

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي سي الحواس بريكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

طورالماستر

تخصص: موارد بشرية

مطبوعة مادة: البيئة الدولية للمؤسسة

لطلبة الماستر 2 تخصص الموارد البشرية

إعداد الدكتور: بوراوي ساعد

السنة الجامعية: 2023/2022

محتوى مطبوعة البيئة الدولية للمؤسسة

1-المقدمة .

2-مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة .

3-التحليل البيئي للمؤسسة .

4-البدائل الاستراتيجية

5-نظريات التجارة الدولية

6-أشكال و استراتيجيات دخول الاسواق الدولية .

7-الشركات متعددة الجنسيات

8-العولمة الاقتصادية .

9-التحالفات الاستراتيجية .

المقدمة.

تتناول هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص الموارد البشرية مجموعة من المحاضرات التي تغطي مادة البيئة الدولية للمؤسسة التي تتوافق مع البرنامج المعتمد وطنيا ، حيث تم تصميمها و اعدادها وفقا للمحاور الواردة في ذلك البرنامج ، مع تحديث بعض المحاور بالمستجدات الدولية ذات العلاقة و اضافة بعض الانشطة الموجهة للطلبة في التطبيقات و ذلك من أجل تدريبهم على منهجية تطبيق الجانب النظري الذي تم تدريسه على دراسة الحالات التي تم معالجتها في بعض المحاور .

ان أهمية هذه المادة للطلبة تبع اساسا من التوجه الذي تتبناه بعض المؤسسات في الجزائر من اجل التحول نحو الاسواق الخارجية لما يحققه لها ذلك التوجه من تمركز في السلسلة العالمية للقيم و ما ينتج عن ذلك ايضا من فرص تساعد على زيادة مداخل الدولة من العملات الصعبة و تحسين وضعية ميزان المدفوعات بوجه عام .

كما ان دراسة بعض النماذج من الشركات العالمية له أهمية كبيرة في معرفة كيفية

التحول من المحلية الى العالمية ،

المحور الاول : مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة

تتطوي البيئة على مجموعة من القيود المتنوعة و ذات الابعاد المختلفة التي تتحد فيما بينها

لتشكل مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة مهما كان شكلها و غرضها .

و يرى "فيليب كوتلر" ان البيئة تمثل مجموعة من القوى و المتغيرات الخارجية التي تخرج

عن اطار التحكم و السيطرة و الرقابة من طرف هيئة تسيير المؤسسة .

اولا-تعريف البيئة الخارجية الدولية:

توجد العديد من التعاريف التي حاولت تقديم ما تعنيه البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة نذكر

منها ما يلي:

1-تعريف عبد اللطيف خمخم" هي كل شئ الا المؤسسة الاقتصادية "

هذا التعريف بقى عاما و شاملا و لا يقدم ظوابط او معايير لتحديد البيئة الاقتصادية

الخارجية للمؤسسة فقد تشمل هذه البيئة كل العناصر و المتغيرات التي لها ارتباط مع هذه

المؤسسة ، وفقا لهذا التعريف فنحن امام بيئة لا وجود لها و لا يمكن التحكم فيها و دراستها.

2-تعريف H.Duhamel الذي تساءل "بانها ان المؤسسة الاقتصادية تسبح في فضاء

خارجي و الذي نسميه بيئتها الخارجية فتساءل: اين يبدأ هذا الفضاء؟ فهو يبدأ عند

نقطة خروجنا من باب المؤسسة ، ولكن اين ينتهي ؟ وما هي حدوده؟ .

بالرغم من ان هذا التعريف وضح حدا فاصلا للبيئة الخارجية و المؤسسة الاقتصادية

الا انه يطرح اشكالية من جهة ثانية تتمثل في حدود البيئة الخارجية التي يصعب

تحديدها وضبط مفهومها و بالتالي دراستها او تقييمها.

3- و تعرف ايضا بانها "مجموعة من العناصر التي لا تنتمي الى النظام و لكن اي

تغير في حالتها يؤدي الى تغيير في النظام " .

و يمكن اعتبار أن هذا التعريف كان الاوضح و لكنه قدم نطاقا اضيق لبيئة المؤسسة

الاقتصادية الخارجية ووضعا في موضع سلبي و اهمل اي تاثير للمؤسسة على

بيئتها الخارجية ، و أخيرا يمكننا تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة بانها "كل

العوامل و المتغيرات ذات البعد لدولي التي تنشأ خارج محيط المؤسسة الاقتصادية و

تؤثر عليها و بها تأثيرا متبادلا." .

ثانيا - مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة .

يمكن تصنيف هذه المكونات الى مكونات عامة للبيئة و مكونات خاصة.

1-مكونات البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة.

و هي كل العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ولا يمكنها التأثير فيها الا في حدود

ضيقة جدا ، تتكون البيئة الخارجية الدولية العامة من العناصر التالية:

العوامل الاقتصادية والسياسية.

العوامل الاقتصادية

العوامل الثقافية والاجتماعية.

العوامل الايكولوجية .

العوامل التكنولوجية .

العوامل التشريعية والتنظيمية.

2- مكونات البيئة الدولية الخاصة بالمؤسسة.

تتمثل هذه المكونات في العوامل والمتغيرات التي لها ارتباط بنشاط المؤسسة و الصناعة التي تعمل فيها ، فهي تؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة و تؤثر فيها.

تتكون هذه البيئة من العناصر التالية:

- الممولون،
- تكنولوجيا المستعملة في النشاط،
- الوسطاء،
- الموردون و مقدمو الخدمات (Providers)،
- العملاء و مجموعات الضغط،
- المنافسون الحاليين و المحتملين،

المحور الثاني : التحليل البيئي للمؤسسة

تحظى عملية التحليل البيئي لمنظمات الأعمال بأهمية بالغة، مهما كانت طبيعة نشاطها، حجمها ، ملكيتها أو موقعها، حيث يمكن ذلك التحليل من التعرف على الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، وكذلك معرفة مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية يمكن رسم الإستراتيجية التي يتوجب على المنظمة تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا أو التي تنوي الوصول اليها،
اولا- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

1-محددات البيئة الداخلية.

البيئة الداخلية للمنظمة هي الظروف التي تؤثر عليها من الداخل و يمكن التحكم فيها بدرجة عالية و تتمثل في مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية و التكنولوجية و غيرها من الوسائل الملموسة المتاحة لديها التي يمكن السيطرة عليها ومراقبتها.

2-تصنيف محددات البيئة الداخلية :

يمكن تصنيف هذه المحددات وفقا للتحليل البيئي إلى نقاط قوة، و نقاط ضعف.

- نقاط القوة Strengths :

هي موارد أو صفات أو مؤهلات تملكها المنظمة تساعدها على تحقيق الأهداف وتصنف نقاط القوة بعلامة (+) لأنها تعطي إضافة ايجابية لعوامل البيئة الداخلية.

- نقاط الضعف Weakness .

هي الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية ، والتي يجب على المنظمة التقليل منها ، وهي عوامل العجز الداخلي التي تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها. وتصنف نقاط الضعف بعلامة (-) لأنها تمنح نقصا سالباً لعوامل البيئة الداخلية.

خلاصة 1: يتم الحكم على تصنيف المحددات الداخلية من خلال مدى قدرة المنظمة على التحكم والسيطرة والتأثير على المتغير المراد تصنيفه .مثال: شهرة والعلامة التجارية، جودة الموارد البشرية).

3 -مراحل تحديد البيئة الداخلية:

-جمع البيانات : يتم من خلال تجميع أكبر عدد من البيانات دون اقصاء أي بيان او معلومة .

-تبويب البيانات: و ذلك بهدف تسهيل قراءتها و تحديد المجاميع .

تصنيف المتغيرات : يتم تصنيفها الى نقاط قوة و نقاط ضعف بالاعتماد على :

✓ الطرق الكيفية: و هي نتاج الخبرة التي يكتسبها فرد او الجماعة او المدراء داخل

المنظمة.

✓ الطرق الكمية: و تستخدم فيها الطرق الاحصائية والرياضية مثل السلاسل الزمنية

وبناء النماذج الرياضية و تحليل الانحدار

القيام بالتحليل الداخلي : و يمكن ذلك باستخدام مدخل جدولي بسيط في تحليل البيئة

الداخلية كالتالي :

يتم اختيار مقياس ،تحديد الاوزان الترجيحية ،واحتمال الحدوث، والاثر الكلي.

التقييم الداخلي		أوزان ترجيحية	احتمالات الحدوث	الأثر الكلي
نقاط القوة	ادخال تكنولوجيا متقدمة	20	10	200
	كل تنظيمي محدد للمسؤوليات	20	70	1400
	مباني المؤسسة واسعة.	10	20	200
المجموع			1800	
نقاط الضعف	كل في التمويل الداخلي	30	30	900
	المجموع		900	

ثانيا - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

لا يمكن فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي تتمثل في الفرص والتهديدات.

1-محددات البيئة الخارجية : البيئة الخارجية للمنظمة هي الظروف والمتغيرات والعوامل التي توجد

خارج المنظمة وتؤثر فيها من الخارج و لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها بسهولة. و لكنها

تتعامل و تتكيف و تتأقلم مع هذه الظروف حسب مواردها المتاحة.

2-تصنيف محددات البيئة الخارجية:

يمكن تصنيف هذه المحددات -وفقا للتحليل البيئي - إلى فرص، و تهديدات.

- الفرص Opportunities: هي كل الظروف و المتغيرات الخارجية الايجابية التي يمكن للمنظمة

استثمارها واستغلالها لتحقيق أهدافها .

- التهديدات Threats: هي كل الظروف و المتغيرات الخارجية السلبية التي تهدد كيان المنظمة

وتؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

خلاصة 2: يتم الحكم على تصنيف المحددات الخارجية من خلال مدى قدرة المنظمة على التحكم والسيطرة والتأثير في المتغير المراد تصنيفه. مثال: القوانين و التشريعات، الزبائن، المنافسين، نقابات العمال، الأسواق،....

مصفوفة التحليل البيئي - الرباعي -SWOT:



ثالثاً-التمييز بين البيئة الخارجية الخاصة والبيئة الخارجية العامة:

-يمكن التمييز بين البيئة الخارجية الخاصة من جهة أخرى.

فالبيئة الخارجية الخاصة، هي كل المتغيرات التي تؤثر مباشرة على الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (تسمى أحيانا بيئة الصناعة).

يرتكز نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر على تحليل البيئة الخارجية الخاصة في ما يلي:

1-المنافسون المباشرون في الصناعة.

2-الداخلون الجدد والمحتملون للصناعة.

3-المنتجات و الخدمات البديلة.

4-القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن)

5-القوة التفاوضية للموردين (المجهزين)

أما البيئة الخارجية العامة فهي المتغيرات التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة و تأتي من قوى غير تلك التي اشرنا إليها سابقا و تشمل ما يلي:

1-البيئة الاقتصادية .(معدل النمو الاقتصادي ،معدل التضخم ،القدرة الشرائية ،العولمة)

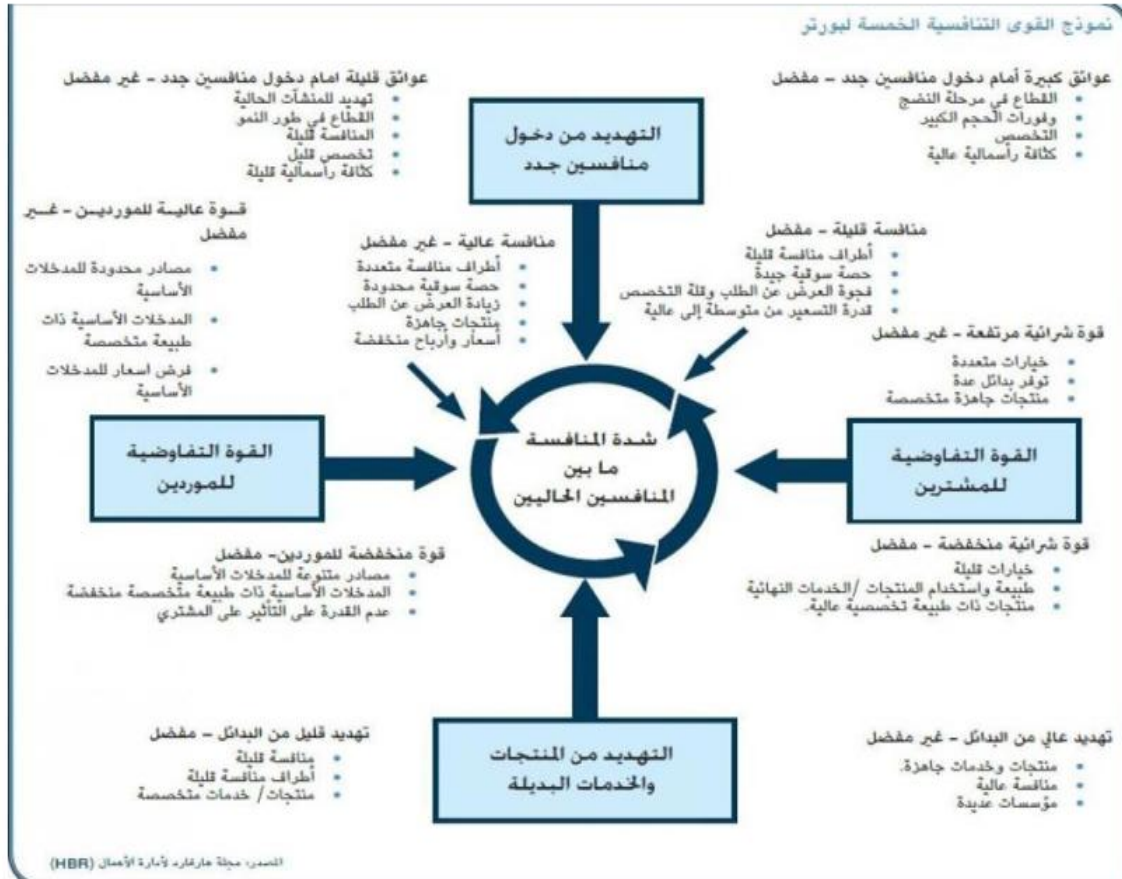
2-البيئة التكنولوجية (مستوى التكنولوجيا و تكلفة استخدامها، الاقتصاد الرقمي)

3-البيئة الاجتماعية و الديمغرافية والثقافية .(نمط الاستهلاك، هيكل السكان، العادات والتقاليد

،الدين ،)

4-البيئة السياسية والقانونية.(الاستقرار السياسي، قوانين و الاستهلاك ، الضرائب، جماعات

5-البيئة الايكولوجية.(الأثر البيئي للمنتج، التلوث،)



تطبيق :

المشروع الأول: تقدم مستثمر محلي إلى مكتب الاستشارة و الاستثمار- بنية استشارتك في انجاز فندق سياحي في مدينة جيجل ، و قدم إليك المعلومات التالية:
-الموارد المالية: 50% تمويل ذاتي، و 50 % مشاركة بنك السلام-صيغة التمويل إسلامي.
-الموارد البشرية : تحويل جزء من إدارة مقولة المستثمر إلى هذا النشاط.
-التكنولوجيا والطاقة: الطاقة الشمسية.
-موقع الاستثمار: خارج مركز المدينة منطقة جبلية قرب البحر.
-الاعفاءات والتحفيزات المالية و الجبائية : للبحث في القوانين المنظمة للنشاط.
-عدد الفنادق المتواجدة في المنطقة مرقد غير مصنف .
-باقي العناصر الممكنة: القيام بتسخيص بيئة النشاط المحلي .
المطلوب: إعداد مصفوفة التحليل البيئي للمشروع.

المشروع الثاني:

<https://www.commerce.gov.dz/ar/statistiques/les-statistiques-de-lexportation-hors-hydrocarbures-1>

رابط بيان صحفي لوزارة التجارة و ترقية الصادرات، حول إحصائيات الصادرات خارج

المحروقات للثمانى أشهر من سنة 2021.

وتخطط الحكومة -ممثلة في وزارة التجارة و ترقية الصادرات -على زيادة الصادرات خارج

المحروقات بمساهمة تقدر بنحو 5مليار دولار في سنة 2021

المطلوب منك ما يلي:

1- حدد نقاط القوة و الضعف في سياسة التصدير التي تنتهجها الجزائر؟

2- ما هي الفرص والتهديدات التي تحيط بهذا التوجه -الخيار - الجديد؟

3- إعداد مصفوفة للتحليل الرباعي SWOT لتقييم هذه الإستراتيجية التصديرية ؟

4 - كيف تصنف الإستراتيجية الحالية ضمن ما درسته في محور البدائل الإستراتيجية؟

المشروع الثالث:

قم بإعداد مصفوفة SWOT لمشروع تفكر في انجازه بعد التخرج؟

المشروع الرابع:

قم بإعداد مصفوفة SWOT للتقييم الذاتي ؟

المشروع الخامس :

إليك البيانات التالية عن تحليل بيئي لمؤسسة -الريادة- مبينة في الجدول التالي:

عناصر التحليل البيئي	الأوزان الترجيحية %	احتمالات الحدوث %
منح الدعم الحكومي للنشاط	40	10
ادخال تكنولوجيا متقدمة	20	10
هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات	20	70
دخول منتجات جديدة الى السوق المحلي	70	30
انخفاض أسعار المواد الأولية	20	10
دخول منافسين جدد	10	20
مشكل في التمويل الداخلي	30	30
زيادة مستهلكي منتجات المؤسسة	70	70
مباني المؤسسة واسعة	10	20

المطلوب:

1- مثل هذه البيانات حسب نموذج سووت (SWOT). ؟

2- بعد حساب الأثر الكلي ، حدد وضع مؤسسة الريادة ؟

3- ما هي الإستراتيجية التي تتلاءم مع وضع المؤسسة ؟.

حل المشروع الخامس .

1- تمثيل البيانات حسب نموذج سووت .SWOT.

نقاط القوة	نقاط الضعف
دخال تكنولوجيا متقدمة . هيكل تنظيمي واضح و محدد للمسؤوليات. باني المؤسسة واسعة.	- مشكل في التمويل الداخلي
الفرص	التحديات
- منح الدعم الحكومي للنشاط . - انخفاض اسعار المواد الاولية . - زيادة مستهلكي منتجات المؤسسة	- دخول منتجات جديدة الى السوق المحلي. - دخول منافسين جدد.

2- حساب الأثر الكلي:

أ- البيئة الداخلية .

التقييم الداخلي	أوزان ترجيحية	احتمالات الحدوث	الأثر الكلي
ادخال تكنولوجيا متقدمة	20	10	200
نقاط القوة كل تنظيمي محدد للمسؤوليات مباني المؤسسة واسعة.	20	70	1400

200	20	10		
1800	المجموع			
900	30	30	كل في التمويل الداخلي	نقاط الضعف
900	المجموع			

من خلال حساب الأثر الكلي للبيئة الداخلية للمؤسسة يتبين أن نقاط القوة أكبر من نقاط الضعف.

ب - البيئة الخارجية .

التقييم الخارجي	وزان ترجيحية	احتمالات الحدوث	الأثر الكلي
الفرص	40	10	400
	20	10	200
	70	70	4900
5500	المجموع		
التحديات	70	30	2100
	10	20	200
2300	المجموع		

من خلال حساب الأثر الكلي للبيئة الخارجية للمؤسسة يتبين أن الفرص المتاحة أمام المؤسسة أكبر من التحديات التي تواجهها ،

- تحديد وضع مؤسسة الريادة:

من خلال مقابلة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية نستنتج ما يلي:

-وجود نقاط قوة كبيرة وفرص كثيرة- (1800 نقطة+ 5500 نقطة) و بالتالي فالمؤسسة في وضع مزايا SO . في هذه الحالة يوجد لديها مجال واسع للخيارات،

3- تحديد الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة:

بعد تحليل الأثر الكلي الذي اظهر أن المؤسسة في وضع مزايا نقاط قوة مقابل الفرص .

تلجأ المؤسسة في هذا الوضع إلى تبني استراتيجية التوسع من خلال إحدى الخيارات التالية :

1- إستراتيجية التكامل

2- إستراتيجية التنويع

3- إستراتيجية الاستثمار.

تطبيق عملي حول نموذج بورتر للقوى الخمس

يمكن تطبيق مصفوفة بورتر في العديد من مجالات الصناعة لتحليل جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على تطويرها وللمساهمة في وضع خطط استراتيجية مناسبة لها. ومن هذه النماذج اخترنا شركة المراعي السعودية .

تعتبر شركة المراعي إحدى الشركات الرائدة في صناعة الألبان وجميع منتجاتها في المملكة

العربية السعودية والشرق الأوسط. ويمكن تقييم القوى الخمس لبورتر كما يلي:

عناصر التحليل	التحليل الاستراتيجي للعنصر
التحليل من حيث قوة التهديد من المنافسين الحاليين	هناك منافسة قوية بين الشركات المحلية والعالمية في مجال صناعة الألبان، حيث تتنافس المراعي مع شركات مثل الاتحاد العربي للألبان ودانون ونستله، لهذا يكون من الضروري أن تستمر شركة المراعي في تطوير منتجاتها وتحسين عملياتها لتحديد ميزة تنافسية لها.
التحليل من حيث قوة التهديد من المنافسين الجدد	تحتاج صناعة الألبان إمكانيات تقنية عالية ومتطلبات مالية كبيرة. كما يتطلب الأمر استخراج تراخيص وتنظيمات حكومية لتنظيم هذه

<p>الصناعة. مما يخلق ذلك عائقًا لدخول الشركات الجديدة إلى السوق، وبالتالي تقلل من تهديد ظهور منافسين جدد في هذه الصناعة.</p>	
<p>من المعروف أن شركة المراعي تعمل في سوق استهلاكية، وتتعامل مع العديد من الفئات من المشترين بما في ذلك المستهلكين النهائيين والمطاعم والمحلات التجارية. ولهذا يمكن أن تؤثر القدرة الشرائية على الأسعار وشروط التعاقد. ومع ذلك، يمكن للمراعي باستراتيجيات التسويق القوية والجودة الممتازة لمنتجاتها أن تحافظ على مكانتها في السوق.</p>	<p>التحليل من حيث قوة القدرة الشرائية للمشتريين</p>
<p>تعتمد صناعة الألبان على الموردين، وذلك للحصول على المواد الخام المهمة مثل الحليب والمكونات الأخرى. قد يكون لدى بعض الموردين قوة تفاوض في تحديد الأسعار وشروط التوريد. ولهذا تتعامل شركة المراعي مع مجموعة كبيرة من المزارع والموردين الموثوق بهم، لبناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد لتوفير المواد الخام والإمدادات.</p>	<p>التحليل من حيث قوة قدرة الموردين</p>
<p>هناك العديد من العلامات التجارية المتنافسة في صناعة الألبان، حيث يمكن للمستهلكين اختيار المنتجات البديلة من الشركات المنافسة. ولكن تتميز شركة المراعي بسمعة قوية ومكانة رائدة في السوق، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها. مما يقلل من تهديد المنتجات البديلة لها.</p>	<p>التحليل من حيث قوة التهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة</p>

المصدر: www.bakkah.com/ar/knowledge-center

المحور الثالث : البدائل الإستراتيجية للمؤسسة

تنتج البدائل الإستراتيجية من عملية مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة و الفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة ثانية ، و بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية يمكن صياغة الإستراتيجية التي ينبغي للمنظمة تطبيقها من اجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا أو التي تنوي الوصول إليها،

1- مفهوم البدائل الإستراتيجية:

هي السيناريوهات المتاحة للمنظمة والتي يمكن أن تختار واحدا منها بناء على نتائج التحليل البيئي، و التي تكون متوافقة مع أهدافها المعدة مسبقا.

2- نتائج التحليل البيئي:

بعد تحليل ومقابلة -Matching- عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية، تكون المنظمة أمام الحالات التالية:

أ- نقاط قوة كبيرة وفرص كثيرة - وضع مزايا-SO:

في هذه الحالة يوجد لدى المنظمة مجال واسع للخيارات، وغالبا ما تختار إستراتيجية التوسع و النمو، وتسمى أحيانا بالاستراتيجيات الهجومية.

مثال: شركة مرسيدس بنز، تتمتع بمعرفة فنية عالية، وسمعة طيبة لجودة سياراتها (و هذه تمثل عناصر قوة داخلية)، يمكنها أن تستفيد من الطلب المتزايد على السيارات الفخمة (فرصة خارجية)، وذلك من خلال التوسع في الإنتاج.

ب- نقاط قوة كبيرة مع وجود تهديدات-وضع إخراج- ST:

وجود طاقة كبيرة لدى المنظمة ولكن لا توجد فرص لاستغلالها ، وفي هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية الاستقرار إلى غاية استكشاف الفرص . وتسمى أحيانا بالاستراتيجيات الدفاعية.

ج- نقاط ضعف كبيرة و فرص كثيرة -وضع تقييد-WO:

في هذه الحالة لا تملك المنظمة طاقات داخلية لاستقطاب و استغلال الفرص المتاحة. وتختار المنظمة إستراتيجية الاستقرار إلى حين توفر الطاقات القادرة على استغلال تلك الفرص. كما يمكن للمنظمة اختيار استراتيجية التوسع بتبني خيار التكامل مع شريك استراتيجي يمتلك عنصر القوة الناقصة. وتسمى أحيانا بالاستراتيجيات العلاجية.

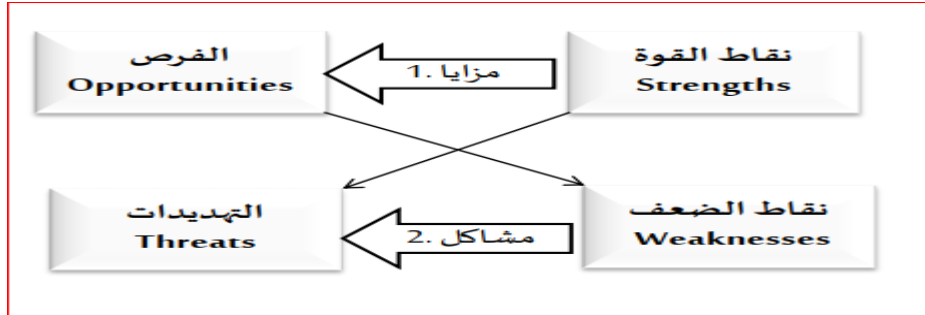
مثال: عند حلول موسم الحج يزداد الطلب على النقل الجوي (فرص خارجية كبيرة) ولكن شركة الخطوط الجوية الجزائرية-Air Algerie- لا تملك أسطولاً جويًا كافيًا (نقطة ضعف داخلية)،فتلجأ إلى التفاوض مع الجوية التركية-Tourkish Airways لتأمين رحلات إضافية لنقل الحجاج مقابل اقتسام الأرباح.

د- نقاط ضعف كبيرة مع وجود تهديدات-وضع مشاكل-WT:

تكون المنظمة أمام خيار وحيد وهو اختيار إستراتيجية الانكماش، وهي اخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة،

نموذج تحليل مصفوفة (SWOC)

نقاط الضعف ----- -----	نقاط القوة ----- -----	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص ----- -----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات (إستراتيجيات الكماشة)	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (إستراتيجيات دفاعية)	التحديات ----- -----



3- أنواع وأشكال الاستراتيجيات :

أولاً: الاستراتيجيات على المستوى الكلي (العام) :

على الرغم من أن هناك تصنيفات متعددة للبدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي

للمنظمة إلا أن الكتاب والباحثين يتفقون على الاستراتيجيات الرئيسية الآتية:

أ- إستراتيجية الاستقرار (الثبات)، أو الإبقاء على الوضع الحالي

هذه الإستراتيجية تعنى أن تقوم المنظمة بالحفاظ على وضعها الحالي، ويقابلها

وضع إحراج أو تقييد في مصفوفة التحليل البيئي .

ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى تبني إستراتيجية الإستقرار نذكر:

- عدم توفر موارد مالية كافية لتحقيق الأرباح .

- المنظمة في مرحلة الانحدار وفي هذه الحالة محاولة الحفاظ على الحصة السوقية

المتبقية.

- تجنب الإصطدام مع المنظمات المنافسة حالياً لظروف غير مواتية.

- وجود عوائق حكومية مثل الضرائب العالية او عوائق إقتصادية كعدم إستقرار سعر

الصرف أو عوائق تكنولوجية أو أي نوع من أنواع العوائق في البيئة المحيطة.

- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالنمو والتوسع في الأنشطة والعمليات والمنتجات

والأسواق لاعتقاد المدراء بأن النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة؛

- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة وعدم قدرتها على توفير الموارد المالية

والبشرية اللازمة لتحقيق النمو في أنشطتها المختلفة؛

- القيود البيئية والتي قد تفرض على المنطقة الاستمرار بمعدلات النمو الحالية نفسها،

ومن أهم هذه القيود بطء النمو السكاني، توقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة،

أو توقع تقادم منتجاتها الحالية وظهور منتجات جديدة أو صعوبة الحصول على

الموارد أو التكنولوجيا اللازمين لتنفيذ أنشطتها وبرامجها المختلفة؛

- عندما تصل المنظمة إلى مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة

سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها.

ولاستراتيجيات الاستقرار عددا من الاستراتيجيات أو البدائل الفرعية منها:

(1) إستراتيجية عدم التغيير No Change Strategy : وتعني هذه الإستراتيجية استمرار منظمة الأعمال على نفس أهدافها ومنهجها وبرامجها دون أي تغيير يذكر؛ على اعتبار أن الوضع الحالي مريح ، ولا تتحمل المنظمة من ورائه أي مخاطر، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على فرضية بقاء البيئة الداخلية والخارجية دون تغيير.

(2) إستراتيجية التوقف أو التريث Puse Strategy: تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف هذه الموارد والطاقات؛ بغية ترتيب البيئة الداخلية استعدادا لمرحلة جديدة من النمو .

(3) إستراتيجية الربح في المدى القصير Profit Strategy: تناسب هذه الإستراتيجية المنظمة التي تمر بضائقة مالية، فتقوم بتقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها؛ وتحقيق أرباح قليلة في المدى القصير مقابل التخطيط لتحقيق أرباح كبيرة في المدى المتوسط والبعيد.

(4) إستراتيجية الحركة مع الحيطة أو الحذر Caution Strategy: تتبع هذه الإستراتيجية في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية، مثل تغير هيكل الصناعة-تكنولوجيا- أو ظهور منافسين جدد، أو ظهور تعليمات حكومية جديدة.



ب- استراتيجيات النمو/التوسع Growth Strategy:

تسعى المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات إلى زيادة المبيعات والاستفادة من الخبرات المتراكمة من أجل تحقيق أرباح أكبر، والحصول على حصة سوقية معتبرة. وهذا ما يقابله وضع مزايا في مصفوفة التحليل البيئي SWOT.

وتتخذ استراتيجيات النمو أشكالاً متعددة منها :

- ✓ إستراتيجية التكامل (الأفقي و الرأسى ، للأمام وللخلف)
- ✓ إستراتيجية التنوع (المترايط وغير المترايط).
- ✓ إستراتيجية الاستثمار.

1- إستراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي Horizontal Integration

:/Growth

تشير هذه الإستراتيجية إلى اتجاه المؤسسة إلى زيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها ، وذلك من خلال إنشاء وحدات داخلية ، أو الاندماج و الاستحواذ بالشراء على شركة مماثلة بغرض الحد من المنافسة.

2- إستراتيجية التكامل العمودي أو النمو الرأسى Vertical Integration /Growth

تتمثل إستراتيجية التكامل العمودي بإضافة مرحلة أو حلقة سابقة، وعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفى Backward Integration (المنبع)، منها مثلاً: شراء بعض شركات إنتاج القهوة العالمية لمزارع البن ، بهدف تأمين توريد المادة الأولية لسلسلة الإنتاج و تحسين جودة المنتج والتحكم في الأسعار والتكاليف.

- أو إضافة مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامى Forward Integration. (المصب) وذلك من أجل السيطرة على منافذ التوزيع والتسويق

منها مثلا : قيام شركة إنتاج البترول (X) بالاستحواذ على بعض محطات توزيع البنزين في أنحاء متعددة من العالم .

-أو قيام شركات الطيران بشراء وكالات سياحية معروفة ،

-الوكلاء الحصريون نموذج للتكامل الأمامي .

3- إستراتيجية التنوع Diversification Strategy (المتربط وغير المتربط).

تعني إستراتيجية التنوع قيام المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، وتتقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين :

-**التنوع المتربط:** تركز على إضافة خطوط منتجات متجانسة إلى تشكيلة منتجات قائمة

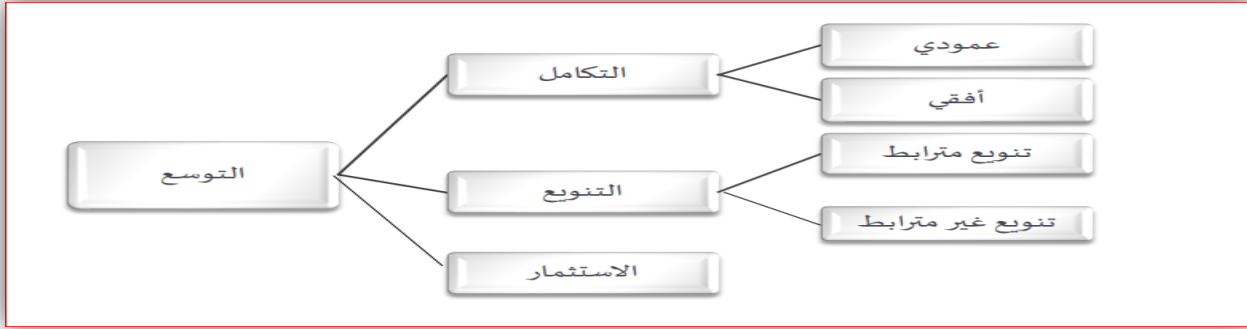
لها نفس الخصائص التصنيعية و التكنولوجية و التسويقية (مثال:

-**التنوع غير المتربط:** تركز هذه الإستراتيجية على دخول المنظمة في منتجات جديدة لا علاقة لها بالمنتج الحالي ،

4- إستراتيجية الاستثمار: تعتمد هذه الإستراتيجية على شراء مؤسسات أو أعمال متعثرة أو

فاشلة من خلال السوق المالية أو الشراء المباشر و إعادة تطويرها وهيكلتها وبيعها، وتسمى

أيضا بإستراتيجية النمو لغرض البيع.



ج- إستراتيجية الإنكماش Retrenchment Strategy

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التقليل الكلي أو الجزئي للأنشطة والأعمال الحالية وخاصة في الأنشطة غير المربحة و غير المجدية اجتماعيا أو بيئيا أو اقتصاديا، ويقابل هذه الإستراتيجية وضع مشاكل في مصفوفة التحليل البيئي SWOT.

وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها :

1- إستراتيجية التخفيض: يقصد بإستراتيجية التخفيض تقليل حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته.

2- إستراتيجية الاستسلام: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في التقليل من عملياتها الوظيفية، وتخفيض تكاليف العمالة لديها وذلك من خلال بيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة واحدة)، بحيث يتولى هذا الأخير القيام بالعديد

من الوظائف والتي من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها من أجل إنتاج وتسويق منتجاتها (المناوله الخارجية).

3- إستراتيجية تغيير النشاط: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتغيير رئيسي في

أنشطتها الرئيسية فتتحول بذلك إلى مجالات جديدة، وهذا التحول لا يعني بالضرورة

عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قويا

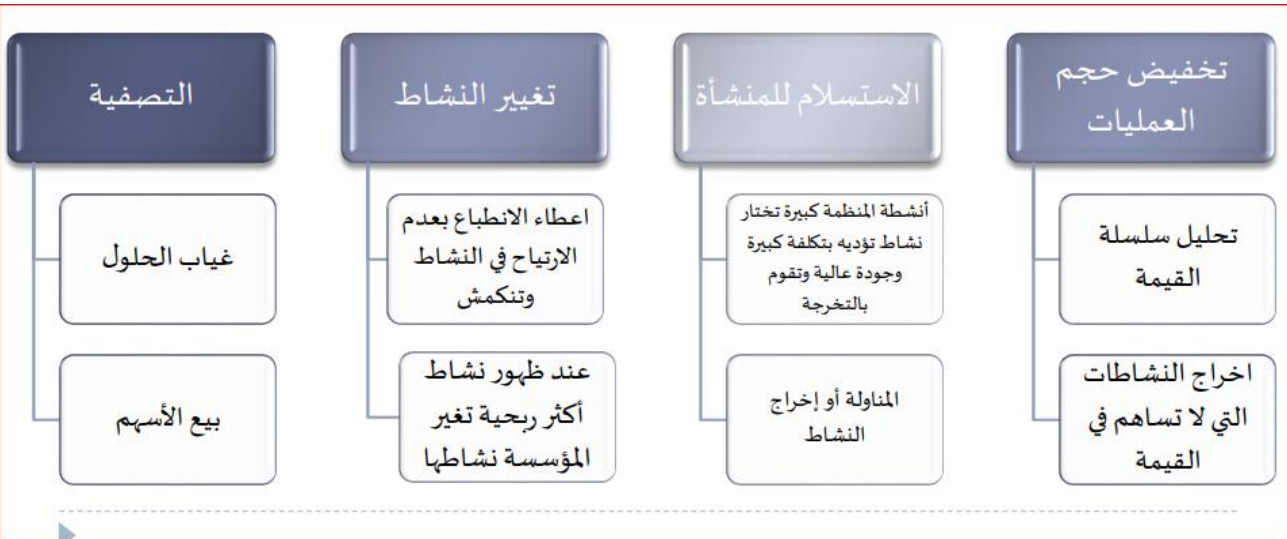
على أنشطة الأعمال الجديدة.

4- إستراتيجية التصفية: في حالة ما إذا كانت الصناعة ذات جاذبية ضعيفة، وكذلك

الموقف التنافسي للمؤسسة، فإنه لا يكون أمام إدارة المؤسسة إلا اتخاذ قرار التصفية، من

خلال تحويل الموجودات إلى سيولة، بهدف استخدام هذه الأخيرة في تسديد الالتزامات تجاه

الجهات الخارجية وتوزيع ما تبقى منه على حاملي الأسهم .



ثانيا :الاستراتيجيات التنافسية

ان المنظمة قد يكون لديها وحدات أعمال ، وهي نظام فرعي يملك منتجا معيناً و يستهدف سوقاً محددة ، ويواجه مجموعة من المنافسين ، وبالتالي فان لكل وحدة أعمال إستراتيجيتها الخاصة بها، والتي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة .

تهدف الاستراتيجيات التنافسية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأرباح أكبر مقارنة بمنافسيها ، وقد قسم مايكل بورتير M.Porter الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

1- إستراتيجية الريادة في التكلفة:

إن إستراتيجية الريادة في التكلفة تعتمد على توجيه كل قدرات المؤسسة نحو تحقيق هدف أساسي يتمثل في تقليص التكاليف الكلية مقارنة بالمنافسين في الصناعة، هذه التكاليف تتضمن بالإضافة إلى التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة، تكاليف التسويق، الإدارة والمالية. و على هذا الأساس فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تمتاز بالتكاليف الأقل وما يترتب عنها من هامش ربح أكبر. ومن أوضح الأمثلة على ذلك اغلب الشركات الصينية التي تنتج لأسواق البلدان النامية.

-متطلبات و شروط تطبيق إستراتيجية الريادة في التكلفة :

- ✓ اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية،
- ✓ التخلص من الوسطاء في عمليات توزيع المنتجات والخدمات والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة،
- ✓ امكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير،

✓ امتلاك المنظمة لنظام قوي و متطور لحساب التكاليف.

ويمكن تقييم هذه الإستراتيجية في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من خلال المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عالي من الأرباح. - الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد والمنتجات البديلة من خلال الاستفادة من التكلفة المنخفضة في تخفيض السعر.	- قدرة المنافسين على إيجاد طرق وأساليب لإنتاج منتجات بتكاليف أقل، ومن ثم قهر رائد التكلفة. - مخاطر التركيز على التكلفة المنخفضة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء. - قدرة المنافسين على تقليد الطرق المتبعة من قادة التكلفة في تخفيض تكاليفهم.

2- إستراتيجية التمييز:

ترتكز هذه الإستراتيجية على عرض منتجات ذات خصائص عالية و بسعر

مرتفع، ومن الأمثلة على ذلك هاتف IPHONE13 الذي تصنعه شركة Apple، حيث إن

هذه الشركة تنتج هذا الهاتف خصيصا لفئة مميزة من المستهلكين تسمى النخبة.

-شروط ومتطلبات تطبيق هذه الإستراتيجية:

✓ وجود شريحة من الزبائن مستعدة للدفع عند المستوى العالي للجودة(الولاء)

✓ الاستمرار في تطوير الخصائص الفنية والتكنولوجية للمنتج استجابة لرغبات

المستهلك المتوقعة .

✓ تجزئة سوق المستهلكين حسب خصائص المنتج و قدرتهم على الدفع.

ويمكن تقييم هذه الإستراتيجية في الجدول التالي:

العيوب	المزايا
- صعوبة الحفاظ المؤسسة على تميز منتجاتها تجاه زبائنها في المدى الطويل.	- حماية المؤسسة تجاه منافسيها بسبب إخلاص ووفاء المستهلكين لمنتجاتها المتميزة.
- إن إستمرار وتمادي المؤسسة في المواصفات الدقيقة والمتميزة في المنتج وما يترتب عنها من إرتفاع السعر، حيث أن هذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك مما يجعله يتحول نحو المنتجات البديلة ذات السعر الأقل.	- إستعداد المستهلك لدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات الأخرى المنافسة.
- قدرة المنافسين الجدد على تقليد المنتجات بسرعة وسهولة.	- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.
	- إشباع رغبات وحاجات المستهلك كما يراها ويحتاجها.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى التركيز على سوق محددة أو منتج محدد إما بجودة عالية أو تكلفة منخفضة.

ومن أمثلة ذلك شركة كوكاكولا التي تنتج المشروبات الخالية من السكر (Diet Coke) موجهة لفئة محددة من الزبائن (مرضى السكر)

-شروط ومتطلبات تطبيق هذه الإستراتيجية :

✓ وجود آلية لتحديد مجال التركيز، بمعنى هل يتم التركيز على فئة من الزبائن، سوق معين، أو منطقة معينة؛

✓ وجود معايير للمفاضلة بين خدمة الزبائن، الأسواق والمناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز على مستوى الأسعار، أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة؛

✓ البحث عن فئة معينة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية غير مشبعة، أو

إضافية، بحيث أن المؤسسات الحالية لا تستطيع تلبيةها؛

✓ وضع ميزانية إنفاق كفيلة لتغطية أعباء البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة

وترشيد التكلفة.

- عيوب إستراتيجية التركيز:

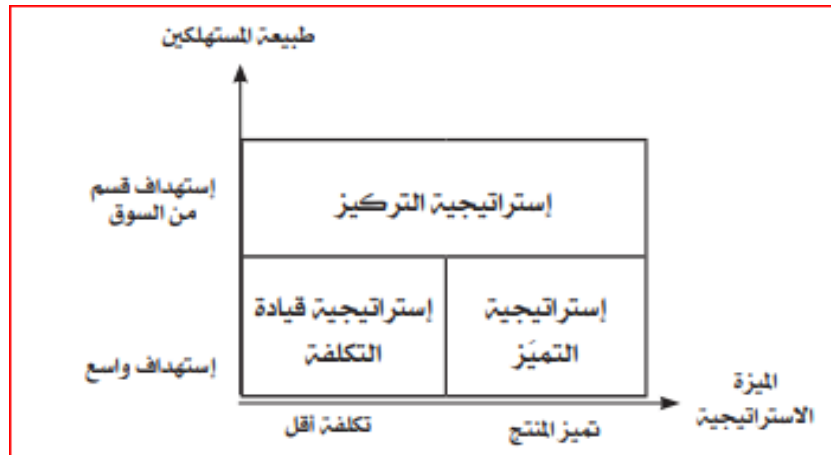
✓ محدودية السوق المستهدفة بهذه الإستراتيجية .

✓ تتطلب جهدا إضافيا وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة و تحسين الجودة معا.

✓ ضعف المركز التفاوضي في عمليات التوريد لقلة حجم الطلبيات.

✓ شدة التنافس خاصة في سوق المنتجات ذات التكنولوجيا العالية.

خلاصة الاستراتيجيات التنافسية



النشاط 1:

البيانات التالية ناتجة عن تحليل بيئي لمؤسسة (x) تم من خلالها رصد الأحداث الخاصة بمحيطها وتطوراته كالتالي:

نتائج التحليل البيئي	الأوزان الترجيحية	احتمالات الحدوث
إلغاء الدعم الحكومي عن النشاط	%50	%10
آلات جديدة	%10	%10
هيكل تنظيمي مقبول	%20	%70
خروج منافسين من السوق المحلي	%80	%40
ارتفاع أسعار المواد الأولية	%20	%10
دخول منافسين جدد	%10	%20
مشكل في التمويل الداخلي	%30	%30
زيادة عدد السكان ومستهلكي منتجات المؤسسة	%70	%70
مباني المؤسسة ضيقة	%30	%20

المطلوب:

- مثل هذه البيانات حسب نموذج سووت SWOT:
- بعد حسابك للأثر الكلي، حدد وضع المؤسسة x:
- ما هي الاستراتيجية التي تلائم وضع المؤسسة x؟

النشاط 2: المطلوب القيام بالبحث في الأسواق الدولية عن شركات عالمية تقوم

بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المدروسة ،

المطلوب تقديم النماذج حسب الجدول التالي:

اسم الشركة	نوع الإستراتيجية المطبقة	نوع الخدمة أو المنتج	المستهلك المستهدف	مببر اختيار الإستراتيجية

المحور الرابع: نظريات التجارة الدولية

تحاول نظريات التجارة الدولية الإجابة على أسئلة محددة و هي :

- لماذا تقوم التجارة بين الدول ؟

- ما هو معدل التبادل الدولي ؟

- كيف تتوزع المكاسب من التجارة بين أطراف التبادل الدولي ؟

للإجابة على هذه التساؤلات ، سنقوم بعرض أهم النظريات المفسرة لقيام التجارة

الدولية بين الدول وهي كما يلي:

4-المدرسة التجارية (الفكر المركنتالي).

5-النظريات الكلاسيكية (نظرية التكاليف المطلقة لادم سميث، نظرية التكاليف النسبية

لريكاردو)

6- النظريات النيوكلاسيكية (نظرية هيكشر -اولين)

7-النظريات الحديثة (نظرية الفجوة التكنولوجية،دورة حياة المنتج).

أولاً: مفهوم التجارة الدولية.

هي عملية تبادل السلع والخدمات بين الدول. وتختلف عن التجارة المحلية التي تتم كلية

داخل البلد الواحد. وتسمى التجارة الدولية أحياناً بالتجارة العالمية أو التجارة الخارجية.

تسمح التجارة الدولية للدول بالتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتناسب صنعها مع

الموارد الموجودة في تلك الدول وبالتالي تستفيد الدول من التجارة الدولية عن طريق إنتاج

السلع التي تستطيع إنتاجها بتكلفة أقل، وشراء السلع والخدمات الرخيصة التي ينتجها الآخرون.

تتكون التجارة الدولية عموماً من عمليات التصدير (خروج المنتجات) وعمليات الاستيراد (دخول المنتجات) التي تكون ما يسمى بالميزان التجاري.

ثانياً: النظريات المفسرة لقيام التجارة الدولية .

1- المدرسة التجارية (1500 م-1750 م): يرى رواد هذه المدرسة ان التجارة هي النشاط الوحيد الذي يخلق الثروة ، وان باقي الانشطة عقيمة ، وان قوة الدولة تكمن في ما تكسبه من معادن ثمينة (ذهب و فضة) ، لذلك كان الهدف الاساسي من السياسة التجارية هو تحقيق فائض في الصادرات عن الواردات .و يفترض الفكر التجاري ان عنصر العمل هو اهم عناصر الانتاج، و استخدم هذا الفكر نظرية القيمة في العمل،الذي يعني ان قيمة السلع يتم تحديدها بما بذل في انتاجها من ساعات عمل.

2- النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية التكاليف(المزايا) المطلقة لآدم سميث :

في كتابه عن ثروة الأمم Wealth Of Nations انتقد ادم سميث الفكر التجاري حيث بدأ بتعريف الثرة على أنها انعكاس لقدرتها الإنتاجية أي قدرتها على إنتاج السلع والخدمات و ليس قدرتها على تراكم أو تكديس المعادن النفيسة (الذهب والفضة) ، وقد

طبق ادم سميث أفكاره الخاصة بتقسيم العمل ومزايا التخصص على المعاملات التي تتم بين الدولة وباقي دول العالم، حيث استنتج أن الدول -مثل الأفراد- يجب أن تتخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع فيها بميزة مطلقة و استيراد السلع التي تتمتع فيها الدول الأخرى بميزة مطلقة ،

مثال: افترض ان العالم يتكون من دولتين فقط هما انجلترا والبرتغال ، وان هناك سلعتين يتم إنتاجهما في الدولتين هما المنسوجات والخمور ، وان تكلفة الإنتاج تقدر بساعات العمل المبذول في إنتاج السلعتين كما يوضح الجدول التالي :

الدول	المنسوجات	الخمور
انجلترا	1 ساعة/متر	4 ساعات/لتر
البرتغال	2 ساعات/متر	3 ساعات /لتر

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

-إنتاج وحدة واحدة من المنسوجات يتطلب ساعة عمل في انجلترا و 2 ساعات

عمل في البرتغال ،

-إنتاج وحدة واحدة من الخمر يتطلب 4 ساعات عمل في انجلترا و 3 ساعات

عمل في البرتغال.

- وبالتالي انجلترا تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج المنسوجات (ساعات عمل أقل ، ساعة واحدة مقابل ساعتين في البرتغال)و بالمقابل تتمتع البرتغال بميزة مطلقة في إنتاج الخمر (ساعات عمل أقل ،3 ساعات عمل مقابل 4 في انجلترا) .

- معدل التبادل الداخلي في انجلترا: هو مبادلة 1 متر منسوجات مقابل ¼ لتر خمر أو 1 لتر خمر مقابل 4 أمتار من المنسوجات).

- معدل التبادل الداخلي في البرتغال: هو مبادلة 1 لتر خمر مقابل 1.5 متر من المنسوجات أو 1 متر منسوجات مقابل 3/2 لتر خمر).

- معدل التبادل الدولي: هو المعدل الذي يقع بين المعدلين الداخليين أي : مبادلة 1 لتر خمر مقابل اقل من 4 أمتار(لانجلترا) أو اكبر من 1.5 متر من المنسوجات (للبرتغال) - مثلا 3 أمتار منسوجات يعد معدلا دوليا مقبولا للطرفين.

ب-نظرية التكاليف النسبية لديفيد ريكاردو:

في كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي و الضرائب Principles Of Political Economy And Taxation الذي نشر عام 1817 قدم ريكاردو نظريته عن التكاليف النسبية.

حاول ريكاردو من خلال نظريته الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يحدث عندما لا تتمتع إحدى الدول بأي ميزة مطلقة في إنتاج أي سلعة ؟

- يرى ريكاردو ان تتخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية (أي تنتجها بتكاليف نسبية اقل) و تستورد السلع التي تتمتع فيها دول أخرى في الخارج بتكلفة نسبية اقل .

- التكاليف النسبية =

$$100 \times \frac{\text{تكلفة إنتاج السلعة X في الدولة أ}}{\text{تكلفة إنتاج السلعة X في الدولة ب}}$$

تكلفة إنتاج السلعة X في الدولة ب

مثال : بافتراض أن وحدات العمل (ساعات عمل) التي يتطلبها إنتاج كل وحدة من

السكر و القمح معطاة في الجدول التالي :

الدول	السكر / طن	القمح /طن	مجموع الساعات
فرنسا	80 ساعة	90 ساعة	170
ألمانيا	120 ساعة	100 ساعة	220
المجموع	200	190	390 ساعة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ انه عند تطبيق نظرية التكاليف المطلقة لأدم سميث فان إمكانية قيام تبادل تجاري بين الدولتين غير ممكن بسبب عدم تمتع إحدى الدولتين في النموذج بميزة مطلقة ، حيث لا تمتلك ألمانيا أي ميزة مطلقة في إنتاج كلا السلعتين (السكر و القمح تكلفة إنتاجهما أعلى من تكلفتها في فرنسا) .

- حساب التكلفة النسبية لإنتاج السكر في ألمانيا مقارنة بتكلفة إنتاجها في فرنسا =

$$= \text{تكلفة إنتاج السكر في ألمانيا} / \text{تكلفة إنتاج السكر في فرنسا} \times 100 =$$

$$= 100 \times \frac{80}{120} = \underline{150\%}$$

- التكلفة النسبية لإنتاج القمح في ألمانيا مقارنة بتكلفة إنتاجه في فرنسا =

$$= \text{تكلفة إنتاج القمح في ألمانيا} / \text{تكلفة إنتاج القمح في فرنسا} \times 100 =$$

$$= 100 \times \frac{90}{100} = \underline{111\%}$$

عند تطبيق التكاليف النسبية نلاحظ أن تكلفة إنتاج القمح في ألمانيا أقل نسبياً من تكلفة إنتاج السكر، (111% لإنتاج القمح مقابل 150% لإنتاج السكر).

- حساب التكلفة النسبية لإنتاج السكر في فرنسا مقارنة بتكلفة إنتاجه في ألمانيا =

$$= \text{تكلفة إنتاج السكر في فرنسا} / \text{تكلفة إنتاج السكر في ألمانيا} \times 100 =$$

$$= 100 \times \frac{120}{80} = \underline{66.6\%}$$

- التكلفة النسبية لإنتاج القمح في فرنسا مقارنة بتكلفة إنتاجه في ألمانيا =

$$= \text{تكلفة إنتاج القمح في فرنسا} / \text{تكلفة إنتاج القمح في ألمانيا} \times 100 =$$

$$= 100 \times \frac{100}{90} = \underline{90\%}$$

عند تطبيق التكاليف النسبية نلاحظ أن تكلفة إنتاج السكر في فرنسا أقل نسبياً من تكلفة إنتاج القمح، (66.66% لإنتاج السكر مقابل 90% لإنتاج القمح).

بناء على نظرية التكاليف النسبية تتخصص فرنسا في إنتاج السكر الذي يكلف إنتاجه 66.66 % و بالمقابل تتخصص ألمانيا في إنتاج القمح الذي يكلف إنتاجه 111 % .

- معدل التبادل الداخلي في فرنسا: هو مبادلة 1 طن من السكر مقابل 0.88 طن قمح أو 1 طن قمح مقابل 1.125 طن من السكر).

- معدل التبادل الداخلي في ألمانيا: هو مبادلة 1 طن سكر مقابل 1.2 طن من القمح أو 1 طن قمح مقابل 0.83 طن من السكر).

- معدل التبادل الدولي: هو المعدل الذي يقع بين المعدلين الداخليين أي: مبادلة 1 طن من السكر مقابل أكثر من 0.88 طن قمح (فرنسا) أو اقل من 1.2 طن من قمح (لألمانيا) - مثلا 1 طن قمح مقابل 1 طن سكر يعد معدلا دوليا مقبولا للطرفين.

تكلفة الإنتاج قبل قيام التجارة: (إنتاج 2 طن من السكر + 2 طن قمح)

-في فرنسا : 170 ساعة عمل ، وفي ألمانيا = 220 ساعة عمل اي بمجموع :390 ساعة

عمل تكلفة الإنتاج بعد قيام التجارة: (إنتاج 2 طن من السكر + 2 طن قمح).

إذا قامت فرنسا بالتخصص في إنتاج السكر الذي تتمتع فيه بميزة نسبية ، فإنها تحتاج إلى إنتاج 2 طن من السكر، طن للاستهلاك الداخلي و الطن الثاني للتصدير إلى ألمانيا ، مقابل طن من القمح، في هذه الحالة تصبح تكلفة الإنتاج كما يلي : $80 + 80 = 160$ ساعة عمل .

ونلاحظ أن تكلفة الإنتاج في فرنسا قد انخفضت بمقدار 10 ساعات أي $170-160=10$ ساعات. (صافي المكسب من قيام التجارة).

أما في ألمانيا التي تتخصص في إنتاج القمح الذي تتمتع فيه بميزة نسبية فإنها تحتاج إلى إنتاج 2 طن من القمح ، طن للاستهلاك الداخلي و الطن الآخر للتصدير إلى فرنسا مقابل طن من السكر ، وفي هذه الحالة تكون تكلفة الإنتاج كما يلي : $100+100=200$ ساعة عمل .

نلاحظ أن تكلفة الإنتاج في ألمانيا قد انخفضت بمقدار 20 ساعة أي $220-200=20$ ساعة (وهو صافي المكسب من التجارة الخارجية).

خلاصة: يؤدي قيام التجارة الدولية في هذه الحالة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج بمجموع 30 ساعة إجمالاً.

3- النظريات النيوكلاسيكية :

أ- نظرية وفرة عوامل الإنتاج لهيشكر و أولين :

في عام 1919 قدم الاقتصادي السويدي ايلي هيكشر مقالا عن تأثير التجارة الخارجية على توزيع الدخل، ومن خلال هذا المقال قدم هيكشر الإطار العام لما بات يعرف فيما بعد بالنظرية الحديثة للتجارة الدولية ، كما قام تلميذه برتل أولين بتطوير وتفسير نظرية هيكشر من خلال نشر كتابه عن التعاون الإقليمي والتجارة الدولية في عام 1933 ، وقد حصل

أولين على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1977 بالمشاركة مع الاقتصادي جيمس ميد عن أعمالهما في مجال التجارة الدولية .

تنص هذه النظرية أن البلدان تنتج و تصدر السلع التي تستخدم فيها عناصر الإنتاج الوفيرة والرخيصة نسبيا و تستورد السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج النادرة نسبيا. فالدول التي تتوفر على عنصر رأس المال اكبر من عنصر العمل تتخصص في إنتاج السلع كثيفة رأس المال ، وبالعكس الدول التي تتوفر لديها عنصر العمل اكبر من عنصر رأس المال تتخصص في إنتاج السلع كثيفة العمل ، وبناء على هذا التحليل فان الدول المتقدمة تنتج وتصدر الآلات و المواد المصنعة للدول النامية ، في حين تقوم الدول النامية بإنتاج السلع الفلاحية للبلدان المتقدمة .

-قياس الوفرة النسبية من عنصر الإنتاج:

يتم قياس هذه الوفرة من خلال النسبة: رأس المال / العمل، وهو ما يسمى بالوفرة المادية، أو

سعر الفائدة /معدل الأجر، وهو ما يسمى بطريقة الأسعار النسبية.

- اختبار نظرية هيكر اولين (لغز ليونتيف):

قام الاقتصادي ليونتيف -Leontef- باختبار هذه النظرية سنة 1954 مستخدما

بيانات عن المبادلات التجارية الأمريكية -صادرات وواردات- سنة 1947 ، لمعرفة

ما اذا كانت هذه الصادرات والواردات تتفق مع جاءت به نظرية هيكر اولين ،وهذا

على أساس ان الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع بوفرة في عنصر رأس المال ، وبالتالي يجب إن تقوم بتصدير السلع كثيفة رأس المال ، واستيراد السلع كثيفة العمل ، فلاحظ ارتفاع رأس المال في الواردات الأمريكية ، وارتفاع في السلع كثيفة العمل في الصادرات، وهو ما يتعارض مع هذه النظرية .

حاول ليوننتيف أن يقدم تفسيراً للتعارض الذي توصل إليه، حيث برر ذلك بإنتاجية العامل الأمريكي الذي قدر أن إنتاجيته تساوي ثلاثة أضعاف إنتاجية العامل في باقي دول العالم، معنى ذلك أن أمريكا كانت دولة وفيرة لعنصر العمل وليس لعنصر رأس المال ، ولذلك كانت من الطبيعي أن تصدر سلع كثيفة العمل وتستورد سلع كثيفة رأس المال، كما أن الأذواق في المجتمع الأمريكي كانت لصالح السلع كثيفة رأس المال، مما تسبب في ارتفاع أسعارها محلياً، وهو ما قلل من ميزتها النسبية في هذه السلع و جعلها تصدر سلع كثيفة العمل للخارج.

4- النظريات الحديثة في التجارة الدولية :

أ- نظرية الفجوة التكنولوجية: تعتبر هذه النظرية أن التفاوت التكنولوجي يعد من المحددات المهمة للتجارة الدولية، ووفقاً لنموذج الفجوة التكنولوجية الذي وضعه بوسنر (Posner) سنة 1961 ، تعرف الفجوة التكنولوجية على أنها "المدة التي تكون فيها الدولة تتمتع بالميزة النسبية في التفوق التكنولوجي، وتكون الوحيدة في إنتاج وتصدير السلعة ذات الكثافة التكنولوجية، حيث تتمتع باحتكار مؤقت إلى أن

يزول هذا الاحتكار بزوال التفوق التكنولوجي . "ويشير "بوسنر" إلى وجود نوعين من الفجوات في عملية الانتشار الدولي للتكنولوجيا الحديثة، وهما:

-**مرحلة فجوة الطلب:** ويطلق عليها أيضا فجوة تأخر الطلب وهي تشير إلى الفجوة الزمنية بين اللحظة التي يقدم فيها الابتكار الجديد لأول مرة، واللحظة التي يتعرف فيها المنتجون في الدول الأخرى على حاجتهم للاستجابة مع التغيرات الحادثة، ويتحقق ذلك عندما تبدأ الدولة المبتكرة في تصدير السلعة الجديدة إلى دول أخرى، وهنا يشعر المنتجون في الدول الأخرى بتحدي المنافسة الجديدة، ويعترفون بحاجتهم إلى رد فعل ملائم، وتعبير آخر تتمثل هذه الفجوة في الفترة بين بداية استهلاك هذه السلعة في الدولة موطن الابتكار، واستهلاك هذه السلعة في الدول الأخرى.

- **مرحلة فجوة التقليد:** وهي تشير إلى الفجوة الزمنية بين إنتاج السلعة الجديدة لأول مرة (الإنتاج الأصلي) و إنتاج الدول الأخرى لها (الإنتاج المقلد)، وعند هذه النقطة تبدأ صادرات الدولة المبتكرة في التراجع، ويحل محلها الإنتاج المحلي المقلد في البلدان الأخرى .

ب-نظرية دورة حياة المنتج لفرنون 1966: يقوم النموذج الذي قدمه الاقتصادي الأمريكي فرنون بتحليل التبادل الدولي حسب التطور الزمني للمنتج، الذي يمر بأربعة مراحل ، وهي :

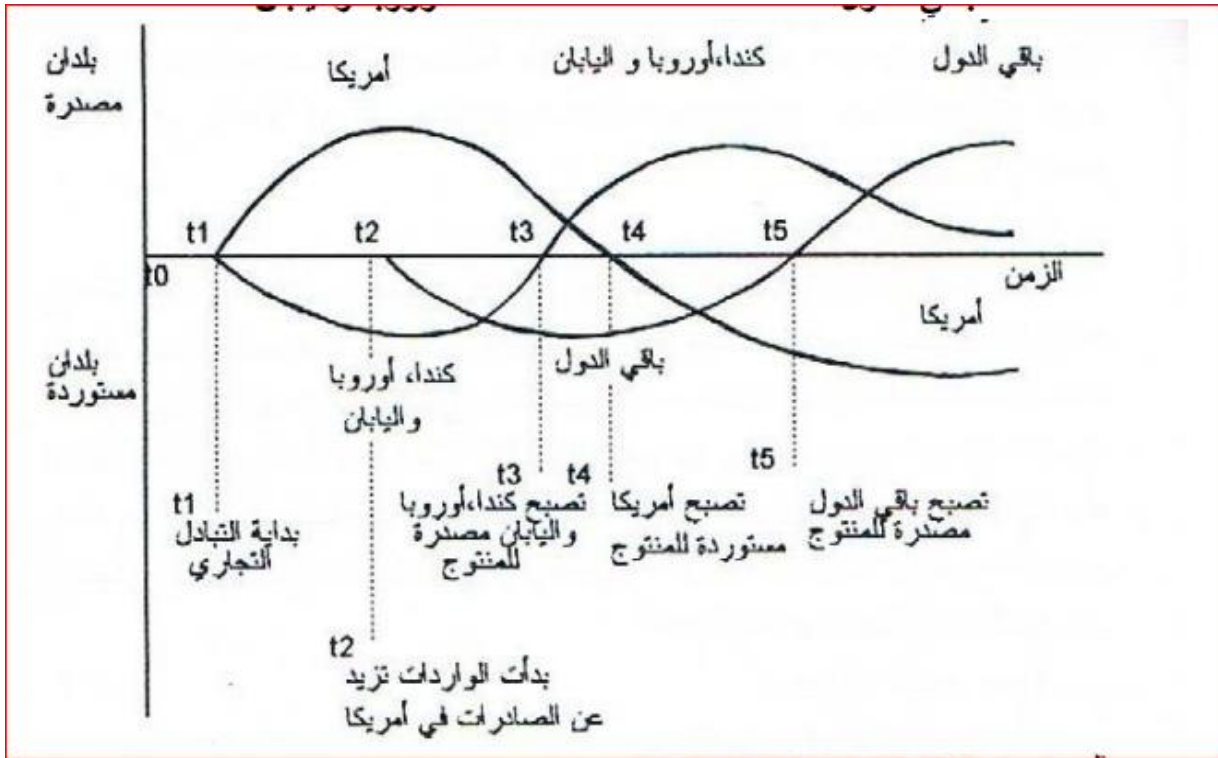
1-**مرحلة التقديم (البروز):** حيث يكون المنتج موجه للسوق الداخلي (الأمريكي).

2- مرحلة النمو: يوجه المنتج للتصدير عند بلوغ الطلب المحلي مرحلة الإشباع.

3- مرحلة النضج: يتم إعادة توطين الإنتاج بأوروبا بغرض خفض تكاليف الإنتاج

4- مرحلة التدهور: يتم فيها توطين المنتج في دول اقل تطورا ، وأكثر قدرة على

التقليد.(الدول النامية).



الأنشطة

:

أولا. إذا أعطيت البيانات التالية عن دولتين، تنتج سلعتين في السنة N:

المنتجات/الدولة	جنوب إفريقيا	اليابان
القمح (A)	55 دولار للوحدة	18 دولار للوحدة
(B) DVD	11 دولار للوحدة	78 دولار للوحدة

المطلوب:

01. من خلال الجدول بين في أي سلعة يكون لجنوب إفريقيا واليابان ميزة مطلقة؟

02. كم تكسب جنوب إفريقيا إذا تم تبادل 55 (A) مقابل 78 (B)؟

ثانيا. إذا أعطيت البيانات التالية عن دولتين، تنتج سلعتين في السنة N+1:

المنتجات/الدولة	جنوب إفريقيا	اليابان
القمح	40	8
DVD	8	4

المطلوب:

1. من خلال الجدول حدد مفهوم الميزة النسبية بعد مقارنة تكلفة إنتاج سلعة في أحد البلدين بالنسبة إلى نفقة إنتاجها في البلد الآخر.

ثالثا. ماهو الفرق بين النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة

المحور الخامس: أشكال و استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

يعتبر قرار الدخول للأسواق الدولية قرار استراتيجي تتخذه المؤسسة بعد استكشاف البيئة الدولية التي تتميز بحدة المنافسة و تنوع المنافسين مع تنوع و تباين في العوامل الاقتصادية (الدخل الوطني ، النمو الاقتصادي ، قوة العملة ، النظام الجبائي و الجمركي) والاجتماعية (نمط الاستهلاك ،) و الثقافية (اللغة والعادات والديانات) ، والسياسية (تعدد أنماط الحكم) .

ان استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية تتعدد بتعدد البيئات الدولية من جهة ، و القدرات الداخلية للمؤسسة التي ترغب في تدويل بعض نشاطاتها في الخارج من جهة أخرى.

تشير المراجع إلى وجود العديد من استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية منها ما لا يتطلب قيام أي استثمارات في الخارج ، مثل عقود التصدير و عقود الإدارة والتراخيص ، ومنها ما يتطلب درجات مختلفة من الاستثمارات المباشرة في الخارج كما هو الحال في نمط الاستثمار الأجنبي المباشر .

وبناء على ما سبق ،فان هذه المحاضرة تجيب على السؤال المحوري التالي :

ما هي أشكال و استراتيجيات المؤسسة في الدخول للأسواق الدولية؟؟

للإجابة على هذا التساؤل الجوهري، قسمت المحاضرة إلى المحاور التالية:

أولاً: مفهوم السوق الدولية .

ثانياً: أشكال واستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية.

1- استراتيجيات التصدير .

2- عقود التراخيص.

3- عقود الإدارة.

4- عقود الامتياز

5- الاستثمار الأجنبي المباشر.

6- التحالفات الإستراتيجية الدولية.

أولاً: مفهوم السوق الدولية .

يعرف السوق الدولي بأنه ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط وتطوير المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات (سلع وخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة.

ثانياً: أشكال واستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية.

1- إستراتيجية التصدير:

يعد التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة ، و هناك نوعين من التصدير:

أ-النشاط العرضي (السلبي) للتصدير: وهي قيام المؤسسة بعملية التصدير دون تخطيط أو خبرة ، حيث تنظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع ، و بالتالي فهي تمارس التصدير بطريقة عرضية ومناسباتية فقط.

ب-النشاط الايجابي للتصدير : وهي قيام المؤسسة بتلبية الطلبات على منتجاتها بانتظام في الأسواق الدولية حيث يعتبر هذا النشاط رئيسيا للمؤسسة ويتكون رقم أعمالها من عمليات التصدير بنسب تفوق النصف.

ويتم التصدير عموما بطريقتين:

الطريقة المباشرة: في هذه الحالة تتكفل المؤسسة بعملية تصدير منتجاتها وخدماتها بنفسها دون وسطاء او وكلاء بالخارج.

الطريقة غير المباشرة: وهي قيام المؤسسة باختيار وسطاء يقيمون ببلد المستهلك وشركات متخصصة في الاستيراد والتصدير ببلد المصدر (التصدير من الباطن).

2- عقود التراخيص:

عندما تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة ، أو أن البلد المضيف يضع قيودا على التصدير ،تلجأ في هذه الحالة إلى خيار عقود التراخيص ، و يمكن تعريفها على أنها : اتفاق او عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات ،بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر بالدول المضيفة باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث والتصاميم و النماذج مقابل عائد مادي معين متفق عليه ، أو بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي(المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج الشركة (المرخص) في موطنه (المرخص له) نظير أتعاب

متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات المصنعة .(سوق صناعة الأدوية العالمية تركز على هذا النمط من العقود).

و تتعرض بعض عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية والأسرار التكنولوجية و عدم احترام مقاييس التصنيع، كما أن مثل هذه التراخيص قد تحول المؤسسة المرخص لها إلى منافس قوي يهدد مصالح الشركة المانحة للترخيص.

3- عقود حقوق الامتياز:

قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصولها على جزء من أرباح المتمتع بحق الامتياز .

الفرق بين حقوق الامتياز والتراخيص :يستعمل من قبل مؤسسات الخدمات (مطاعم، فنادق...)، المتمتع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه لنشاطه. وتستخدم مطاعم ماكدونالدز ، و بيبسي كولا، وفنادق هيلتون العالمية حقوق الامتياز على نطاق واسع للتوسع في الأسواق الدولية.

4- عقود الإدارة (التسيير):

هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات و الإجراءات القانونية التي يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين .

مثال على ذلك قيام مجمع سيوز الفرنسي بإدارة شركة سيال لتوزيع المياه في الجزائر العاصمة ، كذلك قامت شركة "طرايبي باريس" بتسيير وصيانة مترو الجزائر.

من بين عيوب عقود الإدارة ، تحكم الطرف الأجنبي في عمليات التسيير قد يؤدي إلى تضارب المصالح بين طرفي الاستثمار، واحتمالات تدخل الطرف الوطني في الإدارة لحماية مصالحه .

5-الاستثمار الأجنبي المباشر :

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

أ- **الاستثمار المشترك:** حيث يمكن تعريف الاستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال

التعاون بين شريك محلي و آخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين وفي إطار زمني محدد مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.

و لا تقتصر المشاركة على الحصة في رأس المال بل تتعداه إلى الإدارة و الخبرة ،والتكنولوجيا بصفة عامة ، وفي كل الحالات لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف

الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع ، وهذا ما يميز الاستثمار الأجنبي المشترك عن عقد الإدارة .

ومن العيوب التي يتميز بها هذا النوع من الاستثمارات، صعوبة إيجاد الشريك الملائم، تحديد الأسعار، تباين الثقافات و اللغات، معارضة الطبقات العمالية لمعايير العمل، تعارض المصالح بين الطرفين. ومع ذلك يبقى هذا النوع من الاستثمارات المحبذة في الدول النامية لمزاياه المتعددة منها إمكانية نقل التكنولوجيا والاستفادة منها، التحكم و المشاركة في إدارة المشروع،

ب- الاستثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية.:

يتمثل هذا النوع في احتفاظ المستثمر الأجنبي بحق ملكية المشروع الاستثماري واحتفاظه كذلك بحق إدارته والتحكم في كل عملياته، بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي في الدول المضيفة وسيطرته عليه سيطرة كاملة . ويكاد يقتصر تصدير هذا النوع من الاستثمارات على الدول المتقدمة والذي يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، أي أنه ينتقل إلى القطاعات مرتفعة العوائد كقطاع المحروقات والأنشطة الاستخراجية والتجارة.

تتجه اغلب البلدان النامية إلى التحفظ على هذا النوع من الاستثمارات و أحيانا إلى رفضها وذلك بسبب سيطرة المستثمر الأجنبي بالكامل على المشروع، وعدم إمكانية نقل التكنولوجيا

للطرف المحلي، وتحويل جزء من الأرباح المحققة بالعملة الصعبة للخارج وهو ما يعتبر عبئاً إضافياً على ميزان المدفوعات، و لذلك تقلل الدول النامية هذا النوع من الاستثمارات و يقتصر وجوده في القطاعات الثانوية غير الإستراتيجية .

و تشير إحصاءات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد 2021, UNCTAD) إلى انخفاض حاد في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى 35 % عام 2020 بسبب جائحة كوفيد 19 ،حيث بلغت تلك التدفقات على المستوى العالمي 1 تريليون دولار، مقارنة ب1.5 تريليون دولار عام 2019 .

6-التحالفات الإستراتيجية الدولية:

تعتبر التحالفات الإستراتيجية صيغة تنظيمية حديثة لدخول السوق و التعاون عوض المنافسة فقد حظيت هذه الصيغة بالاهتمام الكبير من قبل المؤسسات متعددة الجنسيات.

وتعرف التحالفات الإستراتيجية بأنها: سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الفائدة من مواد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص والتحديات ، أي قد يكون التحالف كنتيجة لعوامل ظهرت في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ووضعها أمام تحديات وفرص لا يمكن اغتنامها إلا بإتباع إستراتيجية التحالف لمواجهة المنافسة

ويمكن تعريف التحالفات الإستراتيجية أيضا على أنها عقد بين شركتين أو أكثر يرمي

لتحقيق نوع من التكامل والعمل على التنسيق في مجالات عدة مثل: الإشهار،

الشحن،....مع بقاء كل طرف حر غير خاضع للطرف الآخر.

أهداف التحالف :

يشترط في التحالف أن يكون لدى كل طرف شيء ذو قيمة للطرف الآخر، دخول الأسواق

الأجنبية بتكلفة منخفضة، إضافة الشركة المحلية منتجات جديدة مكتملة لخط منتجاتها تجاوز

نقاط الضعف التي تميز كل شركة بفردتها ومن ثم اكتساب نقاط قوة جديدة، تقليل المخاطر

المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة وتحقيق و فورات الحجم ودخول أسواق جديدة بتكلفة

أقل...

أنواع التحالفات الإستراتيجية:

تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: أساس التحالف اكتساب خبرة تكنولوجية مقابل الدخول

للأسواق الدولية؛

تحالفات إستراتيجية إنتاجية: التحالف في العمليات الإنتاجية؛

تحالفات إستراتيجية تسويقية: من خلال الاستفادة من المزايا التسويقية لكل المتحالفين من

أجل استخدام قنوات التوزيع والإمداد للأسواق المختلفة فيما بين الطرفين المتحالفين.

من الأمثلة على التحالفات الإستراتيجية تحالف شركة Pfizer الأمريكية مع BioNTech الألمانية لإنتاج لقاح مشترك ضد كوفيد19 (BNT162 mRNA vaccine)، باستعمال الخبرات المشتركة للشركتين.

و نظرا لأهمية التحالفات الاستراتيجية في البيئة الدولية للمؤسسة فإننا خصصنا محورا مستقلا بهذه المطبوعة .(انظر المحور.....).

الانشطة التطبيقية :

من خلال دراستك لمحور استراتيجيات دخول الأسواق الدولية ، يطلب منك تقديم نموذج لشركة وطنية أو دولية تبنت تطبيق إحدى الاستراتيجيات التي درستها، مركزا على نوع الإستراتيجية المطبقة و أسبابها ، والأطراف الدولية الداخلة فيها و الأسواق المستهدفة و المنتجات المسوقة أو المنتجة .

المحور السابع: الشركات متعددة الجنسيات

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من أهم مظاهر العولمة الاقتصادية بسبب ما تمتلكه من قدرات مالية و بشرية و تكنولوجية وهي عوامل ساعدت هذه الشركات على الانتشار السريع في اكثر من دولة على مستوى العالم .

و تشكل الشركات المتعددة الجنسيات اليوم القوة المحركة في النظام الاقتصادي والسياسي الدولي، فهي تمتلك قدرة عالية على تدويل عمليات الانتاج و الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية .

كما تعد الشركات المتعددة الجنسيات الحامل (porteur) الرئيسي للاستثمار الاجنبي المباشر (IDE) و التجارة الدولية و هذا ما كرس بعدها الجغرافي و طابعها الاحتكاري الذي تتميز به هذه المؤسسات الدولية مقارنة بالشركات المحلية .

اولا. تعريف الشركات متعددة الجنسيات:

الشركة المتعددة الجنسيات Multinational Corporation أو MNC أو Multinational Enterprise أو MNE، هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلدان أجنبية متعددة على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country ، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية

والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries ولكن في مرحلة لاحقة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات أن تُستخدَم كلمة Transnational بدلاً من كلمة Multinational وكلمة Corporation بدلاً من كلمة Enterprise ، واتضح بأن هذه الشركات تعتمد في أنشطتها على سوق متعدد الدول، كما أن استراتيجياتها وقراراتها ذات طابع دولي و عالمي، ولهذا فهي تكون شركات متعددة الجنسيات، حيث تتعدى القوميات، ذلك لأنها تتمتع بقدر كبير من حرية تحريك ونقل الموارد ومن ثم عناصر الإنتاج من رأس المال والعمل فضلاً عن المزايا التقنية أي نقل التكنولوجيا بين الدول المختلفة وهي مستقلة في هذا المجال عن القوميات أو فوق القوميات Supra National ، وهي بالتالي تساهم ومن خلال تأثيرها في بلورة خصائص وآليات النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتأكيد على عالميته وتعد من العوامل الأساسية في ظهور العولمة، ومن أهم سماتها أنها تعدد الأنشطة التي تشتغل فيها دون أدنى رابط بين المنتجات المختلفة. ويرجع السبب الرئيسي الذي دعاها إلى تنويع نشاطها، فهي تستند إلى اعتبار اقتصادي مهم، وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى، وأيضاً تعمل هذه الأسواق للسبب ذاته، وتعدد أساليب إنتاجها بحيث إذا ارتفعت قيم أحد عناصر الإنتاج التي يعتمد عليها أسلوب إنتاجي ما يمكن الانتقال إلى أسلوب إنتاجي آخر يعتمد على عنصر إنتاجي ذات ثمن منخفض نسبياً، ومن هنا جاءت تسمية هذه الشركات باسم متعددة الجنسيات. الشركات .

ثانياً. خصائص الشركات المتعددة الجنسيات.

تميزت الشركات المتعددة الجنسيات(العابرة للقارات) بعدد من الخصائص مكنتها من ان تصبح قوة اقتصادية عالمية قد تتجاوز احيانا القوة الاقتصادية لبعض الدول. و عليه فان اهم خصائصها تتمثل فيما يلي

1. ضخامة وكبر حجم الشركات

تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا، حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلاً عن هياكلها التنظيمية وكفاءة أدارتها. ولكن أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات Sales Figure أو ما يطلق عليه «رقم الأعمال» كذلك يستخدم حجم الإيرادات لنفس الهدف، ووفقاً لهذا المقياس احتلت شركة **Walmart** المرتبة الأولى بإجمالي إيراداتها الذي بلغ 524 مليار دولار، بين أكبر خمسمائة شركة متعددة الجنسيات في عام 2020 م، والتي يصل إجمالي إيراداتها إلى نحو 44% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. كذلك تستحوذ هذه الشركات على نحو 80% من حجم المبيعات على المستوى العالمي. أن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات حقق معدلات نمو مرتفعة تجاوزت 10% سنوياً أي نحو ضعف معدل النمو في الاقتصاد العالمي ومعدل نمو التجارة العالمية.

أما من حيث القيمة السوقية ، Market Capitalisation value فقد استحوذت شركة أبل على المرتبة الاولى عالميا بأكثر من 3 تريليون دولار عام 2023.

جدول رقم : (01) : العشر شركات الاضخم عالميا حسب القيمة السوقية (2023).

الترتيب العالمي	الشركة	القيمة السوقية (تريليون دولار)	قطاع النشاط
01	أبل	3.05	التكنولوجيا
02	مايكروسوفت	2.53	التكنولوجيا
03	ارامكو السعودية	2.08	الطاقة
04	ألفابت غوغل	1.53	التكنولوجيا
05	أمازون	1.34	التجارة
06	أنفيديا	1.04	اشباه الموصلات
07	تسلا	0.83	السيارات
08	بركشاير هاثاواي	0.75	الخدمات المالية
09	ميتا	0.74	التكنولوجيا و الاتصالات
10	فيزا	0.50	

المصدر: بيانات موقع بلومبرغ Bloomberg 2024 (تاريخ الزيارة 2024/03/31).

2. ازدياد درجة تنوع الأنشطة

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بميزة أخرى هي التنوع الكبير في انشطتها الاقتصادية فسياساتها الانتاجية تقوم على وجود منتجات متنوعة ومتعددة ويعود سبب هذا التنوع في الانتاج هو رغبة ادارة تلك الشركات في تقليل احتمالات الخسارة التي قد تقع فيها تلك الشركات ولهذا تلجا تلك الشركات الى تنويع انتاجها تحسبا لأي طارئ قد يصيب ذلك الانتاج فاذا خسرت في نشاط معين فإنها يمكن ان تربح من أنشطة أخرى ولهذا حاولت الشركات المتعددة الجنسية بعد الحرب العالمية الثانية احلال مبدأ وفورات تنوع النشاط محل وفورات الحجم الداخلية فقط وبالتالي ارتكزت تلك الشركات على ركيزتين هما تنوع النشاط وما ينجم عن ذلك من تخفيض متوسط التكاليف ومن ثم تحقيق اقصى الارباح الاقتصادية التي تسعى الى تحقيقها الشركات المتعددة الجنسية.

ونتيجة لذلك تنتشعب الأنشطة التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات قطاعياً وجغرافياً وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التكامل الأفقي والرأسي.

3. الانتشار الجغرافي والأسواق.

من المميز التي تتميز بها الشركات المتعددة الجنسيات هي كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي، خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانات هائلة في التسويق، وفروع وشركات تابعة لها في أنحاء العالم. لقد ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل، ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات. وتكفي الإشارة إلى أن شركة ABB السويسرية،

تسيطر حالياً على أكثر من 1300 شركة تابعة منتشرة في معظم أنحاء العالم، مع العلم أن السوق السويسرية لا تستوعب إلا نسبة بسيطة للغاية من إجمالي مبيعات الشركة. وقد ساعدت على ذلك كله إبداعات الثورة العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات و الاتصالات، حيث أصبح ما يسمى الإنتاج عن بعد Teleportation حيث توجد الإدارة العليا وأقسام البحث والتطوير وإدارة التسويق في بلد معين، وتصدر أوامر بالإنتاج في بلاد أخرى.

4. القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم.

إن هذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الاستثماري الواسع في العالم، وكذلك كونها كيانات عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي. على الرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات، فإن أكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي (إنجلترا وألمانيا وفرنسا) وسويسرا واليابان، ويعود هذا التركيز إلى العوامل التالية: - المناخ الجاذب لهذه النوعية من الاستثمارات، - ارتفاع العائد على الاستثمارات، - تزايد القدرات التنافسية للدول المضيفة والتي تتحقق عادة من خلال انخفاض تكلفة عنصر العمل وتوافره وارتفاع مستواه التعليمي ومهاراته وإنتاجيته، - توافر البنية الأساسية وتسهيلات النقل وتقديم شبكات الاتصالات، - والطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي.

5. إقامة التكتلات و التحالفات الإستراتيجية.

تعتبر التحالفات من السمات البارزة للشركات متعددة الجنسيات والتي تسعى دوماً إلى إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها ومن أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية. أن هذه التحالفات هي نتاج المنافسة المحتدمة والتي صارت سمة أساسية للأسواق المفتوحة وثورة الاتصالات والمعلومات. أن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر، وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج، وهذا يظهر بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل ضخم، ومن الأمثلة على هذا التعاون، التمرکز الأوروبي لبحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات أوروبية كبرى تنتج الحاسبات الآلية، وهي بول الفرنسية Bull و TCL البريطانية وسمنز الألمانية، وقد يتحول التحالف الاستراتيجي أيضاً إلى شركات تابعة مشتركة، للشركات متعددة الجنسيات. وكل هذا يمثل صيغ للتعاون لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل شركة متعددة الجنسية تدخل في التحالف الاستراتيجي الذي يُنقَّ عليه.

وهذه الظاهرة تؤدي الى خفض تكلفة الانتاج ومضاعفة الارباح وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات على الصعيد العالمي.

6. امتلاك المزايا الاحتكارية.

تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من المزايا الاحتكارية، وترجع هذه السمة إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ شكل سوق احتكار القلة في الأغلب الأعم، ومن أهم عوامل نشأته تمتع مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة. وهذا الوضع يتيح للشركات المتعددة الجنسيات الفرصة لزيادة قدراتها التنافسية ومن ثم تعظيم أرباحها وإيراداتها.

وتتحدد المزايا الاحتكارية في أربعة مجالات هي التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، والتسويق.

أ- المزايا التمويلية .

وتتبع من توافر موارد عالية كبيرة لدى الشركة المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظراً لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي.

ب- المزايا الادارية .

تتمثل المزايا الإدارية في وجود الهيكل التنظيمي الذي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. أن توافر المزايا الإدارية يتيح لهذه الشركات التمييز والتفوق، لذلك تحرص على وجود وحدات متخصصة وقادرة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية.

ج- المزايا التكنولوجية .

تحصل الشركات على المزايا التقنية، من خلال التطوير التكنولوجي المستمر، للاستجابة لمتطلبات السوق، والحد من دخول منافسين جدد وتقرير وضعها الاحتكاري، ولذلك تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عال من الجودة.

د- المزايا التسويقية .

تأتي المزايا التسويقية للشركات المتعددة الجنسيات من خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية، التي تعمل على توفير منتجاتها بحالة جيدة في الوقت المناسب. إن هذه الشركات تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها.

7. التفوق والتطور التكنولوجي.

يعد التطور التكنولوجي العمود الفقري للشركات المتعددة الجنسيات التي تعتبر المصدر الرئيسي لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية حيث تشير بعض المصادر ان عملية نقل التكنولوجيا بين الدول المختلفة يتم من خلال عدة قنوات تتمثل بما يلي:

✓ التراخيص .

✓ المشاريع المشتركة.

✓ الاستثمار الاجنبي المباشر .

✓ استيراد معدات السلع الرأسمالية.

8- التخطيط والإدارة الإستراتيجية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة متعددة الجنسية والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.

و يكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات وهي تسعى من خلال ذلك لاقتناص الفرص تعظيم العوائد، وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.

أن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الإستراتيجية في تلك الشركات، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعد الخطط الإستراتيجية في غالبية الشركات المتعددة الجنسيات في المراكز الرئيسية، ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة بكل شركة تابعة يرتبطان بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وخدمة إستراتيجيتها العالمية. تعاضم الشركات المتعددة الجنسيات هناك العديد من المؤشرات والتي تدل على تعاضم دور الشركات المتعددة الجنسيات والعالمية النشاط ومن أهمها:

• أن حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعددة الجنسيات، وهو ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية والإنتاجية التي مكنتها من السيطرة على جزء هام من حركة التجارة الدولية.

• الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات في تسريع الثورة التكنولوجية، فبفضلها زادت نسبة الاكتشافات التكنولوجية الحديثة والتي كانت نتيجة لجهود البحث والتطوير التي قامت بها هذه الشركات.

• وقد تجاوزت الأصول السائلة من الذهب والاحتياطيات النقدية الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعددة الجنسيات نحو ضعفي الاحتياطي الدولي منها، ويدل هذا المؤشر على مقدار تحكم هذه الشركات في السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي. أن ما ينبغي التأكيد عليه هو أن هناك رابطة سببية بين كل من العولمة والشركات متعددة الجنسيات، فكل منها غذي الآخر واستفاد منه خلال السنوات الماضية.

• تساهم العولمة في زيادة حجم الشركة، ومؤدية إلى توسع حجم الدمج والتملك عبر الحدود. فعلى سبيل المثال في عام 1996 م، بلغ حجم الدمج والتملك 247,6 مليار دولار ويمثل هذا أكثر من 80% من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي. ومن ثم فإن العامل الرئيسي وراء الزيادة القياسية في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي في عام 1998 م مرجعه الزيادة السريعة في عدد وحجم عمليات الدمج والتملك على المستوى الدولي التي ارتفعت بنسبة 75% في عام 1998، لتصل 586,8 مليار دولار.

وساهمت العولمة في إزالة العقبات التي وضعت في السابق لحماية السوق المحلي، ومن ثم يمكن للشركة التوجه للاستثمار واستيراد متطلبات الإنتاج دون عقبات تجارية. وبالتالي، فإن كل من العولمة والشركات متعددة الجنسيات قد أثر كل منهما في تطور والتأثير بالأخر، والمستفيد في النهاية الشركات متعددة الجنسيات. وخلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي شهد عالمنا تغيرات كبيرة وضخمة وعلى جميع المستويات وكلها قادتنا إلى ما نسميه اليوم بالعولمة.

ثالثاً- الآثار الاقتصادية لنشاط الشركات المتعددة الجنسيات.

يمكن ان يخلف نشاط الشركات متعددة الجنسيات اثرا ايجابيا او سلبيا على اقتصاديات البلدان المضيفة لهذه الشركات .

1-الاثار الايجابية لنشاط الشركات متعددة الجنسيات .

و تتمثل هذه الاثار-باختصار - فيما يلي .

- تطوير وسائل النقل والاستثمارات
- تطوير المستوى العلمي والثقافي
- تحسين الانتاج كما ونوعا .
- تحسين طرق الانتاج في الميدان الصناعي و الانتاجي والزراعي .
- تضاعف الدخل الفردي
- تحسين مستوى الخدمات العامة

➤ تشجيع أكثر على الاستثمارات الأجنبية

➤ تقليل من معدلات البطالة في الدول المضيفة خاصة

➤ تحقيق التنمية الشاملة في الدول المضيفة من خلال خلق مناصب شغل.

➤ تشجيع على منافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية.

ان هذه الآثار الايجابية لا يمكن تحقيقها آليا و انما يجب على البلدان المضيفة ان تستهدف الشركات المتعددة الجنسيات من النوع الذي يحقق لها أهداف التنمية الوطنية و النمو المستدام.

2- الآثار السلبية لنشاط الشركات متعددة الجنسيات .

تتمثل هذه الآثار فيما يلي:

- تفاقم مشكلة الديون الخارجية.
- ظهور عجز في ميزان المدفوعات.
- تحويل الشركات متعددة الجنسيات أرباحها السنوية إلى وطنها.
- الأم مما أثر على الدول المضيفة.
- إنتشار الآفات الاجتماعية بشكل خطير.
- التدخل المباشر والغير مباشر في شؤون الداخلية للدول الأخرى.
- عرقلة جهود الدول النامية لاستغلال ثرواتها من أجل ممارسة.
- السيطرة على مواردها الطبيعية .

- السيطرة واحتكار الاسواق العالمية.
- خلق أزمات داخلية في الدول المضيفة.
- احتكار التكنولوجيا العلمية المتطورة.

و في الختام أصبح واضحا بان الشركات المتعددة الجنسيات باتت تشكل اليوم القوة المحركة في النظام الاقتصادي العالمي نتيجة تحكمها بالموارد الطبيعية الكبيرة وسيطرتها على اهم النشاطات الاقتصادية في العالم.

المحور الثامن: العولمة الاقتصادية

شهد العالم العديد من التغيرات السريعة والعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية في الاقتصاد العالمي وقد تحول إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ولقد نتج عن هذا مفهوم جديد هو مفهوم العولمة الذي لا يمكن تجاهله، وبناء على ذلك فلقد انتشرت العولمة على كافة المستويات والمجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية ومن ناحية أخرى تعددت انواعها بحسب مجالات تطبيقها، وفي دراستنا سيكون تركيزنا على العولمة الاقتصادية التي تبقى منبع كل الأنواع العولمة وهو مفهوم العولمة والذي يتميز بشدة المنافسة بين الدول الكبرى والمتقدمة عالميا، والشيء الذي يبدو أكثر وضوحا هو أن معظم التحولات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية و العلمية والثقافية المتسارعة التي يشهدها العالم حاليا ، تعتبر كنتيجة من النتائج المترتبة عن العولمة ،حيث إن هذه الظاهرة تعبر في مجملها وبمختلف مظاهرها عن الحداثة و العصرية .

أولا - التطور التاريخي للعولمة

قسم الاقتصادي توماس فريدمان تاريخ العولمة إلى ثلاثة أقسام وهي:

العولمة الأولى (1492-1800)، والعولمة الثانية (1800-2000)، والعولمة الثالثة (2000- الوقت الحاضر)، و أوضح بأن العولمة الأولى هي عولمة الدول، أما العولمة الثانية فتشمل الشركات، بينما تشمل العولمة الثالثة عولمة الأفراد.

اما المفكر رولاند روبرسون Roland " فقد قسم العولمة إلى المراحل التالية:

✓ المرحلة الجنينية :

أمتدت هذه المرحلة في الفترة من القرن 15 إلى منتصف القرن 18، حيث كانت نقطة بداية ظهور ما يعرف بالدولة القومية الموحدة التي دافعت على هيمنة الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية على صعيد سلطة الحكم أو سلطة المجتمع.

✓ مرحلة النشوء :

امتدت هذه المرحلة من منتصف القرن 18 إلى 1870 حيث كان من مظاهرها ازدياد الاتفاقيات الدولية بين مختلف الدول وبدأ الاهتمام بموضوع القومية والعالمية معا.

✓ مرحلة الانطلاق :

استمرت هذه المرحلة من 1870 إلى عشرينيات القرن 20 واتسمت بظهور الأفكار الكونية في السياسة والاقتصاد والرياضة كذلك أقيمت المنافسات العالمية مثل الألعاب الأولمبية وجوائز نوبل، وشهدت هذه المرحلة اندلاع الحرب العالمية الأولى وإنشاء ما يسمى بعصبة الأمم.

✓ مرحلة الصراع من أجل الهيمنة : بدأت هذه المرحلة من عشرينيات القرن العشرين

إلى منتصف الستينيات من القرن الماضي، حيث بدأت الخلافات الفكرية حول

المصطلحات الناشئة الخاصة بالعولمة التي بلورت العولمة الحديثة في مرحلة الانطلاق.

✓ مرحلة عدم اليقين

امتدت من الستينيات إلى التسعينيات من القرن الحالي ومن مظاهرها إدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي وازدياد المنظمات العالمية وتدعيم نظام الإعلام العالمي و انتهاء الحرب الباردة و التوجه نحو الاهتمام بالمجتمع العالمي المدني والموتنة العالمية.

ثانيا- مفهوم العولمة بوجه عام

هناك رؤى عديدة في نشأة مصطلح العولمة إذ يرى البعض إن الصور الأولى لمصطلح العولمة بدء في أواخر الخمسينات حيث ورد تعبير (القرية الكونية) في كتابات (مارشال ماكلوهات) في أواخر الخمسينات واتبعه في العام 1970 في كتابه (حرب في القرية الكونية) والذي بين الاتجاه الذي بدء يفرض نفسه على صعيد العلاقات الدولية من خلال التأثير المتبادل بين مختلف دول العالم بفضل تقدم وسائل التكنولوجيا والمواصلات فيما يحدد (أنتوني جينز) في كتابه (الطريق الثالث- تجديد الديمقراطية الاجتماعية) الصادر في 1998 بأن تاريخ المصطلح يعود إلى عشر سنوات سابقة على كتابه،

فيما يرى آخرون إن المصطلح ظهر في بداية الثمانينات كما يؤكد ذلك (رولند روبرتسن) من إن العولمة ومرادفها التدويل أصبحت في النصف الثاني من الثمانينات مصطلحا شائعا في الدوائر الثقافية والتجارية والإعلامية وغيرها، فيما يقول البعض إن العولمة عبارة عن

نتاج التطور التاريخي الذي حدث في قلب النظام الرأسمالي وهي ولادة طبيعية لهذا النظام وهي وسيلة لتصدير أزماته الخائفة التي يعاني منها هذا النظام الذي بدأت هياكله تتآكل كلها، ومن هنا يمكننا القول إن العولمة هي أعلى مراحل الامبريالية العالمية.

التعريف اللغوي: العولمة هي ترجمة لكلمة Globalisation المشتقة من كلمة

Globe أي الكرة و المقصود هنا الكرة الأرضية و ، يتحدث علماء الاجتماع في مجال

التحديث عن " " Global Culture " أي الثقافة العالمية والـ " Globalization " باللغة

اللاتينية تدل على مشروع لمركزة العالم في حضارة واحدة ، كما ويعتبر المصطلح مرادفا

لصفة العالمية (Mondiale) يترجم مصطلح العولمة إلى الفرنسية (Mondialisation)،

و يستعمل للدلالة عن الحركة و النشاط الذي يستهدف توجيه العالم ، وأما في اللغة العربية

فيمكن قياس كلمة عولمة على وزن فوعلة ، وعولم على وزن فوعل ، بمعنى قولب ، أي

أعطى شيئا معينا ميزات جديدة وفق نموذج محدد و مضبوط أو ، حوا شيئا من وضع إلى

وضع آخر بناء على نمط جاهز و معد مسبقا

التعريف الاصطلاحي: على الرغم من عدم وجود تعريف محدد، فإن مصطلح العولمة يشير

عادة إلى تضاؤل المسافات الفاصلة بين الأمم سواء فيما يتعلق بانتقال السلع والخدمات او

انتقال العمالة ورأس المال او انتقال الأفكار وأنماط السلوك والقيم فلا بد ان يكون للعولمة

منافع وأضرار في نفس الوقت، وهي حركة تستهدف تحطيم الحدود الجغرافية والجمركية

وتسهيل نقل الرأسمالية عبر العلم كله كسوق كونية .

ثالثا-نشأة العولمة الاقتصادية

يعود تاريخ نشوء العولمة الاقتصادية الى بداية النظام الرأسمالي العالمي خلال القرن السادس عشر و ظهور الشركات متعددة الجنسيات (العابرة للقارات) و تحرر الاستثمار الاجنبي المباشر و ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية و الاقليمية و توسع نطاق التجارة الدولية.

ويرى الباحثون أن العولمة عملية تراكمية أي أن هناك عولمات صغيرة سبقت ومهدت الطريق للعولمة التي نشهدا اليوم حسب رأي هذا الفريق والجديد فيها هو تزايد وتيرة تسارعها ونشاطها في الفترة الأخيرة بفضل تقدم وسائل الإعلام والاتصال والنقل والمواصلات والتقدم العلمي بشكل عام . كما ان العولمة اتخذت وجها جديدا يركز على الهيمنة الثقافية و العسكرية لدرجة ان البعض من المفكرين (سمير أمين) يصفها بأنها امبريالية جديدة جاءت لتكون بديلا عن الاستعمار القديم.

رابعا- مفهوم العولمة الاقتصادية

تتفق الكثير من التعاريف على ان العولمة الاقتصادية تعني تدفق رؤوس الأموال عبر الحدود والتوسع المستمر والمتزايد لحدود الأسواق المتبادلة بين الدول، وتشير إلى الترابط الإقتصادي المتزايد بين دول العالم، نتيجة لحركة السلع والخدمات عبر حدود الدول، وتعتبر الأهمية المتزايدة للمعلومات التي تخص النشاطات الإنتاجية من أهم القوى الدافعة

للعولمة الاقتصادية، بالإضافة إلى سرعة تطوير العلوم والتكنولوجيا في الأسواق التي تستخدم تلك الأنظمة والتي ساهمت في إنتشار اقتصاد ذلك البلد الى جميع أنحاء العالم، وإستخدام هذه المعلومات الإقتصادية العابرة للحدود في تطوير الصناعات في كل مصانع العالم.

كما عرفها صندوق النقد الدولي بأنها "التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل بالسلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود إضافة إلى رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله"

خامسا - مظاهر العولمة الاقتصادية

توجد أربعة مظاهر أساسية يعتقد أنها أدت إلى بروز تيار العولمة الاقتصادية ، وهي :

➤ **تحرير التجارة الدولية:** ويقصد بها تكامل الاقتصاديات المتقدمة والنامية في سوق عالمية واحدة، مفتوحة لكافة القوى الاقتصادية في العالم وخاضعة لمبدأ التنافس الحر.

➤ **تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة:** إن تحرير أسواق النقد العالمية من القيود والثورة العالمية في الاتصالات الناجمة عن الوسائل والأدوات التكنولوجية الجديدة كانا السببين الرئيسيين في تحويل أنشطة البنوك التقليدية إلى بنوك شاملة، تعتمد على إيراداتها من العمولات المكتسبة من الصفقات الاستثمارية .

➤ **الثورة المعرفية:** وتتمثل في التقدم التكنولوجي والعلمي الذي جعل العالم أكثر اندماجا وسهل حركة الأموال والسلع والخدمات والأفراد.

➤ **تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات:** وهي التي تعتبر من العوامل المهمة للعولمة، فهي مدعومة بصورة قوية من دولها ولها تأثير كبير في النشاط الاقتصادي العالمي لقدرتها على استغلال الفوارق بين الدول في هبات الموارد ومرونتها الجغرافية.

سادسا - أهم مؤسسات العولمة الاقتصادية

وهي مؤسسات اقتصادية دولية وتتمثل في:

1- البنك الدولي:

هو مؤسسة مالية أنشئت سنة 1945، وبدأ النشاط بها في جوان 1946، وكانت الحاجة الماسة لإنشاء هذا البنك هي توفير رأس المال الوفير، لإعادة بناء وتعمير ما دمرته الحرب العالمية الثانية، وهو يتوفر على خمس مؤسسات:

➤ البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

➤ المؤسسة الإنمائية الدولية.

➤ هيئة التمويل الدولية.

➤ وكالة ضمان الاستثمار المتعدد الأطراف

➤ المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار

و تتمثل أهداف البنك الدولي فيما يلي

- حل مشكلة التعمير في الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية ومشكلة تنمية اقتصاديات البلدان النامية؛
- منح أو ضمان القروض في المشروعات التي تحقق أغراضها؛
- تقديم المعونة الفنية للدول؛
- توجيه بعض موارده لتشجيع الاستثمار الخاص في الدول الأعضاء؛
- تسوية الخلافات المالية بين الدول الأعضاء .

2- المنظمة العالمية للتجارة.

تقع المنظمة العالمية للتجارة (WTO) بجنيف-سويسرا- وأنشئت عام 1995 وحلت محل اتفاقيات الجات (GAAT)، وهي مشروع قديم يعود إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية حيث طرح الرئيس الأمريكي روزفلت ورئيس الوزراء البريطاني تشرشل عام 1941 فكرة إنشاء منظمة للتجارة العالمية، من أجل تمكين الولايات المتحدة وبريطانيا من الوصول إلى المواد الخام الأولية.

و تتمثل أهداف منظمة التجارة العالمية في إيجاد المنتدى العام للمفاوضات التجارية وتقديم المساعدات الفنية والمالية للدول الأعضاء وتخفيض التعريفات الجمركية وإزالة القيود التي تحد من التجارة العالمية وتحقيق التنمية ومعاملة الدول الأولى بالرعاية ومبدأ المعاملة الوطنية.

ولا تعد الجزائر عضوا في هذه الهيئة بالرغم من المساعي التي بذلتها في هذا المجال.

3- الشركات متعددة الجنسيات Multinationales.

إن أول من استخدم تعريف الشركات متعددة الجنسيات حسب فرانسوا كيزني Chesnais François هو ريشارد فارنون Vernon Raymond، حيث يقول: "الشركة متعددة الجنسيات هي شركة كبيرة لها فروعها الصناعية وتتواجد على الأقل في ستة دول". وهي تعتبر في الأصل منشأة أعمال دولية ذات مركز إنتاجية متوطنة في أكثر من دولة واحدة وبالإضافة إلى القوة الاقتصادية التي تتمتع بها والتي تتخطى الحدود الوطنية للدول التي تنشأ فيها، فهي تتميز بما يلي:

- ضخامة رؤوس أموالها.
- تنوع أنشطتها حيث تنتج وتسوق مختلف المنتجات
- انتشارها الجغرافي اللامحدود وقدرتها على التوسع.
- لها مقدرة كبيرة على تعبئة الموارد المالية والطبيعية والبشرية.

4- الاتحاد الأوروبي:

من مظاهر العولمة الاقتصادية أيضا، حدوث تكتلات اقتصادية مختلفة لعل من أهمها الاتحاد الأوروبي (Union European) الذي أنشأ بموجب معاهدة ماسترخيت بهولندا عام 1993، والذي يضم حاليا 25 دولة، تعمل على تحقيق الوحدة الاقتصادية والسياسية والعسكرية فيما بينها، ومن أهم بنود الاتحاد الأوروبي:

- إقامة البرلمان الأوروبي.

• إقامة اتحاد نقدي وتأسيس بنك مركزي واحد أصدر العملة الأوروبية الموحدة (اليورو)، وأصبحت جارية المفعول ابتداء من عام 2002، وهي الدليل على التكامل الحقيقي دون النظر إلى الماضي الأسود.

• منح المواطنة الأوروبية التي تسمح للمواطن الأوروبي بالتحرك من دولة إلى أخرى دون جواز سفر والاستفادة من المساعدة الدبلوماسية من أي سفارة أوروبية.

و مع ذلك ، فان المستوى الاقتصادي داخل بلدان الاتحاد الاوروبي يظل متباعدا حيث حققت بعض دوله نموا اقتصاديا معتبرا في حين ما تزال بعض اقتصادياته -و خاصة في الضفة الجنوبية للبحر الابيض المتوسط و بلدان اوروبا الشرقية- تعاني من ضغوط اقتصادية و اختلالات مالية وصلت بأحد دوله وهي اليونان الى اعلان افلاسها بسبب تراكم الديون الضخمة .

5- الشركات متعددة الجنسيات :

هي شركات عابرة القوميات وعالمية النشاط وتعتبر أحد السمات الأساسية للعولمة فهي تؤثر بقوة على الاقتصاد العالمي من خلال ما يصاحب نشاطها من نقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية وتأكيد ظاهرة العولمة في كافة المستويات.

النشاط التطبيقي

كيف تستفيد البلدان النامية من منافع العولمة الاقتصادية ؟ و ما هي تكلفة تلك

الاستفادة ؟

هل تعتبر العولمة عامل محفز على توسيع الاعمال الدولية لمنظمات الأعمال او انها قد

تعيق ذلك التوسع لدى بعضها سبب المنافسة الشرسة و عدم التجانس في الموارد وأختلاف

القدرات التنافسية التي تمتلكها تلك المنظمات؟

هل ما يزال للعولمة بريق الان ام انطفأت شعلتها ؟ و ما هي الظاهرة الدولية التي عوضتها؟

المحور التاسع :التحالفات الاستراتيجية

تعد التحالفات الاستراتيجية من بين الخيارات الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين المؤسسات في الكثير من دول العالم ومن الظواهر الحديثة في بيئة الشركات المعاصرة وتختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية في أن المشروع التقليدي هو مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور المشروع من ذاته ،أما في التحالفات فتقوم شركتان بالكامل بتجميع مواردها مباشرة في تعاون يتجاوز حدود المشروع المشترك. ويهدف التحالف الاستراتيجي الى تقليل درجة المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسات لو قامت بالعمل منفردة اضافة الى تعظيم المنافع المشتركة عن طريق استغلال الموارد المتاحة بشكل جماعي و تحقيق اهداف التحالف وهذا ما يحقق للشركات المتحالفة مزايا تنافسية في السوق الدولي .

ونظرا للثراء اللغوي للتحالف الاستراتيجي فهو يأخذ عدة مصطلحات منها "التعاون الاستراتيجي المساهمة الاستراتيجية ، التنسيق الاستراتيجي ، التحالف من الباطن، استراتيجية المرافقة ،اتفاق تعاوني ."

اولا - مفهوم التحالف الاستراتيجي

تعد التحالفات الاستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة، وتندرج في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة.

و يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع و بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها "

ثانيا - خصائص التحالفات الاستراتيجية :

من التعريف السابق نستنتج ان خصائص التحالفات الاستراتيجية تتمحور حول النقاط التالية

✓ كبر حجم المشروعات واتساع مداها وذلك ناتج عن تجميع قدرات الحلفاء، حيث تمكن كل حليف من الدخول في مشروعات كانت اكبر من قدرات كل واحد منهما لو بقي منفردا .

✓ تغطي التحالفات مجال نشاط اوسع .

✓ تكون التحالفات بين طرفين على الاقل وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية أو قد تكون بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تكون التحالفات متعددة الاطراف .

✓ يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي لديه مسؤولية لأدائه .

✓ تقدم التحالفات حلول ابتكاريه لمشاكل العمل حيث يجتهد المتحالفون كي يتمكنوا من حل المشاكل التي تطرأ أثناء العمل

✓ وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة حيث يزيد توفر الثقة بين الحلفاء على قدرتهم لمواجهة المشاكل والتعارض

✓ ان المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالف لان روح التعاون التي سمحت بتجميع القدرات المتنوعة سوف تحسن العائد من التحالف

ثالثا -دوافع و أهمية التحالف الاستراتيجي :

من خلال ما تم طرحه في الفكر الاداري المرتبط بالتحالفات الاستراتيجية برزت مجموعة من الدوافع التي أكد عليها الباحثون و عدوها بمثابة المحركات التي تدفع المنظمات لتكوين

تحالف استراتيجي و التي من بينها ما يلي:

1. الدخول الى اسواق جديدة.

تقوم بعض المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول الى اسواق جديدة و اختراق صناعات متعددة و قد يكون الدخول الى الاسواق المقيدة بتعليمات حكومية و حماية عالية من بين الدوافع التي تؤدي الى تكوين تحالفات استراتيجية بين الشركات لتسهيل عملية الاختراق و يعد التحالف في مجال صناعة الادوية مثالا بارزا في هذا المجال (merck,Fujisawa,Bayer,)

2. التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة .

يساهم التحالف الاستراتيجي بين الشركات على تعلم المهارات التي يتمتع بها الحليف الاخر و تعلم التكنولوجيات الجديدة المستخدمة في الصناعة او المنتج الذي يتم انتاجه بالشراكة و هذا ما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية .

3. تشكيل المعايير الصناعية .

تستطيع المنظمة من خلال تكوين تحالف استراتيجي تحديد المعايير الخاصة بالصناعة ففي صناعة الكيمياء الحيوية وأشباه الموصلات قامت العديد من المنظمات بتشكيل تحالفات استراتيجية من اجل تحديد معايير للصناعة الناشئة و يتوقف نجاح المعايير التكنولوجية على عدد الشركات التي تعتمدها أو تتبناها .

4. تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية.

يساهم التحالف الاستراتيجي في خفض التكاليف و الحصول على خبرات تصنيعية عالية الجودة مما ينعكس اثرها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.

5. المشاركة في المخاطر .

يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة او على الاقل السيطرة او التهديدات التي يمكن ان تنشأ و لذلك يعتبر التحالف الاستراتيجي أحد الخيارات لمواجهة المخاطر الناجمة عن المنافسة الشديدة في السوق .

6. المشاركة بالمعرفة والخبرات.

تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من ابرز الدوافع التي تشجع على تكوين التحالفات الاستراتيجية كما ان استغلال المعرفة المتوفرة لدى الاخرين او تكوين الخبرات المشتركة يعد احد اسباب تكوين التحالفات الاستراتيجية و عليه فان التحالف يعطى للمنظمة الموارد التي تحتاجها و التي في الغالب لا يمكن الحصول عليها عن طريق السوق او قد تكون عملية اقتنائها مكلفة جدا و بذا تصبح المشاركة في الموارد من بين دوافع المنظمات نحو تكوين التحالف الاستراتيجي.

و فيما يلي تصنيفا للأسباب التي تشجع المنظمات على الدخول في تحالف استراتيجي وفق الانواع الثلاث الرئيسية لظروف السوق التي تحدث فيها المشاركة(سوق ذات دورة بطيئة-سوق ذات دورة معيارية-سوق ذات دورة سريعة)

جدول (02): أسباب تكوين تحالف استراتيجي بين منظمات الاعمال حسب صنف

الاسواق.

دوافع انشاء تحالف استراتيجي	نوع السوق
<p>1-كسب مداخل الى اسواق جديدة.</p> <p>2-انشاء امتيازات في اسواق جديدة</p> <p>3-المحافظة على استقرار السوق و بناء معايير النشوء في السوق.</p>	اسواق ذات الدورة البطيئة
<p>1-تحقيق قوة سوقية .</p> <p>2-كسب مداخل الى الوارد التكميلية.</p> <p>3-التغلب على الحواجز التجارية.</p> <p>4-تجميع الموارد من اجل انشاء مشاريع تتطلب راس مال كبير.</p> <p>5-مواجهة التحديات التنافسية من قبل المنافسين الاخرين.</p> <p>6-تعلم اساليب عمل جديدة.</p> <p>7-تحقيق اقتصاديات الحجم بشكل افضل.</p>	اسواق ذات الدورة المعيارية
<p>1.السرعة في تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة.</p> <p>2. السرعة في دخول اسواق جديدة.</p> <p>3.المحافظة على قيادة السوق.</p> <p>4.تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة.</p> <p>5.المشاركة بمخاطر نفقات البحث و التطوير .</p> <p>6.التغلب على اللاتأكد و تقليل المخاطرة.</p>	أسواق ذات الدورة السريعة

Source: Hitt,micheal, A,Irland,R.Duane,And Hoskisson,Robert

E.2002.Strategic management competitiveness and Globalisation,5th

editon,Thomson South-Western.N.Y

رابعاً - أنواع التحالفات الاستراتيجية و تصنيفاتها :

هنالك العديد من التصنيفات التي تخص التحالفات الاستراتيجية، و من أهمها نجد :

1- التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة .

و يمكن ان يضم هذا التصنيف الأنواع التالية من التحالفات الاستراتيجية :

✓ المشروع المشترك Joint Venture :

تقوم المنظمات في اطار هذا النوع من التحالف الاستراتيجي بتكوين كيان مستقل قانونيا من خلال المشاركة ببعض مواردها و قابليتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية و يعد المشروع المشترك خيارا استراتيجيا فاعلا لا سيما عند حاجة المنظمة الى بناء علاقات طويلة الامد او تحويل المعرفة من خلال التعلم من خبرات المنظمات الاخرى و تعتبر هذه المعرفة من المصادر الاساسية للميزة التنافسية.

ومن اهم اسباب المحفزة للدخول في المشروع المشترك ما يلي:

- الرغبة في التكامل العمودي
- تعلم وتحسين مهارات الشريك
- توسيع المهارات و تحسينها .
- تطوير و تشكيل التكنولوجيات الحديثة و المعايير الصناعية المستقبلية.

✓ التحالف على اساس حق الملكية .

يقوم هذا النوع من التحالف الاستراتيجي على اساس امتلاك اطراف التحالف ميزة تنافسية تتمثل في راس المال الذي يشكل سيطرة لاتخاذ القرارات و عليه يمكن ان يكون هذا التحالف تحالفا مملوكا بالأغلبية اذا كان الشريك المبادر يمتلك حصة أكبر

في راس المال او يكون التحالف مملوكا بالأقلية في حالة امتلاك الشريك المبادر
لحصة أقل من الشريك الاخر في راس المال.

✓ التحالف بغير حق الملكية .

لا يعتمد هذا النوع من التحالف على حق الملكية ولكن على تطوير علاقات تعاقدية
للمشاركة ببعض الموارد المادية والبشرية و التكنولوجية و المالية المتميزة و تجميعها
في المشروع من اجل خلق ميزة تنافسية و لا يتطلب هذا النوع انشاء منظمة مستقلة
منفصلة بل التزاما من الاطراف على تجميع الموارد المشتركة لتحقيق الهدف
المشترك.

ومن أهم مظاهر هذا النوع من التحالف في الوقت الحاضر اتفاقيات التراخيص و
اتفاقيات التوزيع و عقود التجهيز .

2- التصنيف الوظيفي.

تتضمن التحالفات الاستراتيجية وفق هذا التصنيف الأنواع التالية:

✓ **التحالف المالي** يقوم هذا النوع من التحالف على اسهام المنظمة في راس مال
منظمة أخرى او تقديم قروض مالية معتبرة مقابل المشاركة في الارباح و غيرها من
الاهداف الاخرى .

و يمكن ان يأخذ التحالف المالي شكل :

- التحالف المالي متعدد الشركاء . أو
- التحالف المالي عبر الدول مثل التحالف الذي تم بين صناعة السيارات
اليابانية و نظيرتها الكورية .

✓ التحالف التكنولوجي

يعتمد هذا التحالف على قيام المنظمات بالاشتراك في استغلال المزايا التكنولوجية بشكل مشترك من أجل تقليل تكاليف البحث و التطوير التي قد يتحملها كل طرف اذا ما قام به منفردا .

✓ التحالف التسويقي .

تقوم بعض المنظمات بمشاركة خبراتها التسويقية و أسواقها الاستهلاكية فيما بينها و استغلالها لتحقيق المزايا التنافسية حيث يمكن ان يتم ذلك من خلال حملات الدعاية و الاعلانات المشتركة و غيرها من اساليب التسويق المبتكرة الاخرى و عادة ما يكون هذا في مجال خدمات الطيران مثل التحالف الدولي - **One World** - الذي يضم في الوقت الحاضر أكثر من 900 وجهة في 170 دولة بمئات من صالات المطارات في العالم.

✓ التحالف اللوجستيكي.

يتضمن التحالف اللوجستيكي تقديم خدمات الدعم اللوجستية لمنظمة أخرى مثل خدمات النقل و التوزيع.

3- التصنيف حسب التحالف الافقي مقابل التحالف العمودي.

✓ التحالف الأفقي .

يتم هذا النوع من التحالف من خلال تشكيل علاقة مشتركة مع الشركاء من نفس النشاط او الصناعة .

✓ التحالف العمودي.

يتم هذا النوع من التحالف من خلال تشكيل علاقة مشتركة مع الشركاء من صناعات مختلفة مثل التحالفات الاستراتيجية بين المنتجين و المسوقين في صناعة البن.

خامسا: مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الولوج إلى الأسواق الدولية.

تفيد العديد من الدراسات الى أن التحالفات الإستراتيجية توفر العديد من الفوائد الأساسية للمؤسسات التي تسعى إلى دخول أسواق جديدة و من أهم الفوائد التي يمكن تقديمها ما يلي :

1- الوصول إلى أسواق جديدة : إحدى أهم الفوائد الرئيسية لتشكيل تحالفات استراتيجية لدخول السوق هي فرصة الوصول إلى أسواق جديدة. من خلال الشراكة مع شركة محلية أو لاعب راسخ في السوق المستهدفة، يمكن الاستفادة من قنوات التوزيع الحالية وقاعدة العملاء ومعرفة السوق. و هذا يمكن أن يقلل بشكل كبير من الوقت والموارد اللازمة لاختراق سوق جديدة وإنشاء موطئ قدم.

2- الموارد والخبرات المشتركة : تتضمن التحالفات الإستراتيجية تجميع الموارد والقدرات والخبرات الخاصة بالشركات الحليفة. و هذا ما يساعد كل شريك من الاستفادة من نقاط القوة لدى الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تحقيق استراتيجية دخول السوق أكثر كفاءة وفعالية.

3- تخفيف المخاطر : عادة ما يكون قرار الولوج للأسواق الجديدة قرارا محفوقا بالمخاطر، خاصة في المناطق غير المألوفة او المعروفة . الا ان الدخول في التحالفات الاستراتيجية قد يساعد في التخفيف من هذه المخاطر من خلال تقاسم العبء وتوفير شبكة أمان و من خلال الشراكة مع شركة محلية أو شريك قوي، يمكن الاستفادة من معرفة السوق والخبرة التنظيمية والعلاقات الراسخة مع شبكة الموردين و الموزعين. ان هذا التقارب التعاوني يساعد على تجاوز العوائق القانونية و الثقافية للبيئة المحلية المستهدفة ، وتقليل المخاطر التشغيلية العالية، وزيادة فرص نجاح المشاريع المشتركة .

4- زيادة الثقة في المعاملات : يؤدي التعاون مع شريك حسن السمعة وراسخ أن يعزز مصداقية السوق وسمعة العلامة التجارية. وذلك من خلال ربط العلامة التجارية بشريك موثوق في السوق المستهدفة، وهذا ما يمكن من الحصول على الاعتراف الفوري والثقة من العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. و بناء على ما تقدم فان التحالفات الاستراتيجية تمنح الشركاء ميزة تنافسية على الوافدين الجدد ويساعد على بناء أساس قوي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

5- التعلم وتبادل المعرفة : توفر التحالفات الإستراتيجية فرصة ملائمة للتعلم وتبادل المعرفة بين الشركاء وذلك من خلال التعاون مع شريك لديه خبرة في سوق أو صناعة معينة، وهذا ما يعرف بأفضل الممارسات كما يمكن الحصول على معلومات السوق التي تساعد الاطراف الحليفة من تبادل المعرفة السوقية بصفة خاصة و هذا

ما يزيد من تحسين استراتيجية دخول السوق المستهدفة ، والتكيف مع ظروف السوق المحلية، والبقاء في صدارة المنافسة.

- دراسة حالة تطبيقية.

التحالف الاستراتيجي بين شركة LG Electronics و Netflix

يعد التحالف الاستراتيجي بين Netflix و LG Electronics بمثابة دراسة حالة ملائمة للاستفادة من الشراكات لدخول السوق حيث سعت شركة Netflix إلى دخول السوق الكورية الجنوبية، التي كان يهيمن عليها اللاعبون المحليون و بعض الشركات من تايوان.

تمت العملية من خلال الشراكة مع LG Electronics ، إحدى شركات الإلكترونيات الاستهلاكية الرائدة في كوريا الجنوبية، تمكنت Netflix من الوصول إلى شبكات التوزيع الواسعة لشركة LG والتعرف على علامتها التجارية.

سمح هذا التحالف لـ Netflix بالتغلب على تحديات الحواجز الثقافية و تفضيلات المحتوى المحلي. وقد وفر حضور LG القوي وسمعتها في كوريا الجنوبية منصة لـ Netflix للوصول إلى جمهور أوسع وترسيخ نفسها كلاعب رئيسي في السوق و تم تثبيت برامج شركة Netflix في الأجهزة الالكترونية LG كخيار متاح للمشاهدة عبر هذه المنصة العالمية .

النشاط التطبيقي.

المطلوب البحث في شبكة الأنترنت عن نماذج دولية ناجحة في التحالفات الاستراتيجية بين شركات عالمية معروفة؟.

ما هي أسباب و دوافع التحالف الاستراتيجي العالمي " ONE WOLD " الذي تم بين شركات الطيران ؟ .

المراجع المعتمدة في المطبوعة:

- 1- محمد سعيد اوكيل و آخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، منشورات معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر مارس 1994، ص 107.
- 2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 44.
- 3- عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص 113-114.
- 4- شريف بوقصبة، البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: الحدود و المكونات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي، العدد الثامن -المجلد الثالث، السنة 2015) ص 126-152.
- 5- محمود فرج بكر مرسي، ياسمين البدي صابر شرف، "دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية بسوهاج" المجلة الدولية للعلوم الادارية و والاقتصادية والمالية المجلد 3، العدد 8، يناير 2024.
- 6- مصطفى أحمد سيد، "التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الاعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 18، العدد 71، 1997.

7-سعد على العنزي، جواد محسن راضي " التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم -مداخل-تطبيقات)،الطبعة الاولى 2011، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان،الاردن .

8-بوروي ساعد، الحوافز الممنوحة للاستثمار الاجنبي المباشر في دول المغرب العربي - دراسة مقارنة- رسالة ماجستير غير منشورة ،2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1. الجزائر.

9-Okamoro,H. »Detrerminants of succesfull Reachearch and devlopement cooperation in Japanese small Business ,the impact of organisation and contractuel charactiristic ;Reaserch Policy,36,1529-1544.

10- ناصري سمية "دروس في البيئة الدولية للمؤسسة ،موجهة لطلبة الماستر 02 ،تخصص تسيير الموارد البشرية 2020/2019 ، المركز الجامعي بريكة .

12- مجيد على حسين، عفاف عبد الجبار سعيد "مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي" الطبعة الاولى 2004 ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

13- Anna Claudia Pellicelli, Strategic Alliances, Eadi Workshop (Clusters and global value chains in the north and the third world,

University of Piemonte Orientale, Faculty of Economics, Navara, Italy,
30/31 octobre, 2003, pp 11-12.

[14- https://fastercapital.com/content/The-Power-of-Partnerships---Strategic-Alliances-for-Your-Market-Entry.html.](https://fastercapital.com/content/The-Power-of-Partnerships---Strategic-Alliances-for-Your-Market-Entry.html)

15 - شمام عبد الوهاب ،أمال بوسمينة" التحالف الاستراتيجي و دوره في دخول
المؤسسات للأسواق الدولية " مجلة الدراسات المالية ،المحاسبية و الادارية ، جامعة ام
البواقي ،العدد 2014/01 . ص 33-45.