**المحور الثاني: مفاهيم عامة حول تدويل نشاط الشركات**

1. **تدويل نشاط الشركات**

 لقد تسبب الانفتاح الاقتصادي الدولي في نمو المبادلات الدولية بشكل كبير، ومنافسة قوية في الأسواق الدولية، وأصبحت الشركات ملزمة بتطوير أدائها لضمان استدامتها، عن طريق تبني الاستراتيجية المناسبة لتدويل نشاطها، حتى تستغل الفرص المتاحة في الأسواق الدولية وفق الموارد و القدرات و الكفاءات التي تملكها، و/ أو التي يمكن أن تـؤهلها للدخول في استراتيجيات تعاقدية أو تعاونية مع شركات أجنبية، وفي هذا السياق، سيندرج تدويل نشاط الشركات.

1. **مفهوم تدويل نشاط الشركة**

التدويل مرادف للتوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها الشركات عبر حدود البلد الوطني.

التدويل هو عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية.

التدويل هو المدى الذي تشارك فيه الشركة في الأعمال التجارية الدولية، ويشمل التصدير ووجود فروع أجنبية وحصة الملكية من قبل الاجانب الأسهم للأجانب وتعيين الأجانب في الهيكل التنظيمي.

1. **دوافع و العوامل المشجعة على التدويل**

 تتعدد دوافع الشركات لتوسيع نشاط الشركة خارج السوق المحلي والاتجاه إلى اتباع وتنفيذ استراتيجية دولية ( كبديل لاستراتيجية التركيز على السوق المحلية) ، ومن أهمها اقتناص الفرص الجديدة المحتمل أن تحصل عليها في الأسواق الدولية.

وقد حددها كل من Bartlett and Ghoshal(2000) في دافعين رئيسين وهما الدوافع التقليدية والدوافع الناشئة:

* **الدوافع التقليدية:**
* **الدوافع الناشئة**
* كما توجد عدة عوامل تدفع الشركة للتفكير في تدويل نشاطها مجموعة عوامل والتي تختلف باختلاف بيئة وطبيعة نشاط كل شركة فمنها تجارية ومنها: عوامل مالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية التي تفرزها بيئة الشركة:
1. **معوقات تدويل نشاط الشركة:**

تدويل الأنشطة الاقتصادية لا يخلو من المخاطر، فهناك العديد من العقبات التي تعترض هذه العملية والتي غالبا تبطئ أو تثبط تماما الرغبة في التدويل. فقد يصعب تحديد خصائص السوق مثل تقدير الطلب في الدول الأجنبية بدقة، خاصةً عندما يكون المنتج أو الخدمة جديدة تمامًا، منه يصعب التنبؤ بحجم بالمبيعات.كما أن تعقيد بيئية الأسواق الدولية يحمل الشركة تكاليف نقدية و زمنية كبيرة بسبب الصعوبات التشغيلية المرتبطة بتنفيذ الدراسات على هذه الاسواق الدولية الجديدة.

ويعتبر نقص المعرفة أحد معيقات عملية التدويل أو مبررا لمشروع التدويل ومحددا لدرجة تدويل نشاط الشركة ففي عالم متغير باستمرار، قد يبدو الوقت الذي يستغرقه التعلم من بلد أجنبي طويلاً للغاية ، وهو ما يفرض على الشركة اختيار طريقة دخول تتوافق مع درجة معرفتها بالسوق المستهدفة، وإلى جانب مستوى المعرفة بالسوق الدولية نجد درجة مخاطر الإدارة الدولية ونقص رأس المال قد يدفعان الشركة إلى عدم تدويل نشاطها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة العلاقات التي يطورها صناع القرار وثقافتهم وشخصيتهم، والتزامهم الشخصي نحو القيام بنشاطات دولية ومدى اتجاههم لمواجهة عدم اليقين في الاسواق الدولية والمخاطر المترتبة عن ذلك، كل هذه الأمور تعتبر محددا لاتخاذ قرار التدويل ، أو العدول عنه كما تعتبر محددا لاختيار طريقة الدخول، إذ يترتب عن التدويل تغيير في استراتيجية الشركة وهيكلها ومختلف العمليات المتعلقة بالنشاط الدولي.

1. **القيود الإضافية التي تفرضها مشكلة المسافة (البعد) بين السوق المحلي و الدولي:**

عادة ما تصاحب عملية تدويل نشاط الشركة ظاهرة المسافة، و تتخذ عدة أشكال؛ وهي: المسافة الثقافية والإدارية و / أو المؤسسية ، المسافة الجغرافية و / أو النفسية والاقتصادية و / أو التكنولوجية.[[1]](#footnote-1)

ويتعين على صناع القرار في الشركات اتخاذ قرارات بشأن تدويل أنشطتهم بتحليلات غير مكتملة في بعض الأحيان، نتيجة حالة عدم التأكد والتغير الديناميكي في بيئة الأعمال الدولية، تزيد المسافة من إدراك خطر التواجد في الخارج، وبالتالي فهي تعد متغيرًا مهمًا

يجب أخده بعين الاعتبار،و سب (Katsikeas et al., 2009) عرفت المسافة على أنها: "تصور لدرجة التباين بين بيئة بلد المنشأ وبيئة البلد الأجنبي".

**وتنقسم السمات التي تنشئ المسافة إلى فئتين**: الاختلافات في دخل المستهلك والاختلافات في تكلفة وجودة الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و تحتسب في قياس المسافة ، و لتقليل المسافة كما هو الحال بالنسبة لجميع المسافات ، يحب أن تستقر الشركات في الدول التي تفصلها عنها مسافة صغيرة خاصة بالنسبة للجانب الاقتصادي ، إذ تتيح المسافة القصيرة نقل النماذج الاقتصادية الحالية، القنوات والمؤسسات، خاصة في الدول التي يكون فيه دخل المستهلك يكون متقارب مع المستهلك في دولة المنشأ. بالإضافة إلى ذلك ، من خلال تقليل المسافة ، يمكن للشركات الاستفادة من اقتصاديات الحجم والنطاق والخبرة من خلال نقل مهاراتهم ومعارفهم بسهولة من سوقهم المحلي إلى أسواق جديدة.

1. **توحيد مقابل تكييف العرض في الأسواق الدولية:**

إن مسألة توحيد أو تكييف العرض في الأسواق الدولية هي من القرارات الأساسية التي يجب أن يتخذها صناع القرار، عند تدويل النشاط .

 **توحيد العرض في السوق الدولي:**

تشير برامج توحيد استراتيجية التسويق إلى استخدام المنتجات الشائعة والعروض الترويجية والتوزيعات والأسعار عبر الحدود الوطنية، ويرجع الباحثون ضرورة استخدام التقييس إلى اختلاف احتياجات المستهلكين ورغباتهم ومتطلباتهم، فقد تختلف قليلاً أو لا تختلف في الأسواق أو الدول.

**مزايا توحيد العرض:**

يعد تخفيض التكلفة من أكبر مزايا توحيد العرض؛ فتحقيق الربحية يعتمد إلى حد كبير على المبيعات والتكاليف ، لذلك هناك فرصة لخفض التكاليف من خلال التوحيد (التصميم ، التغليف ، المواد الترويجية(.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن توحيد استراتيجيات التسويق له تأثير إيجابي على الأداء الدولي بما في ذلك الربحية وحجم نمو المبيعات، ويعد اتساق العرض بالنسبة للمستهلكين ميزة أخرى للتوحيد القياسي. في الواقع ، يدعي العديد من المديرين التنفيذيين أن هذا الاتساق في أسلوب المنتج ، في المبيعات والخدمات للمستهلكين ، في التعبئة والتغليف وأسماء العلامات التجارية ، وبشكل عام ، في الصورة المتوقعة للمستهلكين ، هي إحدى الطرق لزيادة المبيعات بشكل كبير. إذ يعمل التقييس على منع تشوش المستهلك وتقليله، مما يسمح للشركة بالحفاظ على صورة متسقة. وسيتيح توحيد العرض تبسيط قرارات التسيير على مستوى السوق الدولي.

**معيقات توحيد العرض:**

رغم تعدد مزايا توحيد العرض ، فإن العديد من الشركات تختار استراتيجية التكيف من خلال اعتبار كل سوق فريدة من نوعها؛ فلا يمكن التحكم في البيئة المادية لبلد ما بواسطة شركة. ففي الواقع ، يمكن أن يؤثر المناخ أو التضاريس الجغرافيا ، على تغليف المنتج ، أو يمكن أن تؤثر التضاريس على توزيع كثافة السكان، وبالتالي يكون لها تأثير على نظام التوزيع.

* اختلاف التطور الاقتصادي والتنمية؛
* التكنولوجيا أقل تطوراً في أحد البلدان؛
* القيود القانونية عائقًا أمام التقييس؛
* المسافة الثقافية.

**تكييف العرض في الأسواق الدولية:**

يتمثل تكييف العرض في تخصيص المنتجات أو الخدمات من أجل المستهلكين، أخذا بعين الاعتبار الاختلافات ما بين السوق المحلي والسوق الدولي المستهدف، ويتطلب إجراء بحث معمق من أجل تعديل العرض ، ويعد التكيف إلزامي بسبب وجود اختلافات لا يمكن التغلب عليها بين البلدان وحتى بين مناطق البلد نفسه، نتيجة العوامل البيئية الكلية مثل العرق والمهن، واللغات والأذواق والقوانين والثقافة والمجتمع ، وأنظمة المقاييس والمواصفات المتطلبات الحكومية إلخ.

**المفاضلة ما بين التوحيد والتكييف:**

توجد عدة عوامل تؤثر على قرار الشركة بتوحيد أو تكييف استراتيجيتها التسويقية الدولية، وهي: البيئة والسوق والعملاء والمنافسة والمنتج / الصناعة والتنظيمية والإدارية.

**العوامل البيئية:**

تتكون العوامل البيئية من مجموعة واسعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والمادية، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العمليات التجارية الدولية.

**خصائص السوق:**

تشير خصائص السوق إلى تلك العوامل التي تحدد مستوى النمو والتطور في سوق أجنبي معين ، بما في ذلك البنية التحتية للتسويق، وتوافر وسائط الإعلان ، وهيكل التوزيع ، وحجم السوق.

**خصائص العملاء:**

تركز مشكلات العملاء على الخصائص / السلوك ، الأذواق / التفضيلات، وأنماط استخدام العملاء في الأسواق الخارجية.

**عامل المنافسة:**

تشمل العوامل المرتبطة بالمنافسة الهيكل ( الاحتكارية مقابل احتكار القلة)، والطبيعة (أي السعر مقابل غير السعر)، وكثافة المنافسة (أي خفيفة مقابل ضارية) في الأسواق الأجنبية المستهدفة.

**5-المفاضلة بين طرق الدخول إلى الأسواق الدولية:**

تؤثر عدة عوامل على اختيار طريقة الدخول الأسواق الدولية :

 **أهداف الشركة:** إن شكل التواجد في السوق الخارجية يمكن أن يكون ناتج إما عن تبني الشركة لاستراتيجية تدويل تجارية، أو تبني استراتيجية انتاجية عالمية ، ومنه قد تهدف الشركة لزيادة حصتها السوقية و رفع نسبة رقم أعمالها المحقق في السوق الدولية، وتصريف الفائض في الإنتاج،

. كما قد تهدف إلى اختراق الأسواق الدولية بشكل دائم، ومنه ستبحث عن طريقة دخول تضمن لها التعرف على السوق عن قرب (التعرف على الزبائن عن قرب، المنافسة، متابعة تطور القوانين و التشريعات، لخ)، أي متابعة تطورات وضعية السوق عن قرب وتكييف والتحكم في نشاطها عن قرب،

**الموارد و الكفاءات التي تملكها الشركة:**

ويتعلق الأمر بالموارد المالية، الموارد البشرية، كفاءات تجارية، خبرة الشركة في السوق الدولية:

بعض الطرق المعتمدة في تدويل النشاط تعتبر غير مكلفة مقارنة بطرق أخرى : فمثلا اعتماد فتح فرع انتاجي في السوق الدولية يشكل استثمار مكلف والعائد على الإستثمار لا يمكن الحصول عليه إلا على المدى المتوسط ، وهذا في حالة كانت كل الظروف المحيطة بتشغيله مناسبة ، أي حالة عدم التأكد جد مرتفعة بشان الحصول على العائد، بدل ذلك قد تميل الشركة إلى استخدام الشراكة لتقاسم المخاطر، أو قد تستحوذ على شركة موجودة و تنشط في المجال الذي تريد الشركة الإستثمار فيه ، كما قد تدخل بشكل غير مباشر عن طريق منح رخصة تصنيع، لخ.

**مراقبة العمليات و النشاطات الدولية**:

 بعض النشاطات و طرق الدخول تتطلب متابعة و مراقبة عن قرب، و تتطلب بالتالي كفاءات تسييرية ومالية من طرف الشركة ، إبرام عقود ببنود محددة، لخ

 ومنه توجد قيود مالية و نقص في الكفاءة التسيررية يحد من طرق الدخول المتبعة

**الخبرة:** نقص الخبرة الناتج عن نقص الممارسة في السوق الدولية ، سيدفعها لاعتماد طرق غيرمكلفة و درجة الالتزام ضعيفة اتجاه السوق الدولي

**درجة جاذبية السوق المستهدفة:**

تخضع الطريقة المعتمدة لدخول السوق الدولية إلى درجة جاذبيته: فمحدودية السوق من حيث امكانية نمو الطلب، أو شدة المنافسة في السوق، تدفع الشركات إلى عدم الإستثمار في السوق عن طريق إنشاء فروع ، و إنما ستميل أكثر إلى التصدير أو التواجد الغير مباشر عن طريق منح تراخيص أو حقوق امتياز مثلا.

**دورة حياة المنتج:**

 اعتبر Vernon 1996 دورة حياة المنتج سببا منطقيا لاختيار طريقة دخول السوق الدولية و منطقة تموقع نشاط الشركة للتنويع الدولي، لأن التوسع الدولي للشركة يمكن اعتباره نتيجة للمزايا (خاصة التكنولوجيا) مملوكة من قبل الشركة وتعمل في الأسواق الخارجية،ويوضح Vernon 1996توصلت نظرية دورة حياة المنتج إلى الكشف عن العوامل الموضوعية التي جعلت قيام الشركات بالإستثمار خارج بلادها الأم عملا ضروريا وليس مجرد اختيار بين بدائل وترى هذه النظرية أن الإستثمار الأجنبي المباشر يعتبر عملا دفاعيا يقصد بها حماية أسواق التصدير من المنافسين المحتملين.

وقد أكد Vernon على أن دورة حياة المنتج تمر بأربعة مراحل رئيسية متتابعة، وهي:

المرحلة الأولى (مرحلة إعداد المنتج و تقديمه) وهي ، فمن أجل اتشار المنتج الجديد يستلزم الأمر تخصيص نفقات للبحث والتطوير و كذلك توفير الموارد البشرية المؤهلة، فضلا عن ذلك يجب أن تؤخذ تكاليف هذه العملية بعين الاعتبار ويجب أن يؤمن السوق المحلي منافذ واسعة للمبيعات، باعتبار أن كبر الحجم يترتب عليه أن يكون الطلب مرتفعا، ومن هنا نستنتج أن المنتج الجديد في المرحلة الأولى يكون في الدول ذات الطلب الفعال وسوق واسع و كذلك تكنولوجية عالية.

وفي المرحلة الثانية(مرحلة النمو) يزيد الطلب على المنتح بصورة كبيرة ، ويتم الإقبال على شراء المنتج في السوق المحلي، وتبدأ الشركة المنتجة باستغلال ميزة امتلاكها للمنتج الجديد بصورة سريعة قبل أن تفقد قدرتها التنافسية أو قبل تقليد ميزتها، و تقوم بتصديره إلى الاسواق المجاورة للاستفادة من تقارب الأذواق و العادات، يبدأ الطلب بالزيادة داحل السوق الخارجية وتقوم الشركة صاحبة المنتج بالاستفادة من الفرصة مستغلة كل خبرتها في هذا المجال فتواصل تحسين المنتج و تعمل الإيرادات و الارباح التي تجنيها الشركة على إطالة هذه المرحلة ، ومن هنا يتم زيادة الإنتاج استجابة لطلب السوق المحلي و الدولي و تركز الشركة في هذه المرحلة على حملاتها الترويجية و على جودة المنتج و فوائده.

المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) يشهد المنتج نموا سريعا يصاحبه زيادة في الاستهلاك و تبدأ المنافسة في الظهور خلال هذه المرحلة، وتصبح تكاليف الإنتاج عنصرا استراتيجيا و يصبح الطلب في الدولة الأم أكثر حساسية لعامل السعر، وتنخفض كثافة عنصر البحث العلمي وتظهر إلى جانب ذلك بعض البدائل ويصبح من الصعب توسيع عملية الإنتاج في السوق المحلي الخاص الخارجية، الأم، مما يسمح لها بتصديره إلى الأسواق الخارجية، ويتم إنتاجه في الدول المتقدمة.

و أخيرا المرحلة الرابعة (مرحلة التدهور)، إذ تتميز هذه المرحلة بتشبع السوق المحلي، إذ من غير الممكن تمييز المنتج عن غيره من المنتجات سواء بالدولة الأم أم بالدول المتقدمة التي تم الانتقال إليها وأن التمييز يتم من خلال السعر حيث يصبح العرض أكبر من الطلب فتنخفض الأسعار أكثر فأكثر نظرا للمنافسة التي تواجه الشركة صاحبة المنتج، فيصبح البحث عن الإنتاج بأقل تكلفة هدفا أساسيا للشركات، وهذا ما يدي إلى توطين فروعها في الدول الأقل نموا إذ تكلفة العمل منخفضة، وبعد مرور مدة من الزمن تكون هناك عملية رد فعل، إذ تبدأ هذه الشركات بتصدير المنتجات نحو دول المنشأ، وبذلك وجد الباحث Vernon أن الاستثمار الاجنبي المباشر يكون في المراحل التالية التي تلي المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج.

1. **أبعاد تدويل نشاط الشركات**

تتعدد طرق تقييم وتقيس درجة تدويل نشاط الشركات، أومدى التزام الشركات اتجاه الأسواق الدولية، ولعل أبسط أساس موضوعي لتقييم درجة التدويل هو المبيعات في الأسواق الأجنبية بالنسبة إلى إجمالي المبيعات، وغالبًا ما يتم استخدام نسبة إجمالي المبيعات المحققة عن طريق التصدير كدليل على أداء الصادرات رغم عيوب هذا المعيار، فهو لا يوضح المكانة التنافسية في السوق الدولية ،مدى انتشار صورة العلامة، مدى التزام الشركة اتجاه السوق الدولية المستهدفة، مثلا حجم الإستثمار الحالي والزيادة فيه في المستقبل،...لخ لذلك توجد حاجة ملحة لتحديد إطار أوسع لتقييم مدى "زيادة المشاركة الدولية" و يعتمد على عدد من الأبعاد، بشكل عام ، يُتوقع أن يكون التدويل العام مرتبطًا بالتطورات على طول كل من الأبعاد المبينة في الشكل رقم (04)

 الشكل رقم(04):أبعاد تدويل نشاط الشركة



Source : Welch, L. S., & Luo starinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, *14*(2), 34-55.https://www.researchgate.net

قاما كل من الباحثان Welch, & Luostarinen سنة 1983 بإعداد نموذج يقيس درجة تدويل، يساعد الشركات على تخطي الصعوبات وتقوم بتسريع عملية التدويل عوضا أن تعتبر التدويل مرحلة متسلسة، مما يعني ضمنيا أنه يمكن التركيز على بعض الابعاد دون ألاخرى في التدويل و يوضح النموذج توفر مجموعة بدائل متنوعة لطرق التدويل يمكن للشركات استخدامها مثل تدويل المعرفة : (عقود الامتياز،غقود التسيير، ترخيص الإنتاج)، كما يقترح النموذج ان المتغيرات الخارجية مثل شركات التجارة الخارجية، البرامج و السياسات الحكومية، والمنافسة في الصناعة، والطلب في السوق يمكن أن تعزز أو تضبط توجه الشركات لدخول سوق معينة دون أخرى، ومن جهة أخرى يشرح كيف يؤثر النجاح في السوق المحلي على درجة تدويل نشاط الشركات، (القدرات النظيمية، المنتج)

1. **البعد الاول كيف تتم عملية التدويل؟ عمية صنع القرار**

كما زادت الشركات في مستوى مشاركتها في الأسواق الدولية، ستميل إلى تغيير الطريقة / الأساليب المعتمدة لخدمة الأسواق الخارجية. وغالبا ما يحدث التغيير في اتجاه الالتزام المتزايد، وهو نمط نموذجي يتمثل في عدم التصدير، إلى التصدير عبر وكيل، إلى شركة تابعة للمبيعات وأخيراً إلى شركة إنتاج فرعية،وهذا البعد يشكل دليلا واضحا على درجة تدويل الشركات.

بالإضافة إلى زيادة الالتزام ، ستتغير طريقة التواجد ودرجتها مع استمرار عملية التدويل، ولا ترتبط العملية كليا باكتساب التجربة والمهارات والمعرفة بالأسواق، ولكن ترتبط بشكل كبير بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها الشركات؛ فمثلا قد يؤدي النجاح المطلق لإحدى طرق الدخول مثل التصدير، إلى إقامة حواجز استيراد من قبل حكومة أجنبية ، مما سيستلزم التحول إلى شكل آخر؛ مثل الترخيص أو الاستثمار الأجنبي، هذا في حالة اعتبار الحفاظ على التواجد في السوق الدولية أمر ضروري.

ومن الواضح أن درجة تنوع السوق لها تأثير على درجة التنوع الطرق ، فلا يمكن التدويل بالاعتماد على طريقة دخول واحدة مفضلة، فالنجاح الدولي المستقبلي للشركات سيعتمد جزئيًا على قدرتها على إتقان وتطبيق مجموعة من أساليب العمليات الأجنبية بنجاح.

1. **البعد الثاني: المنتجات ماذا؟**

 على حسب درجة تطوير نشاط الشركات أعمالها ستقوم بتطويروتنويع العروض المقدمة في السوق الدولية؛ وقد يحدث هذا على مستويين:

* التوسع داخل خط إنتاج حالي أو جديد يتناسب مع احتياجات الاسواق الدولية المستهدفة؛
* قد تقوم بتغيير عروض المنتجات بالكامل لتشمل مكونات"البرامج"، مثل الخدمات أوالتكنولوجيا أوالدراية الفنية أومزيج من كل هذه المكونات.
1. **البعد الثالث: الأسواق المستهدفة**

من الصعب تطوير المنتجات المعروضة للبيع دوليا من خلال التركيز فقط على عدد محدود من البلدان ، فعند تدويل النشاط خاصة في المراحل المبكرة من التدويل،ستميل الشركات إلى التعامل مع الأسواق التي تبدو أكثر بساطة، والتي تملك دراية كافية بخصائصها وأقل تكلفة للتغلغل. لذلك ستسعى لاقتحام الأسواق الأقرب من الناحية المادية الثقافية لانها لا تريد تكييف منتجاتها. لكن مع اكتساب المعرفة والخبرة الكافية في هذه الأسواق ستميل تدريجيا إلى دخول اسواق دولية بعيدة عن سوقها الوطني، ويُنظر إلى تحول أنشطة الشركات إلى مواقع "بعيدة" كإشارة إلى نضوج أكبر في عملية التدويل الخاصة بها.

1. **البعد الرابع:القدرة التنظيمية**

ربما تكون عملية التدويل الخاصة بالشركات أكثر وضوحًا من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة: فكلما طورت الشركات من أشكال تواجدها ونوعت في أسواقها وعروضها وكيفتها مع احتياجات الاسواق الدولية، كلما أصبحت "أكثر تدويلًا".

على سبيل المثال ، سيتم اعتبار الشركات التي لديها نسبة مبيعات / إجمالي مبيعات عالية تبلغ 80 في المائة، ولكنها تبيع منتجًا واحدًا فقط ، عبر وكيل ، إلى بلد واحد، على أنها لا تزال فقط في المراحل المبكرة من التطور في الأسواق الدولية.

و رغم أن الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر توفر مقياسا موضوعيا لتقييم درجة تدويل الشركات، لكنها تركز فقط على مكونات النشاط في السوق الدولي، وتتجاهل هذه المقاربة مجموعة متنوعة من التغييرات الداخلية للشركة والتي تنجم عن درجة التدويل ، وبالتالي تشكل أيضًا أسسًا إضافية لتقييم درجة التدويل

فالتمويل والموظفين مهمين في مجال الموارد ، ولكن أيضًا الهيكل التنظيمي الذي تم تطويره للتعامل مع الأنشطة الأجنبية. في الشكل أعلاه ، تمت الإشارة إلى هذه المجالات ثلاثة كأبعاد فرعية، وهي:

**شؤون الموظفين**

وهي الأصول الغير مادية، فنجاح الشركات في عملية التدويل يعتمد بشكل رئيسي على جودة و التزام الموارد البشرية في آدائهم، فهي من تقوم بتنفيذ الخطوات المختلفة في عملية التدويل ، وعلى سياسات الموظفين العامة. فوظيفة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للتنفيذ الناجح (مثل) المشاريع التعاونية (المشاريع المشتركة ، اتفاقيات الترخيص ، تعاون المشروع ، ...)". في مرحلة التصدير الأولية، ثبت أن خلفية صانع القرار، في مجالات مثل العمل والخبرة الأجنبية والتعليم والتدريب اللغوي، قد تكون مهمة في التأهب للالتزام باتصدير بشكل عام، إذ تغذي ممارسة التدويل و تساهم في تطوير المعرفة والمهارات والخبرات الدولية للأشخاص المعنيين بالتنفيذ.فبينما يبدو أن التعلم بالممارسة جزء أساسي من العملية بكاملها، لكن من الممكن أيضًا الحصول على بعض المساعدة من خلال سياسات التدريب والتوظيف الفعالة.

وكلما كانت إجراءات الاختيار والتدريب المستخدمة أكثر صرامة ، قلت عدد حالات سوء الأداء أو الفشل في العمل، وتمت العملية بفعالية لتصبح الشركات أكثر عالمية في قدراتها وتوقعاتها. لذلك يعد تدريب وتطوير الموظفين الدوليين بمثابة مؤشر رئيسي على مدى توجه الشركات لتدويل نشاطاتها.

**الهيكل التنظيمي**

نظرًا لتزايد وتنوع المطالب الإدارية والتنظيمية،حتى تتمكن الشركات من ممارسة أعمال على مستوى الأسواق الدولية، فلا بد من تكييف الهيكل التنظيمي حتى تسهل الإستجابة لاحتياجات و ديانميكية التغييرات في الأسواق الدولية. لقد استخدمت الشركات في مختلف البلدان مجموعة متنوعة من الترتيبات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية للتعامل مع تزايد حجم وتعقيد التدويل المستمر.

فالتغييرات التغييرات التنظيمية غالبًا ما تكون واضحًة، وتؤكد على التزام الشركات وتركيزها على العمليات الدولية، فالتحول من التصدير التجريبي إلى التصدير الملتزم يتميز في الغالب بإنشاء قسم للتصدير.

**التمويل:**

نمو العمليات الدولية يتطلب حتماً احتياجات تمويلية متزايدة، ومنه البحث عن مصادر تمويلية مختلفة لدعم الأنشطة المختلفة، توفر طبيعةومدى أنشطة تمويل الشركة للعمليات الدولية مؤشرا آخر على التدويل.قد تكون الاعتماد المستندي التمويل المشترك للعمليات في المشاريع المشتركة ، أو الشراكة في رأس المال ،...لخ

1. Cormier, E. (2018). L’internationalisation et l’adaptation des entreprises québécoises en Inde: Les approches. <http://biblos.hec.ca/bibli> [↑](#footnote-ref-1)