



العنوان

دور الإدارة الإستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية

دراسة ميدانية : مؤسسة " بسكو ستار " برج بوغريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ- رحمانى سناء

إعداد الطالب (ة):

نصري عبد النور

لجنة مناقشة

الصفة
رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

الرتبة
أ- مساعدة
أ- مساعدة
أ- مساعدة

الإسم
بن يوسف نوة
تاهمي نادية
داود خيرة

السنة الجامعية: 2012-2013



التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

قال خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

وانطلاقاً من رد الجميل لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع، أحب أن أشكر كل من أستاذتي ومشرفي المحترمة رحمانى سناء على مجهوداتها في إنارة دربي وتوجيهي طيلة فترة انجاز هذه الرسالة المتواضعة، وكل أساتذتي الكرام على مجهوداتهم في تعليمي وارشادي طيلة فترة دراستي التي دامت 5 سنوات.

كما أشكر كل عمال جامعة محمد بوضياف المسيلة

دون إستثناء

وكل من ساهم من قريب ومن بعيد، ولو بالكلمة

الطيبة.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ث	المقدمة العامة
الفصل الأول مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية الدولية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
7	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الادارة الاستراتيجية
7	الفرع الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
10	الفرع الثاني: خصائص الادارة الاستراتيجية
10	المطلب الثاني: نظرة حول الفكر الإستراتيجي
13	المطلب الثالث: مستويات الادارة الإستراتيجية
14	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الادارة الاستراتيجية
14	الفرع الأول: أهداف الادارة الاستراتيجية
15	الفرع الثاني: أهمية الادارة الاستراتيجية
17	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية الدولية
17	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية الدولية
17	الفرع الأول: الادارة الاستراتيجية الدولية
17	الفرع الثاني: الأسباب التي دفعت الشركات إلى التعامل دوليا
19	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية الدولية
20	المطلب الثالث: مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية

20	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال
21	الفرع الثاني: مداخل الانتقال إلى السوق الدولية
26	المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية الدولية
26	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية الدولية
26	الفرع الأول: مرحلة صياغة الرؤيا الاستراتيجية
26	الفرع الثاني: مرحلة صياغة رسالة المنظمة
27	الفرع الثالث: تحديد الأهداف الاستراتيجية
28	الفرع الرابع: تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة
30	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية الدولية
30	الفرع الأول: مفهوم صياغة الاستراتيجية الدولية
31	الفرع الثاني: خطوات ومداخل صياغة الاستراتيجية الدولية
34	الفرع الثالث: تطبيق نموذج جماعة بوسطن (B C G) لتحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة
36	المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية الدولية
41	المطلب الرابع: عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية الدولية
45	خلاصة
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي الميزة التنافسية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
50	الفرع الأول: التكلفة الأقل
51	الفرع الثاني: تميز المنتج

52	الفرع الثالث: التنافس بالوقت
52	الفرع الرابع: التنافس بالجودة
53	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
54	المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية
61	المبحث الثالث: إستراتيجية أعمال الشركات الدولية كأساس للميزة التنافسية
61	المطلب الأول: إستراتيجية تدويل الأعمال والأنشطة
61	الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم
65	الفرع الثاني: إستراتيجية تدويل الأعمال و الأنشطة
66	المطلب الثاني: إستراتيجية التعامل مع المنافسة الدولية
66	الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
67	الفرع الثاني: إستراتيجية التميز
69	الفرع الثالث: إستراتيجية قيادة التكلفة
71	المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس ومخاطرها
71	الفرع الأول: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس
72	الفرع الثاني: مخاطر تنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس
73	المطلب الرابع: الاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية المتواصلة
75	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية مؤسسة سكوتار برج بوعريش
77	تمهيد

78	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الأول: منهجية البحث
78	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة بسكوستار
79	المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة
80	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة
83	المطلب الأول: رسالة المؤسسة
83	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
84	المطلب الثالث: الإستراتيجيات المتبع من طرف المؤسسة لتسويق منتجاتها
89	المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة بسكوستار
89	المطلب الأول: واقع التصدير بالمؤسسة
91	المطلب الثاني: تشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحليل SOWT
93	المطلب الثالث: أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند اختراق الأسواق الدولية
95	المطلب الرابع: استراتيجية التميز كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
96	خلاصة
98	الخاتمة العامة
103	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
09	الشكل رقم(1)مثلث تفاعل عناصر الادارة الاستراتيجية
14	الشكل رقم(2)مستويات الادارة الاستراتيجية
32	الشكل رقم(3)مصفوفة مداخل السيطرة والطيير-التركيز-
34	الشكل رقم (4) مصفوفة جامعة بوسطن الاستشارية BCG
37	الشكل رقم(5)مصفوفة صياغة وتطبيق الاستراتيجية
57	الشكل رقم(6)منحنى حجم الميزة التنافسية
74	الشكل رقم(7)الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية
82	الشكل رقم (8) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بسكوستار
86	الشكل رقم(9) قناة التوزيع الأولى
87	الشكل رقم(10) قناة التوزيع الثانية
87	الشكل رقم (11) قناة التوزيع الثالثة
88	الشكل رقم (12) العلامة التجارية لمؤسسة بسكوستار
91	الشكل رقم (13) تحليل swot

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
11	الجدول رقم(1) أهم مدارس الفكر الاستراتيجي
58	الجدول رقم (2) نطاق التنافس
71	الجدول رقم (3) الموارد والمهارات لتنفيذ الاستراتيجية
71	الجدول رقم (4) مخاطر الادارة الاستراتيجية

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها تطورات عديدة صاحبها ظهور منافسة قوية وشديدة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

فالسريعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متحذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طريقة للكشف على سر نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر وما هو السبب في الأداء المتميز و المتواصل .

لعل الإجابة تكمن في نجاح استراتيجياتها، فهناك الكثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير إستراتيجيا هاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس في الصناعات التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح .

ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المؤسسات في معظم الدول إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الدولية وتطبيقها في إدارتها.

فعندما تعتمد المؤسسة على أسلوب الادارة الاستراتيجية الدولية فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها و تستغلها عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها .

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

1. الاشكالية العامة:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتتفرع عن الاشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي أشكال دخول المؤسسة محل الدراسة إلى السوق الدولية؟
2. ما هي أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الدخول إلى السوق الدولية؟
3. ما هي أهم الميزات التي تساعد المؤسسة في الدخول إلى الأسواق الدولية؟

2. الفرضيات:

للإجابة على اشكاليات الرسالة تم اقتراح مجموعة من الفرضيات كالتالي:

1. تعتمد المؤسسة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية إما على التصدير المباشر أو الغير مباشر.
2. تواجه المؤسسة مشاكل تكون داخلية وخارجية.
3. تعتمد المؤسسة من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية إما على استراتيجية التكلفة الأقل أو التميز.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على مجموع من الأسباب تنوعت بين الذاتية والموضوعية حيث أن:

• الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على الموضوع والتعمق فيه أكثر، خاصة أنه يمس جزءا من تخصص الدراسة.

• الأسباب الموضوعية:

- نقص اهتمام مسيري المؤسسات الجزائرية للإدارة الاستراتيجية الدولية، ما يعرض مؤسساتهم لخطر ضعف مركزهم التنافسي، وبالتالي الخروج من السوق.

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ما نراه اليوم من تسارع المؤسسات العالمية على مختلف أشكالها إلى انتهاج الادارة الاستراتيجية الدولية كوسيلة لبقائها في السوق، ونموها وخلق ميزة تنافسية تحقق لها موقع متميز في السوق يضمن لها عوائد عالية ، خاصة في ظل بيئة سريعة التغير .

ومحاولة معرفة واقع مؤسساتنا في التعامل مع الادارة الاستراتيجية الدولية، وما مدى تقبلها لها كحل لمواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات العالمية ذات التنافسية العالية ، خاصة وأن منتجاتها تدخل السوق الجزائرية بدون عوائق جمركية تحد من قدرتها التنافسية .

5. أهداف البحث:

- يهدف الباحث من خلال هذه الرسالة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- محاولة الاجابة على مجموعة التساؤلات التي تم طرحها سابقا.
- محاولة ايجاد مرجع يعتبر كمدخل للتعرف على الموضوع للمتخصصين وغير المتخصصين.
- محاولة ايجاد موقع المؤسسات الجزائرية في خريطة الادارة الاستراتيجية الدولية.
- تنبيه المسؤولين الى أهمية الادارة الاستراتيجية الدولية في خلق مركز تنافسي مريح للمؤسسات الجزائرية التي تشهد منافسة كبيرة.

6. حدود الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة، وتمثل هذه المحددات في:

اقتصرت دراستنا على مؤسسة واحدة "بسكوستار" بالجزائر ولاية برج بوعرييرج.

7. منهجية البحث :

اعتمد الباحث في رسالته على المنهج الوصفي السردى لأنه الأنسب لطبيعة الموضوع، اضافة الى منهج دراسة الحالة من أجل اختبار الموضوع تطبيقيا ومدى تطبيقه في الحياة العملية. مستعملا في ذلك أدوات البحث العلمي التالية:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- المقابلات والزيارات الميدانية.

8. خطة البحث:

تم تقسيم الرسالة الى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي. حيث تطرقنا في الفصل الأول الى مدخل عام الى الادارة الاستراتيجية الدولية الذي قسم الى ثلاثة مباحث هي : ماهية الادارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية الدولية، عمليات الإدارة الاستراتيجية الدولية. ثم عرجنا على الفصل الثاني بعنوان تحقيق الميزة التنافسية، تناولنا فيه مايلي: ماهية الميزة التنافسية، مصادر ومحددات الميزة التنافسية، إستراتيجيات أعمال المؤسسات الدولية كأساس لبناء ميزة

تنافسية. وأنها بالفصل الثالث دراسة حالة بمؤسسة بسكوستار برج بوغريج الذي تضمن الباحث التالية: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تشخيص وضعية المؤسسة، دور الإدارة الإستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة بسكوستار. وختمها بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

تمهيد

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات او الدول ، كما ان التغير المستمر في الافكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة . وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الاعمال من تبني الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير ، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها ، وان التغير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية .

لذا سنحاول أن نتناول في هذا الفصل النقاط التالية.

— المبحث الأول: ماهية الادارة الإستراتيجية.

— المبحث الثاني : الادارة الإستراتيجية الدولية .

— المبحث الثالث : عمليات الادارة الإستراتيجية الدولية .

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

مجال الإدارة الإستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل، والذي يحاول أن يفسر المتغيرات البيئية، كما يساعد على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسي مستدامة .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم الإدارة الإستراتيجية من الضروري المرور بمفهوم الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، كون أن تطور هذا الأخير وتطور مفاهيمه وتاريخه أدى إلى بروز الإدارة الإستراتيجية وهذا على مختلف المستويات .

أولاً: الإستراتيجية

تعريف أنسوف: "الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل". (1)

تعريف ميتزبونغ: "الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في المناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة". (2)

تعريف شندلر: "الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات". (3)

تعريف بورتر: "الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، و/ أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف". (4)

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإستراتيجية هي: تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط

(1) نزار كاظم الركابي، " الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل، عمان، 2004، ص34.

(2) Lrène Foganhivevini, "organisation et Gestion L'entreprise", «aengne, pris, 4èdition ; 1988, p47.

(3) نزار كاظم الركابي، المرجع السابق، ص34.

(4) فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص22، 23.

القوة والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها مواجهة المنافسة ومعرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غايتها وبتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع به.

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط الإستراتيجي هو البحث عن ما يجب فعله في مجال واسع من القرارات، وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار السياسات، ووضع البرامج وتوزيع المسؤوليات، والبحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعداد جداول زمنية يومية. (1)

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في كونه يساعد على: (2)

- تحديد مجال عمل المنظمة وتعين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها أهدافها.
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المنظمة، وكذا تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة.

ما يمكن قوله بشأن التخطيط الإستراتيجي أنه ظهر في بيئة ديناميكية مستقرة لكن وتسارع التطورات والتغيرات البيئية وتعهدها، تم التحول إلى مصطلح أكثر شمولية هو الإدارة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك إلى: (3)

- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغير الذي يمس عناصر البيئة
- الصعوبة في توقع هذه المتغيرات.
- المرور من المنظور الاقتصادي التقني للبيئة إلى المنظور الاقتصادي الاجتماعي.
- مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية، وعملية إنجاز وتطبيقها، وهذا ما يعكس وجود عناصر السلطة التي كانت مجهولة.

ثالثا: الادارة الإستراتيجية

- تعريف دافيد 1995: "الادارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل". (4)
- تعريف ويلين وهينجر: "الادارة الإستراتيجية هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها". (5)

(1) نبيل خليل المرسي، "التخطيط الإستراتيجي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص14.

(2) نفس المرجع، ص 15.

(3) عبد الرزاق بن حبيبة، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص110، 111.

(4) مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الادارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص17.

(5) المرجع نفسه، ص17.

- **تعريف تومبسون:** "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الاهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الصلة بها".⁽¹⁾

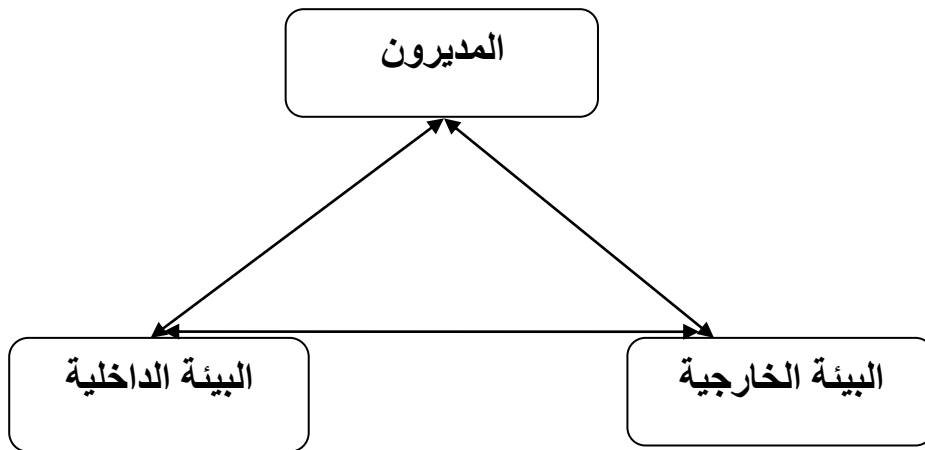
- **تعريف أنسوف:** "هي تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية كعملية منسقة تشمل ثلاث عناصر تتفاعل فيما بينها لاكتمال عملها وهي:⁽³⁾

- المديرين الذين يملكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
- البيئة الخارجية وتشمل كل المتغيرات كثيرة التأثير في نشاط المنظمة.
- البيئة الداخلية وتشمل كل موارد المنظمة وإمكاناتها.

تتمثل هذه العناصر في مجموعها ثلاث رؤوس فيما بينها، وهذا ما يظهر في الشكل التالي:
الشكل رقم (1) مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية .



المصدر: عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص56

(1) جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص20 .

(2) عبد العزيز بن حيتور، "الإدارة الإستراتيجية"، إدارة جديدة في علم متغير، عمان، 2007، ص45.

(3) عمر وصفي العقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، ص57.

الفرع الثاني : خصائص الادارة الإستراتيجية

تتميز الادارة الإستراتيجية بالخصائص التالية : (1)

- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج .
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة .
- ضرورة تطبيق النهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية .
- الإدارة الاستراتيجية نظام متكامل له مخرجات، عملياته، مداخلاته،
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة.
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة .
- فعالية المتابعة والتقييم .

المطلب الثاني : نظرة حول الفكر الاستراتيجي.

إن تتبعنا لمراحل التوجه الإستراتيجي يقودنا إلى الفجوة عميقة يصعب ممارستها كون ظهور الاستراتيجية يعود إلى سنوات بعيدة ترجع إلى سنوات بعيدة ترجع لنشأة الكائن البشري، وكون لهذا المصطلح مكانة كبيرة وهامة في عصرنا الحالي، ونظرا لوجود أفكار واتجاهات مختلفة حاولت أن تعطي معنى حقيقي له، نجد أنه من الضروري تحديد معناه بإبراز مختلف المدارس التي قامت بدراسة مفهوم الإستراتيجية والتي يمكن عرضها من خلال ثلاث اتجاهات هي :

- **الاتجاه الأول** : تضمن المدارس المهتمة بالقياس وهي مدرسة التصور، مدرسة التخطيط، ومدرسة التوقع.

- **الاتجاه الثاني** : تضمن المدارس المهتمة بفرص وتحديات البيئة ونقاط القوة والضعف للمؤسسة بالنظر إلى دور المورد البشري في الادارة الفاعلة، وهي مدرسة المقاولية، مدرسة المعرفة، مدرسة التمهين، مدرسة السلطة، المدرسة الثقافية والمدرسة البيئية .

- **الاتجاه الثالث**:تضمن مدرسة الهيكلية التي عن التوافق الكلي في المنظمة. (2)

ويمكن تلخيص أهم المدارس التي تناولت هذا المدخل الاستراتيجي في الجدول الموالي :

(1) مصطفى محمود ابوبكر، " الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص59، ص63.

(2) patrick perrotton, Seminaire :conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion ,université de paris dauphine-DEA 128 E-management fiche de lecteur2002.2003 Cit,p6.

الجدول رقم (1) : أهم مدارس الفكر الإستراتيجي.

الاتجاه	المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم المعالجة
الاتجاه الاول	1- مدرسة التصور _Concepn	_Philips elznick 1957 _berkeley _alfred D Chan dler 1962 _K .R.Andrews et W.D. Guth	_ التشخيص الداخلي و الخارجي _ الإستراتيجية عملية مدركة تصاغ من خلال التشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف) و الخارجي (الفرص والتهديدات). -الاستراتيجية عملية امتزاج القدرات التنظيمية والفرص داخل البيئة التنافسية (استخدام تحليل Swot)
	2- مدرسة التخطيط LaPlanification	-Higor Ansoff	-الإستراتيجية عملية مشكلة من الأهداف الموازنات، البرامج، الرقابة، التخطيط الاستراتيجي. -معرفة امكانيات المؤسسة الداخلية و الخارجية يسمح بوضع التحسينات الاستراتيجية في خطط استراتيجية طويلة الامد. -معرفة الأهداف، الموازنات، و برامج العمل يكون على مستوى المؤسسة ككل وفي ميدان العمل وعلى مستوى الوظائف. تتم الدراسة في بيئة مستقرة .
	3-مدرسة التموقع Possitionnement	-Michanel Porter ,Tung1994	-الإستراتيجية عملية تحليله. -معالجة المحيط الخارجي و الانتاحية الداخلية الفعالة والاختيار الاستراتيجي هم مردودية المؤسسة . -تتم الدراسة في بيئة مستقرة
الاتجاه الثاني	4-مدرسة التمهين -Apprantisage	-Quinn,Pinchot -Robert -Burgelman	هدف الادارة الإستراتيجية هو مضاعفة الهياكل التسلسلية في المؤسسات . -حسب دور الادارة الإستراتيجية يتركز على القرارات المتخذة في ظل أنظمة المؤسسة المنسقة في هيكل بياني منظم .
	5_مدرسة المعرفة -Cognitive	-Herbert Simon.March et autre	_الإستراتيجية عملية ذهنية تعالج على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة. _المهندس الحقيقي هو الذكي وله انتاج فكري.

<p>الإستراتيجية عملية استكشاف وتصوير . هدف الإدارة الإستراتيجية هو كيفية استعراض وتوجيه الإستراتيجية بمعنى عملية تحليل محور العملية الإستراتيجية على الرؤى لتوجيه المؤسسة التي تسير عليها. التصورات هي تعبير عام عن فكرة تخيلية .</p>	<p>-Kurt Lewin 1951</p>	<p>6-مدرسة المقاولية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تحاور. تضع هذه المدرسة الإستراتيجية في اتجاهين هما: السلطة الجزئية المتوقعة لتطوير الاستراتيجيات المهمة في المؤسسة، كما تركز على التحاور بين الممثلين الداخليين للمؤسسة فيما بينهم. السلطة الكلية المتوقعة خارج إرادة المؤسسة والتي تؤثر على الكل والمساهمين .</p>	<p>_ Bower et Doz 1979 _Pettigrew</p>	<p>7-مدرسة السلطة</p>	
<p>الإستراتيجية عملية ثقافية مشتركة . الثقافة هي المحور الذي يصل بين المؤسسة والبيئة والمتوافقة مع العمليات. تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية المنتجة وليس المقلدة.</p>	<p>_Growth 1977</p>	<p>8-المدرسة الثقافية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تفاعل . الإستراتيجية عملية رد الفعل اتجاه المتغيرات البيئية باعتبار البيئة هي الممثل الوحيد للعملية الإستراتيجية</p>	<p>_Hannan et Freem 1977</p>	<p>9-المدرسة البيئية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تحويلية تعتمد على شيئين أحدهما يصف المؤسسة في بيئتها كمجموعة من الأشكال الناتجة عن الترابط الداخلي لعدد من الخصائص،والثاني يصف عملية إعداد القرارات وتحويلها لتلك البيئة .</p>	<p>_Mc Gill</p>	<p>10-المدرسة الهيكلية</p>	<p>الاتجاه الثالث</p>

Source : patrick perrotton, Seminaire : conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion, Op, Cit P6.P10.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي :⁽¹⁾

أ - المستوى الأول: مستوى الإستراتيجية الشاملة (الشركة الأم).

يتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي تستثمر فيها موارد المنظمة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات، وبناءً عليه يتم تحديد نوع الأعمال التي تريد المنظمة أن تعمل ضمنها وتستثمر مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة، وبالتالي تحدد : الأعمال التي سيستغني عنها.

الأعمال الجديدة التي يراد العمل والاستثمار فيها.

الأعمال التي ستدخل عليها تعديلات والاستمرار فيها .

ويتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم لأولويات الاستثمار، لتوجه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها، ويقصد بالجاذبية هنا التنبؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح أكثر من غيرها من الوحدات الأخرى .

ب- المستوى الثاني: إستراتيجية الأعمال.

تحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق، بمعنى أن هذه الإستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق.

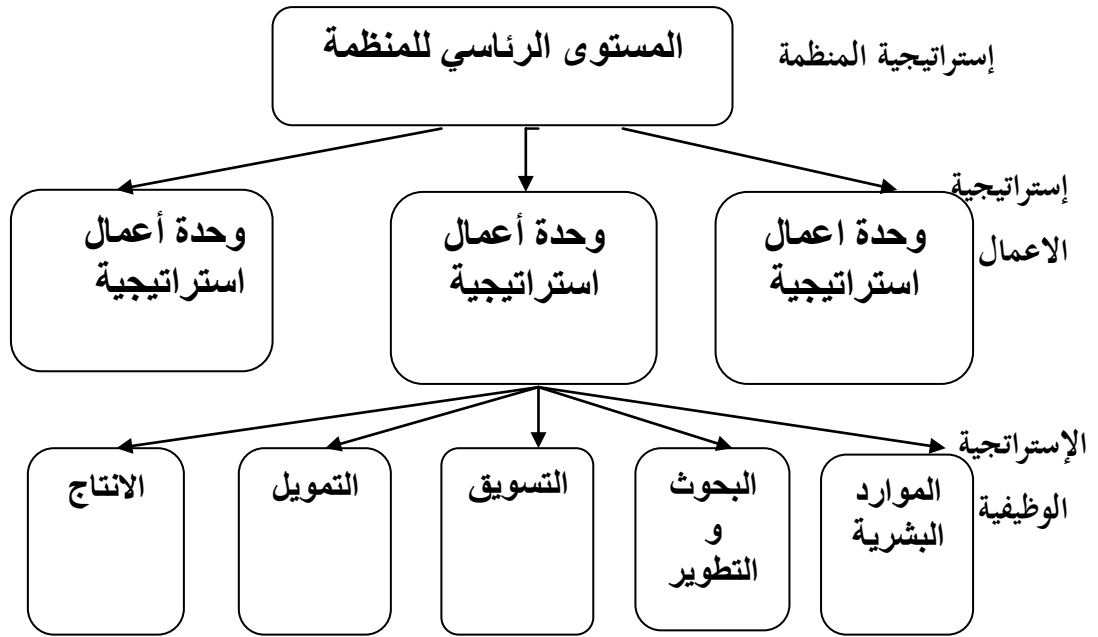
ج- المستوى الثالث: إستراتيجية الوظائف.

تنص إستراتيجية هذا المستوى بتعين الوظائف (النشاطات) الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال، مثل وظيفة الإنتاج، الشراء، المحاسبة التسويق.....، واتخاذ القرارات التي ستسمح بتعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي الإجابة عن سؤال مفدها:

كيف ندعم ونقوي وحدات الأعمال لتكون قادرة على المنافسة ؟

⁽¹⁾ عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص 61.

الشكل رقم (2): يمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص 62

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية

- الفرع الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية: (1)

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطور امكانيات .
- تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المميز.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار، وتحديد سبل الاستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها .

(1) مصطفى محمود ابوبكر، المرجع السابق ، ص ص، 80 - 84.

- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة.
- خلق درجة عالية من المشاركات بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين وتعظيم مكاسب لأصحاب المصالح (مساهمين، مجتمع قطاع).
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية لوضع أهداف طويلة الأجل وإجراءات عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد لهذه الأولويات .
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة الزيادة قيمة المنظمة .
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة .

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

- تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :
- (أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: : يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
- (ب) زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه الموصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .⁽¹⁾

⁽¹⁾ مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص19.

(ج) **كونية الأعمال:** لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

(د) **التغير التكنولوجي:** تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

(هـ) **نقص الموارد:** من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

(و) **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح بنجاح المنظمة أو فشلها .

(ز) **عدم الاستقرار في أوضاع السوق:** يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه ، ص20.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة لإستراتيجية الدولية

المطلب الأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية الدولية

الفرع الأول: الادارة الإستراتيجية الدولية

الادارة الاستراتيجية الدولية : الادارة الاستراتيجية الدولية هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية، وتحتّم الإدارة الدولية بأنشطة الأعمال الدولية من خلال صياغتها وتطويرها لنموذج عملية الإدارة الإستراتيجية الدولية .
يعنى أن ميدان نشاط الإدارة الدولية هي السوق العالمية ووظائفها هي مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية الدولية، وقد ظهرت الإدارة الدولية، كنتيجة للحاجة الموضوعية التي أفرزتها بيئة الأعمال الدولية، والسوق العالمية والتحديات المتغيرة والمعقدة لهذه البيئة مما يتطلب تكوين مسارات عامة أو إطارات شاملة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. (1)

نشاط يهدف لخلق تفاعل تنظيمي هادف على المستوى إقليمي أو دولي عن طريق الآخرين من خلال استخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس العلمية وسيلتها في ذلك العناصر العلمية للإدارة ومن التعريف يمكن تحديد نشاط أبعاد وأنشطة الإدارة الدولية كالتالي: (2)

- نشاط يمارس من قبل الأفراد ومن خلالهم.
- نشاط يسعى إلى تحقيق غايات وأهداف معينة على مستوى دولي.
- نشاط يعتمد في ممارسته على أسس ومفاهيم عملية محددة، ذات طابع دولية.
- نشاط يمثل عملية متكاملة الجوانب سواء فيما يتعلق بإنجاز العمل أو ضمان إنجازها على المستوى المطلوب.
- نشاط يمارس على مستوى إقليم دولي. (2)

الفرع الثاني: الأسباب التي دفعت الشركات إلى التعامل دولياً

يمكن تصنيف الأسباب التي تدفع الشركات إلى التعامل دولياً إلى أسباب تنشأ من حاجة المنظمة للدفاع عن نفسها (أسباب رد الفعل)، وأسباب إيجابية تدعو المنظمة إلى المبادرة والهجوم، واتخاذ خطوات إيجابية . ونوضح هذه الأسباب فيما يلي: (3)

(1) سعد غلب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص13.

(2) علي عباس، «إدارة الأعمال الدولية»، دار حامد، 2007، عمان، ص22.

(3) مصطفى كامل، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص26.

أولاً: الأسباب الدفاعية (رد الفعل):

- المنافسة العالمية: تعتبر المنافسة العالمية من أهم الأسباب التي تدفع الشركات إلى التعامل دولياً فإذا لم تسارع الشركات إلى إقامة مشروعات في أسواق خارجية، فإن المنافسين المتواجدين أصلاً سيدعمون وجودهم فيها بحيث لا تستطيع الشركات دخول هذه الأسواق فيما بعد، كما أن هؤلاء المنافسين بما يتوافر لهم من مزايا العمل الدولي سيسهل عليهم غزو هذه الشركات في أسواقها المحلية.
- القيود والعوائق التجارية: قد تدفع العوائق التجارية التي تضعها الدول مثل التعريفات الجمركية، وأنظمة الحصص إلى تفصيل الشركات لإنشاء المشروعات، وتصنيع المنتجات في الدول المضيفة بدلاً من التصدير الذي يصبح أقل ملائمة، وأكثر تكلفة.
- القيود والعوائق في الدولة الأم: قد تؤدي العوائق والقواعد التي تضعها الدولة الأم، وتحد من أعمال الشركات الدولية ورجحيتها، إلى بحث الشركات عن أسواق أخرى خارج حدود الوطن تمارس فيها أنشطتها وأعمالها، وتستطيع من خلال تحقيق طموحاتها في النمو.
- الاستجابة لطلبات العملاء: كثيراً ما تبدأ الأعمال الدولية نتيجة الاستجابة لطلبات العملاء، فعلى سبيل المثال قد تطلب إحدى الشركات الدولية من مورديها لإقامة مشروعاتهم في الدول التي تتواجد فيها حتى تضمن توافر احتياجاتها من الموارد. وتعتبر التحالفات الاستراتيجية بين الشركات أحد الأسباب الهامة التي ساعدت على التواجد دولياً، فعن طريق مثل هذه التحالفات تتوافر للشركات الأصول الرأسمالية والخبرات في المجالات المختلفة التي تمكنها من زيادة قوتها ومن ثم غزو الأسواق الدولية.⁽¹⁾

ثانياً: الأسباب الإيجابية (المبادرة)

- تعتبر الرغبة في زيادة القدرة التنافسية السبب الرئيسي في مبادرة الشركات إلى الدخول إلى الأسواق الدولية، فمن خلال التوجه إلى الأسواق الدولية يتحقق للشركات ما يلي:
- التشغيل الاقتصادي: تستطيع الشركات من خلال انتشارها الدولي الإنتاج بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم الكبير، والاستخدام الكامل للمعدات الرأسمالية الصناعية ويحقق ذلك للشركات تخفيض تكلفة المنتج، حيث تكلفه المنتج، حيث تنخفض التكلفة الثابتة للوحدة، كما تنخفض التكاليف الخاصة بالبحوث والتطوير ومن ثم تتمكن الشركات من زيادة مبيعاتها أرباحها.
- فرض النمو: تمر المنتجات بمراحل متعددة، فحين تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في أسواقها المحلية تسعى الشركات إلى إطالة عمر هذه المنتجات من خلال التواجد في دول أخرى.⁽²⁾

(1) مصطفى كامل، المرجع نفسه، ص 26.

(2) ، المرجع نفسه ص 27، ص 28.

- ظهور أسواق جديدة: تمثل الأسواق الجديدة مكانا مناسباً للاستثمار واستغلال الموارد الإدارية والتكنولوجية الخاصة بالشركات الدولية، لذا تسارع الشركات الدولية بالاتجاه إلى الأسواق الجديدة التي تتمتع بالقدرة على تقبل الكثير من المنتجات والخدمات.

- الحصول على الموارد وتقليل التكاليف: يتيح التوجه الدولي للشركات الحصول على الموارد الخام، والموارد الأخرى التي تتطلبها الأعمال المختلفة بتكلفة أقل نظراً لانخفاض تكاليف النقل، كما يتيح لها تحقيق درجة أكبر من الرقابة على المدخلات التي تحتاجها العمليات الانتاجية .

وتمثل تكاليف العمالة المنخفضة أحد الاعتبارات الهامة التي تدفع الشركات للعمل دولياً، لما يترتب عليها من تخفيض تكاليف المنتج وزيادة الأرباح والقدرة التنافسية.

- الحوافز المقدمة من الحكومة: ترغب الكثير من الدول في استقطاب الاستثمارات الخارجية من رؤوس أموال، وتكنولوجيا، لذلك تقدم بعض الدول مجموعة من الحوافز لجذب الشركات للعمل لديها مثل الإعفاءات الضريبية، والقروض واستخدام الملكية

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية الدولية

تسعى الإدارة الدولية إلى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف الإستراتيجية من بينها:

- تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة: تحاول الإدارة الدولية تحديد نطاق أو مجال الأعمال الذي تسعى إلى الدخول والمنافسة فيه، وكذلك تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية، الكلفة، الخدمة والوقت، وقد تختار الإدارة الدولية سوقاً رئيسياً مهماً كمرحلة أولى للانتقال والتوسع إلى الأسواق العالمية، والمهم في هذه السوق أن يكون بمثابة الملاذ الأولى وقاعدة الانطلاق في توسيع نطاق العمليات الدولية .

وتوجد عدة اعتبارات مهمة في تحديد نطاق العمليات الدولية من بينها تحليل علاقة المنتج /السوق وإستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة. إذ من الممكن أن تهتم الإدارة الدولية بأسواق محددة و معروفة مثلاً بتكاليف منخفضة للدخول إليها أو بقلة معوقات الدخول قياساً إلى أسواق أخرى، وأسواق تناسب المنظمة من حيث هيكل الطلب والمنافسة.

- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة: تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية والغير المادية المتاحة، وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف المهم تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية. (1)

(1) سعد غلب ياسين، المرجع السابق، ص 14.

- **تكوين الجدار المتميز:** تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية، أو مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق المخدومة .

ومن بين هذه الأنشطة الحيوية البحث الدائب عن تكنولوجيا فائقة وغير مسبوقه، نوعية مؤكدة ومنافسة، شبكة توزيع لوجستية كفئة، قدرات تنظيمية عالية، ونشاط تسويقي فعال، وقيادة في التكاليف، وكل هذا من أجل تحقيق أو امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة أي تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مضمونة والمحافظة عليها طوال الوقت .

- **تحقيق هدف التعاضد:** يقصد بتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، ومعامل إضافي وليس مجرد نتاج لعملية الجمع الحسابي لها .

ومن المهم تحديد كيف يمكن لكل العناصر المشاركة في التعاضد أن تعمل بصورة فعالة ومفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة ألى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة .
إدارة وتنظيم الأعمال الدولية: من البديهي القول إن الإدارة الدولية تتولى توجيه وتخطيط وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية من تسويق وإنتاج وتمويل دولي وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والفرص وعناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة .

كما تتولى اختيار مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية، وصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية في ضوء تحليل بيئة الأعمال الدولية ومقارنة نتائج هذا التحليل بعناصر القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والإدارة الدولية أيضا إدارة التحالفات الإستراتيجية الدولية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بأنشطة أعمال المنظمة في الأسواق العالمية. (1)

المطلب الثالث: مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية

قبل التطرق إلى مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية لابد أن نتناول أولا العوامل المؤثرة في قرار اختيار المداخل الملائم وهو قرار يرتبط أيضا بإستراتيجية تدويل الأنشطة والعمليات والمنتجات وبالفرص الموجودة والمتوقعة في الأسواق المستهدفة، فضلا عن تأثير العوامل والمتغيرات البيئية وهيكل المنافسة في قطاع الصناعة، ودرجة شدة هذه المنافسة، وطبيعة ونوع القيود والعوائق التي تمنع أو تحدد عملية الدخول إلى السوق الدولية.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال (2)

- **مزايا الملكية:** ونعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة وتستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها، والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية والموارد

(1) سعد غلب ياسين، المرجع نفسه، ص17.

(2) المرجع نفسه، ص36.

غير المنظورة مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارات التكنولوجية، والقوة التسويقية..... الخ

- **مزايا المكان:** وهي عوامل تؤثر على مزايا الانتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الاصلي، الشركات تقارن بصفة مستمرة وروتينية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها لسوق البلد المضيف بالمقارن مع سوقها المحلي وذلك بهدف اعادة النظر، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة وتحقيق الارباح .

إن جاذبية السوق الأجنبي واختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان كحجم السوق القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الاجور تكاليف شراء الأراضي والأصول الثابتة، وكذلك التسهيلات اللوجستية ومرونتها، بالإضافة إلى ضرورة تحديد نطاق التكاليف الإدارية الإضافية التي لا بد منه لإقامة هذه التسهيلات .

- **مزايا التدويل:** وهي العوامل المؤثرة في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف .

إن حجم التكاليف ومنها التفاوض تكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والانتقال سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن.

الفرع الثاني: مداخل الانتقال إلى السوق الدولية

نظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول للأسواق الدولية وقصد الإمام بهذا المبحث سوف نقصر على ذكر الصيغ الأكثر شيوعاً واستخداماً في التسويق الدولي والمتمثلة في النقاط التالية:

- التصدير المباشر وغير المباشر.
- الاتفاقات التعاقدية.
- الاستثمار الأجنبي المباشر.
- التحالفات الإستراتيجية.

أولاً: التصدير

التصدير يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيرها⁽¹⁾، يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر

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

1- التصدير غير المباشر

تعد الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية إذا لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير بنفسها وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية ويقصد بالجهات الخارجية مشتركون خارجون سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد، مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها على شكل صادرات إلى الخارج أي يتم التصدير غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء المستقلين.⁽¹⁾

2- التصدير المباشر

في هذه الطريقة يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، التصدير المباشر سيمنح للمؤسسة فرصاً أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع والتوزيع المادي في الأسواق الأجنبية وغير ذلك من الاعتبارات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجياً لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة ويمكن أن يتم ذلك "التصدير المباشر" من خلال عدة طرق أو قنوات هي⁽²⁾:

- قسم تصدير المحلي
- فرع الجمعيات الدولية
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين
- الوكلاء أو الموزعين الأجانب

ثانياً: الاتفاقات التعاقدية

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيفه يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم⁽³⁾. وفيما يلي يأتي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعاً في المعاملات الدولية.

1- التراخيص

يعتبر الترخيص طريقة بسيطة نسبياً يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ أو امتياز معين⁽⁴⁾، في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

(1) محمود جاسم الصميد عي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 275.

(2) المرجع نفسه، ص 276.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997، ص 361.

(4) المرجع نفسه، ص 362.

2- عقود تسليم المفتاح

- بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية: (1)
- أن تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
 - تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد... الخ.
 - بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

3- عقود التصنيع وعقود الإدارة

- عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.
- أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم 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. (2)

4- صفقات التعاقد من الباطن

- عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل. (3)

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

(2) المرجع نفسه، ص 124.

(3) المرجع نفسه، ص 128.

ثالثاً: الاستثمار الأجنبي المباشر

يعرف- في معناه العام- بأنه تلك الأصول المتدفقة من الخارج إلى دول مضيضة أخرى و تنفرد أو تشارك مع رأس المال المحلي في مشروعات استثماريه حيث يكون للشركات الدولية استثمارات في بعض المنظمات في دول مضيضة أخرى. وتأخذ هذه الاستثمارات أحد الأشكال التالية:

- تملك جميع الاستثمارات.
- تملك جزء من الاستثمارات، مع إقراض الملاك في الدول المضيفة الأخرى الأموال اللازمة لعمليات الإنتاج والتشغيل خاصة في حالة عدم استطاعة هؤلاء الملاك الحصول علي الأموال اللازمة من مصادر التمويل المختلفة.
- مساهمة الشركات الدولية بحصة (كبيرة أو صغيرة) في مشروعات مشتركة. (1)

رابعاً: التحالفات الإستراتيجية

تشهد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات هائلة، فمع توسع منظمة التجارة العالمية (OMC) وتنامي ظاهرة التكتلات الاقتصادية أصبح من الصعب اختراق وغزو الأسواق الدولية بالأساليب السابقة الذكر وجعل المؤسسات والحكومات تفكر في بديل يحد من شدة الآثار المترتبة عن هذه التحولات ولعل أفضل أسلوب اهتمت إليه هو القيام بتحالفات إستراتيجية تجارية واقتصادية.

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف المتنافسة من السوق وقد يؤدي هذا التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. (2)

ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجاً جديداً أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين: (3)

1- التحالفات غير الرسمية

هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات بين مهندسي ومديري المؤسسات المتنافسة، وتوجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات وصناعة الصلب.

(1) علي عباس، المرجع السابق، ص32.

(2) فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 ، إيتراك للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، مصر 1999، ص 14.

(3) عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 390.

2-التحالفات التعاقدية

هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام الأخطار والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا وكذا التصنيع والتسويق المشترك وتعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية وتنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نذكر منها:⁽¹⁾

1- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: وتنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية :

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب.
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة.
- تحالفات بين المنتجين الكبار والمنتجين الصغار.
- تحالفات تكنولوجية في الصيانة والإحلال والإعتمادية.
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على الدول الأخرى.

2-تحالفات إستراتيجية إنتاجية .

3- تحالفات إستراتيجية تسويقية.

⁽¹⁾ فريد النجار، المرجع السابق، ص 76.

المبحث الثالث :عمليات الادارة الإستراتيجية الدولية .

تعد دراسات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها. فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانيات، فكيف بصياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها.

المطلب الأول : مراحل الادارة الإستراتيجية الدولية :

الفرع الأول: مرحلة صياغة الرؤيا الاستراتيجية⁽¹⁾

يقصد بالرؤيا الإستراتيجية الفكر المحرد ذات المضمون أو الموقف الفلسفي ليس من أنشطة الأعمال و غاياتها و وسائلها، وإنما من الحياة الإنسانية نفسها .

وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة (مدراء و عاملين)ومصدر شعور بالولاء الجماعي و الانتماء المشترك. كما أن الرؤيا الإستراتيجية تتوجه نحو المستقبل المرغوب به، المستقبل الذي تسعى لتحقيقه، وتريد أن تشكل صورة مصغرة عنه في الحاضر. وهذا لا يتحقق إلا إذا تضمنت الرؤيا الإستراتيجية العناصر التالية:

- أن تكون الرؤيا الإستراتيجية بسيطة و واضحة و سهلة الفهم من قبل معظم الأفراد في المنظمة.
- وجود مسافة كافية من الوقت يسمح بحدوث تغيرات دراماتيكية بشرط أن تكون مسافة قريبة من أنشطة الأعمال المحورية للمنظمة، وذات صلة مباشرة بتعزيز متانة و انسجام التنظيم الداخلي للمنظمة .
- يجب أن تتصف بالطموح و الواقعية و أن تكون قادرة على خلق معاني جديدة للمنظمة.
- توفير الفرصة للتركيز على أنشطة الأعمال المحورية و الوقت المطلوب لانجازها، أي التركيز على الأشياء الصحيحة التي تنفذ و أفضل النتائج المتحققة من ذلك.
- تحقيق الاتفاق القوي و الكامل في المنظمة و توفير القناعة الكافية بان الرؤيا الإستراتيجية للإدارة العليا مرغوبة ، و ممكنة التحقيق و ذات قدرة على الانجاز أيضا.

الفرع الثاني:مرحلة صياغة رسالة المنظمة

نعني برسالة المنظمة الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة، أو هو المهمة الجوهرية للمنظمة .و مبرر وجودها و استمرارها، وهي تعبير أيضا عن الرؤيا الإستراتيجية و توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة وتكنولوجيا و منتجات و قيم و ثقافة المنظمة.

إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة تركز على نظرة تحليلية عامة لعناصر عديدة نذكر منها :

- أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية ، و المنتجات و الخدمات التي تقوم بتصنيعها المنظمة.
- الأسواق المستهدفة في هيكل الصناعة و الإستراتيجية التي تعكس مزايا المنظمة عن بقية المنافسين في عناصر

(1) بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زاهر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص23.

- الجودة، الخدمة، الوقت.
- التكنولوجيا المحورية التي تركز عليها صناعة المنظمة و علاقتها بجودة ومثانة المنتج من ناحية، و درجة صداقة هذه التكنولوجيا للبيئة.
- ثقافة المنظمة ، واستراتيجياتها المستقبلية ، والتزاماتها الاجتماعية و الأخلاقية و دورها و تأثيرها في تحقيق التطور و النمو و التقدم في كل المجتمعات التي تتواجد و تعمل فيها المنظمة.
- كما تعكس رسالة المنظمة الأهداف الإستراتيجية الحيوية التي تسعى إلى تحقيقها في الأجل الطويل، والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف.
- يمكن القول إن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف باختلاف المنظمات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة و شكل و مضمون الرسالة. (1)
- كما قد تكون الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما أكثر نجاحا في صياغة الرسالة، و في ترويج مضمونها من إدارات أخرى تفشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية و دقيقة عن رؤيا المنظمة، وعن أهدافها و إمكانياتها الحقيقية.
- في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدد البعيد و اشتقاق الأهداف المرورية الأخرى .
- إن رسالة منظمة الأعمال تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة إلى أخرى. مع إمكانية تغيير رسالة المنظمة لأسباب عديدة منها ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة في بيئة الأعمال، أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرارية و نمو المنظمة.

الفرع الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
- كمية ونوعية الموارد المتاحة
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة
- ثقافة وقيم الإدارة العليا

(1) بشير العلاق وآخرون، المرجع نفسه، ص24.

- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين افراد التنظيم
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾.

الفرع الرابع: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽²⁾.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

- وتتمثل في تحليل قوى المنافسة وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:
- تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة. وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر
- **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة :
- نمو الصناعة.
- نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط .
- مدى عمق تميز المنتج.
- التوازن بين المتنافسين .
- **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 115، 117.

(2) نزار كاظم الركابي، المرجع السابق ، ص 118.

- قوة المساومة للمجهزين (الموردین) : حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاضد قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يجد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .
- قوة مساومة المشتري : تتعاضد قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .⁽¹⁾
- المواد البديلة والمتاحة: إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة . بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية و الديموغرافية .

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات⁽²⁾ .

(1) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص152.

(2) المرجع نفسه، ص156.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية الدولية.

الفرع الأول: ماهية صياغة الإستراتيجية الدولية.

أولاً: مفهوم وأهمية صياغة الإستراتيجية

- مفهوم صياغة الإستراتيجية.

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني الصياغة: تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال .

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية: تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقاً (1)

- أهمية صياغة الإستراتيجية

تتجلى أهمية صياغة الإستراتيجية في ما يلي:

_ المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة .

_ مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات .

_ تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات .

_ المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم .

-تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم .

ثانياً: عناصر عملية صياغة الإستراتيجية

- القصد الإستراتيجي: إن القصد الإستراتيجي يعتبر الموجه الرئيس للعمليات الإستراتيجية، فبدون القصد

تفقد الإستراتيجية التركيز والتوجه العام وتصبح عملية الخيار لاتجاه من بين اتجاهات عديدة حالة غير

ممكنة، كما يعطي إجابة على سؤال رئيسي ومركزي في عمليات الصياغة هو: "أين ترغب منظمة

الأعمال أن تتجه مستقبلاً".

(1) طاهر محسن منصور ألعالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 344.

- التقييم الإستراتيجي: إن الدور الرئيسي للتقييم الإستراتيجي هو إيجاد معرفة حقيقية وصحيحة حول المحيط المؤثر بالعمليات الإستراتيجية، وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقابليات المنظمة الداخلية إن الدور المركزي للتقييم الإستراتيجي هو تركيز وتوكيد الإستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة، ويفترض أن يعطي هذا التقييم إجابة على سؤال هو: "أين تقف المنظمة الآن".
- الاختيار الإستراتيجي: يعتبر الاختيار الإستراتيجي أساسيا في عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع، لذلك فهو يعطي إجابة على سؤال هو: "أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتنتقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه.⁽¹⁾

الفرع الثاني: خطوات ومدخل صياغة الاستراتيجية الدولية

أولا: خطوات عملية صياغة الاستراتيجية

- إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية، فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضا .
- ويرى الباحثون ومن واقع أدبيات الإدارة الإستراتيجية والخبرة العملية أن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل بالآتي:
- **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها .
- **الخطوة الثانية:** في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.
- **الخطوة الثالثة:** في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي التي تهدف المنظمة للوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.
- **الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:
- استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع.
- العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة.
- **الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 345.

- **الخطوة السادسة:** هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

- **الخطوة السابعة:** هنا يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي العديد من العناصر منها:

- توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الأعمال
- توضيح الأهداف التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها
- وصف كل أسلوب أو من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية (1).

ثانياً: مداخل صياغة الإستراتيجية الدولية

تعد صياغة الإستراتيجية الدولية من الأمور الجوهرية للمنظمات وبالتالي لا بد من وجود مداخل ومنهجيات لصياغتها بشكل علمي منظم، ويتفق على وجود مدخلين لصياغة الإستراتيجية الدولية: (2)

المدخل الأول: مدخل السيطرة - التركيز

يطرح هذا المدخل أربعة توجهات أساسية لصياغة الإستراتيجية الدولية هذه التوجهات تكونت بفعل بعدي السيطرة الإستراتيجية و تركيز التسويق الدولي

الشكل رقم (3): يمثل مصفوفة مداخل السيطرة-التركيز-

ضيق	تركيز التسويق الدولي	واسع
توجه سيطرة المنتجات	توجه سيطرة المنتجات	توجه شامل
توجه الجيومركزية	توجه الجيومركزية	توجه الجيولامركزية
مركزي	السيطرة الإستراتيجية	لامركزية

المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 175.

أ_ توجه سيطرة المنتجات:

يقوم هذا التوجه على افتراض أن وحدات منتجات أو خدمات بلد معين تتولى الإشراف والسيطرة على منتجات وخدمات بلدان أخرى في أسواق خارجية لذا يركز هذا التوجه على المنتج و السيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى و يلائم هذا التوجه الشركات التي تعتمد تركيز ضيق في التسويق الدولي مقابل سيطرة إستراتيجية مركزية جغرافية على منتجاتها .

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 350.

(2) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 175.

ب- توجه الجيومركزية:

يستند هذا التوجه على افتراض أن الشركة تركز على مركزية عالية من خلال توزيع السيطرة الإستراتيجية على أسواق متعددة مع تركيز ضيق في التسويق الدولي عبر منتج محدد. ومن مزايا هذا التوجه هو التقليل من المخاطرة عبر الدخول في أسواق و عمليات تصنيع وتمويل بأقطار مختلفة فضلا عن منح الإدارة الدولية مرونة كافية في تخطيط محفظة الأعمال الإستراتيجية الدولية و توجيهها، إن المرونة تنشأ في التنوع وهذا يفيد فيما لو واجهت منتجات الشركة في أحد البلدان إخفاق فإن ذلك سوف لا يؤثر على مجمل أعمال الشركة لأنها موزعة على أكثر من مركز.

ج- توجه الجيو لامركزية:

يعتمد هذا التوجه على قيام الشركة باعتماد وتركيز واسع في التسويق الدولي مقابل لامركزية ناجمة عن امتلاكها عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق هذا الطيف الواسع من المنتجات ، إلا أنه لا يحقق تبادل المعلومات بين وحدات الأعمال مما يجرمها من عمليات التنسيق خاصة في مجال الأسعار و التصاميم و دراسة السوق ونمط الإدارة.

د- توجه شامل:

يقوم هذا التوجه على سيطرة لامركزية مقابل تركيز واسع في التسويق الدولي لتحقيق حالة الشمولية ، وينطلق هذا التوجه من النظر إلى العالم على أنه سوق واحد و بالتالي يجب أن تطبق الشركة إستراتيجيتها الشاملة و استراتيجيات وحدات الأعمال في آن واحد لكون هذه الوحدات ماهي إلا نظم فرعية متكاملة تشكل مجملها الإستراتيجية الشاملة للشركة.

المدخل الثاني: مدخل الطير - السنجاب

يفرز هذا المدخل توجهين في صياغة الإستراتيجية الدولية :

- 1- **توجه الطير:** يرتكز هذا التوجه على منطق مفاده الانطلاق من الخارج إلى الداخل الشركة فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين يقف عليه،وعلى هذا الأساس تبحث الشركة في بيئتها المحيطة عن مكان أو موقف لتصنيع إستراتيجيتها على أساسه.
- 2- **توجه السنجاب:** ينطلق هذا التوجه من منطق مفاده انه على الشركة أن تحلل و تدرب بيئتها الداخلية يتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير لذا يتم الاعتماد على مهارات ،خبرات، موارد المتوفرة وهنا المنظمة تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى.⁽¹⁾

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 177.

الفرع الثالث: تطبيق نموذج جماعة بوسطن (BCG) لتحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية⁽¹⁾، ومن أشهر النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن.

أولاً: تعريف نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق⁽²⁾

الشكل رقم (04) يمثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

	عالي	حصة المنتج في السوق	منخفض
نسبة النمو في السوق	المنتجات الساطعة ☆	المنتجات المثيرة للاستفهام ؟	المنتجات المدرة لتقديده
	المنتجات المثيرة للقلق		
			منخفض

المصدر: المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص183.

ثانياً: مكونات مصفوفة بوسطن

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

1. المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام: وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

(1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة الى الادارة الإستراتيجية الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص، 171 .

(2) حسن محمد أحمد محمد مختار الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص

2. المنتجات الساطعة : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق.

3. المنتجات المدرة للنقدية : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق ، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

4. المنتجات المثيرة للقلق : تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التحلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل⁽¹⁾.

ثالثا: محددات نموذج BCG:

لهذه المصفوفة محددات عديدة من أهمها:⁽²⁾

1/ تقسيم المصفوفة الى أربعة خلايا بالاستناد على تصنيف ثنائي عالي و منخفض فقط هو الى حد ما عملية تبسيطية للواقع ، لأن هذا النموذج يهمل الاسواق ذات النمو المتوسط ، أو المنتجات ووحدات الاعمال ذات الحصة المتوسطة في السوق

2/ العلاقة بين الحصة السوقية و الربحية تختلف باختلاف الصناعات و قطاعات السوق حيث في بعض الصناعات الحصة السوقية الكبيرة تخلق فوائد للمنظمة سواء في حجم الربح أو تقلل من تكلفة الانتاج ، في حين صناعات أخرى لا تحقق هذه الفوائد بالضرورة ، حيث تجد شركات ذات حصة سوقية منخفضة لكنها تحقق أرباح عالية نتيجة تطبيق استراتيجية ناجحة ، كما هو الحال مثلا في شركة MERCEDES اذ من المعروف أن حصة الشركة منخفضة في سوق السيارات ومع ذلك أرباحها عالية حيث استندت على التميز و الابداع و تجزئة السوق .

(1) فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص، 265-267.

(2) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 181-182.

3/ ان التقييم الاستراتيجي لحقبة أعمال المنظمة يتطلب تحليل عناصر و متغيرات عديدة و ليس فقط بالاستناد على عاملي نمو السوق و الحصة السوقية.

4/ من الصعوبة تحديد مفهوم السوق في ضوء هذا النموذج ، أو قياس حصة المنتج في السوق أو نسبة النمو في السوق المستهدف حيث ان هذه العناصر تمثل مشاكل جدية في تطبيق النموذج. بالإضافة الى هذه المحددات هناك نقد واسع الى المصطلحات المميزة للمصنوفة فهي أوصاف غير موفقة، وتبدو للوهلة الاولى سلبية وغير دقيقة وساكنة لا تعبر عن فعل أو عن عملية متغيرة و مستمرة مرتبطة بجهد موجه و مبدول لتحقيق نتائج مستهدفة.

المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية الدولية

أولاً: مفهوم تطبيق الإستراتيجية:

عرفه " DAVID " بأنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة ، ابتداءً من أعلى مستوياتها إلى أدناها ، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد ، لا بد أن توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية و يتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري و أهداف المنظمة .
أما جونسون و جوش Johnson et Jauche فقد عرفا عملية تنفيذ الإستراتيجية " بأنها العملية التي ينوي بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط ، و تخصيص الموارد البشرية و المادية ، و نظم للأفراد و الحوافز ، و نظم المعلومات الإدارية و القيادة⁽¹⁾

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها"⁽²⁾.

تعرف مرحلة تطبيق الإستراتيجية بأنها " مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات.

ثانياً: أهمية تطبيق الإستراتيجية:

ولغرض تحديد أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية يمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الإستراتيجية فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للإستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ ، فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم إستراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ السيء للإستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها.⁽³⁾

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عدن، اليمن، 2004، ص 324.

(2) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000 ص 197 ، 198.

(3) سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 84.

ثالثاً: العلاقة بين صياغة الاستراتيجية و تطبيقها :

اذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة ،فان تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة و تعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي و ترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد الجهد المبذول مسبقا.

ويمكن توضيح العلاقة بين الصياغة و التنفيذ من خلال المصفوفة التالية:

شكل (05): مصفوفة صياغة و تطبيق الاستراتيجية

		الصياغة	
		جيد	ضعيف
التطبيق	جيد	النجاح	المغامرة (لعبة الحظ)
	ضعيف	إشكالية	الفشل

ضعيف

المصدر :سعد غالب ياسين،ص211.

- **النجاح** : أكثر النتائج احتمالا عندما يكون لدى المنظمة صياغة جيدة للإستراتيجية و تطبيق جيد أيضا، بمعنى أن المنظمة أنجزت كل ما يمكن ان تنجزه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- **المغامرة** : تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الاستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصورة جيدة. في هذه الحالة يمكن توقع نتيجتان ، التطبيق الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة أو يحذر الادارة من فشل وشيك.⁽¹⁾
- **الاشكالية** : تأتي نتيجة تطبيق ضعيف للإستراتيجية التي سبق و أن تمت صياغتها بصورة جيدة ،إما بسبب تركيز الادارة على عملية صياغة الاستراتيجية او عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق.
- الأداء الضعيف للإستراتيجية يكون غير واضح لان حركة الانجاز عندما تأخذ اتجاهها خاطئا في معظم الأحيان تدفع المدراء إلى إعادة صياغة الاستراتيجية ،أو إجراء تعديلات عليها من دون التأكد فيما بعد إذا جرى تطبيق الاستراتيجية بصورة صحيحة ام لا،مما ينتج عن ذلك أن الاستراتيجية تكون غير ملائمة و ينتهي التطبيق إلى الفشل أحيانا.
- **الفشل** : يحدث على الاغلب عندما تكون صياغة الاستراتيجية ضعيفة و اجراءات تطبيقها ضعيفة جدا،في هذه الحالة تواجه الادارة مشكلة صعبة و معقدة للعودة إلى الوراء و الانطلاق من بداية

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص211.

صحيحة وبخاصة إذا أعدت الاستراتيجية الجديدة أو المعدلة بنفس منهجية التطبيق السابق فإن النتيجة ستكون الفشل أيضا. (1)

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة تفاعلية و تكاملية بين الصياغة و التطبيق.

ثالثا: الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية :

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن ، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية ، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل :

- **الزمن** : يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا ، فالشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية و ذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت ، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجع الابتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الاستجابة و كل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة. (2)

- **الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية** : التزام رؤساء الشركات و مساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهميتها ، وإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة و عند الانتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد من إرسال عدة نسخ إلى فروع الشركة من خلال :

1- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفقة بخطاب توضيحي.

2- نسخ من المعلومات لكل الموظفين .

3- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط

- **حشد الجهود و تعبئة العاملين** : من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة ، حيث يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية ، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي و كقوة دافعة للشركة .

- **وضع مستويات الأداء** : قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا

(1) سعد غالب ياسين ، المرجع نفسه، ص 212

(2) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعة، مصر، 1999، ص 212

و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خططها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح⁽¹⁾

رابعا: خطوات تطبيق الإستراتيجية:

هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية وهي:

- **تفصيل الإستراتيجية :** لكي تتحول الإستراتيجية إلى خطة تفصيلية يجب أن تتحول الأهداف طويلة الأمد إلى أهداف سنوية ، ولا بد من اتصال الأهداف التشغيلية السنوية والموضوعة بشكل جيد وواضح ومحدد من حيث ارتباطها المنطقي مع الأهداف الإستراتيجية.

- **الإحاطة بالقدرات القيادية:** ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المدير لتنفيذ الإستراتيجية ، وهي مسألة ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف.

- **التعبئة الإستراتيجية:** يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية المختارة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية.⁽²⁾

خامسا: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية :

يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الادارة العليا على توفير المستلزمات التي يتطلبها تطبيق الاستراتيجية وتمثل أهم هذه المستلزمات في :

- هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الإستراتيجية
- أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الاستراتيجية
- أساليب إدارية كفئة لتطبيق الاستراتيجية
- ثقافة تنظيمية قوية

1- الهيكل التنظيمي

تشير مختلف الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل و الاستراتيجية باعتبار ان نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الاستراتيجية في المنظمة، وفي هذا الصدد من الضروري أن تأخذ الادارة الدولية بعين الاعتبار تصميم و تعيين هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية حيث لا يكفي أن تكون الاستراتيجية هي الأكثر كفاءة و مقدرة في التعامل مع متغيرات البيئة و إنما أن يكون لدى المنظمة هيكل تنظيمي هو الأفضل قياسا إلى منظمات الاعمال المنافسة في نفس القطاع.

⁽¹⁾ سوما علي سليطين، المرجع السابق، ص86.

⁽²⁾ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص212.

بالتالي و من أجل التطبيق الفعال للإستراتيجية فإنه يجب على المنظمة أن تخلق توافق بين الاختيار الاستراتيجي والهيكلي التنظيم، ويمكن القول أن هذا الأخير يعتبر كمتغير تابع للإستراتيجية الأعمال ، حيث انه قد يتطلب تطبيق الاستراتيجية إنشاء وحدات تنظيمية أو إدارات جديدة وبذلك تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي و التي قد تكون جذرية في بعض الاحيان حتى يتم التنفيذ الجيد للإستراتيجية.

2- أنظمة إدارية ملائمة: تتمثل اهمية الانظمة الادارية في قدرتها على تدعيم عمليات و أنشطة تطبيق الاستراتيجية و يمكن أن نذكر منها نظام المعلومات الاستراتيجية و نظام الحوافز :

-نظام المعلومات الاستراتيجي: إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجية هي في بناء قاعدة معلومات تمكنه من تزويد الادارة بالمعلومات الضرورية لتطبيق الاستراتيجية.⁽¹⁾

و عملية التنفيذ تستفيد منه بشكل كبير ، حيث أنه في ظل مرحلة التنفيذ من الضروري في المؤسسة التأكيد على عملية الاتصال بين المديرين في المستويات المختلفة ، حيث يحتاج المديرين إلى معلومات للتأكد من إن الاستراتيجيات المتبعة من جانب المستويات المختلفة داخل المؤسسة متسقة مع الاهداف الكلية لها وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود نظام معلومات استراتيجي

-نظام الحوافز: يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة و خططها، فيعمل على الربط و توثيق العلاقة بين الفرد و المؤسسة بحيث تتمكن هذه الأخيرة من استغلال قدراته و مهاراته مقابل تحفيزه و دفعه بوسائل تستخدمها سواء كانت مادية أو معنوية. إضافة إلى ان نظام الحوافز يستبعد كل المعوقات التي قد تقف بين الافراد و تنفيذ استراتيجية المؤسسة ولهذا على المؤسسة أثناء تنفيذها للإستراتيجية أن تستعين بنظام حوافز واضح و عادل لمكافأة كل فرد حسب أدائه إذ من خلال هذه المحفزات يتم تشجيع الافراد على اداء أفضل و الذي يؤثر إيجابا على التقدم في تنفيذ الاستراتيجية.⁽²⁾

3- القيادة الادارية الكفئة: تشير القيادة الادارية إلى العملية التي يستطيع من خلالها القائد أو المدير التأثير على العاملين في المنظمة و جعلهم يؤدون اعمالهم بم أهدافها. وبذلك فالقيادة الادارية الكفئة هي الطريقة التي يؤثر بها القائد على سلوكيات الافراد و توجيهها نحو أداء أفضل مما يؤدي إلى استغلال جهودهم في تنفيذ الاستراتيجية.

4-ثقافة تنظيمية قوية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة متكاملة من القيم و القواعد التي يشترك في ادارتها و التعبير عنها و الايمان بها كل أفراد التنظيم و بغض النظر عن الوظيفة أو المستوى الاداري.

يتوقف مستوى اداء الافراد بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية السائدة بها ، فالمؤسسة التي ترغب في تنفيذ استراتيجياتها بنجاح من الأجدر بها ان تتوافر لديها ثقافة تنظيمية تمنح العنصر الانساني الاولوية في جدول أعمال

(1) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص216.

(2) ديلمي فاطمة ،نجاحة تنفيذ الاستراتيجية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2007، ص،159،160.

الإدارة باعتباره العنصر الأساسي في أداء الأنشطة و العمليات الداخلة في تنفيذ الاستراتيجيات ، لذا حتى تقوم الثقافة التنظيمية بمساندة الاستراتيجية المتبنية من طرف المؤسسة لا بد و أن تكون ثقافة المنظمة قوية ، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الانتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي ينعكس إيجاباً على تنفيذ الاستراتيجية.⁽¹⁾

المطلب الرابع: عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية الدولية

تعمل الرقابة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المنظمة .

أولاً مفهوم الرقابة :

الرقابة تعني جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل .وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة.⁽²⁾

الرقابة الاستراتيجية:

تعني عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفئة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية.

الرقابة على عمليات الإدارة الإستراتيجية الدولية

الرقابة على عمليات الإدارة الدولية تعني حزمة الأنشطة الإدارية المستمرة والشاملة التي تستهدف السيطرة على إستراتيجية الأعمال الدولية للشركات الكونية، المتعددة الجنسيات، والشركات الدولية وذلك في ضوء معايير موضوعية محددة للانجاز مثل تحقيق معدلات نمو مستهدفه زيادة ملحوظة ومخططة في إجمالي الأرباح أو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة⁽³⁾

وتتضمن العناصر أو الخطوات التالية:

- 1 -تحديد الأهداف ومعايير الانجاز كلك وحدة أعمال دولية أو شركة فرعية.
- 2 -قياس الانجاز الفعلي في ضوء مقاييس كمية ووضعية محددة.
- 3 -مقارنة الأهداف والمعايير بنتائج الانجاز الفعلي وتحديد الفجوة بينها.
- 4 -اتخاذ القرارات الإدارية المؤثرة لسد الفجوة أن وجدت والتي قد تكون ذات صلة بثلاثة خيارات هي :المحافظة على الوضع الحالي، تصحيح الخطاء و الانحرافات وتغيير المعايير المستهدفة.

⁽¹⁾ ديلمي فاطمة ، المرجع نفسه،ص168.

⁽²⁾ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج لنشر،2008 ، عمان، ص، 391.

⁽³⁾ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص، 220.

5- تقييم الاداء سوءا على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الدولية، أو على مستوى المنظمة ككل. إن الرقابة الإستراتيجية على أنشطة الأعمال الدولية تمثل حزمة من أنشطة التخطيط والتنفيذ والتقييم للتأكد من ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهي عملية في غاية التعقيد والتشابك وذلك بسبب التنوع الجغرافي، وتباين البيئات والثقافات التي تعمل فيها وحدات الأعمال الدولية، وبالتالي يزيد من اجمالي النفقات المصروفة على تصميم عبر الاتصالات العابرة للحدود.

ثانيا: مستويات الرقابة الإستراتيجية الدولية:

يمكن تصنيف مستويات الرقابة للإدارة الدولية على أنشطة الأعمال ما وراء البحار وفي الأسواق الدولية إلى

ثلاثة مستويات رئيسية: (1)

1- مستوى الرقابة الإستراتيجية

2- مستوى الرقابة الادارية (التنظيمية).

3- مستوى الرقابة التشغيلية.

وتتضمن الرقابة الإستراتيجية الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق سيطرة على عمليات تطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية، والتأكد من حسن تنفيذ هذه الإستراتيجية وخاصة وأن التطبيق الجيد لإستراتيجية الأعمال الدولية يضمن الحفاظ على نوعية الصياغة الجيدة لإستراتيجية الأعمال. وفي بعض الاحيان يجعل المنظمة تتحمل أقل الخسائر وبعض الفائدة في حالة كون عملية صياغة إستراتيجية الأعمال غير جيدة أو سيئة وذلك بفضل فعالية وكفاءة التطبيق لها.

وتتناول الرقابة الإستراتيجية عمليات متابعة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية وخطوات تحقيقها بالإضافة إلى معرفة النتائج المترتبة على عملية تطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية.

-مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

تهتم الإدارة الإستراتيجية بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل. وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية. وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية ، يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة، وقياس الانجازات، وتحديد الانحرافات وتصحيحها. (2)

ومن الضروري أيضًا إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية مرة أخرى:

1. أين نحن الآن ؟

2. إلى أين نريد أن نصل ؟

(1) صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، المرجع السابق، ص394.

(2) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص228.

3. كيف يجب أن نصل الى هناك؟

ويمثل النموذج التالي عملية التقييم في مستويات الثلاثة.

ثالثاً: خطوات الرقابة الإستراتيجية :

1 - السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية العملية التخطيط. لذلك في

هذه المرحلة تتم عملية فحص صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية.

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل: (1)

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة.

العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق .. الخ).

2 - الرقابة على التطبيق Implementation control

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الاحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم

تؤخذ بنظر الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية، ولهذا السبب تخرج هذه العوامل من نطاق التخطيط

الاستراتيجي. تبدو أهمية هذه المرحلة من الرقابة الاستراتيجية في محاولتها لسد الفجوة بين مرحلة صياغة

الاستراتيجية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية برغم أن كل من مرحلة صياغة الإستراتيجية وتطبيقها متداخلة إلى حد

بعيد مع العمليات الأخرى. إذا الفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيق

الإستراتيجية حيث من المحتمل أن يمضي وقت طويل تحدث من خلاله تغيرات نوعية كبيرة قبل تطبيق الإستراتيجية

أو خلال عملية التطبيق.

هذه التغيرات لا بد أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند النظر في المعايير والأدوات المستخدمة لتنفيذ عملية الرقابة

بكفاءة وفعالية عالية. في هذه المرحلة أيضاً يجري التركيز على الخطط والبرامج الفرعية التي تتكون منها إستراتيجية

المنظمة والتي يعني تنفيذها بنجاح ظهور مؤشر إيجابي على التقدم الحاصل في تطبيق الإستراتيجية ككل.

بتعبير آخر، لا بد أن تولي الإدارة الدولية اهتمام أكبر بالبرامج والخطط الفرعية (الوظيفية) التي تعتبر بمثابة قوة دفع

الحقيقية لإستراتيجية المنظمة وذلك لأن تحقيق معايير جيدة في هذه الخطة مثل (كلفة، الوقت، النوعية) يؤدي إلى

توفير ضمان أكيد لنجاح الإستراتيجية ككل.

3 - الإشراف الإستراتيجي

إذا كانت الخطوة الأولى من النموذج تتضمن الرقابة على المقدمات أو الأسس المنطقية لمرحلة صياغة

الإستراتيجية، وأن الخطوة الثانية تهتم بعملية الرقابة على تطبيق الإستراتيجية ، فإن هذا النوع من الرقابة يهتم

(1) سعد غالب ياسين، نفس المرجع، ص235.

بصورة أساسية في عمليات المراقبة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل وخارج المنظمة التي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الإستراتيجية.

الإشراف الإستراتيجي ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين وبمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية. هو يمثل في الواقع منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما، أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال وفي قطاع الصناعة على وجه الخصوص. الإشراف الاستراتيجي مهمة لأن المنظمات بحاجة إلى معرفة حساسيتها اتجاه الأزمات وقدرتها على تهيئة الاستجابات السريعة والملائمة للأحداث التي تضعف بدون هذه الاستجابة الإستراتيجية للمنظمة.

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل حي بين ثلاثة أنظمة فرعية هي:

أ- نظام المعلومات الموجود في المنظمة : سواء كان نظام معلومات إستراتيجية أو نظام معلومات إدارية MIS أو نظم مساندة القرارات DSS ، أو أي نظام معلومات قادر على تزويد ، الإدارة بالمعلومات الموثوقة والدقيقة الضرورية في الوقت والحجم والشكل المناسب.

ب - الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية: إذ أن من البديهي أن يؤثر الهيكل التنظيمي وما يتضمن من توزيع للواجبات والمسؤوليات وتدفق للصلاحيات والمعلومات على درجة نجاح أنظمة الرقابة الإستراتيجية.

ج- الثقافة التنظيمية: كعامل معهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية. المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية توفر فرص كبيرة لإنجاح الرقابة وتقلل من التكاليف المترتبة على استخدام أنظمة الرقابة ، كما تشجع الإدارة على الاهتمام بأنظمة الرقابة غير الرسمية إلى جانب الاهتمام بتطبيق مداخل جديدة للرقابة تستند على المشاركة والمسؤولية والإحساس العالي بالولاء للمنظمة⁽¹⁾.

(1) صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، المرجع السابق، ص 408.

خلاصة الفصل

- من خلال تطرقنا لأهم مكونات الإدارة الاستراتيجية الدولية للمؤسسة، والتي يجب أن تتزود بها كل مؤسسة تريد النجاح توصلنا إلى النتائج التالية:
1. للإستراتيجية مفاهيم متعددة، سواء تعلق الأمر بالسوق المحلي أو الدولي، وذلك بحسب طموحات المؤسسة وأهدافها، ودرجة تورطها في الأسواق ونظرتها للأسواق المحلية والدولية.
 2. إن عملية الإدارة الاستراتيجية الدولية تمر بمراحل تبدأ بصياغة الرؤية والتي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة إما الرسالة فتوضح المهمة الجوهرية للمنظمة، و المبرر لوجودها و استمرارها. ثم تأتي الأهداف الإستراتيجية التي غالبا ما تشتق من الرسالة الإستراتيجية، وقد تكون هذه الأخيرة أهداف الإستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية مع ضرورة مراعاة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة التي تنشط بها وكشف الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و للمنافس وهذا لتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها و ذلك بموائمة الفرص و التهديدات لنقاط القوة و الضعف، و هي مرحلة في غاية الأهمية، إذ تتضمن تحليل المحيط، تحليل السوق وتوجهها، تحليل أداء المؤسسة، و الأهم من ذلك تحليل المنافسة.
 3. تعتبر صياغة الاستراتيجية الدولية الخطوة الأولى في التحول الأول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي
 4. والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن تتهدي بها صانعوا القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة وعند تطبيق الاستراتيجية يجب مراعاة عدة اعتبارات منها الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية حشد الجهود وتعبئة العاملين وفي الأخير وضع مستويات الأداء.
 5. تعتبر عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية هي سر نجاح المؤسسة إذ تعمل هذه الأخيرة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المؤسسة.
 6. يمكن للمؤسسة الاختيار بين عدة إستراتيجيات أو أشكال لدخول إلى الأسواق الدولية (التصدير، الاستثمار المباشر أو الغير مباشر، التراخيص، التحالفات الاستراتيجية....) بحسب التعهدات والمخاطرة والمروية المرتبطة بكل إستراتيجية.

تمهيد

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنقل وارتفاع حدة المنافسة، وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول هو كيفية زيادة قدراته التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ونتح من حاجة المؤسسات إلى تنوع الأعمال والمنتجات والأسواق والزبائن والمنافسة للقيام بتحليل الإستراتيجي وتسخير نتائجه من أجل اختيار وتنفيذ ورقابة استراتيجيات الحاضر الملموس والمستقبل المتوقع، ويتم هذا التحليل بأدوات عديدة و بالاعتماد على إستراتيجيات تنافسية بارعة وجديدة لمعرفة الموقع التنافسي للمؤسسة.

وعلى المؤسسة الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء، التسلح بطرق التسيير العصرية، وحسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد، والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات ولعل العنصر البشري يبقى جوهر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية مع التركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير إستراتيجيات هجومية عالمية.

بناء على هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجيات الأعمال المؤسسات الدولية كأساس لبناء الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالس الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعا منذ بداية الثمانيات من القرن المنصرم حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع مع كتابات بورتر الكاتب بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية.⁽¹⁾

حسب بورتر تنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

قد عرفت الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ".⁽²⁾

الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من اثر التهديدات و تتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية أو الفكرية فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.⁽³⁾

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، أو يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽⁴⁾

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط ، والتي تحقق من خلال الاستغلال الأفضل

(1) Michale porter, l'avantage concurrentiel Dunod, paris, 1999, p48.

(2) وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 2012/11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 168.

(3) عظيمي دلال، مدخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2010/10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 199.

(4) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب لنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

للإمكانيات و الموارد الفنية ، المالية ، النفطية ، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها التي تتمتع بها المؤسسة و التي يمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية.⁽¹⁾

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي و المستمر كمنظمة إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار اقل.⁽²⁾

بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة و استراتيجيات و أنشطة وعمليات المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق التكاليف و تحسين الجودة و زيادة الحصة السوقية و تعظيم الربحية على المدى الطويل.

و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:⁽³⁾

- 1) تبنى على اختلاف و ليس على تشابه؛
- 2) يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- 3) عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- 1) حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2) الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- 3) إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

لا يوجد تصنيف واضح و متفق عليه لأنواع المزايا التنافسية حيث هذا الأمر لازال يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة تميز المنتج وهذا التصنيف لا يعتمد على الموارد بل هو التصنيف الذي توصل اليه الاقتصادي بورتر الذي يعتمد في تصنيفه على المزايا التنافسية كما سنتناول نوعين آخرين هما التنافس بالوقت و التنافس بالجودة.

(1) أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 13، 14.

(2) بحضبة سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 7.

(3) G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95- 96.

الفرع الأول: التكلفة الأقل

أي قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين و هذا ما يؤدي في النهاية الي تحقيق عوائد أكبر اي تحقيق العائد على الاستثمار⁽¹⁾

شروط ومحددات تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل

أولاً: شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل

- تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الانتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي :
- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
 - نمطية السلع المقدمة.
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

ثانياً : محددات تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل

هناك محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارن مع المنافسين وتشمل

هذه القائمة العوامل التالية:⁽²⁾

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحى التعليم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة ع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمخازن.....

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، الطبعة الأولى 1998، ص84.

(2) بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2011، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسير المنظمات، تحت إشراف بن عنتر عبد الرحمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 66.

الفرع الثاني: تميز المنتج

- أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز وفريد و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك (الجودة أعلى خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع)⁽¹⁾.

أولاً: شروط إستراتيجية التميز

- شروط خارجية

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيها.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتج نفس إستراتيجية التميز.

- شروط داخلية

توفير مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء مميز للمنتج النهائي .
بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص وموصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر.
الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.⁽²⁾
وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صياغة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

ثانياً: خطوات التطبيق الناجحة لإستراتيجية التميز

- يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة بتحقيق عدد من الأنشطة هي :
- شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء المنتج النهائي .
- تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تصميمات وخصائص أفضل.
- تكثيف جهود البحث والتطوير تكون موجهة نحو عملية الانتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وطرق الإنتاج والشكل الخارجي للمنتج.
- تصنيع المنتج بالتركيز على عدم وجود أي عيوب بالتصنيع وتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية وصيانة مستمرة ودائمة لمعدات الانتاج.
- نظام لتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك مع الصيانة

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 85.

(2) بن فايد فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 68.

السريعة. خدمات إصلاح أفضل معلومات أكبر على كيفية استخدام المنتج التشغيل السريع لأوامر الطلبات⁽¹⁾

الفرع الثالث : التنافس بالوقت

في ظل المنافسة العالمية الشرسة وتناقص الأرباح يتحتم على المؤسسة الأخذ بعنصر الزمن كاستجابة لعالمية الأسواق وخدمة لمصالح المستهلك ومنه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وتمثل أبعاد المنافسة على أساس الزمن في مجموعة عناصر :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق.
- تخفيض زمن تحويل أو تغير العمليات.
- الالتزام بمداول زمنية محدودة وثابتة لتسليم مكونات الداخلة في عملية التصنيع (كل مراحل التصنيع).

الفرع الرابع: التنافس بالجودة

الجودة في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقييم المنتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة والغير المعلنة وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا لأن الكثير من الزبائن يفضلون دفع أكثر من أجل الحصول على جودة أحسن وأكثر انسجاما مع توقعاتهم ومن أهم مقومات التنافس بالجودة :

- استلهام حاجات وتوقعات الزبائن كأساس لتصميم المنتجات وكافة الوظائف ونظم المؤسسة.
- جعل الجودة وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى
- اختبار وتدريب وحفز قوى عاملة تنتج في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة تأكيد للجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنيع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ بعد وقوعه.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت إدارة الجودة الشاملة..
- التزود بتجهيزات فاعلة تهيأ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم نظام الإنتاج.⁽²⁾

(1) بن قايد فاطمة الزهراء، نفس المرجع، ص 70.

(2) غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا التنافسية والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مجر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص 5-6.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ويعد هذا التصرف في الناهية حصيلة وناتج الابتكار (Innovation) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج طرق التسويق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

- **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تعيرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات والحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة المواد الخام الطاقة وسائل النقل الاتصالات الدعاية و الإعلان أو الآلات.

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات موصفات المنتج حملة حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ معموري سورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص9.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية و الثاني في مدخل الموارد بنوعيتها.

أولاً: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغيير أذواق العملاء زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر و السريع.

إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر و عليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب التحليل التدقيق و التمييز فيما هو موجود داخل و خارج المنظمة و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة و كذا السبق في ذلك و تضييعها على المنافسين.

ثانياً: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فانه لا بد من وجود الموارد و الكفاءات العالية لضمان النجاح لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

1- الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة و غير الملموسة

أ - الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية معدات الإنتاج الموارد المالية⁽¹⁾

- الموارد الأولية:

تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها كما أن التحكم في تسييرها و حركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج و من ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على المنتج المقدم

-معدات الإنتاج

ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل و عمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية

(1) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور ماجد محمد الفراء، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص65.

عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الاهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

-الموارد المالية

كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة و توسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

ب- الموارد غير الملموسة

هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة:الجودة المعلومات التكنولوجيا المعرفة و معرفة كيفية العمل.

-الجودة

هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل و كلما كان التوافق بين توقعاته و خصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه- من كونه فكرة الى غاية وصوله لطالبيه- لأنها تغرس نوع من ثقافة الإلتقان داخليا و ثقافة الثقة خارجيا مع فتعاملها.

-التكنولوجيا

في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

-المعلومات

تعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة و تؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء التوقيت و مجال الاستخدام و طرق استخدامه⁽¹⁾.

-المعرفة

تشمل كل ما يهتم المنظمة من المعلومات التقنية و العلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا. تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

-معرفة كيفية العمل

نعني هنا ثقافة الإلتقان المتواجدة في المنظمة و التي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الإنتاج التنظيم التسويق و ذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب.

(1) منصور أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير في البلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 04.

2-الكفاءات

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق و العمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات و حاجات و رغبات المستهلكين و بذلك تضمن رضاه و من ثم و لائه حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق و تترايط و تتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة.
تنقسم الكفاءات إلى قسمين:

- كفاءات فردية

و تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة و هي تختلف حسب مناصب العمل و ينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم و هناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف و المؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل و هي تكتسب بالتدريس و التطوير.

- كفاءات جماعية

هي تلك المهارات و المعرفة الناتجة عن تضافر و تداخل بين مجموعة الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديه و هي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر احد مصادر الميزة التنافسية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هما :

أولا: حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج و يتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الاتي.

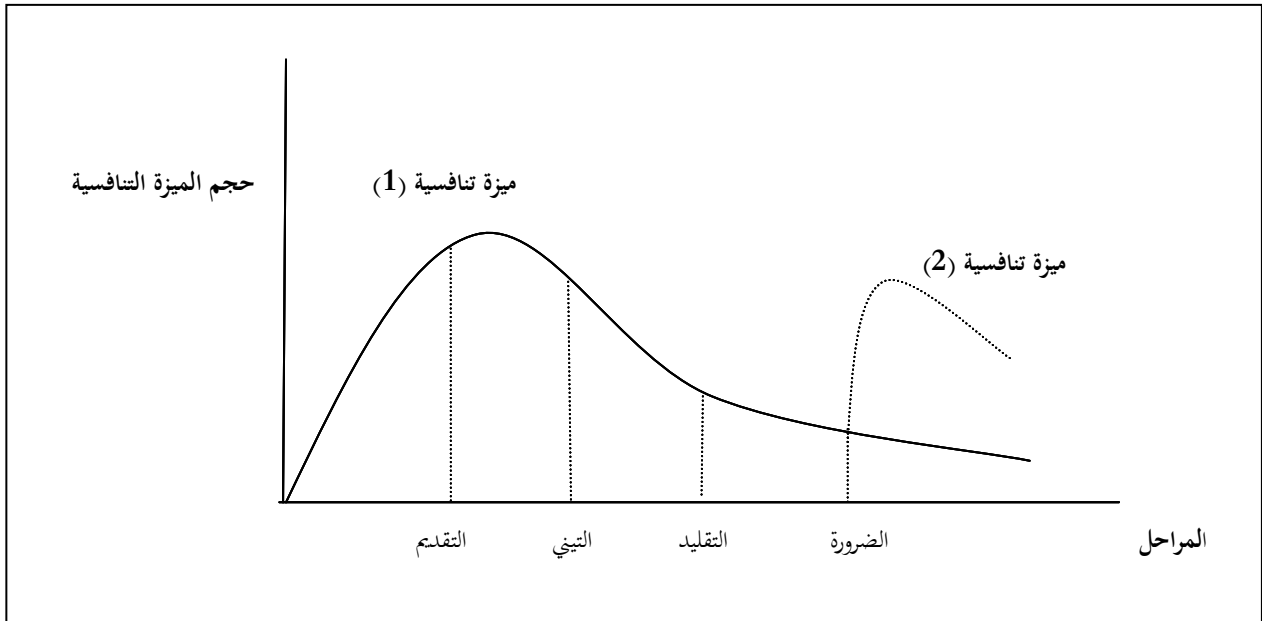
1. **مرحلة التقديم** : تعد اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. **مرحلة التنبني** : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبارها ان المنافسين بدوا يركزون عليها و تكون هنا الوفرات أقصى ما يمكن.
3. **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة و بالتالي تراجع اسبقيتها عليهم و من ثمة انخفاض في الوفرات.

(1) محسن أحمد الخيزري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص119.

4. مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل سريع او انشاء ميزة جديدة على اسس تختلف تماما عن اسس الميزة الحالية و اذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.

لا يمكن ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية الى الابد و التالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية و تعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير او انشاء ميزة تنافسية جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل امر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.⁽¹⁾

الشكل رقم (06) منحى حجم الميزة التنافسية



المصدر: نيل مرسى خليل المرجع السابق ص 98.

⁽¹⁾ نيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص 87.

ثانيا: الجدول التالي يوضح نطاق التنافس أو السوق

الجدول رقم(02): نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1-نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم.وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء).فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد(أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3-النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4-نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة..فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال تحصل شركة "بروكتور و جامبل"على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء الإنتاج منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مرجع سابق ص 87-88.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أولاً: مصدر الميزة :

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: (1)

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

أ) يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

ب) تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث و التطوير والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة (...).

ثانياً _ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً _ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معيرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. (2)

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق. ص 99-100

(2) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت إشراف الأستاذ الدكتور رحيم حسين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص 5.

ويمكن للمؤسسة أن تشرى هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

المبحث الثالث إستراتيجية أعمال الشركات الدولية كأساس للميزة التنافسية

يقصد بالاستراتيجيات الدولية للأعمال تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل ووضع الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها وفقا للحاجة إليها. وتُعد الاستراتيجية خطة عمل شاملة على مستوى الشركة الدولية وفروعها التابعة وهي توضع بواسطة الشركة الأم لتمثل معايير تسترشد بها الفروع التابعة في الدول المضيفة المختلفة يحددون بناء عليها توجهاتهم ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة. وتبنى الشركة الدولية استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة بهدف:

أ- تعزيز نقاط القوة وتعظيم فرص الاستفادة منها.

ب- بتحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها.

و يمكن التمييز بين الثلاثة أنواع التالية من استراتيجيات أعمال الشركات الدولية:

1- الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم .

2- استراتيجيات تدويل الأعمال والأنشطة.

3- استراتيجيات التعامل مع المنافسة الدولية⁽¹⁾ .

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات

المطلب الأول: إستراتيجيات دخول الاسواق الدولية

قبل التطرق إلى إستراتيجيات تدويل الأعمال من الضروري معرفة الإستراتيجيات العامة على مستوى شركة الأم

الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم :

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى الأربعة استراتيجيات التالية:

أولاً: استراتيجية النمو: ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما

تكون نمو المبيعات أو الحصة السوقية وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي

وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاث إستراتيجيات بديلة التالية:

أ - إستراتيجية التركيز:

حيث تركز الشركة الدولية على منتج واحد أو مجموعة محددة من المنتجات المتصلة والمتراطة بعضها البعض .

ولاستخدام هذه الاستراتيجية يمكن للشركة الدولية إجراء ما يلي:

(1) عصام عبد الغني، عبد المنعم شفيق، إدارة الأسواق الدولية (الاستراتيجيات والدوافع وثقافات إتمام الصفقات و إدارة المخاطر، إتخاذ

القرارات)، منشورات بمركز التعليم المفتوح كلية التجارة بجامعة بنها، مصر، ص 71. بالموقع الإلكتروني:

<http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.olg.bu.edu.eg%2Folc%2Fimages%2Fasw2amalia.pdf&ei=zB6wUc-dCari4QTok4CoDQ&usq=AFQjCNHpbEN-vt5nEPEJCEgKeMvntMmVvQ&bvm=bv.47534661,d.d2>

- تنمية السوق الذي تتعامل فيه وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها.
- تنمية وتطوير المنتج الرئيسي الذي تقوم بإنتاجه أو إضافة منتج مكمل يمكن لها بيعه في الدول المضيفة الحالية التي تتعامل معها.
- التكامل الأفقي حيث تقوم الشركة الدولية بإضافة نشاط جديد أو أكثر ينتج منتجات مشابهة. وغالبا ما تتم عمليات التكامل الأفقي عن طريق قيام الشركات الدولية بشراء شركات أخرى تعمل في نفس النشاط.⁽¹⁾

ب - إستراتيجية التكامل الرأسي:

حيث تقوم الشركة الدولية بالدخول في مجالات أعمالية تنتج منتجات يمكن لها استخدامها كأحد مدخلات الإنتاج لمنتج آخر ويسمي هذا بالتكامل الأمامي . كما يمكن للشركة الدولية في ظل التكامل الرأسي القيام بتسويق منتجات وسيطة في دول مضيفة أخرى أو تسويق منتجات تامة الصنع في الدول المضيفة ويطلق على هذا الأسلوب بالتكامل الخلفي⁽²⁾.

ج- إستراتيجية التنوع:

استراتيجية التنوع تعني قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة للبيع في أسواق جديدة أو الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المؤسسة في الوقت الراهن وذلك لفترة طويلة وغالبا ما يتم ذلك في حالة وجود فرصة إضافية للنمو أو الربح وذلك بالنسبة لكل من المنتجات والأسواق الحالية للمؤسسة بفعل اكتشاف فرص معينة موجودة أو متوقعة أو توقع خسائر في النشاط الحالي... ومنه يمكن القول بان هذه الاستراتيجية مناسبة في حالة الجاذبية الأكبر لمجالات النشاط التي ستقحمها المؤسسة عن المجالات السابقة وهذا طبعا باستغلال عقلائي لكفاءات المؤسسة المتميزة التي تدفعها إلى تنوع الإنتاج والاستثمار في صناعات جديدة.⁽³⁾

وعادة ما يتم التمييز بين ثلاثة بدائل من التنوع:

- **التنوع المركز:** وتعلق هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة باستخدام نفس التسهيلات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوفرة إلى فئات جديدة من المستهلكين.
- **التنوع الأفقي:** حيث تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين(التعامل مع نفس الأسواق) وباستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية أي الاعتماد على

(1) عصام عبد الغني، عبد المنعم شفيق، المرجع نفسه، ص72.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 239.

(3) فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف الدكتور عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 275.

تكنولوجيا مختلفة مع إشباعها لحاجات مختلفة عن تلك التي تشبعها المنتجات الحالية فهي تعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة.

التنوع المختلط (غير متجانس): ويتم عن طريق إضافة أو إدخال منتجات جديدة موجهة لفئات جديدة من المستهلكين مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كلا من المنتجات الحالية والجديدة أي عدم وجود علاقة بينهما فهي تعتمد على تكنولوجيا مختلفة وتشبه حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.⁽¹⁾ وترمى استراتيجية النمو إلى تحقيق الأهداف التالية للشركة الدولية:

- زيادة الأرباح والمبيعات الدولية.
- البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل بها.
- الاستجابة لضغوط السوق الدولية والضغوط التي تفرض عليها في بعض الدول المضيفة التي تعمل بها.
- ترسيخها لاسم الشركة الدولية وشهرتها السوقية في أذهان العملاء والمستهلكين في الدول المضيفة المختلفة.

ويتطلب استخدام الشركة الدولية لهذه الاستراتيجية ما يلي:

- 1- أن تتوفر في الدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية درجة عالية من النمو.
- 2- وجود حالة من الرخاء الاقتصادي في الدول المضيفة التي توجد بها فروع للشركة الدولية⁽²⁾.

ثانياً: استراتيجية الثبات أو الاستقرار :

حيث تقوم الشركة الدولية بإدخال بعض التغيرات البسيطة في مزيج المنتجات الحالية التي تنتجها أو إجراء تغييرات بسيطة في الدول المضيفة التي تسوق فيها منتجاتها أو إجراء تغييرات في طرق وأساليب الإنتاج التي تتبعها في الدول المضيفة في الأجل القصير بهدف زيادة مستوى أرباحها.

في ظل هذه الاستراتيجية قد تستخدم الشركة الدولية ما يسمى بإستراتيجية الحصاد /الجني بمعنى قيام الشركة الدولية باستثمار مزيد من الأموال في الدول المضيفة بهدف تعظيم الربحية على مستوى الشركة الأم ككل أو بغرض الإبقاء على مراكزها السوقية في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها التابعة.

تستخدم الشركة الدولية هذه الاستراتيجية البديلة إذا توافرت حالة أو أكثر مما يلي⁽³⁾:

- ارتفاع تكلفة الإنتاج أو التسويق على مستوى الشركة الأم.
- ظهور منافسين جدد في الدول المضيفة المختلفة أو في دولتها الأم.
- تغير تفضيلات العملاء /المستهلكين في الدول المضيفة التي تعمل بها الفروع التابعة.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع نفسه، ص275.

(2) عصام عبد الغني، المرجع السابق، ص 82.

(3) فرحات غول، المرجع السابق، ص368.

- تشبع الدول المضيفة بالمنتجات الحالية التي تقدمها الشركة الأم وفروعها التابعة.
- صغر الحصة السوقية الدولية للشركة الأم.
- إن الجهود والأنشطة المبذولة من قبل الشركة الدولية لم تعد فاعلة في استقرار المبيعات الدولية على مستوى الشركة الأم ولا تساعد في الحفاظ على قوة مركزها التنافسي.⁽¹⁾

ثالثاً: الاستراتيجية الدفاعية :

- تستخدم الشركات الدولية هذه الاستراتيجية عندما تواجه مراكزها الرئيسية في دولها الأم أو فروعها التابعة في الدول المضيفة المختلفة أزمات أو مشكلات حادة أو عند التعرض لخسائر متتالية.
- تأسس على ذلك تستخدم الشركة الدولية هذه الاستراتيجية بغرض تحقيق هدف أو أكثر مما يلي:
 - بقائها واستمرارها.
 - خفض التكاليف على مستوى المراكز الرئيسية الأم.
 - منع الخسائر أو التقليل من حدتها.

لتحقيق الأهداف السابقة تستخدم الشركات الدولية عديد من الاستراتيجيات البديلة نعرضها على النحو التالي:

أ- **إستراتيجية الالتفاف:** تستخدم الشركات الدولية هذه الاستراتيجية لكي تغير من الظروف والاتجاهات السلبية أو المعادية لها في بعض الدول المضيفة بغرض تحقيق معدل عائد مناسب على استثماراتها في هذه الدول. ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية الشركة الدولية على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءات التشغيلية) عندما تلاحظ المؤسسة نفسها تعاني من الترهل وتعمل على تحسين الكفاءات التشغيلية

عن طريق تخفيض الاستثمار وتكلفة العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.

ب - **إستراتيجية التجريد أو التخلص من الأصول:** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه الشركات الدولية بظغوط دولية كبيرة لا تستطيع مواجهتها مثال: اشتداد حدة المنافسة تزايد حدة المخاطر السياسية في بعض الدول المضيفة عدم قبول بعض الدول المضيفة أي شكل من أشكال الملكية الأجنبية أي توافر اتجاهات عدائية ضد تملك الأجانب لأصول إنتاجية في بعض الدول المضيفة في هذه الحالة قد تقوم الشركة الدولية ببيع أصولها أو بعض منها أو قد تقوم ببيع جزء من مخزونها الاستراتيجي الموجود في بعض الدول المضيفة وذلك إذا لم يكن لديها قدرات مالية كافية تمكنها من البقاء والاستمرار.⁽²⁾

ج- **إستراتيجية التصفية:** وهي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة في ظروف حرجة.

(1) عصام عبد الغني، المرجع السابق، ص 88.

(2) عبد العزيز صالح بن حيتور، المرجع السابق، ص 240.

د - إستراتيجية الحشد: حيث تقوم الشركة الدولية بدخول مجالات وأنشطة أعمالية دولية جديدة لم تباشرها من قبل في الدول المضيفة المختلفة أو قيامها بالعمل في نفس النشاط في ذات الدولة المضيفة ولكن تحت اسم مختلف عما كانت تعمل به. (1)

الفرع الثاني : استراتيجيات تدويل الأعمال والأنشطة:

إن سعي المنظمات لتدويل أعمالها وعملياتها خارج نطاق دولها الأم إنما يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتمثل أهمها في تحقيق الربحية على مستوى الشركة الأم والاستقرار والنمو والتوسع في الأسواق الدولية المضيفة.

ولتحقيق مجموعة الأهداف السابقة تقوم الشركات الدولية بتخطيط محفظه دوافعها التي تجيب على مجموعة الاستفسارات التالية (2):

- أين توجد الدول المضيفة ذات معدلات النمو المرتفعة ؟
 - هل ستقوم المنظمة بدخول الدول المضيفة هذا العام؟ أم لا ؟
 - هل ستعمل الشركة الدولية في الدول ذات المخاطر المرتفعة أم لا؟
 - ما هي نوعية وحجم الاستثمارات التي سيتم توظيفها في كل دولة مضيفة ؟
 - أين توجد الدول ذات الوفرة في مدخلات ومستلزمات الإنتاج وما هي تكلفة الحصول عليها من هذه الدول؟
 - ما هي درجة المنافسة المحتمل مواجهتها من جانب المنظمات المحلية الموجودة في الدول المضيفة المزمع العمل فيها ؟
 - ما هو حجم السوق والنصيب السوقي للشركة الدولية في الدولة المضيفة ؟
 - ما هي درجة التأكد المتوافرة لدى الشركة الدولية عن السوق أو الأسواق المضيفة؟
- وتوفر الإجابة على مجموعة الاستفسارات السابقة إمكانية قيام الشركة الدولية بالاختيار من بين الإستراتيجيات البديلة التالية:

- إستراتيجية الاستخلاص

تستخدم هذه الاستراتيجية أسلوب التصدير المباشر نظرا لانخفاض مخاطره أو قد تلجأ الشركة الدولية إلى منح التراخيص. ويستهدف بهذه الاستراتيجية تخفيض حجم الاستثمارات في مستلزمات ومدخلات الإنتاج. ولهذا يكون العائد المحقق منها عالٍ.

(1) عبد العزيز صالح بن حيتور، المرجع نفسه، ص 241.

(2) عصام عبد الغني، المرجع السابق، ص 89.

– إستراتيجية الاختراق :

تستخدم هذه الاستراتيجية العقود طويلة الأجل في الأسواق الدولية الجديدة. هذا مع استثمار مبالغ كبيرة لمنح التسهيلات وعمل عقود طويلة الأجل مع مصادر التوريد المختلفة. وبهذا تضمن الشركة الدولية بيع منتجاتها لأطول فترة ممكنة.

– إستراتيجية التخلص من الفائض:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يوجد لدى الشركة الدولية فائض في المنتجات التي تنتجها نتيجة لصغر الطاقة الاستيعابية في الأسواق الأم. وهنا تتجه الشركة الدولية إلى الأسواق الدولية لبيع هذا الفائض بأسعار منخفضة كوسيلة لتصرفه وحفظ التوازن في المخزون وفي تكلفته. والمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية غالبا ما تنظر إلى الفرص التسويقية قصيرة الأجل في الأسواق المضيفة.

– إستراتيجية الاستكشاف:

حيث توجه الشركة الدولية قدر محدود من استثماراتها في الدول المضيفة لبيان ما إذا كان بمقدورها عمل وعقد تعاقدات أكبر في المستقبل أم لا. وتتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة الحصول على بعض الخبرات في التعامل مع الأسواق المضيفة الجديدة وزيادة الاتصال بهذه الأسواق. (1)

المطلب الثاني : إستراتيجية التعامل مع المنافسة الدولية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين و تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي: (2)

– **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير إستراتيجية التصنيع إستراتيجية التوزيع.

حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق و المنافسين.

أساس التنافس: يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في المجال الطويل. ولتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء افضل قياسا للمنافس تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية وحسب بورتير هناك ثلاث مداخل للتنافس.

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف المؤسسة بهذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها حيث تسعى لتحقيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية تعمل على التحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح

(1) سعد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 349.

(2). نبيل خليل مرسي المرجع السابق، ص 79

بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم فرص مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءات وسوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية.

إن التمتع بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة خطأ دفاعيا ضد المنافسين الآخرين فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة تسمح لها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الإستراتيجيات تعني أنها سوف يكون لها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين.⁽¹⁾ وتحقق هذه الإستراتيجية عددا من المزايا هي:⁽²⁾

المزايا المحققة من إستراتيجية التكلفة

فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على الأسعار للمنتج فيما يتعلق بالمشتريين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بالتكلفة أقل من بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات الهامة والحرجة.

فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقفا تنافسيا ممتازا يمكنها من تحقيق السعر مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد أو حتى السلع البديلة. فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدامها كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج أو خدمة متميزة من حيث الجودة الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي تستخدمها له ولتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بالاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج والتميز في نوعيتها وجودتها وفي طريقة صنع المنتج وفي أسلوب البيع والتسويق مع تمتعها بالمهارة والكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها.⁽³⁾ ولإنجاح هذه الاستراتيجية يجب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على بقاءها كونها عبارة عن تميز المنتج أو الخدمة التي تمد منها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه

(1) مهداوي هند، صباغ رقيقة، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13_14 ديسمبر 2011، ص 6.

(2) ثابتا إدريس عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 166، ص 167.

(3) مهداوي هند، المرجع السابق، ص 7.

الصناعة على أنه متميز ومنفرد ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ أشكالاً عدة منها التصميم النوعية التكنولوجية خدمات الزبائن شبكة الموزعين والباعة صورة نوع المنتج في ذهن المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز.

أولاً: مزايا وعيوب استراتيجية التميز

— عندما تنفذ إستراتيجيات التميز بنجاح فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولاءه و تخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة.

— أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبذل المؤسسات منتجات عالية التميز و مطلوبة بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

— عملياً فإن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز و تقديم منتجات جديدة⁽¹⁾.

— إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.

— كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.

— يؤدي الجمع بين كل من الإبداع و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة

المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة و المهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.

ثانياً: عيوب التمييز

— أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة و التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعاً.

— على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة فإنها لا تغلق الأبواب تماماً و بإحكام في وجه الداخلين الجدد فمثلاً في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة.

(1) روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر،

— في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التميز لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديرات.

— صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح العملاء أكثر ذكاءً حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية و ما هم على استعداد لدفعه.⁽¹⁾

— عندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج و تدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل. لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجديري أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج و لكي تبقى قريبة من حاجات العميل و اتجاهات السوق.

— تواجه الشركات أيضاً مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف و تحدد المهارات و الموارد المطلوب.⁽²⁾

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء. يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين قسم صغير من خط إنتاج معين سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفضيلات خاصة و تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضاً تتولد القيمة المتفوقة و الربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز و تستطيع المؤسسات أن تبني التركيز بإحدى طريقتين في إمكانها أن تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق أو أن تبني التركيز القائم على التمييز. تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف . و مع ذلك داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع مؤسسة التركيز أن تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج

(1) روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، المرجع نفسه، ص336.

(2) نيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص121.

التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقا و من ثم الموارد و المهارات التي تستخدمها المؤسسة أو دائرة العمل يجب أن تكون متخصصة أيضا.

أولا: مزاي إستراتيجية التركيز

- من أهم مزاي إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع.

- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

- اكتشاف و خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.

المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الانحراف عنها تركيز الموارد و الجهود للدفاع و مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل عرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.⁽¹⁾

ثانيا: عيوب إستراتيجيات التركيز

من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية.

يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر و التي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.

في الوقت الحاضر السرعة و المرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية حيث تستخدم Levi Strauss تكنولوجيا التصميم القائم على الكمبيوتر (CAD) محققة ميزة فاصلة و يمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية و الصناعية إلى حد أن تخرج أنماط و تصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة.

أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع و أخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز أيضا.

(1) روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، المرجع السابق، ص، 349-350.

المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات العامة للتنافس ومخاطرها.

الفرع الأول: متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات العامة لتنافس

بين "بورتر" أن تنفيذ الإستراتيجيات التنافس العامة بشكل كفؤ يتطلب مهارات وموارد معينة فضلا عن متطلبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك⁽¹⁾

الجدول رقم (03) يوضح الموارد والمهارات لتنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس

الإستراتيجيات العامة لتنافس	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
إستراتيجية قيادة التكلفة	- استثمارات رأسمالي كبير وتوفير رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف على القوى العاملة. - تصميم المنتج بشكل الذي يسهل عملية الإنتاج. - توزيع بأقل تكلفة.	- رقابة مكثفة وشديدة على التكلفة. - تقارير رقابية مفصلة ومستمرة. - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حوافز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.
إستراتيجية التميز	- قدرات تسويقية عالية. - نزعة إبداعية هندسية. - منتج متطور. - قدرات عالية في مجال البحوث. - سمعة متميز للمنظمة في الجودة والتكنولوجيا. - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	- تنسيق قوي بين وظائف الجودة البحث التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز موضوعية واستمالة مهارات عالية ومبدعة إضافة للعلماء والباحثين.
إستراتيجية التركيز	- خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	- خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: حسن فلاح الحسني المرجع السابق ص 186.

(1) حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 186-187.

الفرع الثاني: مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس

حذر "بورتر" من عدم قدرة الإدارة الإستراتيجية في الكثير من منظمات الأعمال على إثبات إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل مطلق مما يجعلها في موقف حرج في اختيار أساسي استراتيجي معين مما يؤدي إلى إضعاف مركزها التنافسي ولا تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكثافة كما أشار إلى أن كل إستراتيجية ترافقها مخاطر معينة تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع أعمال معين والجدول التالي يبين مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس: (1)

الجدول رقم (04) يوضح مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال	مخاطر إستراتيجية التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
التمويل والتكلفة	- الاستثمار في معدات حديثة وتحويل الموجودات القديمة إلى أنقاض - تأكل قواعد قيادة التكلفة يجعل مسألة التمييز بين منتجات المنظمة عم المنافسين مسألة صعبة مما يضعف هذه الإستراتيجية وعدم تمكن المنظمة منة مواجهة المنافس	- ضخامة الكلفة للمنتجات مقارنة بالمنافسين مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج مما قد يدفع المستهلك إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.	التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي بالتالي زيادة التكلفة للوحدة ويكون التضارب بين الرغبة في تقدير منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن. -زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.
المنافسون	- التقليد من قبل المنافسين الجدد.	- يقلل التقليد من إدراك الزبون لتمييز السلعة وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة.	-إشباع مجالات التمييز بين المنظمة والمنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
التغير بالمنتج	ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة للمنتج والأسواق كنتيجة التركيز على التكلفة.	-انتهاء حاجة الزبائن لعامل تمييز السلعة	-تصنيف الاختلاف بين منتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها

المصدر: حسن فلاح الحسني المرجع السابق ص 187.

(1) حسن فلاح الحسني، المرجع نفسه، ص 187.

المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية و تحقيق ميزة تنافسية متواصلة

الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بإتباع إستراتيجية تنافسية تعتمد على عنصرين:

-عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

-عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها

كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للشركة وهي:

1- أن تكون الميزة التنافسية بدرجة من الكثير بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة

دخول في السوق أو قطاع معين من السوق.

2- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا أي عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة.

3- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

يمكن القول أن المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على

حساب المنافس في كل مجالات نشاط المؤسسة انطلاقا من تشخيص البيئة الخارجية من جهة من أجل معرفة

جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة وبتالي استخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق المستهدفة⁽¹⁾

ومن جهة أخرى تشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية

والعمل على

تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ثم يتم التوافق بين البيئة الداخلية

والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال

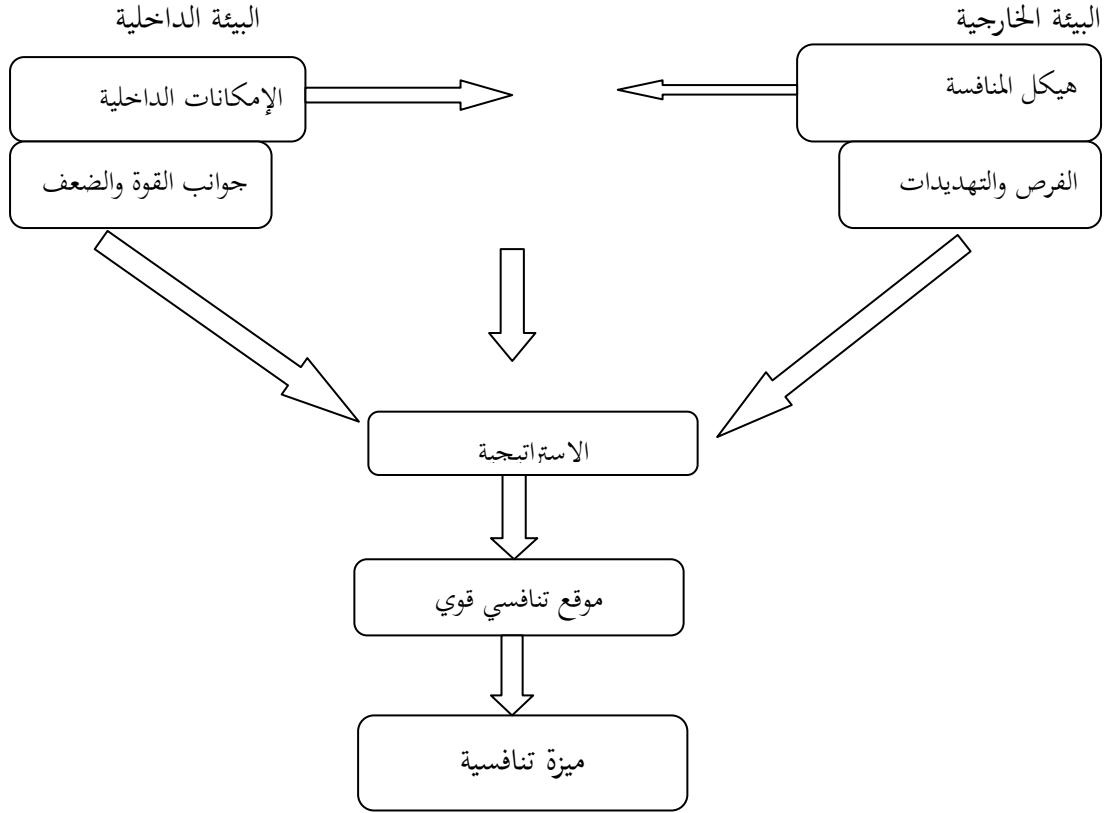
الفرس المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية.

نستنتج بأن الإستراتيجية لها دور حساس وهو تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة

واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن إحراز ميزة تنافسية

(1) غول فرحات، المرجع السابق، ص9.

الشكل رقم (07) الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: غول فرحات المرجع السابق ص9.

الخلاصة

- تعتبر الميزة التنافسية سلاح رئيسي تعتمد المؤسسات الطموحة من أجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.
- يمكن للمؤسسة حيازة الميزة التنافسية الملائمة من خلال اختيار ميزة صعبة التقليد مع تنوع مصادرها فضلا على العمل المستمر على تطوير المزايا التنافسية وتحسينها.
- تعتبر الإستراتيجية التنافسية من أهم المزايا التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة اعتمادا على مكوناتها الرئيسية الثلاث - طريقة التنافس - حلبة التنافس - أساس التنافس.
- تعمل المزايا التنافسية التي تحوزها المؤسسة على تحسين تنافسية المؤسسة محليا ودوليا.
- يجب على المؤسسة انتهاز تفكير استراتيجي عالمي يراعي الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

تمهيد:

تناولنا في الجانب النظري مدخلا عاما للإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وسيتم في هذا الفصل اسقاطه على المؤسسة محل الدراسة من أجل دراسة واقعها ومدى تبنيها واستخدامها للإدارة الإستراتيجية في صناعة الميزة التنافسية حيث تتخصص المؤسسة محل الدراسة في إنتاج البسكويت، و يتميز هذا النوع من الإنتاج بالمنافسة الشديدة من بعض العالمية الرائدة، وتزداد تحديات المؤسسة خاصة في ظل الظروف التي تعرفها الدولة الجزائرية من تحولات اقتصادية عميقة وانفتاحها على مختلف أسواق العالم، ولمعرفة الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة بسكوستار

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لقد كسبت مؤسسة "بسكوستار" مكانة هامة في السوق ، بعد فترة تاريخية معتبرة ، دفعتها فيما بعد إلى تطوير و توسيع مهامها و تطلعاتها

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في منظمات الأعمال ، واقعا حاضرا ومستقبلا .

ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

- تصميم الدراسة الميدانية

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وكذلك نموذجها وفرضياتها، والمهام المعنية بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول الموقعة المفسرة للعلاقات والفروقات بين متغيرات الدراسة، وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهمي سلامة اختيار النموذج والفرضيات عمليا ويتم إيضاحها لاحقا.

- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة في جمع البيانات: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة اعتمدنا الأدوات الآتية:

- أ- تم الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات والمقالات، الرسائل الجامعية والكتب الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستفادة من خدمات الإنترنت.
- ب- المقابلات الشخصية: وهي أداة قياس تساعد الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة وذلك عن طريق طرح أسئلة مباشرة على إطارات مؤسسة "بسكوستار" وقد كانت هناك عدة مقابلات :

- المدير العام للمؤسسة

- رئيس مصلحة البيع

- رئيس مصلحة التسويق

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة " بسكوستار "

مؤسسة بسكوستار توجد في المنطقة الصناعية طريق المسيلة ولاية برج بوعريج، وهي مؤسسة عائلية لمجموعة مباركيه "أولاد الحاج عمر"، وهم تجار قدماء منذ سنة 1960 وقد عرفوه لفترة طويلة من الزمن في سوق التجزئة لتخصص في تجارة الجملة، ثم تطور هذا النشاط من تجارة الجملة إلى الاستيراد المواد الغذائية و مواد البناء والخردوات ليشمل جميع السوق الوطنية.

هذه الخبرة التي اكتسبها الاولاد عن والدهم دفعتهم إلى التوسع والتنوع في الاستيراد بعد وفاة والدهم الحاج عمر سنة 1992 إلى استيراد المنتجات والقطع الالكترونية ومعدات التبريد والتكييف.

ثم تطورت هذه المجموعة (مباركية)، تحت مسؤولية مباركية مصطفى وشقيقه عبد الكريم كشريك إلى التخصص في تركيب وتجميع القطع الالكترونية في مؤسسة تحت اسم géant للإلكترونيات.

أما الأخوين عبد الرزاق وأخوه عبد الكريم تخصصا في تصنيع البسكويت فتأسست هذه المؤسسة عام 1999 تحت اسم Biscostar، تحت مسؤولية عبد الكريم في الادارة و عبد الرزاق في التسيير .

هذه المجموعة أصبحت بفضل خبرتها الطويلة تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية حيث أصبح عدد عمالها 300 عامل.

وتهتم المجموعة اليوم بتحقيق هدفها ألا وهو تدويل منتجاتها هذا الهدف الذي تحقق جزء منه وذلك بتصدير منتجات بسكوستار إلى بعض الدول مثل ليبيا، المغرب، اليمن .

المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة

اسم الشركة: شركة ذات المسؤولية المحدودة بسكوستار

بدأت برقم أعمال قدره: 13.431.530 دج

وفي سنة 2003 وصل إلى: 25.560.210 دج

رأس مال الشركة الحالي : 145. 319. 777,47 دج

رقم الأعمال لسنة 2012 : 622 167 245.88 دج

نموذج التنظيم: مجلس إدارة و مجلس مراقبة

مقر الشركة : رقم 21 المنطقة الصناعية برج بوعريبيج الجزائر.

الهاتف: 035680291

الفاكس: 035680413

البريد الإلكتروني: Biscostar@yahoo.fr

موقع الويب: www. Biscostar.com

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق البسكويت والمرطبات والشكولاتة

تضم الشركة 200 عامل

منخرطة في:

- غرفة التجارة والصناعة البيان

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "بسكوستار"

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بسكوستار" من 3 مدرء على رأسهم المدير العام الذي يعتبر أعلى هيئة في المؤسسة بحيث يشرف على إدارة المؤسسة، ويترأس الاجتماعات الشهرية لتحليل نشاط المؤسسة، كما يعمل على الربط والتنسيق بين مختلف المديرات الموجودة في المؤسسة و السهر على السير الحسن لإعطاء نتيجة إيجابية، كما أن للمدير العام مساعد يقوم بمساعدته في تنفيذ المهام و تتمثل هذه المديرات في:

1-الأمانة: والمتكونة من سكرتيره المدير العام وهي المكلفة بكل ما يتعلق بالمدير من اتصالات وتجديد مواعيد والكتابة.

مصلحة مراقبة الجودة: مهمتها الأساسية ضمان المراقبة النوعية للمنتج، عن طريق أخذ عينات من المنتجات ومراقبتها نوعيا، بالإضافة إلى القيام بتطوير المنتجات أو البحث عن نكهات جديدة.

2-مديرية البحوث التقنية والتطوير: المدير التقني ومدير البحث هو المسؤول عن هذه المصلحة، وله عدة وظائف كإقامة العلاقات مع مصالح وهيئات مراقبة النوعية، إضافة إلى السهر على تطوير النكهات الصادرة أساسا من مخبر البحوث، كما أن هذه المصلحة هي المسؤولة عن متابعة: تطور السوق الجزائرية والأجنبية للمشروبات، التشريعات الجديدة الصادرة من عند الدولة...، ولهذه المديرية عدة أقسام هي:

-قسم الإنتاج: تكمن مهامها في الزيادة في كمية الإنتاج و العمل على مراقبته من أجل الحصول على منتج رفيع الجودة، و احترام برنامج إنتاج خاص بالمؤسسة و تقدير مردودية الإنتاج.

- قسم التموين: تعمل على تزويد المؤسسة بالموارد الأولية، و المواد الصناعية الخاصة بالآلات و عمليات الإنتاج، وكذلك المحافظة على استمرارية الإنتاج و تعتمد مؤسسة "بسكوستار" في تموينها بالمواد الأولية على موردين أجانب و محليين حيث يتم استيراد مواد التغليف، مادة الخميرة و العطور و كذلك آلات الإنتاج، أما اللوازم الأخرى كالسكر و الصناديق تعتمد على موردين محليين.

-قسم الصيانة: تتمثل مهمة هذه المديرية فيما يلي:

- صيانة الآلات و العتاد فهي مكلفة للتدخل في أي عطب أو تعطل لإحدى الآلات الإنتاجية في المؤسسة.

- المحافظة على الآلات و المعدات الإنتاجية من التآكل و الهلاك.

- مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج.

- تصليح آلات الإنتاج المعطلة.

- قسم تسير المخزون

3- المديرية المالية والإدارية: المدير المالي والإداري هو المشرف عليها، ومهمته الأساسية هي مراقبة كل الأموال الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، ولهذه المديرية ثلاث أقسام هي:

- قسم المالية و المحاسبة: تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- جمع الوثائق و المعلومات المحاسبية.
 - المتابعة و الإشراف على أوضاع أو عمليات المحاسبة و المالية.
 - إنجاز التقارير الشهرية للنشاط.
 - إيداع السيولة النقدية و الشيكات لدى البنك.
 - تحليل و مراقبة الطلبات المقدمة.
 - تسيير بطاقات الاستثمار.
 - مسك السجلات القانونية.
 - قسم الموارد البشرية: تعمل على التكفل بالعمال و ذلك ب:
 - استقبال ملفات العمل.
 - تخصيص أجور شهرية للعمال، و تحدد على حسب مراكز العمل.
 - تقديم حوافز لتشجيع العمال.
 - التأمين على العمال في حالة حدوث أضرار.
- بالإضافة إلى:

- حماية المؤسسة من الأخطار و ذلك بالمراقبة الفعالة لموقع الغاز و الكهرباء.
- إجبار و متابعة العمال على ارتداء وسائل وقائية.

- قسم الأمن والنظافة: مهمتها المحافظة على النظافة والأمن الدائم للمؤسسة كمرقبة مختلف الأفراد الواردين إلى المؤسسة، هذا إضافة إلى مراقبة الكميات الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.

4-المديرية التجارية: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة، بحيث تقوم هذه الأخيرة بضمان فعالية السياسة التجارية، كما تقوم بعملية توزيع المنتجات و تهتم بكل العمليات المتعلقة بالبيع و الشراء، بالإضافة إلى توفير المكان الذي يتم فيه تخزين المنتجات التامة الصنع قبل توزيعها، وتتكون من ثلاث أقسام هي:

- قسم التسويق: مؤسسة "بسكوستار" من المؤسسات التي تعرف الأهمية الكبيرة للدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهدافها و تنمية أرباحها، فالتسويق موجود في المؤسسة منذ زمن بطريقة غير مباشرة و هو مرتبط بمصلحة التوزيع، و نظرا للتغيرات التي تحدث ، و التطورات السريعة التي يشهدها السوق الجزائري، و زيادة المنافسة في إنتاج بسكويت، و كثرة المخاطر و التهديدات ، و تغير أذواق المستهلكين، قررت المديرية العامة إنشاء خلية التسويق منفصلة عن نشاط التوزيع ، و إن كان هذا الأخير جزء من النشاطات التسويقية.

فالتسويق اليوم أصبح فرعاً أساسياً من فروع الإدارة ، و أصبحت له علاقة مباشرة بإنتاج و تسويق السلع، بغية إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و الوقوف في وجه المنافسة ، فالمركز التنافسي للمؤسسة يعتمد على مدى

نجاح الهيكل التسويقي في أداء مهمته في مجال دراسة السوق، و دراسة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، و ذلك بصياغة إستراتيجية مناسبة لكل عنصر.

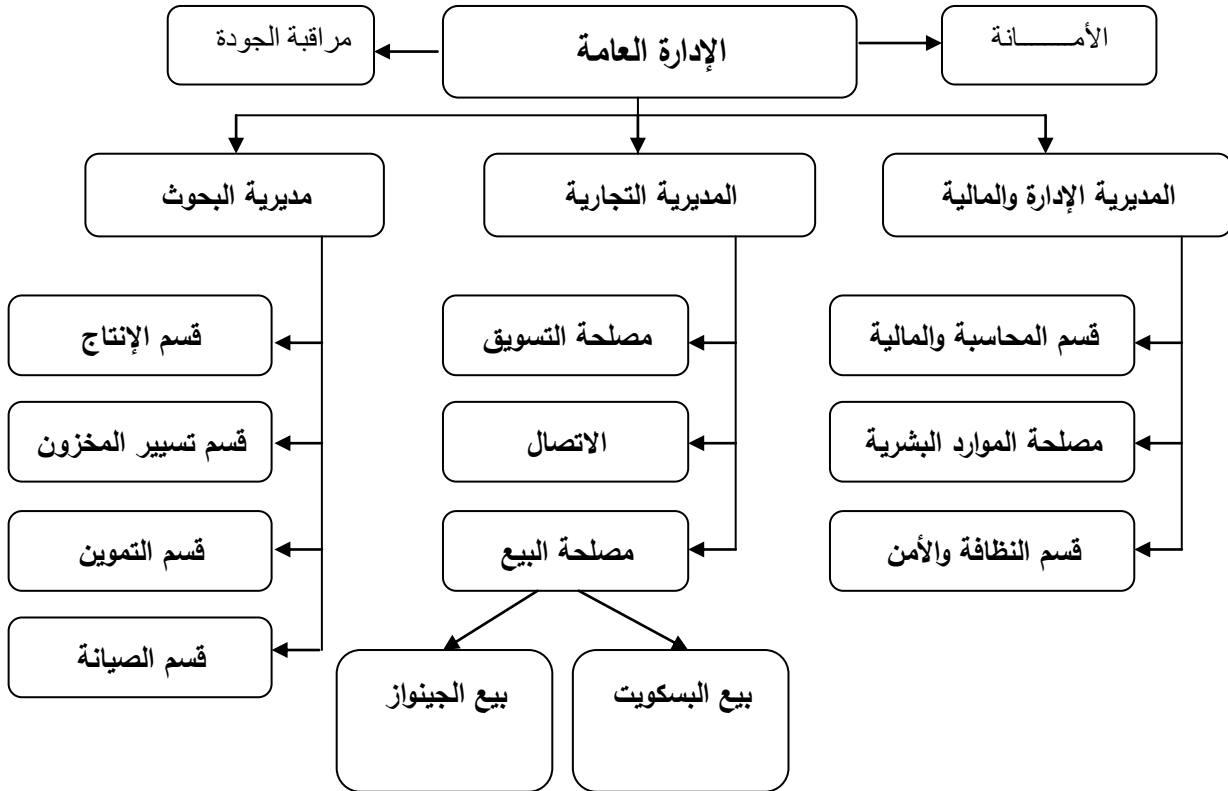
و تضم خلية التسويق بمؤسسة "بسكوستار" رجال تسويق يقسمون مهمتي:

- التسويق الاستراتيجي : حيث يختص بتطوير المنتجات و دراسة السوق.
- التسويق العملي: و يقوم بإتمام العمليات و التقنيات المختصة في البيع، و هذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

كما يقوم رجال التسويق بدراسة سلوك المستهلكين و حاجاتهم و رغباتهم عن طريق إعداد استقصاءات. مشرفو المبيعات: يقومون بمراقبة الأسواق الحالية إضافة متابعة البائعين والموزعين إلى البحث عن أسواق جديدة و عملاء جدد.

قسم الاتصالات: الذي يقوم بمتابعة مختلف الحملات الترويجية والتعامل مع مختلف الوكالات المتخصصة في الإشهار ومحاولة التحاور مع مختلف الأفراد بطريقة تعود بالفائدة على مؤسسة. والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بسكوستار

الشكل رقم (08) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة

مجال الإدارة الإستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل ،والذي يحاول أن يفسر المتغيرات البيئية ، كما يساعد على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

المطلب الاول : رسالة المؤسسة

تمثل مهام مؤسسة "بسكوستار" في :

- تلبية حاجات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة.
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- تنمية النشاط السوقي.
- تحقيق أكبر مردودية ممكنة.
- مواجهة المنافسة وذلك باعتمادها على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة حتى تستطيع أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي.
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد المنتج.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية.
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

إن مؤسسة "بسكوستار" تعمل وفق إطار منظم ، و إستراتيجيته مدروسة بدقة، و لهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ، تتجلى في :

- كسب رضا الزبائن الحاليين والمرقبين.
- الرغبة في أن تكون حاضرة ونشطة في إجمالي أسواقها.
- كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها: حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية .
- الزيادة في مبيعات المؤسسة و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن.

- تصدير المنتجات إلى خارج الوطن و هو ما حققته فعلا بالنسبة لليبيا المغرب وغانا واليمن في حين مازلت لم تصدر إلى الدول الأوروبية.

تطوير صناعة البسكويت وهذا بتوسيع نشاطات المؤسسة بإضافة منتجات جديدة

المطلب الثالث : الاستراتيجيات المتبعة لمؤسسة بسكو ستار لتسويق منتجاتها

تهتم مؤسسة " بسكوستار" بالمزيج التسويقي، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لكل عنصر من عناصره، لتسويق منتجاتها و تحقيق الأهداف و الغايات المطلوبة بأفضل الأشكال و أحسن الصيغ، خاصة لما تعانيه من منافسة في مجال نشاطها، و تتمثل إستراتيجيات المزيج التسويقي في:

1- إستراتيجية المنتج: تقوم مؤسسة "بسكوستار" بإنتاج نوعين من المنتجات:

- بسكويت: يضم ثلاث أنواع وهي Major plus , Major barquettes, Hihop .
 - Les génioses: ويضم نوعين Mon gouter و Savane بثلاث نكهات لكل نوع ووزن الكارتون 36 غ ويحتوي هذا الأخير على 12 علبة وكل علبة بها 10 قطع.
- أما تشكيلة منتجات الشركة فهي:

فيما يخص البسكويت هناك ثلاث أنواع وهي كالتالي:

- Major barquettes: بدأت المؤسسة في إنتاج هذا النوع سنة 1998 بفرقة واحدة وفي سنة 2006 تطور وأصبح بثلاث فرق ويكون وزن العلبة 90 غ للعلبة الواحدة و 30 علبة في الكارتون.
- Major plus Roule: بدأت في انتاجه سنة 2000 بفرقة واحدة ثم بدأ هذا المنتج بزيادة الطلب عليه حتى أصبح بثلاث فرق سنة 2004 وتحتوي العلبة الواحدة على وزن 176 غ أما الكارتون فيحتوي على 20 علبة.
- Hihop: بدأت المؤسسة بإنتاج هذا النوع سنة 2002 بفرقة واحدة ثم تطور إلى أن وصل إلى ثلاث فرق ووزن العلبة الواحدة 270 غ للعلبة الواحدة أما الكارتون فيحتوي على 30 علبة .

أما فيما يخص Les géniose :

بدأت المؤسسة في بادئ الأمر بإنتاج Géniose Mon goter سنة 2005 بفرقة واحدة ثم بثلاث فرق سنة 2007.

وفي سنة 2010 بدأت المؤسسة بإنتاج منتجها الجديد ألا وهو Géniose savane بثلاث نكهات مختلفة وهي نكهة الفانيلا ، الفراولة و الشكولاتة.

من هذه المعطيات المذكورة أعلاه يتضح جليا بأن مؤسسة "بسكوستار" مختصة بصفة أساسية في صناعة البسكويت وأنواعه.

وهي الشركة الوحيدة المختصة في صناعة Les géniose في الجزائر.

2- إستراتيجية السعر:

يعتبر السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إلا أن عملية تحديده تعد من القرارات التسويقية الأكثر صعوبة، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها، و تبرز أهمية التسعير من الناحية العملية أنه واحد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير و مباشر على الربح.

و يمر قرار التسعير بمؤسسة "بسكوستار" من خلال الخطوات التالية:

- تحديد أهداف السعر: من الطبيعي أن يكون تحديد السعر متناسقا مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق ربح بهامش يسمح بتقديم أسعار تنافسية.

- تحديد الطلب: أي القدرة الشرائية للمستهلك التي تساعد في تحديد السعر.

- التكاليف: و التي لا يستطيع المسؤولون على النشاط التسويقي تسعير منتجاتهم بأقل منها (إلا في الحالات الاستثنائية).

- اختيار السياسة التسعيرية: تسعى السياسة التسعيرية إلى تحديد دور التسعير كواحد من عناصر المزيج التسويقي.

و هذه المعايير لا تختلف على المعايير التي تستعملها المؤسسات المنافسة في اختيار السعر المناسب القادر على منافسة العلامات المنافسة، و مؤسسة "بسكوستار" تقوم بتسعير منتجاتها على أساس التكاليف مع زيادة هامش الربح.

ونذكر من هذه التكاليف:

- سعر المادة الأولية المستعملة في البسكويت فمثلا: بعد الأزمة التي عرفتها مادة السكر المتمثلة في الغلاء الفاحش لسعر هذه الأخيرة اضطرت المؤسسة إلى رفع أسعار منتجاتها كون السكر مادة جد أساسية تدخل في تركيبة منتجات الشركة.

أسعار النكهات " les aromes " كونها هي الأخرى مادة أولية والتي يتم شرائها عبر مختلف العروض المقدمة من طرف الموردين، كما أن مؤسسة بسكوستار تميل بشكل كبير إلى النوعية الجيدة أكثر من ميولها للسعر المنخفض فهي تقتني وفي أغلب المرات النكهات التي تحتاجها من السوق الدولية ، فمثلا : النكهات الواردة من بلجيكا يتم دفع أموالها بالأورو بينما التعاملات الجزائرية الدولية تفرض التعامل بالدولار الأمريكي بالتالي التغير في أسعار الصرف يؤثر مباشرة على سعر هذه المادة.

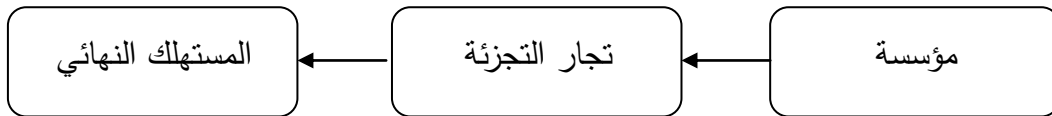
3- إستراتيجية التوزيع

مؤسسة "بسكوستار" من المؤسسات التي تركز كثيرا في نشاطها على عملية التوزيع، فهي تقوم بتسويق منتجاتها إلى مختلف مستويات التراب الوطني، وذلك ل:

- تلبية حاجات و رغبات المستهلكين.
- زيادة عدد المستهلكين الفعليين.
- زيادة حصتها السوقية.
- معرفة مدى توافر منتجات المنافسين في مختلف نقاط البيع.
- المحافظة على الأسعار المطبقة في السوق.
- إضعاف المنافسين

توزيع منتجات شركة "بسكوستار" يتم عن طريق وسائلها الخاصة المتمثلة في 22 شاحنة صغيرة ومتوسطة الحجم إضافة إلى قاطرتين اثنتين أكثر من 100 موزع معتمد تابعين للشركة. مؤسسة "بسكوستار" لا تعتمد في توزيعها على قناة التوزيع المباشرة كونها لا تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع غير المباشرة والمقسمة حسب عدد الوسطاء المتدخلين في العملية التوزيعية إلى ثلاث قنوات أو منافذ هي:

الشكل (09) قناة التوزيع الأولى

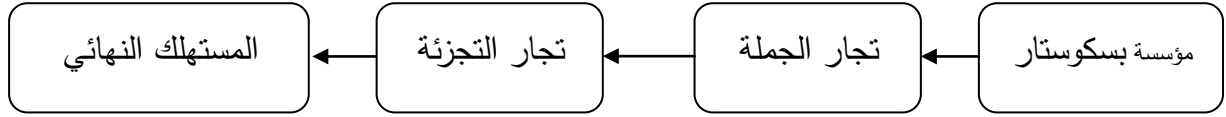


المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على المؤسسة

هذه أقصر قناة تتبعها المؤسسة في توزيع منتجاتها، حيث أنها تمون مباشرة تجار التجزئة بمنتجاتها وبوسائلها الخاصة، في هذا النوع من التوزيع والذي يتواجد خاصة على مستوى مدينة برج بوعرييج، أين تم تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من القطاعات البيعية، كل قطاع محدد بنقطة البيع الأولى إلى نقطة البيع الأخيرة علما أنه تم إحصاء كل الزبائن المتواجدين على مستوى هذه القطاعات ورصد حاجياتهم البيعية وأحيانا تقديم امتيازات وتسهيلات قطاع برج بوعرييج الذي يتكون من 100 نقطة بيع موزعة عبر كامل أحياء وشوارع مدينة برج بوعرييج.

وقد خصص لهذه القناة 10 شاحنات صغيرة الحجم بطاقة استيعاب: 170 كارتون .

الشكل (10) قناة التوزيع الثانية

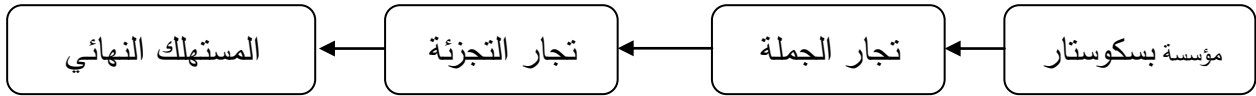


المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على المؤسسة

ينتشر هذا النوع من التوزيع في المناطق المجاورة لمدينة برج بوعريريج وكذا الولايات القريبة منها، حيث هو الآخر يحدد بمجموعة من القطاعات البيعية التي يتم إحصائها ومتابعتها .

علما أنه قد تقوم المؤسسة بتزويد هذه المناطق بوسائلها الخاصة أو توكل هذه المهمة إلى تجار جملة مؤتمنين. خصص لهذا النوع الثاني من قنوات التوزيع 12 شاحنة متوسطة الحجم بطاقة استيعاب 372 أو 348 كارتون.

الشكل (11) قناة التوزيع الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على المؤسسة

هذا النوع من التوزيع يخص الولايات والمناطق البعيدة عن ولاية برج بوعريريج، حيث أنه في هذا المستوى الموزعين أو الوسطاء الكبار هم الذين يأتون من مناطق أحيانا جد بعيدة " تندوف، أدرار ... " للتمون مباشرة من المصنع وبوسائلها الخاصة، كما أنه وفي هذه القناة قامت المؤسسة بتخصيص قاطرتين اثنتين لتموين الولايات البعيدة .

حسب هذه المعطيات، يلاحظ أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير في توزيع منتجاتها على التوزيع الشامل أو المكلف، إلا أنها تطمح إلى اعتماد سياسة التوزيع الحصري وكذا سياسة التوزيع الانتقائي، والذي يتم حسب المؤسسة وفق عدة معايير:

- الإمكانيات المادية واللوجيستية للزبون.
- سمعة وشهرة الزبون.
- نظام التوزيع المعتمد من طرف الزبون.

4- إستراتيجية الترويج

مؤسسة بسكوستار تحاول دائما الاحتفاظ بعملائها الحاليين والعمل على كسب عملاء جدد كما تسعى لغزو أسواق جديدة واستهداف شرائح جديدة من المستهلكين، هذا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق ، فكل هذه الأمور استوجبت على المؤسسة القيام بمختلف الوسائل التسويقية أو الترويجية للوصول إلى ما تطمح إليه ، من خلال مايلي:

- أنشئ مؤخرا على مستوى المؤسسة قسم الاتصال والذي يهتم بالعلاقات مع مختلف المؤسسات الإعلامية من إذاعة، تلفزيون جرائد مجلات ... مثل كما يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالجانب التصميمي " le design " الخاص بالملصقات الاشهارية واللوحات الإعلانية وغيرها ، هذا مع مختلف الوكالات الاشهارية المختصة.
- اللافئات الاشهارية والموضوعة على عدة ولايات " عنابة ، قسنطينة ، باتنة، بجاية، سطيف، وهران "، وبنسبة كبيرة في ولاية برج بوعريج.
- الفواصل الإشهارية في القناة التلفزيونية "الجزائر شوب".

الفواصل الإشهارية في الإذاعة المحلية "البيان".

الإشهار في بعض الجرائد والمجلات.

العلاقات العامة:

- المشاركة في المعارض الوطنية والدولية : ومؤخرا تم المشاركة في المعرض الدولي ، نيامي بالنيجر ، والمعرض الدولي بالجزائر بالإضافة إلى المعارض الوطنية كالمعرض الوطني للشركات الإنتاجية الجزائرية ، ومعرض المنتجات الغذائية والتذوق.
- تموين مختلف المتلقيات والمنتديات الفكرية والثقافية وأيضا منتديات التوعية والوقاية " التوعية حول وقاية مرضى السكري مثلا " .
- المساهمة في رعاية الفرق والنوادي الرياضية على رأسها فريق شباب أهلي برج بوعريج لكرة القدم .
- أعمال خيرية ومساعدات مالية.

- كما تستعمل المؤسسة علامة تجارية من أجل ترويج منتجاتها تحت اسم بسكوستار و يعني تألق المنتجات وتميزها كالنجم الساطع و اعتمادها على اللونين الملفتين للانتباه البرتقالي والذهبي ، كما أنها تمتلك الشعار اللازم لترويج منتجاتها وهو بسكوستار لكبار والصغار.

الشكل (12) العلامة التجارية



- ما يعاب على هذه المؤسسة في هذا المجال هو غياب مصلحة بحوث ودراسات التسويق بها، فرغم توفرها على قسم التسويق إلا أنه يبقى قسم تنفيذي ليست له الصلاحيات اللازمة والكافية لاتخاذ مختلف القرارات التسويقية، إضافة إلى غياب الكوادر والإطارات المتخصصة في مجال التسويق وبالتالي غياب المتابعة والرقابة على مدى فعالية الحملات الدعائية والترويجية التي تقوم بها المؤسسة.

المبحث الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة بسكوستار

مع انفتاح الاقتصاد الوطني ومحاولة انضمام الجزائر إلى مختلف المنظمات والتكتلات الاقتصادية والتجارية الدولية، ونظراً لاشتداد حدة المنافسة في الأسواق الدولية التي ترغب الجزائر الانفتاح عليها، يستوجب على المؤسسات الاستعداد الجيد من أجل التأقلم والتعايش مع هذه الظروف الجديدة عليها.

المطلب الأول: واقع التصدير بالمؤسسة

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم دوافع دخول الأسواق الخارجية، فشركة " بسكوستار " التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال تسويق منتجاتها، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب الشركة أيضاً مزايا التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ويمكننا تحديد بعض دوافع توجه مؤسسة بسكوستار للأسواق الأجنبية فيما يلي:

- السماح بالتقدم في الأسواق الخارجية المختلفة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تمديد خطوط منتجات العلامات التجارية الجديدة.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى العالمي.
- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك العالمي، وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي.
- أكلة المنتجات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول المختلفة.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين، من خلال تقييم، رصد، متابعة حركة المنافسين والاستجابة السريعة للتغيرات مما يعني تقديم قيمة مضافة للمستهلك وتحقيق المزايا التنافسية.

وتمر عملية التصدير في المؤسسة بالإجراءات التالية:

- للحصول على مستوردين أجنبياً تلجأ مؤسسة " بسكوستار " إلى مشاركة في المعارض الدولية سواء كانت مسجلة في البرامج الرسمية للهيئات الحكومية أو بصفة فردية.
- تقوم المؤسسة بالتفاوض مع المستوردين الأجنبين الراغبين في الحصول على سلعتها حول كل من الأسعار طريقة التصميم.

- الاتفاق على كل تفاصيل الصفقة
- إرسال الفاتورة الشكلية من طرف المؤسسة إلى المستورد الأجنبي
- التوطين البنكي وذلك من اجل محاربة تبييض الأموال وأيضا ضمان أموال المؤسسة
- موافقة البنك بعد دخول الأموال إلى حساب التوطين
- استخراج شهادة المنشأ من غرفة التجارة بعد إمضاء تعهد من طرف المؤسسة تؤكد فيها أصلية المواد المصدرة من جهة وصحة الكمية والمبلغ المصرح بهما في الفاتورة من جهة أخرى
- إرسال الفاتورة النهائية إلى البنك
- إرسال نسخة من الملف التالي إلى وكيل العبور ونسخة منه إلى مصلحة الجمارك:
- الفاتورة النهائية.
- شهادة تنقل السلع والتي تستوفي المعلومات التالية: رقم الفاتورة، التعيين، اسم المصدر، اسم المستورد، الكمية والوزن.
- إحدائيات الوزن (الوزن الخام والوزن الصافي للسلعة).
- شهادة المنشأ.
- التحاليل الميكرو بيولوجية للمواد المصدرة.
- نسخ من السجل التجاري و بطاقة التعريف الجبائية .
- تعهد بدخول الأموال إلى الجزائر في اجل لا يتعدى 120 يوم مضى من طرف المدير العام ومصادق عليه في البلدية.
- أوراق النقل.
- في حالة ما إذا كان النقل بري تقوم مؤسسة بسكوستار بإصدارها.
- في حالة ما إذا كان النقل بحري يقوم وكيل العبور بإصدارها.
- نسخة من عقد تأسيس الشركة.
- وثائق إثبات الوجود تتعلق بالمدير العام للمؤسسة.
- استخراج شهادة المطابقة من طرف الجمارك.
- إرسال طلب توطين الأموال وشهادة المطابقة إلى الشك.
- دخول الأموال إلى حساب التوطين.
- استخراج شهادة توطين الأموال للسلع المصدرة وهو آخر إجراء.

المطلب الثاني: تشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحليل SOWT

من خلال المعلومات التي جمعناها عن مؤسسة " بسكوستار " ، اتضح لنا أنها تعتمد على طريقة " SWOT " لتحليل الموقف اللازم في صياغة الإستراتيجيات ، و تشير كلمة SWOT إلى:

S- مجالات القوة في المؤسسة.

W- مجالات الضعف في المؤسسة.

O- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

T- التهديدات في البيئة الخارجية.

و لا تقتصر فائدة هذه الآلية التحليلية على تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة ، و ما تتمتع به من قدرات و موارد و كذلك أفضل السبل لاستخدامها ، لكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضا تحديد الفرص لكي تتمكن المؤسسة من استغلالها و التمتع من خلالها بميزة تنافسية.

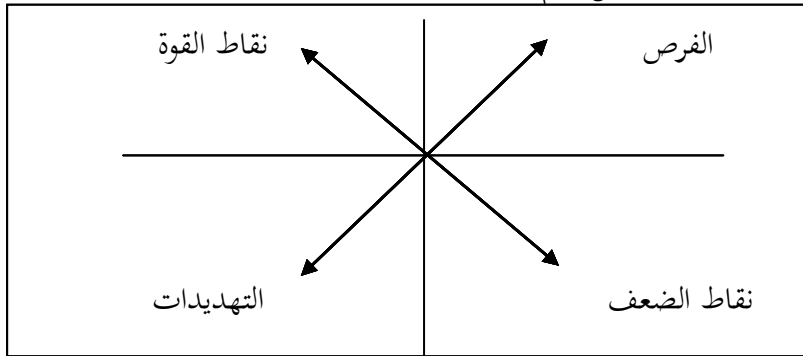
و تستخدم مؤسسة " بسكوستار " هذه الآلية من أجل تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة، و الممكن تحقيقها ، حيث عندما يكون:

* الفرص أكبر من التهديدات.

* نقاط القوة أكبر من نقاط الضعف.

فإن المؤسسة في هذه الحالة تكون في وضعية ملائمة لصياغة الإستراتيجية التي تحسن من وضعها التنافسي في السوق، و الشكل التالي يوضح هذه الآلية:

شكل رقم (13): طريقة SWOT



المصدر: المؤسسة

وبتقييم هذه الآلية في مؤسسة " بسكوستار " وجدنا أن:

* الفرص المتاحة لمؤسسة " بسكوستار " أكبر من التهديدات .

* نقاط قوة مؤسسة " بسكوستار " أقل من نقاط ضعفها.

و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

نقاط القوة:

- الشركة الأولى والوحيدة في إنتاج Les Génoise في الجزائر.
- التنوع الكبير في تشكيلة منتجاتها.
- اكتسابها لسمعة جيدة بين المنافسين.
- خبرتها الطويلة في مجال إنتاج البسكويت.
- ولاء المستهلك الجزائري لعلامتها التجارية.

نقاط الضعف:

- التأخر من ناحية الإعلان مقارنة بالمؤسسات المنافسة، فالمؤسسة اعتمدت كثيرا على جودة المنتج و نسيت الدور الذي يلعبه الإعلان في تحقيق أهدافها.
- ازدياد شدة المنافسة، بدخول بعض المؤسسات المنافسة في نفس الميدان في السوق الجزائري.
- صعوبة فهم سلوك المستهلك الجزائري ، مما يؤثر على صياغة الإستراتيجية التسويقية المناسبة.
- التغيرات التي تطرأ على السوق باستمرار ، و صعوبة تأقلم المؤسسة معها.
- التركيز على التوزيع أكثر من عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

الفرص:

- الاستثمار في ميدان صناعة البسكويت في شهر جويلية المقبل من سنة 2013 حيث تقوم المؤسسة بإنشاء خط إنتاج جديد خاص بمنتج جديد.
- توسع نشاط توزيعها إلى خارج الحدود الإقليمية، حيث تقوم بالتصدير إلى ليبيا و المغرب واليمن هناك مشروع تصدير إلى جنوب إفريقيا وبعض الدول العربية الأخرى.

التحديات:

- دخول منتج مقلد من الخارج وتوزيعه في السوق المحلية من طرف أحد المستوردين.
 - احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق، مما يجعل المؤسسة أمام منافسة قوية، خاصة و أن الجزائر ستنظم إلى المنظمة العالمية للتجارة.
 - تطور التقنيات الإنتاجية للمنافسين.
 - غموض ملامح السوق الجزائرية(سلوك المستهلك الجزائري).
- و بالاعتماد على آلية SWOT ، توصلت مؤسسة "بسكوستار" إلى إستراتيجيتين تسويقيتين ، حيث تطبق كل إستراتيجية حسب حالة السوق ، و هما:

1- إستراتيجية الدفع : تقوم المؤسسة بموجبه بالتركيز على الوسائل الترويجية باتجاه تجار الجملة خاصة، و دفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة ، و هؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين، إذن الدفع هو اشتراك المنتج و الموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك ، و تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة ما يكون السوق مستقر (متوازن).

2- إستراتيجية الجذب:تقوم المؤسسة بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج ، و بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه على توفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك ، فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة ثم إلى المؤسسة ، و هي إستراتيجية تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها،و تستعمل هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان السوق غير مستقر.

و مؤسسة " بسكوستار " تعتمد في صياغة إستراتيجياتها التسويقية بالإجابة على السؤال:

كيف نستطيع إشباع حاجات و رغبات المستهلك؟

وقد قامت المؤسسة بعملية توزيعها لاستثمارات عن طريق بائعي التجزئة وفتح خط هاتفي للمستهلك وذلك ل:

- لإبداء رأي المستهلك النهائي حول المنتج.

- إبداء اقتراحات جديدة من طرف المستهلك.

المطلب الثالث : أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند اختراق الأسواق الدولية

من خلال التبرص واللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من العقبات التي تواجهها عملية اختراق الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة ، وخصوصا عملية التصدير غير المباشر كونه الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة

الصعوبات الداخلية:

- انعدام الهياكل أو الأقسام التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المؤسسة (التسويق الدولي ، قسم التصدير ، المصلحة القانونية المختصة...).

- انعدام قنوات التوزيع ذات الطابع التصديري.

- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين ، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.

- قلة الخبرة لدى المؤسسة والتي تحول دون توقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.

- عدم توافق منتجات المؤسسة الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية من حيث الجودة وارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب تدهور قيمة العملة الوطنية والتضخم من جهة وعدم تحقيق فائض إنتاجي بشكل منتظم من جهة أخرى.

- عدم الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي وما يمكن أن تقدمه من معلومات للمؤسسات بحيث أصبح الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسة نظرا لنقص خبرتها بالدراسات التسويقية.
- التنقيب عن الأسواق الدولية مقتصر في المؤسسة على المشاركة في المعارض والصالونات الدولية فقط، وهذا لا يكفي لاكتشاف الأسواق وإمكانية اختراقها.
- عدم تواجد تناسق تام وتلاؤم بين كلا من قسم التصدير والإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن الخاصة عند طلب منتجات خاصة، أي هناك صعوبة في تلبية المنتجات المكيفة حسب رغبات الزبائن.
- صعوبة تلبية المؤسسة لمعايير البلدان المتطورة كبلدان الإتحاد الأوروبي.
- تعاني مؤسسة "بسكوستار" نقص فادح في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة في تمويل عمليات التصدير وكذلك نقص الدعم المالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة.

أما الصعوبات الخارجية التي تواجه المؤسسة فنذكر ما يلي:

- المصالح البنكية : البنوك هي أحد المصالح المنبوذة من طرف المصدرين سواء كان بالنسبة لأجل التوطين، قروض الوثائقية أو بالنسبة لأجل التحصيل ، ويتعلق الأمر بصفة عامة بمسائل الآجال والبيروقراطية ففي غالب الأحيان يشتكي المصدر كون البنك لا يلعب دور المرشد والركيزة ، فمثلا يكون الأجل المتوسط لتوطين عملية التصدير أقل من يومين ، أما بالنسبة لاستقبال الجزء الخاص بالدينار الجزائري هو 43 يوم ، والجزء من العملة الصعبة هو 57 يوم.
- الصندوق الخاص بترقية الصادرات: بالنسبة لـ FSPE تشتكي المؤسسة أولا وقبل كل شيء البطء في معالجة الملفات والتي تستغرق عدة أشهر حتى سنة في بعض الأحيان.
- اقتصر المؤسسة على التعامل مع المؤسسات المالية الجزائرية فقط ، وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية أخرى.
- النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد وهو CAGEX في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات
- البيروقراطية التي تواجهها المؤسسة في التعامل مع مختلف الهيئات البنوك، الجمارك...).

المطلب الرابع: إستراتيجية التميز كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

تعتمد المؤسسة من خلال دخولها إلى الأسواق الدولية على إستراتيجية التميز في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وهي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لدى المؤسسات الدولية، وعليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات الدولية السريعة، تحقيق مستوى عالي من التميز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية، بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، المرونة، تسهيلات الدفع...، وبالتالي فإن نجاح مؤسسة بسكوستار في هذه الإستراتيجية تحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية:

- شراء مواد أولية جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي مثل شراء النكهات طبيعية من الخارج كذلك الحرص على اختيار أجود أنواع الدقيق....
- تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه الوصفات المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل.
- تنوع تشكيلة الإنتاج مثل التنوع في النكهات التنوع في أحجام العلب...
- شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق، فهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تنتج نوع الجنواز، وكذلك في الأسواق التي تصدر إليها.
- الاهتمام بشكل الخارجي للمنتج .
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع.
- تخصيص قسم خاص بالصيانة ومراقبة الإنتاج .
- مراعاة معايير النظافة والجودة في الإنتاج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن حيث أن المؤسسة وفرت عدت قنوات توزيع لنجاح عملية التسليم .
- كما ستعمل المؤسسة على إستراتيجية التنوع كإستراتيجية جديدة لتطوير منتجاتها وإضافة خط إنتاجي جديد ألى وهو "القوفريط" بمعدات وآلات جديدة وطرحه في الاسواق مع بداية السنة القادمة ، وتوسيع رقعة المصنع وإضافة عمال جدد.
- ومنه يمكن القول بان هذه الاستراتيجية، مناسبة في حالة الجاذبية الأكبر لمجالات النشاط التي ستقتحمها المؤسسة عن المجالات السابقة، وهذا طبعاً باستغلال عقلائي لكفاءات المؤسسة المتميزة، التي تدفعها إلى تنوع الإنتاج والاستثمار في منتجات جديدة.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لاحظنا أن المؤسسة (بسكوستار) لها آفاق واعدة في المستقبل وهذا بالنظر إلى ما تملكه من أقدمية وخبرة في مجال صناعة البسكويت وما تملكه من مؤهلات وموارد طبيعية وبشرية هائلة بالإضافة إلى ما تملكه الجزائر من إرادة سياسية لتطوير هذا النوع من المؤسسات ، فيكفي أن تقوم الدولة الجزائرية بخطوات جدية وتكميلية لما قامت به للنهوض بهذا القطاع من اجل اختراق الأسواق الأجنبية ومن أجل تدعيم قدراتها على الصمود أمام الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

كما يجدر بنا القول أن البيئة و ما تحمله من تقلبات و تحولات ، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق ، و أسبقية على المنافسين ، و لاحظنا أن مؤسسة " بسكوستار " تطبق بعض المفاهيم الادارة الإستراتيجية كتحديد رسالة ووضع أهداف للمؤسسة في الأمد الطويل ودراسة السوق و المنافسين بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش مع هذه المتغيرات ، وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة ، و التعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها.

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد مواضيع الإدارة الإستراتيجية و هذا بالبحث عن دور الادارة الاستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة . حاولنا من خلال ثلاثة فصول الإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة بسكوستار، هذا الأخير التي تنشط على مستوى السوق الدولية، و حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري ، و التعرف على مدى استخدام الادارة الاستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية . و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بالادارة الإستراتيجية الدولية و الميزة التنافسية، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا هذا و الخروج بالنتائج التالية.

أولاً: نتائج الجزء النظري:

1. لكي تستطيع الشركة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية الدولية ، كونه يمثل منهجا فكريا يتمثل بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.
2. تلعب رسالة المؤسسة دورا فعالا في تصميم الاستراتيجية التنافسية محليا ودوليا، ومنه تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، من خلال وضعها دستورا ومرشدا يوضح طريق النجاح الذي تتبعه المؤسسة في سبيل الوصول إلى الأهداف المحددة بإحكام، فضلا عن تحديدها للعناصر التي يجب التركيز عليها والاهتمام بها، والذي يجب أن يلتزم به كل العاملون في المؤسسة حتى يسود روح الفريق، ولهذا عادة ما تحتوي الرسالة عناصر عديدة من أهمها: الغرض من وجودها، الاستراتيجية المتبعة، القيم المنتشرة فيها، المعايير السلوكية وشخصية المؤسسة...).
3. إن تحليل البيئة الخارجية ومتابعة ورصد ما تحمله في طياتها من تعقيدات (ثقافية، اقتصادية واجتماعية، قانونية، المنافسة)، يساعد المؤسسة على معرفة الفرص والتهديدات التي سوف تنشط في إطارها، ومنه تصميم الاستراتيجيات المناسبة لذلك ، لأن نجاح المؤسسة استراتيجيا يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة اقتناصها للفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات.
4. ترتبط الاستراتيجية التنافسية بالكفاءة المتميزة للموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة (إمداد، مالية، تسويق، موارد بشرية، إنتاج...)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تشخيص هذه القدرات من أجل استخلاص نقاط قوتها التي يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ونقاط ضعفها التي يمكن أن تتخلص منها بطريقة ذكية أو تعمل على تحويلها إلى نقاط قوة، بالاعتماد على مجموعة من تقنيات التشخيص الداخلي للمؤسسة والتي من بينها: نموذج بورتر، نموذج SWOT....

5. إن الهدف الأساسي من وراء إعداد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع تحليل محفظة نشاطاتها هو تصميم الاستراتيجيات المناسبة والناجحة في السوق المحلي والدولي والتي تراعي متغيرات البيئة وقدرات المؤسسة، وتسمح بتنمية تنافسية المؤسسة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات: الإستراتيجيات العامة لبورتر، استراتيجيات التنويع، ...
6. يتوقف التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التنافسية على مدى توفر مجموعة من المتطلبات أو الأنظمة التي تنير الطريق أمام المسيرين أثناء تنفيذهم للإستراتيجية، من اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتحقيق التكامل والتنسيق اللازم لتنفيذ الاستراتيجية، نظام معلومات فعال قادر على تحصيل المعلومات الدقيقة والجيدة وتوفير المخرجات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب، وهذا طبع دون إهمال نظام المراقبة الاستراتيجية الفعال من خلال العمل على تتبع تطورات إعداد وتنفيذ الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات في وقتها وقبل تفاقمها، ومنه تعديل المسار الاستراتيجي للمؤسسة.
7. تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
8. هناك العديد من المزايا التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة التكلفة الأقل، تميز المنتج، التنافس بالوقت، التنافس الجودة.
9. يمكن للمؤسسة حيازة الميزة التنافسية الملائمة من خلال اختيار ميزة تنافسية صعبة التقليد، مع تنويع مصادرها، فضلا على العمل المستمر على تطوير المزايا التنافسية وتحسينها.
10. تلعب استراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.
11. تعمل المزايا التي تحوزها المؤسسة على تحسين تنافسية المؤسسة محليا ودوليا.
12. يجب على المؤسسات انتهاز تفكير استراتيجي دولي يراعي الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف للمؤسسة من جهة أخرى من أجل الاستفادة من الفرص الدولية والقدرة على مواجهة التهديدات.

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي

- 1- عدم تبني المؤسسة محل الدراسة لمفهوم الادارة الاستراتيجية الدولية بالمفهوم الذي نعرفه نحن الباحثون في علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بل هم ينظرون إليها على أنها عملية بيع عادية الهدف من ورائها هو تحقيق الربح.
- 2- اعتماد المؤسسة على التصدير إلى الدول التي لا تكون بها منافسة قوية في نفس الخط الانتاجي جعلها تكتسب مزايا تنافسية.

- 3- يعد التصدير غير المباشر أهم أشكال دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للأسواق الأجنبية، وهو ما يثبت الفرضية الأولى
- 4- إن قلة الخبرة لدى المؤسسة حال دون توقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.
- 5- المشاركة في المعارض الدولية والصالونات أهم أشكال الحصول على مستوردين أجانب من طرف المؤسسات الجزائرية المصدرة.
- 6- هناك العديد من المشاكل التي تصحب عملية دخول الأسواق الأجنبية بصفة عامة ، فمنها ما هو على داخلي ومنها ما هو خارجي ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 7- اعتماد المؤسسة على استراتيجية التميز كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 8- تركيز المؤسسة على وظيفة التوزيع أكثر من العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.
- 9- التنوع الكبير لمنتجات مؤسسة " بسكوستار " مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.
- 10- احتلالها المركز الأول في الجزائر لصناعة لجناز جعلها تحتل مركز تنافسي قوي.
- 11- نقص الاهتمام بعنصر الترويج وخاصة الإعلانات التلفزيونية.

ثالثاً : التوصيات و الاقتراحات

من المهم إدراك النقائص التي تم التوصل إليها في الدراسة التطبيقية للوصول إلى الانحرافات وتصحيحها ، و كذا المساهمة في تقديم بعض التوصيات التي تخدم مصالح المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و مؤسسة " بسكوستار " بصفة خاصة ، و تتجلى في:

- 1- نظرا لتحولات الاقتصاد الرأسمالية ، خاصة الأزمة المالية التي مست الاقتصاد والمؤسسات الجزائرية لا محالة ، لا بد على المؤسسات الاهتمام بالدراسة الدورية لبيئتها الداخلية و الخارجية.
- 2- ضرورة تبني المؤسسات لمضمون الإدارة الإستراتيجية الدولية وذلك لاخترق الاسواق الدولية واكتساب مركز تنافسي قوي.
- 3- يجب على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، لا سيما ابتكار منتجات جديدة.
- 4- ضرورة إحداث تنسيق وتعاون في مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصالات وتبادل المعلومات وهذا ما تفتقر إليه مؤسس بسكوستار.
- 5- مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي و تحديث وسائل الإنتاج و النقل.
- 6- تحسين تصميم الثقافة الاستراتيجية من خلال الدراسة و التخطيط للنقاط التالية:
- تحديد المهام و الاهداف التي وجدت من أجلهم المؤسسة.
- تحديد السوق المستهدف.

- الاهتمام بالمزيج التسويقي.
- تحديد المركز التنافسي المستهدف.
- تحديد المنافسين.
- تحديد و دراسة سلوك المستهلكين.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة إلى الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زاهر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997.
- جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- حمود جاسم الصميد عي: "مداخل التسويق المتقدم"، الطبعة الأولى، دار زهران عمان 2000.
- روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- سعد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، 2000.
- سعد غلب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، 2008.
- صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج لنشر، عمان، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2007.
- عبد الرزاق بن حبيبة، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003. 
- عبد العزيز بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، ادارة جديدة في علم متغير، عمان، 2007. 
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، جامعة عدن، اليمن، الطبعة الأولى، 2004. 
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب لنشر، القاهرة، 2001، ص104 
- علي عباس، "إدارة الأعمال الدولية"، دار حامد، 2007، عمان. 
- عمر وصفي العقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد إستراتيجي"، دار وائل، عمان. 
- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2002 . 
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر 1999. 
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000. 
- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006. 
- محسن أحمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية لنشر، مدينة النصر القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004. 
- مصطفى كامل ، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،البحرين، 2006. 
- مصطفى محمود ابوبكر، " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي"، ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2005. 
- مؤيد سعيد سالم ،"أساسيات الإدارة الإستراتيجية"،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2001. 
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، الطبعة الأولى، 1998. 
- نزار كاظم الركابي ، " الإدارة الإستراتيجية ،العولمة والمنافسة"، دار وائل .عمان، 2004. 
- نبيل خليل المرسي ،"التخطيط الاستراتيجي"،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999. 



- 📖 G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.
- 📖 Irène Foganhivevini , "organisation et Gestion L'entreprise " ,aengne,pris,4èdition ;1988.
- 📖 Michale porter,l'avantage concurrentiel Dunod,paris,1999.

الرسائل و الأطروحات

- ☐ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروية 2008-2011، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسير المنظمات، تحت إشراف بن عنتر عبد الرحمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
- ☐ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت إشراف الأستاذ الدكتور رحيم حسين ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55سكيكدة، الجزائر، 2006-
- ☐ ديلمي فاطمة ،نجاعة تنفيذ الإستراتيجية،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير،تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007.
- ☐ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- ☐ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف الدكتور عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، 2005-2006.

☐ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور ماجد محمد الفراء، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

☐ يحضية سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

الدورات والملتقيات

☐ غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا التنافسية والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010 .

☐ معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010 .

☐ منصور أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

☐ مهداوي هند، صباغ رفيقة، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13_14 ديسمبر 2011.

☐ patrick perrotton, Seminaire :conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion ,université de paris, dauphine-DEA 128 E-management fiche de lecteur2002.2003

التقارير والمجلات

عظيمي دلال، مدخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير؛ العدد 2010/10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث،
العدد 2012/11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

المواقع الإلكترونية

<http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.olc.bu.edu.eg%2Folc%2Fimages%2Fasw2amalia.pdf&ei=zB6wUc-dCari4QTok4CoDQ&usg=AFQjCNHpBeN-vt5nEPEJCegKeMvntMmVvQ&bvm=bv.47534661,d.d2>

Ufi
The Global Association
of the Exhibition Industry

الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير



تتعاقد المشاركة

معرض الجزائر الدولي التاسع والثلاثون
من 1 إلى 8 جوان 2006

SARL BISCOSTAR

المنعم عليه

الرئيس المدير العام

رئيس





الشركة ذات المسؤولية المحدودة بيسكوستار
 صناعة البسكويت والمرطبات والشكولاتة
 2: المنطقة الصناعية برج بوعريو - الجزائر
 السجل التجاري: 2000 ب 462539
 الرقم الوطني: 0000 340103395 60
 الصفة: 3401 71015 54

فاتورة 00292 EXP/12

الزبون: _____
 الاسم: _____
 عنوان: _____
 المدينة: _____
 التاريخ: 02/12/2012
 طلب رقم: _____

الكمية	سعر الوحدة بـ أورو	القيمة	الوحدة	التعيين
1450	€ 8,9765	13015,88	كارتون 06 علبة	نكهة عسفي - عروسة مون فرنس
المجموع		13015,88 €	سعر الوحدة بجمع الاعباء CFR	



Société Générale Algérie
 Conseiller Clientèle Comptez
 ILYES LAHOUASSA

(Handwritten signature)



أوقفت هذه الفاتورة بمبلغ: ثلاثة عشر ألف وخمسة عشر أورو وثمانية وثمانون سنتيم

ملاحظة: مارية الدفع: لوبيار
 رقم الحساب البنكي: 021 00751-1130000132-19
 IBAN: 30003069900020132271800 BIC: SOGEDZAXX
 القيمة بالدينار الجزائري: 1392699.16 دج
 مليون و ثلاثة مئة و اثنان و تسعون ألف و ستة مائة و تسعة و تسعون دينار و 16 سنتيم

سوسيتي جنية وال الجزائر
 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE
 AGENCE BORDJ BOU ARRERIDJ - 751-
 DOMICILIATION - EXPORTATION
 34150120094LT00001 EUR
 BORDJ BOU ARRERIDJ Le: 21/12/2012





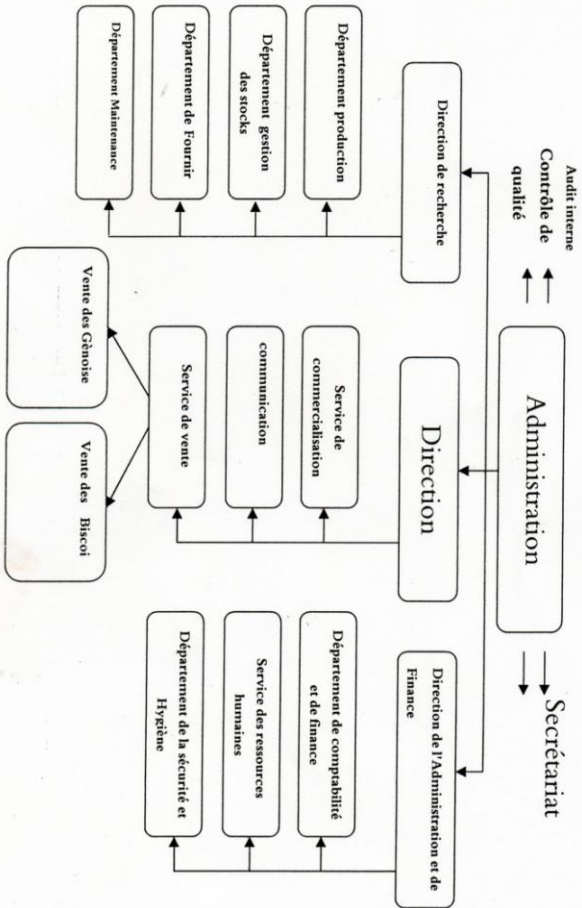
Biscuiterie Chocolaterie
Génoise

FOUR
MEBAROLA

SARL BISCOSTAR

BBA LE 20/08/2011

ORGANIGRAMME



Société Générale Algérie
Agence de Bordj Bou Arréridj - 751
Avenue Houari boumediene
Ferme Khelfellaoui

Bordj Bou Arréridj, le : 04 Septembre 2009

A MR LE GERANT DE LA SARL
BISCO STAR

ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Nous soussignés SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE Agence BBA 00751, sise à Avenue Houari Boutmediene Ferme Khelfellaoui Bordj Bou Arréridj, représentée par Mr AMMOUR Salim Directeur d'Agence.

Attestons que les fonds de l'opération d'exportation ont fait l'objet de rapatriement et ce en date du 03 Juillet 2009 par crédit des comptes du client ouverts auprès de nos guichets, dont le détail est ci-dessous :

- Numéro de la facture : 0001EXP/2009.
- Date de la facture : 22/03/2009.
- Montant de la facture : 10 927,50 EUR.
- Importateur: TACHAROUKIET EL MARMARAH.
- Fournisseur : SARL BISCOSTAR.
- Numéro de domiciliation: 34150120091CT00001EUR.

Cette attestation est délivrée sur la demande de notre client pour servir et valoir ce que de droit.

Signature
Date



Société Générale Algérie
Responsable d'Agence

Salim AMMOUR

فاتورة رقم: 0048/2005

الخزينة ذات المسؤولية المحدودة بصفحة تار

صناعة البسكويت والمرطبات والشكولاتة
21 المنطقة الصناعية برج بوعريو - الجزائر
السجل التجاري: 2000 ب 462539
الرقم الجبسي: 60 340103395 0000
العمد: 54 71015 3401

Univer
Facult
Comm
Dépar.

فاتورة

11/12/2005

تاريخ

BC / 01 / 2005

طلب رقم:

تعداد

طرا

ليرة

المجموع	سعر الوحدة بالأورو	مجموع فوزن	كمية	فوزن صافي للوحدة (كغ)	الوحدة	التعيين
7 000.00 €	3.41 €	كغ 8610	2050	4.2	10 * 12 قطع Carton de (12*10)	بستني جينسي شوكولاتة كارتون من (P'TIT GENY CHOCOLAT)
7 000.00 €	المجموع					

ليرة فقط هذه الفاتورة بمبلغ:

سبعة آلاف أورو

ملاحظة: طريقة الدفع: تحويل بنكي خلال 90 يوما من استلام البضاعة
البنك: البنك الجزائري الوطني
رقم الحساب البنكي: 705-300-300-193
التمويل: بـ

Bicostar@yahoo.fr البريد الإلكتروني

الفاكس: 00-213-35-68-04-13

الهاتف: 00-213-35-68-02-91

الهاتف: 00-213-35-68-03-54

Vu pour domiciliation
Banque Nationale d'Algerie
N de domiciliation
De 340101 4/05 00002
B.B. Arrér dj Le: 15.12.2005



Handwritten signature

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المشيرون والشؤون الخارجية

تأكيدا عليها لاخير لصحة فاتور رقم: 48/2005
الموقع على هذه الوثيقة
الجزائر في 19 ديسمبر 2005

الخزينة طابع المسؤولية المصححة بمشروع
صناعة الشوكولات والمنتجات والشكولاتة
21 المنطقة الصناعية برج بوعريوج - الجزائر
الخالة الصالحين كبري: 2000 / 462339
رقم القسي: 60 0000 340103395
الهاتف: 71015 3401



فاتور

005
/ 2005
تاريخ
طلب رقم:



المرسل
الاسم
العنوان
البلد

الكمية	الوزن الصافي للوحدة (كغ)	الوحدة	التعيين
2050	4.2	10 * 12 قطع Carton de (12*10)	بوتلي جين شوكولاته كارتون من 10 * 12 قطع (PETIT GENY CHOCOLAT)
المجموع 0.00 €			

أولاً: هذه الفاتورة ببيعاً :
ملاحظة: طريقة الدفع: تحويل بنكي خلال 90 يوماً من استلام البضاعة
البنك الجزائري الوطني وكافة بنوك بوعريوج
رقم الحساب البنكي: 705-300-300-193
التمتع:

الهاتف: 00-213-35-88-04-13
البريد الإلكتروني: yabouch@yabouch.com

Vu pour domiciliation
Banque Nationale d'Algérie
N de domiciliation
340101 4/05 00002
Arreridj Le 19/12/2005



18 DEC 2005



DIRECTEUR
M. SAGIE

Unive
Facul
Comm
Depa



الشركة ذات المسؤولية المحدودة بيسكوستار
صناعة البسكويت والمرطبات والشكولاتة
2: المنطقة الصناعية برج بوعريبيج - الجزائر
السهل التجاري: 2000 ب 462539
الرقم الجبتي: 60 340103395 0000
اللمعة: 54 71015 3401

فاتورة 0002EXP/09

30/11/2009	تاريخ	تسمية المنتج	الاسم
	طلب رقم :	طرابلس	العنوان
		ليبيا	البلد

التعيين	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة بالأورو	المجموع
عك محشي باعلاطة مون فرن	كارتون 06 علية	1450	€ 8,9765	13015,88



Société Générale Algérie
Conseiller Clientèle Commerce
ILYÈS LAÏCHASSA

Handwritten signature and stamp

المجموع 13015,88 €
سعر الوحدة بجميع الاعباء CFR
أوقفت هذه الفاتورة بمبلغ :
ثلاثة عشر الف وخمسة عشر اورو وثمانية وثمانون سنتيم



ملاحظة: تاريخية الدفع :
البنك: بنك الجزائر
رقم الحساب البنكي: 021 00751-1130000132-19
IBAN : 30003069900020132271800 BIC: SOGEDZA XX

07 DEC 2009
القيمة بالدينار الجزائري: 1392699.16 دج
مليون وثلاثة مئة واثنان وتسعون ألف وستة مائة وتسعة وتسعون دينار و 16 سنتيم

21
لو بيل
07 ديسمبر 2009

Biscostar@yahoo.fr هوية الإلكتروني 00-213-35-68-04-13: 00-213-35-68-02-91: 00-213-35-68-03-54: هوية

سوسيتي جينرال الجزائر
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE
AGENCE BORDJ BOU ARRERIDJ - 751-
DOMICILIATION - EXPORTATION
34150120094LT00001EUR



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص بالعربية

يعرف عالم الأعمال والتجارة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وفي مطلع القرن الواحد والعشرون تغيرات كثيرة ومعقدة في مجالات مختلفة، مما أدى إلى انفتاح الأسواق الدولية واشتداد المنافسة الدولية، كل هذا فرض على المؤسسات ضرورة التزود بفكر الإدارة الإستراتيجية الدولية كسلاح لمواجهة هذه التغيرات والمنافسة الدولية الشرسة، فكان لزاما عليها أن يكون لديها بعد النظر التسويقي من خلال التسليح باستراتيجيات قادرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية وذلك بحسب إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية. وعليه وجدت المؤسسات نفسها أمام الأمر الواقع، إما ركوب السفينة واللحاق بالمنافسين ومزاحمتهم أو عدم ركوبها وبالتالي الانسحاب من السوق من الوهلة الأولى، ومن أجل ذلك هناك العديد من الاستراتيجيات قد تنتهجها المؤسسة، بحسب أهدافها، إمكانياتها، منافسيها...، من استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز وإستراتيجية عدم التمييز أو استراتيجية التنوع، أو حتى ما يسمى بالإستراتيجية العالمية والتحالفات الإستراتيجية التي أصبحت سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اشتداد المنافسة وكثرة المخاطر، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية تؤهلها لتبوء مكانة على الصعيد الدولي.

Abstract

Knows the world of business and trade in the last two decades of the twentieth century and in the beginning of the century twenty-one changes are many and complex in different areas, which led to the opening up of international markets and the intensification of international competition, all of this was imposed on institutions need to acquire thinking Strategic Management International as a weapon to confront these changes and international competition fierce, was obliged to have a after considering marketing through arms strategies able to compete in domestic and international market, according to the possibilities and capabilities of enterprise physical and human resources. Accordingly, I found the same institutions with a fait accompli, either coaster ride and catch up with competitors or not to ride and therefore withdrawal from the market of at first glance, and for that there are many strategies may be pursued by the institution, according to its objectives, its potential, its competitors ..., cost leadership strategy, strategy-discrimination and non-discrimination strategy or diversification strategy, or even the so-called global Strategy and strategic alliances, which has become a competitive weapon effective in light of heightened competition and the many risks, which is what gives it a competitive edge positioned to assume the position at the international level.