

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص ريادة الأعمال
مقياس الاستراتيجية الدولية

الأستاذة: سلاف رحال

2026/2025

مفهوم استراتيجية المؤسسة



في الواقع يختلف تحديد مفهوم الاستراتيجية،من شركة إلى أخرى، ولكن أيضًا حسب القطاع المحدد. وفقاً **لتشاندلر** (1962)، فإن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة واتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وفقاً **لبورتر** (1982)، فإن الإستراتيجية، هي مزيج من الغايات (الأهداف) والوسائل (الإجراءات) التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيقها في مواجهة المنافسة، إن التمييز بين الغايات والوسائل يسمح بتحديد المفهوم الأساسي للاستراتيجية. فهو ينطوي على اختيار نطاق متميز من النشاط وتقديم مجموعة قيمة فريدة من نوعها.

مفهوم استراتيجية المؤسسة



بالنسبة **لمينتزبيرج** (1994، 2007)، فإن الاستراتيجيات هي "تشكلات" في تدفق القرارات. لا تتبع الاستراتيجيات نمطًا واحدًا، بل يمكن أيضًا أن تكون ناشئة ومدروسة ومتوقعة ومخطط لها. ومن الناحية العملية، يؤكد المؤلف أن الاستراتيجيات تستجيب للمواقف غير المتوقعة التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

وعليه، يمكن لسلسلة من القرارات الإضافية أن تتقارب تدريجياً نحو تكوين محدد أو "استراتيجية". وفقا **لأنسوف** (1965)، فإن الاستراتيجية متعمدة: فهي تعني ضمنا "خطط لتحقيق النتائج المتعلقة بمهام وأهداف المؤسسة".

ومن خلال هذه التعريفات فإن وضع استراتيجية مثلى في مواجهة المنافسة يثير تساؤلات تتعلق بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والاستراتيجيات الممكنة داخل المؤسسة. تشمل البيئة قوى اقتصادية وسياسية واجتماعية.

استراتيجية التطور الدولي



في مراجعة الأدبيات، غالبا ما تستخدم استراتيجية المؤسسة لتعيين مجموعة من القرارات المتخذة داخلها لتحقيق أهدافها العامة. ويعني مفهوم الاستراتيجية أن المؤسسة تتمتع بدرجة من الحرية في وسائل العمل المتاحة لها لمواجهة منافسيها.

ومع ذلك، فإن القيود التي تثقل كاهل استراتيجية التدويل عديدة: تشريعية، وتنظيمية، وقانونية، وإدارة الموارد البشرية، والمالية، والجيوسياسية، ومخاطر عدم الدفع، ومخاطر الصرف، والاستثمارات المحفوفة بالمخاطر، والخسائر والعلاقات مع الشراكات التجارية والاجتماعية.

تتميز الاستراتيجية عن التدويل بالنسبة لبعض المؤلفين، بمعنى أنها موجهة ضد منافسين معينين. وفي مجال التدويل، فإن الخصوم هم منافسوها المباشرون أو غير المباشرون في السوق الخارجية. لدخول السوق الأجنبية، يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدخل في منافسة مع المنافسين، أي المجموعات الكبيرة وغيرها من الشركات الصغيرة والمتوسطة الناشئة عالميًا ودوليًا. يمكن تسمية القرارات أو السياسات الموجهة ضد المنافسين في السوق بأنها قرارات إستراتيجية.

استراتيجية التطور الدولي



في مواجهة قيود بيئة الأعمال العالمية، تقوم المؤسسات بالاختيار بين **استراتيجيات مختلفة:** استراتيجيات التصدير، استراتيجيات الاستيراد، الاستراتيجيات المالية، استراتيجيات التمايز، استراتيجيات التنويع، استراتيجيات التسويق، التحالفات الاستراتيجية، استراتيجيات الاندماج والاستحواذ، استراتيجيات اختراق الأسواق الخارجية أو الاستراتيجيات الدفاعية. (بورتر، 1986).

حسب بورتر، مهما كانت الاستراتيجية المعتمدة والمصطلح المستخدم، فإن النهج الاستراتيجي داخل المؤسسات يتطلب أن تقوم المؤسسة بدمج عدة عوامل في مواجهة المنافسة. العوامل الرئيسية الرئيسية هي: نقاط القوة والضعف، وصورة العلامة التجارية، ومهارات التنظيم والإدارة، والتهديدات في بيئة الأعمال الشاملة. يتيح تحليل هذه العوامل للمؤسسة **تطوير استراتيجية أساسية مصممة خصيصًا لأهدافها.**

مقدمة

لقد تزايدت ظاهرة تدويل المؤسسات في أعقاب نمو التجارة الدولية وزيادة الترابط بين الاقتصادات وعليه، يعد تطوير الأنشطة الاستراتيجية خارج السوق الوطنية مصدرًا كبيرًا للفرص، يسمح للمؤسسة باستكشاف فرص جديدة في الخارج.





ما هي الاستراتيجية الدولية؟



الاستراتيجية الدولية

لضمان تطورها ونموها، يجب على المؤسسة أن تسأل نفسها باستمرار ما الذي يمكن أن يزيد مبيعاتها ويسمح لها بالوصول إلى عملاء جدد. إن استخدام مصفوفة Ansoffيمنح المؤسسات نظرة عامة على استراتيجيات النمو المتاحة لها. فهو يتيح لهم اختيار الخيار الأنسب للفرص الحالية والمخاطر المحتملة. يمكن للمؤسسة بعد ذلك اختيار استراتيجية التدويل لضمان نموها



Ansoff Matrix





سلاف رحال/ مقياس الاستراتيجية الدولية

مصفوفة أنسوف Ansoff Matrix

- هي احدى استراتيجيات التسويق marketing strategiesأو كما يسمونها أيضا مصفوفة النمو أو شبكة توسيع المنتجات والأسواق Product-Market Expansion Gridصممت هذه المصفوفة بواسطة إيغور أنسوف، عالم التسويق والاقتصاد الروسي الأمريكي عام 1957م، وهي عبارة عن نموذج يستخدم للتخطيط الاستراتيجي في التسويق strategic planning tool حيث يمكن استخدامها في الكشف عن فرص نمو الأعمال business growthخاصة إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق مليء بالتحديات من خلال اكتشاف الفرصة المتاحة في السوق من أجل تسريع نمو أعمالها وزيادة مبيعاتها والتحقق من النمو والمخاطر المرتبطة بالنمو، والحفاظ على صدارة المنافسة. توفر المصفوفة إطارًا للمؤسسات للنظر في أربع استراتيجيات نمو تعتمد على عاملين رئيسيين: المنتجات والأسواق وتتمثل في التالي :-

1- استراتيجية اختراق السوق Market Penetrationتعتمد على المنتج الحالي وداخل السوق الحالي. (أكثر أماناً)
2- استراتيجية تطوير المنتج Product Developmentتعتمد على تطوير منتجات جديدة لبيعها في نفس السوق الحالي.
3- استراتيجية تطوير السوق Market Developmentتعتمد على طرح المنتج الحالي داخل اسواق جديدة.
4- استراتيجية التنوع Diversificationتعتمد على تطوير منتجات جديدة وطرحها في أسواق جديدة (أكثر خطورة)

	Composante Produit		
	Produits actuels	**Nouveaux produits pour l'entreprise**	
Composante Marché	**Marché existant**	Pénétration de marché Ps = 0,75	Lancement de produit Ps = 0,45
	Nouveau marché pour l'entreprise	Développement de marché Ps = 0,35	Diversification Organique Ps = 0,25 — Acquisition Ps = 0,35

Le domaine du développement international correspond à la ligne « Nouveau marché de l'entreprise ».
Ps = probabilité de succès selon les études économétriques.

الاستراتيجية الدولية



تهدف الاستراتيجية الدولية للمؤسسة إلى تمكينها من التطور خارج حدود الأراضي الوطنية التي تأسست فيها، ثم اختارت المؤسسة القيام بتوسع تجاري استراتيجي.

تنتج هذه الرغبة في التوسع دوليًا عن قرار استراتيجي يتعلق بالاتجاه العام للمؤسسة والذي سيتطور بعد ذلك خارج سوقها التاريخي. وستعتمد خصائص هذا القرار على إمكانيات توحيد عرض المؤسسة أو على التزامها بتكييفه مع السوق المحلية.

الاستراتيجية الدولية

تم تعزيز الرغبة في توسيع نشاط الأعمال التجارية على مدار السنوات الأخيرة بفضل التكامل الاقتصادي في الأسواق المختلفة، خاصة في سوق الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف النقل والرسوم الجمركية. وقد أدى التقدم التكنولوجي في مجالات مختلفة مثل الاتصالات والنقل إلى تغيير البيئة التنافسية والتكنولوجية للمجتمعات. وتشجع الأسواق الجديدة، مثل مجموعة البريكس (البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا)، الشركات على استهداف البلدان ذات النمو الديموغرافي القوي. وبالتالي، تعد استراتيجية التدويل حلاً لركود حصص السوق في الأسواق التقليدية المشبعة لبعض الشركات



المقاربات النظرية للتطور دوليا



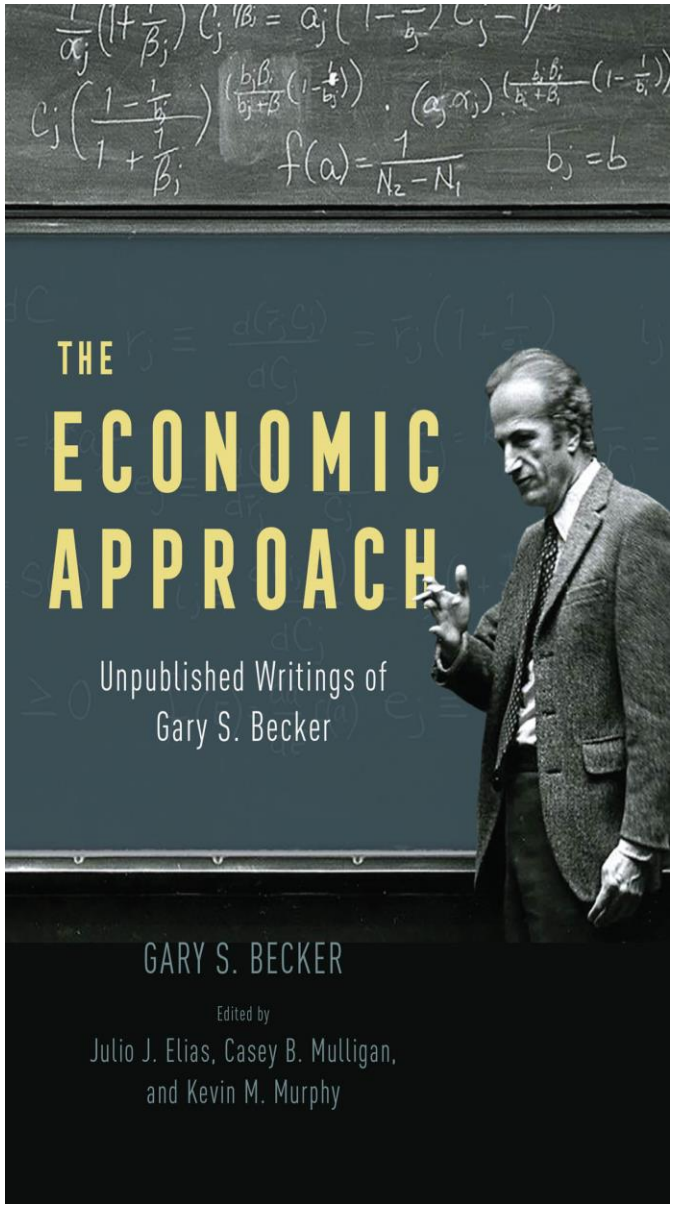
إن التساؤل حول التطور دوليا يقودنا إلى التعرف على ثلاث مجموعات رئيسية من المقاربات النظرية. الأولى تتمثل في نظريات الاقتصاديين الذين بحثوا في هذه المسألة منذ آدم سميث. بعد ذلك تأتي المقاربات الاجتماعية والثقافية للاختلافات الثقافية بين البلدان. وأخيرا، في الآونة الأخيرة، اهتمت نظريات الإدارة بأنماط التطور الدولي.

1 المقاربة الاقتصادية

يتم تفسير التطور الدولي بناءً على الاختلافات الوطنية في توافر عوامل الإنتاج. ثم تطورت الأساليب الحديثة للتحليل على مستوى المؤسسات.

أدرك آدم سميث في عام 1776 أن التجارة الدولية تتطور عندما يكون لدولة ما ميزة مطلقة. وفي عام 1817، قام ديفيد ريكاردو بتعديل نظرية سميث، حيث اعتبر أن الميزات يمكن أن تكون نسبية وليست مطلقة.

مع ذلك، استندت هذه التحليلات فقط على العرض والنموذج الاقتصادي، واحتاجت إلى نماذج ستيوارت ميل و هيكشر أولين-ساموبلسون .قام الأخير بدمج الاختلافات النسبية لعوامل الإنتاج ويسمح بتحليل ديناميكي حقيقي.



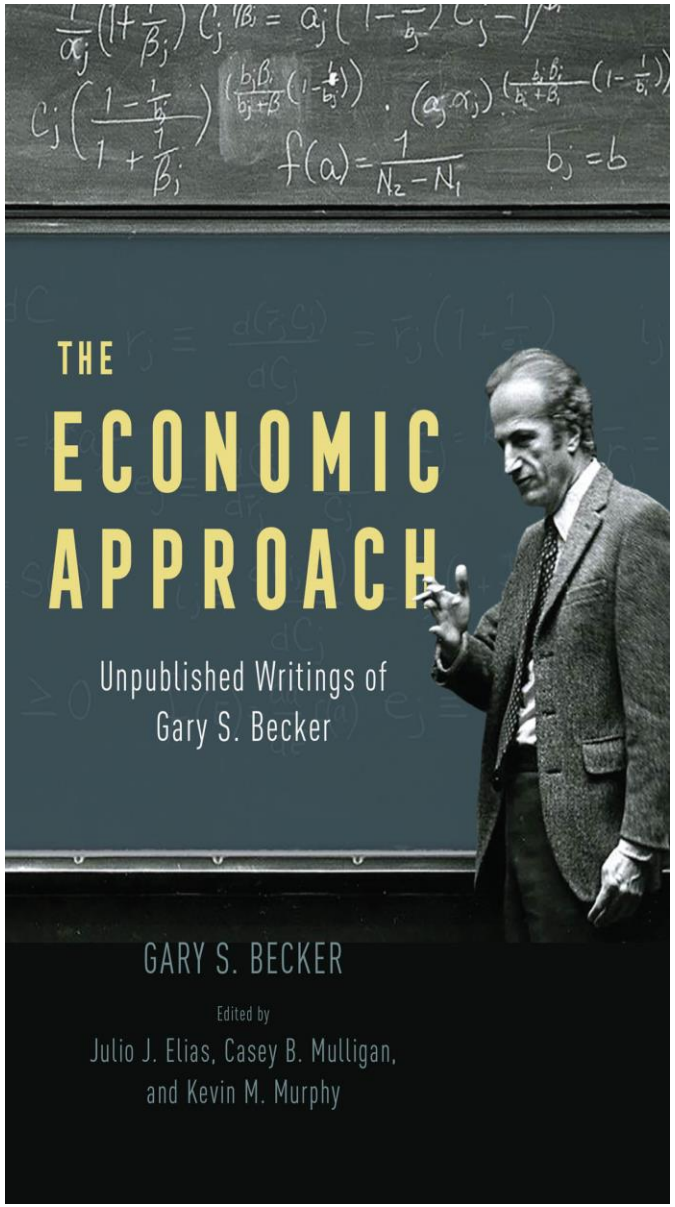
سلاف رحال/ مقياس الاستراتيجية الدولية

1 المقاربة الاقتصادية

بنى الاقتصاديون المزيد من نماذج الاقتصاد الجزئي. فقد وضح العديد من المؤلفين أن فكرة المزايا التنافسية بين البلدان ليست كافية وأن أخذ وفورات الحجم في الاعتبار، يمكن أن يكون عاملاً محددًا قويًا للتطور الدولي.

ولذلك فإن المؤسسة لديها مصلحة في التحول إلى الاستراتيجية الدولية لمهاجمة منافسيها في أسواقهم الخاصة.

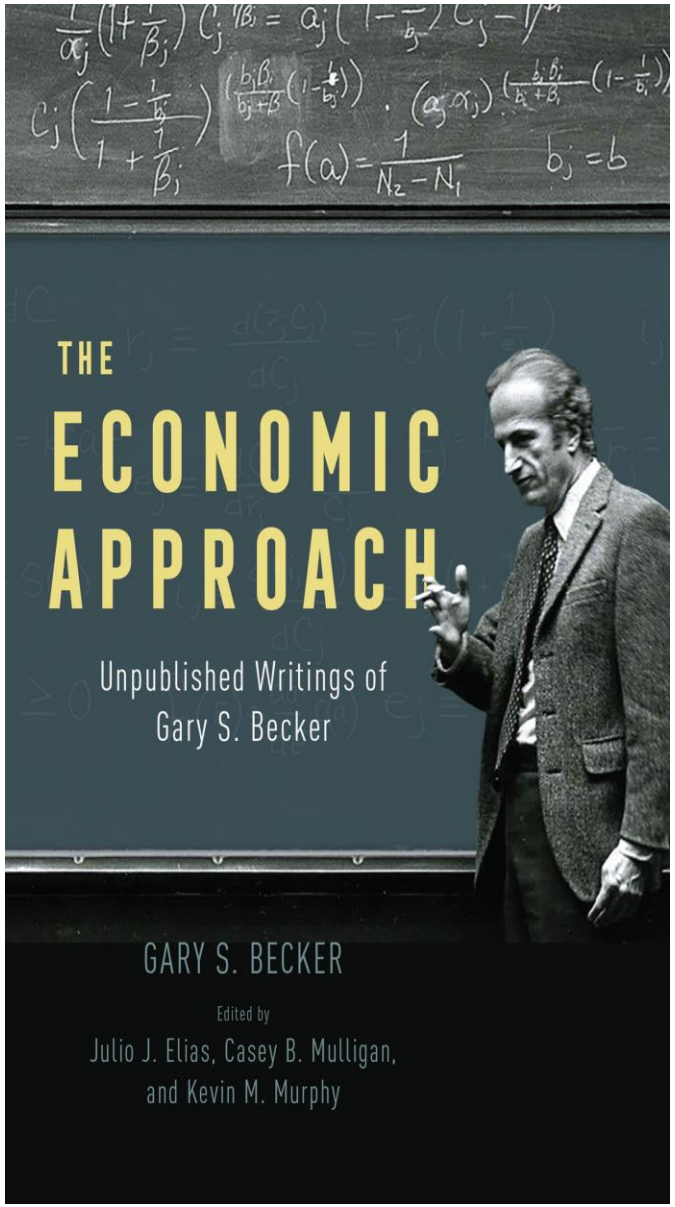
في ظل التطور الدولي الذي حدث في مطلع القرنين التاسع عشر والعشرين، قدم الاقتصاديون مجموعتين رئيسيتين من التفسيرات:



سلاف رحال/ مقياس الاستراتيجية الدولية

1 المقاربة الاقتصادية

- **التطور الدولي كتكامل أفقي**، أي يتم فتح المؤسسات التابعة. ويبرر الاقتصاديون ذلك بوجود عدم تناسق قوي في المعلومات بين المؤسسة الأم والأنشطة في البلد المعني. للتغلب على هذه المشكلة (والمخاطر المرتبطة بها)، تفضل المؤسسة فتح مؤسسة فرعية وبالتالي التحكم بقوة في الموقع؛
- **التطور الدولي كتكامل رأسي** لكل من المنبع (الاستكشاف والتوريد) والمصب (المبيعات والتسويق): تهدف المؤسسة إلى هيكلة سلسلة القيمة بأكملها من خلال التحكم فيها. حيث تتموضع حول فكرة تكاليف المعاملات. ومن ثم فإن النظريات الاقتصادية تفسر التطور الدولي بمنطق تنافسي، ولكنها موجهة أيضاً نحو التكاليف، والتعويض عن عيوب السوق.



سلاف رحال/ مقياس الاستراتيجية الدولية

2 المقاربة الاجتماعية الثقافية



منذ ستينيات القرن العشرين، اهتم التطور الدولي للأعمال بالعلماء الذين درسوا الاختلافات الثقافية. والواقع أن التطور الدولي تعني العمل في بلدان أخرى ومواجهة الاختلافات. لقد عمل العديد من الباحثين على فهم هذه الاختلافات وتأثيرها على عمليات صنع القرار في المؤسسات.

كما درس آخرون كيفية دمج ممارسات الإدارة "الغربية" (إدارة الجودة الشاملة، إعداد التقارير، وما إلى ذلك) في ثقافات بلدان مختلفة للغاية. وتظهر هذه التحليلات، المستندة إلى حالات ملموسة، أن ممارسات إدارة الأعمال يمكن أن تندمج بشكل جيد للغاية في كل ثقافة طالما أنها تتكامل أيضًا مع الخصائص الثقافية السائدة. التوفيق بين المعتقدات هو ممكن بعد ذلك.


strategic
planning
management
business
analysis
strategy
Economic
Technological
organization's
organizational
Political
determine
consideration
making
better
extend
coming
climate
organizations
phrased
future
Ecological
cornerstone
document
vision
Regulatory
survive
wants
needs
Opportunities
beat
however
Socio-cultural
resources
direction
order
Social
organization
question
stands
three
may
used
evolve
course
factors
typically
innovation
SWOT
plotting
formal
going
know
third
competition
market
although
days
Informatic
STEER
Therefore
process
tinkering
Duncan
avoid
plan
Environment
turbulent
go
determining
pursue
defining
deals
tool
get
excel
many
capital
Bradford
issues
EPISTEL
foretell
PEST
questions
techniques
true
resulting
exactly
Threats
called
Strengths
Weaknesses
viewed
surface
Legal
decisions
allocating
people
key
including
years
next
effectively
least
company
Various
also
page
one
year

3 مقاربة علوم التسيير



منذ الستينيات، ركز الباحثون في علوم التسيير أيضًا على مسألة التطور الدولي، فقد أثر عدة مؤلفين في التفكير في هذا الموضوع. في البداية، تمثل التحليل في اعتبار التطور الدولي كمحور واحد من محاور النمو الاقتصادي للمؤسسة، إما من خلال تخفيض التكاليف أو إيجاد فرص نمو جديدة. حيث توضحها مصفوفة أنسوف من خلال منطق توسيع أسواق المؤسسة.

معظم هذه الأبحاث استخدمت أدوات الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد الصناعي، بما في ذلك:

- ❑تحليل التصدير والتجارة الدولية (مع التركيز الكبير على الضرائب والتحديات اللوجستية وتغطية المخاطر).
- ❑تطوير العولمة الصناعية حسب القطاع (تحليل قطاعي، استراتيجيات قبلية وبعدية، تحليل سلسلة القيمة).
- ❑استراتيجيات الانتشار في الخارج مع نماذج مختلفة للدخول إلى السوق.

مقاربة علوم التسيير

3

الاستراتيجية	المزايا	العيوب
التصدير	✓تقليل المخاطر ✓سهولة الدخول والسحب من السوق	✓الاختيار الحكيم للموزع ✓تكاليف النقل والتعريفات والضرائب
رخصة	✓سهولة الوصول إلى السوق ✓استثمارات قليلة	✓الثقة ✓جودة تمثيل العلامة التجارية
الامتياز التجاري	✓مخاطر منخفضة ✓استثمارات قليلة	✓رقابة جودة ✓ الحاجة إلى تدريب أصحاب الامتياز
مشروع مشترك	✓استخدام المعرفة المحلية ✓تقاسم التكاليف والمخاطر	✓استثمارات كبيرة ✓اختيار شريك يتوافق مع الأسواق والمنتجات والاستراتيجيات
شركة تابعة	✓مراقبة المبيعات والإيرادات ✓ وفورات الحجم العالمية	✓ القبول المحلي ✓ إعادة الدخل



ياس الاستراتيجية الدولية

3 مقاربة علوم التسيير

يقوم الباحثون في علوم التسيير بتشكيل عدد كبير من الأدوات التي تسهم في تنظيم استراتيجية دولية:

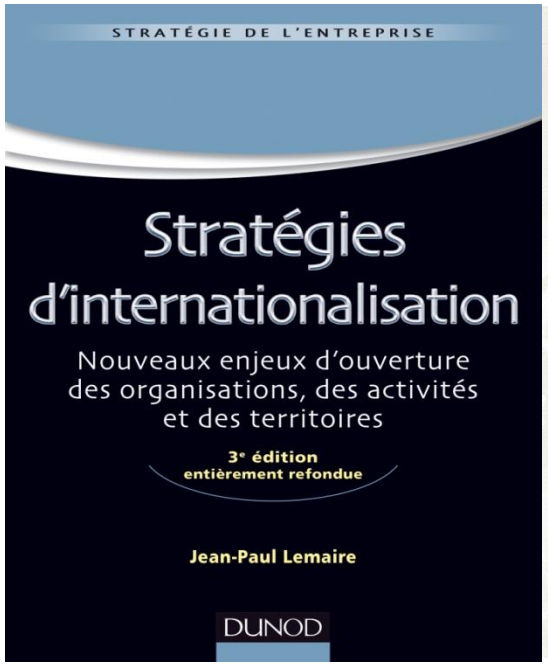
- ✓الميزة التنافسية المعادة صياغتها بواسطة مايكل بورتر.
- ✓تحليل البيئة وعوامل النجاح الرئيسية الدولية.
- ✓الميزة الخاصة المستندة إلى نظرية (الملكية، الموقع والتداخل الداخلي).
- ✓مقاييس الأداء وفحص السوق.
- ✓المنظمات الهرمية الدولية.
- ✓وغيرها.

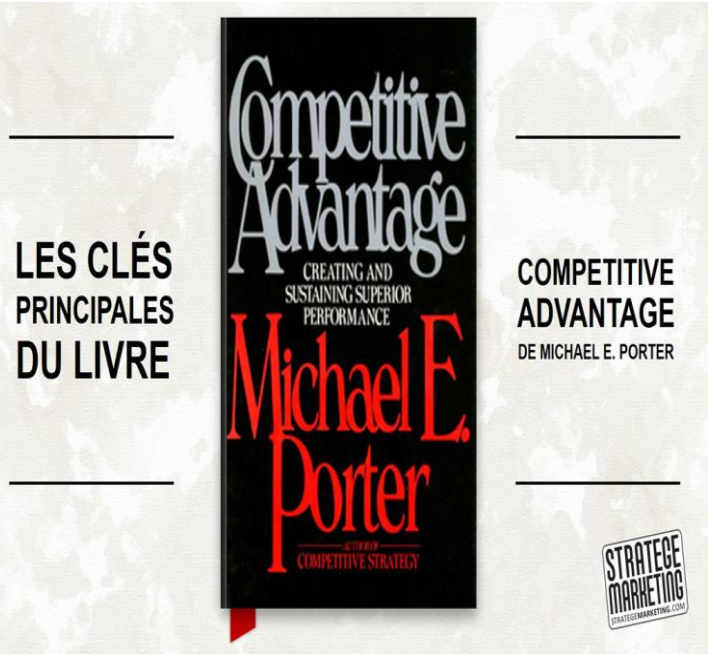
ويحلل عمل الباحثين أيضًا المراحل المختلفة للتدويل: تطوير الأعمال الدولية الأولية، والتأسيس والانتشار، وتعدد الجنسيات.



Contact Info







Email

soulef.rahal@univ-biskra.dz

Phone

0776457125

soulef.rahal

soulef.rahal

FGST Free Google Slides Templates