

محاضرات  
إدارة الشركات متعددة الجنسية  
والإدارة الدولية

الإستراتيجيات الدولية

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

1. الهدف التعليمي
2. مقدمة عامة
3. الاستراتيجية الدولية
  1. تعريف الإستراتيجية الدولية
  2. شمولية الإستراتيجية الدولية
  3. هدف المؤسسة
  4. المزايا التنافسية
4. لماذا التخطيط الدولي؟
5. عملية التخطيط الإستراتيجي الدولي

- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الدولية
  - 1) توجهات نحو التمركز العرقي
  - 2) التوجهات نحو تعددية التمركز
  - 3) التوجهات نحو التمركز الإقليمي
  - 4) التوجهات نحو التمركز الدولي

- إختيار الاستراتيجية الدولية
  - استراتيجية إستنساخ التجربة المحلية
  - استراتيجية متعددة الأوطان
  - الاستراتيجية الكونية
  - الاستراتيجية العابرة للأوطان

1

2

3

# الهدف التعليمي

- شرح الاستراتيجية الدولية، والمزايا التنافسية الدولية
- توصيف مراحل عملية تخطيط الاستراتيجية الدولية
- شرح الغرض من الرسالة، والرؤية، والقيم، والأهداف، والأهداف الكمية والاستراتيجيات
- شرح معنى الاستراتيجية: الاستنساخ المحلي، ومتعددة الأوطان، والإقليمية، والدولية، والعابرة للأوطان. ومتى يتم تطبيق كل منها
- توصيف المناهج والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي.

## مقدمة عامة

- يتوقف نجاح المؤسسات في الأسواق الدولية على مدى قدرتها في التعرف إلى الفرص واستغلالها على النطاقين المحلي أو الدولي.
- للقيام بالأعمال حاضراً ومستقبلاً بشكل فاعل، يتوجب على رجال الأعمال الفهم الكامل لماذا يخططون، وكيف يخططون، وأين يخططون؟
- يتطلب ذلك الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، ورؤية كيفية تحقيق هذه الرسالة، وإدراك كيفية التنافس مع المؤسسات الأخرى من خلال مواجهة التحديات؛
- والتعرف إلى نقاط قوة وضعف المؤسسة والمقارنة مع المنافسين العالميين.

# الاستراتيجية الدولية

## 1. تعريف الاستراتيجية الدولية

• يقصد بالاستراتيجية الدولية: البدائل التي تختار بينها المؤسسة لتتمكن من الحصول على الموارد النادرة واستخدامها لبلوغ أهدافها الدولية.

## 2. شمولية الاستراتيجية الدولية إلى:

• قرارات حول اختيار الأسواق، والمنتجات والزمن والأسلوب الذي يتيح لها الدخول إلى الأسواق الدولية

• مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة وكيفية تفاعلها فيما بينها

• وسائل التحقق من مواصلة الاستراتيجية بين الوظائف، والمنتجات، والوحدات الإقليمية

• طلبات فريدة ومتنوعة ومنسجمة مع العمليات الدولية.

# الاستراتيجية الدولية

## 3. هدف المؤسسة:

”هو الحصول على موقع ريادي وفريد من نوعه على النطاقين المحلي والدولي“.

## 4. المزايا التنافسية:

”يقصد بها قدرة المؤسسة الحصول على معدل أرباح أعلى من منافسيها“.

يتوقف تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة على الموارد والقدرات التي يفترض تفوقها بهما على منافسيها.

بدون هذا التفوق، يستطيع المنافسون تقليد او محاكاة ما تعمله المؤسسة وبالتالي تضحل الميزة التي تتمتع بها بسرعة كبيرة.

# الاستراتيجية الدولية

## 4. المزايا التنافسية:

معايير تحويل الموارد والقدرات إلى كفاءات أساسية

**Valuable** قيمة  
(الاستفادة من الفرص أو تخطي  
التحديات الخارجية)

**Rare** الندرة  
(حيث يمتلكها قلة أو بعض  
المنافسين)

**Core  
Competencies**  
الكفاءات الأساسية

**Nonsubstitutable**  
غير قابلة للإستبدال

**Costly to Imitate**  
التقليد المكلف  
(لاستطيع المؤسسات الأخرى  
الحصول عليها بسهولة)

# لماذا التخطيط الدولي؟

## □ تواجه المؤسسات قوى:

- متصاعدة التعقيد
- والانتشار الشمولي
- والتغيير المستمر

## □ أهم هذه القوى:

- سياسية واقتصادية واجتماعية وتقانية وقانونية وبيئية

## □ التخطيط الإستراتيجى الدولى: يتيح لرجال الأعمال بـ:

- تحديد الفرص والتحديات
- اختيار استراتيجيات للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات
- تحديد كيفية التمويل وإدارة تنفيذ الاستراتيجية.



# عملية التخطيط الإستراتيجي الدولي

## الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

• التخطيط الإستراتيجي: **عملية تنبؤ** لفترة **طويلة الأجل** وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

• الإدارة الإستراتيجية: ” **جملة القرارات والأفعال التي تؤول إلى اختيار الخطط وتنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة**“. فهي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه واغناء أبعاده؛ وتعني أيضاً إدارة:

• التغيير التنظيمي

• الثقافة التنظيمية

• الموارد

• والبيئة

# عملية التخطيط الإستراتيجي الدولي

## خطوات التخطيط في المؤسسة

أ) الرسالة والرؤية

ب) تحليل البيئة الداخلية

ج) تحليل البيئة الخارجية

د) الأهداف بعيدة المدى

هـ) التحليل الاستراتيجي والخيارات

## المقصود بالرسالة والرؤية

تُعرّف رسالة المؤسسة بأنها: الإطار الرئيسي المميز لها دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها واسواقها، الذي يبين السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

أما الرؤية، فيقصد بها: إحدى الممارسات الإدارية التي تعكس اهتمام المؤسسة بمستقبلها وتدعم التخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن تكون الرؤية: عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المؤسسة.

# عملية التخطيط الإستراتيجي الدولي

تتيح عملية التخطيط الإستراتيجي الدولي بناء هيكلية رسمية تشمل:

1. تحديد أعمال وأنشطة المؤسسة ورسالتها ورؤيتها
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمتغيرات الممكن التحكم بقيمها الحالية والمستقبلية
3. تحديد جملة من الأهداف العامة للمؤسسة
4. تحديد الأهداف الكمية
5. اختيار الإستراتيجيات
6. وضع خطة عملياتية

# التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الدولية

عادة ما تخضع إستراتيجيات المؤسسات عند قيامها بأنشطة خارجية لواحدة من التوجهات الأربعة الآتية:

## (1) توجهات نحو التمرکز العرقي Ethnocentric:

يقصد بها ارتكاز الإستراتيجية على قيم وأولويات المؤسسة الأم عند صنعها لقراراتها بشأن عملياتها كافة. وتتطلق من فلسفة قومية في الإدارة، التي تتحكم فيها القيم والمصالح الخاصة للمؤسسة الأم بالقرارات الإستراتيجية.

تتصف هذه الإستراتيجية بأن:

- السلطة الإدارية تمارس من الأعلى إلى الأسفل

- تطوير المنتج تحدده احتياجات الدولة الأم

- استرجاع العوائد المالية إلى الوطن الأم

- العاملين الرئيسيين في الفروع الخارجية يكونوا من مواطني الدولة الأم.

# التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الدولية

## (2) التوجهات نحو تعددية التمرکز Polycentric:

تعني أن ثقافة الدولة التي ستطبق بها الإستراتيجية يجب أن تسيطر على صناعة القرارات. وتتطلق من فلسفة في الإدارة تراعى فيها القرارات الإستراتيجية مصالح الطرفين: المؤسسة الأم ومصالح فروعها.

تؤكد هذه الإستراتيجية على:

- الحرص على القبول العام من الدولة المضيفة
- ممارسة السلطة الإدارية من الأسفل إلى الأعلى
- تطوير المنتج تحدده احتياجات الدولة المضيفة
- الاحتفاظ بالعوائد المالية في الدولة ومن ثم استثمارها فيها
- تدريب العاملين المحليين ليتسلموا المناصب الإدارية والفنية فيها

# التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الدولية

## (3) التوجهات نحو التمرکز الإقليمي Regiocentric:

تحاول المؤسسة الأم خلط أو مزج ترتيباتها المحلية مع المنطقة المعنية وذلك بالإستناد إلى الحلول الوسط.

تتبع المؤسسات الأمريكية هذه التوجهات عند توجهها للإستثمار في أوروبا

وتتطلق من فلسفة في الإدارة تكون فيها القرارات الإستراتيجية مفصلة لتناسب مع ثقافة الدولة التي يعمل فيها الفرع.

تؤكد هذه الإستراتيجية على:

- التعاون على تقاسم السلطة بين المؤسسة الأم والفروع

- الحرص على القبول العام في المنطقة المضيفة

-تطوير المنتج تحدده احتياجات المنطقة

-الاحتفاظ بالعوائد المالية في المنطقة وإعادة الإستثمار في دولها

- تدريب العاملين المحليين ليتسلموا المناصب الإدارية والفنية في أية دولة من دول المنطقة التي يعملون فيها.

# التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الدولية

## (4) التوجهات نحو التمرکز الكونی Geocentric:

تتبنى منظومة كونية لصناعة قراراتها الإستراتيجية مع التركيز على التكامل الدولي. وتتطلق من فلسفة في الإدارة تحاول المؤسسة الأم من خلالها اتباع مبدأ المنظومات الشمولية في اتخاذ قراراتها. تؤكد هذه الإستراتيجية على:

- تبنى الشمولية والتكامل والاستجابة الوطنية (المحلية)

- الاعتماد على شبكات تنظيمية

- المنتج النمطي الموجّه على النطاق العالمي مع الرضوخ إلى بعض التعديلات المحلية

- قابلية ضعيفة للمواءمة مع احتياجات المستهلك

- توزيع العوائد المالية على النطاق العالمي

- انتقاء وتدريب العاملين من العالم برمته ليتسلموا مناصب إدارية وفنية في أية بقعة من العالم.

# اختيار الاستراتيجية الدولية

إن اختيار استراتيجية تنافسية للأسواق الدولية، يتطلب الأخذ بالحسبان متغيرين هما:

(1) خفض التكلفة Reduction of costs : التي يتم تحقيقها من خلال التمهيط والتكامل الدولي للعمليات

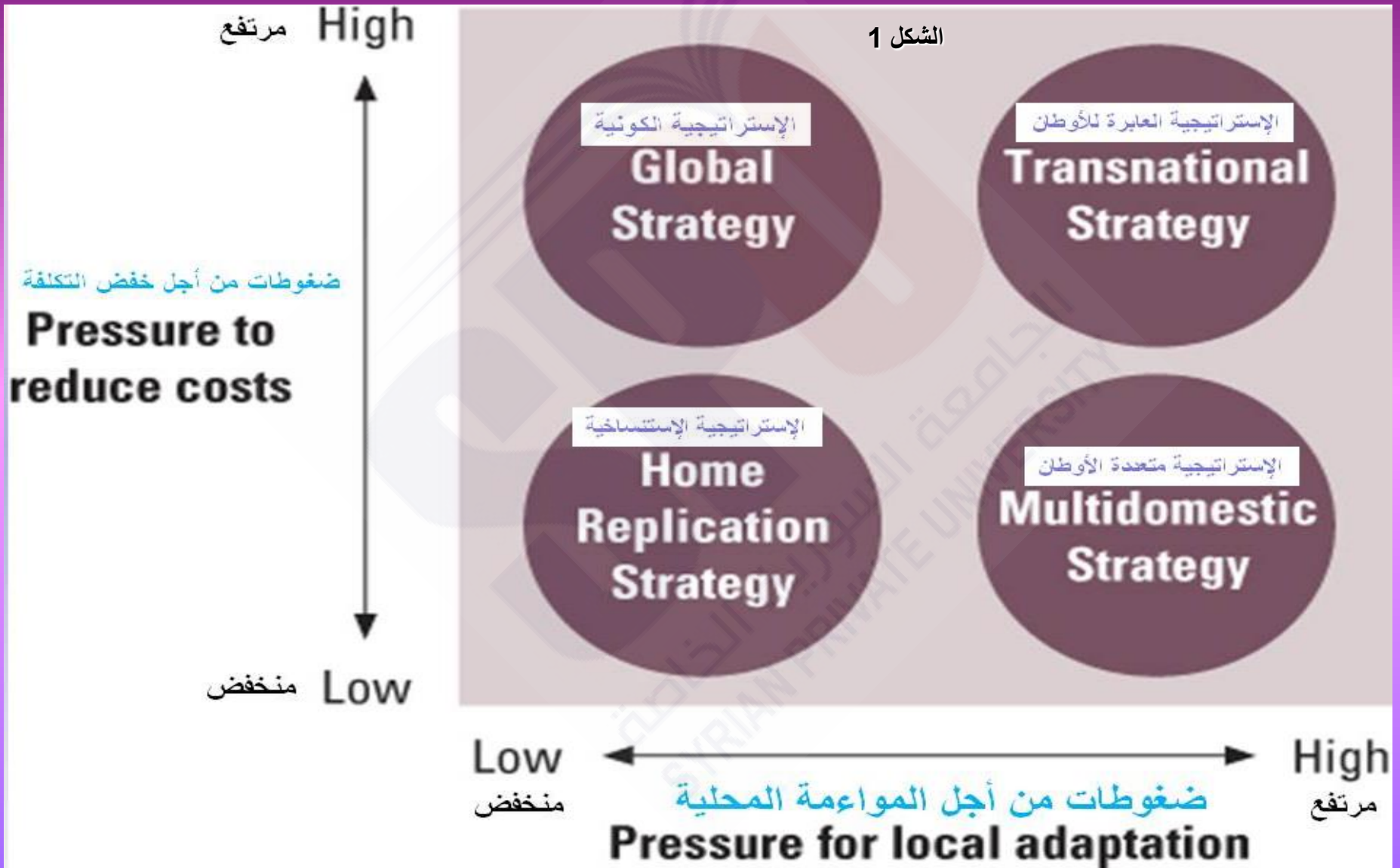
(2) المواءمة مع الأسواق المحلية Adaptation to local markets : التي يتم تحقيقها من خلال الاستقلالية المحلية المتصاعدة.

أنماط الاستراتيجية الأساسية التي تمارس ضغوطات لتخفيض الكلفة والمواءمة المحلية.

1. استراتيجية استنساخ التجربة المحلية
2. استراتيجية متعددة الأوطان (متعددة الجنسية)
3. الإستراتيجية الدولية
4. الإستراتيجية العابرة للأوطان



# اختيار الاستراتيجية الدولية



# اختيار الاستراتيجية الدولية

## 1) استراتيجية إستنساخ التجربة المحلية:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز وظيفة تطوير المنتج في الدولة الأم واستخدام الكفاءات الأساسية ذاتها على النطاقين الداخلي والخارجي

• المنتج المطور داخلياً ينقل إلى الأسواق الخارجية ليحصل على قيمة مضافة

### • Examples:

• Selling Starbucks coffee internationally

• microsoft, mcdonald's

• المؤسسة تعمل على حيازة كفاءة مميزة غير متوفرة لدى منافساتها المحلية

• القيادة المركزية للمؤسسة تتحكم بالتسويق واستراتيجية المنتج

• الفروع هي السند والدعم لمقدرات المؤسسة في وطنها الأم.

# اختيار الاستراتيجية الدولية

## (2) استراتيجية متعددة الأوطان Multidomestic Strategy :

تطبق هذه الاستراتيجية عند وجود ضغوط من أجل التأقلم مع الأسواق المحلية

• القرارات تكون لامركزية، لاتاحة الفرصة للتغيرات السريعة

• تقود إلى بنية متصاعدة الكلفة

• المواءمة المبالغ فيها تبعد المؤسسة عن التمايز بسلعها

• التكلفة وتعقيدات التنسيق يمكن أن تكون جوهرية في هذا النوع من  
الاستراتيجيات

• Example: Nestlé's customized product offerings in international markets

# اختيار الاستراتيجية الدولية

## (3) الاستراتيجية الكونية Global Strategy:

تطبق هذه الاستراتيجية عندما تواجه المؤسسة ضغوطاً كبيرة لخفض التكلفة عبر القسمة الكونية للعمل وضغوطات أخف من أجل موازنة المنتجات للأسواق المحلية

- الاستراتيجية واتخاذ القرار يتمان في مركز المؤسسة الأم
- المؤسسة تقدم منتجات وخدمات نمطية standardized products and services
- أنشطة سلسلة القيمة تكون في منطقة أو مناطق محدودة جداً
- قابلية ضعيفة للموازنة مع احتياجات المستهلك
- تكلفة عالية لنقل البضائع.

- **Example:** 1) Lenovo's R&D in Beijing, Shanghai, and Raleigh; production center in Mexico, India, and China . 2) Siemens Energy

# اختيار الاستراتيجية الدولية

## 4) الاستراتيجية العابرة للأوطان Transnational Strategy :

تطبق هذه الاستراتيجية عندما تكون الضغوط من أجل كفاية الكلفة والمواءمة المحلية متساويين

• المؤسسة تنقل نشاطها عندما تكون المنافع كونية وتكون بحاجة:

• للإمداد بالمواد الأولية لعملية سلسلة القيمة

• أو لاختراق الأسواق المحلية أو تخطى الحواجز.

• القرارات الاستراتيجية والبنى والمنظومات تكون معقدة في هذا النمط من الاستراتيجيات.