



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع

# دور إستراتيجيات التوزيع في إختراع الأسواق الدولية دراسة حالة شركة NOVAPRIM

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: مالية وتجارة دولية

إعداد الطلبة الأستاذ المشرف

أ. عبد الحق رais

- طارق عسلي

- محمد الصالح لوام

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	- محمد ناصر خان
بسكرة	مقررا	أستاذ	- عبد الحق رais
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	- لبيبة جوامع

الموسم الجامعي: 2024/2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع

# دور إستراتيجيات التوزيع في اختراق السوق الدولية دراسة حالة شركة NOVAPRIM

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: مالية و تجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- عبد الحق رais

إعداد الطلبة

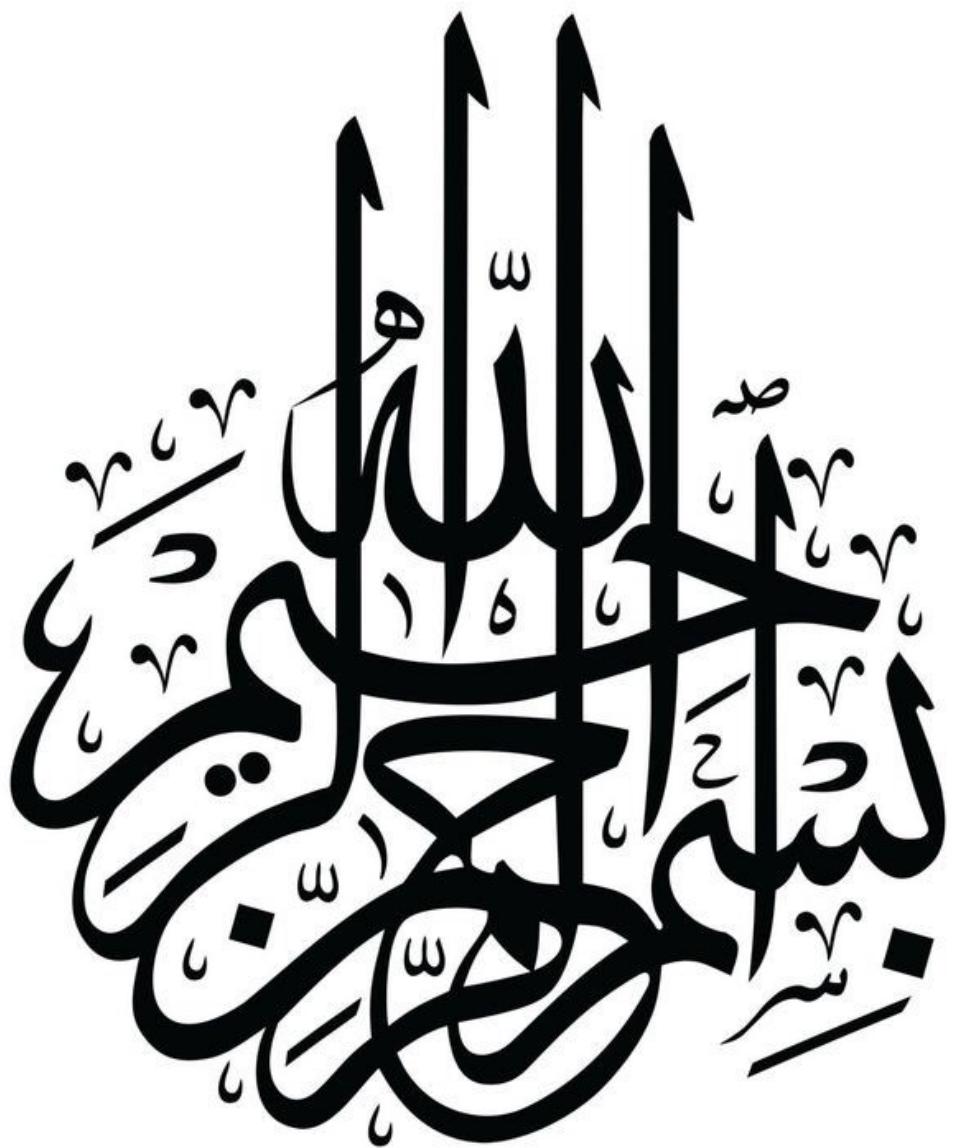
- طارق عسل

- محمد الصالح لوام

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	- محمد ناصر خان
بسكرة	مقررا	أستاذ	- عبد الحق رais
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	- لبيبة جوامع

الموسم الجامعي: 2025/2026



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

وبفضلله تتحقق الغايات، والصلوة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكورة، وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل رايس عبد الحق، الذي لم يدخل علينا بتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة، فكان نعم المرشد وال媿جه خلال مختلف مراحل هذا العمل.

كما نتوجه بخالص التقدير إلى أستاذة قسم العلوم التجارية بجامعة محمد خيضر بسكرة، الذين كان لهم الدور البارز في التكوين العلمي والمعرفي، ولا ننسى كل من ساعدنا ولو بكلمة أو نصيحة أو دعم معنوي خلال مساري الدراسي.

ولا يفوتنا أن نخص بالشكر عائلتنا الكريمتين التي كانت السند والداعم الأول لنا، فجزاهم الله عنا خيراً الجزاء.

وأخيراً، نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من يؤمن بالعلم ويسعى إليه، راجين من الله أن ينفع به، وأن يكون لبنة تضاف إلى صرح المعرفة.

طارق عسلي - محمد الصالح لوام

# إهدا

إلى روح والدي الطاهرة،

الذي رحل عنِّي جسداً، وبقي في قلبي نوراً يهدِّيني في دربي، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى أمي الغالية،

رمز الحنان والتضحية، وسندي في كل مراحل حياتي، لك كل الحب والتقدير.

إلى زوجتي العزيزة،

رفِيقَة دربي وشريكَة حياتي، شكرًا لك على صبرك، دعمك، وإيمانك بي في كل الظروف.

إلى ولدي العزيزَين، البراء وإبراهيم، أنتم مصدر إلهامي، وزهرة حياتي.

إلى إخوتي الأعزاء: محمد، وطاهر، ونبيل، وعقبة، وإلى أختي الغاليتين: نبيلة وكرمة،

لكم مني كل الحبَّة والتقدير، فقد كنتم خير سند في حياتي.

إلى صديقي الوفي شنافي سامي، شكرًا على دعمك الصادق ومساندتك المستمرة.

إلى زملائي الأعزاء، وكلاء شركة أوبيرا عبر التراب الوطني، لكم مني كل التقدير على تعاونكم ومجهوداتكم  
المتواصلة.

إلى السيد المدير يوب إسماعيل، كل الشكر والعرفان لما قدمه من دعم وتشجيع وثقة.

وإلى جميع أهلي وأقاربي الكرام، من شاركتوني الأفراح، ومن وقفوا معِي في الشدائد،

دمتم سندًا وفخرًا لا يُقدر بثمن.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان له في قلبي أثر،

راجياً من الله أن يوفقني ويوفقكم لما فيه الخير والفلاح.

طارق عسلي

# إهدا

إلى من كانت الحضن الدافع والدعاء المستمر،  
إلى أمي الحبيبة لوام غوزات، لك كل الحب والتقدير، فأنت سر قوتي ونجاحي  
إلى روح والدي الغالي لوام فيصل،  
الذي علّمني معنى العزيمة والإصرار،  
رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى أخواتي العزيزات: وصال، خديجة، وآلاء،  
شكراً لدعمنك المتواصل ومحبتكن التي منحتني القوة في كل لحظة  
وإلى زوج أخي العزيز بركات أيمن،  
الذي كان لي أحّا وسنداً بكل ما تحمله الكلمة من معنى،  
كل الشكر والتقدير لوقفك الدائم بجانبي  
إلى عمي الغالي عصام، وخالي العزيز حمادي،  
اللذين كانا لي بثابة أبّين،  
بعطائهم، ورعايتهم، ونصائحهم التي كنت أستند إليها دوماً،  
أهدى هذا العمل عربون وفاء ومحبة  
إلى صديقي الوفي الطيار أيوب،  
الذي لم يتردد في مدد يد العون، فله مني كل الشكر والعرفان  
إلى مشرفي الفاضل رئيس عبد حق،  
تقديراً لجهده وتوجيهه الدائم الذي ساعدني في الوصول إلى هذا الإنجاز  
إلى عائلتي الكبيرة، التي أحاطتني بالحب والدعاء،  
وإلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا سنداً ورفاق درب في كل المراحل،  
شكري وامتناني لكم جميعاً

محمد الصالح لوام

## ملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور استراتيجيات التنويع في تمكين المؤسسات الاقتصادية من اختراق الأسواق الدولية، انطلاقاً من الواقع الذي يشهد منافسة شديدة وتغيرات متسرعة في بيئة الأعمال العالمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام. تبرز استراتيجية التنويع كأداة فعالة تتيح للمؤسسة تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على منتج أو سوق واحد، وتوسيع نشاطها نحو مجالات وأسواق جديدة، مما يمنحها مرونة أكبر في التعامل مع التقلبات الاقتصادية. وقد تناولت الدراسة الأطر النظرية المرتبطة بالاستراتيجية وأنواعها، مع التركيز على مفهوم التنويع وأشكاله المختلفة ود الواقع اعتماده وشروط نجاحه، كما تم التطرق إلى مفهوم الأسواق الدولية واستراتيجيات اختراقها من خلال التصدير والاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر والتحالفات العالمية. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي يجمع بين الجانب النظري والتحقيق الميداني، وذلك بهدف التعمق في فهم العلاقة بين التنويع والوصول إلى الأسواق الدولية. أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسات الاقتصادية على استراتيجيات تنويع مدروسة يسهم بفعالية في تعزيز قدرتها على التوسيع خارج الحدود الوطنية، ويدعم استدامة أدائها في بيئة دولية تتسم بالتعقيد والتغير، كما خلصت إلى ضرورة التخطيط الاستراتيجي السليم وتوفير الموارد والخبرات التي تضمن نجاح مسار التنويع والتوسيع في السوق الدولية.

## Abstract:

This thesis aims to examine the role of diversification strategies in enabling economic institutions to penetrate international markets, based on a reality marked by intense competition and rapid changes in the global business environment. Institutions today seek to enhance their competitive capabilities and achieve sustainable growth. Diversification strategy emerges as an effective tool that allows organizations to reduce the risks associated with reliance on a single product or market, while expanding their activities into new fields and markets, providing them with greater flexibility in responding to economic fluctuations. The study explores the theoretical frameworks related to strategy and its various types, with a focus on the concept of diversification, its different forms, motivations for its adoption, and conditions for its success. It also addresses the concept of international markets and strategies for penetrating them through export, contractual agreements, foreign direct investment, and global alliances. The research adopts a descriptive and analytical approach that combines theoretical foundations with field investigation, aiming to deepen the understanding of the relationship between diversification and access to international markets. The findings show that relying on well-planned diversification strategies significantly enhances the ability of economic institutions to expand beyond national borders and supports the sustainability of their performance in a complex and dynamic international environment. The study concludes with the importance of sound strategic planning and the provision of necessary resources and expertise to ensure the success of diversification and international expansion efforts.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و تقدير
-	إهداء
-	ملخص
أ - هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التنويع</b>	
3	المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
6	المطلب الثاني: المركبات الأساسية للاستراتيجية في إدارة الأعمال
10	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية
14	المطلب الرابع: المستويات التنظيمية لصياغة الاستراتيجية
18	المبحث الثاني: استراتيجية التنويع
19	المطلب الأول: مفهوم و أنواع استراتيجية التنويع
22	المطلب الثاني: دوافع و شروط اعتماد استراتيجية التنويع
25	المطلب الثالث: أشكال ومستويات استراتيجية التنويع
25	المطلب الرابع: مزايا ومخاطر استراتيجية التنويع
	خلاصة
<b>الفصل الثاني: إختراق الأسواق الدولية</b>	
32	المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية
32	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية
32	المطلب الثاني: أنماط المؤسسات الدولية
35	المبحث الثاني: دخول الأسواق الدولية
35	المطلب الأول: مفهوم السوق الدولية
37	المطلب الثاني: أنواع الأسواق الدولية
37	المطلب الثالث: فرص و موانع الدخول للأسواق الدولية
40	المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى الأسواق الدولية
40	المبحث الثالث: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

41	المطلب الأول: التصدير
42	المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية
43	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
45	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية
	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة نوفابريم</b>	
52	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نوفابريم.
52	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
54	المطلب الثالث: إجراءات التسويق
57	المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التسويق وأساليب إخراق الأسواق الدولية في شركة نوفابريم.
57	المطلب الأول: استراتيجيات التسويق المنبهجة من طرف المؤسسة في اخراق السوق الدولية.
59	المطلب الثاني: السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في تسويق.
61	المطلب الثالث: الصعوبات و التحديات عامة
62	المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة.
62	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
66	المطلب الثاني: تحليل إجابات المقابلة.
	خلاصة
79	الخاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق

# قائمة الجداول و الأشكال

## أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	مقاربات مختلفة لتعريف الاستراتيجية حسب أبرز الباحثين	1-1
	الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة ومكوناتها الرئيسية في إدارة الأعمال	2-1
	العلاقة بين المستوى التنظيمي ونوع الاستراتيجية	3-1
	تصنيف استراتيجيات التنويع بناءً على الأبعاد الإدارية والاستراتيجية	4-1
	يوضح الدول التي تصدر إليها شركة NOVAPRIM.	1-3
	تطور الصادرات لشركة خلال الفترة 2017- 2024	2-3

## ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.	1-2
	الميكل التنظيمي للشركة	1-3

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
	شعار مؤسسة نوفابريم	01
	بعض المنتوجات الزراعية للمؤسسة	02
	بعض صور من مشاركة الشركة في معرض safex	03
	صور من محطة توضيب و فرز و تغليف المنتجات الفلاحية	04
	صور من داخل المستثمرة	05

# مقدمة

## مقدمة

في ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق الدولية و التحديات التي تفرضها، تصارع المؤسسات الاقتصادية للبقاء والنمو مع كثرة المؤسسات الاقتصادية الاجنبية التي تسعى الى نفس المهد في اثبات نفسها في السوق الدولية، مما يفرض عليها البحث عن استراتيجيات فعالة تعزز قدرتها التنافسية و توسيع نطاق أعمالها مع تطور الاقتصاد و اعتماد منهج العولمة لتمكن ذلك، من بين هذه الاستراتيجيات، يُعد التنويع أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية بنجاح، حيث يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق أو منتج واحد، كما يعزز الابتكار ويوفر فرصاً جديدة للنمو المستدام.

تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى المواكبة نحو اختراق السوق الدولية، لذلك لا بد ان تعتمد على استراتيجيات التنويع في توزيع المنتجات والأنشطة عبر أسواق مختلفة، مما يمنح المؤسسات مرونة أكبر واستقراراً مالياً يساعدها على التعامل مع التقلبات الاقتصادية. يشمل التنويع عدة أبعاد، من بينها توسيع نطاق الأسواق المستهدفة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات متنوعة، فضلاً عن استكشاف نماذج أعمال مبتكرة. من خلال هذه الممارسات، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات الدولية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبني معايير دولية صارمة تفرض تنافساً كبيراً، مما يستلزم التخطيط الاستراتيجي المدروس واتخاذ قرارات قائمة على رؤى مستقبلية دقيقة. ولضمان النجاح في التوسيع نحو الأسواق العالمية، يجب استغلال الفرص المتاحة بذكاء وتحديد البديل التي تتماشى مع الأهداف طويلة الأجل، بهدف تحقيق نمو مستدام وتعزيز القدرة التنافسية.

### طرح الإشكالية:

العمل على منتج واحد و الحصول على نفس النتائج يعد سبباً للتوجه الى تطوير الأسلوب و تبني استراتيجيات التنويع بهدف التمكن من المنافسة في السوق الدولية وهذا ما تحاول المؤسسات الجزائرية تبنيه لتمكن من الولوج و اختراق الأسواق الدولية، و لمعرفة نتائج الحصول بعد استخدامها لاستراتيجيات التنويع يجعلنا هذا نطرح التساؤل التالي: **كيف تساهم إستراتيجيات تنويع المنتج بالمؤسسات الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية؟**

من خلال هذه الإشكالية نستطيع طرح هذه التساؤلات الفرعية:

- ماهي إستراتيجيات التسويق الدولي؟
- ماهي إستراتيجيات التنويع بصفة عامة؟
- ماهو مفهوم الأسواق الدولية؟
- كيف يتم اختراق السوق الدولية؟
- ماهي الاساليب التي تدفع المؤسسات الجزائرية لاختراق الأسواق الدولية؟

### الفرضيات:

- يلعب التسويق الدولي دور مهم في تطور مبيعات المؤسسة ووصولها إلى الأسواق الدولية.
- إستراتيجية التنويع في المنتجات تساعد على توزيع المخاطر مقارنة بغيرها من الاستراتيجيات.
- عملية اختيار الأسواق الدولية، هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة .
- تتبع المؤسسة الجزائرية خطى إستراتيجيات التنويع لاختراق السوق الدولية.
- يعتبر التصدير المباشر من أساليب إختراق الأسواق الدولية التي تعتمد عليها مؤسسة نوفابريم.

### الدراسات السابقة:

- على مستوى الرسائل الجامعية عثنا على عدد من مذكراتشهادة ماستر ذات صلة بموضوعنا وعنوانها المشترك: دور استراتيجيات التنويع في اختراق الأسواق الدولية، كل مذكرة تدرس حالة مؤسسة جزائرية مختلفة.
- مقال من مجلة العلوم الإنسانية لجامعة بسكرة من اعداد: د/ حساني رقية و أ/ بولطيف بلال (مارس 2015) بعنوان استراتيجيات دخول الأسواق الدولية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الإقتصادية العدد 38/39، حيث تطرق الى السوق الدولية في ظل العولمة و التقدم الاستراتيجي في الاقتصاد العالمي و كيفية مناقبته.
- دراسة محمد بن ديلم القحطاني (2003)، بعنوان: مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق الدولية، حيث تطرق على التصدير كأحد أساليب اختراق الأسواق الدولية.

- كتب و مقالات أجنبية عديدة لمختلف البارزين في المجال مثل:
  - Michael E. Porter ، الاستراتيجية التنافسية وإدارة الأعمال. ✓
  - Igor Ansoff ، الاستراتيجية المؤسسية والتنويع. ✓
  - Chandler, Alfred D ، التاريخ الاقتصادي واستراتيجية الأعمال. ✓



### أهداف البحث:

- محاولة التعرف على إستراتيجية التسويق.
- التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.
- التعرف على صعوبات والأفاق التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.
- محاولة معرفة إستراتيجية التسويق عموما وإستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة وكيفية مساهمتها في اختراق الأسواق الدولية.
- التعرف على الصعوبات والأفاق التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بعملية التصدير.
- توضيح مدى أهمية إستراتيجية التسويق التي تعتمد عليها مؤسسة نوفابريم، ومدى أهمية عملية التصدير بالنسبة للمؤسسة في إختراق الأسواق الدولية.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على ضرورة إدراك متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية لأهمية التسويق الدولي، باعتباره أداة استراتيجية محورية تسهم في تعزيز الربحية، وضمان استمرارية المؤسسة واستقرارها ونموها. كما يشكل التسويق الدولي رافداً مهماً لدعم الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل انتقال الجزائر نحو اقتصاد السوق، الذي يتسم بدرجة عالية من التنافسية. وهو ما يفرض على المؤسسات الجزائرية تحديات كبيرة، نتيجة دخول شركات أجنبية تمتلك خبرات واسعة، وإمكانات ضخمة، وتسعى بآدوات تسويقية متقدمة، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية وقدرة على اختراق السوق المحلية والاستحواذ على حصص معتبرة منها.

### دافع اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع ومعالجته جاء من رغبة منا في تطوير معارفنا حول التجارة الدولية والتسويق الدولي بحكم التخصص الذي ندرسه، وأيضاً الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع على المستوى الدولي.

### **1- أسباب شخصية:**

- الميل الشخصي للدراسات المتعلقة بالتجارة الدولية.
- البحث عن المستجدات باعتبار هذا الموضوع لب التخصص الذي ندرسه.

### **2- أسباب موضوعية:**

- قيمة وأهمية الموضوع في الانفتاح العالمي على الأسواق الدولية.
- دور الموضوع في تطوير اقتصاديات الدول التي أصبحت علامات قياس قوتها ومكانتها العالمية.

### صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

- النقص الملحوظ في المراجع، والدراسات، والبحوث المتخصصة والمتعمقة في هذا المجال.
- محدودية المعطيات والمعلومات المتوفرة، وصعوبة الحصول عليها في بعض الأحيان، خاصة خلال المرحلة الميدانية، حيث غالباً ما يُؤثر ذلك بسرية المعلومات المهنية.
- إلا أن العائق الأبرز الذي صادفناه تمثل في رفض معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية السماح لنا بإجراء الدراسة الميدانية داخلها، ما شكل عرقلة حقيقة لمسار البحث.

### المنهج المتبع:

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتعلّق الجانب الوصفي بالجزء النظري للبحث، والمنهج التحليلي الجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة، والأدوات التي استخدمنا في هذا البحث هي:

- المسح المكتبي: من خلال الإطلاع على مختلف المراجع والمقالات التي تناولت الموضوع، وجمع بعض البيانات الكمية من الجهات الرسمية.
- المقابلة الشخصية: مع بعض المسؤولين في مؤسسة نوفابريم لإنتاج والإستثمار الفلاحي وتصدير المنتجات الفلاحية من خضر وفواكه بولاية بسكرة، وذلك لتجمّيع البيانات والمعلومات التي تساعدنا في الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في ما يلي:

- 1- الحدود البشرية: وتمثل في عمال مؤسسة نوفابريم لإنتاج و الإستثمار الفلاحي وتصدير المنتجات الفلاحية بولاية بسكرة.
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه إستراتيجية التنويع في إختراب الأسواق الدولية.

3- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مؤسسة نوفابريم بولاية بسكرة.

4- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2025/2026.

### محتويات الدراسة:



للإمام بجوانب الموضوع سنتناول موضوع البحث في ثلاثة فصول الفصلين الأولين نظريين، والفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية.

**الفصل الأول:** بعنوان "الإطار النظري لاستراتيجية التنويع" يتناول الأسس النظرية لمفهوم استراتيجية التنويع، حيث يعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، ويبين أنواع التنويع (المنتج، السوق، الجغرافي... إلخ)، وأهدافه الرئيسية مثل تقليل المخاطر وتحقيق النمو. كما يناقش العوامل المؤثرة في تبني هذه الاستراتيجية، والمبررات التي تدفع المؤسسات إلى اعتمادها في بيئات تنافسية متغيرة. ويعرض الفصل أيضاً نماذج واستراتيجيات لرواد الفكر في هذا المجال، ويسعى لتقديم معرفة لفهم تطبيقات التنويع في سياق البحث.

**الفصل الثاني:** "اختراق الأسواق الدولية" يذكر أهمية توسيع المؤسسات نحو الأسواق الخارجية في ظل التنافس والتقدم الاستراتيجي الاقتصادي، وذلك لتعزيز النمو وتقليل المخاطر. يعرض الفصل أنواع المؤسسات الدولية وأدواتها، ويشرح مفهوم السوق الدولية وفرص وموانع الدخول إليها. كما يستعرض أبرز استراتيجيات الاختراق مثل التصدير، الاتفاقيات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر، والتحالفات الاستراتيجية، مع بيان مزاياها وتحدياتها.

**الفصل الثالث:** قمنا في هذا الفصل بتعريف بمؤسسة محل الدراسة، وكل ما يتعلق بتعريف المؤسسة في البحث الأول، أما في البحث الثاني قمنا بدراسة واقع إستراتيجية التنويع وأساليب إختراق الأسواق الدولية التي تعتمد عليها مؤسسة نوفابريم، وفي البحث الثالث قمنا بتحليل إجابات على أسئلة المقابلة التي قمنا بها مع المكلفين بالإعلام والإتصال بمؤسسة.



# الفصل الأول

الإطار النظري لـ الاستراتيجية التنوع

### تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئه الأعمال العالمية والتحديات المتزايدة على مستويات المنافسة والاستدامة، بات لزاماً على المنظمات تبني رؤى استراتيجية واضحة تُرشد مسار نموها وتوسعها. يهدف هذا الفصل إلى تأسيس إطار نظري متين لاستراتيجية التنوع، انطلاقاً من المفاهيم العامة للاستراتيجية كعملية تحليلية شاملة تجمع بين دراسة البيئة الداخلية للمنظمة ومواردها وقدراتها، والبيئة الخارجية وما تحمله من فرص وتحديات. ثم ينتقل إلى إبراز أهمية التنوع كخيار استراتيجي متقدم يتيح للمؤسسات فتح مجالات جديدة للنمو وتقليل المخاطر المصاحبة للاعتماد على نشاط واحد أو سوق محدد.

ينقسم هذا الإطار النظري إلى محاور رئيسية تبدأ بتعريف الاستراتيجية وأصولها الفكرية من الحقول العسكري والإداري، مروراً بمرتكزاتها الأساسية في إدارة الأعمال من تحديد الموقع التنافسي والالتزام طويلاً الأمد، وصولاً إلى تصنيف أنواع الاستراتيجية ومستويات صياغتها التنظيمية. يتبع ذلك التعمق في مفهوم استراتيجية التنوع، استناداً إلى مصفوفة أنسوف، وأنواع التنوع المتعددة (أفقي، عمودي، تركيزي، تجمعي)، إلى جانب دوافعه وشروط نجاحه. كما يتناول الفصل أشكال تنفيذ التنوع داخلياً وخارجياً، والبدائل التنظيمية التي تلزم المؤسسات بعد تبنيه، وأخيراً مزاياه ومعوقاته.

من خلال هذا العرض المنهجي ستتضح الأسس النظرية الداعمة لاستراتيجية التنوع، مما يهدد الطريق للحصول اللاحق الذي ستعالج المتغيرات التطبيقية والنتائج العملية لتطبيق هذه الاستراتيجية في الواقع المؤسسي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية

في هذا المبحث نستعرض الأسس العملية للاستراتيجية باعتبارها أداة يومية لإدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. نبدأ بتعريف الاستراتيجية كعملية تحليلية تجمع بين تقييم موارد المنظمة الداخلية وفهم فرص وتحديات البيئة الخارجية، مما يمكن القادة من تحصيص الموارد وتحديد مجالات الاستثمار بفعالية، ثم تنتقل إلى أهم مرتکزاتها في إدارة الأعمال، من تحديد الموقع التنافسي عبر أدوات مثل SWOT وقوى بورتر، إلى الالتزام طويلاً للأمد والرؤية الواضحة التي تضمن استقرار التنفيذ.

بعد ذلك نعرض بشكل موجز أنماط الاستراتيجية (وظيفية ومؤسسية) وكيفية اختيارها وفقاً لاحتياجات السوق وأهداف المؤسسة. أخيراً نوضح مستويات صياغة الاستراتيجية، بدءاً من التخطيط الشامل للمجلس الإداري، مروراً باستراتيجيات وحدات الأعمال والوظائف، وصولاً إلى القرارات التشغيلية اليومية، ليكون هذا الإطار عملياً وجاهزاً للتطبيق في فصول الرسالة القادمة.

## المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

يتناول هذا المطلب مفهوم الاستراتيجية باعتبارها الإطار الشامل الذي يوجه نشاط المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى. تقوم الاستراتيجية على تحليل دقيق لكل من البيئة الداخلية للمؤسسة، بما تحتويه من موارد وقدرات ونقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص وتحديات (Chandler, 1962). ويعتبر هذا التحليل ضرورياً لاتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتخصيص الموارد، وتحديد مجالات الاستثمار، وصياغة خطط عمل متكاملة ومرنة تستجيب للتغيرات السوق والبيئة التنافسية.

لقد تطور مفهوم الاستراتيجية من جذوره العسكرية، حيث كان مرتبطاً أساساً بإدارة المعارك وتحقيق الأهداف السياسية باستخدام القوة المسلحة (Clausewitz, 1832)، إلى مفهوم إداري اقتصادي يتضمن التنسيق بين السياسات والعمليات والأنشطة التنظيمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Porter, 1980). وهذا التحول يعكس انتقال الفكر الاستراتيجي من ميدان الحرب إلى عالم الأعمال، بما يتطلبه من مرونة، وдинاميكية، وإبداع.

**أولاً: مفهوم الاستراتيجية في العلوم العسكرية:**

### 1. الأصل اللغوي:

ترجع أصول الكلمة "استراتيجية" إلى الكلمة الإغريقية (Strategos)، والتي كانت تشير إلى قائد الجيش، وهو الشخص المسؤول عن التخطيط للمعارك وإدارة الموارد العسكرية لضمان تحقيق النصر. (Jomini, 1838) وهكذا، كان مصطلح الاستراتيجية في الأصل يدل على فن القيادة العسكرية العليا.

### 2. تعريف كارل فون كلاوزفيتز:

في كتابه الكلاسيكي "عن الحرب"، عرّف كلاوزفيتز الاستراتيجية بأنها "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة لتحقيق الأهداف السياسية". (Clausewitz, 1832) وقد أشار إلى مفهومي "ضباب الحرب" (Fog of War) "وقد أشار إلى مفهومي "ضباب الحرب" (Fog of War)، الذي يعبر عن عدم وضوح الرؤية أثناء العمليات، و"الاحتكاك" (Friction)، الذي يعبر عن العقبات غير المتوقعة التي قد تعرقل تنفيذ الخطط. كانت رؤية كلاوزفيتز ثورية لأنها اعتبرت الاستراتيجية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسياسة والظروف الواقعية.

### 3. مفهوم ليدل هارت:

قدم فكرة "النهج غير المباشر"، والتي أكد فيها أن النجاح العسكري لا يتحقق دائمًا عبر المواجهة المباشرة، بل من خلال توجيه الجهود بطريقة تتفادى نقاط قوة العدو وتستغل نقاط ضعفه. (Liddell Hart, 1935).

(1929) وعرفت الاستراتيجية بأنها "فن توزيع الوسائل العسكرية وتوظيفها بحيث تؤدي إلى خلق الظروف الملائمة للانتصار بأقل خسائر ممكنة".

### ثانياً: مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال:

تعدّ الاستراتيجية في إدارة الأعمال إطاراً مرجعياً أساسياً لتجهيز المنظمات نحو تحقيق أهدافها في بيئات تنافسية معقدة ومتغيرة. وبالرغم من تعدد التعريفات التي قدمها الباحثون، إلا أن جميعها تتفق على أن الاستراتيجية تعني بالتخاذل قرارات مصيرية تحدد مصير المنظمة في المدى الطويل. فيما يلي عرض موسّع لأهم التعريفات المركزية:

#### 1. ألفريد تشناندلر (1962)

يعرف ألفريد تشناندلر الاستراتيجية بأنها:

« تحديد الأهداف طويلة الأمد، وتوجيه الأعمال نحو تحقيقها، وتحصيص الموارد الالزامية. (Chandler, 1962) »

يركز تشناندلر على ثلاثة عناصر جوهوية للاستراتيجية:

- تحديد الأهداف: أي صياغة غايات بعيدة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بما يعكس رؤيتها ورسالتها الأساسية.
  - توجيه الأعمال: بمعنى تنظيم المجهود والعمليات الداخلية للمؤسسة بما يتواافق مع تحقيق هذه الأهداف.
  - تحصيص الموارد: استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة مثلى لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- من منظور تشناندلر، الاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، حيث أن التنظيم يجب أن يُبنى لدعم تحقيق الاستراتيجية المختارة، وليس العكس.

#### 2. إيفرت أنسوف (1965) :

يرى إيفرت أنسوف أن الاستراتيجية هي:

« خطة نوّ يوظّف فيها الإنتاج القائم لتوليد منتجات جديدة في أسواق جديدة. (Ansoff, 1965) »

يركز أنسوف على **البعد الديناميكي** للاستراتيجية باعتبارها وسيلة للنمو والتوسّع. مفهومه يتضمن:

- استخدام الإنتاج القائم: أي الاستفادة من القدرات الحالية للمؤسسة كأساس للانطلاق.
- توليد منتجات جديدة: تطوير عروض جديدة تلبي احتياجات الأسواق.
- دخول أسواق جديدة: أي توسيع جغرافي أو قطاعي يتطلب معرفة عميقة بالغرض والمخاطر.

أنسوف هو أحد أوائل المنظرين الذين ربطوا الاستراتيجية مباشرة بمسألة اختيار مجالات النشاط ومصفوفة أنسوف الشهيرة (منتجات/أسواق)، التي تعتبر من أهم أدوات تحليل النمو.

### 3. هنري مينتزبرج (1994)

يقول هنري مينتزبرج إن الاستراتيجية ليست مجرد خطة، بل:

«نمط (Pattern) يتكون عبر سلسلة من القرارات المدروسة والتفاعلات المستجدة. (Mintzberg, 1994)»  
يُبَعِّد مينتزبرج عن النظرة التقليدية التي ترى الاستراتيجية كعملية تخطيطية محسنة، ويقدم مفهوماً أكثر واقعية وتطورية:

- **النمط (Pattern):** هو تكرار سلوك أو قرارات متسقة عبر الزمن، سواء تم التخطيط لها مسبقاً أم لا.
- **القرارات المدروسة:** تشير إلى أن بعض الاستراتيجيات يتم تخطيطها بعناية.
- **التفاعلات المستجدة:** بعض الاستراتيجيات تظهر كنتيجة غير مقصودة لتصيرفات المنظمة كرد فعل للظروف البيئية.

مقارنته تدمج بين الاستراتيجية المعمدة (Deliberate Strategy) والاستراتيجية الناشئة (Emergent Strategy)، مما يعطي صورة أكثر شمولاً لكيفية نشوء الاستراتيجيات عملياً.

### 4. مايكل بورتر (1980)

يُعرف مايكل بورتر الاستراتيجية بأنها:

«إنشاء موقع فريد ومستدام ضمن الصناعة من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء مع تحقيق ميزة تنافسية (Porter, 1980).

يركز بورتر على **ميزة التفاف** كمحور مركزي لأي استراتيجية ناجحة. هذا المفهوم يرتكز على:

- **الموقع الفريد:** يتمثل في تقديم منتجات أو خدمات بطريقة تختلف عن المنافسين بطريقة يصعب تقليلها.
- **القيمة المضافة:** تعني تقديم شيء ذي أهمية للعملاء، سواء عبر تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو تقديم مزايا جديدة.

**الاستدامة:** ليس الهدف فقط تحقيق الميزة التنافسية، بل الحفاظ عليها على المدى الطويل عبر بناء حواجز يصعب تجاوزها من قبل المنافسين (مثل الكفاءة التشغيلية أو تمايز المنتج).

بورتر يُعتبر من رواد الفكر الاستراتيجي المعاصر، وهو الذي صاغ لاحقاً مفهومي قوى بورتر الخمسة واستراتيجيات التفاف العامة (التمييز، التكلفة المنخفضة، التركيز)

الجدول (1-1): مقاربات مختلفة لتعريف الاستراتيجية حسب أبرز الباحثين

الباحث	المotor الأساسي للتعريف	طبيعة الاستراتيجية
--------	-------------------------	--------------------

## الفصل الأول — الإطار النظري لاستراتيجية التنويع

تخطيط طويل المدى	الأهداف والموارد	تشاندلر
توسيع ديناميكي	النمو والأسوق الجديدة	أنسوف
تطوري ومرن	النمط الناتج عن القرارات	ميتنزبرج
موضع فريد	التميز والميزة التنافسية	بورتر

المصدر: من إعداد الطلبة.

### المطلب الثاني: المركبات الأساسية للاستراتيجية في إدارة الأعمال

تتمثل أهمية الاستراتيجية في إدارة الأعمال في كونها الوسيلة الأساسية التي من خلالها تحدد المؤسسة موقعها التنافسي ضمن بيئتها الصناعية، وتلتزم بمسار طويل الأمد لتحقيق رؤيتها، وتبني إطاراً تكاملياً ينسق بين جميع وحدات المنظمة. تمثل الاستراتيجية بذلك الجسر الرابط بين الواقع الحالي للمؤسسة والطموحات المستقبلية، مما يعزز من قدرتها على الاستمرارية والنمو وسط بيئات تتسم بالتحول والاضطراب. وتتجلى قوة الاستراتيجية الإدارية في ثلث خصائص رئيسية متكاملة:

- تحديد الموقع التنافسي
- الالتزام طويلاً
- الشمولية المؤسسية

تضارف هذه الخصائص لتعزيز قدرة المؤسسة على ضبط مواردها، واستشراف التغيرات المستقبلية، وتحقيق مستويات عالية من المرونة والاستجابة.

وفيما يلي تفصيل موسع لكل خاصية:

#### أولاً: تحديد الموقع الاستراتيجي

يُعد تحديد الموقع التنافسي حجر الزاوية في الاستراتيجية الفعالة. فالمؤسسات الناجحة تسعى إلى فهم بيئتها الشاملة من أجل بناء موقع فريد يصعب تقليله.

#### 1. التحليل البيئي الشامل

تبدأ العملية برسم صورة دقيقة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- داخلياً: يُحلل الأداء المالي، الكفاءات الجوهرية، العمليات التنظيمية، والثقافة المؤسسية.

• خارجياً: تتم دراسة المنافسين، العملاء، الموردين، والتهديدات والفرص في السوق عبر أدوات تحليلية معتمدة مثل:

- تحليل SWOT الذي يحدد عناصر القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.
- تحليل القوى الخمس لمايكل بورتر الذي يقيّم حدة المنافسة، قوة التهديد من الداخلين الجدد، (Porter, 1980) البدائل، الموردين، والعملاء.

### 2. صياغة الميزة التنافسية

استناداً إلى نتائج التحليل البيئي، تحدد المؤسسة استراتيجيةيتها التنافسية عبر اختيار واحد أو أكثر من توجهات بورتر الأساسية:

- قيادة التكلفة: تقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين.
- التميّز (Differentiation): تقديم قيمة فريدة تبرر سعرًا أعلى.
- التركيز (Focus): استهداف قطاع سوقي ضيق يمْيزه من التكلفة أو التميّز.

تسعى المؤسسة هنا إلى خلق قيمة فريدة تتماشى مع احتياجات شريحة العملاء المستهدفة.

### 3. الاستدامة في الموقع

يتطلب الحفاظ على الموقع الاستراتيجي بناء قدرات تنافسية مستدامة لا تقتصر على التفوق المؤقت، بل

تقتد لتشمل:

- الابتكار المستمر.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تعزيز علاقات العملاء. (Prahalad& Hamel, 1990)

### ثانياً: الالتزام طويلاً للأمد

لا يمكن للاستراتيجية أن تنجح دون التزام طويلاً للأمد بتطبيقها، فهي تتطلب رؤية مستقبلية وجهوداً مستدامة.

### 1. رؤية واضحة وأهداف ممتهدة

تبدأ الاستراتيجية بوضع رؤية طموحة تحدد المسار المستقبلي للمؤسسة. هذه الرؤية تُترجم إلى أهداف استراتيجية تقتد لفترات طويلة، ما يوفر استقراراً ووضوحاً للقرارات الإدارية (Chandler, 1962)

### 2. تخصيص وتنبيط الموارد

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية استثماراً طويلاً للأمد للموارد:

- استقطاب كفاءات بشرية متخصصة.
- تخصيص ميزانيات مالية ضخمة للبحث والتطوير.
- اقتناء تقنيات ومعدات متقدمة. (Ansoff, 1965)

يثبت هذا الاستثمار التوجه الاستراتيجي ويحول دون التذبذب في القرارات.

### 3. صعوبة التغيير والإصلاح

كلما مضت المؤسسة قدماً في تنفيذ استراتيجيتها، زادت تكلفة تغيير المسار. فالهيكل التنظيمي، والثقافة، ونظم العمليات جميعها تتكمّل مع الاستراتيجية المعتمدة، مما يجعل أي تعديل جذري أمراً صعباً ومحفوّغاً بالمخاطر. (Mintzberg, 1994)

#### ثالثاً: الطابع الشامل

تعنى الاستراتيجية بتكمّل مختلف وحدات المؤسسة، إذ لا يكفي أن تعمل الأقسام بعزل عن بعضها، بل يجب تنسيق جهودها نحو هدف مشترك.

### 1. تكامل الوحدات والوظائف

ترتبط الاستراتيجية بين جميع الأقسام، بما في ذلك:

- الإنتاج
- التسويق
- الموارد البشرية
- المالية
- البحث والتطوير

كل قسم يسهم بطريقته الخاصة في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة. (Andrews, 1971)

### 2. استغلال التآزر

عبر هذا التكامل، تتحقق المؤسسة ما يُعرف بـ"التآزر" (Synergy) ، أي أن الناتج الكلي للتعاون بين الوحدات يفوق مجموع الجهود الفردية لكل وحدة على حدة. (Prahalad& Hamel, 1990)

## 3. انعكاسات تتجاوز المجالات المحددة

حتى عندما تترك الاستراتيجية على منتج أو خدمة معينة، فإن آثارها تتغلغل في جميع جوانب المؤسسة، مما يخلق انسجاماً ثقافياً وهيكلياً يعزز القدرة على التكيف والابتكار. (Kaplan & Norton, 1996).

### رابعاً: سمات داعمة إضافية

توجد عدة سمات إضافية تساهم في تعزيز قوة الإطار الاستراتيجي، منها:

#### 1. التصور المستقبلي (Foresight)

من خلال استشراف الاتجاهات المستقبلية، يمكن للمؤسسة التحرك بشكل استباقي تجاه الفرص والتهديدات (Hamel & Prahalad, 1994).

#### 2. مشاركة القيادة العليا (Top Management Involvement)

تنطلب الاستراتيجية دعماً مباشراً من الإدارة العليا التي توفر الرؤية، الموارد، والقيادة الالزامية لتحقيق التنفيذ الفعال (Chandler, 1962).

#### 3. المرونة والتكيف (Flexibility)

رغم ضرورة وجود التزام استراتيجي، يجب أن تظل الاستراتيجية قابلة للتكييف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية (Mintzberg, 1994).

#### 4. التركيز على الابتكار (Innovation Focus)

تعتبر القدرة على الابتكار أحد أهم عوامل النجاح الاستراتيجي المستدام، فهي تضمن المحافظة على الميزة التنافسية في سوق دائم التغير (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

الجدول (1-2): الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة ومكوناتها الرئيسية في إدارة الأعمال

البعض الاستراتيجي	العناصر الرئيسية
-------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحليل البيئي الشامل (SWOT، القوى الخمس لبورتر)</li> <li>● صياغة الميزة التنافسية (التميز، قيادة التكلفة، التركيز)</li> <li>● الاستدامة من خلال الابتكار والكفاءة</li> </ul>	<p><b>1. تحديد الموقع التنافسي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● رؤية واضحة وأهداف ممتدة</li> <li>● تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية</li> <li>● صعوبة التغيير بعد تطبيق الاستراتيجية</li> </ul>	<p><b>2. الالتزام طويل الأمد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تكامل وحدات العمل (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية)</li> <li>● تحقيق التأزر الداخلي بين الأقسام</li> <li>● آثار تتغلغل في الثقافة والهيكل التنظيمي</li> </ul>	<p><b>3. الشمولية المؤسسية</b></p>

المصدر: من إعداد الطلبة

### المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية

تنوّع استراتيجيات المؤسسات لتشمل طيفاً واسعاً من التوجهات التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين: **الاستراتيجيات الوظيفية الداخلية**، والتي تُعنى بأداء الإدارات التنفيذية كإدارة التموين، والإنتاج، والتمويل، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والتسويق؛ وال**استراتيجيات المؤسسية العامة**، التي تُعبر عن التوجهات الكبرى للمؤسسة، مثل استراتيجية التنويع، والختصاص، والتميز، والتركيز.

تهدف هذه الاستراتيجيات، بكل تنوّعها، إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة وضمان بقائها واستدامتها في بيئة تنافسية متغيرة. فهي تُعنى بوضع آليات تنفيذية وتكنولوجية تُترجم الرؤية إلى ممارسات ملموسة، وتسهم في تعظيم الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وإدارة المخاطر، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ومن الجدير بالذكر أن التنسيق والتكامل بين هذه الاستراتيجيات يُعد أمراً محورياً، إذ أن ضعف الانسجام بينها قد يؤدي إلى تضارب في الأهداف، وتبديد الموارد، وتقويض القدرة التنافسية.

#### أولاً: استراتيجية التموين (التمويل الاستراتيجي)

يشكّل استراتيجية التموين حجر الأساس في سلسلة القيمة، حيث تُركز على توفير المواد والخدمات بالجودة المطلوبة والتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب. ويتجسد ذلك من خلال عدة محاور أساسية:

- **تحليل البيئة والموردين** : يشمل ذلك دراسة ديناميكيات أسواق المدخلات، والغيرات الجيوسياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على سلسلة الإمداد، بالإضافة إلى تقييم دقيق لقدرات الموردين من حيث المرونة، الجدارة الائتمانية، والالتزام بالمعايير. (Porter, 1985)
- **إدارة علاقات الموردين** : تُعد العلاقات المستقرة وطويلة الأمد مع الموردين المتميزين عاملاً أساسياً في ضمان استمرارية الإمدادات، وتحفيض التكاليف الناتجة عن اضطرابات التوريد، كما تتيح التفاوض الأفضل على العقود. (Monczka et al., 2015)
- **مراقبة الأداء** : تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من المؤشرات الكمية لمتابعة كفاءة التوريد، مثل معدل دورات المخزون، وكلفة الشراء الإجمالية، ونسبة الالتزام بالمواصفات الفنية، وזמן التوريد (Christopher, 2016).
- **تصميم الهيكل التنظيمي** : يُشكل وجود فريق توين متكمال ومتخصص شرطاً مسبقاً لتحقيق الفاعلية، ويتضمن هذا الفريق اختصاصين في الشراء، والمواضات، والتحليل اللوجستي، وتقييم المخاطر (Handfield&Nichols, 2002).

### ثانياً: استراتيجيات الإنتاج

- تمثل الإنتاجية والكفاءة التشغيلية جوهر التنافسية الصناعية، وتنقسم استراتيجيات الإنتاج إلى ثلاثة مجالات متابطة:
- **استراتيجيات التشغيل** 1. ترتكز على كيفية الاستجابة للطلب في السوق عبر نماذج متعددة:
    - **(Make-to-Stock) الإنتاج للتخزين**: (يُستخدم في الصناعات ذات الطلب المستقر نسبياً، لتقليل أوقات التسليم).
    - **(Make-to-Order) الإنتاج حسب الطلب**: (يائم المنتجات المصممة خصيصاً للعملاء، ويقلل المخزون الرأكد). (Slack et al., 2010)
    - **(Assemble-to-Order)** يجمع بين مرونة التخصيص وكفاءة الإنتاج، عبر الاحتفاظ بمكونات جاهزة للتجمیع السريع. (Jacobs & Chase, 2018)
  - **استراتيجيات التخطيط والرقابة** 2.

تشمل تحطيط السعة وتحصيص الموارد عبر فترات زمنية متوسطة الأجل لضمان توازن العرض والطلب، وضبط تكاليف التشغيل. (Hill & Hill, 2017)

### 3. استراتيجيات الصيانة والإصلاح

- **الصيانة الوقائية**: تُقلل من الأعطال المفاجئة وتطيل عمر الأصول. (Wireman, 2005)
- **الصيانة التصحيحية**: ترتكز على إصلاح الأعطال فور حدوثها، مما يحمي الإنتاج من التوقفات المفاجئة. (Mobley, 2002)

### ثالثاً: استراتيجية التمويل

- يُعد التمويل المحرك الأساسي لأنشطة المؤسسة، ويهدف إلى تأمين الأموال وتوظيفها بكفاءة عالية عبر:
  - **تقييم خيارات التمويل**: المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة وفقاً للكلفة والمخاطر، بما في ذلك التمويل الذاتي، والقروض، والتمويل الجماعي. (Brealey et al., 2019)
  - **معايير الاستثمار**: تُستخدم أدوات تحليل مثل صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR) لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة. (Ross et al., 2020)
- **هيكل رأس المال**: صياغة مزيج مثالي من حقوق الملكية والديون لتقليل تكلفة رأس المال الكلية. (Myers, 2001).
- **سياسات التوزيع**: تحدد مدى تفضيل المؤسسة لتوزيع الأرباح على المساهمين مقابل إعادة استثمارها في التوسيع والنمو. (Lintner, 1956)

### رابعاً: استراتيجية البحث والتطوير (R&D)

- **تعتبر R&D** القوة الدافعة للابتكار والميزة التنافسية المستدامة، وتشتمل على:
  - **محفظة المشاريع**: تحقيق توازن بين المشاريع ذات المخاطر العالية والمنخفضة لتفادي الاعتماد على مشروع واحد فقط. (Cooper et al., 1999)
  - **التعاون التقني**: يسرع من وتيرة الابتكار من خلال الشراكات مع الجامعات والماركز البحثية والموردين المتخصصين. (Chesbrough, 2003)
  - **قياس الأداء**: تتضمن مؤشرات الأداء معدل نجاح المشاريع، ونسبة الإيرادات الناجمة عن منتجات جديدة، وزمن الوصول للسوق. (Griffin, 1997)

### خامساً: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تهدف إلى تنمية رأس المال البشري بوصفه المورد الأهم في الاقتصاد المعرفي:
- **تخطيط القوى العاملة:** عبر تحليل الفجوة بين القدرات الحالية والمطلوبة لتحقيق الأهداف (Bechet, 2008).
  - **الاختيار والتعيين:** وضع معايير موضوعية لاختيار الكفاءات ذات الملاءمة الثقافية والوظيفية (Sullivan & Deckop, 2009).
  - **التدريب والتطوير:** الاستثمار في تعزيز المهارات التقنية والسلوكية، وتقديم فرص للنمو المهني (Noe, 2017).
  - **التعويضات والحوافز:** تصميم أنظمة أجور عادلة ومحفزة تُعزز الأداء والالتزام (Milkovich et al., 2016).
  - **تقييم الأداء:** استخدام مزيج من المقاييس الكمية والنوعية لإدارة الأداء وتقديم تغذية راجعة بناءة (Pulakos, 2009).
- سادساً: استراتيجيات التسويق
- تلعب استراتيجيات التسويق دوراً حيوياً في خلق الطلب وتعزيز صورة المؤسسة:
- **استراتيجية المنتج:** تلبية احتياجات العملاء من خلال تطوير منتجات ملائمة، وتحديثها حسب مراحل دورة حياتها (Kotler & Keller, 2016).
  - **استراتيجية التسعير:** اختيار سياسة تسعير تراعي التكلفة والقيمة المدركة لدى العميل والمنافسة السوقية (Nagle & Müller, 2018).
  - **استراتيجية التوزيع:** تحديد قنوات فعالة لتوصيل المنتج، مع مراعاة الكفاءة اللوجستية والتغطية الجغرافية (Rosenbloom, 2013).
  - **استراتيجية الترويج:** تنفيذ حملات اتصالية متكاملة لبناء وعي وولاء العملاء (Belch & Belch, 2018).
- سابعاً: استراتيجية التنويع
- تعتمد على دخول مجالات أعمال جديدة بهدف تحقيق النمو وتقليل المخاطر:
- **التنوع المرتبط:** استغلال المهارات أو التكنولوجيا المشتركة بين الأنشطة الجديدة والقائمة (Ansoff, 1957).

- التنوع غير المرتبط : الدخول إلى قطاعات لا علاقة لها بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، ما يعزز توزيع المخاطر. (Rumelt, 1974)

ثامناً: استراتيجية التخصص

- تعتمد على التركيز على منتج أو قطاع سوقي معين، مما يتيح تعميق المعرفة وخفض التكاليف وتحقيق ميزة نسبية. (Porter, 1980)

تاسعاً: استراتيجية التمييز

- تسعى المؤسسة لخلق قيمة فريدة يصعب تقليلها، عبر الابتكار في التصميم، الجودة، أو خدمة ما بعد البيع، مما يسمح بتسعره مرتفع وتحقيق ولاء العملاء. (Porter, 1985)

عاشرأً: استراتيجية التركيز

- تعنى بتوجيه الجهد نحو سوق محدد — سواء جغرافياً أو ديمografياً — من خلال اعتماد إما استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز، وذلك بهدف خدمة هذه الشريحة بكفاءة أكبر من المنافسين الواسع النطاق (Porter, 1980).

### المطلب الرابع: المستويات التنظيمية لصياغة الاستراتيجية

- تشمل المستويات التنظيمية للاستراتيجية أربعة مستويات رئيسية، تتدرج من الرؤية الشاملة بعيدة المدى إلى التفاصيل التشغيلية اليومية، وتشكل معاً هيكلًا متكاملاً يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في بيئات ديناميكية ومتغيرة

#### 1. الاستراتيجية الشاملة (Corporate Strategy)

التعريف والأهمية:

- الاستراتيجية الشاملة هي الخطة الكبرى التي يضعها مجلس الإدارة لتحديد توجهات المؤسسة الأساسية: ما هي الأسواق التي ستتدخلها؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها؟ وكيف ستوزع مواردها بين وحدات الأعمال المختلفة؟ (Chandler, 1962; Ansoff, 1965) وتعتمد على تحليل عميق لبيئة العمل والفرص طويلة الأمد وتحدد كنقطة انطلاق لتحديد الإطار الذي تُبنى عليه بقية الاستراتيجيات.

هيكل يتبّع الاستراتيجية:

أكده (1962) Chandler على أن البنية التنظيمية ينبغي أن تكون انعكاساً مباشراً للاستراتيجية المعتمدة، وذلك من خلال المقوله الشهيره "Structure follows Strategy" ، والتي تعني أن المؤسسات الناجحة هي التي تعيد تصميم هيكلها التنظيمية بما يتماشى مع قرارها الاستراتيجية، وليس العكس. فكلما كانت الاستراتيجية أكثر تعقيداً وتنويعاً، زادت الحاجة إلى بنية مرنة ومتكاملة. (Hax&Majluf, 1996).

### أدوات التحليل:

في صياغة الاستراتيجية الشاملة، تستخدم المؤسسات أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT لتقدير نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل القوى الخمس لبورتر لفهم ديناميكيات الصناعة. (Porter, 1980; Porter, 1985) كما يمكن اعتماد مؤشرات مثل معدل النمو الصناعي، والعائد المتوقع على الاستثمار لتحديد أولويات التوسيع أو الخروج من بعض الأسواق.

### 2. استراتيجيات وحدات الأعمال (Business Unit Strategies)

#### الاستقلالية النسبية:

تمنح المؤسسات وحدات الأعمال نوعاً من الاستقلالية من أجل تمكينها من صياغة استراتيجياتها الخاصة، بناءً على احتياجات السوق الذي تعمل فيه والمنتجات التي تقدمها، مع محاسبتها على الأداء من خلال مؤشرات مثل الإيرادات والتكاليف والأرباح. (Porter, 1980; Rumelt, 1974) وتتيح هذه الاستقلالية للوحدات مرونة في اختيار أنماط التنافس (قيادة التكلفة، التمايز، أو التركيز).

#### المنهجيات المعتمدة:

- مصفوفة أنسوف للنمو (Ansoff, 1965): تقدم أربعة خيارات استراتيجية للنمو، تشمل اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، والتنوع.

- تحليل الميزة التنافسية: (Rumelt, 1974) يتم عبر دراسة الموارد والإمكانات الداخلية، وتحديد عناصر التفوق على المنافسين، سواء في الجودة، السعر، أو الخدمة.

#### الإطار الزمني:

تمتد استراتيجيات وحدات الأعمال غالباً على مدى متوسط (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وهو إطار يسمح بالتوافق بين التكيف مع البيئة وتبني الموقع التنافسي وتحقيق عوائد ملموسة (Ansoff, 1965; Porter, 1980).

### 3. الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies)

### الدور والدعم:

تحدف الاستراتيجيات الوظيفية إلى دعم وتنفيذ الاستراتيجيات الأعلى من خلال خطط مفصلة لكل وظيفة داخل المؤسسة. على سبيل المثال، استراتيجيّة التسويق يجب أن تدعم الميزة التنافسية المستهدفة، سواء عبر تقديم منتج مميز أو تخفيض التكاليف. (Wheelen&Hunger, 2017; Mintzberg, 1994)

### أمثلة وظيفية:

- الإنتاج: الاعتماد على نظم إنتاج مرنة مثل Make-to-Order لتلبية الطلب الخاص أو Make-to-Stock للوفاء بالطلب المرتفع بسرعة، مع تحسين تحطيط السعة الإنتاجية & Strickland, 2003).
- التسويق: رسم سياسات التسعير، القنوات الترويجية، والتوزيع التي تعزز مكانة المؤسسة السوقية (Wheelen&Hunger, 2017).
- التمويل: تحليل استثمارات المشاريع من خلال أدوات مثل صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR) لضمان جدوى قرارات التمويل. (Dess et al., 2019)
- الموارد البشرية: تصميم برامج تدريبية ومكافآت لتحفيز الأداء، وتحطيط القوى العاملة لموامة الموارد البشرية مع متطلبات الاستراتيجية. (Mintzberg, 1994; Dess et al., 2019)
- 4. الاستراتيجيات التشغيلية (Operational Strategies)

### الطابع التنفيذي العاجل:

تشكل هذه الاستراتيجيات استجابة مباشرة وسريعة للتحديات اليومية والفرص المؤقتة. وتشمل قرارات مثل معالجة الأعطال الفنية، تعديل العمليات الداخلية، أو زيادة الطاقة التشغيلية (Thompson & Strickland, 2003; Grant, 2016). ويجب أن تكون هذه القرارات مدروسة رغم كونها قصيرة الأمد.

### التنسيق مع الاستراتيجيات الوظيفية:

تلعب الاستراتيجيات التشغيلية دوراً محورياً في تحسين السياسات الوظيفية، حيث تترجم إلى مهام أسبوعية ويومية، وتضمن التنفيذ الفعلي على الأرض بما يحقق الأهداف العامة. (Thompson & Strickland, 2003)

### أمثلة تطبيقية:

- تعديل الجدول الزمني لنوبات العمل لمواجهة ضغط الطلب.

- إطلاق حملة تسويقية عاجلة للتصدي لهجوم تنافسي.
- إدخال تعديل على خط التجميع بعد اقتراح فني من أحد العمال.

تقوم فاعلية المؤسسة على درجة الانسجام بين هذه المستويات الأربع. فكلما كانت العلاقة بين الرؤية العليا والتنفيذ اليومي أكثر ترابطاً، زادت قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة متقلبة. الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة مكتوبة، بل منظومة متكاملة من القرارات والخطط التي تعمل بتنااغم على مختلف المستويات لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. (Grant, 2016; Kaplan & Norton, 1996)

### استراتيجية التنويع

تُعدُّ استراتيجية التنويع إحدى الركائز الأساسية التي تلجمأ إليها المؤسسات في سعيها لتحقيق النمو والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة. ومثل هذه الاستراتيجية توجهاً استراتيجياً شاملأً يهدف إلى توسيع نشاط المؤسسة إلى مجالات جديدة، سواء من حيث المنتجات أو الأسواق أو العمليات الإنتاجية، وهو ما يساهم في تقليل الاعتماد على نشاط واحد فقط، وبالتالي تقليل مستوى المخاطر المرتبطة بالنقلبات القطاعية أو الاقتصادية. (Ansoff, 1957; Grant, 2016)

يتجلّى التنويع كخيار استراتيجي متقدم عندما تبلغ المؤسسة مرحلة النضج أو التشعب في مجالها الأساسي، أو عندما تسعى إلى استغلال مواردها وخبراتها بطريقة تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. وتنبع من هذه الاستراتيجية أربعة أشكال رئيسية، هي: التنويع الأفقي، والعمودي، والتركيزي، والتجمعي، حيث يختلف كل منها في طبيعته واتصاله بالنشاط الأصلي للمؤسسة. (Porter, 1980; Chandler, 1962) إلا أن نجاح هذه الأشكال لا يتحقق إلا بتوفّر مجموعة من المقومات التنظيمية، كالكفاءة الإدارية، والموارد الفنية والتكنولوجية، والبنية التحتية الداعمة. (Hax&Majluf, 1996; Prahalad& Hamel, 1990)

رغم جاذبية التنويع كوسيلة للنمو وتقليل المخاطر، إلا أنه ليس بمنأى عن التحديات. فالتوسيع إلى مجالات جديدة قد يفرض على المؤسسة أن تتعامل مع تعقيد إداري أعلى، ويزيد من احتمالية تشتت الموارد، مما قد يؤثّر سلباً على أدائها العام، إذا لم يكن التنويع مخططاً بعناية ومدعوماً بقدرات تنفيذية كافية. (Mintzberg, 1994) وفي بعض الحالات، قد يستوجب الأمر إعادة نظر في الهيكل التنظيمي أو حتى العودة إلى التركيز في حال عدم تحقيق النتائج المرجوة. (Thompson & Strickland, 2003)

جدول (1-3): العلاقة بين المستوى التنظيمي ونوع الاستراتيجية

الوصف المختصر	نوع الاستراتيجية	المستوى التنظيمي
---------------	------------------	------------------

## الفصل الأول — الإطار النظري لاستراتيجية التنويع

توجه عام يحدد نطاق العمل والأسواق والأنشطة الجديدة أو الحالية	استراتيجية التنويع، التخصص، التركيز	استراتيجية شاملة (Corporate)
تحتفل بتحديد كيفية التنافس ضمن السوق المستهدف	استراتيجية التمايز، قيادة التكلفة	استراتيجية وحدات الأعمال
تدعم تنفيذ استراتيجيات الأعمال من خلال تخصصات تنفيذية متكاملة	التسويق، الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج، البحث والتطوير، التوريد	استراتيجية وظيفية (Functional)
تنفذ فعلياً على أرض الواقع على مستوى الأقسام والوظائف القصيرة الأجل	استراتيجيات التنفيذ اليومي والقرارات العاجلة	استراتيجية تشغيلية (Operational)

المصدر: من اعداد الطلبة

### المبحث الثاني: استراتيجية التنويع

تواجه المؤسسات اليوم تحديات متلاحقة تتعلق بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعل الاعتماد على نشاط واحد أو سوق واحد أمرًا محفوفًا بالمخاطر. في هذا السياق، تظهر استراتيجية التنويع كخيار استراتيجي يسعى إلى توسيع نطاق أعمال المؤسسة عبر إضافة منتجات أو خدمات جديدة، أو دخول أسواق مختلفة، أو استخدام أساليب إنتاج مبتكرة.

تستند منظومة التنويع إلى إطار تحليلي يوضحه هيربرت أنسوف عبر مصفوفته الشهيرة التي تميز بين اختراق السوق وتطوير المنتج وتطوير السوق والتنوع بحد ذاته. ويأتي التنويع في موقعه الأكثر مخاطرة لكونه يجمع بين منتجات وأسواق جديدة، لكنه يوفر فرصًا غير مسبوقة للنمو وإدارة المخاطر.

ينقسم التنويع إلى أشكال متعددة من التنويع الأفقي القائم على صلة جزئية بالنشاط الرئيسي، إلى التنويع العمودي الذي يمتد في سلسلة القيمة، وصولاً إلى التنويع التركيزي والتجمعي المختلفين في درجة التقارب مع نشاط المؤسسة الأصلي.

يركز هذا البحث أيضًا على الدوافع التي تدفع المؤسسات نحو التنويع والشروط التي تضمن نجاحه، كما يعرض بإيجاز الأشكال التنظيمية والبدائل التي قد تتبع اعتماد هذه الاستراتيجية. ومن خلال هذا العرض المتكامل، سنتتمكن من تقييم مدى فعالية التنويع كأداة للنمو المستدام.

## المطلب الأول: مفهوم وأنواع استراتيجية التنويع

### أولاً: مفهوم استراتيجية التنويع

#### التعريف العام:

تعرف استراتيجية التنويع بأنها "استراتيجية نحو تتبعها المؤسسة من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة إلى خطوط إنتاجها الحالية، أو عبر الدخول إلى أسواق جديدة، أو حتى من خلال تطوير عمليات إنتاجية تختلف عن تلك التي كانت تعتمد其ا سابقاً (Ansoff, 1957)." وبهذا المعنى، يُنظر إلى التنويع كخروج عن المسار التقليدي الذي تتبعه المؤسسة في أعمالها، باتجاه مسارات جديدة من النشاط تهدف إلى استغلال الفرص وتحقيق التهديدات.

ويكتسب التنويع أهمية استراتيجية خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، حيث لم يعد الاعتماد على نشاط واحد كافياً لضمان الاستقرار والاستمرارية، خصوصاً في ظل الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية المتكررة. (Grant, 2016) من هنا، تبرز استراتيجية التنويع كأداة فاعلة لإدارة المخاطر وتنمية القيمة طويلة الأجل.

#### إطار مصفوفة أنسوف: (Ansoff Matrix)

قدم هربرت أنسوف (1957) إطاراً تحليلياً شهيراً يُعرف بمصفوفة أنسوف، وهي مصفوفة ثنائية الأبعاد (المنتج/السوق) تُستخدم لتحديد الخيارات الاستراتيجية أمام المؤسسات الراغبة في النمو. وتضم أربعة بدائل رئيسية:

- **اختراق السوق (Market Penetration):** وتمثل في زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال استراتيجيات تسويقية كالترويج أو تخفيض الأسعار.
- **تطوير المنتج (Product Development):** ويعني إدخال منتجات جديدة أو محسنة في نفس الأسواق، بهدف تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل أو استباق المنافسة.
- **تطوير السوق (Market Development):** ويشمل دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة جغرافياً أو ديموغرافياً باستخدام المنتجات الحالية.
- **التنوع (Diversification):** ويتمثل في إدخال منتجات جديدة إلى أسواق جديدة، ويُعد الخيار الأكثر مخاطرة بين البدائل الأربع، لأنّه يتطلب موارد جديدة ومهارات مختلفة، ولكنه يوفر أيضاً أكبر فرص النمو (Ansoff, 1957).

وُعدّ مصفوفة أنسوف حجر الأساس في تحليل البدائل الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تتيح تصوّراً واضحاً للطرق المختلفة للنمو، كما تسلط الضوء على العلاقة المتبادلة بين الابتكار والتّوسيع السّوقي.

### ثانياً: أنواع استراتيجية التنويع

تحتّل أنواع استراتيجية التنويع باختلاف درجة العلاقة بين النشاط الجديد والنشاط الأساسي للمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية، هي: التّنويع الأفقي، والتّكامل العمودي، والتّنويع التّركيزي، والتّنويع التّجمعي. يتّبع هذا التّصنيف فهم مدى القرب أو البعد بين الأنشطة المتنوعة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى المخاطر والفرص.

#### (Horizontal Diversification): التّنويع الأفقي

يشير هذا النوع من التنويع إلى دخول المؤسسة في مجال جديد من المنتجات أو الخدمات التي ترتبط بالنشاط الأصلي من حيث التكنولوجيا أو العملاء أو القنوات التسويقية، ولكنها ليست مطابقة له تماماً. ويهدف هذا الشّكل إلى الاستفادة من المعرفة السوقية الموجودة، أو من قنوات التوزيع القائمة، أو من سمعة العلامة التجارية، من أجل تقليل تكاليف الدخول إلى المجال الجديد وتحقيق وفورات الحجم. (Porter, 1980)

مثال على ذلك: شركة تصنيع أجهزة إلكترونية تدخل سوق الأجهزة الذكية القابلة للارتداء، مستفيدة من خبرتها في الإلكترونيات الاستهلاكية.

يعد التنوع الأفقي أقل مخاطرة مقارنةً بالتنوع غير المرتبط، لأنه يُبني على خبرات المؤسسة الحالية ويتحقق نوعاً من التأثر التشغيلي والاقتصادي.

### التكامل العمودي (Vertical Integration):

يتجلّى هذا النوع من التنوع في امتداد المؤسسة نحو الأمام أو الخلف ضمن سلسلة القيمة الخاصة بصناعتها.

ويتفرّع إلى:

• **التكامل الخلفي (Backward Integration):** يتمثل في امتلاك المؤسسة لمصادر التوريد أو السيطرة على المواد الخام والمدخلات، ما يقلّل من التكاليف وينحّها تحكّماً أفضل في الجودة وتوفّيت الإمداد (Rumelt, 1974).

• **التكامل الأمامي (Forward Integration):** يعني تحرك المؤسسة نحو أسواق التوزيع أو البيع المباشر، عبر إنشاء فنوات توزيع خاصة بها أو الاستحواذ على منافذ بيع، مما يتيح لها تقليل الاعتماد على الوسطاء وتعزيز قدرتها على التحكّم بالسوق (Rumelt, 1974).

تكمّن أهمية التكامل العمودي في قدرته على تقليل الاعتماد على أطراف خارجية، وتعزيز الكفاءة، لكنه يتطلّب استثمارات كبيرة وقد يؤدي إلى تعقيد في الإدارة التشغيلية.

### • التنوع التركيزي (Concentric Diversification):

يُعرف أيضًا بالتنوع المرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنشاط الأساسي، حيث تدخل المؤسسة في مجالات جديدة تتشارك معها في بعض الجوانب كالتقنية، أو فنوات التوزيع، أو قاعدة العملاء، أو حتى الثقافة التنظيمية (Prahalad & Hamel, 1990).

أي أن التكامل بين الأنشطة المتنوعة يخلق قيمة مضافة تتجاوز مجموع الأجزاء الفردية. مثال: شركة تصنيع سيارات تدخل مجال تصنيع المحركات الكهربائية، مستفيدة من قدراتها الهندسية وخبرتها في التصنيع.

يُعد هذا النوع من التنوع خياراً مفضلاً عندما تسعى المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة من خلال الاستخدام المتقطّع للموارد والكفاءات.

### التنوع التجميعي (Conglomerate Diversification):

هو أكثر أنواع التنوع تطرفاً من حيث البعد عن النشاط الأساسي، إذ يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات جديدة لا تربطها صلة تكنولوجية أو تسويقية أو إنتاجية بأنشطتها الأساسية. وغالباً ما يتم هذا التنوع من خلال

عمليات الاندماج أو الاستحواذ، ويُستخدم كوسيلة لتقليل المخاطر القطاعية وتوزيع الموارد على أكثر من صناعة.(Chandler, 1962)

مثال على ذلك: مؤسسة صناعية تدخل قطاع الخدمات المالية من خلال الاستحواذ على شركة تأمين. رغم أن التنوع التجمعي يتيح إمكانيات نمو عالية، إلا أنه ينطوي على مخاطر كبيرة، مثل صعوبة الإدارة بسبب تباين الأنشطة، واحتمالية ضعف الكفاءة التشغيلية نتيجة عدم وجود تأزر واضح بين المجالات.

الجدول (1-4): تصنیف استراتیجیات التنوع بناءً على الأبعاد الإداریة والاستراتیجیة

الاحتياجات الإدارية	فرص النازر	المخاطر	العلاقة بالنشاط الأصلي	النوع
معتدلة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	التنوع الأفقي
مرتفعة	عالية	متوسطة	عالية ضمن السلسلة	التكامل العمودي
معتدلة	عالية	منخفضة	قوية	التنوع التركيزي
مرتفعة جداً	ضعيفة	عالية	ضعيفة أو منعدمة	التنوع التجمعي

المصدر: من اعداد الطلبة

### المطلب الثاني: دوافع و شروط اعتماد استراتيجية التنوع

#### أولاً: دوافع اعتماد استراتيجية التنوع

##### 1. البحث عن فرص النمو

يُعد النمو من أبرز الدوافع التي تحفز المؤسسات على التنوع، خاصة عندما تصل إلى حالة من التشبع أو النضج في أسواقها الأساسية. فبدخول قطاعات جديدة، تستطيع المؤسسة فتح أسواق جديدة وتحقيق عوائد إضافية.(Grant, 2019)

### 2. تقليل المخاطر المرتبطة بالنشاط الواحد

من خلال تنوع مصادر الإيرادات، تستطيع المؤسسة تقليل اعتمادها على نشاط واحد فقط، وبالتالي التخفيف من أثر التقلبات الاقتصادية أو الأزمات القطاعية . (Porter, 1985) وثُعد هذه الاستراتيجية نوعاً من توزيع المخاطر. (Risk Spreading).

### 3. استغلال الموارد والقدرات الفائضة

عندما تمتلك المؤسسة موارد بشرية أو مالية أو تكنولوجية غير مستغلة بالكامل، فإن التنوع يمثل وسيلة مثل لاستثمار هذه الموارد في مجالات جديدة تتيح تحقيق عوائد إضافية. (Barney, 1991)

### 4. تحقيق التأزز (Synergy)

يساعد التنوع – خاصة المرتبط – على تحقيق تأزز بين الأنشطة المختلفة من خلال تبادل المعرفة، أو استخدام نفس القنوات التسويقية، أو التكامل بين سلسلة القيمة. (Goold & Campbell, 1998) هذا التأزز يمكن أن يترجم إلى خفض في التكاليف أو زيادة في الإيرادات.

### 5. التهرب من المنافسة الشديدة

في بعض الأحيان، تلجأ المؤسسات إلى التنوع للابتعد عن المنافسة الشديدة في قطاعها الأصلي، عبر دخول قطاعات أقل تنافساً أو أكثر ربحية. (Rumelt, 1974)

### 6. تحقيق أهداف شخصية للإدارة

تشير بعض الدراسات إلى أن المدراء قد يسعون إلى التنوع بدافع شخصي، كريادة حجم المؤسسة لتعزيز سلطتهم أو لتحسين صورتهم المهنية، وهو ما يُعرف بنظرية الوكالة (Agency Theory) (Jensen & Meckling, 1976).

### 7. الاستفادة من الحوافز الحكومية

في بعض الدول، توفر الحكومات حوافز للاستثمار في قطاعات معينة (الطاقة أو التكنولوجيا أو الزراعة)، مما يشجع المؤسسات على تنوع أنشطتها للاستفادة من هذه التسهيلات. (Lynch, 2015)

ليس كل دافع للتنوع يؤدي إلى نتائج إيجابية. بعض الشركات التي تنوعت دون دراسة دقيقة وجدت نفسها تواجه تحديات في الإدارة أو ضعفاً في الأداء المالي. لذا، يجب أن يكون التنوع مبنياً على تحليل استراتيجي دقيق يأخذ في الاعتبار القدرات الداخلية والفرص الخارجية. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017)

## ثانياً: شروط اعتماد استراتيجية التنويع

لا يكفي أن توافر الفرص السوقية حتى تنجح استراتيجية التنويع، بل يجب أن تُبني على مجموعة من الشروط والعوامل التي تُمكّن المؤسسة من تفازع الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. هذه الشروط تمثل مركبات أساسية تضمن تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح عند الدخول إلى مجالات جديدة من النشاط. فيما يلي أبرز هذه الشروط:

### توفر الموارد والإمكانات:

يُعد توافر الموارد — المالية، والبشرية، والتقنية — من أبرز الشروط الأساسية لاعتماد استراتيجية التنويع. فالدخول إلى نشاط جديد يتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة، إلى جانب كوادر بشرية ذات كفاءات متعددة ومهارات متخصصة، فضلاً عن توفر بنية تحتية ملائمة لتشغيل الأنشطة الجديدة. يؤكد (Grant 2016) أن نجاح التنويع يعتمد على قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف النمو دون التأثير السلبي على أنشطتها الأساسية.

### الخبرة الإدارية والتقنية:

يتطلب التنويع إدارة أكثر تعقيداً نظراً لعدد الأنشطة والأسوق، وبالتالي يجب أن تمتلك المؤسسة خبرات إدارية وتقنية عالية تساعدها على التعامل مع التحديات المرتبطة ب مجالات جديدة غير مألوفة. يشير (Hax & Majluf 1996) إلى أن نقص الكفاءة في إدارة التنويع يمكن أن يؤدي إلى فشل استراتيجي حتى وإن كانت الموارد متوفرة، مما يستدعي وجود فرق قيادية مرنة ومؤهلة للتعامل مع البيئات المتغيرة.

### توفر ميزة تنافسية محتملة:

من الضروري أن تتطوّر استراتيجية التنويع على إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المجال الجديد، سواء من خلال خفض التكاليف، أو تقديم قيمة متميزة للعملاء، أو بناء حواجز دخول أمام المنافسين. ويؤكد (Porter 1980) أن التنويع لا يكون مجدياً إلا إذا مكّن المؤسسة من تحقيق وضع تنافسي يصعب تقليله أو التغلب عليه من قبل المنافسين.

### التحطيط والتأييد القيادي:

لا يمكن تنفيذ استراتيجية التنويع بنجاح دون قناعة الإدارة العليا بجدواها، ودعمها الواضح للمراحل التنفيذية. يشير (Mintzberg 1994) إلى أن غياب الرؤية الموحدة والتأييد القيادي قد يؤدي إلى مقاومة داخلية

وإخفاق في التنسيق بين وحدات المؤسسة، مما يهدد نجاح الاستراتيجية. لذا فإن التخطيط الاستراتيجي السليم وجود دعم قوي من الإدارة العليا لها عنصران لا غنى عنهما.

### الحافظ على هوية المؤسسة:

يُشكّل الحفاظ على الهوية المؤسسية والتوجه الاستراتيجي العام شرطاً مهماً في اختيار مجالات التنوع. فالتوسيع في أنشطة غير منسجمة مع قيم المؤسسة وثقافتها قد يؤدي إلى تأكّل الهوية وفقدان ثقة العملاء. ويوضح Andrews (1971) أن قرارات التنوع يجب أن تأخذ في الاعتبار مدى انسجام النشاط الجديد مع الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة.

### فرص التكامل والتآزر:

وجود فرص لتحقيق التكامل المؤسسي والتقني (Synergy) بين النشاطات المتنوعة يُعد عاملاً محفزاً لتنفيذ استراتيجية التنوع. ويشمل ذلك تبادل المعرفة، والاستفادة من الموارد المشتركة، وتنمية سلسلة القيمة عبر تنسيق الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير. بحسب Prahalad & Hamel (1990)، فإن التنوع المرتكز على الكفاءات الجوهرية يمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين مضاهاتها.

### المطلب الثالث: أشكال ومستويات استراتيجية التنوع

تبين أشكال ومستويات استراتيجية التنوع بحسب الطريقة التي تعتمد بها المؤسسة في توسيع نشاطها إلى مجالات جديدة. ويعُد الفهم الدقيق لهذه الأشكال والمستويات أمراً جوهرياً لتحديد المسار الأنسب الذي يحقق القيمة المضافة، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتحول الاستراتيجي.

#### (Internal Diversification)

يعني التنوع الداخلي أن تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها الذاتية لإطلاق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة من خلال الاستثمار المباشر في البحث والتطوير، وبناء خطوط إنتاج جديدة، أو تطوير قنوات توزيع خاصة بها. ويمثل هذا الشكل استراتيجية نمو عضوي (Organic Growth) تعتمد على الموارد الداخلية للمؤسسة. ويتميز هذا الشكل بدرجة أعلى من التحكم والمرونة، ولكنه يتطلب وقتاً أطول للوصول إلى نتائج ملموسة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة كاملاً المخاطر المرتبطة بالابتكار والدخول السوقي. بحسب Ansoff (1957)، فإن هذا الشكل يسمح ببناء كفاءات تراكمية داخلية تؤسس لنمو مستدام، شريطة توفر القدرة التمويلية والإدارية الكافية.

#### (External Diversification)

يتجلّى التنويع الخارجي من خلال الاستحواذ على مؤسسات قائمة أو الاندماج معها في مجالات جديدة، وقد يتم ذلك بهدف اكتساب موارد أو كفاءات جديدة بسرعة، أو الدخول الفوري إلى أسواق يصعب اختراقها من خلال النمو العضوي.

وقد أوضح (Chandler 1962) أن التنويع الخارجي غالباً ما يستخدم كأداة لتقليل الزمن اللازم لبناء موقع تنافسي جديد، لكنه ينطوي على تحديات متعلقة بتكامل الأنظمة والثقافات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى مخاطر المبالغة في تقدير العوائد المتوقعة من عمليات الدمج والاستحواذ.

## المطلب الرابع: مزايا ومخاطر استراتيجية التنويع

تعد استراتيجية التنويع أداة حيوية لتحقيق النمو المستدام والمرؤنة الاستراتيجية، إلا أنها لا تخلو من التحديات والمخاطر التي قد تحدد استقرار المؤسسة في حال عدم إدارتها بفعالية. ويطلب تحليل هذه الاستراتيجية موازنة دقيقة بين الفوائد المحتملة والقيود المصاحبة لها.

### أولاً: مزايا استراتيجية التنويع

#### 1. تنويع مصادر الإيرادات وتقليل المخاطر القطاعية

يتيح التنويع للمؤسسة تخفيف الاعتماد على قطاع واحد أو منتج معين، ما يقلل من تقلبات السوق والخدمات الاقتصادية المرتبطة بنشاط واحد. فمثلاً، في حال تراجع الطلب على أحد المنتجات، يمكن تعويض الانخفاض من أرباح نشاطات أخرى (Wheelen&Hunger, 2017) وهذا ما يعرف بمفهوم "نشر المخاطر" (Risk Spreading).

2. الاستغلال الأمثل للموارد الفائضة غالباً ما تمتلك المؤسسات موارد غير مستخدمة بكفاءة مثل المعرفة التقنية، الكفاءات البشرية أو البنية التحتية الإنتاجية، ويمكن من خلال التنويع توظيف هذه الموارد في مجالات جديدة تدرّ عوائد إضافية. (Grant, 2016)

3. تعزيز القدرة التنافسية والدخول إلى أسواق جديدة يسمح التنويع بتوسيع قاعدة السوق، والوصول إلى عملاء جدد في موقع جغرافية أو شرائح ديمografية مختلفة، مما يزيد من الحصة السوقية وينح المؤسسة فرصاً لبناء مزايا تنافسية جديدة. (Porter, 1980)

4. تحقيق التأزر (Synergy) بين الأنشطة المختلفة يمكن أن يؤدي التنويع إلى خلق تداخل إيجابي بين وحدات الأعمال، مثل مشاركة تقنيات الإنتاج أو الاستفادة من نفس قنوات التوزيع، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الكلية (Prahalad& Hamel, 1990)

## ثانياً: مخاطر استراتيجية التنوع

### 1. زيادة التعقيد الإداري وتشتت التركيز

كلما اتسعت رقعة أنشطة المؤسسة، زادت معها الحاجة إلى هيئات تنظيمية معقدة، ونظم متابعة دقيقة، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وصعوبة في التنسيق بين الوحدات المختلفة. (Hax&Majluf, 1996).

### 2. فشل التكامل بين الأنشطة المتنوعة

قد تواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق انسجام بين ثقافات أو استراتيجيات وحدات الأعمال المختلفة، خاصة عند تفزيذ التنوع عبر عمليات الاستحواذ، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وخلق صراعات داخلية (Chandler, 1962).

### 3. الإفراط في التنوع وضعف التركيز الاستراتيجي

يؤدي التوسيع العشوائي أو غير المدروس إلى تشتت الانتباه عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة، ويقلل من وضوح الرؤية والرسالة، مما قد يضعف الميزة التنافسية الأساسية. (Mintzberg, 1994).

### 4. تكاليف الدخول العالية والمخاطر الاستثمارية

الدخول إلى صناعات جديدة يتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية، وبحوث السوق، وتدريب الموظفين، دون ضمان لتحقيق العائد المتوقع، خاصة في بيئات تنافسية عالية أو ذات حواجز دخول مرتفعة (Porter, 1980).

إن استراتيجية التنوع ليست حلًّا سحريًّا لكل مؤسسة، بل يجب أن تدرس بعمق ضمن السياق الاستراتيجي والقدرات التنظيمية. ويعُد النجاح في تطبيقها مرهونًا بتحقيق التوازن بين الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، مع ضرورة وجود نظام رقابي استراتيجي يتبع الأداء ويعيد توجيه الاستراتيجية عند الحاجة.

## البدائل بعد اعتماد استراتيجية التنوع

بعد تفزيذ استراتيجية التنوع، قد تواجه المؤسسة واقعًا جديداً يتطلب إعادة تقييم أدائها الاستراتيجي والتنظيمي. إذ لا يُعد مجرد الانتقال إلى أنشطة أو أسواق جديدة ضماناً للنجاح، بل قد تظهر تحديات تتطلب تبني بدائل تنظيمية أو تشغيلية تعزز من فعالية الاستراتيجية أو تعالج اختلالاتها. وتتنوع هذه البدائل وفقاً لنتائج تطبيق التنوع، وتشمل:

### إعادة التخصيص الاستراتيجي (Strategic Reallocation)

عندما تظهر مؤشرات ضعف الأداء أو عدم التوافق بين الأنشطة الجديدة والأهداف الأساسية للمؤسسة، قد تلجأ الإدارة إلى إعادة توجيه الموارد نحو الوحدات الأكثر ربحية أو التي تتماشى مع الميزة التنافسية الأصلية. ويشمل ذلك:

- **بيع أو تصفية الوحدات غير الجوهرية (Divestiture):** وهي خطوة تُتخذ لتخفيض العبء المالي والإداري عن المؤسسة، وإعادة التركيز على الأنشطة الجوهرية. (Thompson & Strickland, 2003).
- **الانسحاب من الأسواق غير المجدية:** خاصة إذا لم تنجح المؤسسة في اختراقها أو لم تتحقق العائد المتوقع منها خلال فترة زمنية معقولة.

### تعزيز التكامل الوظيفي (Functional Integration)

في حال أظهرت نتائج التنويع وجود فرص لتأزر وظيفي غير مستغل، يمكن للمؤسسة اعتماد بدائل تشغيلية تعزز التنسيق بين وحداتها المختلفة، مثل:

- **مواءمة السياسات التسويقية والإنتاجية:** لتجنب التكرار أو التداخل غير الفعال في المهام وتحقيق اقتصadiات الحجم. (Economies of Scale) (Hax&Majluf, 1996).
- **تبني نظم معلومات موحدة:** تسهل عملية اتخاذ القرار وتزيد من شفافية العمليات عبر الوحدات المختلفة.

### إعادة الهيكلة التنظيمية (Organizational Restructuring)

- قد تحتاج المؤسسة إلى إعادة بناء هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع تنوع الأنشطة الجديدة، مثل:
- **اعتماد هيكل تنظيمي متعدد الأقسام (Divisional Structure):** يتيح درجة من الاستقلالية التشغيلية لكل وحدة، مع الحفاظ على التنسيق الاستراتيجي العام.
  - **إنشاء وحدات أعمال استراتيجية (Strategic Business Units- SBUs):** بحيث تدار كل وحدة وكأنها كيان مستقل ضمن إطار استراتيجي موحد.

### العودة إلى التخصص (Retrenchment Strategy)

- إذا أثبت التنويع فشله في تحقيق العوائد المتوقعة، أو إذا تسبب في تآكل الكفاءة التشغيلية، قد تلجأ المؤسسة إلى العودة إلى نمذج العمل الأصلي الأكثر تركيزاً. وتشمل هذه الاستراتيجية:
- **إغلاق الوحدات غير المجدية والتركيز على المنتجات أو الأسواق التي تشكل جوهر القوة التنافسية.**

- إعادة بناء الصورة المؤسسية التي قد تكون تأثرت سلباً بسبب تنوع غير موفق (Wheelen&Hunger, 2017).

تُظهر البُدائل بعد التنويع أن هذه الاستراتيجية ليست نهاية الطريق، بل محطة ضمن مسار ديناميكي قد يتطلب تعديلات جوهرية لاحقة. ومن المهم أن تحفظ المؤسسة بعرونة استراتيجية عالية، وأن تُفعّل آليات المتابعة والتقييم المستمر للأداء لضمان التحسين المستدام. كما يوصى بتبنّي منظور استباقي يقيّم ليس فقط الجدوى المالية للتنويع، بل أيضاً مدى انسجامه مع هوية المؤسسة وقدراتها الجوهرية.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا العرض النظري، يتضح أن الاستراتيجية بمفاهيمها العامة تشكل الأساس الذي تنطلق منه المؤسسات لتحديد موقعها التنافسي وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى. ففهم أصول الاستراتيجية وتطورها من الفكر العسكري إلى أدوات الإدارة الحديثة، والتمكين عبر تحليل داخلي وخارجي متكمّل، يزود المنظمات بالإطار الذي يضمن مرؤونتها واستدامتها في مواجهة التقلبات.

وبالانتقال إلى مفهوم استراتيجية التنويع، نجد أنها تتحذّل من هذا الأساس النظري منطلقاً لتوسيع مجالات النشاط وتنوع مصادر الإيرادات، مستندةً إلى مصروفه أنسوف وأنواع متعددة —أفقية، عمودية، تركيزية وتجمعية— توازن بين المخاطر والفرص. كما صدرت دوافع قوية للتنويع، من بينها استغلال الموارد الفائضة وتحفييف الاعتماد على نشاط واحد، وشروطًا حاسمة لنجاحه كتوفر الموارد والخبرة القيادية والحفاظ على هوية المؤسسة.

إن الجمع بين الفهم العميق لأسسيات الاستراتيجية والإلام بأدوات التنويع يوفر للمؤسسات خارطة طريق متكاملة للنمو المستدام. ومن خلال الاسترشاد بهذا الإطار النظري، تصبح المؤسسات قادرة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات متوازنة تعزز من قيمتها التنافسية وتضمن قدرتها على التكيف مع مستجدات السوق وتقلباته.

# الفصل الثاني

إختراق الأسواق الدولية

## مفهوم

في ظل العولمة المتسارعة وتحرير التجارة العالمية، أصبح اختراق الأسواق الدولية ضرورة استراتيجية لنمو المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية. فلم يعد التوسيع نحو الأسواق الخارجية خياراً مقتصرًا على الشركات الكبرى، بل بات هدفًا تسعى إليه حتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحثاً عن تنويع مصادر دخلها وتقليل مخاطر الاعتماد على السوق المحلية.

يوفر الانتشار الدولي فرص واعدة للشركات، من حيث الوصول إلى شرائح أوسع من المستهلكين، والاستفادة من بيئات اقتصادية متنوعة، فضلاً عن تعزيز الابتكار والتطوير من خلال التفاعل مع متطلبات الأسواق العالمية. ومع ذلك، فإن دخول الأسواق الدولية لا يخلو من التحديات، إذ تواجه المؤسسات عقبات تتعلق بالاختلافات الثقافية والتنظيمية، فضلاً عن المنافسة الشرسة والاضطرابات الاقتصادية.

في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى اختراق الأسواق الدولية، من خلال ثلاثة مباحث تشمل المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، مفهوم دخول الأسواق الدولية. والاستراتيجيات التي تعتمد لها لاختراق الأسواق الدولية.

## المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

تلعب المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية دوراً أساسياً في تحرير التجارة العالمية وتعزيز التكامل الاقتصادي بين الدول. وتشمل هذه المؤسسات الشركات متعددة الجنسيات، وشركات التصدير والاستيراد، إضافة إلى الم هيئات الدولية التي تدعم عمليات التجارة العابرة للحدود. وتساهم هذه المؤسسات في نقل التكنولوجيا، وخلق فرص عمل، وتنمية الاقتصاد في البلدان التي تنشط فيها.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية

تعد المؤسسات الدولية تلك الكيانات التي تمارس نشاطها الإنتاجي أو الخدمي في أكثر من دولة، وتدار وفق استراتيجيات تتكيف مع متغيرات الأسواق العالمية، مع احتفاظها بمقر رئيسي ينسق عملياتها الدولية.

**أولاً: المؤسسة متعددة الجنسيات:** من أكثر التعريف شيوعاً ما قدمه فرنون "Vernon" في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر". (عزوز، 2014، ص 38)

**ثانياً: المؤسسة غير الوطنية:** تعني تقريراً بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبدائل للثاني فيعرفها كل من هود وينج بأنها المؤسسات التي تمتلك وتدبر وتسيطر على أصول مولودة للدخل في أكثر من دولة واحدة. (بوسليت، 2017)

**ثالثاً: المؤسسات الأجنبية:** هي التي تدير نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرة الأنشطة التالية (الإنتاج، التسويق، الخدمات).

**رابعاً: المؤسسة الدولية:** حيث عرف ليفنجلستون Livingstone المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة فيما يختص بمارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر. (عزوز، 2014، ص 38)

#### المطلب الثاني: أنماط المؤسسات الدولية

تنوع المؤسسات الدولية في بنيتها واستراتيجياتها التشغيلية وفقاً لنطاق انتشارها وطبيعة أنشطتها في الأسواق العالمية، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط رئيسية:

#### أولاً: النمط المركزي الوحديد الجنسي

هي شركات وحيدة الجنسية (تحمل الجنسية الوطنية)، تمتلك فروعاً إنتاجية في الخارج، ذات إدارة مركزية أين يتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالبلد الأصلي، كما يتم تسيير فروعها من قبل مواطنين في البلد الأصلي، و من عيوب هذا النمط : عدم توافر القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في البلدان المضيفة، كما تحاول الشركات فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية ... المعمول بها بالبلد الأصلي.

#### \* خصائص النمط المركزي وحيد الجنسية:

- 1- **مركزية القرار:** تُتخذ جميع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المقر الرئيسي للشركة، دون تفويض كبير للفرع الخارجية.
- 2- **إدارة من البلد الأم:** يتم تعيين مديري الفروع من مواطني الدولة الأم، مما يعكس ثقافة وقيم الشركة الأصلية في العمليات الدولية.
- 3- **صعوبة التكيف:** تواجه هذه الشركات تحديات في التكيف مع البيئات الثقافية والاقتصادية المختلفة في الدول المضيفة، نظراً لفرضها معاييرها الخاصة دون مراعاة كافية للخصوصيات المحلية.
- 4- **توحيد السياسات:** تسعى هذه الشركات إلى توحيد السياسات والإجراءات عبر جميع فروعها، مما قد يؤدي إلى تجاهل الفروق الثقافية والسوقية بين الدول.

#### ثانياً: النمط اللامركزي

هي شركات ذات إدارة لا مركزية، بمعنى وجود درجة عالية من الإستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما تتعدد في هذا النمط الجنسيات المالكة للشركة، ومن عيوبه: صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع.

#### \* خصائصه:

- 1- **استقلالية الفروع:** تتمتع الفروع الخارجية بسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج، والتسويق، والتوظيف، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع السوق المحلية.
- 2- **تكييف محلي عالي:** يتيح هذا النموذج تطوير منتجات وخدمات تتلاءم مع ثقافة ومتطلبات كل سوق بشكل مستقل.
- 3- **تقليل البيروقراطية:** نظراً لعدم الحاجة إلى موافقة الإدارة المركزية على كل قرار، فإن النمط اللامركزي يُساهم في تسريع العمليات وتقليل الإجراءات البيروقراطية.

**4- تنوع المنتجات:** يسمح هذا النمط بتطوير منتجات وخدمات تتلاءم مع ثقافة ومتطلبات كل سوق بشكل مستقل.

### ثالثا: النمط الجغرافي

هي شركات تتمتع بالإنتشار الجغرافي، كما تشتراك الفروع مع القيادة العليا للشركة فيأخذ القرارات للمجموعة ككل، فهي شركات كبيرة الحجم ذات موارد مالية وبشرية وفنية هائلة. ومن عيوب هذا النمط: تأثر هذه الشركات بخصائص البيئة الثقافية للبلد الأصلي.

\* خصائصه:

**1- تقسيم إداري حسب المناطق:** تقسيم المؤسسة الدولية إلى أقاليم جغرافية (مثل أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية، إلخ)، ولكل إقليم مدير إقليمي يتمتع بسلطات واسعة لإدارة العمليات.

**2- استقلالية نسبية:** تتح الفروع في كل منطقة صلاحيات في اتخاذ القرارات المحلية المتعلقة بالتسويق، والتوزيع، والتوظيف، مما يساهم في التكيف مع خصوصيات الأسواق المحلية.

**3- استجابة سريعة للتغيرات:** بسبب القرب من السوق المحلي، يمكن للإدارة الإقليمية الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في الطلب أو السياسات الحكومية.

**4- تركيز على التنوع الثقافي:** يتيح هذا النموذج فهماً أعمق للعادات والتقاليد المحلية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع الثقافة المحلية.(الجوزي، 2015، ص 96)

### رابعا: الشركات متعددة الملكيات

حيث يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملوكها على المستوى الدولي، أبو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية. كما قدم كل من فرنون gvernance و ليفتجمسون livingstone تضييفا ثالثا للمؤسسات الدولية، يرتكز أساسا على ثلاثة محاور تمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

**أ. المجموعة الأولى:** تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.

**ب. المجموعة الثانية:** وتشمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا ويكون فيها المستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنها أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستراتيجية كالبترول مثلا، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى

التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأميم من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا، إنتاج المشروعات الغازية والمنظمات الصناعية والأغذية.

ت. **المجموعة الثالثة:** وتنطوي أساساً على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر أيضاً، ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية و تستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضاً نسبياً، و بالتالي تستطيع المؤسسة غزو السوق على أساس المنافسة السعرية. (عزوز، 2014، ص 40)

### المبحث الثاني: دخول الأسواق الدولية

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة نحو عولمة النشاط الاقتصادي، جعلت من الأسواق الدولية والخليوية أكثر تزاحماً و اشتداد المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى التوجه إلى جملة من الخيارات الاستراتيجية تهدف من خلالها إلى الانتقال إلى رحابة السوق الدولية، متوجة بذلك نحو رفع تنافسيتها و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة في بيئة الاعمال الدولية الأكثر ازدحاماً و تنافساً.(حساني،2015) في ظل هذا السياق تتناول في هذا المبحث السوق الدولية و مفهومها و انواعها و فرص و موانع وكذا اسباب الجوء إليها.

#### المطلب الأول: مفهوم السوق الدولية

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤية لتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق، يعبر السوق عن مجموعة المشترين الحاليين والمتربين الذين توافر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، بالإضافة لصلاحية القرار الشرائي ولا يقتصر السوق في هذه الحالة على الأشخاص الطبيعيين الذين يشترون منتجات أو خدمات للاستخدام، بل يضم أيضاً الأشخاص الاعتباريين كالمنظمات والهيئات والمشروعات الاقتصادية الأخرى ويضم السوق الدولي إذن:

**المستهلك النهائي:** الذي يستخدم السلع والخدمات في إشباع حاجات ورغبات معينة في وقت و زمن معين.

**ال وسيط:** مثل تجار الجملة، الوكلاء، ... الخ .

**المشتري الصناعي:** ويشمل المشروعات الصناعية التي تشتري المنتج لغرض إعادة استخدامه في إنتاج منتج آخر.

وتعتمد المؤسسات لبناء استراتيجيةها في التسويق الدولي على مجموعة من المعايير لتقييم الفرص التسويقية و اختيار الأكثر جاذبية منها، والتي تأخذ في الاعتبار والإمكانات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة لاغتنام تلك الفرص وتلبية وإشباع حاجات ورغبات مستهلكين فيها مع محاولة تأثير في تلك الحاجات والرغبات لتنسجم ومصالح المؤسسة ومهاراتها وخبراتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من دخول ذلك السوق ولعل أهم المعايير التي يتم اختيار الأسواق على أساسها هي:

#### 1- إمكانية دخول السوق (قابلية السوق):

ويقصد بها مجموع المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولي مكلفة جداً ويمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها

– **مؤشرات فيزيائية:** ويقصد بها الموارد الطبيعية المتوفرة والبني التحتية للسوق المستهدف مثل وسائل النقل، الطرقات.... الخ

– **مؤشرات اقتصادية وسياسية:** ويقصد بها مختلف القوانين والنظم المعتمدة في بلد السوق المستهدف.

– **مؤشرات اجتماعية وثقافية:** وتعني جميع مكملات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية كالدين والعادات والتقاليد، اللغة والتاريخ.

**2- طاقة السوق:** يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة

بمنتجات المؤسسة

– **مؤشرات اقتصادية:** مثل الناتج الوطني الخام، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى تطور الدين الخارجي، الميزان التجاري، التوجهات السياسية والاقتصادية.

**3- سعة السوق من منتجات المؤسسة:** تقييم السوق الحالي عن طريق حساب الاستهلاك (الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات) وتقدير السوق المتحمل أو التوقع وذلك من خلال التنبؤات حول نمو المعطيات ومعلومات حول خصائص الزبائن

**4- استقرار السوق:** وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطاء المتعلقة بالوضعية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للسوق المستهدفة، إضافة إلى ذلك فمن المعايير المستخدمة للتسويق الدولي هي تجزئة السوق إلى قطاعات أو أجزاء متجلسة من المستهلكين ينظر إلى كل منها بأنه هدف تسويقي يتطلب توفير المزيج التسويقي المناسب له. (كلايغية، 2018، ص 40)

**المطلب الثاني: أنواع الأسواق الدولية**

### أولاً: الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

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

### ثانياً: الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصاداتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل: ماليزيا وسنغافورة

### ثالثاً: الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال واندونيسيا. (عزوز، 2014، ص 43)

### المطلب الثالث: فرص و موانع الدخول للأسوق الدولية

#### اولاً: فرص دخول السوق الدولية

هناك العديد من الفرص التي تدفع الشركات للدخول إلى الأسواق الدولية التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول إلى الأسواق الخارجية ومن أهم الفرص التي تشجع على الدخول إلى الأسواق الخارجية مailyi :

**متطلبات الاستثمار:** يفرض نشاط الاستثمار على إدارة الشركة والتسويق معاً ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

**الاتجاهات الإدارية:** تعتبر اتجاهات الإدارة في دخول الأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة للمتطلبات الالزمة للتصدير يمكن الإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسوق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية .

**تميز المنتج:** يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق الخارجية وتصادف الشركات الجديدة مسألة قدرة الشركات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها على اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة. (كلايغية، 2018، ص 50)

### ثانياً: موانع دخول الأسواق الدولية

تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية لأول مرة، صعوبات كبيرة ومتعددة، مما يجعل مخاطر الفشل أكبر من احتمالات النجاح في فرض نفسها في الأسواق الدولية، ومن أبرز الصعوبات والعوائق التي تقف في وجه المؤسسات لإختراق الأسواق الدولية هي:

#### 1- تكلفة المنتجات المرتفعة:

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

#### 2- الإجراءات الحمائية في الأسواق الدولية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عرقيل أمام المنتجات الأجنبية، من خلال شروط ومعايير الجودة والمحافظة على البيئة، التي يجب أن تتوافر في المنتجات الأجنبية، وقد صارت هذه الوسائل الحمائية بديلاً للوسائل التعريفية التقليدية، وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول لأسواق تلك الدول، قد تمتنع عن الدخول نظراً للظروف والإجراءات الحكومية.

#### 3- محدودية قوات التوزيع:

نظراً لحداثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة لأسواق الدول، فإنها تفتقر إلى إملاك قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الكبرى، التي سبقتها في غزو الأسواق الدولية، وهو ما يعيق قدرة المؤسسات الجديدة في اقتحامها لأسواق الدول.

#### 4- قلة الخبرة التسويقية:

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بأسواق الدول، كذلك فإن هذا الجانب يسبب تحدياً كبيراً للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتاً أطول حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

#### 5- كثرة عدد المنافسين:

نظرأًلوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الدولية، فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتنجحه أغلب المؤسسات لاقتحام الأسواق الدولية، ويشكل ذلك بيئه تنافسية كبيرة، وهو ما يعيق المؤسسات الجديدة على مواجهة هذه المنافسة، بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

### 6- قوة العلامات التجارية للمؤسسات الدولية:

تشكل العلامات التجارية الدولية عائقاً قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية، ويتطلب من الداخلين الجدد، بذل المزيد من الجهد لاختراق الأسواق الدولية، التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة، والمعروفة في الأسواق الخارجية، حيث أن المؤسسات المتعددة الجنسيات استطاعت من خلال جهودها الترويجية ببناء علامة تجارية راسخة في الأسواق الدولية.

### 7- كثافة الترويج للمؤسسات الدولية:

يعتبر الترويج الدولي الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الدخالة للأسواق الدولية كثافة الحملات الترويجية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الترويجية، لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل تكثيف حملاتها الترويجية ضمن الخطط الترويجية.

### 8- رد فعل المنافسين:

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفك المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير إستراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

### 9- تميز منتجات المؤسسات المنافسة:

يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج، وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة. (تايلى، 2016، ص 59)

**المطلب الرابع: أسباب اللجوء إلى الأسواق الدولية**

تتعدد العوامل والأسباب الدافعة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية فمن ضمنها العوامل الشرطية، الدافعة و المحاكمة.

من بين العوامل التي تشجع على الاستثمار في الدول المضيفة نذكر منها:

**1-الرغبة في النمو والسيطرة:** تعتبر من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج فالشركة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها يمكن أن تتحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب الشركة الأجنبية. حيث أنه من خلال هذا التوسيع تكتسب الشركة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارات عالية بالتأثير عليهم.

**2-زيادة الطلب المشتق:** قد يكون الدافع لتوجيه الشركات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقتها التجارية مع شركات أخرى وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والاستمرار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف. مثال: العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طالبوا من مورديهم في اليابان البدء بالإنتاج، وذلك في أمريكا وذلك لكي يسمح لصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

**3-الحوافر الحكومية:** وهنا نلاحظ أن الحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة. (كلايغ، 2018، ص 51).

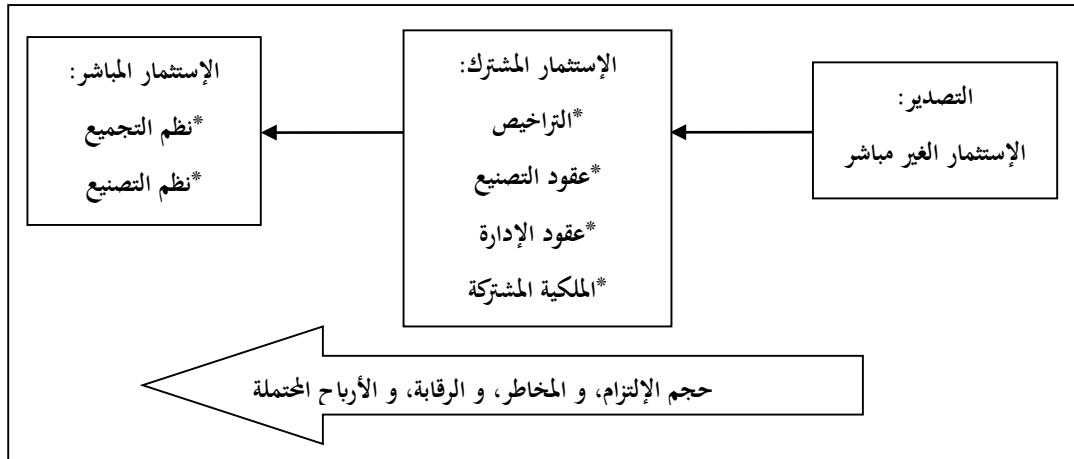
### المبحث الثالث: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

بمجرد أن تقرر الشركة بيع منتجاتها في أسواق أجنبية، فإنه يتبعها عدئذ أن تختار أفضل طريقة للدخول إلى هذه الأسواق. وهناك العديد من الخيارات التي قد تكون متاحة أمام تلك الشركات مثل التصدير، والإستثمار المشترك، والإستثمار المباشر.

ويوضح الشكل 1 ثلاثة إستراتيجيات رئيسية لدخول الأسواق العالمية، و الخيارات التي تنطوي عليها كل إستراتيجية منهم. كما يشير الشكل أيضا إلى أن أي إستراتيجية ناجحة سوف تنطوي في طياتها على تحمل تلك

الشركات للكثير من الالتزامات و المخاطر، في نفس الوقت الذي تتوفر لها القدرة على إجراء مزيد من الرقابة و تحقيق قدرة أكبر من الأرباح. (ابو النجا، 2014، ص 45)

الشكل (2-1): إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.



المصدر: (ابو النجا، 2014، ص 46)

**المطلب الأول: التصدير**

**أولاً: مفهوم التصدير**

يعرف التصدير على أنه كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي.

والتصدير هو الشكل البسيط للدخول إلى الأسواق الخارجية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع البديل الأخرى وعلى العموم يمكن أن ينظر إلى التصدير من زاويتين:

1- التصدير باعتباره نشاطا سلبيا وهو عندما تبيع المؤسسة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة حيث تنظر إلى السوق العالمي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي يمارس النشاط التسويقي الدولي بال المناسبات فقط.

2- أما النظرة الثانية للتصدير باعتباره نشاطا إيجابيا والذي يعني أن المؤسسة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج ، كما تخصص موارد مادية وبشرية في السوق العالمي كبدائل استراتيجي للعمل في السوق المحلي. (صغريري، 2015، ص32)

ثانيا: مزايا و عيوب التصدير:

للتصدير مزايا وعيوب يمكن إجاز أهمها فيما يلي :

أ- المزايا: إن اعتماد المؤسسة على التصدير للدخول إلى الأسواق الدولية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها:

1- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيفة.

2- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا.

3- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى.

4- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.

ب- العيوب: من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اقتحام الأسواق الأجنبية ما يلي :

1- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك موقع تكلفة أقل لتصنيع المنتوج في الخارج.

2- في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية، و خاصة للمنتجات كبيرة الحجم.

3- من أهم العيوب الحواجز التعريفية الجمركية، واحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية

بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.

4- تعويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، و تكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين. (بوسيلت، 2017، ص47)

المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من

الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداماً وفاعلية في تسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة.(بوسيلت، 2017، ص 48)

### أولاً: أنواع الاتفاقيات التعاقدية

#### 1—عقود الإمتياز:

تعتبر عقود الإمتياز أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنتقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم، إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي اتفاق استثماري، وهي عقد يقتضاه تفويت مؤسسة (مانحة الترخيص،) بمنح مؤسسة أخرى (الحاصلة على الإمتياز،) حقوق استعمال المعرفة الفكرية والتصميم والملكية الفكرية، التي تمتلكها المؤسسة مانحة الإمتياز، مقابل الحصول على قيمة هذه الحقوق.

إذن إمتياز الإنتاج والتصنيع هو اتفاق أو عقد، يقتضاه تفويت الشركة متعددة الجنسيات، بالترخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص)، بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفكرية، ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية، مقابل عائد مادي معين.

ويترتب عن عقد الإمتياز بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق أهمها: حق استخدام الاسم التجاري أو العلامة التجارية، أو المعرفة الفكرية الالزامية لعملية الإنتاج، أو استخدام براءة الاختراع باسم المؤسسة مانحة الترخيص، إلا أنه يترب على الحصول على الإمتياز عدة واجبات أهمها: إنتاج سلعة المؤسسة مانحة الترخيص فقط، وتسييقها في مناطق جغرافية متفق عليها في الترخيص، مع دفع مقابل مادي لحاملي الإمتياز مرتبطة بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

#### 2—الترخيص التجاري:

حق الإمتياز هو قيام المؤسسة الأم (مانحة الترخيص) ببيع حقوق محدودة، لاستخدام علامتها من جانب (الحاصل على حق الترخيص)، وذلك مقابل مبلغ مادي وحصة من أرباح الحاصل على الترخيص. من التعريف السابق يتبي لنا أن الترخيص شكل خاص من أشكال الإمتياز، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال منح حق الترخيص، ويتميز حق الترخيص بالاستمرارية، وتعتبر بدليلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذه السوق، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية خدمية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، وتستخدم المؤسسات العالمية الكبيرة منح حقوق الترخيص كأداة للدخول إلى الأسواق الدولية.(نايلي، 2016، ص 50)

### المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

#### أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر.

لقد ظهرت العديد من التفسيرات لهذا المفهوم، وذلك وفقاً لتنوع الأشخاص الذين اهتموا بدراسته واستكشاف جوانبه المختلفة. ولكي نقدم صورة شاملة عنه، سنستعرض بعض هذه التفسيرات على سبيل المثال وليس الحصر، مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد وجهات النظر حوله.

و يعتبر حسب صندوق النقد الدولي ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف الحصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، و تنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر و المؤسسة، بالإضافة إلى تمعن المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة.

كما يقصد بهذا النمط من الاستثمار قيام المستثمر الأجنبي سواء كان شخصاً طبيعياً أو معنوياً بممارسة نشاط تجاري في الدولة بحيث يخضع هذا النشاط لسيطرته وتوجيهه سواء كان ذلك عن طريق ملكيته الكاملة لرأس المال المشروع أو عن طريق مساهمته مع رأس المال الوطني بنفسه معينة تكفل له السيطرة على إدارة المشروع، و عليه فالاستثمار الأجنبي المباشر هو كافة انتقالات رؤوس الأموال الأجنبية، مقتربة عنصرى الإدارة و التنظيم للاستثمار المباشر في الدولة التي انتقل إليها، وذلك في صور وحدات إنتاجية، خدمية، مالية.

يعرفه فرانسوا كسيكمايلي: "يكون الاستثمار الأجنبي استثماراً مباشراً إذا كان المستثمر الأجنبي يملك 10 بلمنة فيها أكثر من الأسهوم العادية في حقوق التصويت داخل المؤسسة هذا المقياس تم اختياره لأنه يقدر على أن تلك المساهمة هي استثمار طويل المدى يسمح بمارسها التأثير على قرارات تسيير المؤسسة". (بوسيلت، 2017، ص 52)

فمنهم من رأى أن الاستثمار الأجنبي هو الذي: " ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلاً عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة". (كلايغ، 2018، ص 67)

حيث ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعًا للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي ويعني هذه الإمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى نوعين: (عزوز، 2014، ص 67)

- الاستثمار المشترك

- الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

ثانياً: مزايا وعيوب الاستثمارات المباشرة بالنسبة للمؤسسة.

أ- المزايا:

من أهم مزايا الاستثمارات المباشرة بالنسبة للمؤسسات مايلي:

1- توافر الحرية الكاملة في الإدارة و التحكم و السيطرة الكاملة في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة.

2- كبر حجم الارباح المتوقع الحصول عليها بسبب إنخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية (النقل، الجمارك، يد عاملة، مواد خام..).

3- في حالة التوصل إلى بناءها لصورة ذهنية جيدة و مقبولة لدى الجمهور في الدولة المضيفة، فمن المحتمل جداً أن تصبح مهمة فرع المؤسسة سهلة للغاية فيما يختص بتنفيذ سياسات التوسيع و التسويق و غيره من سياسات الأعمال في السوق المحلي و قرها من المستهلك النهائي و وبالتالي قدراتها على تعديل مجهوداتها التسويقية بسرعة لمواجهة تفضيلات المستهلك.

ب- العيوب:

1- الحاجة إلى مواد إدارية و رأسمالية ضخمة، فضلاً عن زيادة درجة بالمخاطر بزيادة رأس المال المتدايق إلى السوق الأجنبي.

2- قد يفشل المشروع بفعل: نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية التي لديها أهمية بالغة، سوء تفسير المعلومات الحصول عليها.

3- يحتاج المشروع الاستثماري إلى تكلفة عالية للإنطلاق بالمقابل خبرة الاستيراد الطويلة، وكذلك صعوبة الانسحاب من السوق في حالة فشل المشروع. (بوسيلت، 2017، ص 54)

#### المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية

تعد التحالفات الاستراتيجية وسيلة تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية لتعزيز قدرتها التنافسية وتأمين دعم إضافي في مسار أنشطتها. في ظل التحديات الحالية، لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد فقط على إمكاناتها الذاتية، حيث أصبحت المنافسة أكثر شراسة، ودورة حياة المنتجات أكثر سرعة.

##### أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية:

ينطوي التحالف الاستراتيجي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية، التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة، لتحقيق هدف معين.

كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقيات تعاون بين المنافسين دوليين محتملين أو فعليين.

و يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية وتبادلية في مجال المنافع والموارد. (نايلي، 2015، ص 55)

وتحتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة الحية، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق التغيرات البيئية الدائمة الحركة، مثال: (كلايغ، 2018، ص 68)

- 1- الاقتصاد العالمي، 2- التجارة العالمية،
- 3- تحرير التجارة، 4- التكتلات الاقتصادية،
- 5- نسب تملك التكنولوجيا، 6- موازنات البحوث والتطوير،
- 7- حجم المخاطر، 8- حجم التحالف وفترة الصلاحية،
- 9- درجة الحاجة للتحالف، 10- الحاجات المطلوب إشباعها من التحالف،
- 11- حجم المخاطر السياسية، 12- هيكل التهديدات والفرص المتاحة.

##### ثانياً: أنواع التحالفات الاستراتيجية.

أ- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: إن أساس هذا التحالف هو إكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى السوق.

**ب- تحالفات إستراتيجية إنتاجية:** مثلاً على ذلك التحالف بين مؤسستي جينيرال موتورز و تويوتا الذي يعتبر تحالفاً إنتاجياً بالمقام الأول، حيث تحالف جينرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة و صغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية.

**ج- تحالفات إستراتيجية تسويقية:** لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف آخر. (بوسليت، 2017، ص 55)

### ثالثاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

**1- دخول الأسواق الأجنبية:** العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقيات التعاقدية الآخر لدخول الأسواق الأجنبية بالتكلفة منخفضة

**2- إضافة المؤسسة المحلية** منتجاً حديثاً مكملاً لخط إنتاجها: ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاسكو-ميرك): حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عاقد لعلاج قرحة المعدة وهو الشيء الذي يحقق عاقد زانتك التي تنتجه شركة جلاسكو.

**3- تقليل المنافسة:** فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، فتقلل بينها المنافسة على الأسواق.

**4- أقسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن المؤسسة الواحدة التصدية لها بمفردها والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتحفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

**5- التكامل في الانتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداءً من ظهوره ومرور بنموه ثم رواجه وصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً تميز بين هذه المراحل نظر لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة والسرعة التقليدية التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية الجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين.

**أ- تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصلي دارسات لسوق تمثل تكاليف إضافية، كما ت تعرض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن

تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات حتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتحاوز عقباتها، تلجم إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

بـ- اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة بما كانت عليه قدماً فكان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض العمل، رأس المال، أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة فالمعلوماتية وشبكة الانترنت و مختلف المعرف حققت لأصحابها ثروة حقيقة استفدت بها الدول المتقدمة والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.

- يسمح للدخول أسواق جديدة.

- يسمح بتقليل وقت الابتكار والإبداع.

- يتم فيه نقل التكنولوجيا.

- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.

- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتعطية أفضل للسوق. - يسمح بتدعم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر. (عزوز، 2014، ص 69)

رابعاً: مشاكل وعيوب التحالفات الاستراتيجية من أهم عيوب التحالفات الاستراتيجية ما يلي:

✓ يعطي التحالف للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديدة، ومنه مقدرة للوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل (اكتسابها هندسة المشروعات وعمليات الإنتاج....)

✓ العقبات والعرقلات التقنية أثناء المفاوضات، حيث يواجه المسويون العديد من العقبات خلال المفاوضات، مثل الاختلاف في تحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل طرف.

✓ اختلاف الثقافات بين طرفي التحالف، قد يشكل عقبة تنفيذ التحالف، فاختلاف الثقافة يؤدي إلى إختلاف الأهداف والقيم والأساليب الإدارية، مما يشكل عائقاً أمام التفاهم في إدارة التحالف. (تايلى، 2016، ص 65)

### خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الثاني موضوع اختراق الأسواق الدولية كخيار استراتيجي لرفع تنافسية المؤسسات. ركز على أنواع المؤسسات الدولية وأنماطها، ثم عرض مفهوم السوق الدولية وفرص وموانع الدخول إليها، مع بيان الأسباب التي تدفع المؤسسات نحو التوسيع الخارجي. كما ناقش أهم استراتيجيات الدخول مثل التصدير، الاتفاقيات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر، والتحالفات الاستراتيجية، ميزاً مزايا وعيوب كل منها. وخلص الفصل إلى أن نجاح المؤسسات في التوسيع الدولي يعتمد على حسن اختيار الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المستهدف.



# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة نوفابريم

#### تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية حول استراتيجية التنويع في المؤسسة، وكذا أساسيات حول اختراق الأسواق الدولية، إضافة للعلاقة بين المتغيرين السابقين، وهو ما يمثل الإطار النظري للدراسة، لكن ذلك يبقى غير كافٍ إن لم يتم تطبيق تلك المفاهيم في المجال الواقعي من خلال دراسة حالة عملية لإحدى المؤسسات.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل تطبيق الواقع على حالة إحدى المؤسسات التي انتهت جتسبيلاً لتجهيل الأسواق الدولية كخيار استراتيجي من أجل التوسيع والنمو، وهي مؤسسة نوفابريم لاستثمار الزراعي التصدير، التي اخترناها كنموذج لدراسة كونها تعتبر إحدى الشركات الاقتصادية المعروفة في ولاية بسكرة، فرغم حداثتها وصغرها، كانت سابقة في مجال تطبيق استراتيجية التنويع، مع محاولة لدخول الأسواق الدولية، وهو ما يطرح التساؤل حول مساهمة استراتيجية التنويع وعلاقتها بـ اختراق الأسواق الدولية.

من أجل الإجابة عن الإشكالية الأساسية لهذا الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة مباحث

كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة نوفابريم.**

**المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التنويع وأساليب إختراق الأسواق الدولية في شركة نوفابريم.**

**المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة.**

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة نوفابريم.

لتطبيق المفاهيم النظرية، قد وقع اختيارنا على شركة نوفابريم (Novaprim) بولاية بسكرة التي تعتبر من أهم الشركات عبر الوطن في إنتاج أجود أنواع المنتجات الزراعية. في هذا المبحث سنعرف على الشركة بشكل عام و مدى استغلالها استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

نوفابريم (Novaprim) اسم مزيج من "نوفا" (جديد ، ابتكار) و "بريمور" (منتجات طازجة) ، مما يعكس طموح الشركة في تقديم منتجات زراعية عالية الجودة ، ناتجة عن معرفة تجمع بين التقليد والتكنولوجيا. Novaprim هي المستشارة الفلاحية "المرحوم طهراوي على" التابعة لـ (AGRICOL) أحد فروع مجمع طهراوي، تأسست الشركة سنة 2015 وتعتبر من أبرز المؤسسات الزراعية في ولاية بسكرة، تقع نوفابريم في بلدية مزيرعة على بعد حوالي 70 كيلومتراً شرق مدينة بسكرة، وتعتبر هذه المنطقة من أهم المناطق الزراعية في الولاية ، تختص بزراعة و إنتاج الخضر و الفواكه الطازجة، كذلك بفرز و تغليف المنتجات الفلاحية، تنتج الشركة العديد من المنتجاتها الفلفل و الفاصلياء، الطماطم ، الطماطم الكرزية الباذنجان ...

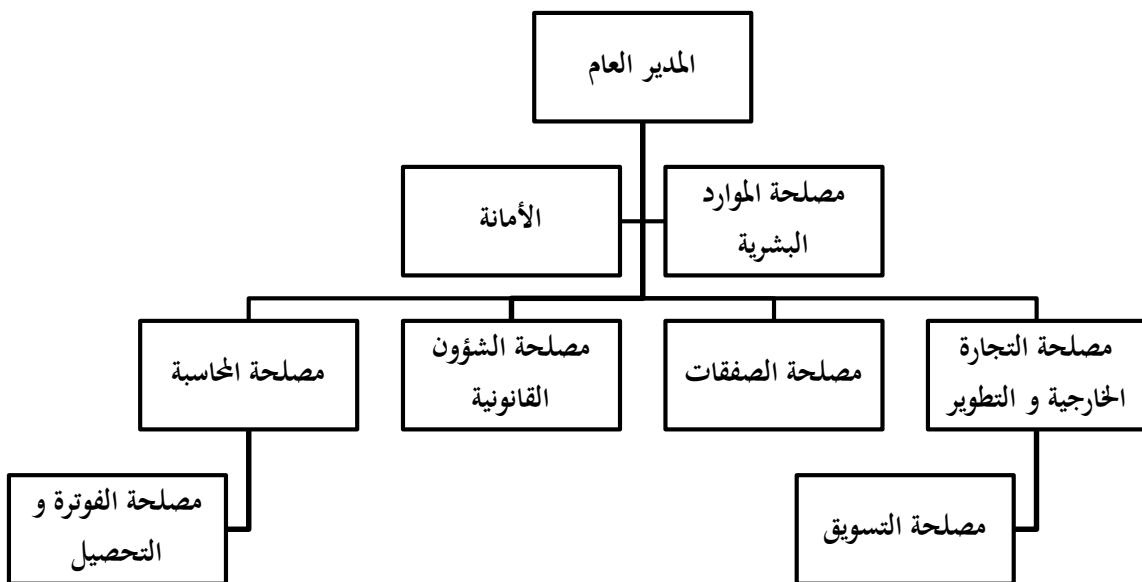
تتربع الشركة على مساحة 400 هكتار مربع موزعة بين زراعة محمية "بيوت بلاستيكية" خضر و فواكه، حقول قمح و شعير، بساتين التمور و الحمضيات...، الخ.

يعمل بالشركة أكثر من 150 عامل بالإضافة إلى فريق من المهندسين و التقنيين، تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة و الطاقة المتجددية في العملية الانتاجية، كما تحوز الشركة على شهادة GLOBG.A.B على العالمية لجودة منتجاتها و إحترامها للمعايير الدولية في ما يخص سلامة منتجاتها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الميكل التنظيمي للشركة ليس بذلك التعقيد إذ انه بسيط ومنظم حسب ما يظهره الشكل التالي:

الشكل 1-3 الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من إعداد الطالبين

في هذا السياق نشرح دور أهم المصالح في تسيير شؤون الشركة:

**- مصلحة التجارة الخارجية والتطوير:** تعمل مصلحة التجارة الخارجية والتطوير على التكفل بصادرات الشركة، وتحسين الميزان التجاري، وتطوير العلاقات التجارية الدولية. كما تسهم في ترويج المنتجات المحلية في الأسواق الخارجية، وتوفير المعلومات الاقتصادية، وحماية المنتج من المنافسة. هدفها الأساسي هو تعزيز حضور منتجات الشركة في الأسواق العالمية ودعم نجاح الشركة.

**- مصلحة الصفقات:** تتولى مصلحة الصفقات الإشراف على تنظيم ومتابعة الصفقات داخل الشركة. وتشمل مهامها إعداد دفاتر الشروط، تنظيم إجراءات الإعلان والمنافسة، استقبال العروض وتحليلها، وضمان احترام القوانين والتنظيمات المتعلقة بالصفقات. كما تسهر على شفافية ونزاهة الإجراءات وضمان حسن تنفيذ العقود المبرمة.

**- مصلحة الشؤون القانونية:** تعنى بضمان احترام الشركة للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وصياغة العقود ومراجعةها، وتقديم الاستشارات القانونية للإدارة. كما تمثل الشركة أمام الجهات القضائية، وتتابع المنازعات والنزاعات القانونية، وتسهم في حماية مصالح الشركة القانونية والوقاية من المخاطر القانونية المختللة.

**– مصلحة المحاسبة:** تتکفل بتسجيل ومعالجة العمليات المالية والمحاسبية للشركة، وإعداد القوائم المالية والميزانيات، وضمان التقييد بالمعايير المحاسبية المعتمدة. كما تسهر على متابعة النفقات والإيرادات، ومراقبة الحسابات، وتقديم التقارير المالية للإدارة لاتخاذ قرارات مبنية على أساس دقيقة.

#### المطلب الثالث: إجراءات التسويق

يلعب التسويق دورا هاما في الشركة حيث يمر المنتج بعدة مراحل لتهيئته إلى أن يصبح منتج نهائی قابل للاستهلاك ذو جودة عالية، من أجل تلبية الطلب المتزايد وضمان الجودة المثلثى ، أنشأت الشركة وحدة حديثة لـ: جمع المنتجات ، والفرز والتعبئة ، والتخزين البارد ، والتوزيع الوطني والدولي.

هذا بمساهمة قسم التسويق والمبيعات في الشركة حيث نوضح النشاطات التسويقية التي تتم في ما يلي:

##### أولا: التعريف بنشاط الشركة:

##### المرحلة الأولى: التخطيط والتحضير

**– اختيار المحاصيل:** يتم اختيار المحاصيل بعناية بناءً على الطلب في الأسواق الدولية والمعايير الصحية والبيئية، ترکز نوفابريم على الخضر والفواكه التي يمكن زراعتها بشكل فعال في بيئة الجزائر، مثل الطماطم الكرزية، الفلفل، الخيار، الكوسة، وبعض الفواكه الموسمية.

**– إعداد الأرض والبيئة الزراعية:** تجهيز الأرض باستخدام تقنيات الزراعة الحديثة مثل الزراعة بدون تربة باستخدام ألياف جوز الهند، التأكد من توفر أنظمة الري الذكية، مثل الري بالتنقيط، لضمان استخدام المياه بشكل فعال.

##### المرحلة الثانية: الزراعة والرعاية بالنباتات

**– زراعة النباتات:** تبدأ عملية الزراعة باستخدام بذور عالية الجودة أو شتلات مدروسة، مع الحرص على استخدام تقنيات الزراعة المتقدمة مثل البيوت البلاستيكية متعددة القباب التي توفر بيئة مثالية للنمو.

**– العناية المستمرة:** مراقبة مستمرة لنمو النباتات باستخدام أنظمة الري الذكي (الري بالتنقيط)، والذي يشمل دمج التسميد لضمان تغذية النباتات بشكل مثالي، تطبيق التلقيح الطبيعي باستخدام النحل الطنان لضمان تزروج النباتات بشكل فعال.

#### المرحلة الثالثة: الحصاد

- يتم حصاد المنتجات في الوقت المناسب، وهو مرحلة حساسة لضمان الحصول على منتجات ذات جودة عالية تناسب متطلبات الأسواق الدولية.
- تحسن اختيار التوقيت بحسب درجة النضج لضمان طعم مثالي وحفظ على جودتها أثناء الشحن.

#### المرحلة الرابعة: التعبئة والتغليف

- بعد الحصاد، يتم نقل المحاصيل إلى وحدات التعبئة حيث يتم تنظيفها وتجهيزها للتصدير.
- يتم استخدام تقنيات التعبئة الحديثة التي تحافظ على المنتج وتساعد في تلبية معايير الجودة العالمية.
- يتم التعبئة في صناديق خاصة قابلة لإعادة التدوير لضمان سهولة النقل وحمايتها من التلف أثناء الرحلات الطويلة.

#### المرحلة الخامسة: التخزين

- بعد التعبئة، يتم تخزين المنتجات في غرف تبريد لحفظها على درجة حرارة مناسبة تقلل من تدهور المنتج وتضمن طراجه.
- نوفابريم تمتلك غرف تبريد بسعة 6000 متر مكعب، ما يتيح لها تخزين كميات كبيرة من المنتجات بشكل فعال.

#### المرحلة السادسة: التصدير والشحن

- تم تحويل التصدير من المباشر إلى الغير مباشر عن طريق وسطاء و موزعين بعد 2019 و لإسباب إدارية.
- بعد التأكيد من جودة المنتجات وتعبئتها بشكل سليم، ترسل الشحنة عبر وسائل النقل مثل السفن أو الطائرات إلى الأسواق الدولية.
  - يتم الشحن إلى أوروبا (فرنسا، إسبانيا، ألمانيا) ودول الخليج العربي (الإمارات، قطر، السعودية)، حيث تحرص نوفابريم على الامتثال لجميع المعايير الصحية ومعايير الجودة المطلوبة في هذه الأسواق.
  - يتم الشحن وفقاً لتقنيات سلسلة التبريد لضمان أن المنتجات تصل إلى وجهتها بأفضل حال.

#### المرحلة السابعة: التسويق والتوزيع في الأسواق الدولية

- التسويق: في الأسواق الدولية، تتم الترويج لمنتجات نوفابريم من خلال قنوات التسويق المختلفة مثل المعارض التجارية، الإنترن特، والعلاقات مع موزعين محليين.

- **التوزيع:** يقوم موزعو نوفابريم بتوزيع المنتجات في الأسواق المحلية و كذا الدولية، مع التأكد من حصول المستهلكين على المنتجات بأفضل جودة.

#### المرحلة الثامنة: المراجعة والتطوير

- **مراقبة الجودة:** بعد التصدير، تواصل نوفابريم مراقبة ردود فعل العملاء والمراجعات من أجل تحسين العمليات الزراعية والإنتاجية.

- **التطوير المستمر:** تجرب الشركة أبحاثاً لتطوير أساليب الزراعة وتقنيات التعبئة لتظل مواكبة للمعايير العالمية ومتطلبات السوق.

هذه المراحل تضمن أن نوفابريم تُنتج وتصدر خضرواتها وفواكهها وفق أعلى معايير الجودة، مما يعزز مكانتها كمصدر موثوق للمنتجات الزراعية في الأسواق الدولية.

#### ثانياً: طرق الترويج

تركز نوفابريم على الترويج الدولي من أجل زيادة الوعي بعلامتها التجارية و كذا جذب موزعين جدد في الخارج لتعزيز صورة المنتج الجزائري في الأسواق الأوروبية والخليجية.

#### 1- الترويج الرقمي (Digital Promotion)

- تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً احترافياً (novaprimdz.com) يعرض منتجاتها ومعلومات الاتصال.  
- تنشط عبر وسائل التواصل الاجتماعي، خاصة صفحة فيسبوك و حساب تكتوك التي تستخدمها لعرض: صور من المحاصيل، مراحل الإنتاج، جودة التغليف والتصدير، قصص النجاح.

2- المشاركة في المعارض الدولية: شاركت الشركة في معارض زراعية وغذائية داخل الجزائر وخارجها (مثل معرض الدوحة بقطر 2023، المعرض الجزائري الدولي SAFEX 2024، الصالون الدولي للفلاحة و الصناعات الغذائية SAFEX 2025، وغيرها).

توفر هذه المعارض فرصة لقاء مستوردين دوليين والترويج للمنتجات مباشرةً.

#### 3- التغليف والتوصيم الجذاب

- تعبئة المنتجات في صناديق أنيقة تحمل علامة "Novaprim" وشعار "منتوج جزائري".  
- استخدام الرموز المعبرة عن الجودة والنظافة.

#### 4- التوصيات والسمعة

- تستفيد من السمعة الجيدة في السوق الأوروبي عبر الالتزام الصارم بمواعيد ومعايير.

- يعتبر الترويج بالسمعة (Word of Mouth&Reputation) من أهم الأدوات في هذا القطاع.

## المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التنويع وأساليب إخراق الأسواق الدولية في مؤسسة نوفابريم

تعتمد مؤسسة نوفابريم إستراتيجية التنويع كوسيلة لمواجهة التحديات السوقية وتوسيع نشاطها محلياً ودولياً.

يهدف هذا المبحث إلى تحليل واقع هذه الاستراتيجية داخل المؤسسة، من حيث تنوع المنتجات والأسواق، والأساليب المعتمدة لاخراق الأسواق الدولية، مع تقييم مدى نجاح هذه الجهود والعوامل المؤثرة فيها.

يركز هذا المبحث على تحليل تطبيق إستراتيجية التنويع في مؤسسة نوفابريم، من خلال دراسة توجهاتها وأساليبها لاخراق الأسواق الدولية، مع تقييم العوامل المؤثرة في نجاح هذه المساعي.

### المطلب الأول: استراتيجيات التنويع المتبعة من طرف المؤسسة في اخراق السوق الدولية.

كجزء من استراتيجية التنويع الدولي تقوم الشركة على توسيع أنشطتها خارج حدود السوق المحلي من خلال تقديم منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة، واستخدام قوات توزيع متعددة.

كما سبق وأن تطرقنا إلى التنويع، فهو يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، فالمتوجب الجديد قد يتميّز إلى نفس خط المنتجات الحالي، وقد لا يتميّز إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات أخرى جديدة، فالمؤسسة نوفابريم، باعتبارها تنتج منتجات زراعية فلاحية غذائية، يمكن القول أنها تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، إذ ترتبط سوء من ناحية الغذائية، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية....الخ، والتنوع الغير مرتبط أنها دخلت في نشاط إنتاجي جديد مختلف تماماً على النشاط الأول وهو زراعة منتجات حسب طلب السوق الدولية، والجدير بالذكر أن المؤسسة تسعى إلى إدخال منتجات جديدة محلياً ، وهنا تكون تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، وذلك بإستغلال حاجيات الدول الأخرى، مما يقوّي قدرتها على التوسيع والمنافسة في السوق.

#### أولاً: مظاهر إستراتيجية التنويع في الشركة

رغم وجود أساليب عديدة لاقتحام الأسواق الدولية، تعرضنا لها في الجانب النظري من الدراسة وهذا ما جعله نجحاً تبعه شركة نوفابريم.

#### 1- تنويع الأسواق الجغرافية

- ✓ الشركة لم تكتفي بالسوق المحلي، بل وسّعت نشاطها نحو أوروبا والخليج العربي.
- ✓ التركيز على أسواق ذات طلب مرتفع وجودة صارمة، ما يعزز من سمعتها التصديرية.

#### 2- التنويع في المنتوج

الشركة لا تقتصر على منتج زراعي واحد بل تصدر سلة متنوعة مثل: الطماطم الكرزية، الفلفل، الخيار، الفواكه الموسمية، هذا التنويع الإزامي للتمكن من إخراق السوق الدولية و ذلك بدراسة حاجياتها و توفيرها لتقليل من المخاطر المرتبطة بتقبلات الطلب أو الكوارث الزراعية.

#### 3- تنويع طرق الزراعة والتكنولوجيا

اعتماد الشركة على الطرق التكنولوجيا يفتح لها فرصا في أسواق تطلب منتجات عضوية أو ذات جودة عالية، هذه الأساليب تعد عنصرا تميزيا يزيد من قدرتها التنافسية في الخارج، تستخدم تقنيات زراعية متقدمة تشمل:

- الزراعة داخل البيوت البلاستيكية متعددة القباب.
- الزراعة بدون تربة باستخدام ألياف جوز الهند.(coco fibre)
- نظام الري بالتنقيط الممزوج بالتسميد.(fertigation)
- استخدام التلقيح الطبيعي بواسطة النحل الطنان (bourdons) المنتج محليا.
- أنظمة تدفئة ذكية للحفاظ على درجات حرارة مناسبة للنباتات خلال فصل الشتاء.
- والري الذكي.

#### 4- تنويع في وسائل التوزيع والتسويق

التصدير يتم عبر قنوات متعددة: مباشرة أو عبر وسطاء وشركاء توزيع، لذلك وجب استخدام الوسائل الرقمية مثل الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل لعرض المنتجات والتواصل مع عملاء دوليين.

#### 5- تنويع الشهادات والمعايير

حصولها على Global GAP وغيرها من شهادات الجودة يفتح أمامها أبواب أسواق متعددة في معايير الاستيراد، مثل الاتحاد الأوروبي.

##### ثانيا: أهداف استراتيجية التنويع

- تقليل الاعتماد على السوق المحلي. ✓
- زيادة الإيرادات بالعملات الصعبة. ✓
- رفع القدرة التنافسية. ✓
- تحقيق الانتشار العالمي للعلامة التجارية الجزائرية. ✓

##### ثالثا: التحديات المرتبطة بتنويع الأسواق

- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق الأوروبية.
- ✓ تكاليف الشحن واللوجستيك.
- ✓ المواجر غير الجمركية (كلمواصفات الصارمة).
- ✓ الاعتماد الكبير على ظروف مناخية محلية متقلبة.

#### رابعا: توصيات لتعزيز التنويع الدولي

- ✓ عقد شراكات استراتيجية مع موزعين في أوروبا والخليج.
- ✓ الاستثمار في علامة تجارية عالمية قوية باسم Novaprim.
- ✓ دخول أسواق إفريقية مجاورة (موريتانيا، ليبية، مالي) بأسعار تنافسية.
- ✓ تطوير منتجات تحويلية مشتقة من الخضر والفواكه (تنوع أفقى).

تساهم هذه التقنيات في تحقيق إنتاجية عالية، حيث تصل إلى 200 طن للهكتار، مع هدف الوصول إلى 300 طن، وتعود هذه المنتجات موجهة للسوق المحلية والتصدير.

**المطلب الثاني: السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في تسويق.**

#### اولا: التصدير في شركة

يعتبر التصدير عامل من العوامل المهمة لحصول الدول على موقع جيد داخل الخريطة الاقتصادية العالمية، وخير الشواهد في الوقت الحاضر إهتمام الدول بإبرام الاتفاques الدولية في مجال التبادل التجاري وذلك لتشجيع شركاتها على التصدير و خاصة أن إستراتيجية الدولة هي التصدير خارج قطاع المحروقات، وهذا يشجع المؤسسة على القيام بعمليات التصدير وكسب ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية.

شركة Novaprim التابعة لجمع طهراوي تعد من أبرز الشركات الجزائرية التي تنشط في تصدير المنتجات الفلاحية، خصوصا الخضر والفواكه، وقد اتبعت سياسة مبنية من طرف أعضاء إدارتها تتجلى في ما يلي:

#### 1- المنتجات المصدرة:

- ✓ الطماطم الكرزية (Cerise) والأنواع الأخرى.
- ✓ الفلفل بأصنافه المختلفة.
- ✓ الخيار و الفاصولياء.
- ✓ فواكه موسمية (حسب توفر الإنتاج).

## 2- المعايير الدولية:

- ✓ نوفابريم حاصلة على شهادة دولية تثبت أن المنتجات الزراعية تمت زراعتها وفقاً لأعلى معايير السلامة الغذائية وحماية البيئة.
- ✓ تحترم الشركة شروط التعبئة والتغليف وفق متطلبات السوق الأوروبي والخليجي.

## 3- وجهات التصدير:

الجدول (3-1): يوضح الدول التي تصدر إليها شركة NOVAPRIM.

دول الخليج العربي	أوروبا
الإمارات	فرنسا
قطر	إسبانيا
السعودية	ألمانيا

المصدر: من إعداد الطالبين.

وكذا شمال إفريقيا أحياناً، حسب الطلب والعقود الموسمية.

من خلال الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية لمؤسسة نوفابريم جيدة من حيث الأسواق المستهدفة، إذ نلاحظ أن للمؤسسة ثلاثة أسواق أوروبية تنشط فيها، وثلاثة أخرى من دول الخليج العربي.

## 4- شروط التصدير المعتمدة:

- ✓ تعبئة المنتجات في علب كرتونية خاصة قابلة للتدوير.
- ✓ الحفاظ على سلسلة التبريد أثناء النقل.
- ✓ الالتزام بالمعايير الصحية والنظافة الزراعية.

## 5- دور التصدير في الاقتصاد المحلي:

- ✓ تساهم نوفابريم في جلب العملة الصعبة.
- ✓ توفير مناصب شغل في المناطق الريفية.
- ✓ نقل التكنولوجيا الزراعية الحديثة إلى الجزائر.

الجدول (3-2): تطور الصادرات لشركة خلال الفترة 2017-2019

السنة	الصادرات (طن)	التغير النسبي
2017	120	
2018	150	22.16
2019	180	24.53

المصدر: من إعداد الطالبين.

بسبب الضغوطات و المشاكل الإدارية اعتمدت الشركة التصدير غير المباشر عن طريق وسطاء بعد سنة 2019 لذلك لم نتمكن من الحصول على بيانات دقيقة

**ثانياً: البنية التحتية والقدرات الإنتاجية**

تمتلك Novaprim وحدة تعبئة وتغليف قادرة على معالجة 5 أطنان يومياً من الفواكه والخضروات، بالإضافة إلى أربع غرف تبريد بسعة إجمالية تبلغ 6,000 متر مكعب، مما يدعم قدرتها على تلبية متطلبات التصدير. بسبب تحفظ الشركة حول البيانات لم نتمكن من الحصول على معلومات منهم، ووفقاً للبيانات المتاحة على الإنترنت لعام 2017، بلغ إجمالي صادرات الشركة حوالي **198,000** يورو، مقارنة بـ **3,000** يورو في عام 2016، مما يشير إلى نمو كبير في نشاط التصدير خلال تلك الفترة، و انطلاقاً من هذه الإحصاءات استنتجنا أنه على الرغم من عدم توفر بيانات حديثة، إلا أنه يمكن القول أن الشركة تستهدف زيادة صادراتها من المنتجات الزراعية، مثل الطماطم الكرزية والقلفل، إلى أسواق أوروبا والخليج العربي، مع التركيز على الجودة والمعايير الدولية.

**المطلب الثالث: الصعوبات و التحديات عامة**

**أولاً: صعوبات من الشركة**

تواجه مؤسسة نوفابريم عدة عقبات وصعوبات لاقتحام الأسواق الدولية، في مجال تصدير المنتجات الزراعية، ويعد بعض هذه المشاكل للمؤسسة، مما جعلها لا تمتلك مزايا تنافسية دولية، وبعضها الآخر يعود لمشاكل الاقتصاد الجزائري، وضعف الهيئات المكلفة بدعم الصادرات، بالإضافة لظروف الأسواق الدولية وتحدياتها، ومن هذه العقبات نذكر الصعوبات المتعلقة بعملية التصدير، و الصعوبات العامة المتعلقة بتصدير التل تعانى الشركة منه في تأخر وصول السفن إلى الموانئ، وبالتالي تأخر عملية النقل البحري عند تصدير، رغم أنه في النقل البري، تستخدم الشركة حاويات مبردة للمحافظة على المنتوج، كما تستخدم الشركة شاحنات مبردة لتوصيل الحمولة إلى الموانئ ثم إلى الباخر التي تطلب وقت، بفعل بطء الإجراءات على مستوى الموانئ، وتعرض الروافع للعطب.

المشاكل البيروقراطية التي تواجه الشركة أثناء عملية التصدير، فرغم أن الدولة تشجع عمليات التصدير خارج قطاع المحروقات، إلا أن هناك عرقل إدارية تواجهها المؤسسة في عملية التصدير.

#### ثانياً: صعوبات من الاقتصاد الوطني

غياب الاستراتيجية وطنية لحماية المنتوج، الذي يضيع منه سنوياً ما بين 20% إلى 30%， بفعل المناخ وعدم المعالجة، وكثيراً ما يدفع ثمنه المنتجون والمستهلكون الشمن على حد سواء، في وقت لا تزال الدولة عاجزة عن إعداد إستراتيجية فعالة لإعطاء هذا المنتوج مكانته الحقيقية، رغم اعتباره الثروة الثانية بعد البترول، ومن الشعب الأساسية والإستراتيجية بالنسبة للاقتصاد الوطني.

وَكَذَا

#### ثالثاً: صعوبات متعلقة بالسوق الخارجية:

تعاني المؤسسة من صعوبة التعرف على إلى المستورد الأجنبي والوصول إليه، ومعرفة مكان مؤسسته وكيفية التعامل معه، إلا أن هذه الصعوبة في طريقها للتلاشي مع توجه الشركات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الإنترنت، للتنقيب عن الأسواق الخارجية، قصد الحصول على فرص تصديرية.

#### المبحث الثالث: تحليل إجابات دليل المقابلة

ستنطوي في هذا المبحث إلى تفصيل المنهجية المتبناة في دراستنا، وتحليل إجابات الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التنويع واحتراق الأسواق الدولية والعلاقة بينهما.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

للتتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استخدام أداة المقابلة، من خلال إعداد دليل للمقابلة وفق القواعد النظرية المعتمد بها في بحوث العلوم الاجتماعية.

#### أولاً: تعريف أداة الدراسة الميدانية (المقابلة).

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، ونظراً لفوائدها في الحصول على آراء الأفراد حول متغيرات موضوع الدراسة، ونظراً لما تقدمه من تسهيلات للباحث، كي يتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، بتدخله بشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

تعرف المقابلة كأداة للبحث بأنها "حوار لفظي وجهاً لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين.

المقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات الالزامية للبحث والحوار، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعينين بالبحث.

المقابلة هي أداة شخصية، أي أنها تتم وجهاً لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمسئلين، بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفرض البحث، وتتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتبعها.

هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآرائهم حول موضوع معين.

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث، إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

#### ثانياً: دوافع استخدام المقابلة.

إن طبيعة الموضوع ومتغيراته، دفعتنا لاستخدام أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث أن الكوادر الإدارية في المؤسسة عموماً، ومدير المؤسسة خصوصاً، هي التي يمكنها تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بتغيرات البحث، كما أنهم هم من يتولون إجراءات ومهام التصدير في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الموضوع يحتاج لمعلومات دقيقة

ومحددة، حول المزايا التنافسية واحتراق الأسواق الدولية في المؤسسة، وهي معلومات تتوافر لدى المسؤول الأول في المؤسسة بشكل خاص، كما أن طبيعة المؤسسة (من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، يجعل ومعظم القرارات المتعلقة بالأسواق الخارجية في يد مالك المؤسسة، كل هذا يجعل المقابلة معه من أصعب الوسائل للحصول على المعلومات.

### ثالثا: نوع المقابلة المستخدمة.

من حيث الغرض، فالمقابلة بحثية تهدف إلى جمع بيانات والحصول من المبحوث على معلومات متعلقة بموضوع البحث، أما من حيث درجة المرونة فالمقابلة نصف الموجهة (نصف مهيكلة)، حيث تقوم الباحثة بإعداد وتحديد مجموعة من الأسئلة في دليل معد مسبق، بعرض طرحتها على المبحوث، مع احتفاظ الباحثة بحقها في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع، كما أن الباحثة أثناء طرح الأسئلة والحصول على الإجابة، تحاول الوقوف على مسافة من المبحوث، وتفاعل معه في نفس الوقت، بمعنى ألا تحاول التأثير على إجاباته، وجعلها في إتجاه معين.

### رابعا: خطوات إعداد وإجراء المقابلة.

بعد أن اتضح أن المقابلة هي أنساب أدوات هذه الدراسة وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات، التي تمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها، تعين أن نبدأ في تنفيذها طبقاً للخطوات التالية:

#### 1. مرحلة تحديد أهداف المقابلة: تهدف إلى جمع المعلومات عن متغيري البحث في المجالات التالية:

- تحديد إستراتيجيات التنويع التي تستخدمها المؤسسة في ممارسة نشاطها.
- تحديد الطرق أو أساليب التي تستعين بها المؤسسة لدخول إلى الأسواق الدولية.
- تقييم دور إستراتيجية التنويع التي تتبعها المؤسسة لاحتراق الأسواق الدولية.

إن تحديد أهداف المقابلة السابقة، سمح لنا بترجمة كل هدف من أهداف المقابلة إلى عدة أهداف فرعية، ومن ثم كل هدف منها إلى عدة أسئلة، وهو ما سمح لنا بالحصول على كم كبير من الأهداف والأسئلة وحصر كل أسئلة المقابلة، قمنا بمراجعة الدراسات السابقة، الكتب ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والاستبيانات السابقة التي تتناول مجال الدراسة أو جزءاً منها.

#### 2. مرحلة تصميم دليل المقابلة

تضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المتدرجة منطقياً حسب متغيرات الدراسة، كما تم فراغات كافية لتساعد في تدوين إجابات المقابل، وهو ما يسمح من الاستفادة من الإجابات في مرحلة التحليل، وتندرج الأسئلة ضمن ثلات أنواع رئيسية هي:

- **أسئلة مغلقة:** تم توجيهها للمقابل بغرض الحصول على معلومة محددة تماماً، وعادة تكون الإجابة عنها بنعم أو لا.
- **الأسئلة المركبة:** وهي الأسئلة التي تنتج وتترفرع عن إجابة سؤال سابق، فمثلاً بعد أن يجيب المقابل على سؤال بنعم أولاً مثلاً، يطرح عليه سؤال فرعي لتفسير وتدقيق تلك الإجابة.
- **أسئلة شبه مغلقة:** تعطى للمقابل عدة خيارات، ويمكنه اختيار أحدها أو بعضها، كما يمكنه تقييم خيارات أخرى غير واردة في السؤال.
- **أسئلة مفتوحة:** فهي التي تهدف للحصول على تفسير أو تبرير لمعلومات أدلى بها المقابل، غالباً ما تكون من نوع: لماذا؟ كيف؟  
وبهذا يصبح دليل المقابلة أشبه ما يكون باستمارة استبيان، التي تضم جميع الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، سواء كانت أسئلة مغلقة أو شبه مغلقة أو مفتوحة إطلاقاً، وذلك طبقاً لما تقتضيه طبيعة الهدف من السؤال.

### 3. مرحلة الدراسة الأولية

بعد تم تصميم دليل المقابلة، تم التأكد من صلاحيته للتطبيق من جهة، والقدرة الشخصية على إجراء المقابلة بالشكل الذي يحقق الهدف منها من جهة أخرى، وهذا كله تطلب القيام بإجراء دراسة أولية لدليل المقابلة، من خلال تقديمها للأستاذ المشرف، الذي أضاف عدة أسئلة مهمة لمتغيرات البحث، كما قام بتصويب بعض العبارات، وعند ظهور دليل المقابلة في صورته النهائية، تم التدريب على طرح الأسئلة وإجراء المقابلة، بما يسهم في الاستعداد الذهني وال النفسي لها.

كما قمت محاولة الحصول على بيانات حول الشخص المقابل، من بعض العاملين في المؤسسة، وذلك فيما يخص الخصائص الشخصية، المستوى العلمي والمعرفي، الاهتمامات والانشغالات، وضغط العمل والوقت المناسب لإجراء المقابلة، وهذا كله حتى يسهل التعامل معه.

### 4. مرحلة إجراء المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع مصلحة المبيعات والتسويق والمدير العام، في قاعة اجتماعات المؤسسة، حيث أكملما يشرفان على التسويق والتصدير للأسوق الخارجية، مما يجعلهما مطلعان على الموضوع ويتلذثان بالمعلومات الكافية والمفيدة لنا.

وقد تمت المقابلة وفق الخطوات التالية:

- توضيح الهدف من المقابلة للمقابل، وتعريفه بموضوع ومتغيرات الدراسة وطبيعتها، وإعطاء فكرة عامة عن الموضوع في جانبه النظري.
  - إشعار المقابل بأهمية موضوع الدراسة ودوره في تحقيق أهدافها، وطمأنته بأن جميع ما يدللي به من معلومات وآراء لن تستخدمن إلا لأغراض البحث العلمي.
  - أخذ موافقة المقابل على تسجيل المعلومات التي يدللي بها، وطلب مساعدته في تقديم أي معلومات إضافية لم ترد في دليل المقابلة، كما سمح لنا بتصوير بعض الوثائق والشهادات الخاصة بالمؤسسة.
- بعد الخطوات السابقة، تم طرح الأسئلة على المقابل، وتعقبه فراغات إجابات أسئلة المقابلة في دليل المقابلة وذلك طبقاً لما يدللي به المقابل من إجابة، وهذا في حالة ما إذا كانت الأسئلة مغلقة أو نصف مغلقة (بالتأشير)، أما إذا كانت الأسئلة مفتوحة، فتم كتابة الإجابات في الفراغات المعدة لذلك في دليل المقابلة.
- المطلب الثاني: تحليل إجابات المقابلة.**

يتضمن هذا المطلب تسجيل إجابات مصلحة المبيعات نوفابريم للاستثمار الفلاحي على أسئلتنا في المقابلة، التي وردت في دليل المرفق في قائمة الملاحق، المتعلقة بدور إستراتيجية التنوع التي تعتمد عليها الشركة في إخراق الأسواق الدولية، كما سنقوم بتحليل وتفسير تلك الإجابات بما يسمح لنا من فهم وتقدير دور إستراتيجية التنوع في نجاح عملية إخراق الأسواق الدولية.

#### أولاً: تحليل إجابات المتعلقة بإستراتيجية التنوع في المؤسسة.

تهدف الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية التنوع إلى التعرف على أسباب لجوء المؤسسة لاستراتيجية التنوع والأنواع المطبقة فيها، وكيفية تطبيقها.

#### س1. من هم أهم المنافسين للمؤسسة في مختلف الأنشطة؟

ج. المنافسين للمؤسسة في مختلف الأنشطة هم:

من اهم المنافسين في مختلف الأنشطة: مؤسسة قديلة للمياه، القنطرة، لكن في المجال الفلاحي والري فنحن نعتبر الرائدين في هذا المجال.

#### س2. ماهي إستراتيجية المؤسسة التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة المنافسين؟

ج. الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة المنافسين هي:

- إستراتيجية تمييز المنتج (الجودة و التطوير).

- إستراتيجية تنوع المنتجات.

تعتمد مؤسسة نوفابريم إستراتيجية تفريح المنتج عن طريق تمييز منتجاتها عن باقي منتجات المنافسين المحليين والمنافسين في الأسواق الدولية، وهذا من أجل كسب حصة سوقية والتوسيع في الأسواق وكسب رضا الزبائن وأيضاً كسب ميزة تنافسية فهي تمييز في نوعية و جودة صنع البسكويت وفي طريقة توضيب التمور بأحسن وسائل التعبئة والتغليف ذات صفات عالمية جيدة عن باقي منافسيها، وأيضاً تعتمد على إستراتيجية تنوع المنتجات عن طريق النمو أو عن طريق الحيازة بهدف توزيع نسبة المخاطر وتجنب التقلبات التي تحدث في مختلف الأسواق.

**س3. في أي مجال يتم الاعتماد على إستراتيجية التنوع؟**

ج. يتم الاعتماد على إستراتيجية التنوع في مجالات التالية:

- تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة.

- كسب حصة سوقية جديدة.

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية جديدة إلى عملياتها الحالية.

**ولماذا:** تسعى المؤسسة في الاعتماد على إستراتيجية التنوع كسلوك لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وفي ظل اشتداد المنافسة وزيادة حصتها السوقية وتنميتها، وإحتلال موقع هام في السوق المحلي والوطني.

لاحظنا أن المؤسسة تعمل قصار جهدها من أجل النمو والتوسيع في الأسواق الدولية، وأيضاً اعتمادها على أنشطة مختلفة و مجالات متنوعة، وبعد ما كانت مؤسسة تنتج بعض أنواع الخضر والفواكه، أصبحت تنتج المزيد من الأصناف الجديدة مع استخدام طرق توضيب جديدة وتصديرها، وأيضاً كسب حصة سوقية جديدة، وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية.

**س4. ما هي أنواع الخضر التي تنتجها المؤسسة في إطار إستراتيجية التنوع المنتجات؟**

ج. أنواع الخضر التي تنتجها المؤسسة في إطار إستراتيجية التنوع المنتجات:

لاحظنا أن المؤسسة تسعى لإشباع وتلبية رغبات كل الزبائن، وهذا شيء جيد وجديد في المؤسسات وإعتماد على إستراتيجية التنوع كسبها مكانة سوقية وقدرة تنافسية، وأيضاً تكيف منتجاتها مع البيئة المستهدفة من طرف المؤسسة.

**\* ولماذا تلجأ المؤسسة لـ إستراتيجية التنوع المنتجات؟**

ج. تلجأ المؤسسة لـ إستراتيجية تنوع المنتجات من أجل كسب حصة سوقية وزيادة أرباح المؤسسة وتوزيع الخطر على المؤسسة والرغبة في النمو واتساع فرص المؤسسة.

س 05. ماهي الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسستكم لاقتحام الاسواق الدولية؟

ج. الإستراتيجية أو الأسلوب التي تعتمد عليها مؤسسة لاقتحام السوق الدولية هي التصدير المباشر، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، تقليل من المخاطر التعامل في السوق الدولية و تحكم مباشر في العملية و أيضا لا يتطلب إستثمارات كبيرة تسمح لاكتساب الخبرة الازمة مع مرور الوقت.

إعتماد المؤسسة على التصدير المباشر لاقتحامها للأسوق الدولية أمر جد هام في نشاط المؤسسة الدولي لأنه يعطي للمؤسسة فرص أوسع لاحتياكها بالأسواق الأجنبية و توسيع مجال مبيعاتها في الخارج.

إلا أنه بعد 2019 و بسبب عدة ضغوطات إدارية و دخول في فترة كوفيد تم تحويل نحو التصدير الغير المباشر و ذلك بإعتماد وسطاء مستقلين عنا مع شرط الحفاظ على نفس الجودة في العمل.

س 06. ماهي أسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى إتخاذ التنويع كإستراتيجية لاختراق الاسواق الدولية؟

ج. الأسباب التي تدفع بالمؤسسة بإتخاذ إستراتيجية التنويع وسيلة لاختراق الأسواق الدولية:

- مواجهة المنافسين.

- زيادة الارباح و الاستقرار والنمو المؤسسة و تقليل نسبة المخاطر الممكн وقوعها.

- توزيع نسبة المخاطر.

- كسب عدد كبير من الزبائن.

لحضنا أن المؤسسة تتجه لإستراتيجية التنويع المنتجات لاختراقها للأسوق الدولية لكسب حصة سوقية كبيرة وضمان بقائها في السوق المحلي، وكذلك كسب عدد كبير من الزبائن، وكسب ومواجهة المنافسين الحالين والمحتملين.

س 07. ماهي الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح إستراتيجية التنويع؟

ج. الإعتبارات الواجب توفرها لإنجاح عملية تنويع المنتجات في الأسواق الدولية هي:

- توفير إدارة قادرة على إدارة المزيج الإنتاجي.

- توفير درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات، وذلك من حيث الجودة والتوضيب المميز وميزة التنافسية.

- أن تكون تكلفة التطوير أو التصدير الخارجي عالية جدا.

إتضح لنا أن المؤسسة تعمل قصار جهدها من أجل إنجاح إستراتيجية تنويع منتجاتها، حتى وإن كلفها أثمان كبيرة، وأيضا توفير منتجات ذات جودة عالية لكسب وجذب الزبائن وكسب حصة سوقية جديدة، ولا بد من

التأكد أنه من الصعب توفر أو من المستحيل توفر كل الاعتبارات مجتمعة في آن واحد، لكن من المهم دراسة كل موقف على حدى من أجل توفر بعض المنتجات التي لها النمو العالى وحصة سوقية عالية، وبعض المنتجات التي تضيف نقدية عالية وباستمرار.

**س 08. ماهي مراحل إستراتيجية التنوع المتبعه من طرف مؤسستكم؟**

ج. مراحل التي تتبعها مؤسستنا وهي بالترتيب:

– التشخيص الاستراتيجي.

– اختيار الإستراتيجية.

– تنفيذ الإستراتيجية.

تقوم مؤسسة نوفابريم أولاً بتحديد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وتحديد كل ما هو ضروري، وتقوم أيضاً بتحديد خصائص السوق وتقنيات الإنتاج من أجل تحديد الأنشطة التي تعود عليها بمردود عالي وبتوزيع المخاطر، بعد عرض المؤسسة لأنواع مختلفة لإستراتيجية التنوع والتي ذكرتها سابقاً تبدأ في الاختيار بين الاستراتيجيات ويكون اختيار الاستراتيجية يلائم المؤسسة من حيث الهدف المراد تحقيقه والمواد المتاحة في المؤسسة، وبعد تحديد المؤسسة الهدف المراد تحقيقه ونوع الإستراتيجية التي تتبعها يجب أن تضع الوسائل التي ستتبعها من أجل تحقيق الوصول إلى الأهداف.

**س 09. هل لدى إستراتيجية التنوع دور في تخفيض الخطر لدى مؤسستكم؟**

ج. نعم.

بمجرد إتباع أو العمل المؤسسة بإستراتيجية التنوع تكون قد قامت بتنوع نسب المخاطرة وتخفيض نسبة الخطر التجاري وشدة المنافسة.

**س 10. ماهوأثر إستراتيجية التنوع على أداء مؤسستكم؟**

ج. أثر إستراتيجية التنوع على المؤسسة في :

– نمو و توسيع المبيعات.

– زيادة الربحية.

– تقليل وتنوع المخاطر التجارية.

إن إستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الإنتاجية حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعاً في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وعلى أكبر حصة سوقية ممكنة.

س 11. برغم من أن إستراتيجية التنويع تتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الارباح ومواجهة منافسيها أقل من طرف منافسيها المباشرين، إلا أن هناك بعض العيوب التي ترتبط بتنفيذ تلك الاستراتيجية.

\*هل تؤثر هذه العيوب على نشاط مؤسستكم؟

ج. نعم تؤثر.

تتمثل عيوب إستراتيجية التنويع في زيادة تكاليف تنفيذ عمليات التصدير وتعبئة وتغليف الخضر وكذا الكفواكه بأنواعها وأيضاً تكاليف الإنتاج العالية جداً، وتكاليف الترويج في السوق الأجنبي.

س 12. هل إستراتيجية التنويع لديها أهمية في نشاط مؤسستكم؟

ج. نعم

تحليل: لحضنا أن لدى إستراتيجية التنويع أهمية كبيرة كونها تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة للمؤسسة وإضافة أنشطة جديدة إلى النشاط الحالي فهي تتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الارباح ومواجهة منافسي أقل من طرف منافسيها المباشرين.

ثانياً: تحليل إجابات المتعلق باختراق الأسواق الدولية.

يهدف تحليل هذه الإجابات إلى التعرف على أسلوب المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، وأسباب اختيار هذا الأسلوب من بين الأساليب المعروفة، وكيفية تطبيقه

س 01. أي شكل من أشكال الأسواق الدولية التي تنتهي إليها مؤسستكم؟

ج. الأسواق التي تنتهي إليها مؤسستنا هي الأسواق ذات الدخل المتوسط، لأن المؤسسة في طريقها إلى النمو في الاقتصاد، وتقدم وتعمل قصار جهدها للوصول إلى أفضل المستويات.

لحظنا أن المؤسسة تنتهي إلى الأسواق ذات الدخل المتوسط لأنها جديدة النشأة ومتعددة الأنشطة الاقتصادية وتسعى إلى النمو والتوسيع أكثر فأكثر من قبل، وتسعى جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنوع المنتجات والأنشطة في السوق المحلي والسوق الدولي.

س20. ماهي الفرص التي تعتمد عليها مؤسستكم عند دخولها إلى الاسواق الدولية؟

ج. الفرص التي تعتمد عليها مؤسستنا من جراء دخولها للأسواق الدولية هي:

— توقعات الارباح.

— تمييز المنتج.

— التصدير.

لحظنا أن المؤسسة تبحث في جميع الفرص من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية وإعتمادها على عدة أساليب تدفعها على الدخول، ومن بين هذه الفرص توقعات أرباح حيث يعتبر هامش الربح من أهم العوامل التي تساعد على الدخول في الأسواق الخارجية، وإعتماد المؤسسة على إستراتيجية تمييز المنتج، حيث تسعى المؤسسة بتميز منتجاتها بشتى الطرق والوسائل وأساليب التسويقية الحديثة والتصدير المباشر وهو الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة لضمان الاستقرار في السوق الدولي.

س30. ماهي العوامل المشجعة على الدخول للأسواق الدولية التي تعتمد عليها مؤسستكم؟

ج. العوامل التي تعتمد والمشجعة على الدخول للأسواق الدولية هي:

— الرغبة في النمو والسيطرة والتوسيع.

إن رغبة المؤسسة في النمو والسيطرة وإتساع رقعة السوق وزيادة المبيعات المؤسسة، وهو هدفها الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه.

س40. ما هو الهدف الأساسي الذي تسعى مؤسستكم إلى الوصول إليه عند قيامها باقتحام الأسواق الدولية؟

ج. هدف مؤسستنا هو زيادة الارباح ودخول الأسواق الأجنبية وتنوع مصادر دخولها، والتوسيع في السوق الدولي.

س50. ماهي الطريقة التي تعتمد عليها مؤسستكم في إختراق الأسواق الدولية؟

ج. الطريقة التي تعتمد عليها مؤسستنا في إختراق الأسواق الدولية هي : التصدير المباشر.

وذلك عن طريق البيع الشخصي أو المباشر من طرف مؤسستنا إلى زبائننا مباشرة دون وجود وسطاء أو وكلاء.

لحضنا أن جميع مؤسسات الجزائرية تستعين أو تتخذ من إستراتيجية التصدير سبيلاً لاقتحامها الأسواق الدولية، وتنقضي التكيف مع الأسواق الخارجية بما يتطلبه هذا التكيف، وأيضاً من أجل تحقيق الأهداف من الصادرات من الارباح وقيمة مضافة والتوزع والنموا وإنشار وفرص العمل جديدة بتعريف على ثقافات الأخرى وتكنولوجيا جديدة.

#### س 06. متى بدأ نشاط التصدير بالنسبة لمؤسسةكم؟

ج. بدأ نشاط التصدير بالنسبة لمؤسسةنا في سنة 2017.

تحليل: لاحظنا أن المؤسسة جديدة في مجال التصدير.

#### \*ما هي دوافع التوجه للتصدير بالنسبة للمؤسسة؟

ج. الدوافع الأساسية التي كانت السبب في التوجه لمؤسسةنا نحو التصدير المباشر هي:

- إعطائنا فرص التوسيع والنموا وتقليل نسبة المخاطر التعامل في الأسواق الدولية.
- تجنب التكاليف الضخمة جراء إنشاء عمليات التصنيع في الدول المضيفة وعند الدخول في الأسواق الدولية بمنتجات جديدة.
- عملة صعبة لخزينة الدولة بما يساهم في خدمة الاقتصاد الوطني.

#### س 07. ما هي الأسواق الدولية (البلدان) التي تقوم المؤسسة بالتصدير لها؟

ج. الأسواق الدولية التي تقوم مؤسسة نوفابريم بـالاستثمار الزراعي بالتصدير لها، هي الدول الأوروبية، مثل فرنسا وروسيا، ودول الخليج مثل المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر.

وتعتبر فرنسا هي الآن أكبر في أوروبا، بفضل تواجد جالية إسلامية كبيرة هناك، وهي أغلبها جالية جزائرية، مما يجعل من فرنسا سوقاً هاماً بالنسبة لمؤسسة نوفابريم.

#### \*لماذا تم اختيارها؟

لأن زبائن هذه الدول هم من قاموا بالاتصال بالمؤسسة وقاموا بإبرام العقود معهم، مما يدل على أن المؤسسة لا تبذل مجهودات للتنقيب والبحث عن الأسواق الخارجية، لاكتشاف الفرص التصديرية.

#### س 08. ما هي أنواع الخضر و الفواكه التي يتم التركيز عليها في عمليات التصدير؟

ج. يتم التركيز على جميع أنواع الخضر و الفواكه المنتجة في مستشمرة الشركة الزراعية في عمليات التصدير من أجل تعريف بمنتجات المؤسسة، رغم أن عدة أصناف من الخضر المنتجة أجنبية الأصل من حيث الصنف، مما يدل على تركيز شديد على مطلب السوق الدولي، رغم أن الأصناف الأخرى لها فرص تصديرية كبيرة، مثل التمور.

س 09. هل تشكل إنخفاض أسعار المنتجات وكذا التمور ميزة تنافسية في الأسواق الدولية؟

ج. نعم تشكل إنخفاض الأسعار ميزة تنافسية في الأسواق الدولية رغم أنه غير مرغوب في ذلك.

\*هل تشكل جودة المحصول ميزة تنافسية لكم في الأسواق الدولية؟

ج. تعتبر جودة محاصيل المستشمرة التي تصدرها هي الميزة التنافسية الأساسية التي تعتمد عليها، مما يدل على أن المؤسسة لا تبذل مجهودات كافية لتنوع وتطوير مزاياها التنافسية التي تستخدمها في إخراق الأسواق الدولية، لأنه يكسبها ميزة تنافسية ويعيدها في الأسواق الدولية عن باقي منتجات الشركات المنافسة لها، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة.

س 10. ماهي الم هيئات الحكومية الجزائرية التي قدمت لكم الدعم في مجال التصدير؟ ماهو نوع هذا

الدعم؟

ج. تتلقى المؤسسة الدعم والمساند من غرفة الوطنية والولائية للتجارة والصناعة ووزاري التجارة والفلاحة وإدارة الجمارك. ويتمثل الدعم الذي تتحصل عليه من غرفة الصناعة والتجارة لولاية بسكرة في المجالات

التالية:

- تنظيم دورات التكوينية للمصدرين حول تقييمات التصدير لفائدة الإطارات ورؤساء المؤسسات العمومية والخاصة المعنية بالتصدير.
- تزويد المصدرين الجزائريين والأجانب، بكل المعلومات والمعطيات التي يطلبونها، حول الأسواق الخارجية والفرص التصديرية.

أما الصندوق الخاص بترقية الصادرات (FSPE) فيتكلف بتقديم الدعم للمؤسسة عند التصدير في أربع

مجالات هي:

- التكفل الجزائري بكل الأعباء ذات صلة بدراسة الأسواق الخارجية.
- التكفل الجزائري بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج.
- التكفل بتكليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموائي الجزائرية والموجهة للتصدير.
- تمويل التكاليف المتعلقة بتكييف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

\*ما شكل هذا الدعم؟

ج. شكل هذا الدعم في إقامة أيام دراسية والتدريب على عملية التصدير.

س 11. ماهي العقبات التي تواجه مؤسستكم لاقتحام الاسواق الدولية من بين العوائق المذكورة؟

ج. العقبات التي تواجهها مؤسستنا عند اقتحامها الاسواق الدولية هي معايير الجودة العالمية المعتمد بها في الاسواق الدولية، وأيضاً المواسم المتعاقبة في البيئة.

\*هل أثر القانون المتعلق بمنع الاستيراد وتشجيع التصدير على نشاط مؤسستكم؟

ج. نعم أثر القانون منع الاستيراد بعض المنتجات وتشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات في إشباع الاسواق المحلية بمنتجاتها المحلية وترقية المنتجات.

س 12. ماهي الدول التي تشكل منتجاتها مصدر منافسة شديدة لكم في الاسواق الدولية؟

ج. تواجه شركة نوفابريم منافسة قوية في الأسواق الدولية من عدة دول متقدمة في تصدير الخضر والفاكه، مدعومة بإنتاج وفير، أسعار تنافسية، واتفاقيات تجارية فعالة.

يأتي في مقدمتها المغرب، الذي يعد منافساً إقليمياً مباشراً، حيث بلغت صادراته الزراعية نحو 2.5 مليون طن من الخضر والفاكه في موسم 2022-2023، من بينها 700 ألف طن من الطماطم، مستفيداً من اتفاقيات تفضيلية مع الاتحاد الأوروبي وجودة عالية بأسعار منافسة.

أما إسبانيا، فهي من أكبر مصادر الخضر والفاكه في أوروبا، بإجمالي صادرات تتجاوز 13 مليون طن سنوياً، مدعومة بتقنيات زراعية متقدمة وسلسل تبريد قوية، مما يجعلها حاضرة بقوة في الأسواق الأوروبية.

تأتي تركيا أيضاً كمنافس مهم، حيث تصدر أكثر من 4.5 مليون طن سنوياً من الخضر والفاكه، مستفيدة من موقعها الجغرافي وتكلفة إنتاج منخفضة، خصوصاً في الأسواق الروسية والأوروبية.

وفي شمال إفريقيا، تتحل مصر مكانة قوية ب الصادرات الزراعية بلغت 7.5 مليون طن سنة 2023، تشمل الحمضيات، البطاطا، البصل، العنب والمانجو، وتستهدف أسواق الخليج، روسيا، وأوروبا بأسعار شديدة التنافسية.

أما جنوب إفريقيا، فتعتبر رائدة في تصدير الفواكه مثل التفاح والعنب والحمضيات، حيث بلغت صادراتها الزراعية نحو 3.3 مليون طن في عام 2022، موجهة أساساً إلى أوروبا وآسيا.

وأخيراً، تشكل دولتا تشيلي وبليز في أمريكا اللاتينية منافساً متقدماً، خصوصاً في تصدير العنب، الأفوكادو والفاكه الموسمية، حيث بلغت صادرات بليز الزراعية أكثر من 9 مليارات دولار في 2023، مما يجعلها منافساً مهماً في السوقين الأوروبي والآسيوي.

في التصدير نجد الجدول العربي هو أكبر منافسين في السوق الدولي في القطاع الزراعي.

ثالثاً: الإجابة على أسئلة الربط بين المتغيرين.

يهدف تحليل هذه الإجابات لاختبار وجود علاقة وأثر إستراتيجية التنويع في تحفيز ودفع المؤسسة للتوجه نحو اقتحام الأسواق الدولية.

#### س1. هل تشكل إستراتيجية التنويع دافع لاختراق الأسواق الدولية؟

ج. نعم تشكل إستراتيجية التنويع دافع لمؤسستنا على إقتحامها الأسواق الدولية.

وذلك في حالة عدم التأكيد أي تمارس المؤسسة نشاطها في ظروف عدم التأكيد، فعلى سبيل المثال يتراجع الطلب على منتج المؤسسة مما يؤدي إلى تراجع أرباحها، وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تفكّر في إدخال خطوط إنتاجية جديدة، وأيضاً في النمو والتوسيع في أعمالها وإنشارها عما هي عليه في الوضع الحالي تطبق إستراتيجية التنويع.

وأيضاً تعتبر إستراتيجية التنويع دافعاً للمؤسسة في زيادة وتوسيع حصصها السوقية من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية بخطوط إنتاجية جديدة وكذلك زيادة فرص السوقية.

#### س2. ما هو دور إستراتيجية التنويع في إختراق الأسواق الدولية؟

ج. دور إستراتيجية التنويع في الأسواق الدولية في زيادة أرباح المؤسسة وتمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، وأيضاً كسب مركز سوقي كبير وبالتالي زيادة في عدد الزبائن، وتتيح لها أيضاً إمكانية توزيع الخطر عن طريق تنوع الأنشطة وتحقيق ميزة تنافسية عالية.

**المطلب الثالث: تقييم مساهمة استراتيجية التنويع في اختراق الأسواق الدولية في مؤسسة نوفابريم.**

بعد قييمنا بتحليل إجابات على أسئلة المقابلة التي قمنا بها، إرتأينا أن ننشر شركة نوفابريم، المتخصصة في إنتاج وتصدير الخضر والفواكه، اعتمدت على إستراتيجية التنويع كخيار استراتيجي أساسي لاختراق الأسواق الدولية، إلى جانب تبنيها لأسلوب التصدير المباشر كأداة فعالة لتعزيز تواجدها خارج الوطن. ومن خلال تحليل نتائج المقابلات التي أجريت مع المدير العام ومدير المبيعات بالشركة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تبرز مساهمة هذه الاستراتيجيات في دعم نشاط الشركة الدولي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- لعبت إستراتيجية التنويع دوراً محورياً في توسيع نشاط نوفابريم، حيث قامت بالدخول في مجالات جديدة داخل قطاع الفلاحة، من بينها توسيع تشكيلة المنتجات لتشمل أنواعاً متعددة من الخضر والفواكه الموجهة للتصدير، مما ساعدتها على تقليل المخاطر وكسب حصص سوقية إضافية على المستوى الدولي.
- ساعد أسلوب التصدير المباشر الشركة في النفاذ إلى أسواق أجنبية عديدة، على غرار فرنسا، ألمانيا، دول الخليج العربي مثل الإمارات، وكذلك دول الجوار كالمغرب وتونس، مما مكّنها من توسيع رقعة زبائنها وزيادة عائداتها.

- شهد النشاط التصديرى لشركة نوفابريم تطويراً ملحوظاً من سنة لأخرى، بفضل مشاركتها المنتظمة في المعارض الفلاحية الدولية وال محلية، مما سمح لها بعقد صفقات جديدة وتوسيع شبكة علاقتها التجارية.

ساهمت استراتيجية التنويع والتتصدير المباشر في تمكين الشركة من اقتناص فرص تسويقية متعددة، خاصة مع ما تتمتع به من جودة عالية في منتجاتها الفلاحية، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية مقارنة بعده دول منافسة.

- كانت استراتيجية التنويع أداة ناجحة بالنسبة لشركة نوفابريم من حيث زيادة الأرباح وتنوع مصادر الدخل، حيث ساعدتها في تنوع تشيكيلة منتجاتها لتلبية حاجات مختلفة لشرائح متعددة من المستهلكين.

تعد جودة منتجات نوفابريم من خضر وفواكه عنصراً أساسياً في نجاحها التصديرى، إذ تعتبر هذه الجودة عاملأً حاسماً في بناء ثقة العملاء الأجانب وضمان استمرارية الطلب على منتجاتها.

- مكنت استراتيجية التنويع شركة نوفابريم من اقتحام أسواق دولية جديدة من خلال تكيف عروضها الزراعية مع خصوصيات ومتطلبات كل سوق، ودخولها في أنشطة إنتاجية متنوعة داخل نفس القطاع.

ساعد هذا التنويع في كسب ولاء المستهلكين الأجانب عبر توفير منتجات تستجيب لأذواقهم وتطبعاهم المتباعدة.

- وأخيراً، سمح هذا التوجه الاستراتيجي للشركة بتحقيق أرقام أعمال معتبرة من خلال إدخال منتجات جديدة باستمرار، مما يضمن لها نمواً مستداماً وربحية متزايدة من أسواق متنوعة.

يتضح من خلال هذه النتائج أن استراتيجية التنويع، إلى جانب التتصدير المباشر، شكلت حجر الأساس في نجاح شركة نوفابريم في اختراق الأسواق الدولية، وتعزيز مكانتها كمصدر زراعي واعد على الصعيد الإقليمي والدولي.

#### خلاصة الفصل:

من هذه الدراسة تتجه للجانب التطبيقي، حيث تم تحليل تجربة مؤسسة "نوفابريم" في مجال الاستثمار الزراعي والتصدير، قصد الوقوف على كيفية توظيفها لاستراتيجية التنوع في اختراق الأسواق الدولية. وقد تناول الفصل تقديمًا شاملًا للمؤسسة من حيث نشأتها، نشاطها، بنيتها التنظيمية، وأساليبها التقنية والإدارية في الإنتاج والتسويق. وأظهرت المعطيات أن نوفابريم تعتمد على الزراعة الحديثة، مما مكّنها من تلبية متطلبات الأسواق الأوروبية والخليجية.

كما تبيّن أن المؤسسة تنتهج استراتيجية تنوع شاملة، تشمل المنتجات، الأسواق، طرق الزراعة، وقنوات التوزيع، مما عزز من مرونتها التنافسية وقدرتها على مواجهة تقلبات السوق. وقد أفضى تحليل نتائج المقابلات مع مسؤولي المؤسسة إلى أن هذا التنوع لم يكن مجرد خيار إنتاجي، بل أداة استراتيجية فعالة ساعدت على تقليل المخاطر، زيادة المبيعات، وتحقيق التوسيع الدولي.

كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تواجه المؤسسة، تتعلق بالبنية التحتية، الإجراءات البيروقراطية، والمنافسة الشرسة، غير أن اعتمادها على الجودة، التخصص، والتسويق الرقمي ساعدها على تثبيت موطئ قدم في أسواق خارجية واعدة. وعليه، يمكن القول إن استراتيجية التوزيع المدروسة، المصحوبة بنموذج تصديري مباشر وفعال، قد شكلت رافعة أساسية لنجاح نوفابريم في الانفتاح على الأسواق الدولية وتعزيز مكانتها كمصدر زراعي منافس على الصعيد الإقليمي.

الخاتمة

## الخاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، أصبح تبني المؤسسات لاستراتيجيات تنوع مدرورة ضرورة ملحة لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية. لقد كشفت هذه الدراسة، من خلال تحليل تجربة شركة نوفابريم، أن التنوع ليس مجرد خيار توسيع، بل استراتيجية جوهرية تمكّن المؤسسات من التعامل ببرونة مع التحديات الناشئة، سواء كانت مرتبطة بالمنافسة الحادة، أو الحاجة إلى موارد جديدة، أو استهداف شرائح سوقية متنوعة.

وقد برهنت الدراسة على أن نجاح المؤسسات في اختراق الأسواق الدولية يعتمد بشكل أساسي على الفهم العميق للبيئة الخارجية، إذ يستوجب تحليل العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية المؤثرة قبل تبني أي استراتيجية توسيعية. فالخطط الاستراتيجي القائم على معطيات دقيقة يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مدرورة تعزز من فرص النجاح الدولي، مما يساهم في ترسيخ حضورها على الساحة العالمية.

بناء على ذلك، فإن استراتيجيات التنوع لا تقتصر على كونها أدوات توسيعية، بل هي نهج شامل يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة، تستند إلى تحليل بيئي دقيق وشراكات مدرورة تضمن دخول الأسواق المستهدفة بفعالية. وعليه، نوصي المؤسسات الجزائرية الطامحة إلى العالمية بأن تتعامل مع التنوع كمحور أساسي في خططها المستقبلية، مع التركيز على الابتكار والمرنة في التنفيذ لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أسمحت في تعزيز المعرفة حول استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية، ونطلع إلى أبحاث مستقبلية تعمق في هذا الموضوع من منظور أوسع، بما يخدم تطلعات المؤسسات في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، و منه توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها:

### أولا: نتائج البحث:

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلت إلى بعض النتائج و التي من خلالها قمنا بإقتراح بعض التوصيات

#### **1-نتائج الجانب النظري:**

- إختيار الإستراتيجية يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الإستراتيجي للمؤسسة، حيث تجد أماها عدة بدائل و خيارات يتم الاختيار من بينها بدلاً مناسباً لظروفها.
- تعتبر إستراتيجية التنوع مصدراً من مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال الدخول بتشكيله المنتجات الجديدة تكون ذات جودة عالية ومتمنية عن المنافسين.
- تساعد إستراتيجية التنوع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات أو من خلال إدخال منتجات موسمية.
- التنوع يؤدي إلى كسب ولاء المستهلك في قطاع معين من السوق وذلك بتلبية حاجاته المختلفة.

- تسمح إستراتيجية التنويع في المنتجات للمؤسسة بالحصول على أرباح معتبرة من خلال إدخال منتجات جديدة، فضلاً عن ذلك فهو يساعدها على الحصول على أرباح من حقول متعددة.
- يعتبر التصدير عنصر مهم لزيادة النمو والتوسيع للمؤسسة وتحقيق مكاسب و أرباح جيدة.
- إن التصدير يساهم بنسبة كبيرة لاختراق السوق الدولية حيث ساعد المؤسسات بالنمو والاستقرار في السوق الدولي، فالمؤسسة الأكثر تصديراً هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة.
- يعتبر التصدير من أسهل الطرق للدخول للأسواق الدولية لأنه لا يتطلب جهود كبيرة، كما أن مخاطره قليلة إلا أن تكاليفه كبيرة.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي:

- تعتمد مؤسسة نوفابريم على إستراتيجية التنويع في إختراقها للأسواق الدولية فهي تسعى إلى تطوير وتنويع و الدخول في أنشطة جديدة من أجل السيطرة و النمو و غزو الأسواق الدولية بالإعتماد على إستراتيجية التصدير كأسلوب من أساليب إختراق الأسواق الدولية.
- و من خلال دراستنا نجد أن مؤسسة نوفابريم تهتم بالسوق المحلي و الخارجي معا.
- مؤسسة نوفابريم تسعى جاهدة لتحقيق الأفضل دائماً للوصول إلى مستوى العالمية.
- بالرغم من العمليات التصديرية للمؤسسة لكن لاحظنا أن هنالك نقص في المعلومات الخاصة بالسوق الخارجي، وهذا راجع لعدم تطوير بحوث التسويق لديها مما يمكنها من معرفة حاجات ورغبات المستهلكين.
- الاهتمام المستمر بتحسين جودة منتجاتها.
- تسعى المؤسسة لإثبات وجودها في السوق الدولي وأن تكون الأقوى بين منافسيها، وهذا راجع إلى طبيعة المنتجات (الحضر و الفواكه)، ذات جودة عالية مقارنة مع منافسيها في نفس القطاع.
- هدف المؤسسة هو التوسيع والنمو في السوق، وكسب حصة سوقية جديدة بالحفاظ على وفاء الزبائن و كسب ثقتهم.
- إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع في المنتجات كان له دور كبير في إختراق الأسواق الدولية، حيث ساهم إدخال منتجات جديدة في رفع من رقم أعمالها من سنة لأخرى.
- تساعد إستراتيجية التنويع في المنتجات على إستغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة والتي تساهم في توسيع حصتها في السوق.

ومن خلال النتائج المتوصلاً إليها، يتبيّن أن إستراتيجية التنويع تلعب دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، سواء على المستوى الداخلي أو في سياق اختراقها للأسواق الدولية. فقد ساهم هذا التوجه الاستراتيجي في تنويع الإنتاج بفعالية، ما انعكس إيجاباً على رفع رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة. كما أتاح لها تقليل التكاليف وتحقيق وفورات إنتاجية، الأمر الذي مكّنها من تقديم أسعار أكثر تنافسية.

إلى جانب ذلك، يشكل التنوع حافزاً للمؤسسة لاعتماد معايير الجودة والحصول على الشهادات المعترف بها دولياً، مما يسهل عملية ولوج الأسواق الأجنبية. كما أن إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية يعزز من فرص كسب حصص سوقية إضافية، ويساهم في ترسيخ صورة المؤسسة في الأسواق المستهدفة.

أما على المستوى الداخلي، فإن تنوع المنتجات له أثر واضح في تطوير الموارد البشرية، حيث يُسهم في تنمية كفاءات العمال وتوسيع مهاراتهم، إذ أصبح العامل الواحد قادرًا على التعامل مع خطوط إنتاج متعددة وإنتاج أصناف مختلفة في وقت واحد، مما يعكس مرونة تشغيلية متقدمة داخل المؤسسة.

### ثانياً: نتائج إختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** تم تأكيد هذه الفرضية حيث غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات لأن إعتمادها على الأسواق المحلية فقط.

**الفرضية الثانية:** تم تأكيد هذه الإستراتيجية حيث أن عملية إختيار الأسواق الدولية هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة على التسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في إتخاذ قرارات تسويقية في المستقبل.

**الفرضية الثالثة:** تم تأكيد هذه الفرضية حيث تساهم إستراتيجية التنوع وبشكل كبير في توزيع المخاطر و تقليلها عن طريق دخول المؤسسة في أنشطة جديدة.

**الفرضية الرابعة:** تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن مؤسسة نوفايريم تعتمد على إستراتيجية التصدير المباشر في إخراقتها للأسواق الدولية دون وجود وسطاء أو وكلاء بينها وبين زبائنها حيث يساهم في توسيع نشاط المؤسسة إلى السوق الدولي، لأن التصدير أصبح ينظر له منزاوية جديدة ليس فقط تصريفاً للإنتاج.

**الفرضية الخامسة:** تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن المؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتمكن من إخراقتها بنجاح.

**الفرضية السادسة:** تم نفي هذه الفرضية حيث لا يصعب على أي مؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أساليب في إخراقتها للأسواق الدولية.

### ثالثاً: التوصيات:

بعد وقوفنا على بعض النتائج عند قيامنا بالدراسة قمنا بتقديم بعض المقترنات تمثل في ما يلي:

**- تعزيز التنوع في المنتجات وفق خصوصيات الأسواق الدولية:** ينبغي للشركة تبني نهج تطويري مستمر يراعي احتياجات المستهلكين في كل سوق مستهدف، مما يضمن تحقيق ميزة تنافسية قائمة على الابتكار والاستجابة الفعالة للتغيرات الطلب.

- **الاستثمار في البحث والتطوير:** يعد الابتكار محركاً رئيسياً للنمو في الأسواق العالمية، لذا ينبغي تعزيز الموارد المخصصة للبحث العلمي والتطوير التقني لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع المتطلبات البيئية والتكنولوجية المتعددة.
- **التركيز على الجودة والحصول على الشهادات الدولية:** يعزز امتلاك شهادات جودة معترف بها عالمياً، مثل ISO ، ثقة المستهلكين والشركاء التجاريين، كما يسهم في رفع تنافسية المنتجات في الأسواق الخارجية.
- **بناء شراكات استراتيجية مع الفاعلين المحليين:** إن التعاون مع موزعين وشركاء محليين في الأسواق المستهدفة يسهل عملية التوسيع ويحدّ من المخاطر المرتبطة بالدخول إلى أسواق جديدة، عبر الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم بالسياقات المحلية.
- **تبسيط أساليب الدخول إلى السوق الدولي:** ينبغي للشركة اعتماد مزيج من استراتيجيات التوسيع، تشمل التصدير المباشر، عقود التوزيع، الاستثمار المباشر، والمشاريع المشتركة، بما يتناسب مع خصائص كل سوق وظروفه الاقتصادية والتنظيمية.
- **تطوير وتأهيل الموارد البشرية:** يعد الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية، لاسيما في مجالات التسويق الدولي، إدارة الجودة، والتكييف الثقافي، عاملاً محورياً لتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في بيئات أعمال مختلفة.
- **تعزيز التواجد الرقمي والتسويق الإلكتروني:** يتطلب التوسيع الدولي تعزيز الحضور الرقمي عبر الإنترنت، من خلال استراتيجيات تسويقية حديثة، تشمل المشاركة في المعارض الافتراضية واستخدام منصات التجارة الإلكترونية لاستقطاب العملاء الدوليين بفاعلية أكبر.

### رابعاً: أفاق الدراسة:

- ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجذئيات المتعلقة به، يمكن أن تمثل آفاق الدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:
- مساهمة إستراتيجية التنويع في توزيع المخاطر.
  - إستراتيجية التنويع والإبداع التكنولوجي.
  - دور الاستثمار الأجنبي في اختراق الأسواق الدولية.
  - دور التحالفات الاستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية.

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة أعلاه، كما نرجو أن تكون قد وفقنا ولو جزئياً في معالجة هذا الموضوع و الإلمام ب مختلف جوانبه الأساسية، و الله الموفق والهادي إلى سوء السبيل.

# قائمة المراجع

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو النجا، د. محمد عبد العظيم، التسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2014.
2. الجوزي، أ.د جمila، دحماني، أ.د سامية، "دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015، ص 96.
3. عزوز، عبد الحميد، استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الجنوب للتمور بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2014-2015 "sudaco"
4. جعفر، عبد الله موسى إدريس، الإدراة الإستراتيجية، جامعة الطائف، قسم إدارة الأعمال، خوارزم العلمية، 2013.
5. حساني، د. رقية، بولطيف، أ. بلال، "استراتيجيات دخول الأسواق الدولية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2015، العدد 38/39.
6. كلايية، محمد نجيب، دبابيسية، زكريا، استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للعجائن، مذكرة ماجستير في تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة 8 ماي 1945، قمالة، 2018-2019.
7. نايلي، نوال، دور الترويج الدولي في اختراق الأسواق الخارجية دراسة حالة شركة التمور ومنتجاتها الزراعية "SODAPAL" ، مذكرة ماجستير في علوم التجارية الدولية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2016-2017.
8. صغيري، إيمان، دور التصدير في اختراق الأسواق الدولية - دراسة حالة مؤسسة حفيظي لتوظيف وتصدير التمور بسكرة، مذكرة ماجستير في تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2015-2016.
9. سعد، غالب ياسين، الإدراة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
10. محمد، هاني، الإدراة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
11. بوسليت، أميرة، دور استراتيجية التنويع في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة مؤسسة بيسكوفروي لصناعة البسكويت بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2017-2018.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
2. Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for Diversification." *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Bechet, T. P. (2008). *Strategic Human Resource Planning*. Wiley.
6. Belch, G., & Belch, M. (2018). *Advertising and Promotion*. McGraw-Hill Education.
7. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
8. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation*. Harvard Business Press.
10. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson.
11. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). "New Product Portfolio Management: Practices and Performance." *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351.
12. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education.
13. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
14. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
15. Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131–143.
16. Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign*. Prentice Hall.
17. Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management*. Pearson.
18. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice Hall.
19. Hill, A., & Hill, T. (2017). *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. Palgrave.
20. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
21. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2018). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
22. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
25. Lintner, J. (1956). "Distribution of Incomes of Corporations Among Dividends, Retained Earnings, and Taxes." *American Economic Review*, 46(2), 97–113.
26. Lynch, R. (2015). *Corporate Strategy* (6th ed.). Pearson Education.
27. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
28. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
29. Mobley, R. K. (2002). *An Introduction to Predictive Maintenance*. Elsevier.

30. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
31. Myers, S. C. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 81–102.
32. Nagle, T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge.
33. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
34. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
35. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
36. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation.” *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
37. Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
38. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2020). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
39. Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard Business SchoolPress.
40. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. Prentice Hall.
41. Sullivan, J. W., & Deckop, J. R. (2009). *Managing Human Resources*. Pearson.
42. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
43. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
44. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
45. Wireman, T. (2005). *The Handbook of Maintenance Management*. Industrial Press.

الملاحق

الملحق رقم (01):

شعار مؤسسة نوفابريم



الملحق رقم (02):

بعض المنتوجات الزراعية للمؤسسة





الملحق رقم (03):

## بعض صور من مشاركة الشركة في معرض safex



الملحق رقم (04):

## صور من محطة توضيب و فرز و تغليف المنتجات الفلاحية



الملحق رقم (05):

صور من داخل المستثمرة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 564 / ك.ع.إ.ت.ع / 2025

إلى السيد مدير: مؤسسة طهراوي  
بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعاكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات الازمة للطلبة:

- 1 عسلي طارق
- 2 لواں الصالح
- // -3

المسجلون بـ: قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر مالية وتجارة دولية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعروفة بـ  
"دور إستراتيجية التنوع في اختراق الأسواق الدولية"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/05/05

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والابحاث  
الميدانية بالكلية

محمد بنوي رشيد



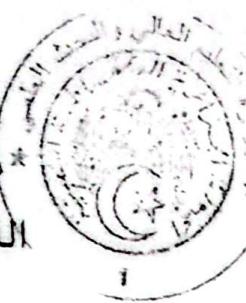
تأشيره المؤسسة المستقبلة



مذور راجع

27 مارس 2020

\* ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في ..... الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أسفله.

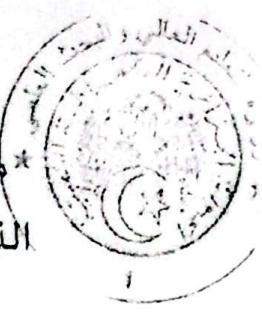
السيد(ة): عسلى هارق.....الصفة: طالب، أستاذ، باحث.....  
الحامى(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2018.28054.....والصادرة بتاريخ 19.09.2017  
المسجل(ة) بكلية / معهد الكلية الانصارية والتكنولوجية.....قسم العلوم التجارية  
والملقب(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: دور إستراتيجية التنوع في اختيار الأدوات الدولية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكademie  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 27.05.2020

توقيع المعنى (ة)

الملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في ..... 27 فبراير 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): لورا م. محمد المصالي طالب  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202842677 الصفة: طالب، أستاذ، باحث ..... طالب  
المسجل(ة) بكلية / معهد كلية المسلمين للعلوم التجارية قسم ..... العلوم التجارية  
والملكل(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: دور المرأة التجارية في اختراع الأوسواف ..... الولى

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكademie  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 27.05.2020

توقيع المعنى (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

26/05/2025 ..... بسكرة في :

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

## إذن بالطبع

أنا الممضى أسفه الأستاذ:

عبد الحق رايس

الرتبة: استاذ

قسم الارتباط : العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة: 1- طارق عسلی 2- لؤام الصالح

الشعبة العلوم التجارية

الشخص: مالية وتجارة دولية

عنوان: دور استراتيجيات التسويغ في اختراق الاسواق الدولية دراسة حالة شركة NOVAPRIM

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

