعضها وتأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات بما يضيف غموضاً أكثر حول مسألة النمو، لذا كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط مضمونه أن نجاعة المؤسسات مشروط بمواردها، بيئتها، بسلوك وقرارات مسيرها اتجاه مختلف المتغيرات، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات، متغيرات تتعلق بالمسير، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات تتعلق بالإستراتيجية وأخرى تتعلق بالبيئة. في هذه النقطة لا بد من التنويه إلى أثر الارتباط بين هذه المتغيرات، وسنفصل في كل واحدة منها فيما يلي²:

- ✓ **محددات تتعلق بالمسير:** يعد المسير في المؤسسات ذو أهمية بالغة وإن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات بصفة عامة، لذلك تتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:
 - خصائص بسيكولوجية للمسير: وتشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور وأهم خاصية هنا هي روح المبادرة وحب المغامرة لأنها الدافع للتقدم.
 - خبرة المسير: المهارات والكفاءات التي يملكها و كذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات .
 - التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزاً أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه ويتحفزون هم أيضاً، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع.

¹- عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص 46.

² - Michel COSTER, *Entrepreneuriat*, PEARSON Education, Paris, 2009, p 197-201.

- وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ و قد يغفل عن بعض الأمور التي تكون عناصر مهمة لنمو المؤسسات وبقائها واستمرارها، فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء.

✓ محددات تتعلق بالمؤسسة: وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة حسب حجمها، فنمو المؤسسة يختلف من مؤسسة صغيرة إلى متوسطة وأيضاً الكبيرة.
- الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهياكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو.
- التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة خصائص المؤسسات النامية.
- كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءة البشرية غالباً ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة
- التمويل: إن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة له أثر إيجابي على نموها.

- ✓ محددات تتعلق بالبيئة: تتمثل في حالة البيئة التي تتواجد المؤسسة فيها، حيث أن نمو المؤسسات يتأثر بطبيعة البيئة ما بين بيئة تعرف تقلبات وتغيرات، وبيئة مستقرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن نمو المؤسسة يتأثر أيضاً في البيئة المعقدة تحوي عدة متغيرات متداخلة ومتشعبة، مقارنة بالبيئة البسيطة التي تحوي متغيرات محددة، وفي هذا الشأن فإن فرص في البيئة العامة للمؤسسة كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة.

- السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزاً لنمو المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافزاً للسيطرة على سوقه.

- ✓ الارتباطات: كما سبق وذكرنا فإن كل من المسير، الإستراتيجية، المؤسسة والبيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات، ولكن يجب أن لا نغفل أن الارتباطات الموجودة بين هذه المحددات الأربعة لها تأثير مباشر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق وانسجام بين كل هذه المحددات كلما ساعد

المؤسسة على النمو والاستمرار، والعكس من ذلك أنه كلما كان هناك تنافر وتباعد في خصائص هذه الحدودات كلما كان ذلك عائقا يحول بين المؤسسة ونموها.

3-أهداف النمو:

يمكن حصر أهداف النمو في النقاط التالية¹:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات، أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية.
- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء: فالنمو يضيف مجموعة من المظاهر: الشهرة، السلطة والمكانة الاجتماعية، وغايات عامة تخصي كل المؤسسة كتحسين الربحية وزيادة المردودية.
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة، إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.

ثالثا - النمو كخيار استراتيجي

1- استراتيجيات نمو المؤسسة

يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق، وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، فهي بذلك تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسة في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها مؤسسة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة².

تعرف أيضا إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية، من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح لنا جليا أنه هدف استراتيجي

1- عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 46.

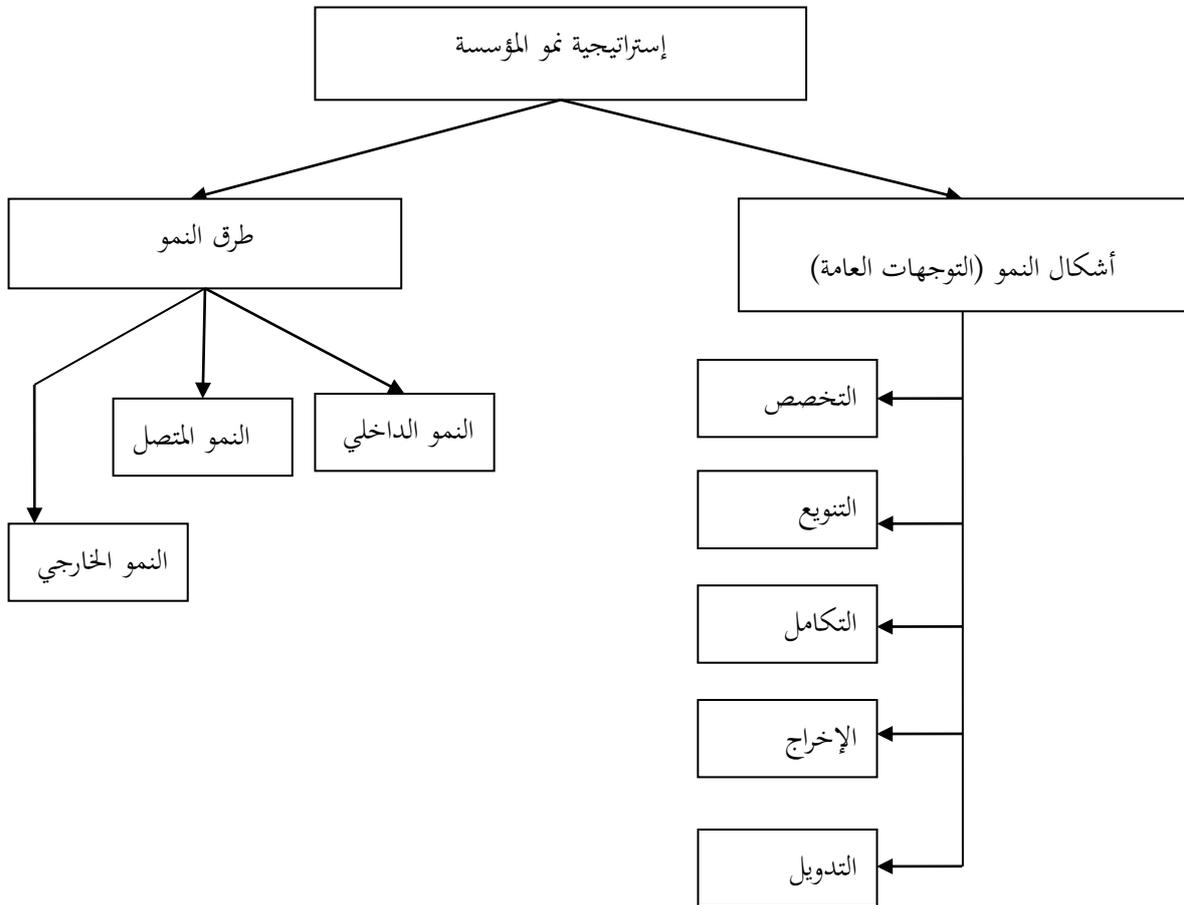
2- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 14.

تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخله¹.

كما أن استراتيجيات النمو الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات لارتباط النمو بالنجاح والسمعة الطيبة، وتناسب هذه الاستراتيجيات المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب، ويتطلب نجاحها تحقيق الاستقرار الداخلي بين الأنظمة الجزئية مع المحافظة على درجة عالية من التكيف مع البيئة الخارجية².

تأخذ إستراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو، أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة فيسمى هذا البعد بطرق النمو³، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إستراتيجيات نمو المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، العدد، 01، ص 87.

¹ - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، مرجع سابق، ص 49-50.

² - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 104.

³ - Armand DAYAN et al, Manuel de gestion, VI, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p 197.

2- طرق النمو

2-1- النمو الداخلي والنمو الخارجي

من خلال التعاريف السابقة يمكن تصنيف طرق النمو إلى ثلاث مجموعات أساسية (النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو المتصل)، والإشكالية المطروحة هنا هو غياب مرجعية متفق عليها في تناول إشكالية المفاضلة بين نمطي النمو الداخلي والنمو الخارجي، وانطلاقاً من التعاريف التي تطرقت لتحديد مفهوم النمو سنحاول التوصل إلى معيار متفق عليه لتجاوز الغموض المطروح في مفهوم نمو المؤسسة بنوعيه (الداخلي، والخارجي) بشكل يمكن الطالب من التفرقة بينهما وذلك بإجراء دراسة نقدية نتوصل من خلالها إلى تعريف معتمد يكون أساساً في هذا المجال.

- محاولة تجاوز الغموض في تعريف كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي:

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق النمو في أنشطتها والوصول إلى الحجم الحرج الذي يسمح لها بالتفوق في مجال أعمالها ويعطيها أفضلية على المستوى التنافسي والمالي، ومن أجل ذلك فهناك العيد من الاتجاهات المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق ذلك، وأهم هذه الاتجاهات¹:

- ✓ يمكن للمؤسسة أن تنمو بتصنيع وسائل الإنتاج الضرورية للنشاط وتوسيع هيكله الحالية وذلك اعتماداً على قدراتها الذاتية المالية والتقنية؛
- ✓ أن تقوم المؤسسة بحيازة الأصول الجديدة الضرورية لتحقيق النمو من طرف مؤسسة تجارية (مورد الاستثمارات ومستلزمات الإنتاج)؛
- ✓ أن تلجأ إلى قرض الإيجار؛ حيث تؤجر من مؤسسة أخرى أو من مؤسسة إقراض متخصصة وسائل إنتاج جديدة تستغل لمزاولة أنشطتها؛
- ✓ أن تؤجر القدرات الإنتاجية من مؤسسة أخرى لمدة زمنية محددة بغية الرفع من مستوى نشاطاتها استجابة لمتطلبات السوق؛
- ✓ أن تلجأ إلى المناولة التي بمؤداها تقوم المؤسسة بتوكيل مؤسسة أخرى القيام بمجموعة من الأنشطة لصالحها من أجل الرفع من مستوى نشاطها والتفرغ للنشاط الرئيسي؛
- ✓ أن تقوم بالحيازة الكلية لأصول مؤسسة أخرى بكامل قدراتها الإنتاجية، ويتحقق ذلك شرط توفر السيولة المالية الكافية وأن تكون فرصة الشراء متاحة لها؛
- ✓ يتحقق النمو كذلك بواسطة الاندماج المتبادل أو المتساوي مع مؤسسة أخرى؛
- ✓ يمكن أن يتحقق النمو بامتلاك المؤسسة لحصة من رأس مال مجموعة من المؤسسات؛

¹ - إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 33.

✓ إنشاء فرع مع مؤسسة أخرى وذلك بمزج وسائلهما الإنتاجية لممارسة أنشطة مشتركة تخضع لرقابة وإدارة الطرفين؛

✓ امتلاك المؤسسة لحصة معتبرة من أسهم مؤسسة أخرى يمكنها من تولي السيطرة على مواردها واتخاذ موقع للرقابة والإدارة؛

✓ التكتل مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو خارجه يؤدي إلى تآزر الموارد وارتفاع الحصة السوقية بفضل اختراق أسواق جديدة و/أو ممارسة أنشطة جديدة.

إن الاختلاف الذي رافق عملية نمو المؤسسة بشكل إجمالي ظل ساريا على مستوى شقيه الداخلي والخارجي، إذ اختلف الباحثون في تصنيف العمليات السابقة تبعا لأشكال النمو، ويعود ذلك إلى غياب معيار محدد يفصل بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، حيث اتجهت كل دراسة إلى كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي من زاوية مختلفة، مما أعطى تعاريف مختلفة وأحيانا متناقضة للنمو.

2-2-التعاريف المتداولة للنمو الداخلي والنمو الخارجي

يرجع أصل المصطلحين إلى الباحثين الأمريكيين الذين استخدموا في أبحاثهم كل من النمو الداخلي Internal growth والنمو الخارجي External growth للتعبير عن عدة مظاهر مختلفة في الاقتصاد وإدارة الأعمال ففي مجال نمو المؤسسة اختلفت التعاريف التي تناولته من باحث لآخر و ذلك على النحو التالي¹:

- استخدمنا في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط، فيقترن حينها النمو الداخلي بمصدر التمويل الداخلي والنمو الخارجي بمصدر التمويل الخارجي؛
- استخدمنا في حالات أخرى للتعبير عن منابع رقم الأعمال، فيعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج (نمو الصادرات) و يُعبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي.

2-2-1-التعاريف التي تناولت النمو الداخلي

بالنظر للدراسات التي مست جانب تعريف النمو الداخلي، ظهرت اختلافات واضحة بين الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي، حيث يمكن تقسيمها إلى فئتين وفق ما يلي:

¹ - R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10 , Octobre- Novembre, 1991, p 1393.

بالاعتماد على إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

➤ النمو الداخلي ومصادر التمويل:

حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن النمو الخارجي بخصوصية مصادر تمويلهما، أي يتحدد ذلك بناءً على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون نمواً داخلياً إذا كان مصدر تمويله داخلياً، ويكون خارجياً إذا كان مصدر تمويله خارجياً، وهو ما ذهب إليه A. Jacquemin (1975) الذي عرف النمو الداخلي على أنه استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو اللجوء إلى الوسطاء الماليين، ويعرفه J. Houssiaux (1966) كذلك على أنه «نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة»؛

أما A.B.Weber et F.Jennic (1975) فقد قدما تعريفاً أكثر دقة حيث عرفا النمو الداخلي بأنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون الدخول في التحالف مع مؤسسات أخرى؛

لكن R. Paturel (1978) اعترض على ربط نمو بمصدر التمويل؛ ذلك لأن كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية و/أو خارجية وعليه فلا توجد خصوصية تمويلية لكل من الإستراتيجيتين، فالنمو الخارجي يمكن تمويله بالتمويل الذاتي (حالة نادرة لكنها موجودة)، كما أن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلاً باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم و/أو الحصول على قروض بنكية¹.

➤ النمو الداخلي والقدرة الإنتاجية

ركزت هذه الفئة من الباحثين في تعريفها للنمو الداخلي على خصائص الارتفاع في القدرات الإنتاجية للمؤسسة الناجمة عنه، حيث وفي مقال له J.Houssiaux (1966) احتفظ بخصوصية التمويل المذكورة سابقاً لكنه أضاف أن النمو الداخلي يتمثل في حيازة استثمارات جديدة والاستثمار في مجال تحديث وتطوير وسائل الإنتاج الحالية أما L.Stoléru (1969) فقد حصر النمو الداخلي في الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة لتنمية أسواقها وتحسين قدراتها الإنتاجية².

أما التعريف الأكثر شمولية فهو ما جاء به A. Bienaymé (1971) الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجوده وتنوعاً³.

بالنظر إلى جملة التعاريف السابقة يمكن القول أن النمو الداخلي يعني بالارتفاع في حجم القدرة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق حيازتها استثمارات جديدة أو بإنشائها لوسائل إنتاجية.

¹ - إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 34.

² - المرجع نفسه، ص 35.

³ - A. Bienaymé, op cit, p 15.

2-2-2- التعاريف التي تناولت النمو الخارجي

➤ التعريف الضيق للنمو الخارجي

يركز المفهوم الضيق للنمو الخارجي على العمليات التي تُغير من وضعية الأصول المادية للمؤسسة كتغيير المالك أو المستخدم، حيث يُعرف (1972) Y. Morvan النمو الخارجي على أنه الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى، وذهب (1969) A.P. Weber إلى اعتبار النمو الخارجي العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقاً؛

أما (1971) A. Bienaymé فذهب إلى أبعد من ذلك فالتعريفين السابقين مثلاً النمو الخارجي بعمليات الابتلاع* فقط حيث أشار إلى أن النمو الخارجي هو حاصل عمليتي الاندماج** أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة والتي قد تأتي نتيجة لسيطرة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة ويؤدي النمو الخارجي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة وتغيير في خصائصها ومكوناتها؛

وسار (1966) J.Houssiaux على نفس النهج السابق حين عرّف النمو الخارجي على أنه يتمثل في عملية شراء الأصول الصناعية والتجارية و التي تضمن للمؤسسة التوسع في أنشطتها، لكنه وسّع من مفهوم النمو الخارجي بتعرضه لمصادر تمويله إذ يضيف إلى تعريفه السابق أن النمو الخارجي هو قرار النمو بشراء أصول مادية نقداً، أو تأجيرها، أو المساهمة الجزئية، أو الكلية في مؤسسات أخرى¹؛

من خلال ما سبق يمكن القول أن النمو الخارجي يتمثل أو ينحصر في تلك العمليات التي تشمل وبشكل مباشر التغيير في حجم الأصول المادية والتي تؤدي إلى الرفع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما سلّط الضوء على حالة الأصول التي تستحوذ عليها المؤسسة عن طريق هذه العملية، والتي تُشكل أحد معايير التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي، حيث أن هذا الأخير يستهدف الأصول المادية المستعملة (Actifs d'occasion) في حين أن النمو الداخلي عادة ما يأتي نتيجة لاقتناء أصول جديدة و/أو استثمارات التجديد و عصنة وسائل الإنتاج.

➤ التعريف الواسع للنمو الخارجي

يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة Acquisition، حيث عرف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى، فقد أشار الباحث الأمريكي (1961) J.F. Weston في بحثه الذي حصر فيه نمطي النمو بدلالة النمو الإجمالي

¹ - إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 35.

* الابتلاع l'absorptio : حيازة مؤسسة لأصول مؤسسة أخرى بشكل كلي وينتج عنها اختفاء المؤسسة المبتلعة.

** الابتلاع la fusion : ضم أصول مؤسستين لتشكيل مؤسسة أكبر حجماً.

للمؤسسة من خلال عينة من مؤسسات تعتمد على النمو الداخلي والنمو الخارجي في نموها ووصول في آخر بحثه إلى ربط النمو الخارجي بالعمليات التالية¹:

- إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل؛
- حيابة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة؛
- تول السيطرة La pries de control على رأس مال مؤسسة أخرى.

المتبع لتعريف هذا الباحث يرى أن النمو الخارجي يعرف بمختلف عمليات الحيازة للأصول المستعملة (اندماج، ابتلاع....)، وكذلك السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى.

من جهة أخرى عرّف P. Bleton (1966) النمو الخارجي على أنه « تولي السيطرة على مؤسسة قائمة»، بحيث حصر النمو الخارجي في عمليات الاستثمار المالي للمؤسسة في المؤسسات الأخرى، أما L. Stoleru (1969) فقد عرف النمو الخارجي على أنه الحيازة التدريجية لمؤسسة منافسة؛

من بين التعاريف التي حملت المفهوم الواسع للنمو الخارجي يرجع إلى H. Gabrie (1976) الذي عرف النمو الخارجي على أنه كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً والمملوكة قانونياً لمؤسسة أخرى².

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

2-3- تجاوز المعايير المفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي:

بالنظر للتعاريف السابقة يتضح لنا تعدد وجهات النظر حول التعاريف التي تناولت مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي، كما أن هناك اختلاف في طرح مفهوم كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي نتيجة الاعتماد على بعض المعايير المختلفة التي حاول الباحثون من خلالها التمييز بين المفهومين، فهناك من اعتمد على طبيعة الاستثمار وآخرون ركزوا على معيار وجود أو غياب شريك وأدى ذلك بطبيعة الحال إلى الكثير من الغموض في طرح هذين المفهومين.

¹ - R.Paturel, op cit , p 1399.

² - إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، ص 36.

2-3-1- معيار طبيعة الاستثمار

إذا دققنا جيدا في التعاريف السابقة، نجد أن طبيعة الاستثمار الذي تحوزه المؤسسة لتنمية قدراتها الإنتاجية أخذ مساحة واسعة لدى الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي والخارجي والتفريق بينهما، فالمؤسسة التي تختار النمو الداخلي يمكن أن ترتفع من قدرتها الإنتاجية بميزاتها أو تصنيعها لوسائل إنتاجية جديدة وباختيارها للنمو الخارجي تلجأ إلى وسائل إنتاجية مستعملة أي تم توظيفها لإنتاج سلع وخدمات.

ومن هنا يطرح التساؤل التالي: هل نستطيع أن نفرق بين المفهومين على أساس حالة الاستثمارات (جديدة أو مستعملة) التي تم اقتناؤها؟

سنحاول الإجابة على هذا التساؤل بالوقوف على بعض الحالات العملية التي ناقضت التعاريف السابقة¹:

- حالة حيابة المؤسسة لاستثمارات مستعملة لكنها منعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى: تثير هذه الحالة مسألة الارتباط بين الاستثمار الجديد و النمو الداخلي، صحيح أن حيابة استثمارات جديدة يعد نموا داخليا، لكن أثبت الواقع أن المؤسسة قد تتحصل في بعض الأحيان على استثمارات مستعملة تفوق في مستواها التقني حيازتها لاستثمار جديد، وعليه فإن حيابة المؤسسة لاستثمارات مستعملة المنعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى الضرورية لعملية الإنتاج تعتبر نموا داخليا؛

- حالة لجوء المؤسسة إلى عقود الإيجار: حصول المؤسسة على استثمارات في إطار عقود الإيجار مع مؤسسة أخرى لا يعتبر نمواً خارجياً رغم استعانة المؤسسة بعناصر خارجية لأن له نفس التأثير على القدرة الإنتاجية للمؤسسة الذي تحدثه حيابة استثمارات جديدة أو مستعملة منعزلة عن عوامل الإنتاج الأخرى، وعليه فإن الارتفاع في حجم الاستثمارات الناتج عن عقود الإيجار أو عقود المناولة يعتبر نموا داخليا.

ما يمكن ملاحظته أو استنتاجه مما سبق أن النمو الداخلي للمؤسسة يكون نتيجة لإنشاء أو حيابة الاستثمارات التي لا تكون جاهزة للإنتاج إلا إذا أدمجت مع العناصر الضرورية لذلك كاليد العاملة والتهيئة التقنية... إلخ، إذا فمعيار التفرقة بينه و بين النمو الخارجي لا يتعلق بحالة الاستثمار بقدر ما يتعلق بجاهزية الاستثمار للاستغلال، فإذا قامت المؤسسة بحيابة استثمارات في وضع التشغيل تكون عندها الحيابة نموا خارجيا، أما إذا تمت الحيابة على وحدة إنتاجية مهيأة بشكل جزئي للنشاط فذلك يعد نموا داخليا.

¹ - R.Paturel, op cit, p 1406.

2-3-2- معيار وجود الشركاء

ذكر بعض الباحثون في تعريفهم للنمو الخارجي أن الخاصية الرئيسية لهذا النمط من النمو هو وجود شريك خارجي، فلتحقيق النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الابتلاع أو تولي السيطرة تحتاج المؤسسة إلى شريك واحد على الأقل، فهل ذلك يعني أن النمو الداخلي لا يحتاج في تحقيقه لشريك خارجي؟

الإجابة عن هذا السؤال تعيدنا إلى تعريف إستراتيجية النمو بشكل عام، فكل استراتيجيات النمو تنفذ بمشاركة خارجية لكن طبيعة الشريك وطبيعة العملية تتغير من نمط لآخر، فالنمو الداخلي للمؤسسة يحتاج إلى عمليات الحياة التي تتم مع مؤسسات لاقتناء أو كراء وسائل الإنتاج المستعملة والمنعزلة عن باقي العوامل الأخرى، كما تتعامل مع المؤسسات التجارية أو الصناعية لحيازة أو كراء وسائل إنتاج جديدة وأيضا الحصول على المواد ومستلزمات الإنتاج، كما تتعامل المؤسسة مع شركاء خارجيين في إطار عقود المناولة لتوظيف اليد العاملة والحصول على مختلف الخدمات الضرورية¹.

ما يمكن القول في هذه النقطة بالذات هو أن نقطة الاختلاف في طبيعة الشريك بين النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمحور حول عمليات هذه الأخيرة كالاندماج أو الابتلاع لا تتم إلا بموافقة المالكين (الشركاء) لأن انتقال ملكية المؤسسة يغير من وضعيتهم و يفقدهم استقلاليتهم لحساب المؤسسة المحققة للنمو فهو بمثابة عملية استثنائية تحتاج إلى موافقة الجميع، في حين أن عقود المناولة التي تتم في ظل النمو الداخلي لا تحتاج مثلا إلى عقد جمعية عامة استثنائية للتصويت على إجرائها أو رفضها.

وعليه نستنتج مما سبق أن وجود الشريك في عمليات النمو لا يعتبر معيارا للفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي.

2-4-2-التعريف المعتمد للنمو الداخلي والنمو الخارجي

2-4-2-1-التعريف المعتمد للنمو الداخلي:

من خلال مجموعة التعاريف التي تطرقت حول المفهومين توصل (1981) R. Paturel إلى إعطاء تعريف للنمو الداخلي شكل مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات، حيث عرف النمو الداخلي على أنه حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات².

و عليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، إذا فالحيازة هنا تخص وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدجة وغير المنظمة، كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها (إنتاج المؤسسة لذاتها) أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة

¹ - إلياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 36.

² - المرجع نفسه، ص 37.

لوسائل جديدة أو مستعملة (آلات، عقارات، استثمارات معنوية...) تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

➤ نقطة نظام 1

بعد الوصول إلى تعريف معتمد للنمو الداخلي كان لا بد من استخراج الخصائص التي تميزه عن النمو الخارجي وذلك لضبط الحدود التي تفصل بين المفهومين والذي يشكل أساساً لعملية المفاضلة بين الخيارين الإستراتيجيين، وسنعمد في ذلك على تحديد بعض الحالات التي قد تبدوا في بعض الأحيان على أنها عمليات نمو خارجي :

-حيازة المؤسسة لعلامة تجارية لمؤسسة أخرى تعتبر نمواً داخلياً، ذلك لأنها تعتبر استثماراً معنوياً منفصلاً عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كعمليات التصميم و الإنتاج والتسويق.... ؛

-حيازة براءة اختراع بغرض ممارسة أنشطة جديدة والتي تتطلب كذلك المزج مع عوامل الإنتاج التي تملكها المؤسسة أو التي تود حيازتها بشكل منفصل تعد نمواً داخلياً؛

-إنشاء المؤسسة لفرع جديد يعد نمواً داخلياً وذلك لأن عملية الإنشاء تتم عن طريق الربط والتنسيق بين عوامل إنتاج قد تم حيازتها بشكل منفصل، كما أن الفرع يعتمد في بدايته على خبرة المؤسسة وقدراتها الإنتاجية في مجال النشاط؛

2-4-2-التعريف المعتمد للنمو الخارجي:

سنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي طرحها الباحثون بناء على ما سبق حيث وفي هذا الشأن:

- صحح (1991) Y. Morvan تصوره السابق للنمو الخارجي وجاء بالتعريف التالي هو تلك العملية التي بموجبها تنمو الوحدة الاقتصادية بحيازتها (أو هيمنتها) على وسائل الإنتاج الموجودة في وضعية التشغيل¹. وبنفس المنطق كان F.Vincent , P. Taron 1979 سبقاه في هذا التعديل وعرفا النمو الخارجي على أنه شكل من أشكال النمو داخل أو خارج القطاع يأخذ شكل الحيازة للأصول الموجودة والمشغلة، وتمكن A. Labourdette 1989 من استخدام متغير القطاع لتحديد هذا المفهوم، فالنمو الخارجي يتحقق بحيازة الأصول الموجودة والتي لا تحدث أي تأثير مباشر على الطاقة الإنتاجية للقطاع، ذلك لأن الحيازة في عمليات النمو الخارجي لا تمثل سوى انتقال للموارد من مؤسسة لأخرى في نفس القطاع، وهذا بطبيعة الحال لا يؤدي إلى ارتفاع مباشر في الطاقة الإنتاجية لمجموع المؤسسات العاملة فيه، على عكس النمو الداخلي الذي يكون في شكل زيادة فعلية في الإنتاج داخل القطاع².

- بعد دراسة نقدية شملت مجموعة كبيرة من التعاريف التي تعرضت للنمو الخارجي، وصل (1990) R. Paturel إلى أن النمو الخارجي هو الذي يتعلق بعمليات الحيازة المباشرة، الحزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع

¹ - Y.Morvan, Fondements d'Economie Industrielle, Economica, Paris, 1991, p 187.

²- إلياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 38.

مثل) أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها *La prise de participation avec controle* أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية....)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية¹.

من خلال ما سبق فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حياة عوامل إنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى أي أنما تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تتمتع فيها وسائل الإنتاج واليد العاملة والخبرة والمعارف والمعلومات لنتج في آخر المطاف سلعة أو خدمة موجهة للعملاء².

➤ نقطة نظام 2

إن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في عامل الارتباط أو عدم الارتباط في الموارد، فيكون النمو خارجيا إذا كانت الموارد التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها (*Les ressources déjà combinées*)، ويكون داخليا إذا كانت الموارد تحتاج إلى ارتباط داخلي (*Les ressources a combinées*) لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة والمتمثل في تكوين المخرجات. وعليه فلا مصدر التمويل (داخلي أو خارجي) ولا طبيعة الإستثمار (جديد أو مستعمل) ولا الشريك في عملية النمو (موجود أو غير موجود) تمثل المعايير التي تحدد مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي.

➤ نقطة نظام 3

لا بد من الإشارة إلى أن كلا من النمو الداخلي والنمو الخارجي يتركزان أساسا على عمليات الحياة سواء كانت مرتبطة أو منفصلة لمختلف الموارد، لكن السؤال المطروح هنا هل تستطيع المؤسسة أن تحقق نموا دون أن تضطر لحياة استثمار أو مؤسسة أو امتلاك أسهم تمكنها من الهيمنة على مؤسسات أو فروع؟ للإجابة على التساؤل السابق فإن حالات النمو متعددة ومن بينها لجوء المؤسسة إلى التعاون والشراكة مع مؤسسات أخرى والتي تتم في بعض أشكالها دون اللجوء إلى الحياة وهو ما يعرف بالنمو التعاقدية أو ما يسمى بالنمو المتصل، والذي يمكن أن نعتبره حالة وسطية بين النمو الداخلي والنمو الخارجي. ومنه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي والنمو المتصل وذلك بالنظر إلى طبيعة الموارد وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

¹ - R.Paturel, Stratégie de Croissance Externe, Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris, 1990, p 408

² - إلياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 39.

-النمو الداخلي هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لما القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها و تنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية؛

-النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية؛ أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى وسبق لها أن مارست أنشطة إنتاجية؛

-النمو التعاقدى أو النمو المتصل هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما لممارسة أنشطة إنتاجية أو تجارية أو خدمة مشتركة.

2-5- مضمون عمليات النمو الداخلي والنمو الخارجي

الملاحظ للتعريف السابقة يتضح أن مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي اعتمدت على مصطلحات مختلفة لتحديد وضبط حدود كل مفهوم؛ حيث استخدمت ثلاث منها للتعبير عن نفس الفكرة فهناك من استخدم مصطلح وسائل (أو عوامل) الإنتاج وآخرون تناوبوا على مصطلحي الأصول والموارد، وعليه فالفرق بين المفهومين ارتكز على كيفية حيازة الوسائل أو الأصول أو الموارد.

إن استخدام مصطلح وسائل الإنتاج للتعبير عن مفهوم النمو يدل على البعد التقليدي لهذا المصطلح والذي ظهر بالخصوص في كتابات المفكرين الاقتصاديين الأوائل، حيث استخدموا مفهوم عوامل أو وسائل الإنتاج متأثرين بالطبيعة المادية التي استخدمت في المؤسسات الصناعية في بداياتها، وعليه فإن الاعتماد عليه في عصر تنوع الموارد يضفي نوع من القصور في الدلالة على المعنى الحقيقي للمؤسسة وتطورها؛ لأنه يقتصر فقط على وسائل الإنتاج المباشرة ويهمل بذلك العوامل غير الحسية التي تلعب دوراً يفوق في الكثير من الأحيان دور الوسائل المادية، أما مصطلح الأصول فيحمل مفهوماً محاسبياً فهو يعتمد على ما يظهر في ميزانية المؤسسة من استخدامات والتي يستبعد منها الوسائل التي لا تقبل التقييم الكمي، كما أن ذلك يتأثر بعيوب القيد المحاسبي والذي يستثني الكثير من الاستخدامات التي لا تملكها المؤسسة بالرغم من أن دورها يعتبر فاعلاً في نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن الأصول تعبر في مفهومها العام عن الاستثمارات المادية وغير المادية والأصول المتداولة وتُغيب بذلك العنصر البشري كاستثمار، فهو في هذه الحالة مجرد تكلفة تطرح من الإيرادات لتظهر في شكل ربح يتراكم على مستوى رأس المال¹.

إن تعريف النمو القائم على المصطلحين السابقين يؤدي إلى إقصاء الكثير من الموارد المهمة سواء كانت داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة؛ وعليه سننعمد فيما يلي من دراسة للنمو الداخلي والنمو الخارجي على مصطلح الموارد الذي يتضمن مصطلحي الوسائل الإنتاجية والأصول، كما يشير إلى كل وسيلة تساهم في نمو المؤسسة وذلك على أساس أن المؤسسة مجموعة من الموارد المادية والبشرية.

¹- نفس المرجع، ص 40.

فالسؤال المطروح هنا ما المقصود بالموارد وما هي أهم الموارد المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق النمو؟

2-5-1-تعريف الموارد:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة؛ بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل المقاربة المبنية على الموارد RBV Resource Based View، وفيما يلي إدراج مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين.

بالنسبة لـ Barney فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹؛ أما Wernerfelt مؤسس RBV فيرى أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة²، وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تُعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز³. في إشارة إلى أهمية مختلف أنواع الموارد سواء تعلق الأمر بالموارد التي تُؤخذ عادة بعين الاعتبار كالموارد المادية، المالية، البشرية... فإن الأمر يتعلق أيضاً بالأصول غير المنظورة كالمعلومات، المعرفة، السمعة...؛

أما Teece وPisano وShuen فيرون أن الموارد تتمثل في كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون صعبة النقل⁴؛

ويرى آخر أن الموارد تتمثل في كل ما يُمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية⁵؛

وعليه فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت ملموسة كالمباني والمعدات والتجهيزات المختلفة، أو غير ملموسة كالمعلومات والمعارف والسمعة... والتي تسمح للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

¹- Sandrine Gherra, "Stratégies de développement durable", Revue française de gestion – N° 204, Lavoisier, Paris, 2010, P143

²- Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, p.20.

³- Éric Lamarque, "Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire", Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p 65.

⁴- J-L. Arregle ; B. Quélin, " L'approche fondée sur les ressources", A-C. Martinet ; R-A. Thiétart, Stratégies, Vuibert, Paris, 2001, p 276.

⁵- Richard Sparno; samuel grandval, "Value Creation Through Innovation", Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris, 2005, p 38.

2-5-2- الموارد الداخلية والموارد الخارجية:

بناء على ما سبق يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى موارد داخلية وأخرى خارجية تبعا لمصدرها ومدى خضوعها لرقابة المؤسسة، وذلك على النحو التالي¹:

✓ الموارد الداخلية: تتمثل في مختلف الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة والتي تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة وإدارتها والتي تتكون من إمكانيات المؤسسة المادية (تجهيزات، مباني، منقولات، الموارد ومستلزمات الإنتاج...) و غير المادية (الكفاءات والمهارات، المعارف المكتسبة، الخبرة، سمعة المؤسسة، الشهرة...) والمالية (مصادر التمويل الداخلية و الخارجية)؛

✓ الموارد الخارجية: هي مجموع الموارد التي لا تخضع لرقابة المؤسسة، وتتعلق بموقع المؤسسة الجغرافي ومكونات محيطها و تتمثل في الموارد الطبيعية التي تحتل أهمية بالغة لأن هذه الإمكانيات لها تأثير بالغ على مدخلات المؤسسة و مخرجاتها، والموارد الناجمة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية، كالبنية التحتية ومؤسسات تكوين الإطارات، تدخلات الدولة لتشجيع أو كبح الأنشطة... إلخ.

من خلال هذا التصنيف للموارد ندرك أن عمليات انتقالها بين الوحدات الاقتصادية يتوقف على طبيعتها و موقعها فالموارد الخارجية متاحة لجميع المؤسسات، أما الداخلية فتخضع لقوانين الحياة والملكية.

➤ نقطة نظام 4

على هذا الأساس فإن عمليات النمو الداخلي والخارجي تتعلق فقط بالموارد الداخلية، بحكم خضوعها لسيطرة وإدارة المؤسسة، وبالتالي يمكننا إعادة صياغة تعريفهما على النحو التالي:

✓ النمو الداخلي: هو إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما بينها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية أو تقنية... إل؛ والتي توظف لممارسة مختلف الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا؛

✓ النمو الخارجي: هو حيازة المؤسسة لإجمالي أو جزء من الموارد الداخلية المرتبطة فيما بينها على شكل وحدة اقتصادية والتي لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات باللجوء إلى عمليات الاندماج أو الاستحواذ.

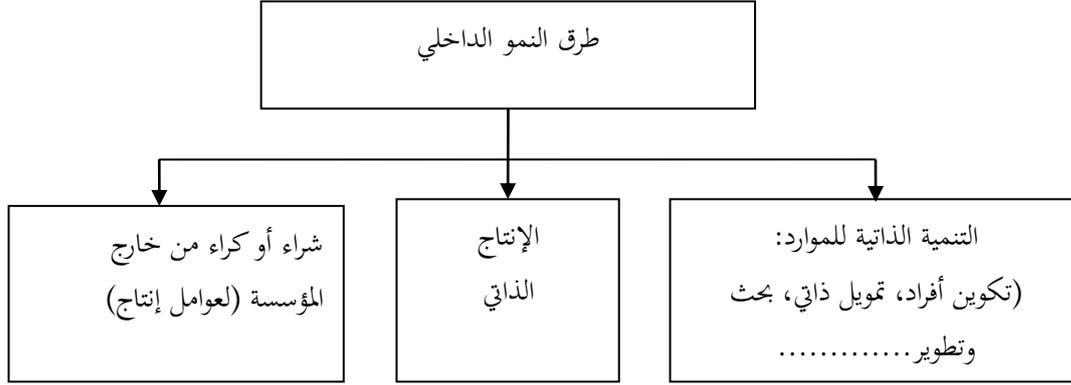
2-6- مفاهيم حول استراتيجيات النمو الداخلي:

من خلال ما سبق ومن خلال التعاريف السابقة للنمو الداخلي، فإن إستراتيجية النمو الداخلي هو خيار استراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع

¹ - إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مرجع سابق، ص 41.

تجاري....¹)، وبتالي المؤسسة تعمل باستخدام وسائلها الخاصة لتطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين². فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل مملوكة، ولكن ليست في وضعية النشاط كشراء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالبا ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي، كما أن ضم عوامل إنتاجية إضافية يتم بثلاث طرق كما هو مبين في الشكل الموالي³:

الشكل رقم (03): طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- DARBELET Michel et al, L'essentiel sur le Management, 5ème édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 435.

- لعجالي عادل، مرجع سابق

أما من منظور الموارد والكفاءات فيمكن تعريف إستراتيجية النمو الداخلي على أنها: تنمية كفاءات جديدة بالإعتماد على الوسائل الخاصة للمؤسسة⁴، وبالتالي النمو الداخلي ينبثق من داخل المؤسسة، وأكثر تحديدا من مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية⁵، فالنمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة وهو بمثابة الخيار الأول لها، فإن لم يستجب لتطلعات المؤسسة انتقلت للطرق الأخرى في النمو، حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمان نموها⁶.

¹ - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 68 .

² - Coster Michel, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009, p 194.

³ - MEIER Olivier, DICO du Manager, Dunod, Paris, 2009, p 3.

⁴ - kalika Michel et al, Management: stratégie et organization, 7ème éd, Vuibert, Paris, 2008, p 165.

⁵ - Durand Rodolphe, Guide du Management Stratégique: 99concepts clés, Dunod, Paris, 2003, p 45.

⁶ - BARANES Nancy, Management des entreprises, Edition Nathan, Paris, 2009, p 74.

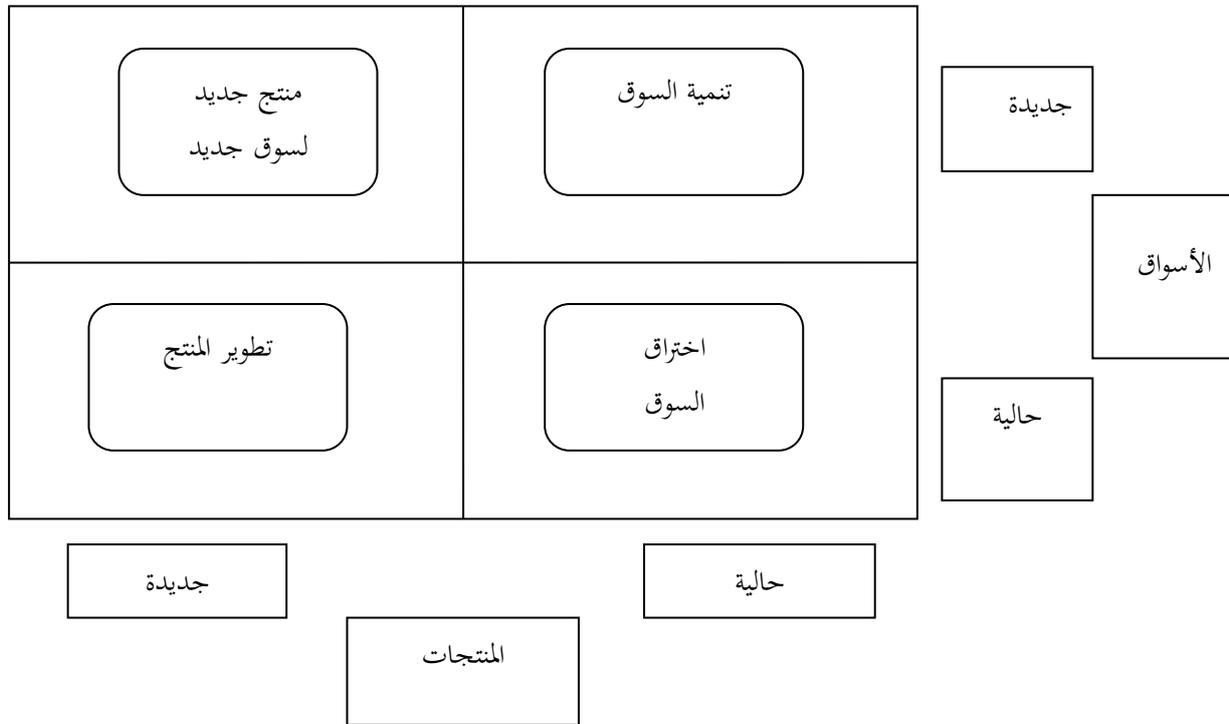
2-6-1- أنواع استراتيجيات النمو الداخلي

في هذا الشأن وحسب أغلب الباحثين فإن استراتيجيات النمو الداخلي تأخذ شكلين: إما حسب مصفوفة النمو وإما إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة أو فرع جديد، وحديثاً تم إضافة شكل آخر هو حسب كفاءات المؤسسة.

أ- حسب مصفوفة النمو:

قام الباحث Ansoff Igor بتقديم أربعة بدائل إستراتيجية يمكن أن تتاح أمام المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها، اعتماداً على وسائلها ومواردها الخاصة، وقد اعتمد الباحث في بناء نموذجها على بعدين هما: حداثة المنتج وحداثة السوق،¹ وبالمقارنة بينهما استخراج أربعة بدائل إستراتيجية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مصفوفة Ansoff



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Richard SOPARNOT, Management des entreprises, Dunod, Paris, 2009, p. 38.

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

من خلال الشكل يتبين لنا وجود أربعة بدائل إستراتيجية للنمو الداخلي²:

✓ إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة أو منتج معين بداية عمر المؤسسة، كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظراً لكبر قاعدة الزبائن، ومن بين أهم نقاط ضعفها

¹ - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 69.

² - Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, Edition De Boeck, Paris, 2007, p 351.

إمكانية المنافسين تقليدها، وربما حتى التفوق على المؤسسة وبالتالي على المؤسسة استثمار مواردها في الأجزاء السوقية التي تمتلك فيها الأفضلية.

✓ إستراتيجية تنمية السوق: تعتمد هذه على اكتشاف المؤسسة لسوق غير مشبع من منتجاتها، سواء كان هذا السوق محليا أو دوليا، ومن أهم مخاطر هذه الإستراتيجية ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد والمنافسين والوسطاء.

✓ إستراتيجية تنمية المنتج: تعتمد على إطلاق المؤسسة لمنتج جديد، من أجل خدمة جزء سوقي جديد داخل السوق الكلي للمؤسس، وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه.

✓ إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد: أو ما تسمى بإستراتيجية التنوع، حيث تكون في حالة تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، تتناسب هذه الإستراتيجية مع الصناعات التي تتطلب تغييرات في المعارف كأسواق التكنولوجيا العالية.

ب-إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد: تعتبر إستراتيجية نمو داخلي متبناة من قبل المؤسسات التي تمتلك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

2-6-2-دوافع تبني إستراتيجية النمو الداخلي:

يمكن تحديد مجموعة من الدوافع لتبني إستراتيجية النمو الداخلي، نحاول ذكر أهمها¹:

- عند زيادة الطلب على منتجات المؤسسة حيث تضطر المؤسسة إلى رفع طاقتها الإنتاجية بواسطة اللجوء لاستثمارات جديدة.
- عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث والتطوير حيث تعتمد المؤسسة على قدراتها الذاتية لتعزيز مكانتها بتسويق منتجات جديدة بإدخال إبداعاتها في مجال العمليات والإدارة.
- عندما يتوفر للمؤسسة قدرات كبيرة من الأفراد، الأموال، التكنولوجيا... الخ، وتريد الاستفادة منها، في هذه الحالة تعمل المؤسسة على النمو الداخلي.
- لحماية هوية المؤسسة وخاصة في ظروف تبعثر المنافسة وعند كثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد في هذه الحالة يفضل النمو من الداخل.
- لحفاظ المدير على السلطة بحيث يتفادى المدير فقدان سلطته عن طريق اللجوء إلى الشراكة أو الاندماج فيفضل النمو من الداخل.

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2011، ص 228.

- للحفاظ على مناصب الشغل حيث تعتبر من مزايا النمو الداخلي أنه لا يمس بمناصب الشغل بل أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

2-6-3- تقييم إستراتيجية النمو الداخلي

أ - مزايا النمو الداخلي

يمكن تلخيص أهم مزايا النمو الداخلي في النقاط التالية¹:

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

ب-عيوب النمو الداخلي:

طبعاً كما للنمو الداخلي مزايا، فإنه لا يخلو من العيوب يمكن حصرها فيما يلي²:

- يؤدي النمو الداخلي لتخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية؛
- يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة؛
- قد لا يكون النمو الداخلي كافياً لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها، أو بلوغ الحجم الأمثل؛
- توجه النمو الداخلي نحو التخصص قد يكون عائقاً أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها؛
- يستغرق النمو الداخلي وقتاً طويلاً، وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسيها؛
- صعوبة إيجاد مصادر تمويلية الأمر الذي يؤدي إلى بطأ عملية النمو؛
- صعوبة التحكم في المجالات الجديدة.

3- إستراتيجية النمو الخارجي: من خلال التعاريف السابقة للنمو الخارجي يتضح لنا جلياً أنه مرتبط بنمو المؤسسة من

خلال عمليات الاستحواذ والاندماج، حيث يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الاندماج معها، من هذا المنطلق وبناء على ما تقدم فإن النمو الخارجي يأخذ عدة أشكال نذكر منها³:

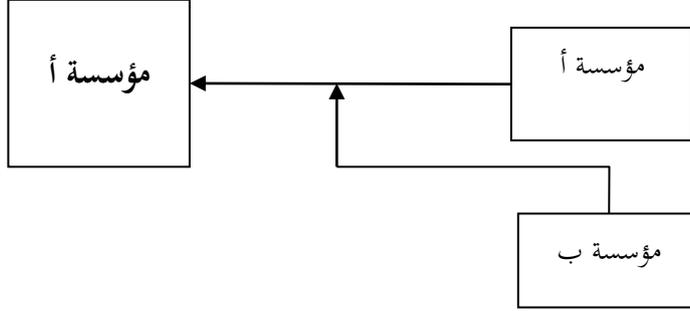
¹ - Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5ème édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p 441.

² - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 71.

³ - Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p170.

3-1- الاستحواذ: هو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات باستثناء واحدة هي المؤسسة المستحوذة، حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب، ويمكن تلخيص هذا في الشكل الموالي:

الشكل رقم(05) : استحواذ المؤسسة أ على المؤسسة ب



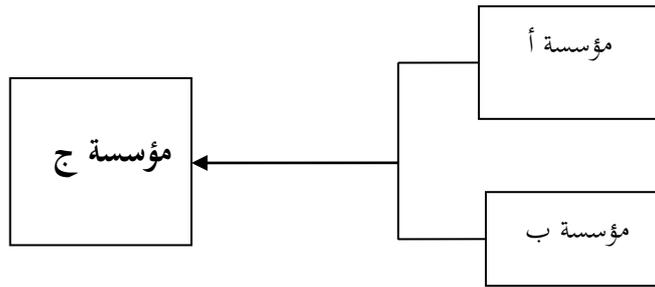
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

3-2- الاندماج: هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون؛ أي كل ما تملكه المؤسسات المتجمعة وما عليها، وفي هذا الشأن يمكن تلخيص مفهوم الاندماج في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): اندماج المؤسسة أ مع المؤسسة ب



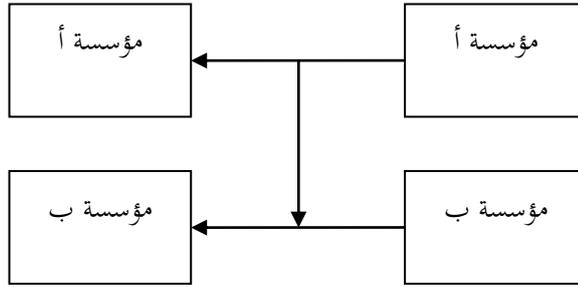
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

- SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

3-3- المساهمة الجزئية في الأصول: وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال المؤسسة (ب)، وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة (ب)، إلى أصول المؤسسة (ب) الأمر الذي يؤدي إلى تغيير في أصول المؤسسة (ب)، وأحيانا حتى في اسمها¹، والهدف من هذه العملية هو التضييق على المنافسين، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح عالية، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (07): مساهمة المؤسسة أ في أصول المؤسسة ب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

- SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

3-4- الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي:

- كثيرة هي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي بدلا من الداخلي، لعل أهم هذه الأسباب ما يلي²:
- ضرورة الاقتناء السريع لحصص من السوق لان النمو الخارجي أسرع من النمو الداخلي وعملية الاقتناء تمكنها من توسيع طاقتها والسيطرة بسرعة على السوق المستهدفة.
- إرادة المؤسسة بدخول أسواق صعبة الدخول: حيث تلعب عملية الحيازة والاقتناء لمؤسسات أخرى موجودة في السوق الطريقة المثلى بدلا من الاعتماد على القدرات الداخلية.
- الاستفادة من أفضليات التجميع Synergy بين مواردها وموارد مؤسسة معينة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات متطورة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة.

3-5- تقييم إستراتيجية النمو الخارجي:

يترتب على النمو الخارجي عدة مزايا نوجزها فيما يلي³:

¹ - Jean Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, Vuibert, 2001, Paris, p 153.

² - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 243.

³ - كرووش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2013-2014، ص 47.

أ-مزايا النمو الخارجي: يترتب على النمو الخارجي عدة مزايا نوجزها فيما يلي:

- تقليص الضغط التنافسي حيث تكتسب المؤسسة زيادة في الحجم ورقم الأعمال وحصص في السوق مما يمنحها قوة إضافية في مجال المنافسة؛
- السرعة في النمو على عكس النمو الداخلي فالنمو الخارجي يمكن المؤسسة من جني الثمار بسرعة؛
- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق والمنافسة؛
- إمكانية الدخول في ميادين جديدة وتخطي الحواجز بمختلف أنواعها؛
- الاستفادة من آثار التعاضدية.

ب-عيوب النمو الخارجي: نذكر أهم عيوب النمو الخارجي في النقاط التالية:

- لا تجد مؤسسة دائما مؤسسة أخرى للشراء؛
- في كثير من الأحيان تكون تكلفة الاندماج مرتفعة جدا مما يصعب على المؤسسات اللجوء لنمو الخارجي؛
- النمو الخارجي قد يقلص من سلطة المدير عند دخول شركاء جدد؛
- الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة بسبب تكاليف الشراء المرتفعة؛
- صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ مع صعوبة دمج بعض الأنشطة؛
- تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة، النزاعات الاجتماعية، إضرابات، رفض العمال....الخ.

➤ نقطة نظام 5

- مفهوم التعاضدية: تحقيق التعاضدية يعني الحصول على توليد إضافي للقيمة بفضل تجمع العديد من المؤسسات، حيث أن هذه القيمة الكلية لهذا التجمع تفوق مجموع القيمة المتولدة في كل مؤسسة على حدى (بمفردها)، أما رياضيا فيمكن تعريف التعاضدية بأنها الكل أكبر من مجموع أجزائه (وذلك أن الكل يشمل الأجزاء، بالإضافة إلى التفاعلات بين هذه الأجزاء). ونميز بين ثلاث أنواع من التعاضدية¹:
- أ-تعاضديه تشغيلية: ناتجة عن الاستخدام الأمثل للأنشطة المجمعة، وتظهر إما في شكل زيادة في رقم الأعمال، أو انخفاض في التكاليف بسبب تجمع عدة مؤسسات.
- ب-تعاضديه مالية: وتأخذ أشكالا مختلفة مثل قدرة التجمع على الاقتراض، الاستفادة من تخفيضات ضريبية.
- ج-تعاضديه إدارية: ناتجة عن انتقال المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتجمعة، هذه التعاضدية لها أهمية كبيرة في عدة مجالات منها البحث والإبداع التكنولوجي....

¹ - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 72.

4- أساسيات حول النمو المتصل

يصنف بعض الباحثين إستراتيجية التحالف والشراكة ضمن ما يسمى بالنمو المتصل، وذلك لتمييزه عن النمو الخارجي، وسنستعرض إستراتيجية التحالف والشراكة، ثم نتطرق إلى أنواع التحالف والشراكة، ثم أشكال التحالف والشراكة، ثم إدارة التحالف والشراكة، وفي الأخير نتطرق إلى تقييم هذه الإستراتيجية.

4-1- مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة:

يطلق عليها اسم إستراتيجية النمو المتصل وتسمى بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس الاندماج معها أو الاستحواذ عليها، وهذا راجع إلى التكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يعتبر النمو المتصل أسلوباً تتبعه المؤسسات، تحقق من خلاله مزايا النمو الخارجي دون تحمل تكاليفه، حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها دون فقدانها لاستقلاليتها. فهو بذلك (التحالف الاستراتيجي) خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة قوة المنافسة¹.

وتعرف إستراتيجية التحالف والشراكة بأنها: محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى بدلاً من منافستها².

كما عرفت على أنها ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة³؛

يضاف إلى ما سبق فإن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة يتمثل في:

- التحالف هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين (أنظر الشكل الموالي)⁴؛ وكمثال على ذلك تحالف بين شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني؛
- أما الشراكة فهي التعاون بين مؤسستين غير متنافستين⁵؛ وكمثال على ذلك اتفاق بين فندق ومؤسسة خاصة بالتوزيع على توزيع البيتزا على زبائن الفندق.

1 - عصام حسين، أسواق الأوراق المالية (البورصة)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 91.

2 - John CHILD and al, Cooperative Strategy, 2nd ED, OXFORD University Press, New York, 2005, p 1.

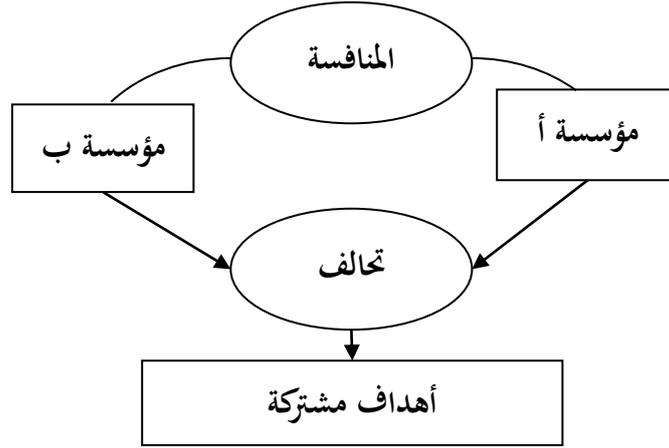
3 - عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 32.

4 - Gerry JOHNSON et al, Stratégique, 8ème édition, PEARSON Education, Paris, 2008, p 436

5 - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 77.

ومن الأهمية أيضا أن نميز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي: حيث أن أهم معايير التمييز هي المدة الزمنية والموارد المساهم بها¹، ويمكننا إضافة معيار آخر هو الأهداف من وراء التحالف، فغالبا ما يكون التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل وقيمة الموارد المساهم بها موارد ضخمة من ناحية الكمية وموارد إستراتيجية من ناحية النوعية، والهدف من وراء التحالف هو هدف إستراتيجي على العكس من التحالف التكتيكي الذي يكون في مدة زمنية قصيرة وموارد أقل²، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): تعريف التحالف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- LE ROY Frédéric et YAMI Said, Management stratégique de la concurrence, Dunod, Paris, 2009, p.3.

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

4-2-أنواع وأشكال استراتيجيات التحالف والشراكة:

4-2-1-أنواع استراتيجيات التحالف والشراكة:

يعتبر التصنيف الذي قدمه كل من Dussauge و Garrette من أشهر التصنيفات، حيث قاما بتصنيف أنواع الشراكة والتحالف حسب طبيعة مساهمة الشركاء كما يلي:

- التحالف الإضافي: حيث يساهم كل شريك بنفس الأصول ويكون التعاون من أجل تسويق منتج مشترك³؛
 - التحالف بالتكامل المشترك: يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ لكن التعاون يكون من أجل تسويق جميع منتجاتهم؛
 - التحالف التكميلي: يساهم الشركاء بأصول ذات طبيعة مختلفة؛ لكنها مكملة لبعضها البعض، كأن يساهم أحد الشركاء بالمواد والكفاءات الضرورية للإنتاج أو التصميم، ويشارك الطرف الآخر بتحمل تكاليف التسويق⁴.
- والشكل الموالي يوضح أنواع التحالف:

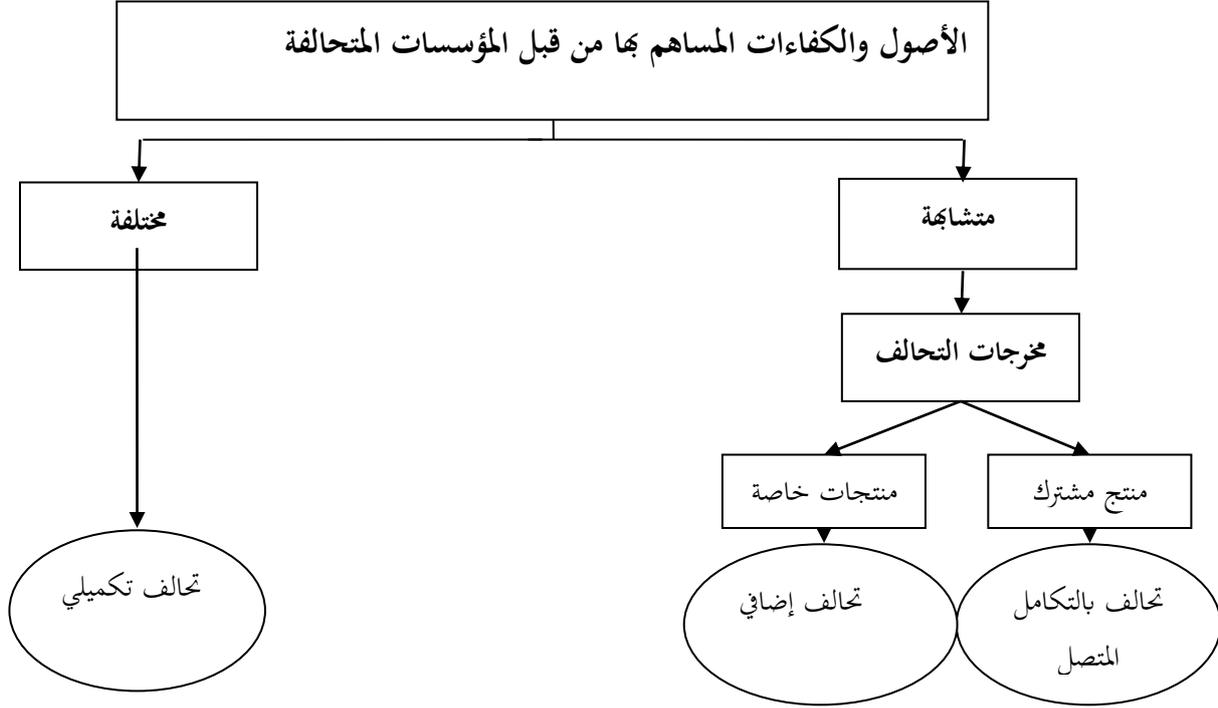
¹ - Anis BOUAYAD et Pierre Yves LEGRIS, Les Alliances stratégiques, 2ème ED, Dunod, Paris, 2007, p 19.

² - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 78.

³ - Armand DAYAN et al, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES/AUF, p 211.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 390.

الشكل رقم (09): أنواع التحالف



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

-DAYAN Armand, et al, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 212.

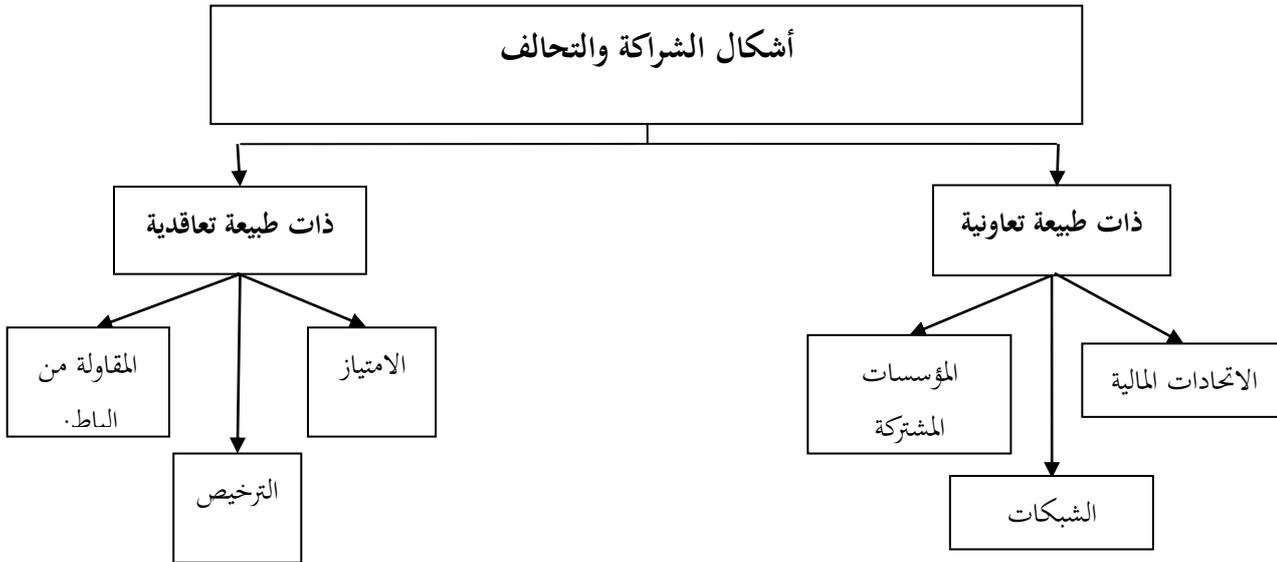
- لعجالي عادل، مرجع سابق.

4-2-2- أشكال الشراكة والتحالف:

نأخذ الشراكة عدة أشكال أو تتم بعدة طرق؛ منها ما هو ذا طبيعة تعاقدية، ومنها ما هو ذا طبيعة تعاونية، كما هو

موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (10): أشكال الشراكة والتحالف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على لعجالي عادل، مرجع سابق

✓ أشكال الشراكة والتحالف ذات الطبيعة التعاونية:

- الاتحادات المالية: وتتضمن اتفاق بين مؤسستين أو أكثر في شكل مؤسسة مشتركة مركزة على مشروع محدد؛
- الشبكات: وهي اتفاقات أقل رسمية، حيث من خلالها تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، دون صياغة كيان ذا ملكية مشتركة، ودون اللجوء إلى العقود وهذا النوع من الاتفاقات يمكن أن يستخدم في الصناعات ذات المنافسة العالية أين يسعى كل طرف إلى الاستفادة من معارف الأخر؛
- المؤسسة المشتركة: وهي الحالة التي تقوم فيها مؤسسة أو أكثر بالمساهمة في إنشاء مؤسسة جديدة مشتركة فيما بينهم، دون فقدان استقلالية المؤسسات الشركاء ويختلف عن الاتحادات المالية كونه أن المؤسسة المنشأة ليست مرتبطة بمشروع محدد ولا تنتهي بانتهاء ذلك المشروع كما هو الحال في الاتحادات المالية¹.

✓ أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية:

هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام المخاطر والمعلومات والسوق والتكنولوجيا، وكذا التصنيع والتسويق المشترك، وتعد التحالفات ذات الطبيعة التعاونية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية، وتنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نذكر منها: التراخيص، حق الامتياز، المقاوله من الباطن.....²(سيتم التفصيل في هذه الأشكال من التحالف التعاقدية في المحور الموالي).

4-3- مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة:

إن أهم مزايا إستراتيجية التحالف والشراكة تتمثل في توفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة للمؤسسة بتكلفة أقل، مع تحقيق نمو سريع دون تحمل مخاطر كبيرة نتيجة توزيع المخاطر على الشركاء؛ أما أهم العيوب فتتمحور في الصراعات الخفية بين الشركاء نتيجة ظاهرة الانتهازية وخطر تبعية المؤسسة للشريك. وفي هذا الشأن يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة في الجدول التالي:

¹ - Gerry JHOHNSON et al, p 437-438.

² - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 76.

الجدول رقم (01): مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف التبادل وتوزيع المخاطر بين الشركاء؛ - فتح منافذ سوقية جديدة وتخطي حواجز الدخول؛ - أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي بفضل تبادل الخبرات؛ - الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم؛ - تفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة؛ - تخطي حواجز الدخول. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطر الانتهازية من الشركاء؛ - الصراعات الخفية حول الأنشطة؛ - صعوبة تقسيم الأرباح وظهور شريك مسيطر؛ - تكاليف مرتفعة للتنسيق؛ - عوائق الاختلافات الثقافية وضعف التوافق التنظيمي؛ - صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف؛ - تكاليف إبطال الشراكة (عوائق خروج).

المصدر: بلمهدي عبد الوهاب، عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 124.

5- التوجهات العامة للنمو (أشكال النمو): بالرجوع إلى الشكل رقم يمكن توضيح التوجهات العامة للنمو وفق

ما يلي:

5-1-1- أساسيات حول إستراتيجية التخصص:

5-1-1- مفهوم التخصص: التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الاستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد¹. إن إستراتيجية التخصص هي عكس إستراتيجية التنوع، وتعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدراتها في هذا النشاط، وفي الغالب فإن إستراتيجية التخصص تسبق إستراتيجية التنوع لأنه غالبا ما تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنوع، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع².

5-1-2- أسباب لجوء المؤسسة للتخصص: كثيرة هي الأسباب التي تدفع المؤسسات للاعتماد على إستراتيجية

التخصص، بحيث يمكن تقسيمها إلى أسباب تقنواقتصادية وأسباب تتعلق بالحصول على الميزة التنافسية³:

¹ - kalika Michel et al, op cit, p 197.

² - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 105.

³ - عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 88.

✓ الأسباب التقنواقتصادية: وهي مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني وبالنمو الاقتصادي ومن بينها:

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

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

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

✓ الميزة التنافسية للتخصص: إن التخصص سواء كان ناتجاً عن النمو الداخلي أو شراكة بين مؤسسات يساهم

في الحصول على ميزة تنافسية بواسطة أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-1-3- طرق نمو المؤسسة المتخصصة: يوجد طريقتين لنمو المؤسسة المتخصصة في مجال نشاطها الاستراتيجي

(نمو جغرافي أو نمو تجاري):

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

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

أما بالنسبة إلى أنواع التخصص: ففي بعض الحالات التخصص في نشاط ما يؤدي إلى التنوع في هذا النشاط، سواء

كان بتوسع جغرافي أو توسع تجاري؛ وهذا ما يسمى بالتخصص الموسع.

وفي حالات أخرى ينحصر نشاط عمل المؤسسة على خدمة بعض أقسام السوق أو بعض أجزاء المهنة؛ وهذا ما

يسمى بالتخصص الضيق والذي يكون الخيار الأفضل للعديد من المؤسسات حسب حجمها ونشاطاتها¹.

5-1-4-مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص: تعددت مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص والتي يمكن تلخيصها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
- تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات	- أكثر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء، نتيجة تركيز كل جهودها على نشاط واحد.
- تدعيم أثر الخبرة	- الحد من الإبداع
- التقليل من تبديد الموارد والبساطة في التسيير	- الحد من المرونة الإستراتيجية
- ضمان نمو سهل متحكم فيه يركز على المهنة	- حساسية المؤسسة اتجاه أي تغير مفاجئ في البيئة
- تدعيم ثقافة تنظيمية قوية	- التكاليف المرتفعة للتطوير المستمر

Source : KALIKA MICHEL ET AL, op cit, p198.

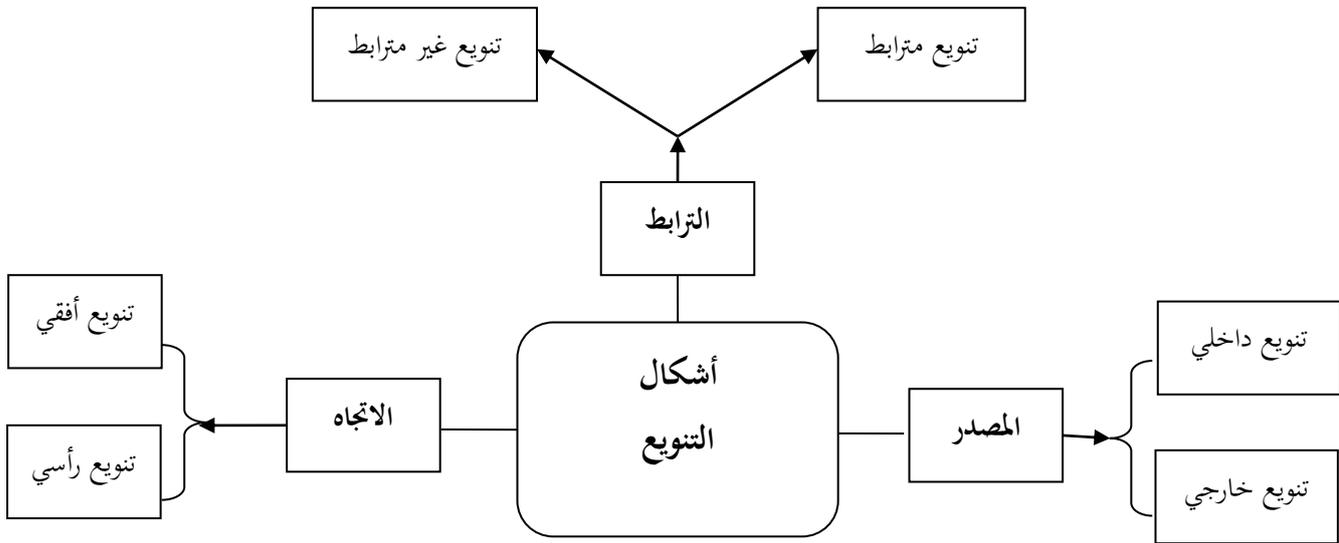
5-2-أساسيات حول إستراتيجية التنوع:

5-2-1- مفهوم التنوع: يعتبر Igor ansoff 1957 من الأوائل الذين استخدموا عبارة إستراتيجية التنوع من خلال نموذج مصفوفة النمو، حيث عرف إستراتيجية التنوع على أنها دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة¹. من هذا المنطلق يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنوع أي من منظور الأسواق والمنتجات. حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور برمجية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية².

5-2-2-أنواع إستراتيجية التنوع

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة وتوسيع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. ويمكن النظر إلى أشكال التنوع حسب ثلاثة أبعاد: الترابط، الاتجاه، المصدر، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أشكال التنوع



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008، ص 144.

¹ - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 202.

² - إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 77.

✓ من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط

يعتبر التنوع مترابطا إذا كانت النشاطات الجديدة مرتبطة بنشاطها الأصلي؛ بمعنى يكون التنوع مترابطا إذا كانت تشكيلة منتجات المؤسسة ذات علاقة فيما بينها، وعلى العكس من ذلك يعتبر التنوع غير مترابط إذا كانت منتجات المؤسسة منفصلة تماما عن بعضها.

ويحدث التنوع المترابط حينما يحدث أثر التعاضدية بين الأنشطة الموجودة والنشاط الجديد، في حين غياب أثر التعاضدية بين الأنشطة: هي حالة تنوع غير مترابط، هذه التعاضدية هي إمكانية تقاسم الموارد والكفاءات بين نشاطين أو أكثر، كما يوجد العديد من الأبعاد للتفريق بين التنوع المترابط وغير المترابط¹، حيث قام J.L.Stinpent و Irene Duhaine سنة 1997 بتحديد 25 بعدا للتمييز بين التنوع المترابط والتنوع غير المترابط، ومن أهم هذه الأبعاد نذكر: السوق المستهدف، المواد الخام، مرحلة دورة الحياة، متطلبات الاستثمار².

✓ من حيث الاتجاه: تنوع أفقي وتنوع رأسي

التنوع الأفقي هو استخدام نفس القدرات التقنية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع؛ بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو³.

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

✓ من حيث المصدر: تنوع داخلي وتنوع خارجي

حيث يعتبر التنوع داخليا إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول إلى مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية، وصوره هي التوسع في المنتجات الحالية والتوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل فيها المؤسسة⁴.

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

¹ - لمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سابق، ص 91-92 بتصرف

² - Graham KENNY, Diversification Strategy, Published by Kogan Page Limited, London, 2009, p 16.

³ - إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، مرجع سابق، ص 79.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 112.

5-2-3-دوافع لجوء المؤسسة للتنوع

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ قرار بالتنوع في النقاط التالية¹:

- ✓ صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين أو يمتد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تباعها من حيث الجودة والشكل أو السعر، وأيضا تلجأ المؤسسة للتنوع نتيجة تدهور بعض النشاطات وأيضا لتعويض موسمية بعض الأنشطة؛
- ✓ الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، والتوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب؛
- ✓ زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليلا من المنتجات؛
- ✓ توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر؛
- ✓ رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج؛
- ✓ كذلك تقوم المؤسسات بالتنوع وذلك من أجل الاستفادة من الاختراعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية؛
- ✓ الاستفادة من أثر التعاضدية، من أجل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية؛
- ✓ الدوافع النفسية للمدراء أو ما يسمى بتولد جنون العظمة لدى المدراء، نتيجة نجاحهم في مجال نشاطهم الأصلي؛
- ✓ تقييم الكفاءات الأساسية، أي إمكانية استغلال بعض كفاءات المؤسسة في نشاطات أخرى سواء من الناحية الفنية أو من الناحية التقنية؛
- ✓ استثمار الموارد الفائضة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، فالمؤسسة تتجه للتنوع من أجل استغلال هذه الموارد الزائدة عن حاجة نشاطاتها الحالية.

¹- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 148.

5-2-4-مزاي وعيوب إستراتيجية التنوع

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

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية كفاءات جديدة - تتميز بمرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد....) - يسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة - تقليل مخاطر عن كريق توزيعها - انخفاض التكاليف نوعا ما مقارنة بالتخصص 	<ul style="list-style-type: none"> - اتساع الاستثمارات - تبديد للموارد - عائق الخروج - ضياع هوية المؤسسة (تشتت) و ضعف الثقافة - تعقيدات في تسيير محفظة الأنشطة

Source : KALIKA Michel et al, op cit, p 205.

5-3-أساسيات حول إستراتيجية التكامل العمودي

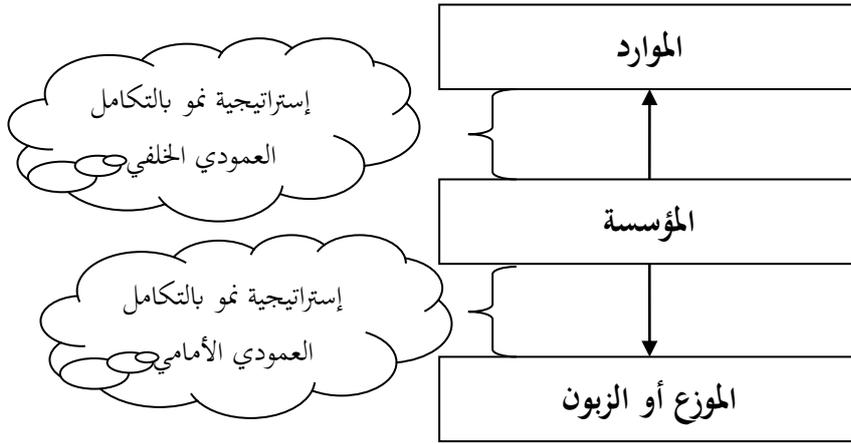
في التكامل يوجد نوعان: تكامل عمودي وتكامل أفقي، أين تقوم المؤسسة في هذا الأخير (تكامل أفقي) بزيادة عرضها من منتج معين من أجل تغطية الطلب المتزايد، وذلك إما بفتح فرع جديد أو بالاستيلاء على منافس مباشر للمؤسسة، والهدف من التكامل الأفقي هو تغطية الطلب على منتج المؤسسة، إلا أننا سنتطرق إلى التكامل العمودي باعتباره شكلا من أشكال النمو، كما أن التكامل الأفقي قد سبق وأن تطرقنا إليه ولو بطريقة غير مباشرة في إستراتيجية النمو الخارجي من خلال طرحنا لفكرة الاستحواذ وهذا دون ذكره اسميا.

5-3-1- مفهوم التكامل العمودي:

هو توجه استراتيجي يعتمد على تبوء المؤسسة مكانة عمودية، وذلك إما بالاستيلاء على مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما الاستيلاء على منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكلا خاصا من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹- بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سابق، ص 94.

الشكل رقم (12): إستراتيجية التكامل العمودي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- KALIKA Michel et al, Management: stratégie et organisation, 7ème éd, Dunod, Paris, 2008, p 208.

- لعجالي عادل، مرجع سابق.

كما أن للتكامل العمودي نوعان: تكامل شبه كامل، والذي يتم بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموزع أو مع المورد، والتي تترجم في شكل عقود، وتكامل عمودي تقليدي؛ أين تملك المؤسسة كل الحق في ملكية الأصول الموجودة¹.

5-3-2-دوافع التكامل العمودي:

أهم دافع من تبني إستراتيجية التكامل العمودي، كخيار للنمو في المؤسسة الاقتصادية هو تخلص المؤسسة من التبعية سواء للمورد أو للموزع، بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم الدوافع في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): دوافع التكامل العمودي

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

Source : KALIKA Michel et al, op cit, p. 208.

¹ - Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, Edition De Boeck, Paris, 2007, p 67.

لمزيد من التفاصيل أنظر:

5-3-3- مزاي وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

تظهر أقصى فوائد تبني إستراتيجية التكامل العمودي، في المؤسسات المتخصصة وكذلك في المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع المترابط أين تشترك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع. أما بالنسبة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع غني مترابط، فتنبئها لإستراتيجية التكامل العمودي سيكون له آثار جزئية فقط؛ فمن غير الممكن أن تشمل جميع مهن المؤسسة، وهذا ما سي طرح مشكلة تخصيص الموارد بين أنشطة المؤسسة.

وفي هذا الشأن يمكن توضيح مزاي وعيوب هذه الإستراتيجية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): مزاي وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مزاي تنوع الأنشطة؛ - تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛ - الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين؛ - الاستفادة من مزاي تكاليف التبادل* ؛ - اتساع قاعدة البيانات؛ - زيادة القدرة التنافسية في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضخامة الاستثمارات، - استنزاف للموارد؛ - كبح لنمو المهنة الأساسية (بسبب تشتت جهود المؤسسة) - التقليل من المرونة، - تعدد عوائق الخروج، صعوبة التنسيق؛ - ضياع لهوية المؤسسة وإضعاف ثقافتها.

المصدر: بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سابق، ص 97.

5-4-4- أساسيات حول إستراتيجية الإخراج:

5-4-4-1- مفهوم إستراتيجية الإخراج:

عرفه FOSS 1996 إخراج النشاطات هو كقرار التعهد لشريك خارجي، جزء أو كل نشاط معين، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي².

وتعرف أيضا على أنها إيكال عملية إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدمات خارجي متخصص بدلا من إنجازها داخليا، ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل الأفراد والتجهيزات لمقدم الخدمات³.

* نظرية تكاليف التبادل: تعود جذور هذه النظرية إلى 1937 حيث قام المفكر الاقتصادي RONALD CASE . بنشر مقال بعنوان طبيعة المنشأة، عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (اجتماعي، اقتصادي، قانوني)، تقترح هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مسلم بما في تنظيم أي نشاط هي: إنجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة، ويسمى بتوجه المؤسسة، جلبه من السوق ويسمى توجه السوق، إنجازها من خلال الشراكة مع الغير ويسمى بالتوجه الهجين، وللاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف التبادل(تكاليف إنجاز العقد، التفاوض، المورد....) وتكاليف الإنتاج (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج نهائي)، من خلال هذه المقارنة تحدد المؤسسة إنجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أو تقوم بإخراجه وهذا ما سوف نتطرق إليه في إستراتيجية الإخراج.

² - بن علي سميجة، التخريج externalisation كأحد الاستراتيجيات العلامية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم والمراقبة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 أبريل 2012، ص 08.

³ - Jérôme Barthelemy, les stratégies d'externalisation , préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques, 3e édition, Dunod, Paris, 2007, p 21.

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية الإخراج هي عملية تقوم بها المؤسسة، تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية، وبالتالي فإن نجاح إستراتيجية الإخراج يعتمد على تحليل الموارد والكفاءات، فالأنشطة المخرجة هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من إنجاز هذا النشاط بأكثر فعالية وكفاءة، وبالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة والجودة، بالإضافة إلى الدافع الأساسي من وراء تبنى إستراتيجية الإخراج هي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، مما يدفع بالمؤسسة إلى النمو وهو سبب تصنيف إستراتيجية الإخراج كأحد استراتيجيات النمو¹.

أ- التمييز بين الإخراج والمقاولة من الباطن:

عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي في تقرير منشور بالجريدة الرسمية لفرنسا في 26/04/1973م المقاولة من الباطن هي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتفويض جزء من أعمال الإنتاج أو الخدمات إلى طرف آخر، حسب دفتر شروط معين مسبقا، مع احتفاظ المؤسسة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية. من هذا المنطلق فإن التمييز الأساسي بين المقاولة من الباطن والإخراج يتمثل في التعهدات المقدمة من الشريك الخارجي²:

- المقاولة من الباطن تضمن التزام بالوسائل (حسب دفتر شروط)؛ أي أن الشريك يجلب الوسائل في حين أن المؤسسة تحتفظ بإدارة الأنشطة؛

- أما الإخراج فيتضمن التزام بالنتائج؛ حيث أن الشريك يجلب الموارد ويضمن أيضا إدارة الأنشطة المخرجة؛

ب- التمييز بين الإخراج والتقليص:

يتمثل الفرق الأساسي بين الإخراج والتقليص في أن التقليص يركز على التخلص النهائي من أفراد أو تجهيزات هي جزء من المؤسسة في حين أن النشاط المخرج يبقى ضروري ومهم للمؤسسة، والطرف الخارجي المؤدي ما هو إلا بديل للمصالح الداخلية للمؤسسة؛

ج- التمييز بين الإخراج والتخلي:

يكمن الفرق الأساسي بين الإخراج والتخلي، في أن الإخراج تحويل الأصول نحو الطرف الخارجي، مع استمرار استفادة المؤسسة من تلك الأصول، في حين أن التخلي فهو استغناء وبصفة نهائية عن تلك الأصول المخرجة.

¹ - بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سابق، ص 99.

² - المرجع نفسه، ص 100.

5-4-2-تقييم استراتيجية الإخراج:

إن أهم ميزة في استراتيجية الإخراج متعلقة أساسا بالتكاليف؛ إذ أن المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تستفيد من ميزة تخفيض التكاليف وتسهيل طرق التسيير نتيجة إخراج الأنشطة المستهلكة للقيمة، في حين أن أكبر عيب أو خطر يعترض المؤسسات نتيجة اعتمادهم على هذه الإستراتيجية هو التبعية للأطراف الخارجية. في هذا الشأن يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج

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

Source : KALIKA Michel et al,op cit, p 243.

المحور الثاني

أساسيات حول إستراتيجية

التدويل

المحور الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التدويل

أولاً- مفهوم التدويل

1- أهم المقاربات المفسرة للتدويل

هناك نقاش مستمر في أدبيات التدويل حول المقاربات المفسرة لهذه العملية، في الحقيقة يوجد اتجاهان متنافسان فيما بينهما، الأول الكلاسيكي أو التقليدي ينص على أن عملية التدويل هي عملية تدريجية والمؤسسة تدول أنشطتها بشكل بطيء (التدويل بالمرحلة)، وفي كل مرحلة تكتسب المؤسسة المعرفة للانتقال الى المرحلة الموالية، أما الاتجاه الثاني يكشف أن عملية التدويل عملية سريعة أو متسارعة يبرر هذا النموذج طرحه بوجود مجموعة من العوامل التي تجعل من عملية التدويل أكثر تعقيدا قد تبدأ منذ نشأة المؤسسة أو أن تتخطى العديد من المراحل.

- التدويل حسب النموذج التدريجي أو نموذج التدويل بالمرحلة: مع أواخر 1970 برزت دراسة أجريت في

الدول الإسكندنافية أصبحت واحدة من أكثر الدراسات استشهد بها في حقل الاعمال الدولية، قام كلا من (Johanson et Vahlne) من جامعة Uppsala (U-model) في السويد بدراسة طريقة تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلصت الدراسة إلى أن عملية التدويل عملية تدريجية تمر بالعديد من المراحل تكتسب المؤسسة في كل مرحلة مجموعة من المعارف تجعلها تتخطوا الخطوة الموالية، حسب هذه الدراسة فان المؤسسة تبدأ بالأسواق القريبة منها جغرافيا وثقافيا من ثم تتوسع شيئا فشيئا¹، في سنة 1979 اختبر صدق المقاربة بدراسة أجريت على المؤسسات في فنلندا، بعدها طرأت على النموذج العديد من التعديلات والتحسينات وظهر نموذج الابداع (I-Model) كأحد النماذج المفسرة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع زيادة الالتزام في الاسواق الدولية يصبح للمؤسسة شبكة من المعلومات والعلاقات تسهل لها اختراق والتوسع في أسواق جديدة، ولكن ما يحسب على النموذج والذي بسببه لاقى العديد من الانتقادات هو عدم تقديم تفسير للتدويل السريع للمؤسسات أو التدويل اللاخطي أو الخروج المفاجئ من الاسواق الدولية ما جعل أهل الاختصاص في حاجة الى إطار نظري وعملي يفسر ما عجز عنه النموذج².

- التدويل حسب نموذج التدويل المبكر: مع بداية الثمانينيات وتنامي ظاهرة العولمة لوحظ أن العديد من

المؤسسات بدأت تدول أنشطتها بشكل سريع متخطية العديد من المراحل التي أبرزها نموذج التدويل بالمرحلة، أشارت العديد من الدراسات الى هذه الظاهرة وأطلقت عليها في البداية مصطلح ظاهرة المؤسسات عملية النشأة، وهي المؤسسات الناشئة التي تقتحم الأسواق الدولية مبكرا (غالبا بعد نشأتها

¹ - Knight, G. A and Peter W. Liesch, Internationalization: From incremental to born global. Journal Of World Business , 2016, p 93-102.

² - Grazia D and Klaus, E. M, Internationalization and evolutionary process, Journal of international business studies, 2017, p 4.

مباشرة)، إن نزعة هذه المؤسسات لتوسيع أنشطتها دوليا ربما تفسر بالعديد من العوامل منها صغر حجم السوق المحلي (كالنمسا والدنمارك، حيث أجريت أولى الدراسات)، لكن الظاهرة لوحظت في دول أكبر حجم وأسواقها كبيرة (الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا)، يمكن تفسير هذه الظاهرة بالفرص المقدمة من طرف العولمة كزيادة توسع شبكة الأنترنت وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسهولة امتلاكها، وانخفاض تكاليف التدويل.

- **التدويل حسب نظرية الشبكة:** هذا المنهج يرى عملية التدويل بوصفها عملية معرفة السوق تكتسبها المؤسسة من خلال إقامة علاقات مع شركاء بالخارج، الشبكات تسمح إذا بالعمليات التبادلية بين الشركاء والصناعيين ونظام الإنتاج، حيث يتم استخدام الموارد وإدخال عنصر متعدد الأطراف في عملية التدويل. هذا المنهج يفسر تشكيل اتفاقيات دولية بمشاركة قادة الأعمال ومؤسسات ذات شبكات، في الواقع المعارف الرسمية وغير الرسمية للمسيرين مع أفراد آخرين تلعب دور هام في عملية تدويل المؤسسات، بما في ذلك المعلومات التي توفرها، في هذه الحالة عملية التدويل هي نتيجة سلوكيات واختيارات المؤسسة التي تتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي بنتها هذه الأخيرة مع جميع الشركاء التجاريين¹.

✓ الاختلاف بين هذه المقاربات يرتكز أساسا على ثلاث عناصر:

- الفرق الأول يتمثل في فرق الوقت: المؤسسات التي منذ بداية نشاطها تنشط في الأسواق الدولية تكون عملية تدويلها أسرع من المؤسسات الكلاسيكية؛
- عدد الدول التي يتم الوصول إليها من طرف المؤسسات التي تدول نشاطها يتغير من نموذج لآخر: المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية منذ بداية نشاطها تتعامل مع عدد كبير من الدول مقارنة بالمؤسسات التقليدية؛
- وأخيرا الاختلاف الثقافي بين النوعين السابقين للمؤسسات (مؤسسات كلاسيكية ومؤسسات دولية): فالمؤسسات الدولية منذ بداية نشاطها يكون لها اختلاف ثقافي أكبر من المؤسسات الكلاسيكية².

عموما موضوع التدويل اليوم أصبح يلقي اهتماما كبيرا خاصة في تفسير الظاهرة والعوامل المحفزة له، حيث ومع تقارب الأسواق للأسباب المذكورة سابقا أصبحت العديد من الدراسات تهتم وتسعى لتفسير التدويل السريع للمؤسسات.

¹- Imane KHAYAT, L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Le 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p 4-5.

²- Patrick SCHUFFEL et Autres, Le comportement d'internationalisation des PME suisses: Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute Ecole de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, Le 25, 26 et 27 octobre 2006, p 3.

2- تعريف إستراتيجية التدويل

كما سبق وأن تطرقنا إليه فإن التدويل في المؤسسات ليس بظاهرة جديدة، فمع نهاية القرن 19م قامت العديد من المؤسسات الأوروبية بالاستثمار حول العالم، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية، وفي وقتنا الحاضر، عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات انتشارا واسعا بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التدويل؛ حيث أصبح حتى بالإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بالتدويل، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط¹.

2-1- التمييز بين مصطلح التدويل ومصطلح العالمية أو العولمة:

هناك خلط في المعنى حول المقصود بمصطلح العالمية أو العولمة ومصطلح Globalisation ومصطلح التدويل Internationalisation، فبعض المؤلفين يرون أن العولمة أو العالمية تعني ممارسة الأعمال دوليا عن طريق التصدير، الاستثمار الأجنبي، أو الاتفاقات التعاقدية؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح العولمة أو العالمية محل التدويل.

ومهما اختلفت هذه الآراء والخلفيات، إلا أننا نرى أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في ممارسة نشاط المؤسسة خارج الحدود الوطنية، ولتوضيح هذا الخلط في المفاهيم، ندرج التعاريف التالية:

تعرف العولمة بأنها: الإختراق المتزايد في السرعة والحجم للأسواق المحلية من قبل منافسين أجنب²، وتعرف عولمة المؤسسات بأنها التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات المتعددة الجنسيات بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات³.

وتعرف عالمية المؤسسات بولوج هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات في الخارج أكبر من إنتاجها في الأسواق المحلية مع بقاء هاجس البعد الثقافي⁴.

أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين Apprentissage تدريجي مع الأسواق الأجنبية⁵، أما حسب Kotler و Dubois فيعرفان التدويل على كونه تطوير المنتجات والخدمات للدخول في الأسواق الخارجية⁶.

¹ - Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie, Les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, Bruxelles 2010, p 100.

² - عمر صقر، العولمة وقضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 07.

³ - أسامة المجدوب، العولمة والإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية - ط1، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 36.

⁴ - Bernard Guilhon, Les Firme Globales, Economica, Paris, 1998, p15.

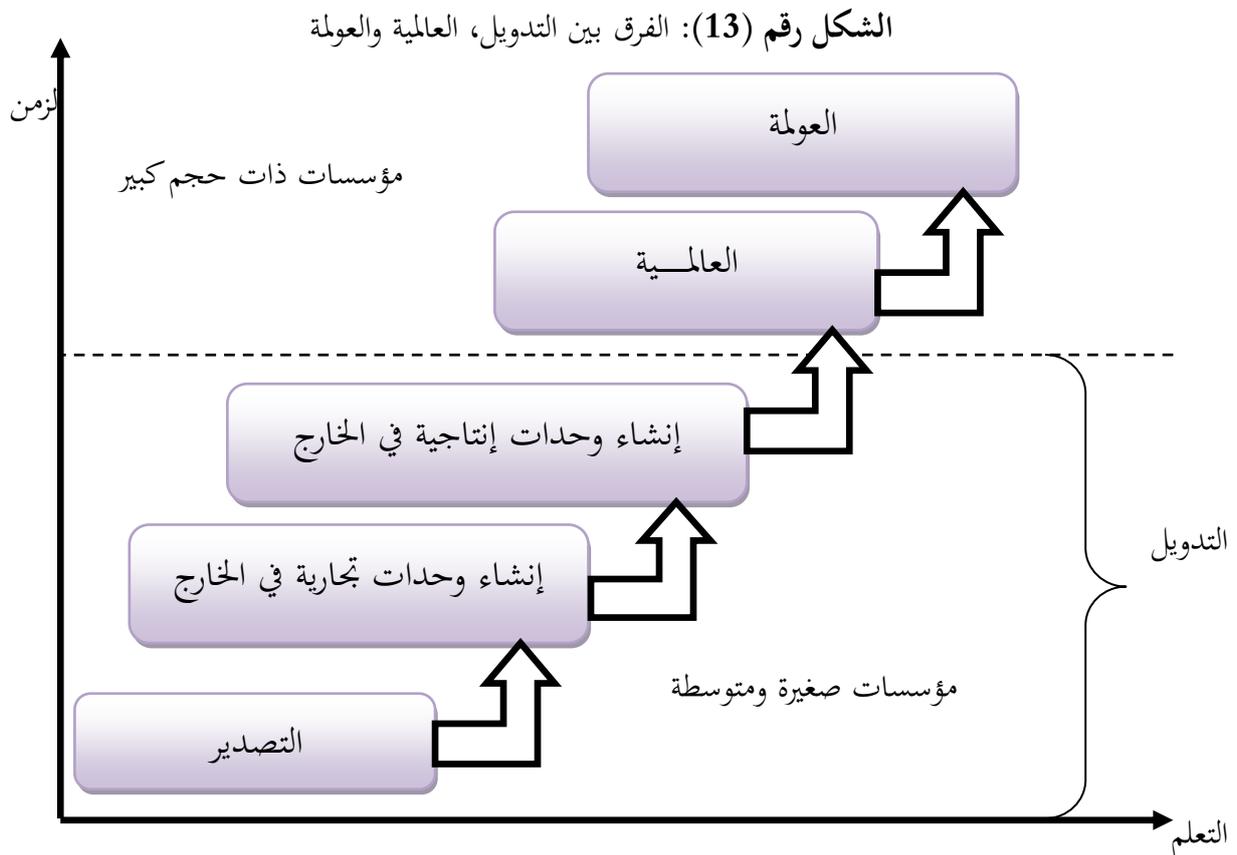
⁵ - Corine pasco-Berho, Marketing International, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002, p 30.

⁶ - Philipe Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 12eme edition, Publie par Pearson Education, Paris, 2006, p 779

تعريف أخرى للتدويل: هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال Ruzzier يرى بأن التدويل هو عملية التوسع (التنوع) الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية، ويرى البعض الآخر بأن التدويل هو عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية، وحسب Gankema فإن التدويل عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن المؤسسة من التسويق بانتظام في الأسواق الخارجية¹.

أما عن سبب اعتبار إستراتيجية التدويل ضمن إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ كونها كذلك في حالات عديدة منها: تشبع قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائدة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التدويل².

ويمكن توضيح الفرق بين التدويل، العالمية والعمولة من خلال الشكل التالي:



المصدر: دوار إبراهيم، آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009/2001، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011-2012، ص 51.

¹- بن هو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2010، ص 100-101.

²- Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie, op. cit, p101.

من خلال هذه التعاريف، يمكن التفريق بين المصطلحات، فمصطلح العولمة أشمل وأوسع من مصطلح العالمية، كون هذا الأخير يقتصر على التوسيع الجغرافي لنشاط المؤسسة، أي العمل خارج الحدود الوطنية.

بينما مصطلح العولمة يشمل إضافة إلى ما سبق إستراتيجية متطورة تتكيف مع متطلبات العصر الحديث، وهيكل تنظيمي مناسب يسمح لها بغزو الأسواق المستهدفة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

أما التدويل فهو جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي.

وبهذا المعنى فإن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا ونفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء.

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك لعملية التدويل، فهو بذلك يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر عملياته في الخارج:

أ - البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة؛

ب - البعد المؤسسي: ونقصد به الاختلافات في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة، و يمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...).

ج - البعد الثقافي والبيسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية اتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق والتفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا والتي تقاس عادة على أساس: الاختلافات في التطور الاقتصادي¹، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، والاختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة.

2-2- الأسباب (العوامل) الدافعة لانتهاج إستراتيجية التدويل ومخاطرها

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسة لتدويل نشاطاتها سنحاول تلخيص أهم هذه العوامل:

2-2-1- العوامل الإستراتيجية: نجد منها:

أ- تقسيم المخاطر بين الدول: يمكن حصر أهم النقاط فيما يلي²:

- دورة حياة المنتج: في حين يكون المنتج في السوق المحلية في مرحلة نمطية، يكون نفس المنتج في مرحلة النمو في سوق أجنبية؛

- تزداد شدة المنافسة في السوق المحلية في حين قد تكون في السوق الأجنبية أقل حدة؛

¹- بن حمد عبد الله، مرجع سابق، ص 102.

²- Michon Christian, le marketeur , fondement et nouveautésdu marketing, Education, 2eme éd, 2006, p 34.

-التقليل من مخاطر التبعية سواء من ناحية التمويل أو في قنوات التوزيع.

ب-الميزة التنافسية: يكون ذلك في إقامة وحدات إنتاج في الدول التي تتميز ب¹:

-انخفاض مستوى الأجور،

-توفر الموارد الأساسية في عملية الإنتاج؛

-انعدام الحواجز الجمركية وغير الجمركية.

2-2-2-عوامل مرتبطة بالسوق:

أ-العوامل التجارية: تتمثل العوامل التجارية في أن المؤسسة تبحث عن أسواق أجنبية وذلك لأسباب تجارية بحثة وتمثل في²:

-تشبع السوق المحلية: يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة لكثرة المنتجين والمستوردين، مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدها مع مرور الوقت³؛

-ركود السوق المحلية: أحيانا نتيجة لبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور، ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة إنعاش السوق المحلية؛

-موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية؛

-محدودية حجم السوق المحلية: تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، وهذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية فرصة لنمو المؤسسة؛

-تخصص المؤسسة: تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم من السوق وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها، وكذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها؛

¹ - Alberto. T et Combemale . P, comprendre l'entreprise, 3eme éd, Nthan, Paris, 2001, p54.

² - Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International : Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, Paris, 2003, p51.

³ - لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية،الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، 2007، ص 153-154.

- تمديد دورة حياة المنتج دوليا: من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة تقديم المؤسسة المبتكرة والتي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث والتطور، حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة الموالية وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل، وحسب Nathalie فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

ب-العوامل الصناعية: يمكن حصرها في:

- البحث عن اقتصاديات الحجم؛ فتعدد الأسواق يمكن المؤسسات من زيادة حجم الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة؛

- انخفاض تكاليف الإنتاج.

ج-عوامل الفرصة: نجد فيها:

- ارتفاع مستوى الطلب؛ هنا تتميز بعض الأسواق بارتفاع مستوى الطلب على السلع والخدمات، ما يدفع المؤسسات للدخول في هذه الأسواق؛

- دوافع مرتبطة بمدير المؤسسة؛ يتميز بعض المدراء عن غيرهم بروح المغامرة، وذلك ما يدفعهم للتفكير في الدخول للأسواق الدولية، هاته الأخيرة تعتبر فرص استثمارية لأرباب المؤسسات؛

- ما تمثله الأسواق الدولية من فرص استثمارية لأرباب المؤسسات.

2-2-3-العوامل المالية:

تتمثل العوامل المالية التي تدفع المؤسسة في التفكير لاقتحام الأسواق الدولية هو تخفيض تكاليف الإنتاج وتتضمن العناصر التالية¹:

- البحث عن غلة الحجم: سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج و هذا ما يجعل

المؤسسة تفكر في السوق الدولية لأن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة

الوحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية؛

- استرجاع الاستثمارات: أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات

مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث والتطور وهذا حسب Boronad وزملائه لبعض النشاطات التي

¹ - شوقي الجباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ، 2013، ص 108 مرجع سابق، ص 108.

- تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية والبحث والتطور مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلية للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة؛
- تخفيض الخطر من خلال التدويل: تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي، والقانوني، والمالي، وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

2-2-4-العوامل البيئية:

- تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرص موجودة في البيئة، ومن بين هذه الفرص نذكر منها:
- طلب تلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنو يوجد طلب على سلعتها أو خدماتها في الخارج، لذلك حسب Corinne هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج وتجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية¹.
 - تغيير المحيط الدولي: تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات والبنوك، وهذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية وأوراسكوم تيليكوم والبنوك كالبنوك العربية والفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP، وعليه فإن استمرار مثل هذا التطور سوف يؤدي إلى فتح السوق الجزائرية في مجالات أخرى كالكهرباء والتعليم والصحة الأمر الذي يشجع المؤسسات الأجنبية على اقتحام السوق الجزائرية².
 - رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة: أحيانا يكون للمسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية، و هذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في

¹ - Corine Pasco-Berho, op. cit, p51.

² - بن حمو عبد الله، مرجع سابق، ص 107.

التصدير وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار والتجديد، لكن طموحات وتحفيز المسيرين حسب Charles يتطلب كذلك توفر الإمكانيات المادية لغزو أي سوق دولية¹.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للمؤسسة أن تواجه عددا من المخاطر في حالة ما إذا قررت تدويل نشاطها، فالبيئة الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، وقد تكون عواقبها وخيمة، فمن بين المخاطر التي وجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

✓ المخاطر التجارية:

تتمثل المخاطر التجارية أساسا مثلا في عدم دفع الزبون لمشترياته ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة، فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية وبعض دول صحراء إفريقيا وفي أوروبا الشرقية، وللحد من خطر عدم الدفع يجب على المؤسسة المصدرة أن تتبع المراحل التالية²:

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد؛

- القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تامين الصادرات CAGEX في الجزائر؛

- تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك؛ مثل مستند القرض Crédit Documentaire.

✓ صعوبة تقدير التكاليف:

هناك الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، ويعود هذا في الكثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية ومراقبتها، وقد ينشأ خطر التكلفة من³:

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول الأسواق الدولية؛

- تقدير سيئ لمصاريف النقل والترويج؛

- التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب بعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل والإعلان) والبعد الثقافي (تعدد اللغات والثقافات، والتطور الاقتصادي)⁴.

¹ - Charles Croué, Marketing International, 3eme édition, de Boeck, Bruxelles, 1999, p135.

² - لعلاوي عمر، مرجع سابق، ص 153.

³ - Corine Pasco-Berho, op. cit, p 31.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 57.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن أن نميز بين نوعين من أخطار التدويل، وتتمثل أساسا في الأخطار الاقتصادية والأخطار السياسية كما هو موضح في الجدول أدناه¹:

الجدول رقم (07): الأخطار السياسية والاقتصادية للتدويل

خطر سياسي	خطر اقتصادي	نوع الخطر الإستراتيجية
- التشريعات على المنتجات - حجز رؤوس الأموال - القيود الجمركية	- تقلبات نقدية - أجال التسديد - تكلفة التوزيع	تصدير (دون استثمار)
- تأميم الصناعات - منع تحويل الأرباح	- المنافسة - تغير سلوك المستهلك	تصدير (مع استثمار محلي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

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

أما الأخطار السياسية، فهي تخص بالدرجة الأولى الاستقرار السياسي للدولة المضيفة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، الإجراءات المعمول بها في الدولة المضيفة (إجراءات حمائية) مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال إلى الخارج، التهرب الضريبي. في هذه النقطة بالذات دائما ما تكون المعلومات صعبة الحصول ولا يمكن التحكم فيها، كما أن الأرباح المتوقعة مقومة أساسا على تكاليف متوقعة.

بالنظر إلى ما سبق تختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، وللحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول والاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات. بالنسبة للأسواق القريبة يرى Fontgalland بأنه يستحسن السفر إليها والبقاء لعدة أيام ومقابلة أشخاص مؤهلين، الأمر الذي سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة والفرص الموجودة من جهة أخرى².

¹ - Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, Marketing, 5eme édition, Vuibert, Paris, 1998, p 190.

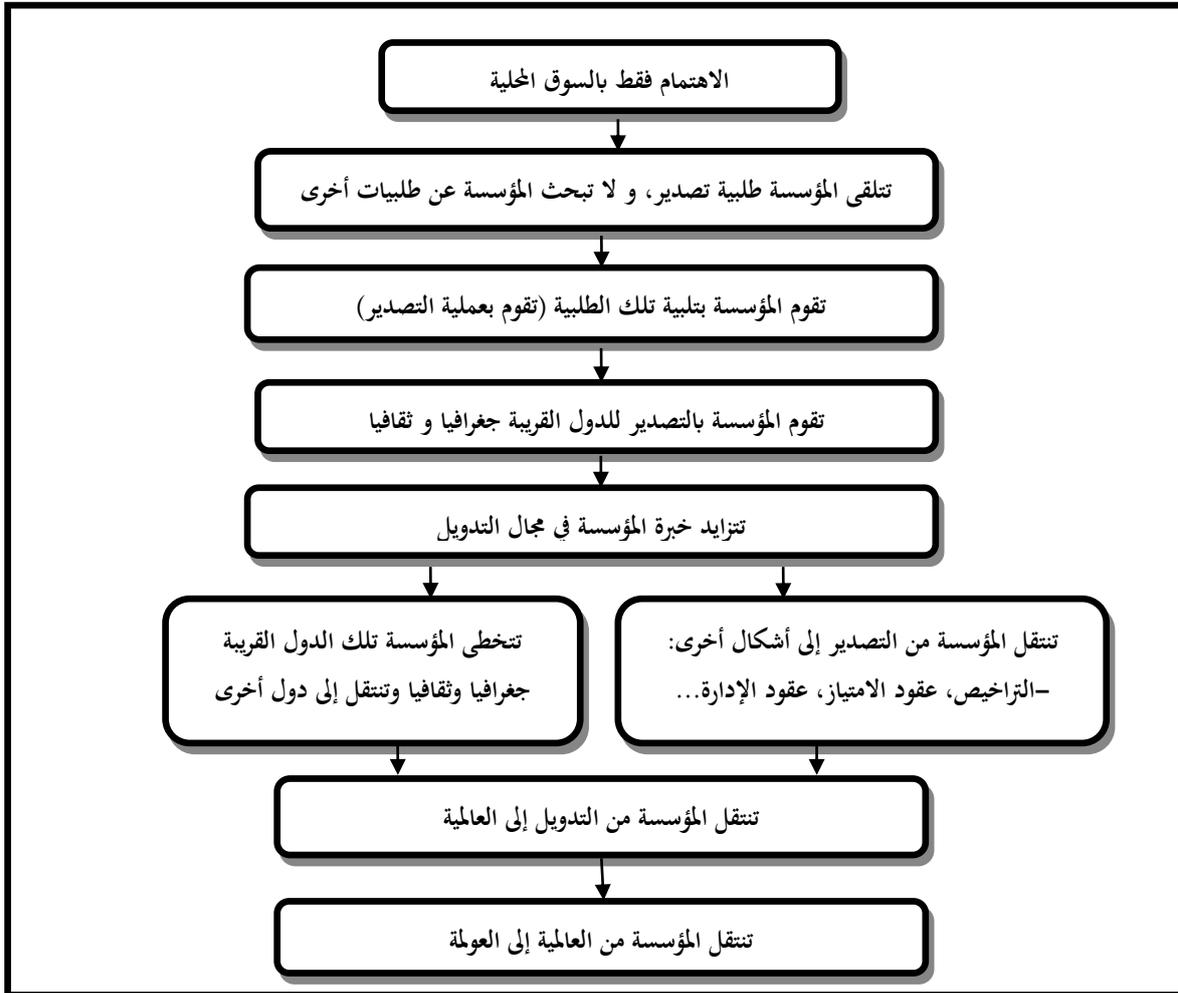
² - Fontgallant. E, Intelligence des Marchés et développement International, Hermes Science, Paris 2005, p79.

ثانيا-المراحل الأساسية للتدويل وموامل فشل إستراتيجية للتدويل

1-المراحل الأساسية للتدويل:

عمليا هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الدولية، فهناك مؤسسات تفضل العمل في الأسواق الأجنبية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، وتجنب المنافسة من جهة أخرى، وفي هذا الإطار فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل عادة ما تمر بمراحل متوالية يمكن أن نلخصها في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (14): المراحل الأساسية للتدويل



Source : Corine pasco-Berho, Marketing International, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002, P 33.

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

¹- Corine pasco-Berho, op. cit, p 33.

- درجة الاهتمام ضعيفة بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة الطلب المتزايد على السلعة؛
 - معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...) وفي شكل طلبيات؛
 - نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة المؤسسات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا واقتصاديا مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير؛
 - في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ المؤسسات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ على شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم نقل المنتجات إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي* بما يتناسب مع أذواق وإمكانيات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق المستهدفة؛ على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية تلك الأسواق الدولية المستهدفة.
 - تدرك المؤسسة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص. وغالبا ما تقترن تلك التعاقدات والاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك المؤسسات المضيفة وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛
 - في هذه المرحلة الأخيرة تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقا مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجيا كجزء هام من استراتيجياتها التسويقية العامة وبأبعاد عالمية مثلا: في تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية والقيام بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.
- من هذا المنطلق فإن عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية تمر بعدة مراحل حسب ما جاء به Kotler نحددها فيما يلي¹:

¹ - شوقي الجباري، حمزة العادي، مرجع سابق، ص 108.

* المزيج التسويقي: يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تؤول أي إستراتيجية تسويقية فيرى P.Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترممها الإدارة العليا وغالبا ما يكون المزيج التسويقي المحلي ناجحا بشكل يغري المؤسسة للمضي بتسوقه للخارج، و بسبب الاختلافات الكبيرة في البيئة المحلية والأجنبية فان عملية تطبيق و نقل نفس المزيج التسويقي إلى الخارج يعد أمرا صعبا و مستحيلا .

- اختيار طريقة التنظيم: يمكن للمؤسسة عادة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين، تتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي¹.
- اتخاذ القرار بالتدويل: قبل مدة ليست بالبعيدة عدد كبير من مسيري المؤسسات كانوا يعتبرون أن أهم أهدافهم كانت تحقق في السوق المحلية للدولة التي يتواجدون فيها، كانوا يعتبرون أن السوق المحلية كافية لبيع منتجاتهم، وبالمقابل كانوا يعتبرون أن البيع في الأسواق الأجنبية يعتبر عملية صعبة نظرا لعدة أسباب منها ما يتعلق بالمنافسة ومنها ما يتعلق بالقوانين وصعوبة تكييف المنتج ومتطلبات المستهلك الجديد، من هذا المنطلق فإن المؤسسة الاقتصادية ولكي تنجح في عملية تدويل نشاطها لابد لها أن تغير من طريقة تسييرها، ذلك ليس لأنه العمل على المستوى الدولي يدعو إلى طرق و قواعد تسيير مختلفة، ولكن الاختلاف بين معطيات الدول والمناطق يمكن أن يفرض على المؤسسة إعادة النظر في أفكارها، إذا فمن الضروري على المؤسسة التي تعمل على التواجد في الأسواق الخارجية إعطاء أهمية لدراسة سلوك المستهلك والسوق المستهدف من خلال معرفة ثقافته بالطريقة التي تسمح بإنجاز سياسة تجارية مناسبة، دون إهمال القواعد المحلية للسوق المستهدف والتكاليف الإضافية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.
- اختيار السوق المستهدفة: إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية مليئة بالفرص والتهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، وقد يكون العكس، وعليه يجب على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على فرص البيئة المتاحة واستغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، و من جهة أخرى اكتشاف التهديدات والعمل على التكيف معها بصفة ذكية، خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتبديل والتغيير، والفرصة التي قد تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، وبالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، وذلك من خلال أعمال وأنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، وعليه القيام بتقييم الفرص التسويقية والتي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات المؤسسة وقدراتها².

¹ - محمد براق، محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، 2006، ص 150.

² - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط1، دائر وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 74.

- اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي: عند اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها، عامة هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية¹.
- انجاز مخطط تسويق دولي: هنا تقف المؤسسة التي تعمل على التواجد في الأسواق الخارجية أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي تريد تواجدها في الأسواق الخارجية، ويتعلق الأمر بالقرارات التالية: قرار تنويع أو تبسيط المنتجات، قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

2-عوامل فشل إستراتيجية التدويل

- قام مكتب Bain&Company بدراسة لاستراتيجيات النمو الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة، وقد توصل إلى وجود 5 مؤشرات قد تؤدي إلى الفشل²:
- النمو السريع: البحث عن التوسع الجغرافي بوتيرة سريعة جدا قد يعرض المؤسسة إلى خطر صعوبة تخصيص الموارد الضرورية للنمو في ميدان النشاط الجديد؛
 - التقييم السيئ للمنافسة: وذلك أن المؤسسة قد تتعرض إلى خطر مواجهة العديد من المنافسين، وفي عدة أسواق ما قد يؤدي إلى تشتت جهود المؤسسة؛
 - المزايا غير المؤكدة: الكثير من حالات الفشل في التدويل، تنتج عن سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية؛
 - ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التدويل، يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في أسواق مختلفة، وهذا ما يتطلب منها قاعدة تصنيعية مرنة، وضعف هذه الأخيرة قد يؤدي إلى الفشل؛
 - مشكلات التوظيف: تطبيق التدويل قد يتطلب توظيف مواهب محلية، وهذا ما قد يكون أحيانا صعبا (وذلك لعدم تواجد المواهب في كل مكان).

¹ - للشرح والتفصيل يمكن الرجوع إلى:

Philip KOTLER & Others, Marketing Management, Pearson Education, 12th éd, France 2006.

- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 140-141.

- زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 139.

² - بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سابق، ص 105.

ثالثاً- متطلبات التدويل

1-العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال: يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

1-1-مزايا الملكية:

ونعني بها الموارد التي تملكها المؤسسة من خلال سياق المنافسة تستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها، والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل: الاسم التجاري، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية... الخ، وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها المؤسسة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للمؤسسة. هنا تحتاج المؤسسات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة المؤسسات الوطنية الموجودة في هذه السوق؛

1-2-مزايا المكان:

وهي عوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي. هنا المؤسسات تقوم بالمقارنة وبصفة مستمرة وروتينية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... لسوق البلد المضيف مع سوقها المحلي، وذلك بهدف إعادة النظر أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة وتحقيق الأرباح؛

كما أن جاذبية السوق الأجنبي واختياره يعتمد على عدة عوامل منها ما يتصل بمزايا المكان مثل: حجم السوق، القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الأراضي والأصول الثابتة، التسهيلات الإضافية التي لا بد منها لإقامة هذه التسهيلات؛

1-3-مزايا التدويل:

وهي العوامل التي تؤثر في رغبة المؤسسة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع مؤسسات محلية في البلد المضيف؛

إن حجم التكاليف الكلية ومنها تكاليف التفاوض، تكاليف السيطرة، وتكاليف الدخول والإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن؛

وقد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثلا مؤسسات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت Toyota أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية².

¹ - بوتلجة عبد الناصر، بن حموا عبد الله، شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة الجزائرية؛ دراسة استكشافية، مجلة دفاتر بواكس، العدد 01، 2012، ص 111.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 131.

بتتبع العوامل السابقة يمكن حصرها إلى صنفين أساسيين¹، بحيث تتيحان لنا الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي الأسباب التي تدفع المؤسسة للتدويل؟

الصنف الأول- تطور الأسواق: وينطوي تحت هذا العنوان نظرية دورة حياة المنتج لـ Vernon ، حيث قام سنة 1966 بشرح أسباب توجه المؤسسات إلى الخارج، وذلك باقتراح نظرية تدور حول فكرة أساسية هي دورة حياة المنتج، والفجوة التكنولوجية بين الدول؛ حيث أن دورة حياة المنتج تكون من أربع مراحل هي: ظهور المنتج ثم النمو ثم التشبع ثم التدهور، وكل مرحلة من مراحل دورة الحياة تتبع فيها المؤسسات إستراتيجيات تدويل مختلفة، وهي على الترتيب: من منتج وطني إلى التصدير ثم التصنيع في الخارج وأخيرا إعادة التصدير نحو السوق الأم.

الصنف الثاني-العوامل المعاصرة: يمكن تقسيمها على ثلاث عوامل أساسية هي: عوامل سياسية، عوامل اقتصادية وعوامل تقنية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): العوامل المعاصرة للتدويل

عوامل تقنية	عوامل اقتصادية	عوامل سياسية
- تناقض تكاليف النقل الدولية؛	- تأهيل القوى العاملة؛	- نية بعض الدول التخلص من الحواجز الجمركية؛
- تقليل زمن النقل؛	- العامل في بعض الدول؛	- إنشاء مناطق للتبادل الحر والتعاون الاقتصادي بين الدول؛
- الرفع من قدرة الإنتاج.	- تشبع الطلب في الدول المصنعة؛	- تنامي أيديولوجية التبادل الحر؛
	- تفاوت ثراء الدول في الموارد الإنتاجية؛	- دور المؤسسات الدولية (منظمة التجارة العالمية).
	- ظهور دورة الحياة الدولية للمنتج؛	
	- التنميط الجزئي لعادات الاستهلاك.	

المصدر: عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 63.

بعد التطرق إلى مفهوم إستراتيجية التدويل والعوامل المساعدة أو المحفزة على إستراتيجية التدويل وأيضا متطلبات التدويل، نقوم الآن باستعراض تقييم إستراتيجية التدويل، حيث يمكن تلخيص أهم مزاياها وعيوبها في الجدول الموالي:

¹- عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 62-63.

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

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

رابعا- الأبعاد الرئيسية للتنافس في الأسواق الدولية

1- مفهوم التسويق الدولي:

تعتمد دراسة التسويق الدولي على تعريف ماهية التسويق والأنشطة التي يتألف منها، وهذا طبعا على اعتبار أن التسويق الدولي ما هو إلا امتداد للتسويق المحلي، لذلك وجب علينا أولا معرفة مفهوم التسويق.

أول تعريف حظي بقبول واسع من طرف الرواد والأكاديميين هو التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية AMA American Marketing Association في عام 1960 هو أنشطة الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها¹.

ولقد ثبت بأن هذا التعريف القديم للتسويق هو تعريف ضيق في مفهومه ومداه، حيث يوحي بأن التسويق يبدأ بعد الانتهاء من عملية الإنتاج، فقد أخفق التعريف السابق بإبراز الدور الهام للتسويق في تحليل حاجات المستهلكين، وضمان المعلومات المصممة بأن السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة سوف تتوافق مع توقعات واحتياجات المشترين، كما تجاهل التعريف آلاف المؤسسات غير الربحية التي تتعامل بالأنشطة التسويقية المختلفة، لهذا ظهرت الحاجة لتعريف أكثر شمولاً من التعريف السابق².

وفي عام 2003 أعادت الجمعية العامة للتسويق American Marketing Association AMA تعريف التسويق بأنه عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير، ترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المؤسسة والفرد³.

¹- حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البيزوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 10.

²- سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 29.

³- زكريا غرام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 28.

كما عرفه كل من B. Dubois و P. Kotler باعتبارهما من رواد المدرسة الحديثة في التسويق واللذان عرفاه بأنه عبارة عن ميكانيزمات اقتصادية واجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم؛ وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات قيمة¹.

إذا تمعنا من التعاريف السابقة نجد أن نقطة البداية في التسويق أو عناصر النشاط التسويقي هي وجود الحاجات والرغبات البشرية الأمر الذي يولد الطلب على الشيء، التبادل، المعاملات، وأخيرا الأسواق.

- ويتعلق التسويق الدولي بالتخطيط وإجراء الصفقات خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات، فقد عرفته الجمعية العامة للتسويق American Marketing Association AMA بأنه عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسة والأفراد².

وفي تعريف آخر للتسويق الدولي، جاء بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية³. وهناك تعريف آخر وهو أنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها⁴، الملاحظ من هذا التعريف أنه هناك تشابها كبيرا بين تعريف التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفارق الوحيد أن الأنشطة في التسويق الدولي تمارس في أكثر من دولة واحدة.

كما نختتم بذكر التعريف الأكثر شيوعا وتداولاً لدى الباحثين فيرى Philippe Kotler بأن التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك الموجود في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته⁵.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة فإن التسويق الدولي يتضمن الأخذ بعين الاعتبار القيام بالأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة؛
- تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة في الأسواق الخارجية (المستهلك - المستخدم)؛
- توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة؛
- الترويج عن المنتجات؛

¹- المرجع نفسه، ص 29.

²- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص194.

³- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، القاهرة، 2002، ص 20.

⁴- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي (نظم التصدير والاستيراد)، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 13.

⁵- بشير عباس العلق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 27.

- تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة والمنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين وتحقق عائد من الأرباح للمؤسسة؛

- تقديم الخدمات (فنية وغير فنية) بعد أو قبل الشراء لإرضاء العملاء.

2- مبادئ التسويق الدولي:

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثاً كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، ويقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي¹:

أ- تقسيم العمل: إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما، قد يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصادياً لدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة، فيما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المريح لها استيرادها من دول أخرى²؛

ب- التكاليف المقارنة: يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع، تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جداً؛ عملياً إن هناك الكثير من الحالات التي يفضل معها استيراد بعض السلع بدلاً من إنتاجها وذلك بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها من جهة/ وانخفاض تكاليف استيرادها من جهة أخرى؛

ج- فائض الإنتاج: غالباً لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل غزو الأسواق الخارجية وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري³؛

د- ميزان المدفوعات: الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، إن هذا التوازن ضروري ويستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعنى التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء كان ذلك صادرات أو مستوردات أو قروض أو عملات أجنبية....؛

هـ- القدرة الشرائية للدولة المستوردة: هذا المبدأ يتعلق بتوافر القدرة الشرائية لدى الدول المستوردة، وإن توافر العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول، فالقوة

¹ - صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 56-57.

² - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1999، ص 395.

³ - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 56.

الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع والسلع من الخارج.

تجدر الإشارة هنا أنه بالإضافة إلى المبادئ السابقة للتسويق الدولي يمكن إضافة مبدئين كما يلي¹:

أ- قدرة المشتري على التسديد: قدرة المشتري على تسديد ثمن السلع والخدمات المستوردة بالعملة المحلية لبلده؛

ب- حتمية الترويج: على المؤسسة أن لا تباع السلعة نفسها في السوق مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن، بل

تحتاج إلى جهود ترويجية تعرف المستهلكين بوجودها و باستعمالاتها وقدرتها على إشباع مستهلكيها؛

مما سبق يمكن استخلاص بعض أهداف التسويق الدولي والتي تتمثل في²:

• اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي ويتم ذلك من خلال بحوث التسويق الدولي؛

• تحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية من خلال رصد ومتابعة تحركات المنافسين ومرونة الاستجابة

للتطورات الحاصلة؛

• تنسيق الجهود والنشاطات الدولية؛

• فهم وإدراك القيود البيئية وتحقيق التأقلم والتكيف معها.

من خلال تطرقنا لمفهوم التسويق المحلي والدولي نلاحظ أنه لا توجد اختلافات كثيرة بينهما، ماعدا أن نطاق العمل

في التسويق الدولي يتعدى الحدود الوطنية المحلية للعمل في عدة دول وبيئات مختلفة، وأيضا قدرة المؤسسات على

التكيف والمرونة مع الأسواق الدولية بسبب اختلاف البيئات التسويقية كي تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة.

ويعتبر التسويق الدولي أكثر صعوبة من التسويق المحلي وذلك لمجموعة من الأسباب التالية³:

- يفرض على المؤسسة القيام بتحليل دقيق للبيئة التسويقية الدولية بهدف التكيف معها؛

- يتطلب مهارات تسويقية كبيرة والقيام بعمليات التخطيط والرقابة؛

- يحتاج إلى مغامرة ومجازفة كبيرة من حيث الاستثمار ودخول الأسواق وتطوير منتجات جديدة للأسواق الدولية؛

- مواجهة عوائق كثيرة في الأسواق الأجنبية ولا سيما في تحصيل الديون وطرق الدفع وتحويل العملات وأثر تغير سعر

الصرف.

¹ - بديع جميل قفو، التسويق الدولي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 36.

² - بولطيف بلال، إستراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بيتا للصناعات الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015، ص 52

³ - رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، مرجع سابق ص 10-11.

3- الإستراتيجية التسويقية الدولية (نمط الدخول إلى الأسواق الخارجية):

من أجل تحديد النمط الذي يساعد المؤسسات على اختيار الأسواق الدولية المناسبة لا بد من معرفة مختلف الجوانب المرتبطة بالإستراتيجية التسويقية الدولية.

3-1- مفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية:

تعمل المؤسسات بشكل عام في بيئة متحركة وديناميكية، وهذا ما جعلها تركز على ضرورة اعتماد إستراتيجية تسويقية دولية تتميز بالوضوح من أجل مساعدتها في توجيه مسار عملها مستقبلا، وهذا يتم برسم وصياغة إستراتيجية تبدأ من عملية التخطيط حتى تصل إلى عملية تنفيذها وتحصيل نتائجها مستقبلا.

وقبل أن نتطرق إلى تعريف الإستراتيجية التسويقية الدولية نعرض على مفهوم الإستراتيجية، بحيث تعرف بأنها كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ وفق أولويات مقررة، وعلى ضوء الموارد البشرية والإمكانات المالية المتاحة في إطار بيئة تمتاز بعواملها بالتغير وعدم الاستقرار؛

أما بالنسبة للإستراتيجية التسويقية الدولية؛ تعرف على أنها كافة الإجراءات والتوجيهات التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها في إطار بيئة دولية، من خلال التوفيق بين مواردها والفرص السانحة لها على الساحة الدولية على المدى الطويل¹؛

وتعرف أيضا على أنها خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية، ومواردها المختلفة من ناحية أخرى².

ومن المهم أن ننوه أنه لا توجد عملية تخطيط عام يصلح للتطبيق على مستوى كل المؤسسات التي تتماشى وجميع الأحوال والظروف، وذلك لأنه غالبا ما نجد تباين بين المؤسسات في الحجم ومستويات النشاط والفلسفة الإدارية التي تتبعها المؤسسة، من هنا نرى بأن التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف المؤسسة والعوامل البيئية التي تعمل فيها والفرص التسويقية التي تتاح لها.

3-2- إستراتيجية التوجه السوقي الدولي:

في هذه المرحلة وبعد اتخاذ قرار التوجه الدولي يتم تحديد عدد وأنواع الأسواق الأجنبية المحتمل دخولها، وللتأكيد على فاعلية إستراتيجية التسويق الدولية، فإن عملية الاختيار والتوجه السوقي تشمل على ثلاثة أعمال لمديري التسويق هي³:

¹ - ديبجي مباركة، إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 48-51.

² - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002، ص 114.

³ - حداد نور الهدى، علي زيان محند وأعمر، استراتيجيات التسويق الدولي وسبل النفاذ للأسواق الخارجية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، ص 361.

- اختيار ق الأسواق وتتطلب مقاييس شاملة عند التخطيط الاستراتيجي؛
- عدم تركيز السوق الدولي على سلع متفرقة وأسواقها الدولية؛
- السوق الدولي يلعب دورا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي لأن أدوات التخطيط تعتمد على مفاهيم التسويق (الحصة السوقية، تحديد السوق؛ دورة حياة السلعة).

3-3- إستراتيجية تقييم واختيار الأسواق الدولية:

يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولية بنوعين من القرارات هما الاختيار والتوجيه، حيث تعرف عملية الاختيار بأنها عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة على استغلالها، إذ تتطلب هذه العملية تقييم مدى ملائمة احتياجات السوق المتوقعة وقدرات المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات، أما قرار التوجه فنقصد به قرار التوجه إلى السوق الدولية، والإستراتيجية التي تبحث عنها المؤسسة لتحديد مكانتها في السوق الخارجية¹.

3-4- إجراءات تقييم السوق الدولية:

يتبين أن تقييم الفرصة التسويقية يكون من خلال الإجابة على الأسئلة: ما هو حجم السوق الكلي؟ من هم المستهلكون؟ ما قدراتهم الشرائية؟ ما دوافع الشراء؟ ما العوامل المؤثرة على تسويق المنتجات في السوق²؟، عملية تقييم السوق تتم عن طريق تقسيم الأسواق إلى قطاعات متجانسة، بحيث ينظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب، وخطوات الوصول إلى القطاعات السوقية هي تحديد حاجات المستهلكين المستهدفين ثم تصميم برامج تسويقية مناسبة لكل هذه الحاجات. ويمكن تقسيم السوق على أساس مجموعة من العوامل المختلفة منها: المناطق الجغرافية، العوامل الديموغرافية، الجنس، الطبقة الاجتماعية، أو على أساس العوامل النفسية وأسلوب الحياة³. ولضمان نجاح إستراتيجية تقسيم السوق لابد من توفر الشروط التالية⁴:

- ✓ إمكانية القياس: ويقصد بها درجة تشخيص أجزاء السوق وقياس حجمه و القدرة الشرائية فيه مع الأخذ بعين الاعتبار الأجزاء صعبة القياس كمستوى جودة السلعة التي يفضلها المستهلكون؛
- ✓ إمكانية الوصول إلى القطاعات: وتعني درجة إمكانية السوق الوصول إلى المستهلكين في كل قطاع والاستجابة لمطالبهم بغض النظر عن معوقات اللغة وغيرها في ذلك السوق؛

¹- راشد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 103.

²- حداد نور الهدى، علي زيان محمد وأعمر، مرجع سابق، ص 361.

³- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 151.

⁴- بديع جميل قديو، مرجع سابق، ص 154-155.

✓ إمكانية تحقيق الربح: وهي الدرجة التي تصبح فيها أجزاء السوق كبيرة و/أو مربحة لدرجة أنها تستحق اعتبارها منفصلة لأغراض الأنشطة التسويقية؛

✓ إمكانية التنفيذ: وهي الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية.

3-5- إجراءات اختيار السوق الدولية :

يتم الاختيار من خلال الاعتماد على أحد الأسلوبين التاليين¹:

✓ **طريقة التمدد:** تبدأ هذه الطريقة باختيار نقطة البداية إما من السوق المحلية أو من صميم السوق الدولية الحالية، حيث يعتمد في ذلك على مدى التشابه بين هياكل السوق الوطنية: مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعة، وحتى الثقافية، هنا تمتد أعمال المسوق إلى السوق الدولي مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة وبقية الوظائف الإدارية الأخرى.

في هذه الحالة يكون التحول نحو الأسواق المجاورة؛ وذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية كالمعرفة، العادات والتقاليد، والمتغيرات الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وحتى اللغة أحيانا (يطلق على هذا الأسلوب اختيار السوق على أساس الخبرة).

✓ **طريقة التقلص:** عند استخدام طريقة التقلص/ الانكماش؛ فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق التي تقسم إلى مجموعات إقليمية وفق أسس سياسية، اقتصادية، لغوية وغيرها . تتضمن هذه الطريقة عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي في النهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة، وفي المقابل التحري عن الأسواق الواعدة.

وما يجب الإشارة إليه أنه هناك أربعة بدائل (سياسات) تساعد متخذ قرار التسويق الدولي على اختيار الأسواق المهمة²:

✓ **سياسة التركيز في أسواق متشابهة:** تحاول المؤسسة التركيز على عدد قليل من الأسواق المتشابهة، وهي إستراتيجية مثالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ليس لديها خبرة، وللمؤسسات التي لديها منتجات متعددة، هذه الأخيرة (المؤسسات) تحتاج للاتصال بالزبائن ومراقبة عملية البيع في هذه الأسواق؛

✓ **سياسة التركيز في أسواق مختلفة (غير متشابهة):** تختار المؤسسة عدد قليل من الأسواق غير المتشابهة، إذ يساعد هذا الأمر على مراقبة هذه الأسواق، وتستخدم في حال عدد الأسواق لا تتجاوز قدرة المؤسسة على تزويدها بانتظام وكفاءة .

¹ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط4، مرجع سابق، ص 156-158.

² - حداد نور الهدى، علي زيان محمد وأعمر، مرجع سابق، ص 363.

✓ سياسة تعددية الأسواق المتشابهة: تعمل المؤسسة على التصدير لعدد كبير من الأسواق المتشابهة، وتستخدم في حالة إنتاج المؤسسة لسلعة نمطية؛

✓ سياسة البيع في عدد من الأسواق المختلفة: لا تكون هذه الإستراتيجية مجدية إلا للمؤسسات الضخمة التي تصدر بكميات كبيرة من منتجات مختلفة، حيث تعتبر مكلفة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات وضع خطة لكل سوق، كما يصعب مراقبة هذه الأسواق.

خامسا- أشكال وطبيعة اختراق الأسواق الدولية، وخص وموانع 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 من خلال العمل على استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

1- أشكال الأسواق الخارجية

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر، والعمل على معرفة شكل الأسواق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق¹:

1-1- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع

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

1-2- الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة للوصول 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.

1-3- الأسواق ذات الدخل المنخفض

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

1- حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 65.

2- طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:

تضمن الأسواق الخارجية العديد من الفرص التي تجذب المؤسسات الأجنبية وتجبرها على الدخول إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذه الأسواق الخارجية من حيث الفرص التسويقية المتاحة، وأهم الخيارات الإستراتيجية التي تحدد طرق الدخول، ومعرفة مستوى هذه الأسواق وطبيعة القرارات المساعدة على الدخول، ومبررات الدخول وأهم البدائل المتاحة لاختيار هذه الأسواق مع الاهتمام بمسألة المستويات المختلفة بين الأسواق الدولية؛ لأن ذلك يؤثر بشكل عام على نوعية المنتج الذي سنقوم بتسويقه من جهة الأسعار والخدمات.

لكن قرار الدخول إلى الأسواق يتحكم فيه ضرورة التفكير في خمسة أمور إستراتيجية مهمة تحدد موقف المؤسسة من قرار التسويق الدولي قبل الدخول إلى الأسواق الدولية¹:

2-1- القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

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

2-2- 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، الاستثمار، الترخيص أو المشروعات المشتركة

2-3- قرار المزيج التسويقي:

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

2-4- تحديد نوع السلع والخدمات

على المؤسسة أن تحدد نوعية السلع والخدمات التي ترغب المنافسة بها في الأسواق الخارجية، حيث عليها أن تحدد هل ستقوم بتسويق المنتجات الحالية أم تقوم بتطويرها وإعدادها للبيع في الخارج أم تقوم بابتكار منتجات وخدمات خاصة بالأسواق الخارجية.

1- حداد نور الهدى، علي زيان محمد وأعمر، مرجع سابق، ص 364.

2-5- 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، إذ 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.

ويشير Kotler, Amostrog إلى أن أي مؤسسة ترغب في التوجه نحو الأسواق الدولية يجب عليها أن تواجه ستة قرارات في التسويق الدولي والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): القرارات الرئيسة في التسويق الدولي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Philip KOTLER & Others, Marketing Management, 12eme edition, Pearson Education, paris, 2006, p.774

2-6- المتغيرات المؤثرة في قرارات التسويق الدولي:

يعتبر قرار الدخول إلى الأسواق الدولية من أخطر القرارات التي على المؤسسة اتخاذها، حيث يؤثر فيه مجموعة من المتغيرات، من هنا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة هذا السوق من كل الجوانب خصوصا هذه المتغيرات بغية التفاعل معها والدخول بقوة لهذه السوق، والتفاعل مع هذه المتغيرات يكون حسب طبيعة وحجم المؤسسة، وفي هذا الشأن يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات¹:

¹ - عرباني عمر، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبليس، أطروحة دكتوراه غي منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2008-2009، ص61.

✓ **المؤسسات المتفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا للتغيرات البيئية؛

✓ **المؤسسات الفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة المناسبة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى¹:

- متغيرات داخلية خاصة بالمؤسسة المسوقة؛ حيث يمكن التحكم في هذه المتغيرات والتأثير فيها وتتمثل في: التخطيط للسلعة لتسويقها، تسعيرها، الترويج لها، وتوزيعها؛
- متغيرات محلية/وطنية؛ لا يمكن السيطرة عليها أو التأثير فيها وتشمل: المنافسة في السوق، العوامل السياسية، المناخ الاقتصادي، العوامل الثقافية، وفرة أو ندرة الموارد الطبيعية في الدولة؛
- متغيرات خارجية/أجنبية؛ لا يمكن السيطرة عليها والتأثير فيها بل يجب التكيف معها لما تتطلبه تلك العوامل وتشمل: الظروف السياسية وسياسة الحكومات، المناخ الاقتصادي السائد، المنافسة من حيث توفر الكفاءات البشرية والمستوى التكنولوجي، قنوات التوزيع، الاعتبارات الجغرافية والبيئة والديموغرافية، الثقافة والعادات والتقاليد، التشريعات القانونية وغيرها.

3- 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 الخارجية²:

3-1- 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.

3-2- اتجاهات الإدارة

تعتبر اتجاهات الإدارة للدخول إلى الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حال توفير الإدارة لمتطلبات التصدير اللازمة، فإنه يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها للدخول إلى الأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

3-3- 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.

¹ - بديع جميل قدو، مرجع سابق، ص 32-33.

² - حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص 79.

3-4- 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.

3-5- الأرباح المتوقعة:

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

3-6- 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 المؤسسات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية.

4- موانع الدخول للأسواق الخارجية

يمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة حديثاً للأسواق الخارجية، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق بوضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة¹:

4-1- التكلفة المرتفعة

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

4-2- رأس المال المستثمر:

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

4-3- الإجراءات الحكومية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل للمنتجات الأجنبية؛ بمعنى أنه لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري الملائم، وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عنه نظراً للظروف والإجراءات الحكومية المسلطة.

¹ - نفس المرجع، ص 99-101.

4-4-4-4 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 المؤسسة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

4-4-5-4 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.

4-4-6-4 عدد المنافسين:

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح 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.

4-4-7-4 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.

4-4-8-4 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.

4-4-9-4 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 إستراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

10-4- 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.

5- طبيعة المنتج الدولي الموجه لاختراق الأسواق الدولية

إن موضوع التسويق الدولي يهتم أساسا بتلبية حاجيات المستهلك في الأسواق الدولية بواسطة توفير منتجات مطابقة للمواصفات التي يطلبها، ويعد قرار توحيد مواصفات المنتج أو تعديلها عند دخول الأسواق الدولية، أحد أهم القرارات الرئيسية التي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، وعليه تعتبر سياسة المنتج الدولي العنصر الأساسي للأنشطة التسويقية، حيث تجد المؤسسة نفسها أمام قرارات صعبة جدا وصارمة من أجل اختيار أحد البدائل التالية:

- بيع نفس المنتج المحلي في الأسواق الدولية؛
- تعديل المنتجات وتكييفها حسب متطلبات كل سوق أجنبي تتعامل معه المؤسسة؛
- تطوير وتصميم منتجات، وتخصيصها للأسواق الأجنبية.

5-1- مفهوم وطبيعة المنتج الدولي:

يعتبر المنتج من وجهة نظر Mayor قلب الإستراتيجية، ويعتبر فشله في تلبية رغبات المستهلكين في السوق واحتياجاتهم لن يعوضه أي جهد كباقي عناصر المزيج التسويقي، حيث يعتبر حجر الأساس في الإستراتيجية التسويقية، تبحث المؤسسة هنا وبدقة عن كيفية جعل المنتج أكثر ملائمة لكل سوق أجنبي، حيث تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين عليها أن تختار بينهما إما نمطية المنتج أو تعديله لكل سوق¹، لهذا فإن التساؤل الذي يطرح نفسه هنا بالحاح هو-ماذا يمكن أن نبيع في الأسواق الدولية؟ -

للإجابة على السؤال وجب إعطاء نظرة عامة حول مفهوم المنتج الدولي؛ إذ يعرف على أنه أحد مكونات المزيج التسويقي الدولي ويتعلق بجملة المنافع التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك الدولي².

يشير هذا التعريف إلى أن المستهلك لا يقوم بشراء الخصائص المادية للمنتج، ولكن يقوم بشراء الإشباع الذي يحصل عليه من هذه الخصائص والمواصفات المختلفة للمنتج. كما عرف أيضا على أنه المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها³.

1- حداد نور الهدى، علي زيان محند وأعمر، مرجع سابق، ص 372.

2- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص 238.

3- ديبجي مباركة، مرجع سابق، ص 109-110.

نستخلص من جملة التعاريف السابقة أن المنتج لا يقتصر على السلعة أو الإشباع المادي فقط وإنما يشمل المنافع السيكولوجية والكيميائية للمنتج، وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للمنتج¹:

- منتج مركزي: يعني الميزة التي يبحث عليها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجياته؛
 - منتج شكلي: يمثل موضوع أو محور العرض ويقصد به السلعة أو الخدمة المشكلة من خلال الأبعاد التالية: المميزات، مستوى الجودة، العلامة، الصيانة، تصميم وتغليف؛
 - منتج كلي: يقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع، الصيانة، التوصيل.
- إذا وبناء على تعريف المنتج الدولي يمكن استنتاج مفهوم سياسة المنتج الدولي على أنها مجموع القرارات من أجل بيع تشكيلة منتجات في واحد أو عدة أزواج منتجات/أسواق، فهي إذا قرارات متعددة تتعلق باختيار تشكيلة المنتجات ونوع الغلاف.... فضلا عن الاختيار ما بين سياسة التنميط (التوحيد) والتعديل للمنتجات.

5-2- إشكالية توحيد أم تعديل المنتج الدولي:

إن المؤسسة التي تتخذ قرار العمل في الأسواق الدولية، فإنها تبحث جاهدة عن كيفية جعل المنتج أكثر تلائم لهذه السوق، والواقع أن المسألة تعتمد على قوة وحجم العوائق ضد سياسة التوحيد المتمثلة في الاختلافات الدولية في تفضيلات الزبائن، إضافة إلى التشريعات الحكومية، مع الإشارة إلى أن التعديل قد يكون إلزامي بفعل اختلافات في اللغة، الثقافة، العادات والتقاليد....، فنمو وسائل الإعلام والاتصال المختلفة بين الشعوب ولدت نوعا من التجانس في الأذواق والحاجيات عند الأفراد الأمر الذي يدعم مؤيدي التنميط (التوحيد) من جهة، ومن جهة أخرى يجعل تعديل المنتج أكثر جاذبية ومن ثم تلبية رغبات وتفضيلات المستهلكين مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة المبيعات، وفيما يلي أهم العوامل المشجعة على التوحيد والعوامل الدافعة للتعديل²:

5-2-1- العوامل المشجعة على التوحيد:

على العموم فإن توحيد مواصفات المنتج تمكن المؤسسة من³:

- تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج؛
- تحقيق وفورات الجهد في البحوث والتطوير؛
- تحقيق وفورات الحجم في السوق؛
- زيادة ولاء المستهلكين؛
- تدعيم الصورة الذهنية للبلد الأصلي للمؤسسة؛

1- Sylvie- Martin, Jean-Pierre, Védrine, Marketing les concepts clés ,CHIHAB Algérie, 1996, p 77.

2- Charles Croue, Marketing international , 3eme Edition, De Boeck , Bruxelles 1999, p 287.

3- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 257 - 260.

- السلع الصناعية؛

- ممارسة الأعمال عن طريق التصدير.

5-2-2-العوامل الدافعة للتعديل:

يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

✓ اختلاف المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد؛

✓ اتجاه الدول نحو إقامة تكتلات اقتصادية قد تفرض شروط معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل

الدول الأعضاء؛

✓ الإجراءات الحكومية بالأسواق المضيفة؛

✓ تباين القطاعات محل الخدمة (ريف أو مدن، دول نامية أو متقدمة.....).

فالقاعدة التي ينصح بها لحل هذه الإشكالية هي (التنميط أينما كان ممكنا والتكييف حينما كان ضروريا)، والأخذ

بهذه القاعدة يسمح للمسوق الخارجي الاستفادة من مزايا التوحيد والتعديل معا، فإذا كان حجم السوق الخارجي لا

يبرر تعديل المنتج فمن الحكمة الركون إلى التوحيد وتجنب التعديل والعكس صحيح.

5-3-معايير الاختيار بين التوحيد والتعديل:

تبقى الإشكالية المطروحة تتمحور حول اختيار أفضل طريقة للمؤسسة مع العلم أنه لكل منهما مزايا وعيوب حسب

مجموعة من المعايير²:

✓ طبيعة السلعة: ذلت بعض الدراسات عن فعالية توحيد المواصفات فيما يخص السلع الصناعية عكس السلع

الاستهلاكية التي تحتاج إلى تعديل أكبر بالنسبة للسلع غير المعمرة عن السلع المعمرة.

✓ درجة تطور السوق: إن مكانة المنتج في دورة حياته تختلف من سوق إلى آخر وتحتاج كل من مرحلة إلى

إستراتيجيات تسويقية مختلفة.

✓ العائد والتكلفة: تعديل المواصفات التي تميز المنتج مرتبطة بملائمة الظروف المحلية بتكلفة معينة تشمل البحوث

والتطوير، فالتوحيد يجنب تكاليف البحث والتطوير نظرا لأن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج تم إرسالها من قبل

(تقليل التكاليف).

✓ المتطلبات الحكومية: قد تفرض بعض الدول شروط معينة مرتبطة بالمنتج مثل مستوى أدائه، براءات الإختراع.....

¹- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 257.

²- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 243-247.

✓ المنافسة: مع اشتداد المنافسة في الأسواق الأجنبية تفرض على المؤسسات تعديل منتجاتها، والعكس فإن غياب المنافسة يؤدي للتوحيد.

✓ الخدمات المساعدة: تعني المنشآت والوظائف الضرورية لخلق وتطوير وخدمة الطلب، والمتمثلة في متاجر التجزئة والجملة ووكالات البيع....

✓ البيئة المادية: تحتم على المؤسسة ضرورة تعديل المنتج بما يتناسب وظروف البيئة المادية، وتمثل أساسا في المناخ، والموارد.

✓ ظروف السوق: الفروق الثقافية والنمو الاقتصادي ودرجة تقبل المستهلك للمنتج لها تأثيرات على قرارات المؤسسة بتعديل المنتج.

6- خصائص المنتج في الأسواق الدولية:

من بين أهم الخصائص التي يتميز بها المنتج الدولي نجد ما يلي:

6-1- الماركات والعلامات التجارية (سياسة التمييز)

إن اختيار العلامة التجارية من أهم العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسة لاقتحام الأسواق الدولية، والمقصود بتمييز المنتج هو التعرف عليه من بين المنتجات الأخرى المنافسة له وذلك باستخدام عناصر مثل الإسم التجاري، العلامة التجارية والشعار، فضلا عن بعض العوامل الأخرى مثل العبوة والغلaf¹. ويمكن تعريف العلامة التجارية على أنها أي شيء يعرف منتجات البائع بحيث تميز نفسها عن الآخرين، فقد تكون العلامة كلمة، رمز، تصميم، أو مجموع كلمات....²، وتعرف أيضا على أنها استخدام الأسماء أو العبارات أو العلامات أو الرموز أو الرسوم، أو مزيج منها بغرض تعريف سلعة معينة حتى يميزها المستهلك عن غيرها من السلع المنافسة³.

6-2- سياسة التعبئة والتغليف:

يمثل الغلاف أول ما يواجه المستهلك عند تعرفه للمنتج، ويعتبر المظهر الرسمي للسلعة ولا شك أن تميز الغلاف وتنوعه وجودته يضيف قيمة كبيرة للسلعة، ومع الاختلافات الموجودة بين الدول من حيث الخصائص الاجتماعية والثقافية بما فيها العوامل المناخية يجعل من الضروري الاهتمام بسياسة التغليف⁴. كما أن العبوة التي تحمل السلعة أو الغلاف الذي توضع فيه هما أقصر طريق للاتصال بين المنتج والمستهلك؛ أي يعتبر همزة وصل بينهما، بهذا المفهوم نجد أن الغلاف أو العبوة يتحملان مسؤولية صعبة في العمل البيعي، إذ أنه يحل محل المكلف بالبيع كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين الصانع والمشتري⁵.

¹ - يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط1، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص162.

² - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط4، ص 192.

³ - خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 248.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 263.

⁵ - صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 157.

6-3- سياسة التبيين في الأسواق الدولية (التسمية وكيفية التعريف بالمنتجات)

إن التبيين هو تعريف وإرشاد المستهلك بطريقة استخدام المنتج، فهو مرتبط نوعاً ما بالتغليف وإن كان له بعض المتغيرات الخاصة به، والتي تشمل اللغة المستخدمة في التبيين والتشريعات الحكومية المنظمة له، وبطبيعة الحال فإن تزويد المستهلك بمعلومات كافية عن السلعة يظل الإعتبار الأساسي في كل الأحوال، كما لا تقتصر عملية التبيين على مجرد إرشادات للمستهلك لخطوات استخدام المنتج، بل تمتد المهمة لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية وبلد المنشأة...¹، وكلها بنود يجب مراعاتها من طرف المؤسسة حتى لا تعرض منتجاتها للرفض من إحدى جمعيات حماية المستهلك أو حماية البيئة في هذه الدول، ومن ثم استصدار أحكام قضائية تؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة ومنتجاتها مستقبلاً.

6-4- سياسة الضمان والخدمة في الأسواق:

تعتبر سياسة الضمان والخدمة من أصعب ما تواجه المؤسسة في السوق الأجنبية؛ لأن الخدمة المقدمة للمستهلك أصبحت جزءاً من العملية التسويقية، ففي المفهوم الحديث للتسويق لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بمجرد انتهاء عملية البيع، إذ يتوجب على البائع تحمل بعض المسؤوليات بخصوص السلعة حتى يتأكد من تحقيق الإشباع المتوقع.

فالضمان من هذا المنطلق هو عبارة عن وعد من البائع بأن المنتج سوف يلبي ما تم التوقع منه²، الأمر الذي يكسب الثقة والأمان للمستهلك بخصوص السلع المقدمة له.

6-5- خدمات ما بعد البيع:

يقصد بالخدمة عرض المؤسسة بالحفاظ على السلعة عن طريق الفحص والصيانة والإصلاح والنقل أو تغيير الأجزاء أو ما شابه ذلك³.

إن أصعب ما تواجهه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، تتمثل هذه الخدمات في كل من ضمان الصيانة، الإصلاح، النقل وغيرها وتكمن الصعوبة في هذا الشأن أن تقديم الخدمات يستوجب أحد الخيارين:

✓ إما امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية، وهو ما ينطوي عليه تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمارية مرتفعة أيضاً.

1- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 259.

2- هاني حامد الضمور، ط4، مرجع سابق، ص 199.

3- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 262.

✓ إما الإعتماد على مراكز متخصصة في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي قد يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان السوق إذ لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوب منها للمستهلك، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بإرسال خبراء لتدريب العمالة في هذه المراكز على الأسلوب المطلوب لأداء الخدمة، أو تنظيم دورات تدريبية للعمال وما يصاحبه من ارتفاع التكاليف.

6-6- دورة حياة المنتج في الأسواق الدولية:

إن دورة حياة المنتج الدولي لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي والتي تتمثل في أربعة مراحل أساسية:

✓ المرحلة الأولى (مرحلة التقديم): تتمثل في الشروع في تقديم المنتج الجديد الذي يفوق مستوى الطلب المحلي، في هذه المرحلة ترتفع تكاليف الترويج مقارنة مع حجم المبيعات؛

✓ المرحلة الثانية (مرحلة النمو): في هذه المرحلة يكون المنتج قد حقق حجم كبير من المبيعات من خلال دخول أسواق جديدة؛

✓ المرحلة الثالثة (مرحلة التشبع والنضج): تبدأ هذه المرحلة عندما تشتد المنافسة لعدة اعتبارات أهمها استخدام التكنولوجيا نفسها (تتوحد الفنون التكنولوجية المستخدمة)، فينقص حجم المبيعات مما يجعل المؤسسة تفكر في الإستثمار المباشر في الأسواق الأجنبية من أجل تخفيض نفقات الإنتاج وكذا المحافظة على مركز الريادة في السوق الدولية؛

✓ المرحلة الرابعة (مرحلة التدهور): تبدأ هذه المرحلة عندما تستقر الطريقة الفنية الإنتاجية، وتسود الأسواق المنافسة الكاملة نتيجة دخول عدة مؤسسات وتعدد المنتجات¹.

إن الشيء الذي يتحكم في دورة حياة المنتج الدولي هو التغير السريع والحاد في بيئة التسويق الدولي، مما يتوجب على المؤسسات المراجعة المستمرة لمنتجاتها، لتقييم مدى صلاحية استمرار تقديمها للأسواق المعنية في ظل طلبات ورغبات المستهلكين المتنوعة والمتجددة، وبيع المنافسين والظروف البيئية المؤثرة، إذا ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات التي تعمل على الدخول إلى الأسواق الخارجية لا بد عليها أولاً من دراسة بيئة التسويق الدولي، فالتساؤل الذي يطرح نفسه بإلحاح هو ما المقصود ببيئة التسويق الدولي؟

➤ نقطة نظام 6: بيئة التسويق الدولي

يتأثر التسويق كنشاط اقتصادي واجتماعي بالدرجة الأولى بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يتم ممارسة نشاطاته فيه، وتختلف البيئة المحلية عن البيئة الخارجية اختلافا كبيرا وذلك لاختلاف الثقافات واللغة والعادات والتقاليد من بلد إلى آخر.

¹- صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 314.

ويقصد ببيئة التسويق الدولي المناخ العام الذي يواجه المؤسسات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو لكامل إنتاجها المحلي، لذلك على كل مؤسسة تتخذ قرار التوجه نحو الأسواق الخارجية أن تدرس البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية¹.

والحقيقة أن المؤسسات المحلية حين قيامها بنشاط التسويق الدولي فإنها تواجه نوعين من التحديات داخلية وخارجية؛ وهذا يعني أن مرور المنتجات المحلية والخدمات من الداخل إلى الخارج يواجه مجموعة من العوامل التي يمكن تسميتها بالعوامل البيئية:

✓ البيئة الثقافية: تعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم والمعرفة المكتسبة والمرونة التي تستخدم لتفسير سلوكيات وتصرفات الأفراد في دولة ما أو تنظيم ما؛

إن الاختلافات الثقافية بين دول العالم تجعل فهم مدى تأثير هذه الاختلافات على السلوك ضرورة بالنسبة للإدارة الدولية، فإذا لم يقيم مدير المؤسسة أو المسوق بمعرفة ثقافات الدول التي يتعامل معها ويعمل في محيطها فإن هذا سيرقل سير عمله، ومن عناصر البيئة الثقافية نذكر: اللغة، الدين، العادات والتقاليد، الأخلاق، القيم والاتجاهات، المؤسسات الاجتماعية (دور الأسرة، دور المرأة، قادة الرأي)، القانون، مستوى التعليم...²

✓ البيئة الاقتصادية: كما هو معروف يتباين التطور الاقتصادي بين الدول حيث نجده متقدما في بعض المجتمعات وغير متقدم في مجتمعات أخرى، وكلما كان المجتمع متقدما صناعيا ساهم في تطوير المنتجات وزيادة الخدمات والاتجاه نحو الجودة؛

والتطور الاقتصادي يتبعه تطور في الطلب على السلع والخدمات ويساهم في تنمية الطلب بصورة كبيرة، إذا فالعامل الاقتصادي قد يمثل شكلا من أشكال الفرص التسويقية للمؤسسات أو العكس، وبالتالي فإن إدارة النشاط التسويقي في هذه البيئة الدولية لها تأثيرها الاقتصادي الإيجابي أو السلبي وينعكس ذلك على مستوى أداء المؤسسات؛

ونظرا لأهمية البيئة الاقتصادية سنتحدث عن الظروف الاقتصادية والعوامل التي تشكل بيئة الاقتصاد في الأسواق الخارجية مثل حجم ومستوى دخل الأفراد وحجم الأسواق، على هذا الأساس تلعب الظروف الاقتصادية للأسواق الخارجية دورا هاما في نجاح مراحل التسويق الدولي وفي تكوين المزيج التسويقي المناسب للأسواق الدولية، وتتضمن ظروف الاقتصاد عددا من العناصر الأساسية وتشمل على سبيل المثال وليس الحصر: حجم السوق، مستوى الدخل، كثافة السكان؛

¹- حداد نور الهدى، علي زيان محمد وأعمر، مرجع سابق، ص 369.

²- المرجع نفسه، ص 370.

- حجم السوق: لا بد أن تقوم إدارة التسويق الدولي بتحديد الأسواق الخارجية التي ترغب تسويق منتجاتها أو خدماتها فيها، وفي نفس الوقت لا بد من تحديد حجم تلك الأسواق من حيث عدد المنتجات وعدد المساهمين وحجم التبادل التجاري وغيرها من المعلومات؛
- مستوى الدخل: يعتبر الدخل على المستوى الدولي هو المقياس الرئيسي في تفسير نوع السلع والخدمات المستهلكة في تلك الدول، ومن المؤكد أنه لا يكفي أن يكون في السوق كثافة سكانية كبيرة ما لم يكن هناك دخل كاف لعملية الشراء؛
- كثافة وتوزيع السكان: السكان هم المستهلكون في المجتمع وهم الذين يشكلون السوق بحد ذاتها، وإذا كان عدد السكان عاليا فإن ذلك ينعكس على نوعية الأسواق وعددها¹.
- ✓ البيئة السياسية: ويقصد بها تلك الظروف السياسية السائدة داخل سوق البلد الأجنبي، والتي يكون لها تأثير على المؤسسة التي ترغب في الدخول إلى الأسواق الخارجية وتشمل بعدين هما²:
 - البيئة السياسية للدول المضيفة: قد ترغب الدول المضيفة ممارسة حقها على المؤسسات الأجنبية عن طريق فرض قوانين تنظم عمل المؤسسات الأجنبية مثل فرض الرسوم والقيود عليها وتقييد حريتها في الاستثمار وهذا بهدف حماية صناعتها المحلية.
 - البيئة السياسية الدولية: ويقصد بها العلاقات الموجودة بين دولتين أو أكثر، وتعتبر إحدى الأبعاد الهامة للبيئة السياسية الدولية، حيث تعتبر علاقة الدول المضيفة بالدول الأخرى عاملا هاما، (مثلا الجزائر ليس لها أي علاقة سياسية مع إسرائيل لذلك لا يمكن الدخول إلى أسواقها أو استقدام استثمارات إسرائيلية للجزائر).
- ✓ البيئة القانونية: يجب على المؤسسة الدولية الإلمام بـ³:
 - القوانين التي تحكم الأسواق التي تعمل فيها كونها تختلف عن قوانين الدولة الأم؛
 - معرفة مدى تطبيق هذه القوانين لأن بعض الدول تطبقها بأحكام بينما دول أخرى تطبقها بصورة عشوائية؛
 - معرفة مدى المساواة بينها وبين نظيراتها المحلية في تطبيق القوانين؛
 - الإطلاع على القانون الدولي الذي يتم اللجوء إليه عادة لغموض الطبيعة القانونية للمشاكل القائم بين المؤسسة الدولية والدول المضيفة.

1- رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص 73.

2- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 188.

3- حداد نور الهدى، علي زيان محمد وأعمر، مرجع سابق، ص 370-371.

✓ البيئة التنافسية: من أعظم القوى الديناميكية التي تؤثر في بيئة الأعمال الدولية، فالتخطيط المسبق لأعمال التسويق الدولي يتطلب ما يلي¹:

- معرفة هيكل المنافسة وعدد وأنواع المنافسين؛

- معرفة سلك المنافسين والأدوات التنافسية المتوفرة لمدرء التسويق في القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

✓ البيئة التكنولوجية: يقصد بالبيئة التكنولوجية التطورات التقنية التي يشهدها العالم في مجال الصناعة ونظم المعلومات والإنتاج².

تعتبر البيئة التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه الصناعة اليوم فعلى الرغم من مساهمة التقنية في زيادة القدرة على الإنتاج وسرعة التغيير والوصول إلى مستوى عال من الجودة، إلا أن هذه التقنية ساعدت في تقليص عمر المنتج وزيادة العرض من المنتجات، الأمر الذي ساهم في زيادة الطلب على التطوير والتغيير. ومن جانب آخر ساهم التطور التقني في مجال نظم المعلومات إلى زيادة القدرة على الاتصال بالجمهور والمستهلكين من خلال الشبكة العنقودية أو ما يسمى بالانترنت، حيث ظهر نشاط التسويق الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية.

أما تأثير التكنولوجيا على أسلوب وطريقة الإنتاج فتهتم إدارة التسويق الدولية بتلك التغييرات على الإنتاج والمنتجات الجديدة التي يمكن أن تصبح بديلة للمنتجات الحالية للمؤسسة.

¹- سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 362.

² - Jean Paul Lemaire : stratégie d'internationalisation, Dunod- Paris, 1997, p120.

المحور الثالث

استراتيجيات التدويل

(استراتيجيات اختراق الأسواق

الدولية)

المحور الثالث: استراتيجيات التدويل (استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية)

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، يتوجب عليها تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، من خلال إتباع أحد السبل أو بعضها، ويمكن إيجازها فيما يلي: التصدير-الاتفاقات التعاقدية-المشروعات المشتركة-الاستثمار المباشر-التحالف الإستراتيجي¹.

كما أن أول مشكل يواجه المؤسسة بغض النظر عن حجمها عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، هذا الخيار يتأثر من جهة بموارد المؤسسة المالية، ومن جهة أخرى بالفرص التي توفرها لها الأسواق المستهدفة، وقد اختلف الباحثين في عدد طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية، فأشار Kotler في هذا الشأن إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية تعتبر أهم استراتيجيات التدويل التي يمكن للمؤسسة إتباع إحداها، وتتمثل في:

الشكل رقم (16): أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية



Source: Philip KOTLER & Others, Marketing Management, Pearson Education, P.779.

وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب من أساليب اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية²:

- التعهدات؛
- المخاطر؛
- المردودية.

حيث تختلف هذه العناصر من طريقة لأخرى ودور المؤسسة هنا هو تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج، وذلك مع مراعاة الموارد والإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويرجع التباين إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة؛ من حيث التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء اختراق الأسواق الدولية؛

¹- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 31.

²- غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 189.

³- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 98.

- أنواع وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى السوق الدولي؛
 - درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية؛
 - دورة حياة المنتج؛
 - سرعة التطورات التكنولوجية؛
 - المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة؛
 - حجم السوق المحلي؛
 - مدى التلائم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.
- ونظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول للأسواق الخارجية، ومن أجل توضيح الطرق الأكثر شيوعا واستخداما، سنحاول التركيز على أهم استراتيجيات التدويل الممكن إتباعها من طرف المؤسسات التي تريد الدخول إلى الأسواق الخارجي.

أولاً- إستراتيجية التصدير

1- مفهوم التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت. لذلك فإن التصدير عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية والمحرك للنشاط الاقتصادي من أجل الارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير¹.

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفهومه الواسع، فالتصدير بنوعين (التصدير المباشر، التصدير الغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمانية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة، وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل، والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها، ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي

¹- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 51.

إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأفراد المقيمة في القطر الاقتصادي (الدولة الأم) إلى الأفراد غير المقيمة (الدولة المضيفة)، وهناك نوعين من المصدر حسب مستوى نشاط المؤسسة وهما¹:

- ✓ المصدر السلبي (العرضي): يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع للمؤسسة، وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات؛
- ✓ المصدر الإيجابي (النشط): يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطاً رئيسياً وهاماً، بحيث يتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما أن المؤسسة في هذه الحالة لديها الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها.

1-1- طرق التصدير

غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

- ✓ الطريقة الغير مباشرة (التصدير الغير المباشر): يعد التصدير الغير المباشر الطريقة الأكثر شيوعاً في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم ببيع منتج أو خدمة إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور بعملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية²، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير الغير المباشر على الوسطاء المستقلين عن المؤسسة والممثلين في³:

- التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحسابه الخاص.
- وكالة التصدير المحلية: دورها البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية وغالباً ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية

¹ - فريد النجار، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص 15.

² - علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة والوظائف والاستراتيجيات)، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 463.

³ - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 240.

واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة، في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين، ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.

- مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير والتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

✓ الطريقة المباشرة (التصدير المباشر): تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصاً أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجياً لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحاً أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة،¹ ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات²:

● قسم التصدير المحلي: حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

● فرع الجمعيات الدولية (المؤسسة التابعة): تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فوجود قسم التصدير أو عدمه (عدم وجوده) تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.

● ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى، الغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

● الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، ومن أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، فتستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية أو من خلال الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة، (البيع عن بعد) وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيي البيع بالمراسلة، فتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج أو اقتراحات العمل

¹ - برابرة دليلا، طرق تسويق منج المؤسسة الجزائرية دوليا، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسلارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2005، ص 99.

² - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 276.

عبر الفاكس. (يكنم الفرق بين الوكيل والموزع في أن الوكلاء يقومون ببيع منتجاتك دون تملكها، بينما الموزعون يقومون بشراء السلع ليقوموا ببيعها. الوكلاء والموزعون كلاهما عبارة عن مؤسسات تمثل علامتك التجارية في السوق الخارجية، ولكن من خلال العمل تحت أسمائهم الخاصة. ومن المهم معرفة الفرق ما بين الموزع والوكيل حيث أن هذا الفرق يحمل في طياته عدة آثار قانونية).

من خلال ما تم التطرق إليه حول أنواع التصدير يمكن القول أن إستراتيجية التصدير تتركز على بعدين أساسين هما المنتج والسوق، بناء على هذا يمكن تحديد نوعين من إستراتيجية التصدير:

- **إستراتيجية النمو المعتمدة على المنتج:** تسعى المؤسسة في هذه الحالة لتحقيق هدف اختراق عدد كبير من

الأسواق بمنتج واحد ويتم ذلك من خلال:

- القيام بتحديد منتج أساسي للمؤسسة؛
- القيام بتسويق المنتج في السوق المحلية وتعميمه وطنيا ثم دوليا؛
- تكيف المنتج حسب متطلبات الأسواق الخارجية، حيث تقوم المؤسسة المصدرة بدراسة ومعرفة أذواق كل سوق أجنبي تريد الدخول إليه؛
- القيام بتعديل المنتج وتنميته بالطرق التقنية.

- **إستراتيجية النمو المعتمدة على الأسواق:** يجب على المؤسسة في هذه الإستراتيجية القيام بمراقبة سوق معينة من حيث المنتج المعروض فيها والذي يكون من نفس النوع الخاص بالمؤسسة، وكذلك تعمل على مراقبة سعره وكمياته من أجل السيطرة على هذا السوق.

1-2- بيئة إستراتيجية التصدير

إن وجود بيئة صالحة لتطوير عمليات التصدير تسمح بتكوين إستراتيجية واضحة لتنمية الصادرات في المؤسسات، ونعتقد أن هذه البيئة تتطلب القيام بالخطوات التالية¹:

✓ في مجال التخطيط للتصدير: وضع إستراتيجية التصدير تستند على أن التصدير هو أحد العناصر الرئيسية لإستراتيجية التنمية في المستقبل، تحدد فيها السلع المستهدف تصديرها والسلع المراد تصنيعها بغرض التصدير، وأيضا الأسواق المستهدفة، والتوجه إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي وسلاسل القيمة من خلال توريد وتوفير منتجات وسيطة متخصصة بدلا من المنتجات النهائية حيث المنافسة الشديدة وغير المتوازنة.

¹ - عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2010-2011، ص

✓ في مجال منظومة التصدير: إنشاء مراكز لتنمية الصادرات، كهيئة مستقلة ذاتية التمويل تقدم خدماتها للمؤسسات المصدرة، وتوفر المعلومات الكافية حول فرص التصدير، وآليات عمل الأسواق العالمية والتغيرات المستمرة في احتياجات وتفضيلات المشترين.

✓ في مجال الترويج للتصدير: الاهتمام بموضوع الممثلين الخارجيين وتوجيه جهود البعثات الدبلوماسية في الخارج نحو ترويج الصادرات الوطنية

✓ في مجال البيئة التمكينية للتصدير: في هذا المجال على المؤسسة أن توفر:

- تشجيع مؤسسات ضمان الصادرات من المنتجات المحلية ذات القيمة المضافة العالية؛
- تبسيط إجراءات شهادة المطابقة الصادرة من الهيئات للبضائع التصديرية، وتعزيز الهيئات الخاصة بالمواصفات لمنح شهادة المطابقة عند تصدير السلع تسهيلات لدخولها للأسواق الخارجية؛
- تشجيع قيام مؤسسات نقل وشحن كبيرة ذات خدمات عالية لعمليات التصدير.

1-3- مزاي وعيوب طرق التصدير (المباشر وغير المباشر)

للتصدير مزايا وعيوب يمكن إيجاز أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): مزايا وعيوب طرق التصدير المباشر وغير المباشر

المزايا	العيوب
<p>إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير كإستراتيجية من إستراتيجيات التدويل لاختراق الأسواق الدولية يساعد على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:</p> <p>✓ التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية؛</p> <p>✓ يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً؛</p> <p>✓ يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.</p> <p>✓ لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.</p>	<p>من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية:</p> <p>✓ قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج، وعليه فالمؤسسات ذات الإستراتيجية العالمية قد تقوم بالتصنيع في موقع حيث يكون مزيج تكاليف عوامل الإنتاج والمهارات أكثر تفضيلاً، ثم يتم التصدير من هذا الموقع إلى بقية الأسواق العالمية لتحقيق اقتصاديات الحجم؛</p> <p>✓ في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم؛</p> <p>✓ من أهم عيوب التصدير حواجز التعريفات الجمركية، والتي يمكن أن تجعل إستراتيجية التصدير غير اقتصادية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من</p>

المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا؛
 ✓ 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.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: غول فرحات، مرجع سابق، ص 191-192.

ثانيا- إستراتيجية الاتفاقيات التعاقدية

هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة 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، الأكثر استخداما وفاعلية في تسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي¹:

1- عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي اتفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن: اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة ذات الجنسيات المتعددة بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية.....مقابل عائد مادي معين، أو بعبارة أخرى قيام المؤسسة الدولية (مانحة التراخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص لها)، بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفردية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج.....، مقابل أتعاب متفق عليها².

وقد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب وضبط الرقابة على الجودة وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل التراخيص.

✓ حقوق وواجبات التراخيص: يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها³:

1- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 52.

2- غول فرحات، مرجع سابق، ص 193.

3- خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 54.

أ-الحقوق:

- حق استخدام الاسم التجاري؛
- حق استخدام العلامة التجارية؛
- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج؛
- حق استخدام براءة الاختراع واسم المؤسسة.

ب-الواجبات:

- يقوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص؛
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة؛
- دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

2-حالات التراخيص

هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أ-التراخيص الاضطرارية: تسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للمؤسسات متعددة الجنسية، وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاه بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم وجود بواصر الربحية في الأجل الطويل.
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

ب-التراخيص الاختيارية: في هذه الحالة تفضل المؤسسات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكال مختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها²:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة؛
- ضعف الخبرة التسويقية بالسوق المضيف؛
- ارتفاع كفاءة المؤسسة المعينة في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية؛
- الرغبة في اختيار السوق الدولي كمرحلة تجريبية أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر
- الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

¹ - Denis Pettigrew, Normand Turgeon, «marketing", 2ème Edition; Ediscience International, Paris, 1990, P374.

² - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 494-495.

3-مزايا وعيوب عقود الترخيص:

لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها¹:

أ-المزايا: من أهمها:

- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاختراق الأسواق الدولية نظرا لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج؛
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع الأسعار العالمية؛
- يمثل الترخيص مصدر ثابتا ومضمونا للدخل بالنسبة للمؤسسة 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، مما يوفر لها نفقات البحوث والتطوير؛
- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أي تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي².

ب-العيوب: من أهم عيوب الترخيص³:

- لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له؛
- قد تؤدي 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 التكنولوجية الكافية، التي 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 إسم تجاري يجذب العملاء في السوق المستهدف؛
- ضآلة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص؛ أي عوائد الترخيص والتي غالبا لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات؛

¹- يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 86.

²- غول فرحات، مرجع سابق، ص 194.

³- يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 87.

- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص¹.

4- إدارة عقود الترخيص:

من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها²:

- الأهمية والعناية الكبيرة عند اختيار المرخص له؛
- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحدها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء)؛
- الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة؛
- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص؛

نستنتج مما سبق بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط نجاحه بوجود سياسة وخطوة واضحة للترخيص، وأيضا جود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

❖ في هذا الشأن يمكن إضافة بعض الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية، سنحاول ذكرها باختصار:

➤ حق الإمتياز:

يمكن تعريف حق الإمتياز على أنه قيام المؤسسة الأم (صاحبة الإمتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الإمتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصص من أرباح المتمتع بحق الإمتياز³؛ أي هي شكل خاص من أشكال عقود الترخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الإمتياز، ويتميز حق الإمتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلا جذابا للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة لمؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها كوسيلة من وسائل الدخول للأسواق

¹- علي حسين علي وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

²- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 102.

³- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 239.

الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة وبيبيسي كولا، وينبع من أسلوب حق الامتياز كغيرها من البدائل الموجهة لاختراق الأسواق الدولية، عدة مزايا وعيوب نلخصها فيما يلي¹:

أ-المزايا:

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

ب-العيوب:

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

➤ العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة تبقى تمتع بحق الملكية والإدارة العليا. ومثل هذه العقود يتفق فيها الطرفان على أنه في حالة النجاح وتمكن المؤسسة الأجنبية من إيجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الإنتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن تم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل هذه الخطوة وسيلة لتحقيق شكل المؤسسات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة الأجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض.

وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعض المؤسسات البترولية العالمية وعلى رأسها المؤسسات الأمريكية والبريطانية.

➤ عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرفين الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما إن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ، ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية²:

¹- غول فرحات، مرجع سابق، ص 197.

²- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 122-125.

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانتته وإدارته وتدريب العاملين؛
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن والتمن، تكاليف النقل وبناء القواعد؛
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية إذا برهنت المؤسسة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها الفرصة للتوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، كما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في أرس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع المؤسسات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

➤ عقود المنتج في اليد

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في عقود المفتاح في اليد يلجأ الطرف الأجنبي إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا فعند الانجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها وتأهيلها، وتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

➤ عقود التصنيع وعقود الإدارة

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة؛ أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقية تكون عادة طويلة الأجل، بحيث يتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة، أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح، وأبرز مثال على هذا الأسلوب سلسلة فنادق هيلتون المنتشرة عبر جميع أنحاء العالم¹.

¹- المرجع نفسه، ص 125.

✓ مزايا وعيوب عقود التصنيع والإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:

يمكن تحديد مجموعة من المزايا والعيوب في هذا الشأن نلخصها فيما يلي¹:

✓ المزايا:

- المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج والإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة؛
- انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة من رأس مال المشروعات الاستثمارية.

✓ العيوب:

- من أهم العيوب هو تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو الشبه الكلي في إدارة مشروعات الاستثمار الأمر الذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التعارض في المصالح بينه وبين الطرف الأخر.

✓ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للمؤسسات الدولية

يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة

عقود الإدارة	عقود التصنيع	
<ul style="list-style-type: none"> - لا تحتاج إلى رأس مال. - تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل. - قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل. - المحافظة على السوق. - تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى رأس مال محدود جدا. - عدم التعرض للأخطار السياسية. - انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق. - وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة. - تلاؤم المؤسسات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية. - الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر. 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة. - التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة إحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان. - تتوقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفاعلية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة. 	العيوب

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 125.

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الاستراتيجيات إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا والمعرفة، إلى جانب أنها اصطلاح عليها بـ " إستراتيجية تدويل الإنتاج والتعاون الدولي " المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطوة أساسية لتدويل الإنتاج واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطوة أساسية وتمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة.

وفي هذا الصدد ذكر الباحثون أن الاستثمار الغير المباشر (مثل التصدير، أو عقود الإدارة أو التوكيلات ...) قد تستخدمها المؤسسات المعنية كوسيلة للتعرف على الأسواق، وقياس مدى ربحية واستقرار هذه الأسواق المرتقب دخولها، فقد تتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه المؤسسات للاستثمار المباشر، وبالرغم من هذه الفرص فإنها تفضل الاستثمار غير المباشر كبدائية، وما أن تتأكد المؤسسة من ربحية واستقرار السوق قد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تمتلكها بصفة مطلقة أو جزئية، أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر المؤسسة إما الاستمرار في الاستثمار غير المباشر أو ترك السوق نهائيا¹.

ثالثا- إستراتيجية الاستثمار الأجنبي

من خلال السياسة التي تنتهجها الحكومات لتجسيد خططها الاستثمارية والتي يعبر عنها بالسياسة الاستثمارية في إطار السياسة الاقتصادية الكلية أي سياسة الاستثمار على المستوى الكلي وليس الجزئي.

1- الاستثمار والإستراتيجية:

نظرا لكون الاستثمار يعتبر الوسيلة ذات الأهمية التي تساهم في عملية النمو والتنمية الاقتصادية لأية دولة، كان من الضروري أن نتطرق إلى موضوع الاستثمار من خلال تعريفه، أنواعه وأهدافه وكذا تحديد إستراتيجيته ليكون ذلك مدخلا لمفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر.

1-1- تعريف الاستثمار:

فقد عرف الاستثمار على أنه نشاط اقتصادي يتخلى عن جزء من الاستهلاك اليوم، ويتطلع إلى زيادة المخرجات في المستقبل، وهو يتضمن رأس مال مادي ملموس (أبنية، معدات، وبضائع مخزونة) واستثمارات غير ملموسة (التعليم، أو رأس المال البشري، البحوث والتطوير، الصحة)².

كما يعرف على أنه النشاط الذي يترتب عليه القيام بخلق طاقة جديدة للمؤسسة، من خلال إضافة وحدات إنتاجية جديدة أو استبدال الأصول الحالية بأصول أكثر كفاءة وطاقه³.

1- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 475.

2- هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية، بيت الحكمة، بغداد، 2002، ص 13.

3- حسين عمر، الاستثمار والعولة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص 56.

ويمكن تعريف الاستثمار على أنه التضحية بأموال حالية في سبيل الحصول على أموال مستقبلية¹؛ بمعنى آخر فإن الاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة (وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة للمدخر)، وذلك أملاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل².

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن وضع تعريف شامل للاستثمار على أنه إدخال مبلغ من المال سواء بالاقتراض أو التنازل في الدخل لأجل استغلاله في تحديد أو شراء آلات لإنتاج سلعة، أو تطوير سلعة معينة، أو في البحث والتطوير، أو في الأوراق النقدية والأسهم والسندات، أو في البورصة، أو تقديم خدمات، أو شراء المواد الأولية، أو إنتاج مواد مصنعة ونصف مصنعة بهدف الزيادة في رأس المال مستقبلاً.

1-2- أهداف الاستثمار:

مهما كان نوع الاستثمار والمخاطر المحيطة به، فإن المستثمر يسعى دوماً لتحقيق الأهداف التالية³:

- تحقيق العائد الملائم: فهدف المستثمر من توظيف أمواله تحقيق عائد ملائم وربحية مناسبة يعملان على استمرار المشروع، لأن أي مستثمر يهدف من استثماره تحقيق الربح، ماعدا الاستثمارات الحكومية أو الاجتماعية فإنها لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي وإنما تهدف إلى تحقيق منفعة أو خدمة اجتماعية.
- المحافظة على رأس المال الأصلي للمشروع (قيمة الموجودات): وذلك من خلال المفاضلة بين المشاريع والتركيز على أقلها مخاطرة، والتنوع في مجالات الاستثمار لكي لا تنخفض قيمة موجوداته (ثرواته) مع مرور الزمن بحكم ارتفاع الأسعار وتقلبات السوق لأن المستثمر يحافظ على رأس ماله الأصلي ويجنبه الخسارة.
- استمرارية الدخل وزيادته: يخطط المستثمر لدخل ثابت ومستمر بوتيرة معينة بعيداً عن تقلبات الأسواق، ويقلل من المخاطرة ليحافظ على استمرارية النشاط الاستثماري.
- ضمان السيولة اللازمة: أي نشاط استثماري أو اقتصادي يحتاج إلى السيولة والتمويل اللازم لمواجهة المصروفات اليومية للاحتياجات الضرورية لتسيير المشروع لكي لا يتعرض للتوقف أو التأخر في تحقيق أهدافه.

1-3- إستراتيجية الاستثمار:

إن كل استثمار وتوظيف أموال يستوجب على المستثمر أن يتخذ القرار الاستثماري ويرسم إستراتيجية معينة لهذه الاستثمارات، مراعيًا في ذلك العوامل التالية⁴:

1- الحناوي محمد الصالح، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، ط2، الدار الجامعية، 1997، ص 02.

2- محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 7-9.

3- أحمد زكريا صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 20.

4- المرجع نفسه، ص 21.

- التنوع في الاستثمار: ويقصد به الاستثمار في مشاريع مختلفة والتعامل مع أدوات استثمارية مختلفة، وذلك بهدف تقليل أو تجنب الخسائر والمخاطر الكبيرة وتحقيق أعلى الأرباح والعوائد؛
- آجال الاستثمار: لا بد على المستثمر أن يحافظ على درجة السيولة المناسبة بالتوفيق بين الاستحقاقات والتدفقات؛
- حدود الانكشاف: وهي حدود لا يسمح بتجاوزها للتقليل من درجة المخاطرة؛
- درجة التصنيف الائتماني: ويقصد بذلك السمعة الائتمانية والمركز المالي للمؤسسات، فكل مؤسسة لها درجة ائتمانية تتوافق مع المركز المالي، لذلك على المستثمر اختيار الأداة الاستثمارية الملائمة من حيث العائد ودرجة المخاطرة.

2-تعريف الاستثمار الأجنبي:

يعرف الاستثمار الأجنبي بنوعيه الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر مصدرا هاما من مصادر التمويل للدول النامية، حيث بلعب كل منهما دورا هاما في دفع عجلة التنمية الاقتصادية باعتبارها شكلين من أشكال التدفقات المالية الخاصة، متوسطة الأجل وطويلة الأجل.

سنحاول من خلال هذه النقطة من الدراسة طرح بعض التعاريف الخاصة به حيث يرى فريد النجار أنه كل استثمار يتم خارج موطنه بحثا عن دولة مضيضة سعيا وراء تحقيق حزمة من الأهداف الاقتصادية والمالي والسياسية¹.

كما يمكن تعريفه أنه الاستثمار القادم من الخارج و المالك لرؤوس الأموال، والمساهم في إنشاء مشروعات استثمارية في اقتصاد ما من قبل مؤسسة قائمة في اقتصاد آخر².

أيضا هو كل استخدام يجري في الخارج لموارد مالية عامة أو خاصة يملكها بلد ما سواء في صورة نقد أو تكنولوجيا أو شكل من أشكال رأس المال³.

باستعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف عام للاستثمار الأجنبي على أنه مجموع الاستخدامات من الموارد المالية التي تجري تحديدا خارج البلد الأم، تشكل في الأخير حركات دولية لرؤوس الأموال بغرض تحقيق أهداف سياسية واقتصادية ومالية.

3-أنواع الاستثمار الأجنبي

3-1-الاستثمار الأجنبي غير المباشر (الاستثمار المحفظي)

هو الاستثمار الذي يعرف على أنه استثمار المحفظة أي الاستثمار في الأوراق المالية، عن طريق شراء السندات الخاصة لأسهم الحصص أو سندات الدين أو سندات الدولة من الأسواق المالية، أي هو تملك الأفراد والهيئات

¹- فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق العربي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص 23.

²- شهرزاد زغيب، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع آفاق، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، العدد08، بسكرة الجزائر، 2008، ص 07.

³- فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق العربي، مرجع سابق، ص 23.

والمؤسسات لبعض الأوراق دون ممارسة أي نوع من الرقابة أو المشاركة في تنظيم و إدارة المشروع، ويعتبر الاستثمار الأجنبي غير المباشر استثماراً قصير الأجل مقارنة بالاستثمار المباشر¹.

كما نجد أميرة حسب الله محمد قد عرفته على أنه الاستثمار الذي يتعلق بقيام المستثمر بالتعامل في أنواع مختلفة من الأوراق المالي، سواء كانت حقوق ملكية (أسهم) أو حقوق دين (سندات)، أو قد يقوم المستثمر بنفسه بالعملية الاستثمارية وذلك بالتعامل من خلال بيوت السمسرة، أو قد يقوم بالتعامل على تلك الأدوات من خلال المؤسسات المالية المتخصصة مثل صناديق الاستثمار عن طريق شراء الوثائق التي تصدرها، وقد يتم التعامل في الأوراق المالية مع الأجانب، فالاستثمار الأجنبي في محفظة الأوراق المالية يتعلق بتحركات رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل بين دول العالم المختلفة، ويعرف كذلك بأنه الاستثمار الذي يتخذ أحد الشكلين، إما شراء الأجانب لأسهم المؤسسة أو إعطاء قروض للمؤسسة أو الحكومة على سندات الخزينة التي يقوم المستثمر الأجنبي بشراؤها، ويعرف أيضاً بأنه قيام المستثمر الأجنبي بالتعامل في أنواع مختلفة من الأوراق المالية سواء كانت حقوق ملكية (أسهم) أو حقوق دين (سندات)².

ومنه يمكن أن نستنتج دور المستثمر يقتصر على تقديم رأس المال إلى الجهة المعنية لاستثماره دون أن يكون للمستثمر أي نوع من الرقابة أو المشاركة في تنظيم وإدارة المشروع الاستثماري.

3-2- مزاي وعيوب الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

تتجسد أهمية الاستثمار الأجنبي غير المباشر من خلال تحديد أهم المزايا التي تتمتع بها الدول المضيفة له والوسائل التي تتبعها في سبيل جذب رؤوس الأموال الأجنبية وخاصة نحو الدول النامية ومنها العربية، حيث ازدادت حركة الاستثمارات الأجنبية (غير المباشرة) في السنوات الأخيرة بسبب عولمة الأسواق المالية والنمو السريع لحركة الاستثمارات، والتي أثرت على اقتصاديات الدول المختلفة، وكذلك أثرت على قدرة الدول في الحصول على مصادر التمويل في أسواق التمويل الدولية، ويمكن توضيح أهم المزايا التي ساهمت في زيادة الإقبال على الاستثمار المحفطي:

✓ المزايا:

يمكن تحديد أهم المزايا في النقاط التالية³:

- تعمل الاستثمارات المحفطية على زيادة سيولة أسواق الأوراق المالية المحلية وتساعد أيضاً في تطوير كفاءة

¹ - عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2001، ص 13.

² - أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 43 - 44.

³ - حنان خالد حنش عيساوي، دور الاستثمار غير المباشر في تنشيط البورصة: سوق العراق للأوراق المالية وسوق عمان نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت، 2016، ص 26.

الأسواق، إذ تجعل الأسواق المالية أكثر عمقا وسيولة، والمقصود بالسيولة هنا هي السهولة التي يتم بها تحويل الاستثمارات إلى سيولة نقدية أو التي يمكن للمستثمرين من خلالها شراء الأوراق المالية دون تأثير كبير على المستوى العام للأسعار، وفي سوق الأوراق المالية يعتبر وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للأوراق المالية يضمن توفر السيولة النقدية بشكل أكبر؛

- إن توجيه الاستثمارات الأجنبية إلى أسواق الأوراق المالية المحلية يعني زيادة حركة رؤوس الأموال إلى ذلك البلد، وهذا من مزيه أنه يزيد من الطلب على العملة ويرفع سعرها في الأسواق؛
- يشير الاقتصاديون أن الاستثمار الأجنبي غير المباشر يعود بالنفع على القطاع الاقتصادي، إذ يمكن لتدفق الاستثمار الأجنبي المحفظي توفير مصدر للاستثمارات الأجنبية ولا سيما في البلدان النامية التي تتسم بقلّة أو الشح في رؤوس الأموال، لذا فإنه يمكنه أن يكون مكمل للادخار المحلي لتحسين معدل الاستثمار من خلال توفير النقد الأجنبي في البلدان النامية، كما أنها تقلل أيضا من ضغط فجوة العملات الأجنبية لأقل البلدان نموا مما يجعل الواردات من السلع الاستثمارية اللازمة سهلة بالنسبة للسهم، كما أن تحرر تدفقات رأس مال المحفظة العالمية قد يقود إلى معدلات أعلى من النمو الاقتصادي؛ لأنه يميل إلى تسريع أسواق الأسهم العالمية، وتلك تؤثر بدورها على زيادة إنتاجية العامل المحلي.

✓ عيوبه:

- من أبرز سلبيات الاستثمار المحفظي هو صعوبة التحكم في الأسواق المالية المضيفة لهذه الاستثمارات، وضبط إيقاعها إذ قد تنسحب هذه الاستثمارات بصورة مفاجئة نتيجة عدة عوامل مما يؤثر سلبا في استقرار سوق الأوراق المالية في البلد المضيف، فضلا عن ذلك فإن هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية قد لا يساهم بصورة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تخفيض معدلات البطالة ورفع الطاقة الإنتاجية وزيادة معدلات النمو، وذلك لأنه يأخذ استثمار الأدوات المالية المدرجة في سوق الأوراق المالية، ولا يأخذ بالضرورة الأولويات الاقتصادية الكلية¹.

4- الاستثمار الأجنبي المباشر:

يعد الاستثمار الأجنبي المباشر واحدا من أكثر أشكال الاستثمار إثارة للجدل وذلك لأنه يلاقي اهتماما وتفضيلا كبيرا من قبل الدولة المضيفة له نظرا للآثار الناشئة من تحقيقه للنتائج المرغوبة للبلد المضيف له وتحريك عجلة التنمية الاقتصادية.

في البداية نعرض بعض التعاريف للاقتصاديين، ففريد النجار عرفه على أنه السماح للمستثمرين من خارج الدولة

¹- المرجع نفسه، ص 27.

لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي للمشروعات المختلفة، أي تأسيس مؤسسات أو دخول شركاء في مؤسسات لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة¹.

- ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في مشروع معين، هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك، أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع الحالات إلى الدول المضيفة².

- تلك الاستثمارات التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب ملكيته الكاملة لها أو ملكيته لنصيب منها يكفل له حق الإدارة³؛ ويعني هذا يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بطابع مزدوج؛ الأول وجود نشاط اقتصادي يزاوله المستثمر الأجنبي في البلد المضيف، والثاني ملكيته الكلية أو الجزئية للمشروع.

استنادا إلى هذه التعاريف، نستنتج أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتميز عن غيره من أشكال الاستثمار الأخرى: تملك جزئي أو كلي لاستثمارات من طرف مستثمر أجنبي في إقليم بلد مضيف غير البلد الأصلي للمستثمر؛ - احتمال تواجد مستثمر وطني إلى جانب المستثمر الأجنبي حسب نسبة المساهمة المتفق عليها في بداية الاستثمار؛

- قد يأخذ الاستثمار الأجنبي المباشر شكل مشروع مشترك، تملك كلي للمشروع أو فرع لمؤسسة أجنبية؛ - يتضمن تحركات رأس المال ليس فقط في شكل حصص ملكية وإنما في شكل آلات، تكنولوجيا ومعرفة؛ - ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على ممارسة نشاط إنتاجي من طرف المستثمر الأجنبي على إقليم البلد المضيف؛

- يهدف المستثمر الأجنبي عادة من وراء انتقاله إلى دولة أخرى إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وخاصة البيئية التي يحاول من خلالها المستثمر الأجنبي التخلص من الآثار البيئية السلبية لمختلف أنشطته خاصة ما تعلق منها بالإنتاج.

على غرار الاقتصاديين وردت تعاريف من طرف المؤسسات والهيئات الدولية، حيث تبنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية O.C.D.E تعريفين، الأول هو تحرير حركة رؤوس الأموال وذلك بهدف تحرير مطلق لحدود العمليات، حيث أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك الاستثمار القائم على تحقيق علاقات اقتصادية دائمة من أجل تطبيق فعلي في تسيير المؤسسات، وهذا لا يتم إلى بواسطة:

¹- فريد النجار، مرجع سابق، ص 24.

²- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 366-367.

³- نزيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للإستثمارات الأجنبية، ط1، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص 31.

- إنشاء أو توسيع مؤسسة، ملحقة، فرع...؛

- المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة من قبل؛

- تكون طبيعة القرض هنا طويلة المدى (5 سنوات أو أكثر)؛

أما التعريف الثاني لهذه المنظمة فهو يقوم على أهداف إحصائية، لأن قياس حركة الاستثمار الأجنبي المباشر لا يمكن أن تكون دون توحيد بين التعاريف المستعملة من طرف الدول الأصلية والدول المضيفة. لهذا قامت بوضع تعريف موحد بين دول الأعضاء حيث يتمثل هذا التعريف في أن كل شخص طبيعي، كل مؤسسة عمومية أو خاصة، كل حكومة، كل مجموعة من الأشخاص الطبيعيين الذين لديهم علاقة تربطهم فيما بينهم، كل مجموعة من المؤسسات التي تمتلك الشخصية المعنوية والمرتبطة فيما بينها، هي عبارة عن مستثمر أجنبي مباشر إذا كان لديه مؤسسة استثمار مباشر؛ ويعني كذلك فرع مؤسسة فرعية تابعة تقوم بعمليات استثمارية في بلد غير البلد الذي يقيم به المستثمر الأجنبي¹.

كما عرفه مؤتمر منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD على أنه الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة المدى تعكس مصالح دائمة ومقدرة على التحكم الإداري بين المؤسسة في البلد الأم (البلد المستقبل للاستثمار)، ومؤسسة أو وحدة إنتاجية في بلد آخر (البلد المستقبل للاستثمار)²، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة الأم تعرف على أنه المؤسسة التي تمتلك أصولاً في المؤسسة أو وحدة إنتاجية تابعة لبلد آخر غير البلد الأم وعادة ما تأخذ الملكية شكل حصة في رأس المال الخاص بالمؤسسة التابعة للبلد المستقبل للاستثمار، حيث تساوي أو تفوق 10% من أسهم المؤسسة، وتسمى المؤسسة المحلية وحدة أو فرع.

ويعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر حسب صندوق النقد FMI الدولي بأنه النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر الأجنبي المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة³.

كما يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر كافة المشروعات التي يقوم بإنشائها المستثمرون الأجانب ويمتلكونها أو يشاركون المستثمر الوطني فيها أو يسيطرون فيها على الإدارة، حيث تتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تعتبر استثمارات طويلة الأجل باستقرار كبير وهي غالباً ما تتم عن طريق مؤسسات عالمية تساهم في نقل

¹ - هناء عبد الغفار، مرجع سابق، ص 14.

² - علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة قضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 31، 2004، ص 4.

³ - OECD, third edition of the detailed benchmark of foreign direct investment, Paris, 1999, p 07.

التكنولوجيا الحديثة والخبرة وتطوير الإدارة¹.

كما يمكننا تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه المشاركة في ملكية رأسمال المؤسسة بنسبة 10% أو أكثر حيث ترتبط هذه الملكية بالتأثير في إدارتها².

وعليه يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه ذلك الاستثمار الذي يتجسد من طرف مستثمر أجنبي وعلى أرض الواقع مع مشروطة الإدارة والإشراف بشكل مستقل أو بشكل مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدة صفات (عمومي، خاص، طبيعي أو معنوي) في البلد غير البلد الذي يقيم فيه من أجل تحقيق أهداف معينة.

على هذا الأساس نستخلص أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتميز بخاصيتين:

- وجود نشاط استثماري يزاوله المستثمر الأجنبي في الدولة المستقطبة للاستثمار؛
- سيطرته على هذا النشاط من خلال ملكيته الكاملة أو الجزئية للمشروع.

هذين الأمرين هما اللذان أديا بالمستثمر الأجنبي يفضل أسلوب الاستثمار الأجنبي المباشر على أسلوب الاستثمار الأجنبي غير المباشر، والسبب يعود إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يسمح للمستثمر بالقيام بمهام الرقابة والتسيير والإشراف على أمواله وإدارة مشروعاته الاستثمارية، وهذا ما يخلق له جو من الرضا.

ومن جهة أخرى نرى الدول المضيفة للاستثمار تفضل هذا النوع من الاستثمار كذلك، وهذا لما يحقق لها من مزايا (نقل التكنولوجيا، رأس المال والخبرة الفنية في تسيير الإدارة وطريقة الإنتاج)، كما يمكن القول أن الاستثمار الأجنبي المباشر ينطوي على التملك الجزئي أو المطلق لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً لتسويق، أو بيع، أو التصنيع والإنتاج، أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي؛ ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

- الاستثمار المشترك؛

- الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

4-1- الاستثمار المشترك:

الاستثمار المشترك عبارة عن تعاون بين مؤسستين أو أكثر، وذلك على الاستثمار في إنتاج أو بناء أنظمة لتوزيع منتجات أو توفير الوسيلة لدخول الأسواق دون قيود أو حواجز مفروضة من الدولة المضيفة، وعادة ما تستفيد المؤسسة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها، بالإضافة إلى الاستفادة من

¹ - أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، عدد 3، الجزائر، 2004، ص 159.

² - Michel Menry Bouhet, la globalisation, introduction à l'économie du nouveau monde, France, Pearson Educations, 2005, p 99.

خبرات المؤسسة الشريكة في النشاط من ناحية التسويق والإدارة وربما الحصول على التقنية¹، وتعتبر المشروعات المشتركة من أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية وهي عبارة عن اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف لتحقيق أهداف ربحية.

ويرى KOLDE أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق².

تعرف كذلك على أنها اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف بهدف تحقيق مكاسب³.

أما TERPSTRA فيرى أن الاستثمار المشترك هو عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية دون السيطرة الكاملة عليه⁴، فضلا عن ذلك هناك من يعرفها على أنها عقد المشاركة هو اتفاق بين مشروعين أو وحدتين إنتاجيتين أو أكثر على إقامة تعاون فيما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي على أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ما يجب التطرق إليه هنا هو قضية اختيار الشريك المناسب إذ تعتبر هذه العملية من أهم القرارات التي تواجهها المؤسسة الدولية، وبناء على ذلك فإنه قبل الدخول في مشروع مشترك يجب دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه ليشمل النقاط التالية⁵:

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك؛

- تحديد ومسح الشركاء المحتملين؛

- التفاوض حول بنود المشروع المشترك.

أهم ميزة تميز الاستثمار المشترك هو إعطاء الفرصة للطرف الأجنبي للمشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث تكون نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح 10-90% ولكنها عادة ما تكون 25-75%.

ويتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

1 - عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 364.

2- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 48.

3- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 60.

4- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 60.

5- غول فرحات، مرجع سابق، ص 198.

الجدول رقم (12): تقييم المشروع المشترك

الغرض من المشروع: يشمل	حصص الملكية: وتتمثل فيما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> - أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي. - أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي. - توافق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> - ملكية أكبر للشريك الأجنبي. - ملكية أقل للشريك الأجنبي - ملكية متساوية 50% لكل طرف. - أي ترتيبات أخرى.
مساهمة كل شريك: تضم	هيكل رأس المال: وهي
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بالبيئة المحلية - الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء..... - التأثير على الحكومة. - المكانة المحلية - الإمكانيات الحالية. - رأس المال. - المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية. - المهارات الفنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشخصية القانونية للمشروع. - رأس المال المملوك. - رأس المال المقترض (محليا/دوليا). - الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك. - المحددات على نقل الملكية.
دور الحكومة في الدولة المضيفة: يشمل	الإدارة: وتتمثل فيما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> - القوانين والسياسات. - مرونة الجهات الإدارية. - درجة الاهتمام المعطاة للمشروع. - متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار وتكوين مجلس الإدارة. - اختيار وسلطة المديرين التنفيذيين. - المديرين الأجانب. - التنظيم
الإنتاج: يتضمن	التسويق: ويعني بما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط/إقامة التجهيزات الإنتاجية. - توريد/تركيب المعدات والآلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطوط المنتجات، العلامات التجارية - الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة

- قنوات التوزيع - الترويج - التسعير - التنظيم	- إدارة العمليات. - مراقبة الجودة. - البحوث والتطوير. - التدريب.
الجانب القانوني: يشمل	التمويل: يتضمن
- قانون الدولة المضيفة. - اتفاقيات تعاقدية أخرى. - حل المنازعات.	- نظام المحاسبة/الرقابة. - رأس المال العامل. - حل النزاعات. - الضرائب.

المصدر: غول فرحات، مرجع سابق، ص 199-200.

وعليه فإن متخذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك في السوق المستهدف، وموقع المشروع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل، ومن السذاجة افتراض أن الطرفين لهما نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، إذ عادة ما يدخل الطرفين في المشروع المشترك للاستفادة من المهارات والموارد التي يملكها الطرف الآخر، الأمر الذي يفرض عليها إيجاد حلول مناسبة والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المفاوضات باتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقيات التعاقدية الأخرى.

✓ مزايا وعيوب المشروعات المشتركة من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

يمكن تحديد مجموعة من المزايا والعيوب الخاصة بالمشروعات المشتركة من وجهة نظر المستثمر الأجنبي، سنحاول التطرق إليها في النقاط التالية¹:

✓ المزايا:

- في حالة نجاح الاستثمار المشترك يساهم في زيادة فرص استثمارية وهذا بموافقة الدول المضيفة، وذلك من خلال إنشاء مشاريع مملوكة بالكامل؛
- إن الاستثمار المشترك أكثر الاستثمارات انتشارا وتفضيلا من طرف المستثمر الأجنبي، وهذا في حالة

¹- عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2003، ص 18-20.

عدم سماح الدول المضيفة للمستثمر الأجنبي بتملكه لمشروعات استثمارية بالكامل وخاصة في بعض المجالات الاقتصادية، كالصناعات الزراعية أو الصناعات البترولية....، وهذا لما يتيح من أرباح إضافية إذا ما قورنت بأنواع أخرى من الاستثمار غير المباشر؛

- يفضل هذا النوع من الاستثمار من طرف مؤسسات متعددة الجنسيات وهذا في حالة نقص المعلومات التسويقية أو الموارد (المالية أو البشرية) بهدف استغلال أمثل للسوق الأجنبية؛
- الاستثمار المشترك يساعد على التعرف على الأسواق المحلية وإنشاء قنوات للتوزيع وتوفير الموارد للمؤسسة الأم؛
- يساعد على تخفيض المخاطر الغير تجارية التي تحيط بالمشروع مثل التأميم والمصادرة وتقليل الخسائر التجارية التي يمكن التعرض لها؛
- الاستثمار المشترك يتفاد القيود الجمركية للدولة المضيفة وهذا من خلال القيام بالعملية الإنتاجية مباشرة على أراضيها بدلا من التصدير، وذلك لتسهيل عملية غزو أسواقها؛

✓ العيوب:

- احتمال اختلاف المصالح الوطنية وأهداف المستثمر الأجنبي وهذا خاصة في حالة إصرار الطرف وطني في تقديم نسبة معينة من رأس المال في المشروع وذلك ما قد لا يتفق مع أهداف المستثمر المرتقبة خاصة في الرقابة والإدارة؛
- قد يقصي الطرف الوطني الطرف الأجنبي من المشروع الاستثماري بعد فترة زمنية مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الخطر الغير تجاري، وهذا ما يتعارض مع أهداف المستثمر الأجنبي والمتمثلة في البقاء والنمو والاستثمار في السوق المحلية؛
- إن عدم التكافؤ في القدرات المالية والفنية بين المستثمر الوطني والأجنبي قد يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المشروع الاستثماري طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل؛
- من المحتمل وضع شروط وقيود على التوظيف والتصدير وتحويل الأرباح من الداخل إلى الخارج (المؤسسة الأم) إن كان الطرف الوطني متمثل في الحكومة.

✓ مزايا وعيوب الاستثمار المشترك من وجهة نظر الدولة المضيفة:

يمكن تحديد مجموعة من المزايا والعيوب الخاصة بالمشروعات المشتركة من وجهة نظر الدولة المضيفة، سنحاول التطرق إليها في النقاط التالية¹:

1- محمد عبد العزيز عبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار الفائس، الأردن، 2005، ص 39.

✓ المزايا:

- يلعب هذا النوع من الاستثمار دورا بارزا في زيادة رؤوس الأموال الأجنبية وتطوير التكنولوجيا وتوفير مناصب الشغل، وتحسين ميزات المدفوعات عن طريق التقليل من الواردات والزيادة في الصادرات؛
- تكوين المديرين الوطنيين وخلق علاقات اقتصادية بين الأنشطة الاقتصادية والخدمات في الدول المضيفة؛
- ضمان المصالح الوطنية وتوجيه سياسات الاستثمار وهذا نتيجة الاشتراك في إدارة المشروع وذلك عندما تتعارض سياسات المؤسسة مع سياسات المصالح الوطنية؛
- زيادة عوائد الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية وهذا نتيجة لدراسات الجدوى التي يقوم بها المستثمر الأجنبي قبل القيام بأي استثمار، بالإضافة إلى توفير جو ملائم لتحقيق هذه الأرباح من التكنولوجيا المتقدمة والإدارة الفعالة.

✓ العيوب:

- يشترط لتحقيق المزايا السابقة أن تتوفر لدى الاقتصاد الوطني القدرة الفنية والإدارية والمالية على المشاركة في رسم وتوجيه السياسات الاستثمارية للمشروع؛
- إن توقع صغر حجم رأس المال الوطني يؤثر على صغر حجم المشاريع المشتركة، وهذا الأمر يتسبب في عدم تحقيق الأهداف من الدول المضيفة مثلا: زيادة فرص التوظيف، نقل التكنولوجيا....
- إن تحقيق الدول المضيفة الأهداف المنشودة في توفير العملات الأجنبية، وتحسين ميزان المدفوعات في المشروعات المشتركة هي أقل بكثير مقارنة مع مشروعات الاستثمار المملوكة ملكية مطلقة للاستثمار الأجنبي.

4-2- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تتمثل هذه الاستثمارات في قيام المستثمر الأجنبي بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية¹.

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلا من طرف المستثمر الأجنبي رغم كونها أكثر مخاطر وأكثر تكلفة، أما بالنسبة للدول المضيفة له ندها تتردد كثيرا في قبول هذه الاستثمارات في أغلب الأوقات والتصريح للمؤسسات بالتملك الكامل لهذه المشاريع الاستثمارية ويرجع هذا للتخوف من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار على المستوى المحلي والعالمي، وعلى الرغم من هذه التخوفات فإن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن بعض الدول

¹- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 205.

المضيضة مثل (دول شرق آسيا وأمريكا ودول إفريقيا) تمنح المؤسسات الأجنبية التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات فيشتى النواحي السياسية والاقتصادية والقانونية....، وهذا بهدف جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية¹.

✓ مزايا وعيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي بالنسبة للدول المضيفة:

يمكن حصر أهم المزايا والعيوب في النقاط التالية²:

✓ المزايا:

- زيادة التدفقات من رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة؛
- إن هذا النوع من الاستثمار يساهم في كبر حجم المشروعات مما يؤدي إلى إشباع أكثر لحاجات المجتمع المحلي، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الواردات وزيادة الصادرات في حالة وجود فائض مما يترتب عليه تحسين ميزان المدفوعات للبلد المضيف؛
- نظرا لكبر حجم المشاريع إذا ما قورنت بالأشكال الأخرى للاستثمارات فإنها تؤثر على تحديث التكنولوجيا، وهذا من خلال توفر جهاز يقوم باختيار التكنولوجيا المناسبة للسوق المحلية وهذا لغرض تحقيق الأهداف المنشودة من الناتج والربح الأفضل؛
- إن ضخامة هذه المشاريع تؤدي إلى تشغيل عدد أكبر من العمالة سواء في مراحل التأسيس أو في مراحل التشغيل.

✓ العيوب:

- أما من ناحية العيوب فإن الدول المضيفة تتخوف من مخاطر الاحتكار والتبعية الاقتصادية، خاصة إذا ما تعارضت مصالح المستثمر مع المصالح الوطنية.

✓ مزايا وعيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

يمكن حصر أهم المزايا والعيوب في النقاط التالية³:

✓ المزايا:

- إن هذا النوع من الاستثمار يعطي الحرية الكاملة للمستثمر الأجنبي في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للاستثمار؛
- إن انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج في الدول المضيفة تؤدي إلى كبر حجم الأرباح المتوقعة؛
- إن التملك الكامل للمشروع يساعد في تحطيم المشاكل التي تواجه المشروع، وهذا إذا ما قورنت مع

¹- عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص 20-23.

²- محمد عبد العزيز عبد الله عيد، مرجع سابق، ص 43-44.

³- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 304.

الاستثمار المشترك أو الاستثمار غير المباشر؛

- إن المستثمر الأجنبي يعتمد في هذا الشكل من أشكال الاستثمار على إقناع زبون الدول المضيفة ورسم صورة جيدة عن هذا الاستثمار، مما يسهل مهمة هذا المستثمر فيما يخص تنفيذ سياسة التوسع والتسويق.

✓ العيوب:

- ضخامة رؤوس الأموال المستعملة في هذا الشكل من الاستثمارات إذا ما قورنت بالاستثمار المشترك، فيتحمل المستثمر الأجنبي وحده التكاليف المرتبطة بالإنتاج (منذ إرساء القاعدة الأولى للمشروع حتى مرحلة الإنتاج)؛

- إن في هذا الشكل من الاستثمارات ترتفع الأخطار غير تجارية مثل: التأميم، التصفية، المصادرة، وهذا في حالة عدم الاستقرار السياسي في الدول المضيفة.

رابعا- الفرق بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر:

لمعرفة أهم الفروقات الكامنة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر، وذلك بالاستناد إلى هذه التعاريف يمكن استنباط أهم الفروقات الجوهرية بينهما، حيث يعتبر الاستثمار الأجنبي مباشرا في حالة امتلاك كيان أجنبي لأصول ملكية تامة أو جزئية في دولة مضيفة، وهذا ما يمنحه حق النظر في تسيير الاستثمار ابتداء من نسبة مقدرة بـ 10% كحد أدنى، أما الاستثمار الأجنبي غير المباشر فيمكن تعريفه على أنه تلك الاستثمارات التي تتدفق داخل الدولة في شكل قروض مقدمة من طرف أفراد أو هيئات أجنبية عامة أو خاصة، أو تأتي في شكل اكتتاب في الصكوك الصادرة عن تلك الدولة، سواء تم الاكتتاب عن طريق السندات التي تحمل فائدة ثابتة أو عن طريق الأسهم، بشرط أن لا يكون للأجانب الحق في الحصول على نسبة من الأسهم تخولهم حق إدارة المشروع¹.

من خلال هذين التعريفين يمكن توضيح أهم الفروقات التي سنوردها في النقاط الآتية:

- ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك كيان لجزء أو كل الاستثمارات في مشروع معين ابتداء من نسبة تقدر بـ 10%، أما الاستثمار الأجنبي غير المباشر فينطوي على تملك أفراد أو هيئات أو مؤسسات على نسبة من الأوراق المالية شرط أن لاتصل نسبتها إلى 10% حتى لا يتحول ذلك إلى استثمار مباشر؛

- يمنح الاستثمار الأجنبي المباشر للمستثمر الأجنبي حق الإدارة والإشراف والرقابة على مختلف العمليات التي تتم على مستوى الاستثمارات التي يشترك فيها على حسب النسبة التي يمتلكها. ويمتد حق المستثمر الأجنبي في

¹- عمر هاشم محمد صدقة، ضمانات الاستثمارات الأجنبية في القانون الدولي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2008، ص 17.

الإشراف والإدارة والرقابة إلى غاية الإدارة الكلية على الاستثمار، وذلك في حالة الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي، أما الاستثمار الأجنبي غير المباشر فلا يمنح لصاحبه أي نوع من الرقابة أو المشاركة في تنظيم وإدارة المشروع الاستثماري وذلك راجع من جهة إلى طبيعة ما يحوزه المستثمر الأجنبي (سندات، أسهم، قروض)، ومن جهة أخرى إلى النسبة المحددة للاستثمار الأجنبي غير المباشر والتي يجب أن لا تتجاوز 10%؛

- يكتنف الاستثمار الأجنبي غير المباشر نسبة أكبر من المخاطرة مقارنة بالاستثمار الأجنبي المباشر خصوصا ما تعلق منه بعمليات الاكتتاب في الأسهم والسندات التي تصدرها الدولة المضيفة؛

- يعتبر الاستثمار غير المباشر قصير الأجل بالمقارنة بالاستثمار المباشر والذي عادة ما يكون متوسط أو طويل الأجل.

خامسا-العوامل المحددة لجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر (دوافع تدوير الاستثمار الأجنبي المباشر):

يمكن تقسيم المحددات والعوامل المستقطبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى قسمين، حيث تتجه الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى دولة ما دون أخرى إما نتيجة لعوامل الجذب الراجعة للدولة المضيفة، أو لعوامل راجعة للدولة الأم.

1-عوامل الجذب المتعلقة بالدولة المضيفة:

تتمثل عوامل الجذب المتعلقة بالدولة المضيفة في العناصر الآتية¹:

- العوامل الاقتصادية: من أهمها الناتج الوطني الإجمالي، معدلات النمو، مستوى التضخم، أسعار الفائدة، هيكل الجهاز المصرفي، وقيود التجارة الدولية، حيث تمثل أهمية كبرى في القرارات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسيات، وكلما زادت القوة الاقتصادية لدولة ما كلما جعلها ذلك موقعا مرغوبا من قبل المستثمرين؛
- العوامل السياسية والاجتماعية: على الرغم من أن الدلائل العلمية غير حاسمة في هذا الشأن، إلا أن هناك إجماع حول أهمية العوامل السياسية والاجتماعية في القرار الاستثماري، ذلك أن المستثمر لن يخاطر بنقل رأسماله أو خبرته إلى دولة ما إلا إذا اطمأن إلى استقرار الأوضاع السياسية فيها، فرأس المال الأجنبي يبحث بطبيعته عن الأمان والاستقرار ولا يمكنه أن يقوم بالاستثمار في ظل أجواء تسودها الأزمات، أما العوامل الاجتماعية فتعكس لدى جمهور المستهلكين في بلد ما من تفضيل للمنتج الوطني على غيره؛
- الإطار التشريعي والتنظيمي للاستثمار: إن وجود إطار تشريعي وتنظيمي يحكم وينظم أنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر من العوامل الهامة المؤثرة والمحددة لاتجاهاته، ولكي يكون الإطار التشريعي جاذبا للاستثمار لابد من توافره على قانون موحد للاستثمار واضح، متسق، شفاف ويتوافق مع التنظيمات الدولية، وكذا وجود ضمانات كافية

¹- رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص 97-101.

لحماية المستثمر من أنواع معينة من المخاطر مثل: التأميم، المصادرة، فرض الحراسة ونزع الملكية فضلا عن أهمية وجود قانون حماية الملكية الفكرية، بالإضافة إلى توفر هيكل أو نظام قضائي مستقل قادر على تنفيذ القوانين والتعاقدات وحل المنازعات التي تنشأ بين المستثمر والدولة المضيفة بكفاءة عالية؛

- التشريعات الضريبية: هناك العديد من الدراسات ركزت على أثر الحوافز الضريبية وكانت النتائج متضاربة، فبعض الدراسات وجدت أن للإعفاءات الضريبية أثر إيجابي على جذب الاستثمار بينما انتهى البعض الآخر إلى أن الإعفاءات الضريبية تكون مؤثرة إيجابيا إذا كانت العوامل الأخرى متوافرة. هناك من الدراسات من ترى أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل بشدة سعرا معقولا وثابتا من الضرائب يتيح لها إعداد خطة مالية طويلة المدى على إعفاءات ضريبية عالية ولا يمكن التيقن منها، وتكون الحوافز الضريبية الممنوحة للمستثمر الأجنبي عادة في صورة إعفاء أو تخفيض في الضريبة قصير أو طويل الأجل؛

- الحوافز الحكومية غير الضريبية: إذا كانت النتائج متناقضة بشأن الحوافز الضريبية فإن الحوافز غير الضريبية مثل التيسيرات عند الإنشاء وتخفيض البيروقراطية كل ذلك يؤثر بالإيجاب على المناخ الاستثماري؛

- توفر الموارد: فقد تكون هذه الموارد طبيعية (البترو، الغاز، المياه، المناخ) وقد تكون بشرية (ولا يقصد هنا تكلفة عنصر العمل فقط وإنما أيضا جودته وكفاءته)، كما يمكن أن تكون تكنولوجية (مراكز البحث والتطوير، المخابر) أو تمويلية (إمكانية الحصول على القروض)؛

- حجم السوق والطلب على السلعة في الدولة المضيفة: فكلما زاد حجم الطلب أو حجم سوق الدولة المضيفة كلما جعلها ذلك سوقا أكثر جاذبية للاستثمار وخاصة بالنسبة للاستثمار الذي يهدف إلى خدمة السوق المحلي؛

- وضع الدولة من الاتحادات الاقتصادية الإقليمية: حيث تبين من خلال الدراسات التي تناولت اتحادات مثل الاتحاد الأوروبي والأوبك أن تأثير هذه الاتحادات شديد الايجابية على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر؛

- وضع الرأي العام الداخلي من الاستثمار الأجنبي المباشر: إذا كان الرأي العام الداخلي مناهض للاستثمار الأجنبي المباشر أو لدولة معينة فإن الشركة ستتردد كثيرا قبل اتخاذ قرارها بالاستثمار؛

- النظام التجاري للدولة المضيفة: إذا ما قامت الدولة المضيفة بفرض عوائق من خلال القيود التجارية، فإن الشركة الدولية ستفكر كثيرا قبل أن تتخذ قرارها بالاستثمار؛

- نقل الأرباح والتحويلات: تنحاز الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار في الدول التي تسمح بتحويل الأرباح ورؤوس الأموال والأجور والمرتببات إلى الدولة الأم مع فرض ضرائب أقل ما يمكن، كما يجب أن تكون الحكومات؛ مستعدة لتحويل العملة وفقا للأسعار السائدة.

2-عوامل الجذب المتعلقة بالمستثمر الأجنبي:

يمكن عرض أهم دوافع المستثمرين الأجانب من خلال العناصر الأساسية التالية¹:

- طبيعة النشاط الاقتصادي والتجاري: تلعب طبيعة النشاط الاقتصادي والتجاري دورا مهما في دفع المستثمر إلى مزاوله نشاطه عبر الحدود الوطنية، إذ أن هناك بعض أنماط النشاط السريعة التلف التي تستلزم ضرورة قيام المنتج، ولغرض تلافي الإخفاق بالبحث عن أسواق استهلاك ملائمة ونقل وحداته الإنتاجية والتسويقية أو رأسمال معين إليها ومباشرة الإنتاج فيها؛

- السعي إلى زيادة عوائد المشروع: يهدف استمرار المشروع من خلال نجاحه في تحقيق مستوى معين من العوائد (تحقيق ربح ملائم)، وللوصول إلى هذا الهدف فإن المستثمر يبحث عن السبل المختلفة التي تؤدي إلى زيادة أرباحه، ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التجارية المختلفة بالاستثمار في دول أخرى سعيا وراء تحقيق الأرباح والأهداف المرجوة من خلال الإنتاج بتكاليف أقل مستندة على انخفاض تكاليف الإنتاج في دول أخرى؛

- الرغبة في النمو والتوسع: حيث أن تحقيق العوائد لا يعد العامل الكافي وحده لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية بل إن من عوامل جلب هذا الاستثمار أيضا نجد السعي نحو تطوير الاستغلال التجاري والحصول على أكبر قدر ممكن من الأسواق الأجنبية، فعجز السوق الوطنية عن تحقيق أهداف المشروع التجاري الاستثماري في النمو والتوسع يؤدي بالضرورة إلى التوجه نحو الاستثمار الخارجي والبحث عن منافذ عبر الحدود الوطنية؛

- التخفيف من مخاطر الاعتماد على سوق اقتصادية واحدة: يحاول رأس المال الأجنبي قدر الإمكان توزيع استثماراته في دول وأسواق مختلفة لكي يحد من الانعكاسات السلبية للأزمات الاقتصادية التي قد تتعرض لها السوق الواحدة؛

- السياسة الاقتصادية لدولة المستثمر والرغبة في الهيمنة: تهتم الدول المتقدمة اقتصاديا بتشجيع مؤسساتها على الاستثمار في الخارج باعتبار أن هذا الاستثمار يعود بفوائد عديدة على اقتصادها الوطني إذ أنه يؤدي إلى فتح أسواق جديدة أمامها، وزيادة حجم تجارتها الدولية، وتأمين حصولها على المواد الخام بأسعار معتدلة، مما يؤدي في نهايته إلى تحسين وضعها الاقتصادي وزيادة دورها في الحياة التجارية الدولية.

¹- دريد محمود السمواي، الاستثمار الأجنبي المعوقات والضمانات القانونية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص 76-79.

خاتمة

في نهاية المادة التعليمية، يمكن القول بأن مفهوم النمو يقودنا أولاً لتجاوز الغموض المطروح في مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن الوصول إلى معيار للتفرقة بينهما كفيلاً بضبط تعريف معتمد لهما، كما أن التجارب الحديثة أظهرت أهمية استراتيجيات النمو، إذ ما يمكن استنتاجه هو أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى للنمو تصلح لجميع المؤسسات وفي كل الظروف، فالمؤسسة وبحكم البيئة التنافسية الموجودة ضمنها فإنها مطالبة باختيار مزيج من استراتيجيات النمو (إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التخصص، إستراتيجية التكامل، إستراتيجية الإخراج، إستراتيجية التدويل....) لتسيير أعمالها ولتحقيق البقاء والاستمرار.

هذه الأخيرة (إستراتيجية التدويل) أصبحت اليوم أمراً واقعاً ومآل منطقي للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية هائلة، ولكن هذا الأمر لا يعني القيام بهذه الخطوة بالطريقة التي تؤثر على نشاط المؤسسة، وإنما اتخاذ القرار بالتدويل لا بد على المؤسسة التأكد من عدة عناصر لتصبح فيما بعد الدعائم الأساسية لنجاح عملية تدويل أنشطتها ولنجاحها بالخارج ابتداءً من معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تدفعها لتدويل نشاطها، وتحديد لها لأهم المزايا والسلبيات التي سوف تواجهها دولياً في حالة اعتمادها على أحد إستراتيجيات التدويل (التصدير، الاتفاقات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي)، وصولاً إلى معرفة العوامل المؤثرة في اختيار مدخل للتدويل التي لها علاقة بالمؤسسة بحد ذاتها وبما يحيط بها لاختيار الأسواق الدولية المناسبة لها.

وعلى العموم فإننا قمنا في هذه المطبوعة بالتفصيل أكثر في كل ما يتعلق باستراتيجيات النمو في المحور الأول وإستراتيجية التدويل باعتبارها أحد أنواع إستراتيجيات النمو في المحور الثاني، لنصل في المحور الثالث، لتحديد أهم الطرق والأساليب المتاحة أمام المؤسسة في حالة اعتمادها على إستراتيجية التدويل للدخول إلى الأسواق العالمية.

على هذا الأساس فإن هذه المطبوعة تساعد على إعطاء فكرة واضحة للطلبة عن المواضيع المتعلقة بالنمو واستراتيجيات النمو، كما تعتبر هذه المطبوعة خطوة للتعريف بإستراتيجية التدويل خصوصاً وأن هذا المصطلح يتميز بالغموض عند الطلبة بصفة عامة، وأيضاً تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد الطلبة بالعديد من المراجع ذات العلاقة بهذه المادة التعليمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
2. أحمد زكريا صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
3. أسامة المجذوب، العولمة والإقليمية- مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية- ط1، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
4. إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
5. أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
6. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008.
8. بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
9. حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
10. حسين عمر، الاستثمار والعولمة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000.
11. حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
12. الحناوي محمد الصالح، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، ط2، الدار الجامعية، 1997.
13. خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتاب، القاهرة، 238.
14. دريد محمود السموائي، الاستثمار الأجنبي المعوقات والضمانات القانونية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006.
15. راشد محمد عبد ربه، التسويق الدولي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
16. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
17. رضوان الحمود العمر، التسويق الدولي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

18. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
20. سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي (نظم التصدير والإستيراد)، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
22. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002.
23. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
24. عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2003.
25. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، القاهرة، 2002.
26. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
27. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
28. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2001.
29. عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999.
30. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
31. عصام حسين، أسواق الأوراق المالية (البورصة)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة والوظائف والاستراتيجيات)، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
33. عمر صقر، العولمة وقضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
34. عمر هاشم محمد صدقة، ضمانات الاستثمارات الأجنبية في القانون الدولي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2008.
35. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2011.

36. غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
37. فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق العربي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000.
38. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
39. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002.
40. فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
41. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار المستقبل للنشر، الأردن، 395.
42. محمد عبد العزيز عبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس، الأردن، 2005.
43. محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
44. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
45. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
46. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
47. نزيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، ط1، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007.
48. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط1، دائر وائل للنشر، الأردن، 2006.
49. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
50. هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية، بيت الحكمة، بغداد، 2002.
51. هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية، بيت الحكمة، بغداد، 2002.
52. يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط1، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

2-الملتقيات والمقالات العلمية

1. أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، عدد 3، الجزائر، 2004.

2. إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
3. بن علي سميحة، التخريج l'externalisation كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة للتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم والمرافقة، جامعة قاصدي مرباح، 19/18 أبريل 2012.
4. بوثلجة عبد الناصر، بن حموا عبد الله، شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة الجزائرية؛ دراسة استكشافية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 01، 2012.
5. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
6. حداد نور الهدى، علي زيان محند وأعمار، استراتيجيات التسويق الدولي وسبل النفاذ للأسواق الخارجية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16.
7. شوقي الحباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
8. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، العدد، 2014.
9. علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة قضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 31، 2004.
10. لعلاوي عمر، تشخيص التصدير بالمؤسسة وتحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي، تونس، 2007.
11. محمد براق، محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، 2006.

3- الأطروحات والرسائل

1. بربارة دليلة، طرق تسويق منح المؤسسة الجزائرية دوليا، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2005.
2. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
3. بن حموا عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2010.

4. بولطيف بلال، إستراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة بيتا للصناعات الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015.
5. حنان خالد حنش عيساوي، دور الاستثمار غير المباشر في تنشيط البورصة: سوق العراق للأوراق المالية وسوق عمان نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت، 2016.
6. ديبحي مباركة، إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
7. زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
8. عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012.
9. عرباني عمر، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2008-2009.
10. عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2010-2011.
11. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
12. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
13. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
14. محمد براق، محمد عبيلة، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، 2006.
15. ناصر شافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

1. Alberto. T, Combemale.P, comprendre l'entreprise, 3eme éd, Nathan, Paris, 2001.
2. Amelon Jean Louis, Cardebat Jean Marie, Les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, Bruxelles 2010.
3. Anis BOUAYAD, Pierre Yves LEGRIS, Les Alliances stratégiques, 2ème éd, Dunod, Paris, 2007.
4. Armand DAYAN et al, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996.
5. Baranes Nancy, Management des entreprises, éd Nathan, Paris, 2009.
6. Bernard Guilhon, Les Firme Globales, Economica, Paris, 1998.
7. Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas.
8. Charles Croue, Marketing international, 3eme éd, De Boeck, Bruxelles 1999.
9. Jean Pierre Helffer, Jaques Orsoni, Marketing, 5eme éd, Vuibert, Paris, 1998.
10. Corine pasco-Berho, Marketing International, 4eme éd, Dunod, Paris, 2002.
11. Coster Michel, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009.
12. Denis Pettigrew, Normand Turgeon, marketing, 2ème éd, Ediscience International, Paris, 1990.
13. Durand Rodolphe, Guide du Management Stratégique: 99concepts clés, Dunod, Paris, 2003.
14. E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, éd Hommes et Technique, Paris, 1963.
15. Éric Lamarque, Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001.
16. FONTGALLANT. E, Intelligence des Marchés et développement International, Hermes Science, Paris 2005.
17. Gasmi Nacer, Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998.
18. Gerry JHOHNSON et al, Stratégique, 8ème éd, PEARSON Education, Paris, 2008.
19. Graham KENNY, Diversification Strategy, Published by Kogan Page Limited, London, 2009.
20. Grazia D, Klaus, E. M, Internationalization and evolutionary process, Journal of international business studies, 2017.
21. Imane KHAYAT, L'internationalisation des PME: Vers une approche intégrative, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Le 27- 28 et 29 Octobre, Montpellier 2004.

22. Jay. B. Barney, Delwing .N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007.
23. Jean Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, Vuibert, 2001.
24. Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007.
25. J-L. Arregle, B. Quélin, L'approche fondée sur les ressources, A-C. Martinet ; R-A. Thiéart, Stratégies, Vuibert, Paris, 2001.
26. John CHILD and al, Cooperative Strategy, 2nd ED, OXFORD University Press, New York, 2005.
27. Jérôme Barthelemy, les stratégies d'externalisation, préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, 3eme éd, Dunod, Paris, 2007.
28. kalika Michel et al, Management: stratégie et organization, 7ème éd, Vuibert, Paris, 2008.
29. Knight, G. A and Peter W. Liesch, Internationalization: From incremental to born global. Journal Of World Business, 2016.
30. MEIER Olivier, DICO du Manager, Dunod, Paris, 2009.
31. Michel COSTER, Entrepreneuriat, pearson Education, Paris, 2009,
32. Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5ème éd, BERTI Editions, Alger, 2007.
33. Michel Menry Bouhet, la globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde, France, Pearson Educations, 2005.
34. Michon Christian, le marketeur, fondement et nouveautésdu marketing, Education, 2eme éd, 2006.
35. Nathalie Prime, Jean-Claude Usunier, Marketing International: Développement des marchés et management multiculturel, Vuibert, Paris, 2003.
36. OECD ,third edition of the detailed benchmark of foreign direct investment, Paris, 1999.
37. Patrick SCHUFFEL et Autres, Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, CIFE.PME, Haute Ecole de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, Le 25, 26 et 27 octobre 2006.
38. Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, Edition De Boeck, Paris, 2007.
39. Philipe Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, 12eme éd, Publie par Pearson Education, Paris, 2006.
40. R.Paturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et sociétés, N°10 ,Octobre- Novembre, 1991.
41. R.Paturel, Stratégie de Croissance Externe, Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris, 1990.
42. Richard Sparno, Samuel grandval, Value Creation through Innovation, Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris, 2005.

43. Robert H. Lowson, Strategic Operations Management: The new competitive advantage, the Taylor & Francise-Library, 2003.
44. Sandrine Gherra, "Stratégies de développement durable", Revue française de gestion – N° 204, Lavoisier, Paris, 2010.
45. Sylvie- Martin, Jean-Pierre, Védrine, Marketing les concepts clés ,CHIHAB Algérie, 1996.
46. Y.Morvan, Fondements d'Economie Industrielle, Economica, Paris, 1991.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة	الجدول رقم 1
34	مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص	الجدول رقم 2
38	مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع	الجدول رقم 3
39	دوافع التكامل العمودي	الجدول رقم 4
40	مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي	الجدول رقم 5
42	مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج	الجدول رقم 6
53	الأخطار السياسية والاقتصادية للتدويل	الجدول رقم 7
59	العوامل المعاصرة للتدويل	الجدول رقم 8
60	مزايا وعيوب نشاط التدويل	الجدول رقم 9
88	مزايا وعيوب طرق التصدير المباشر وغير المباشر	الجدول رقم 10
95	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة	الجدول رقم 11
105	تقييم المشروع المشترك	الجدول رقم 12

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
02	منحنى دورة حياة المؤسسة	الشكل رقم 1
09	إستراتيجيات نمو المؤسسة	الشكل رقم 2
22	طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة	الشكل رقم 3
23	مصفوفة Ansoft	الشكل رقم 4
26	استحواذ المؤسسة أ على المؤسسة ب	الشكل رقم 5
26	اندماج المؤسسة أ مع المؤسسة ب	الشكل رقم 6
27	مساهمة المؤسسة أ في أصول المؤسسة ب	الشكل رقم 7
30	تعريف التحالف	الشكل رقم 8
31	أنواع التحالف	الشكل رقم 9
31	أشكال الشراكة والتحالف	الشكل رقم 10
35	أشكال التنويع	الشكل رقم 11
39	إستراتيجية التكامل العمودي	الشكل رقم 12
47	الفرق بين التدويل، العالمية والعملة	الشكل رقم 13
54	المراحل الأساسية للتدويل	الشكل رقم 14
69	القرارات الرئيسة في التسويق الدولي	الشكل رقم 15
83	أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية	الشكل رقم 16

أ.....	تمهيد
ب.....	مقدمة

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول نمو المؤسسات

01	أولاً: النظريات الاقتصادية الموجهة لتحديد مفهوم النمو
05	ثانياً: التوجهات العامة لنمو المؤسسة
08	ثالثاً: النمو كخيار استراتيجي

المحور الثاني: المحور الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التدويل

41	أولاً: مفهوم التدويل
54	ثانياً: المراحل الأساسية للتدويل وعوامل فشل إستراتيجية للتدويل
58.....	ثالثاً: متطلبات التدويل
60.....	رابعاً: الأبعاد الرئيسية للتنافس في الأسواق الدولية
67.....	خامساً: أشكال وطبيعة اختراق الأسواق الدولية، وفرص وموانع الدخول

المحور الثالث: استراتيجيات التدويل (استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية)

84	أولاً: التصدير
89.....	ثانياً: الاتفاقات التعاقدية
96.....	ثالثاً: الاستثمار الأجنبي
110.....	رابعاً: الفرق بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر
111.....	خامساً: العوامل المحددة لجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر (دوافع تصدير الاستثمار الأجنبي المباشر)
114.....	خاتمة
115.....	قائمة المراجع
124-123.....	فهرس الجداول والأشكال
125.....	فهرس المحتويات

تم بحمد الله

مطبوعة جامعية بعنوان:

محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل

من إمداد الدكتور: معاوي عبد العظيم

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس، سطيف 1