

# الاستراتيجية الدولية لمنظمات الاعمال- المفهوم - المراحل مع رؤى وتصورات عن متطلبات بناء استراتيجية لمنظمات الاعمال العراقية

أ.م. علاء فرحان طالب

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

## المدخل

تواجه منظمات الاعمال تطورات ومتغيرات دولية متسارعة ،بعد ان بدا اقتصاد العالم يتجه نحو التفاعل والعالمية ،مما تطلب منها ان تفكر في ايجاد اسواق ومنتجات ومواقع جغرافية تحقق لها امتدادات اقتصادية لانشطتها وفعاليتها وخاصة بعد ان اصبحت العولمة سمة اساسية لعالمنا المعاصر ومؤشرا قويا للتعبير عن النمو الحقيقي في الانتاج وعن القدرة التنافسية في السوق العالمية.

واذا كان الشعار الذي اندفعت وراءه منظمات الاعمال في بداية العقد الماضي هو "امتت او هاجر او تبخر" فان الشعار الذي تعالي في التسعينات ومابعدھا هو "عولم او تبخر Globalizeor Evaporate . مما يمثل تأكيد واضح على ان العولمة هو تيار قوي لا بد ان تنخرط فيه المنظمات الوطنية والاقليمية والعالمية التي تسعى لان تقوم وتتطور على اساس القدرات والمهارات والتقنية والمنافسة العالمية المستوى World-Class compitition .سأهم ذلك في بروز ظاهرة "عالمية منظمات الاعمال" التي تمتد جذورها الى ما قبل القرن التاسع عشر (بو قحف ;1999: 120 ) وهي المنظمات التي تصنع وتنتج منتجات في العديد من الدول وتصدرھا الى العديد منها وزاد عدد هذه المنظمات ودورها في ظل العولمة (Globlization ) واصبح

تأثيرها واضحا على الشعوب واسواقها الحقيقية العالم اجمع، واصبح التنافس اكبر بكثير من التنافس على سوق واحدة او منطقة جغرافية واحدة كما يقول عالم الادارة بينز دركر Drueker (1994:170) " وان الحصول على مركز الصدارة في احد الاسواق العالمية المتقدمة يستوجب الحصول على مركز الصدارة في كافة الاسواق العالمية "وهو ما يطلق عليه الاقتصاديين في العصر الحديث اسم اقتصاد عبر الامم.

اذن اتجاه المنظمات نحو العالمية جعلها تحت تأثير متغيرات بيئية دولية بجوانبها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التنافسية... الخ).

تطلب منها التفكير جديا في استخدام المدخل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التي تعزز مركزها التنافسي وبناء الميزة التنافسية حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنجاح وادامته وصيانتته.

على ضوء ما تقدم جاء هذا البحث ليجيب عن جملة من التساؤلات التي تمثل الاجابة عنها

اهدافا له وهي:-

- ما لمقصود بالعالمية والمحلية /تكامل ام تعارض؟.
- ماهو مفهوم المنظمات الدولية؟.
- لماذا تتجه المنظمات نحو الدولية؟.
- ماهي الصعوبات التي تواجهها عند التحول الى الدولية؟.
- ماهي الاستراتيجيات الدولية ومراحل بناءها؟.
- كيف وماهي متطلبات بناء استراتيجية دولية لمنظماتنا العراقية بالافادة مما طرح؟.

وقسم البحث لتحقيق الاهداف السابقة الى ثلاث فقرات /

الفقرة الاولى:- اطار فكري -مفاهيمي تضمن العالمية والمحلية -مفهوم منظمات الاعمال

الدولية ، مبررات الاتجاه نحو الدولية ،صعوبات الاتجاه للدولية.

الفقرة الثانية:-فتناولت مراحل بناء الاستراتيجية الدولية للمنظمات متضمنة صياغة

الاستراتيجية، تنفيذها، تقويمها ومراقبتها.

الفقرة الثالثة:-تناولت تصورات ورؤى عن متطلبات بناء الاستراتيجية دولية للمنظمات العراقية في ضوء الاطار الفكري السابق.  
واخيرا خاتمة تمثل خلاصة الافكار التي تناولها البحث.

## اولا: اطار فكري - مفاهيمي

### 1- العالمية والمحلية : تعارض ام تكامل Clobalizatoin and Locality

ان اتجاه المنظمات نحو التوسع في عملياتها الخارجية وتسويق منتجاتها التي تنتجها لسوقها المحلي (الصيد في البحيرة ) الى الاسواق العالمية (الصيد في المحيط)، ادى الى علاقة متوترة بين دعاة العالمية والمحلية، فظهرت نوعين من المعتقدات والافكار احدهما معتقد العالمية واطلق عليهم تسمية دعاة العالمية وافكارهم ساعدت على ظهور مدخلين للعالمية (نجم ، 1999:1) هما :-

#### 1. مدخل التوحيد

يمثل العالمية بصيغة التماثل في التقنية والاسواق والمنتجات وصولا في مراحلها اللاحقة الى الخصائص الاخرى بما فيها عولمة القيم والاخلاقيات، ويقوم على مسوغتين هما :-  
أ- ان الافراد في كل مكان هم متماثلون حتى وان بدوا مختلفين وتجسد ذلك احد دعاة هذا المدخل وهو الياباني اوهماي ( iohmae ) بقوله ان (أي فرد يرغب بالعيش والتسوق في كاليفورنيا ولكن ليس كل فرد هو من كاليفورنيا ، فالافراد رغم اختلافهم يتطلعون كلهم للعيش في كاليفورنيا.

ب.ان التقنية عالمية المستوى، بما تحقق من منتجات ذات جودة عالية وتكلفة ادنى، تعمل على توحيد الزبائن في طلب منتجات قياسية واحدة في العالم، ودليل ذلك وجود نماذج سائدة لمنتجات قياسية مستخدمة على نطاق العالم مثل ملابس الجينز، الكوكاكولا، الاحذية الرياضية، الهامبورجر... الخ .

#### 2- المدخل التكيفي :-

يمثل هذا المدخل العالمية بوصفه محلي ولكن بصيغة التنوع في البيئات والثقافات وصولا الى موزانيكية الاسواق والمنتجات.

اما دعاء مدخل المحلية ، فانهم يروجون الى تبني المحلية معتمدين في ذلك على مسوغات اساسية هي :-

ان الزبون العالمي يمكن قبوله كوحدة عضوية لاغراض احصائية بوصفه شخصا ولكن لايمكن قبوله كوحدة اجتماعية- ثقافية ، لذا فالموجود فعلا هو الزبون المحلي Local customer بظروفه وحاجاته وخلفيته الثقافية، كما ان هناك اختلافات بيئية تلقي بظلالها على حاجات الزبائن و رغباتهم وتجعلها متباينة ومن الصعب تجاوزها كما يدعو لذلك دعاءالعالمية . فضلا عن المدخلين السابقين -فهناك مدخل ثالث حديث يمثل الجمع بين الاثنين العالمية والمحلية في اطار تكاملي خلاق سواء من خلال رؤية استراتيجية مبتكرة (غير مقلدة في تكرار منتج واحد في البيئات المتعددة ) مع مزيج انتاجي مبتكر (يستفيد من القدرات والكفاءة الانتاجية في كل بيئة يتم العمل فيها ) ومحفظه المحلي - العالمي وصولا الى التمثيل الحقيقي للعو- المحلية ( Glo-local ) كتسمية مركبة بين العالمية والمحلية.

وتقدم شركة ماتسوشيتا (Matsushita) اليابانية نموذجا لهذا المدخل فهي ترى ان في البيئات المحلية حكمه و ثراء يجب التعلم منها والافادة من معطياتها لاغناء وتطوير منتجات الشركة على المستوى العالمي ، مما يجعلها تجمع بين تبني المحلية في انتاجها والرؤية العالمية معا .

يتضح مما سبق بان هناك اتجاهين سائدين للعلاقة بين العالمية والمحلية الاول (دعاء العالمية ، ودعاء المحلية ) ينظر اليها نظرة الضد احدهما الى الاخرى أي انهما في حالة تعارض اما الاتجاه الثاني ( مدخل العو- محلية ) فينظر اليها علاقة ذات اطار تكاملي تحقيق للمنظمة الفائدة من خلال الجمع لمنافعهما ان وضعت استراتيجية تحسن التمثيل الحقيقي لهما .

## 2- مفهوم منظمات الاعمال الدولية

تناولت الادبيات الادارية مفهوم منظمة الاعمال الدولية من خلال زاويتين عام يشمل المنظمات ذات المستوى المتفاوت من الاتجاه الدولي في اعمالها وتصل في مراحلها الاخيرة وتسمى متعددة الجنسية . اذ يرى ( Dymza ) ان الشركات المتعددة الجنسية هي حالة متقدمة من الشركات الدولية.

اما الزاوية الثانية:-فتعرف المنظمة الدولية من خلال معالمها الدولية وفق توافر عدد من المعايير فنجد (phatak:1994:23) حدد عدة معايير لاطلاق صفة المنظمة الدولية على أي منظمة اعمال ومنها وجود ستة فروع لها في الخارج او ان يكون (20 %) من مبيعاتها في الاسواق الخارجية ويكون لها انظمة توزيع في لاسواق الخارجية الاساسية التي تمكنها من تحقيق التداؤب العالمي (Global synergy) واخيرا الرؤية والقدرات الاستراتيجية العالمية.

على ضوء ماسبق نجد ان منظمة الاعمال تعتبر منظمة دولية عند توافر المعايير او بعضها منها وهي:-

- 1- الاخذ بالمنظور الدولي في الادارة واتخاذ القرارات ، حيث لا يكون لها اعمال في جميع البلدان وانما بعض منها ،الان متخذو القرارات يقومون بدراسة فرص الاعمال في جميع بلدان العالم ،اذن يتوافر لها الرؤية والقدرات الاستراتيجية الدولية.
  - 2- استثمار جزء كبير من موجودات المنظمة على المستوى الدولي وتصيح دولية في تقدير الخبراء اذا استثمرت (20%) من موجوداتها في دول اخرى ،واذا كانت مبيعات المنظمة وارباحها الناتجة عن اعمالها في الدول الاخرى نسبة (30%) من اجمالي ذلك.
  - 3- تقوم المنظمة بالانتاج دوليا وتدير مصانعها في عدد من الدول وتتراوح بين خطوط للتجميع ومصانع متكاملة.
  - 4-تقوم المنظمة التي تعمل في عدد من الانشطة تتراوح بين التصدير والاستيراد والانتاج المتكامل في الدول الاخرى وتكون صياغة مهمتها تدل على ذلك .
3. انواع المنظمات وفق الاعمال الدولية
- تقسم المنظمات وفق الاعمال الدولية الى ثلاثة منظمات كما يشير الكتاب (Wirght& Lynch: 2000:843) (others:1998 :282) وهي:-

### أ. المنظمة الدولية *International Organization*

وهي تلك المنظمات التي تشترك بحد ادنى او بشكل معتدل في العمليات الدولية ،حيث تشتري من منظمات اجنبية او تصدر منتجاتها الى بلدان اخرى او تمنح امتياز او ترخيص الى

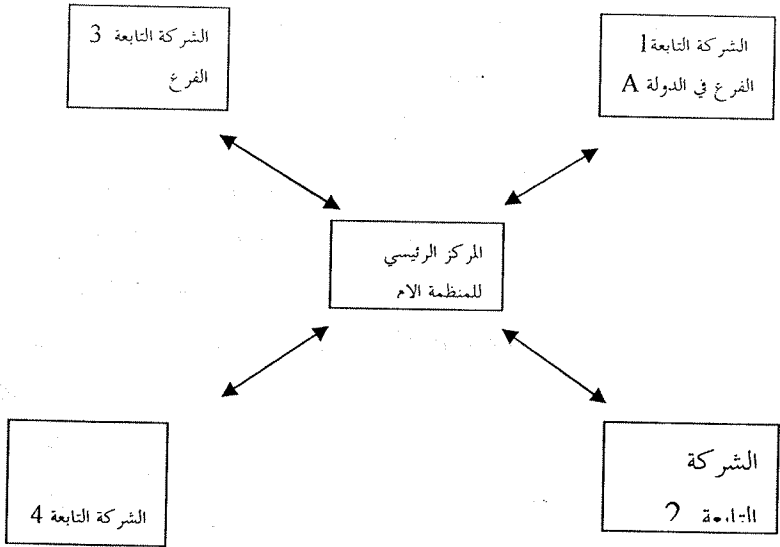
منظمات اخرى او انها تدخل في تحالفات استراتيجية مع منظمات خارج بلدها.

### ب- المنظمة المتعددة الجنسية *Multinational Organization*

هي المنظمات المشتركة بشكل كبير في العمليات عبر البحار من خلال الاستثمارات المباشرة في الخارج او شراء جزء او ملكية منظمات قائمة في تلك الدول ،وعمل فروع مستقلة لها في تلك الدول.

### ج- المنظمة العالمية *Global Organization*

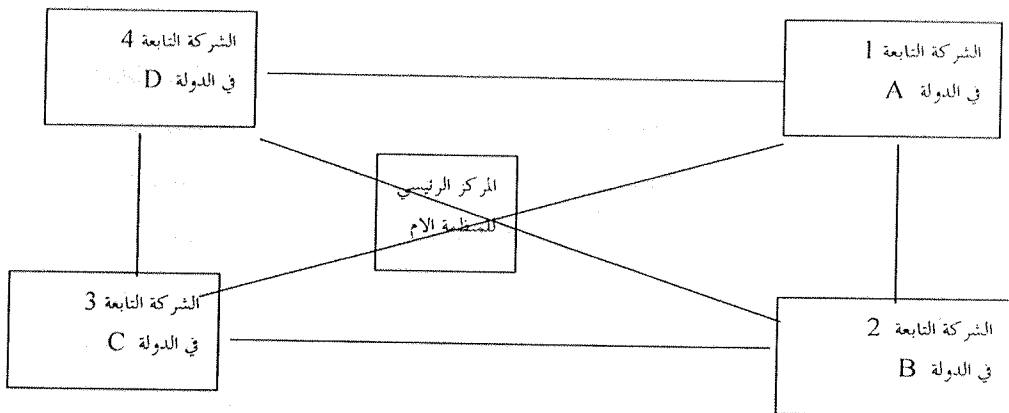
هي المنظمة التي تختار المشاركة الدولية الواسعة النطاق من خلال استثمارات مباشرة في الدول الاجنبية وتنشأ الفروع في تلك الدول ولكن تعمل فروعها معتمدة على بعضها البعض ويوضح الشكلين ( 1,2) العلاقة الثنائية بين المركز الرئيسي للمنظمة الام والشركات (الفروع) التابعة للمنظمات (الدولية ،المتعددة الجنسية،العالمية).



شكل (1)

العلاقة الثنائية بين المراكز الرئيسية (المنظمة الام) والشركات التابعة للمنظمات الدولية الدولية

source:(Wright& others:1998:298) او المتعددة الجنسية



## (2) الشكل

العلاقة الثنائية بين المركز الرئيسي والشركات التابعة (الفروع) للمنظمة العالمية

Source;(Wright&others :1998:298).

- وهناك من صنفها الى اربعة اصناف (ابو قحف ، 1995 : 374- 380 ) (ابو قحف، 1999: 130) وهي:-
- 1- الشركة الاجنبية : وهي الشركة التي تملك او تدير بصورة مباشرة او تمارس ( بصورة غير مباشرة ) نشاطا استثماريا سواء في مجال الانتاج او التسويق او الخدمات خارج الدولة الام ، بغض النظر عن عدد الدول المضيفة .
  - 2- الشركة الدولية : وهي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة اجنبية او اكثر .
  - 3- الشركات المتعددة الجنسية : ويعرفها فرنوت بان المنظمة التي يزيد رقم اعمالها او مبيعاتها السنوية عن ( 100 ) مليون دولار والتي تملك تسهيلات او فروعاً انتاجية في ست دول اجنبية او اكثر .
  - 4- الشركة غير الوطنية : هي بالتقريب نفس الشركة المتعددة الجنسية غير ان هيئة الامم المتحدة تفضل استخدام هذا المصطلح بهدف تقليل الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من مصطلح الشركات المتعددة الجنسية.

## \* انماط المنظمات الدولية

قدم ( perlmuter ) اربعة انماط للمنظمات الدولية ( ابو قحف، 1999 : 132 ) .

1- النمط المركزي وحيد الجنسية Ethnocentric Enterprise  
أي تكون المنظمة وطنية اساسا ولكنها تملك فروعاً انتاجية في بعض الدول الا ان جميع القرارات تتخذ في المراكز الرئيسي للمنظمة الام .

2- النمط اللامركزي Polycentric Enterprise  
تمتاز فروع المنظمة في ظل هذا النمط من المنظمات بدرجة عالية من حرية التصرف واللامركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن تعدد الجنسيات المالكة للمنظمة .

3- النمط الجغرافي : تتميز المنظمات في ظل هذا النمط بالتكامل والانتشار الجغرافي لانشطتها على مستوى العالم فضلا عن التأثير بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الام ومحاوله فرضها في الدولة المضيفة .

4- المنظمات المتعددة الملكية Multiple owership Enterprisises  
يمتاز هذا النوع بتعدد جنسيات ملاك المنظمة وانتشارهم الجغرافي .

## 4- الاتجاه الى الدولية

تورد الادبيات الادارية ( ) ( Wit& Meyer:1998:743-755 )  
(HITT&OTHERS:2000:320)

عدة اسباب تعتبر فرص ( Opporunites ) تدفع المنظمات الى التوسع في اعمالها الى الاسواق الدولية منها:-

أ-زيادة حجم سوق المنظمة /حيث تهدف المنظمة من الاتجاه الى الدولية لتوسيع سوق منتجاتها لامتصاص الطاقة الفائضة وتقليل تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة ،وحتى تتمكن من توزيع المخاطر الاقتصادية على اكبر عدد من الاسواق وخير مثال على ذلك ماحصل لشركة (فورد) عندما انخفضت حصة الشركة في الاسواق الامريكية الى اقل من (25%) عام 1980 ،عوضت ذلك بما حققته باسواق بريطانيا من خلال زيادة حصتها التسويقية الى (32 %) ب-تمكن منظمات الاعمال من اكتساب ميزة في الموقع المختار ( Advantage



(inlocation) من خلال السعي لإنشاء امكانات انتاجية قليلة التكلفة في المواقع منها القرب من المواد الاولية او الموارد البشرية الرخيصة كما هو الحال في التصنيع في مناطق جنوب شرق اسيا والمكسيك والهند او تمكينها من الحصول على التقنية الجديدة والحديثة عن طريق المشروعات المشتركة.

ج- تستطيع من خلال هذا الاتجاه تامين مصادر المواد الاولية عن طريق المشاركة الدولية في البحث عن او تصنيع ونقل وتسويق المواد كما هو حاصل مع شركات المطاط بامتلاكها المزارع المطاط في جنوب شرق اسيا.

د-الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية نتيجة لتطور طرائق ووسائل الاتصالات بين مختلف دول العالم .

هـ- للتخلص من الحماية الكمركية التي تفرضها بعض الدول على بعض المنتجات التي ترد الى اسواقها ،اضافة الى تقليل المنافسة المحلية.

و- لخلق المركز المؤثر في القرار السياسي لبعض الدول التي ترتبط معها بمصالح اقتصادية او التي تحتاج لها المنظمات في عمليات تسويقها ونتاجها.

ح- زيادة الحجم الاقتصادي والتعلم ( Learning )، ان زيادة حجم المنظمة وخبرتها في السوق المحلية ،يجعلها تفكر في توسيع نشاطها نحو الاسواق الخارجية للاستفادة من هذه المميزات التي تتحلّى بها .

ز- معدل العائد على الاستثمار ( Retun on Investment )، ان ارتفاع معدلات العائد على الاستثمارات في الاسواق الاجنبية تعتبر عامل مشجع لتوجه المنظمات لهذه البلدان والعمل فيها .

## 5 - صعوبات الاتجاه نحو الدولية

على الرغم من المزايا التي يحققها الاتجاه نحو الدولية في الأعمال ،الا أن هناك صعوبات تتعلق بالتوسع الدولي منها ( certo&hers ) ( wit&Meyer :1998:793-755 ) ( :1990:430 ) .

- 1- اختلاف البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية القانونية، والثقافية) التي تعمل فيها المنظمات الدولية جعلتها أكثر عرضة للمخاطر وأكثر حاجة لرسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة .
- 2- المعاملات المعقدة بين المنظمات الدولية والدول المختلفة التي تعمل بها بسبب السيادة المستقلة لكل منها .
- 3- البعد الجغرافي واختلاف الممارسات التجارية وغيرها من العوامل التي تؤدي الى صعوبة الاتصالات بين المنظمة الام والفروع التابعة لها.
- 4- الحاجة الكبيرة لتصميم نظم للمعلومات لربط جمع اجزاء المنظمة .
- 5- صعوبة تحليل الهيكل التنافسي الحالي والمستقبلي في عدد من الدول نتيجة تفاوت في هيكل الصناعة والممارسات التجارية فيها.
- 6- تواجه المنظمات ليس التفاوت في البيئات القومية للدول التي تعمل فيها فحسب وانما تواجه المنظمات الإقليمية مثل (السوق الأوروبية المشتركة، منظمة التجارة الحرة بأمريكا اللاتينية)، إضافة الى مؤسسات الأمم المتحدة مثل البنك الدولي ومؤسسة النقد الدولي وغيرها.

## ثانيا: مراحل بناء الاستراتيجية الدولية

تتضمن هذه الفقرة اربعة مراحل اساسية هي تحليل بيئة الاعمال الدولية، صياغة الاستراتيجية strategy Formulation تنفيذ الاستراتيجية strategy implement ، تقويم ومراقبة الاستراتيجية strategy Evaluational وفيما يلي شرح لهذه المراحل:-

### 1- تحليل بيئة الأعمال الدولية

يتطلب من المنظمات التي تعمل في البيئة المحلية فهم اهم متغيراتها(الاقتصادية، السياسية، والقانونية، الثقافية، التكنولوجية) وتحركات المنافسين والمستهلكين الذين تسعى لاشباع رغباتهم وحاجاتهم وتراعي ذلك في قراراتها. وعند توجه المنظمة الى الأسواق الدولية فأنها تواجه نفس المتغيرات الداخلية والخارجية ولكن في ظل خصائص بيئية مختلفة تماما تمتاز بالتعقيد والاختلاف من بلد الى اخر ، مما يتطلب تحليل تلك المتغيرات و طبيعة الاختلاف ومراعاتها عند صياغة استراتيجيتها الدولية .

## \* المتغيرات السياسية والقانونية

ان المنظمة المحلية عند توجيهها للعمل في بلدان خارجية تواجه انظمة سياسية مختلفة عن النظام السياسي لبلدها في فلسفته وفي درجة استقراره وفي نظراته التي تلك المنظمة مما يتطلب منها التكيف لمتغيرات الحيز السياسي الذي تتعامل معه . فمثلا تنعكس طبيعة العلاقة السياسية في البلد الام للمنظمة والقطر الذي تعمل فيه سلبا او ايجابا على نشاطها ،ويؤدي عدم الاستقرار السياسي الى تغيرات تؤدي الى الاضرار بالمنظمة مثل اجراءات التأميم والمصادرة نتيجة تغير النظام السياسي.

كذلك الحالة بالنسبة للقوانين وتباينها تؤثر على نشاطات المنظمات الدولية ،فمثلا تمتلك بعض الدول قوانين صارمة لاستخدام وطرده العاملين او فرض نسبة مئوية من أولئك الذين تعينهم المنظمة في اعمالها الدولية ،يجب ان يكونوا من البلد الذي تعمل فيه .( Wright& others:1998:284 ).

## \* المتغيرات الاقتصادية

تتمثل بنوع النظام الاقتصادي والسياسة746: 1998 :

## \* المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تتباين الشعوب في القيم والمعتقدات والتقاليد اضافة الى مستوى التطور الثقافي والذي ينعكس على اذواق المستهلكين ونظرتهم الى السلع حيث ان توجه المنظمات الى بلدان اجنبية يتباين الأفراد فيها ثقافيا عن المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة مما يتطلب منها التكيف لها.

## \* المتغيرات التكنولوجية

تمتلك التكنولوجيا تأثيرا كبيرا على عمليات المنظمات الدولية فالعديد من الدول النامية ترحب بالمنظمات الدولية ودخولها الى أسواقها باعتبارها وسيلة الحصول على التقنية المتقدمة من الخبرة الإدارية وتوظيف العمالة المحلية وتدريبها ،مما يتطلب من المنظمات الدولية تعديل التكنولوجيا لتلائم مع ظروف كل دولة تعمل فيها وهنا تقف امام مشكلة الموازنة بين التكلفة اللازمة لاحداث هذا التغير والعوائد المتوقعة منه (Wheelen&Hunyer:1999:431).

## \*بيئة الصناعة

تختلف طبيعة منافسة الصناعة في الميدان الدولي من دولة الى اخرى ،حيث تمتاز بيئة الصناعة الدولية بالتعقيد مما يتطلب من المنظمات الدولية تحليلها لبيان الفرص التهديدات فيها (Wright & others:1998:240 )

يتبين مما سبق ان تحليل البيئة الخارجية يهدف الى تحديد الفرص الاستثمارية للمنظمات العالمية في العديد من الدول وكذلك تحديد المخاطر (Risks) البيئة التي تتعرض لها ،وعلى اساسها تحدد العوامل الخارجية الحرجة Faelors ( External critical ) والتي تؤثر على الخيار الاستراتيجي للمنظمات الدولية.

### \* تحليل البيئة الداخلية

يتطلب من المنظمات الدولية تحليل بيئتها الداخلية وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف وعلى اساسها تحدد العوامل الداخلية الحرجة (Internal critical Factors) وكميات ونوعيات الموارد المتوفرة او عناصر التفوق للمنظمة.

## 2- صياغة الاستراتيجية Strategy formulation

على ضوء معطيات التحليل البيئي والاستراتيجي ،تعمل المنظمة الدولية على صياغة رسالتها (Mission) والتي تمثل المهمة الجوهرية لها من دخول الاعمال الدولية وتعبر عن الرؤية العامة من جهة وعن انشطتها ومصالحها وقيمتها الاساسية من جهة اخرى ثم تضع اهدافها والتي تمثل عملية تحول الرؤية الاستراتيجية والرسالة الى اهداف اداء محددة ،التي قد تمثل لبعض المنظمات الدولية الاداء الافضل (Better Per fomance) ،الابداع (Innovation) . ( Hitt & others: 2001: 317 )

ثم تحدد الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمات التنافس في الاسواق الدولية. ويرى الكتاب (Hitt & others :2001: 331) ،( Mintezberg &Quian:1996 ) ان الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في هذا المجال تقع بين قطبين من (739) الاستراتيجيات يمثل الاول بالاستراتيجية العالمية ( Global strategy) ثم الثاني استراتيجية الاقطار المحلية المتعددة (Multidomestic strategy) .

وفيما يلي وصف لهذه الاستراتيجيات.

#### أ. استراتيجية الاقطار المحلية المتعددة (خصوصية الاقطار) **Multidmestic strategy**

وفق هذه الاستراتيجية فان قرارات عمليات المنظمة تكون لامركزية ، حيث ان كل وحدة اعمال استراتيجية (فرع) في كل بلد ، على درجة من الاستقلالية العالية لخدمة سوق ذلك البلد ، وترکز هذه الاستراتيجية على المنافسة وفق كل بلد (HITT&others: 2001: 331) أي ان المنظمة تنافس في كل بلد (او جزء منه) بصورة مستقلة عن التنافس في باقي البلدان (المنافسة على اساس قطري) ولذا تصمم المنظمات التي تنهج هذه الاستراتيجية مزيجها التسويقي بشكل خاص لكل سوق وتعامل كل سوق بصورة مستقلة عن الاسواق الاخرى (pitts&lie:1996:193).

ويشير الكتاب (Mintezberg&Quin:1996:740)،(pitt&Lie :1996 :193) بان

هذه الاستراتيجية تعكس عدة اتجاهات منها:-

- عدم نمطية المنتجات وتكيفها لسوق كل بلد.

- اعداد الخطط التسويقية لكل سوق بصورة مستقلة.

- الحاجة للاستجابة المحلية عالية والحاجة للتكامل العالمي منخفضة (شكل 3)

- المحافظة على النوعية والعلامة التجارية عبر مختلف الاسواق لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

- توجيه أنشطة اضافة القيمة بشكل خاص لكل سوق.

#### ب- الاستراتيجية العالمية (Global strategy)

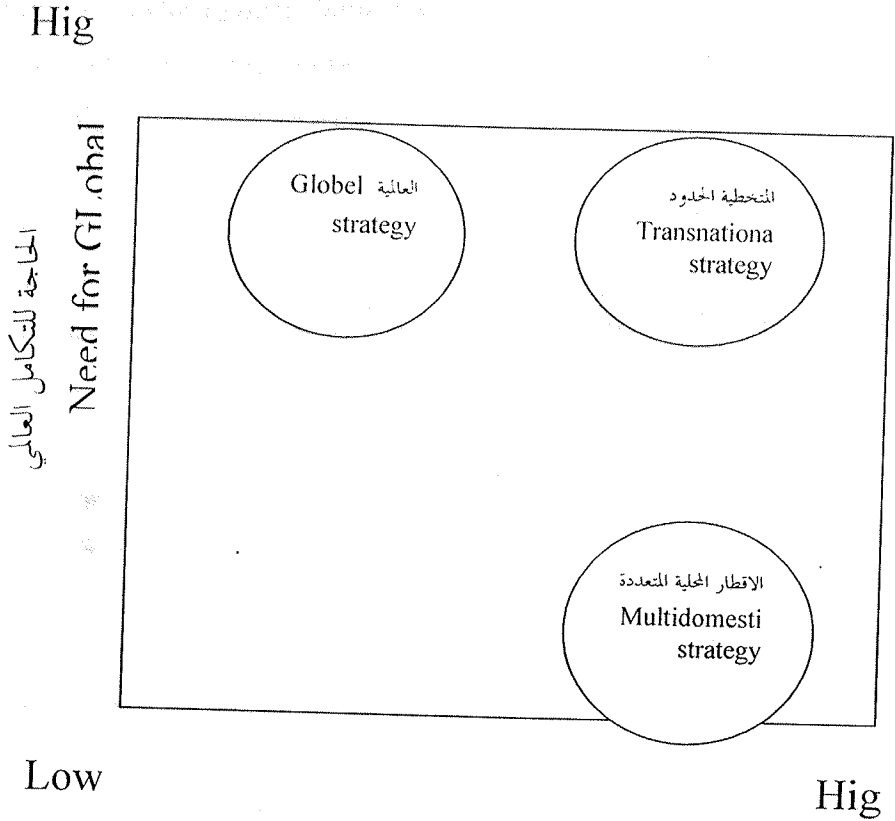
تفرض هذه الاستراتيجية التوجه بمنتجات نمطية بشكل عالي الى مختلف بلدان العالم وبالنتيجة فان الاستراتيجية التنافسية مركزية ، (Hill&Jones:1999:332:333)، أي ان المنظمة التي تبني هذه الاستراتيجية تنظر الى العالم كوحدة واحدة ، وان عملياتها تكون مركزية من خلال المنظمة الام التي تسيطر على ما يحدث في كل بلد بشكل كبير والمنظمات التي تتبعها هي منظمات عالمية ، تعمل على تحقيق تكامل بين عملياتها المحلية والخارجية لغرض تكوين مشروع موحد (pitt&Lie:1996:188).

ويحدد الكتاب (Mintezberg&Quiun:1996:740) (199 - 1996:188) )  
(Hitt&others:2001:203) عدد من الخصائص لهذه الاستراتيجية هي:-  
- انتاج منتوجات ذات نمطية عالية.

- قرارات المنتج او تطويره ذات اعتبار عالمي.
- اقتصاديات حجم عالمية بالاستفادة من الابتكارات المركزية التي تتم داخل المنظمة الام مستخدمة لمواردها المركزية والابتكارات على مستوى الفروع ومواردها .
- تنسيق عالمي في التسويق والبيع .
- الحاجة للاستجابة المحلية منخفضة والحاجة للتكامل العالمي عالية (شكل 3)  
توسيع ميزتها التنافسية من خلال الربط لمختلف عملياتها في نظام موحد .

#### ج-الاستراتيجية المتخطية الحدود (المختلطة) (Transnational strategy ) (

أنها استراتيجية تنجز اكثر من هدف :الاول:الكفاءة العالية (Global efficiency)  
والثاني:استجابة محلية عالية(Local responsiveness)؛ إلا ان تحقيق هذه الأهداف أمر  
صعب لان أي هدف له متطلباته فالاول يتطلب تنسيق عالمي(globel coordination) بينما  
الثاني يتطلب مرونة محلية (Local flexibility) وان المرونة المحلية تبنى بروية مشتركة  
(shared vision) والتزام فردي (individual-commitment) من خلال شبكة تكاملية  
لفروع المنظمة لتعيد استراتيجيتها . وقد تستخدم مزيجا من الاستراتيجيات السابقة ، او تحافظ  
على المرونة المحلية ولكن بتوجيه شامل من المنظمة الام (سيطرة مركزية) ، فمثلا خلال  
التسعينات استخدمت شركة فورد (Ford) استراتيجية الاقطار المحلية المتعددة  
(Multidomestic) لادارة عملياتها بشكل لامركزي في شمال امريكا واوربا بالاضافة  
الى استراتيجية عالمية (global strategy) . (HITT& others:-2001:333).



شكل (3)

الحاجة لاستجابة محلية

Need for local Responsiveness International corporat..Level  
strategies source.(Hitt&others:2001:333

ويضيف الكاتبان (Pitt&Lie:1996:196) استراتيجية رابعة هي:-

### ع-الاستراتيجية الدولية International strategy

وفق هذه الاستراتيجية فان عمليات المنظمة تكون مركزية ،حيث تكون المنظمة الام هي المسيطر على الفروع وتوجيه عملياتها مع اعطاء استقلالية للفروع عن بعضها،فمثلا عمليات الابداع والابتكار في

فروع المنظمة لانتشر من خلال الفروع ذاتها كما في المنظمات المتخطية الحدود وانما يتم من خلال المركز الرئيسي للمنظمة الام.

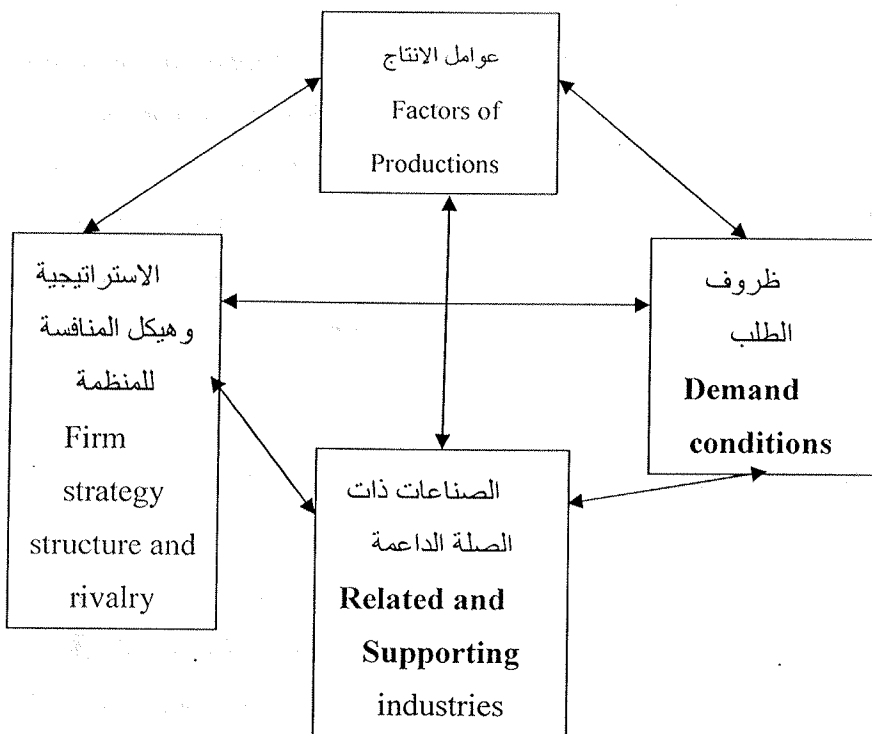
### • الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الدولية(International Business)

#### –Level strategy

تحدد استراتيجيات مستوى وحدات الأعمال الكيفية التي تتنافس بها المنظمة في مجال أعمال أو صناعه معينة في ظل الظروف الدولية (Pitt&Lie:1996:88) وتهدف الى بناء ميزة تنافسية دولية لوحدة الأعمال و لقد وضع بور تر ( Porter ) (HITT&others:2001:320) نموذج مطور في مجال الميزة التنافسية للأمم .

(The competitive advantage of nations)،حيث حدد أربعة أبعاد (dimensions) (Porter) تتفاعل جميعا لتشكّل ما يسمى الماسة الوطنية (National Diamond) والتي تمثل برأي (Porter) ميدان التباري (playing field) الذي تؤسسه كل دولة والإطار (context) الذي تنمو فيه المنظمات وتتعلم كيفية التنافس ويوضح ذلك الشكل التالي





شكل رقم (4)

Determinants of National advantage source (HITT&others  
:2001:326)

يلاحظ من الشكل (4) بان الميزة تتألف من اربعة ابعاد (dimensions).  
الاول عوامل الانتاج ( ( Factors production for وهي المدخلات الضرورية لاي  
صناعة (العمل ، راس المال ، نظم الاتصالات ، ثقافة مهارات العاملين ... الخ). اما البعد الثاني  
وهي ظروف الطلب (demand conditions) وتحتل خاصية وطبيعة حجم  
حاجات المشترين في سوق البضائع والخدمات حيث تمثل فرض للمنظمة الدولية تسعى  
لاستغلالها. اما البعد الثالث وهو الصناعات ذات الصلة والساندة

«(Related and supporting industries) فمثلا ايطاليا اصبحت القانده في صناعة الاحذية والسبب هو وجود الصناعة ذات العلاقة الداعمة. واخيرا البعد الرابع فهو الاستراتيجية، الهيكل، المنافسة للمنظمة (firm strategy Kstructure and rivalry)، حيث ان نمط الاستراتيجية والهيكل يختلف من بلد الى اخر حسب طبيعة الظروف السيئة الساندة . وعند تنفيذ الاستراتيجية المناسبة تحقق الميزة التنافسية الدولية للمنظمة . وهناك أربعة انواع من الاستراتيجيات لوحيدات الأعمال الدولية كما يحددها (HITT&others:2001:330) هي:-

### 1 - استراتيجية قيادة الكلفة الدولية International cost leadership strategy

تتمكن المنظمة بموجب هذه الاستراتيجية من جعل كلفة انتاج منتجاتها ادنى من معدل المنافسين في الاسواق الدولية سواء من خلال التسهيلات التي تحصل عليها من اختيار الموقع المناسب في بلد معين يمتاز برخص قوة العمل او القرب من المواد الاولية ، وبذلك تستطيع تحقيق عوائد اعلى من المنافسين وتوسيع حصتها السوقية بالرغم من المنافسة الدولية.

### 2 - استراتيجية التميز الدولية International Differentiation strategy

تقتضي هذه الاستراتيجية جعل المنتج منفرد للمشتري وقد يكون التفرد في هيئة وشكل المنتج ، الخدمة المقدمة ، العلامة التجارية او شبكات التوزيع الا انه لايعني اغفال الكلف (Bowman ,:1990:53-54) وخير مثال على تبني هذه الاستراتيجية هي الشركات الكيماوية الالمانية (. (HITT:2001:322)

### 3 - استراتيجية التركيز الدولية International Focus strategies

تتجه الاستراتيجية السابقتين الى السوق بصورة عامة ، اما هذه الاستراتيجية فان المنظمة تركز على جزء معين من السوق باستخدام اما استراتيجية الكلفة الوطنية او استراتيجية التمايز .

### 4- استراتيجية التكامل قيادة الكلفة /التميز الدولية

International Integrated cost leadership /Differentiation strategy.

ان المنظمة استراتيجية التكامل اصبحت ممكنة التحقيق بسبب نظم التصنيع المرنة وتطور شبكات المعلومات ونظم ادارة الجودة الشاملة وبسبب اتساع الاسواق والمنافسين وتستخدمها المنظمات للاستفادة من مزايا الكلفة الواطنة والتميز الا ان تطبيقها يحتاج الى الادارة الكفوءة وقد استخدمت شركة كتر بلر للمعدات (caterpillar) الثقيلة هذه الاستراتيجية ونجحت فيها .

### • اختيار أساليب (طرائق) الدخول للأسواق الخارجية

#### choice of international Markets Entry modes

يتباين الباحثون في المصطلح الذي يطلق على هذه الطرائق فبعضهم يرى بأنها إستراتيجيات واخر طرق وأساليب إلا ان الباحث يتفق مع (HITT&others) بانها بانها أساليب او طرائق لاتفاقها مع تسلسل الموضوع وان التسميات لاتقلل من المضمون لانه الشيء المهم كما انها تتباين من حيث مستوى الاستثمار ودرجة المخاطرة والجهد الاداري المبذول والكلفة .

وقد صنفها الكتاب (HITT&others:2001:333.335) ، (kotler:1996:917) الى

مايأتي:-

### 1 - التصدير Exporting

كانت بداية بعض المنظمات للتوسع الدولي من خلال تصدير المنتجات او الخدمات الى

بعض الاقطار وياخذ التصدير شكلين هما:-

#### أ- التصدير غير المباشر Indirect exporting

هو العمل من خلال (وسطاء ،شركات ،افراد،وكلاء ،منظمات تعاونية) ويعتبر ابسط

اساليب الدخول للأسواق ويمتاز بمخاطره منخفضة وكلفة قليلة ورقابة قليلة.

#### ب-التصدير المباشر direct exporting

هو ان تعمل المنظمة بشكل مباشرة في تصدير منتجاتها الى الاسواق الخارجية سواء من

خلال انشاء مكاتب للبيع في تلك الاسواق او استخدام وكلاء اجانب او انشاء قسم للتصدير

الدولي او ممثلي مبيعات التصدير المتجولين (Treveling export Representatives)

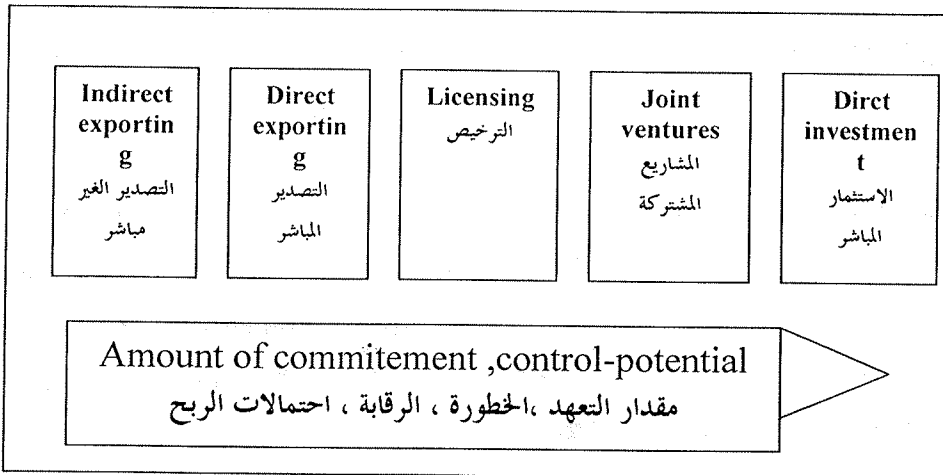
## 2 - الترخيص Licensing

يقصد به ترتيب معين تتمكن بمقتضاه المنظمة المرخص لها من شراء حقوق معينة غير ملموسة لاستخدامها في بلادها نظير مدفوعات مالية متفق عليها، وقد تكون هذه الحقوق استخدام (الاسم التجاري، العلامة التجارية، المعرفة التقنية، براءة اختراع، اسم المنظمة). ويمتاز بانخفاض التكاليف وقلة المخاطرة والاستثمار والرقابة، ويصلح استخدام هذا الاسلوب عند تمتع المنظمة بعلامة تجارية مرموقة ولكن ليس لديها الموارد للدخول للاسواق الخارجية

### \* التحالفات الاستراتيجية strategic alliances

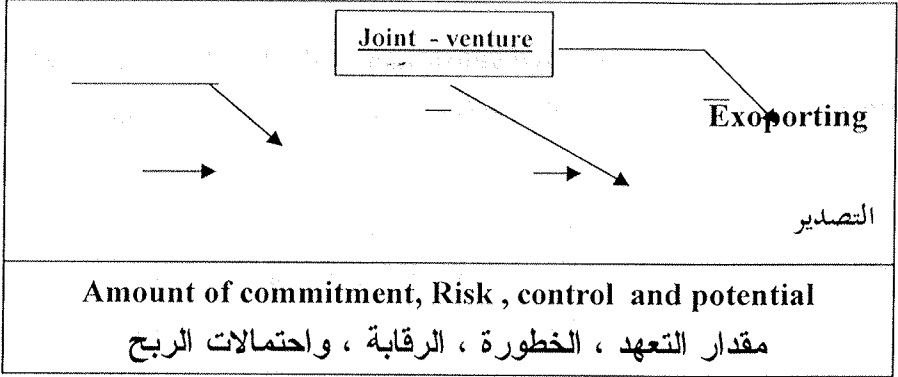
شاعت هذه الاستراتيجية في العقد الاخير من القرن العشرين وتمثل اتفاقات تعاون بين مجموعة من المنافسين الدوليين بصيغة مشاريع مشتركة (Joint ventures)، حيث تحصل المنظمة بموجبها على حقوق ملكية دولية مقابل قدر اقل من المخاطرة المشتركة والكلف المشتركة، الموارد المشتركة، وقد تاخذ المشروعات شكل مشاركة بين المنظمة الدولية ومنظمة اخرى في الدولة المضيفة.

وخير مثال لذلك شركة (IBA) الامريكية بالرغم من مركزها



شكل (5)

source:(kotler&Aremestrog:1996:409)



شكل ( 6 )

Source: (Kotler&Aremestrog:1999 : )

المرموق في الاسواق العالمية ومع هذا لم تستطع الاستغناء عن المشاركة مع (40) شركة دولية منها بعض المنظمات الكبرى في اليابان (Pitt&Lie:1996:216) .  
ويلاحظ من الشكلين (6, 5) كيف ان (كوتلر) صنفها في كتابه طبعة 1996 الى خمسة اساليب اما في كتابه طبعة 1999 وجعلها ثلاثة اساليب رئيسية بعد ضم عدد من الاساليب مع بعضها (شكل 6)

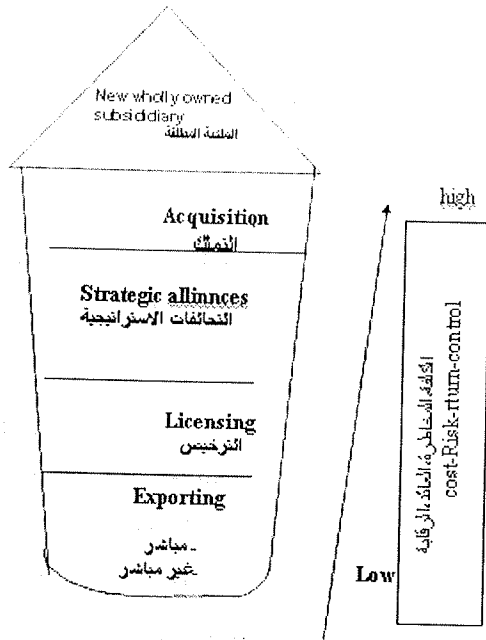
### 3 - التملك (ACQUISITION)

في ظل حرية التجارة في الاسواق العالمية بدأت تحتل هذه الطريقة اهمية كبيرة ويقصد بها شراء منظمات كاملة او اسهم في البلدان المراد الدخول الى اسواقها الا ان اكثر شيوعا اقامة الفروع في الخارج ولقد استخدمتها الشركات الاوربية بشكل واسع مستفاد من مشروع الوحدة الاوربية European union حيث تم حصول (133) تملك لشركات اوربية خلال التسعينات. (Hitt&others:2001:341) ويطلق بعض الكتاب (kotler:1996:40) على هذا الاسلوب الاستثمار المباشر (direct in venstmeut) ويمتاز هذا الاسلوب بالمخاطرة العالية وكبر حجم الاستثمارات

## 5- الملكية الجديدة المطلقة (الكاملة) New wholly owned subsidiary

تلجأ المنظمة الدولية عند الرغبة في شراء ممتلكات منظمة أخرى الى تطبيق اسلوب يطلق عليه الحقول الخضراء

(green field) حيث تبني مصانع لها من الاساس على انفاذ المنظمة التي تم شراءها مما يعطيها حرية تصميم مصانعها واختيار الموردين والقوى العاملة . الا ان هذا الاسلوب معقد وذو مخاطرة عالية جدا ويحتاج الى رقابة عالية (HITT&others:2001:342)



شكل (7)

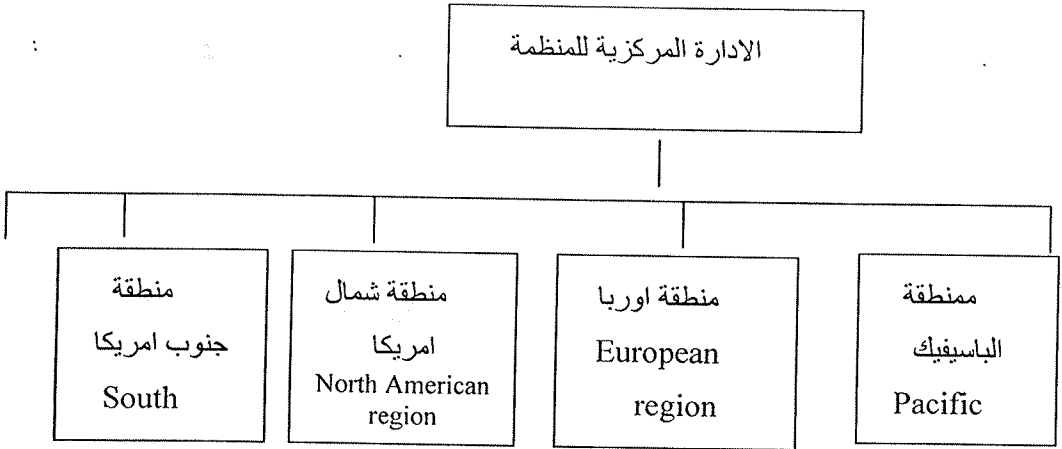
اساليب الدخول الى للاسواق الدولية المصدر اعداد الباحث

### 3- تنفيذ الاستراتيجية الدولية Internatinal strategy implement

تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الدولية تهيئة بعض المتطلبات منها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لعمل المنظمات الدولية، دراسة وتحديد ابرز الاختلافات الثقافية واخذها بنظر الاعتبار تشجيع الاساليب والطرق الادارية العالمية

وفي مجال اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فهناك هيكل تنظيمي ملائم لكل خيار استراتيجي للمنظمات العالمية حددها (Hitt& Jones:463) بالاتي:-

أ. استراتيجية الاقطار المحلية المتعددة والهيكل التنظيمي عندما تتبع المنظمات الدولية استراتيجية الاقطار المحلية المتعددة تستخدم المنظمة الهيكل التنظيمي الذي يمتاز للامركزية، حيث يكون الفرع في كل بلد على درجة من الاستقلالية لخدمة سوق ذلك البلد او مجموعة البلدان، كما في الشكل التالي :-



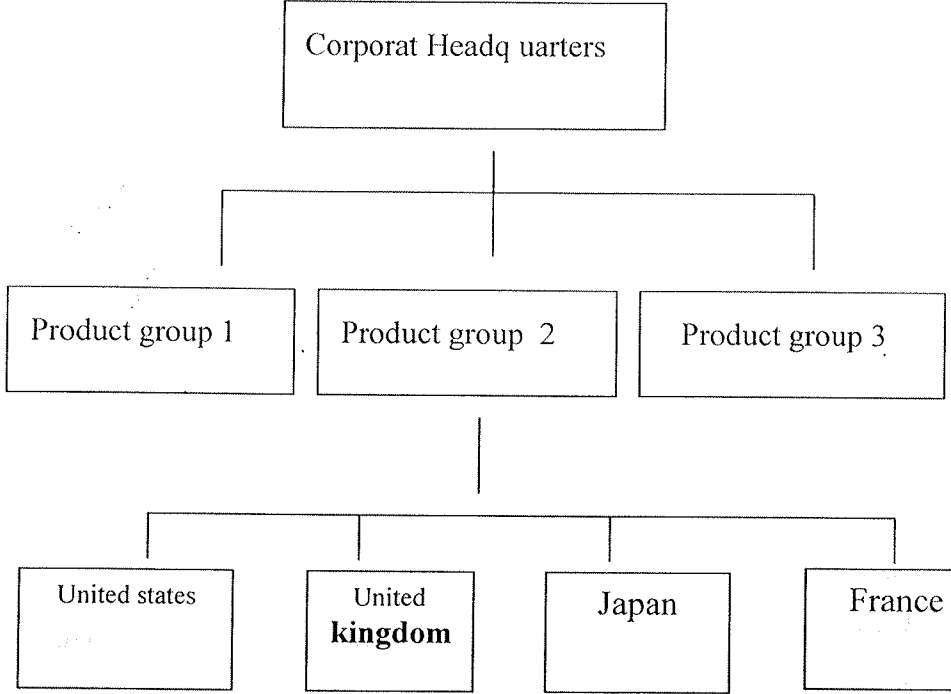
شكل (8)

الهيكل التنظيمي الملائم لاستراتيجية الاقطار المحليه المتعدده

source:( Hill&Jones:2001:465)

## ب-الستراتيجه العالميه والهيكل التنظيمي Global strategy and structure

بمأن المنظمه العالميه تنظر الى العالم كوحده واحده لذلك يكون هيكلها على نطاق عالمي ، حيث يمتاز هيكلها بالتقسيم وفق مجموعات المنتجات التي تقدمها المنظمه ، ويتم توزيع المجموعه الى عدد من البلدان كما في الشكل التالي :-



شكل (9)



## ج-الستراتيجية المتخطية الحدود والهيكـل التنظيمي

تستخدم المنظمات الدولية التي تتبنى هذه الاستراتيجية هيكل المصفوفة العالمي (Global- Matrix structure) حيث تكون مجموعة المنتجات التي تنتجها المنظمة صفوف المصفوفة ووحدات الاعمال (الفروع) للمنظمة الام اعمدة للمصفوفة ، ويمثله الشكل التالي:-

	North american SBU	European SBU	Pacific SBU
Product Group 1			
Product Group 2			
Product Group 3			

شكل ( 10 )

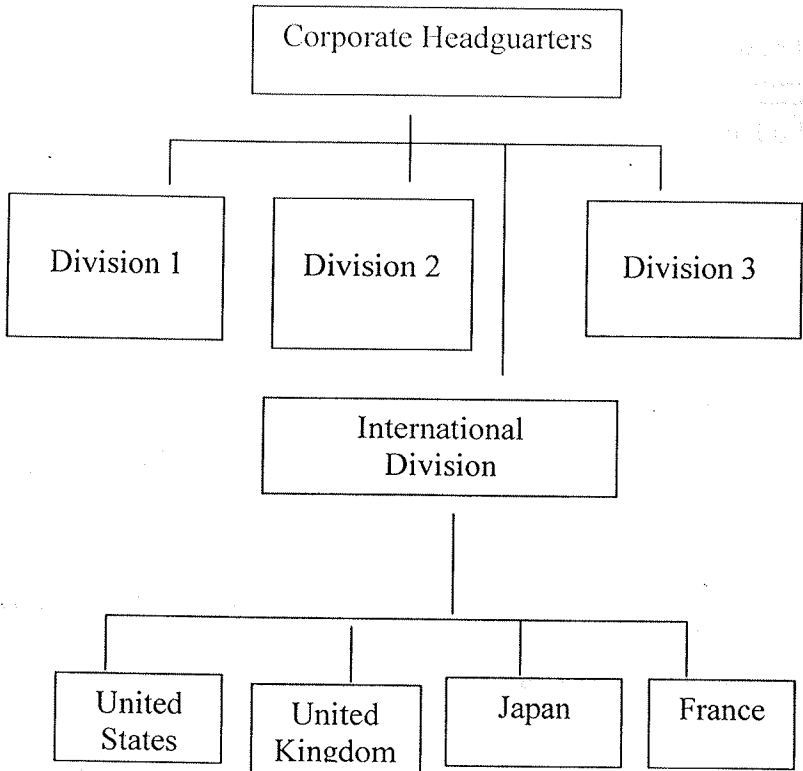
Global-Matrix structure Source:( HITT&JONES:2001:466)

## • الاستراتيجية الدولية والهيكـل التنظيمي المناسب

### INTERNATIONAL STRETEGY AND STRUCTURE

أن المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية يقسم هيكلها الى عدة اقسام ومنها القسم الدولي الذي يقسم حسب البلدان التي تدخل أسواقها والذي يمثل قسم للعمليات الاجنبيه ( FOREIGN OPERTIONAL)

كما في الشكل (11) لقد كانت الإنتاجية من خلال تقسيم العمل والتخصص هو الهدف الاسمي للهياكل التقليدية للمنظمات ولم يكن مطلقا لها تبني صفات الأبداع والتجديد، اما المنظمات الدولية كما نلاحظها من الأنواع السابقة فهي بحاجة الى هياكل تستطيع تحقيق السرعة والتالف والمرونة بدلا من تحقيق النظام والتكرار والاستقرار، فنجدها اما تعمل بهياكل تشهد تفلطحا ملحوظ تزداد فيه مساحة الاشراف لكل مستوى اداري مما يجعل المنظمة اقدر على الاستجابة للتغيرات في البيئة الدولية التي تعمل في اطارها. اضافة الى اتباع بعضها المصنوفة و فرق العمل، الا انها لم تتحول الى ذلك فجأة وانما مرت بثلاث مراحل هي ( توماس و هنجر ، 1990: 224 ).



شكل (11)

الاقطار المحلية المتعددة الاستراتيجية الدولية الاستراتيجية العالية المتخطية الحدود

منخفض ← الحاجة لتنسيق

عالي

منخفض ← الايرادات البيروقراطية

عالي

مركزية واللامركزية	التركيز في الموقع الدولي	مركزية وللامركزية	اللامركزية	المركزية في السلعة
هيكل الصفوفة	هيكل مجموعة منتجات عالية	اقسام دولية	هيكل ذو نطاق دولي	الاختلافات الهرمية
عالية جدا	عالية	متوسطة	واطنة	الحاجة للتعقيد
	عالية	متوسطة	واطنة	التكامل
مهمة جدا	مهمة	مهمة بشكل قليل	غير مهمة	الثقافة المنظمة

جدول (1) العلاقة بين الهيكل والاستراتيجيات الدولية

source : (Hitt& Jones ،1999 :460 )

المرحلة الاولى: الدخول المبدي ، حيث يتم التسويق في هذا المرحلة، اما من خلال التصدير المباشر او الترخيص او بناء مكاتب تجاربه محليه حيث تبقى الشركة الام مسووله عن جميع الاعمال.

**المرحلة الثانية:** التنمية المبكرة ، عند نجاح الشركة الام في المرحلة الثانية ،تعمل على انشاء شركة في الدولة المضيفة،ويتم اداء بعض الوظائف واخرى من مهام الشركات (الفروع) المحلية.

**المرحلة الثالثة:**مرحلة النضج: عند نجاح فروع الشركة الدولية في الاسواق الاجنبية وزيادة مهاره ومدراءها تقوم بتعزيز تنظيمها الاداري الاقليمي وتمنح الاستقلال وتصبح الشركة المحليه مستقله تماما.

ويحدد(HITT&JONES:1999:462)) العلاقات بين الاستراتيجيات الدولية والهيكل التنظيمي (جدول(1) .

كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية انشاء عدد من الاجراءات والسياسات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية المختاره، ثم تهيئة الثقافه التنظيميه المناسبه لدعم الاستراتيجية بأجراء تغير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين .

#### 4- تقويم الاستراتيجية ومراقبتها

يعد تنفيذ الاستراتيجية ثاني مرحلة التقويم لتنفيذ الاستراتيجية المختاره واساليب التنفيذ، وتعتمد عملية التقويم كما يشير (JOHNSON&SCHOLLES:1997:250)

على ثلاثة معايير هي ( الملائمه، القبول، الامكانيه) حيث يقصد بالملائمه مدى ملائمة الاستراتيجية للجوانب التي تم تحديدها من خلال التحليل الداخلي والخارجي .

اما معيار القبول فيهتم باهداف المالكين ، المدراء وغيرهم من المساهمين في المنظمه الدوليه، وبيان مدى تحقيق الاستراتيجية المختاره لاهداف حملة الاسهم .

اما معيار الامكانيه فيعني فيما اذا كانت الاستراتيجية ممكنة التطبيق ضمن الامكانيات الماديه والقيود الاخرى الخاصه بالموارد ام عكس ذلك .

وتقدم عملية التقويم والمراقبه للاستراتيجية تغذيه عكسيه لعملية التحليل الاستراتيجي في الفتره القادمه.

## ثالثاً: تصورات وروى عن متطلبات بناء استراتيجيه دوليه لمنظماتنا العراقية .

لرسم استراتيجيه تساعد المنظمات العراقيه للتحويل من المحليه الى الدوليه.لابدمن اجراء تحليل استراتيجي لبيان نقاط القوه لتدعيمها والضعف للمنظمات لتقليلها ،حيث يرى الباحث بأن هناك نقاط ضعف تتحلّى بها المنظمات العراقيه منها:-

1- افتقار المنظمات الى المسح البيئي لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوه والضعف للاعتقاد بقلة اهميته واعتباره عملاً مكلفاً.

2- افتقار المنظمات العراقيه للرؤيه الاستراتيجية للمستقبل وتركيزها على الاهداف القصيره الاجل وقد يعود ذلك لافتقارها للقياده الاستراتيجية التي تتصف بالفكر الاستراتيجي الريادي. ساهم ذلك في قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وان تم عمله خطه استراتيجيه واعتمادها تبقى حبيسة الادراج والمكاتب داخل المنظمه.

3- ضعف التطور التكنولوجي للمنظمات وكذلك حال تكنولوجياه المعلومات مما يجعلها بموقف غير قادر على منافسة الاخرين.

4 - الثقافه المنظيه القائمه على الممارسات الخاطئه كالفساد الاداري وتجسيد اهدافه محل اهداف المنظمه وشيوع ظاهرة النفاق والتملق والمصلحيه وعدم الوفاء بالعهود والتسلط.

5- تركيز المنظمات العربيه ومنها العراقيه جهودها في السوق المحليه دون النظر الى الفرص المتاحه في الاسواق الدوليه.

6-عدم وجود اهتمام كاف من قبل المنظمات العراقيه بدراسة اوجه الانشطه التسويقيه والتصنيعيه للشركات المنافسه الدوليه للاستفاده منها .كما يحصل من قبل لشركات اليابانيه.

7- ضعف التخصيصات الماليه لبرامج البحث والتطوير .

8- اسام ادارتها يقيم وسلوكيات انعكست دورها وترجمة في ممارسات ادارية سلبية ومن هذه السلوكيات

أ- الاهتمام بالجزئيات اكثر من الكل

ان الاهتمام بالجزئيات يشعر ادارة المنظمه في الاجل القصير بالانجاز الا ان قد ينتهي الى

هدف او نهاية تختلف عما كان مقصودا عند بداية العمل مما يوقعهم في مازق التجربة والخطا ثم اعادة دراسة الموقف واتخاذ مسار جديد غير السابق بهدف تحقيق الانجاز المرغوب فيه أي عدم حرص ادارة المنظمات العراقية على اتباع منهج متكامل تحكم به جهودها اثناء اداء العمل

### ب- تفضيل الانجاز على التأمل والتخطيط

ان ادارة المنظمات العراقية تشعر بثقل التأمل ما لتفكير والتخطيط وصعوبة وضع الادوات العلمية الخاصة بالتنبؤ لتحديد المسارات المستقبلية مما يجعلها تميل الى الانجازات السريعة

### ج- التخيل والخيال

ان افتقار العقل الاداري لمنظماتنا العراقية لقدرة التخيل والخيال يجعلها بموقف صعوبة الاتيان بافكار ابتكارية رائدة وان حصل ذلك توقف عند حدود الفكرة دون نقلها الى موقع التطبيق

### د- الفردية في العمل

ان روح الفريق والقيم الاجتماعية المشتركة - وقيم المشاركة في العمل وفي النتائج هي التي ارسى قواعد الانجاز في الفكر الاداري الياباني ، بينما نلمس الفردية في العمل ليست فقط في الممارسات الشخصية لبعض القيادات الادارية والافراد وانما كذلك في السلوك التنظيمي لمنظماتنا العراقية كما ان ذاتية النظام الاداري تدعم الجهود الفردية وتوجه لدى الافراد

### هـ- التذكر لا التوثيق

تمثل عقلية ادارة المنظمات الى الاعتماد على ذاكرتها لامستنداتها وثق بقدرتها على التذكر بالرغم من نعمة النسيان مما تنعكس في ضعف دقة التقارير وصعوبة التخطيط .

### و- التفكير في الازمة لا الفرصة

ان هذا التفكير يهدد طاقات ادارة المنظمات ويضع المعوقات النفسية التي تحول دون ابداعها وعدم حصول التطور المستقبلي لمنظماتها .

9- اكثرت المنظمات العراقية من الجدران حول عملياتها الانتاجية والخدمية واكثرت اداراتها ايضا من الجدران حول اعماله وانشطتها واجتماعاتها وكان العاملون في هذه الاوضاع

موضع شك وريبة رغم انهم جزء من العائلة كذلك الزبائن شانهم شان الموردين والجمهور افرادا غرباء يجب حماية مالدى المنظمة عن اعينهم وفي هذه الاجواء كانت الابواب المغلقة ضرورية والجدران الكثيفة والعالية لابد منها – والعنمة المحيطة في كل ما يخص المنظمة .

الا ان هناك نقاط قوه تمتلكها المنظمات العراقية منها:

- 1- توافر الكوادر البشرية بمختلف الاختصاصات والمؤهله لاجراء التغير والتي تحتاج فقط الى الاعداد والتدريب لصفق موهبتها ووضع نظم الدعم والتحفيز للمالي من موازنة الدوله.
- 2- توافر الموارد الماليه لان اغلبها منظمات حكوميه تحظى بالدعم المالي من موازنة الدوله.
- 3- رغبة ادارة المنظمات في مشاهدة منظماتها تتطلق نحو الدوليه وتشجيعها على ذلك.
- 4- توافر المواد الاولييه والطاقيه لدى العراق وتنوعها اضافه الى المساحات الشاسعه من الاراضي والموقع الجغرافي المتميز كل ذلك عوامل مساعده للمنظمات.

#### • الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمات العراقية

تعتبر استراتيجيه المشاريع المشتركه واتفاقيات الترخيص كخطوه اولى وسيله فعاله لاختراق الاسواق الاجنبيه لعدم مقدرة المنظمات العراقية اختراق الاسواق الدوليه بمفردها .كما انها تعتبر جسر لتجاوز حواجز الدخول الى الصناعه اضافه الى حاجتها القليله للاستثمارات وقله المخاطره.

لتطبيق الإستراتيجيات السابقة يتطلب من المنظمات العراقية تدعيم جوانب القوة فيها وتقليل نقاط الضعف من خلال الإجراءات التالية :-

1- بناء البيئة المناسبة للتطبيق ويتم ذلك من خلال فرز القيم الإيجابية في بيئة المنظمة لتطويرها وتدعيمها ، لان الإنسان العراقي لا يختلف عن غيره وله قيم إنسانية يشترك فيها مع الآخرين إضافة إلى القيم الروحية ، فنجد لدى الرغبة الإيجابية سواء كان مقدما لخدمة او مستهلكا لها ان يكون جزء من نظام ناجح يعود عليه بالمنافع .

كما يجب استبعاد القيم المعوقة للعمل ، ان بيئة العمل العراقية تتطلب إعدادها لتكون خصبه ببعض السمات التي ليست غريبة عنها ولكن افتقدتها ومنها :-

- تنمية الصدق والأمانة والوفاء بالعهد .
- تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية
- التخلص من أمراض النفاق والتملق والمصلحة.
- تدعيم قدرات مواجهة المشكلات بالصبر والمثابرة.
- تعزيز قيم الإيثار وإنكار الذات والإخلاص للجماعة.
- 2- وضع استراتيجية لتطوير الفرد وتنمية الموارد البشرية . تعتبر هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المحورية في التغيير بحيث تتضمن جانبين : الأول الجانب العقائدي في هذه الاستراتيجية لكي تتحول إلى محرك أيماني يدفع قوى التغيير ويؤمن سلامة اتجاهها على مختلف المحاور الأخرى والمتمثلة في:
- حسن اختيار القيادات ومراكز اتخاذ القرار وتنمية قدراتها القيادية لأنها العامل الأساسي في نجاح المنظمات .
- رسم برامج التدريب والتعليم للأفراد وحسن الاختيار لها ، وتكون هذه البرامج لجميع الأفراد ومنهم القيادات الإدارية . وتتم أما من خلال الجامعات أو المراكز المتخصصة ، لجعل المنظمات مدارس للتعليم كما هو معمول لدى اليابانيين ، ويكون التدريب مستمر لفترة زمنية خلال خدمتهم الوظيفية لتجديد المعلومات ومنها برامج تعليم الفكر الاستراتيجي.

### 3 - احترام كرامة الأفراد العاملين

في عصر المعلومات لا يتفوق مجتمع إلا إذا قام على احترام كرامة الإنسان وتنمية ملكاته وقدراته وعدم إحباط معنوياته لتعظيم كفاءته وقدراته ، ويدعم هذه الرؤية عالم الإدارة (توم بيترز) وزميله (ووترمان) في كتابهما (البحث عن التميز) حيث يشرحا ان الشركات العملاقة الناجحة مثل (ماكدونالد) و(IBM) وغيرها من الشركات التي درست ، قد طبقت برنامج (الانتاجية من خلال العاملين) ذلك البرنامج الذي يعمق وعي الافراد ويزيد قناعتهم بان جهودهم المتميزة ضرورية جدا لزيادة الانتاجية والمشاركة في جني ثمار نجاح هذه الشركات وبالتالي فان التعامل مع الافراد على اساس الثقة والاحترام والتقدير وتحفيزهم على التميز من



اولويات الانتاجية او متطلباتها الاساسية ،ولقد طبق هذا المبدأ من قبل اليابانيين وحصدوا نتائجه.

4- **أذكاء الفكر الاستراتيجي**: تميز عالم اليوم بتغليب المنهج الاستراتيجي في مواجهة مشكلات العصر ومنها الإدارية وكان أحد أسباب النجاح والتفوق للعديد من المنظمات.

5- **إطلاق مبدأ الابداع التنظيمي** ان ما يلزم منظماتنا العراقية \* في عالم مملوء بالانفجارات التقنية والمعرفية في ظل المعلومات هو الابداع مما يجعل حاجة منظماتنا إلى إدارة جنونية لعالم مجنون كما يشير إلى ذلك عالم الإدارة (توم بيترز) الذي اصدر كتاب اسماه ( زمن يحتاج إلى تنظيم أدارى مجنون ) والتي تدور فكرته حول تفويض العاملين الصلاحيات لممارسة أعمالهم ، بحيث تصبح المنظمة كلها قياديين ، ألا إن تحويل العاملين إلى قادة في نظرة ليس معناه الكل رؤساء وليس هناك رؤوسين وانما تحويل العاملين إلى مبدعين في منطق الإدارة الحديثة ، II- إذا ما يدعوا له هو الابداع والذي يمثل طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقت لإيجاد طرق وأساليب جديدة في العمل أي الخروج بشي جديد مدهش من الركام القديم ذلك هو ما يقصده.

6- **وضع استراتيجية لإجراء التغيير التكنولوجي** في أنشطة وعمليات المنظمات وفي نظم المعلومات المستخدمة .

7- **تطبيق بعض التقنيات** ومنها إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة لتحسين جودة المنتجات

8 - **إعادة هيكلية المنظمات** للتحويل من المنظمات البيروقراطية الهرمية الآلية إلى الهياكل العضوية المرنة وإنشاء بعض الهياكل ومنها فرق العمل والمصفوفة .

9- **أحداث بعض الاندماجات** لبعض المنظمات سواء على مستوى البلد الواحد او البلاد العربية للاستفادة من اقتصاديات الحجم وكسب المنظمة مزايا مهمة .

10- **إنشاء البيئة المستقرة** بتغييرات المختلفة ومنها الاستقرار السياسي والاقتصادي من خلال إجراءات تساعد على ذلك .

11- **دفع العقل الاستراتيجي** الموجه لمنظماتنا بالارشاد والتدريب نحو

- أ- ان ينتقل من الاهتمام بالجزء الى الكل .  
 ب- يدعم الاهتمام بلتامل وعدم الاندفاع وراء الانجازات الوقتية .  
 ج - يركز على الاهتمام بالنتائج لا بالانشطة .  
 د- الانتقال من الخيال الى الابداع التطبيقي .  
 هـ- تبني القيم الجماعية بدلا من الفردية .  
 و- اعتماد التوثيق بدلا من التذكر .

ح- التفكير بالفرص واكتسابها بدلا من الازمات وان وجدت العمل على ادارتها .  
 12- لا بد من ازالة الجدران العالية والكثيفة بما في ذلك الحواجز النفسية التي ينشأها الشك والريبة لتظهر المنظمة شفافة يمكن النظر اليها بسهولة لرؤية ما في داخلها والخول اليها عبر الابواب المفتوحة وهذا هو الاساس في مبدأ الشفافية *Transparency principle* التي تقوم على قواعد الادارة المرئية وسياسة الباب المفتوح فضلا عن الشفافية اتجاه الزبائن واجمهـور .

عند اتخاذ الخطوات السابقة تجعل المنظمات العراقية مؤهلة لاقامة المشاريع المشتركة ولو على مستوى الوطن العربي والحصول على تراخيص من بعض الشركات العالمية للدخول للأسواق الدولية .

#### رابعا / الخاتمة :

إن اتجاه المنظمات نحو العالمية جعلها تحت تأثير متغيرات بيئة دولية تمتاز بالتعقيد في مختلف متغيراتها مما تطلب منها التفكير جديا في استخدام المدخل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التي تعزز مركزها التنافسي وبناء الميزة التنافسية لتحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار والربحية . فتنبت المنظمات الدولية عدة استراتيجيات حددها الباحثون في استراتيجية ( الأقطار المحلية المتعددة،العالمية،الدولية،المتخطية الحدود ) ولكل منها خصائصها ، كما إن وحدات الأعمال أيضا لها استراتيجيات والمتمثلة بالاستراتيجيات التي جاء بها ( potter ) وهي قيادة الكلفة الأدنى ، والتميز والتركيز ، والتكامل بين الكلفة حددت الأدنى والتميز ، وحددة أساليب الدخول للأسواق الأجنبية ومنها ( التصدير ، الترخيص ،

المشروعات المشتركة، التحالفات الاستراتيجية، التملك، الملكية المطلقة أو أسلوب الحقول الخضراء.

ولوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تطلب عدة مستلزمات منها الهيكل التنظيمي المناسب والسياسات والإجراءات الإدارية والثقافية المشجعة على تطبيق الاستراتيجية. وبعد تنفيذ الاستراتيجية لأبد من تقويمها ومراقبتها وفق معايير منها الملائمة، التطابق والمعيار المالي.

وأخيرا تناول البحث رؤى وتصورات عن صياغة استراتيجية دولية لمنظماتنا العراقية بعد تحليل أسباب وعوائق دخولها للأسواق الدولية.

## المصادر

أ-المصادر العربية

- 1- ابو قحف، عبد السلام اقتصاديات الاعمال، بيروت، الدار الجامعية، 1995.
- 2- ابو قحف عبد السلام ادارة الاعمال الدولية، بيروت، الدار الجامعية، 1999.
- 3- نجم، عبود، العولمة والمحلية، نشرة المعهد العالي للمهن الشاملة، درنة، 1988.

## References :

- 4- Bowman , cliff , The essence of strategic management , Prentice-Hill , Newyork , 1990 .
- 5- Drucker , Peter , Tranational project management for the Global Market –Place progceeding Glosgow : 1994 .
- 6- Dymsha – W : Mulinational business strategy Graw – Hill , Newyork , 1992 .
- 7- Certo , Samuele , J. Peter , The strategic Management , process , 3th , Hwin – London , 1995 .

- 8- Hitt & others , strategic Management , competitiveness and Globalization , preidint : 2001 .
- 9- Johson , Gerry , Scholes , Kemom , Exploring corporate strategy , prentice , Hall Europe , 1997 .
- 10-Kotler , Philip & Amerson , MarKeting management , Prntee – Hall , 1996
- 11-Lynch , Richard , corporate strategy prentice –Hall , England 2000 .
- 12-Mintezbery , Henry & Quinn J. the strategy process , process, prentice – Hill , 1996..
- 13-Parker , B. Globalzation Business practice , Managing london : 1998 .
- 14-Pitt & Lie , strategic Management Building and sastaining competitive advantage , west publishing company : 1996 .
- Phatak . A. V. , Managing Mulinational.corporations , Newyork , 1994 .
- 15-Wheelen , Thomas &Hunger , David . strategic management and business policy , addison –wesley publishing .co . 1999 .
- 16-Wite &others , Strategy , process , content , content . context 2ed : international Thomson Publishing company London : 1998 .
- 17-Wright , Peter &Others : strategic management concepts , prenic –Hall . 1998 .