

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إمكانية التدويل  
-دراسة حالة المطحنة الصناعية لمنتجة SIM للصناعات الغذائية-

من طرف

إحسان بن علي

امام اللجنة المشكلة من :

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة  
أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة  
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر  
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة

صدر الدين صوالي  
عمر لعلاوي  
علي كساب  
محمد فلاح

البليدة، 05 فيفري 2009

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله الذي انزل على عبده الكتاب و لم يجعل له عوجا (1) قيما لينذر بأسا شديدا من لدنه و يبشر  
المؤمنين الذين يعملون الصالحات إن لهم أجرا حسنا (2)  
سورة الكهف الآية 1-2  
صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وهبنا الصبر و حسن التدبير و نشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل  
المتواضع .

وبعد أتقدم بأسمى عبارات الشكر و أخلصها إلى:  
اعز من في الوجود ، إلى الوالدين الغاليين  
و إلى كل أفراد العائلة

إلى الأستاذ الجدير: د/لعلوي عمر الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ، فكان بمثابة  
الشعلة التي أنارت لي دربي لإكمال هذا البحث.

إلى كل أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا ، فلهم الشكر و العرفان على مجمل  
نصائحهم و توجيهاتهم التي ستنتير دربنا العلمي .

كما نتقدم بعبارات الشكر إلى السيد "بولحية وليد" إطار و مسؤول مصلحة التصدير بمؤسسة الصناعات  
الغذائية SIM ، الذي لم يبخل عليها بتقديم المعلومات التي أفادتنا في بحثنا هذا.

و إلى كل من : الأستاذ زايري بلقاسم بجامعة وهران ، و الأستاذ درمان سليمان صادق بجامعة الموصل  
العراق ، اللذان قدما لنا يد العون و المساعدة في استفساراتنا في موضوع هذا البحث.

و إلى كل من كان لهم فضل في مساعدتنا على انجاز هذا البحث .

## ملخص

إن المتغيرات العالمية التي شهدت موجة اندماج واسعة النطاق عالميا على مستوى الدول والأقاليم غيرت بشكل جذري من معدلات التنافسية العالمية ، ووضعت كيانات الدول النامية الصغيرة في أوضاع تنافسية صعبة و حرجة تزداد صعوباتها مع المستقبل القريب.

ف نجد أن هذا التغير يحتم على المؤسسة التكيف مع بيئتها ، وذلك يتم من خلال تفكيرها في الأسواق الدولية و تكوين قدرة تنافسية لها. فأصبحت اليوم المؤسسة تحاول الهجوم في الأسواق الدولية للبحث عن أسواق جديدة لتوسيع نشاطها و بيع منتوجها و الهروب من المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق المحلية في ظل الانفتاح الاقتصادي.

تختلف طريقة دخول المؤسسة للأسواق الدولية من مؤسسة لأخرى ، فقد نجد منها التصدير ، الشراكة ، استثمار المباشر ، العقود والاتفاقيات المشتركة .

وعند التفكير في اقتحام الأسواق الدولية يتطلب دراسة البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الموجودة والبحث عن إمكانية استغلال هذه الفرص من خلال انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية تتميز برسالة واضحة وأهداف محددة ومدروسة ، بحيث تكون ملائمة لقدرات المؤسسة ومتطلبات البيئة في تلك الأسواق الدولية .

أما فيما يخص الجزائر، فاقتصاد السوق و العولمة إلى جانب الانضمام الوشيك إلى المنظمة العالمية للتجارة يفرضون على الاقتصاد الوطني تحديات كبيرة للتأقلم مع هذه المستجدات ، و ذلك بالبحث عن الوسائل الكفيلة لمواجهة ذلك بأساليب عصرية تنصب على دعم الإصلاحات الاقتصادية ، فلقد لجأت الحكومة الجزائرية في محاولتها تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية ،سعيها منها لمسايرة العولمة والمنافسة العالمية. فقد تم توقيع اتفاق الشراكة مؤخرا ، بينها و بين الاتحاد الأوروبي الذي يعتبر بمثابة فرصة لزيادة صادرات المؤسسة الجزائرية للسوق الدولي. وذلك بإعداد برنامج التأهيل أي توفير الظروف والمناخ المناسب لنجاح المؤسسة في السوق المحلية والدولية وتطوير قدراتها التصديرية وبهذا تتمكن من الاندماج في الاقتصاد الدولي.

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
40.....	01
46.....	02
54.....	03
58.....	04
59.....	05
59.....	06
60.....	07
70.....	08
93.....	09
113.....	10
118.....	11
118.....	12
119.....	13
125.....	14
126.....	15
126-127.....	16
129.....	17
137.....	18
140.....	19
142.....	20
145.....	21
146.....	22
146.....	23
146.....	24
149.....	25
150.....	26
151.....	27
152.....	28
158.....	29

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مكونات التسويق الدولي ..... 17
02	مراحل اتخاذ قرار الدخول في التسويق الدولي..... 22
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية..... 32
04	الهيكل التنظيمي للقسم الدولي ..... 33
05	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية ..... 33
06	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج ..... 34
07	التنظيم المصنوعي ..... 35
08	مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية ..... 36
09	نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية ..... 50
10	مصنوفة صياغة و تطبيق الإستراتيجية ..... 51
11	الاستراتيجيات التنافسية PORTER ..... 53
12	مصنوفة ANSOFF ..... 56
13	مصنوفة BCG ..... 57
14	مصنوفة شركة GENERAL ELECTRIC ..... 60
15	التوجه الدولي لنشاط المؤسسة ..... 64
16	إجراءات غربلة الأسواق الدولية..... 67
17	ماهية السوق ..... 68
18	استراتيجيات التعامل مع الأسواق ..... 72
19	استراتيجيات تكييف المنتج ..... 75
20	اختيار علامة التصدير..... 77
21	الاعتبارات الرئيسية عند تحديد السعر ..... 79
22	إستراتيجية التوزيع الدولي..... 83
23	عملية الاتصال الدولية ..... 84
24	الواردات الجزائرية لسنة 2006 حسب مجموعات الإنتاج ..... 110
25	الواردات الجزائرية لسنة 2006 حسب المناطق الإنتاجية ..... 111
26	تطور الميزان التجاري(2005-2006)..... 112
27	المنتجات المستوردة لسنة 2007 ..... 115
28	الواردات الجزائرية لسنة 2007 حسب المناطق الاقتصادية ..... 116
29	تطور الميزان التجاري(2006-2007)..... 118
30	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سيم" ..... 135
31	الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير..... 138
32	نسبة صادرات المؤسسة للأسواق الأجنبية..... 141
33	تطور رقم أعمال المؤسسة التصديري ..... 143
34	توزيع عمال المؤسسة ..... 149
35	حصة المؤسسة في السوق المحلية..... 153
36	الهيكل التنظيمي المقترح لمصلحة التصدير لمؤسسة "سيم" ..... 164

## قائمة الاختصارات و الرموز

الدلالة	الاختصار/الرمز
منظمة التجارة العالمية	OMC
الاتفاقية العامة للتجارة و التعريفه	GATT
الدينار الجزائري	دج
مؤسسة الصناعات الغذائية	SIM
شهادة المطابقة للمواصفات الدولية	ISO
عناصر المزيج التسويقي	4P
الهيئة التقنية الألمانية	GTZ
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	م.ص.م

## الفهرس

شكر

ملخص

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة المختصرات و الرموز

08.....	مقدمة
13.....	1-التسويق الدولي و البحث عن الأسواق الدولية
13.....	1-1-ماهية و تطور التسويق الدولي
13.....	1-1-1-مدخل للتسويق الدولي
17.....	1-2-المحيط الجديد و التسويق
19.....	1-3-ظاهرة تدويل نشاط المؤسسة
21.....	1-2-خطوات البحث عن الأسواق الدولية
21.....	1-2-1-أهمية البحث عن الأسواق الدولية
25.....	1-2-2-تقييم البيئة التسويقية الدولية
27.....	1-2-3-قرار الدخول في الأسواق الدولية
35.....	1-2-4-طرق غزو الأسواق الدولية
48.....	2-استراتيجيات التسويق الدولي و سياسات المزيج التسويقي
48.....	2-1-ماهية إستراتيجية التسويق الدولي
48.....	2-1-1-مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية
52.....	2-1-2-البدائل الإستراتيجية المتاحة
61.....	2-1-3-إدارة التسويق الدولي من منظور الاستراتيجي
65.....	2-1-4-صياغة الإستراتيجية الدولية
72.....	2-2-استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي
73.....	2-2-1-إستراتيجية المنتج الدولي
78.....	2-2-2-إستراتيجية التسعير الدولية
81.....	2-2-3-إستراتيجية التوزيع الدولية
84.....	2-2-4-إستراتيجية الترويج الدولية
88.....	3-المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و السوق الدولية
88.....	3-1-ماهية المؤسسات الاقتصادية و محيطها الجديد
88.....	3-1-1-مدخل للمؤسسات الاقتصادية
90.....	3-1-2-الجزائر و النظام الدولي الجديد
92.....	3-1-3-تحليل الاقتصاد الجزائري
95.....	3-1-4-ماهية التأهيل و البرامج المدمجة لعملية التأهيل
102.....	3-2-مكانة الفكر التسويقي و الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية
102.....	3-2-1-واقع التسويق الدولي في الجزائر
106.....	3-2-2-واقع المؤشرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3-2-3-حوصلة عامة للتجارة الخارجية الجزائرية خلال الفترة ما بين سنة 2006 و بداية	
سنة 2008.....	109
4-2-3-4- الدولة الجزائرية و تشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات .....	120
4-دراسة حالة مؤسسة "سيم" للصناعات الغذائية.....	131
4-1-4-تقديم عام لمؤسسة الصناعات الغذائية"سيم".....	132
4-1-1-4-التعريف بمؤسسة "سيم".....	132
4-2-1-4-أهداف و مهام المؤسسة.....	134
4-3-1-4-الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.....	135
4-4-1-4-تشكيلة و تطور أعمال المؤسسة.....	136
4-2-4-مضمون إستراتيجية التصدير في المؤسسة.....	138
4-2-4-1-1-إستراتيجية التصدير في المؤسسة.....	138
4-2-4-2-2-السياسة المتبعة في تسويق صادرات المؤسسة.....	139
4-3-2-4-تحليل لإستراتيجية التصدير.....	140
4-2-4-4-تحليل أساليب الدخول في الأسواق الأجنبية.....	143
4-3-4-3-4-واقع التصدير و المزيج التسويقي في المؤسسة.....	144
4-3-4-1-3-4-تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة"سيم".....	144
4-3-4-2-3-4-تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة"سيم".....	148
4-3-4-3-3-4-المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة "سيم".....	154
4-3-4-4-3-4-تشخيص المؤسسة.....	161
4-3-4-5-3-4-النتائج المتوصل إليها.....	163
الخاتمة.....	166
المراجع.....	171



## مقدمة

لا تستطيع الدول اليوم الإبقاء على أسواقها المحلية بمنعزل عن تأثير السوق العالمي، ففي عصر العولمة اختفت وتلاشت الكثير من العوائق والعراقيل في مجال التجارة الدولية و التبادل الدولي ، ونجاح المؤسسات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي ، ولن يكون هناك في المستقبل القريب مكانا للمؤسسات التي يقتصر نشاطها على السوق المحلي ، فمعظم الدول مجبرة لأسباب اقتصادية وسياسية وتكنولوجية على فتح أسواقها للمنافسة العالمية ، نتيجة للتطور الهائل في وسائل المواصلات والاتصالات،فقدت الحدود وجودها في عالم الاقتصاد ، مع رغبة رأس المال في التوسع ، وأصبح الاهتمام ينصب على الأسواق العالمية ، بدل توجيه الانتباه إلى الأسواق الداخلية فقط.

فالنظر إلى السوق باعتباره سوقا محليا يعتبر تجاهلا خطيرا لإحدى حقائق العصر، الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها في التعامل مع مشكلة العولمة ، وتؤثر الاختلافات الثقافية وديناميكية البيئة السياسية والاقتصادية الجديدة بصورة مباشرة على قرارات الإدارة الإستراتيجية.

وبالتالي فما على المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغييرات البيئية بذكاء إلا التسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات ، ولعل العنصر البشري يبقى أهم أو جوهر الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرين،في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية ، مع التركيز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير استراتيجيات عالمية هجومية.

ومن هنا بدأ الاتجاه يتحول من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي ، هذا الأخير له خصائصه وبيئته،التي تتطلب دراية كافية ودراسة كثيفة ودقيقة ، حتى يؤدي دوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية ومعها الاقتصاد الوطني.

فليس من السهل اقتحام السوق العالمي والمنافسة فيه،فهناك قيود ومشكلات عامة تواجه كل المؤسسات التي تسعى إلى العالمية ، ويزداد تأثير تلك القيود على مؤسسات الدول النامية بصفة خاصة ، نظرا لافتقارها للعديد من مقومات النجاح في السوق العالمي والمنافسة فيه ، فاستقطاب نصيب من السوق العالمي يكون في غالب الأحيان على حساب المؤسسات العالمية الأخرى ، والتي تعمل جاهدة على وضع حواجز قوية تمنع دخول المنافسين الجدد .

كما أن نجاح المؤسسات اليوم ، يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والعالمي ، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات لا تستطيع إبقاء نفسها أو مع معطياتها بمعزل عن تأثير الأسواق العالمية ، فقد تكون مجبرة أو راضية على اقتحام الأسواق العالمية وفي كلتا الحالتين عليها اخذ الاستعدادات اللازمة ، وهذا من خلال اعتماد أساليب إدارية ناجحة تسمح لها بوضع خطط والاستراتيجيات على جميع مستوياتها(إدارة عليا،الوسطى،التنفيذية) لتقادي أي خطأ أو فشل يؤدي بها إلى الإفلاس والفناء.

إن الجزائر كقطر من هذا العالم لم تبق في معزل عن التحولات التي شهدتها النظام التجاري الدولي ، فقد مر قطاع التجارة الخارجية بعدة مراحل ، وفقا لمتطلبات التنمية الوطنية واستجابة لمتطلبات النظام

الاقتصادي والتجاري الدولي ، وكان سعي الجزائر إلى تحرير تجارتها في جو مشحون بضغوطات داخلية و خارجية ، وهكذا استطاعت الجزائر أن ترفع الكثير من القيود على تجارتها الخارجية وهي الآن بصدد تحضير انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة ، من اجل ضمان اندماج أفضل في النظام العالمي للتجارة.

### إشكالية البحث:

بعد التغيرات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الجزائري وتحوله من اقتصاد موجه اشتراكي إلى اقتصاد حر رأسمالي ، وفتح الأبواب على مصارعيها أمام المنافسة الخارجية والقطاع الخاص ، وكذلك كون التسويق الدولي أصبح اليوم أهم الضروريات التي يركز عليها بقاء المؤسسة و نموها واستمرارها. ومن هذا المنطلق فان السؤال الذي يطرح نفسه بشدة، والذي يمثل السؤال الجوهرى لدراستنا هاته هو: " ما مدى تكيف المؤسسة الجزائرية مع محيطها الجديد و إمكانية اختراقها للأسواق الدولية؟". وتحت هذا السؤال العام يمكن وضع تساؤلات فرعية يجب الإجابة عنها في فصول البحث، هذه التساؤلات هي:

-هل بإمكان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منافسة المؤسسة الأجنبية في السوق الدولية؟.  
-هل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الإمكانيات المادية والبشرية لمزاحمة المؤسسات خارج السوق المحلي؟.

### فرضيات البحث:

تتطلب الإجابة عن الأسئلة السابقة وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقة عنها ، سنسعى من خلال هاته الدراسة إلى تأكيدها أو نفيها ، هذه الفرضيات هي:

-الفرضية الأولى: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى التأهيل لتحضيرها للمنافسة المحلية والدولية.  
-الفرضية الثانية: غياب الإمكانيات المادية والبشرية يحد من إمكانية اختراق الأسواق الدولية.

### أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع ، احد أهم مواضيع الساعة والذي طرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة على مستوى المؤسسات الجزائرية . فهذه الأخيرة ، في طريق الزوال أن لم تستعد للبقاء وذلك إعطاء أهمية للتسويق الدولي مكانة لائقة ضمن اهتماماتها ، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها السوق المحلية. فهي مضطرة للدفاع ولن تحقق ذلك إلا إذا قامت بالهجوم على بيئة خارجية عن بيئتها ، ويتم ذلك بتحويل اهتماماتها إلى خارج بيئتها وتوسيع نشاطها ، تنوع أسواقها ، والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة بها . وذلك من اجل التطور والانتشار.

فالمنتجات الجزائرية تتصف بالجودة والمصداقية ولكن تتطلب إعادة النظر في بعض تفاصيلها ليتم تسويقها دوليا. حيث يمكن التسويق الجزائر ، من الحصول على قدر اكبر من العملة الأجنبية ، والقضاء على مختلف المشاكل المتواجدة حاليا كالبطالة ، احتكار قطاع المحروقات لصادراتنا، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

كما يعد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، الأمر الذي يتطلب من مؤسساتنا احترام القيود والقوانين . وهذا البحث سوف يكون بمثابة دليل يعود إليه المسيرين الجزائريين عندما يرغبون بتوجيه نشاطاتهم إلى الأسواق الدولية.

## أهداف البحث:

- إن أهم أهداف البحث التي أردنا إبرازها ، تتمثل في النقاط التالية:
- تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية ، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة المنافسة سواء في السوق المحلية أو الأجنبية.
- محاولة فهم ظاهرة التدويل و دراسة أسباب المؤسسات للقيام بالأعمال الدولية.
- إيجاد الطرق المناسبة لتهيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدخولها السوق الأجنبي.
- عرض لبعض الاستراتيجيات المناسبة للتسويق الدولي والمفاضلة بينها ، لتوجيه المسيرين الجزائريين.
- معرفة معوقات ومشاكل التصدير خارج قطاع المحروقات في الجزائر ، وتقديم الاقتراحات لمعالجتها؛
- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال التسويق الدولي ، والذي يفيد الطلبة للقيام بمختلف بحوثهم وأعمالهم الدراسية في هذا المجال لتوسيع معارفهم.

## حدود الدراسة:

- نظرا لعمق موضوع التسويق الدولي ، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود وهذا لمعالجته بأكثر تحليل ودقة ، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المحتوى، لهذا كانت دراستنا مركزة على الجوانب التالية:
- حدود المحتوى:
- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالتدويل ومسبباته ، لان ما يهمنا في الأساس هو التعرف على هذه الظاهرة و تأثيرها على اقتصاد البلاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة.
- تم اقتصرنا في تناول أهم الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية والمتمثلة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المتغيرات الحالية التي تشهدها البلاد.
- في الدراسة الميدانية ، درسنا مؤسسة إنتاجية جزائرية متخصصة في الصناعة الغذائية وتعتبر من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائري . وركزنا على مصلحة التسويق بصفة عامة و مصلحة التصدير بصفة خاصة دراستنا هذه.
- الحدود الزمنية: فاقد تمثلت في الفترة الممتدة من 1994 إلى غاية بداية سنة 2008.
- الحدود المكانية: الخاصة بالبحث فتتعلق بمكان إجراء الدراسة وهي مؤسسة "سيم" للصناعات الغذائية (المطحنة الصناعية لمتيجة) والواقع مقرها بمدينة البليدة . وكانت ممتدة من نهاية شهر فيفري الى بداية ماي 2008.

## صعوبات البحث:

- وقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث ، عرقلت السير الحسن له ولعل من أهمها:
- أول صعوبة كانت عملية ضبط حدود الموضوع.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية ، خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب المؤسسة التي تقوم بنشاط التدويل، فليست كل المؤسسات الجزائرية تقوم بتدويل نشاطاتها.
- ضيق وقت الزيارات للمؤسسة ، وهذا راجع لالتزام المسؤول عن مصلحة التصدير بأعماله الكثيرة وكثرة ارتباطاته بالسفر والبعثات التجارية للخارج . وكذا للظروف الصعبة التي واجهتها المؤسسة في أواخر شهر افريل.

## أدوات البحث ، و مصادر المعلومات(البيانات):

من اجل القيام ببحثنا هذا اعتمدنا على الأدوات والمصادر التالية:  
-المسح المكتبي : وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب التي تناولت الموضوع، وهذا باللغة العربية و اللغة الفرنسية،كما اعتمدنا على المجالات المتخصصة رغم قلتها ، كما اطلعنا على بعض الملتقيات الوطنية والدولية والمقالات ، والمراجع الموجودة على شبكة الانترنت التي تناولت جوانب الموضوع.  
-المقابلات الشخصية:لقد قمنا بالعديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة وخاصة مسؤول التجارة والتسويق ومسؤول مصلحة التصدير ، وذلك لغرض جمع المعلومات والاطلاع عليها و على حالة المؤسسة عن قرب ، لضمان تشخيص دقيق لحالتها.  
-الأدوات الإحصائية:استعملنا الجداول التي حصلنا عليها من إدارة المؤسسة ، والمنحنيات البيانية ، وذلك وفقا للبرمجيات المختصة.

## المنهج المتبع:

إن نوعية البحث الذي عالجه في هذه المذكرة،اوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة ، حيث يستند بدرجة أولى على الوصف و التحليل ، فنجده وصفي لكشف كل ما يتعلق بجوانب التسويق الدولي "التدويل"للمؤسسات على الصعيد العالمي بصفة عامة ، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة ، أما التحليلي وذلك للتطرق إلى شرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث .

## الدراسات السابقة:-

فيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت جزءا من موضوع دراستنا هذه نذكر:  
- شلابي مصطفى ، "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 1998، تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي و ركز على كيفية تنظيم المؤسسة العاملة في مجال التسويق الدولي وأساليب و طرق لمراقبة الجهود التسويقية على المستوى الدولي. وفي الفصل التطبيقي عرض مختلف المراحل التي يمر بها التسويق في المؤسسة الجزائرية.  
- عبيلة محمد ، " دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية الدولية للمنظمة" ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2004 ، فقد عالج كيفية يتم توظيف آليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي قصد تدويل نشاط المنظمة ، وكيف يمكن إسقاط ذلك على حالة الجزائر عن طريق تجربة تونيك للصناعات التغليفية، فتطرق إلى عرض مفاهيم عن التسويق الدولي ثم إلى التخطيط الاستراتيجي لهذا الأخير في المؤسسة الدولية ، أما الجانب التطبيقي فقد عرض واقع التصدير في مؤسسة تونيك.  
- قرينات إسماعيل ، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة" ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005 ، فقد عالج أهمية سياسات المزيج التسويقي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI فقد تعرض إلى تعريف التسوق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله ثم ابرز عناصر المزيج التسويقي الدولي ، وفي الفصل الأخير من المذكرة بين إستراتيجية التسويق الدولي في مؤسسة SNVI. أما في موضوعنا هذا أردنا معالجة واقع التصدير خارج قطاع المحروقات في الجزائر ومدى تكيف المؤسسة الجزائرية في ظل الظروف الحالية ،ونحاول إبراز جهود الدولة في تشجيع ذلك.

## خطة البحث:

تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى: مقدمة ، أربعة فصول ، خاتمة . وأهم معالمها مايلي:

في المقدمة تم طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث ،بينما تناول الفصل الأول الذي هو بعنوان "التسويق الدولي والبحث عن الأسواق الدولية"، مبحثين تم التطرق من خلالهما إلى التسويق الدولي من حيث المفهوم والأهمية ثم إبراز تأثير العولمة على التسويق و نتائجها،وأخيرا خطوات البحث عن الأسواق الدولية .

ويتناول الفصل الثاني إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي الدولي ، حيث قسمناه إلى مبحثين تم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية و كيفية صياغتها ، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي(المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج).

ويتناول الفصل الثالث المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والسوق الدولية ، حيث قسمناه إلى مبحثين تم التطرق إلى تحليل لوضعية المؤسسات الجزائرية وتطور الاقتصاد الجزائري ، ثم إبراز مكانة الفكر التسويقي والاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية بما فيها (واقع المؤشرات التنافسية ، شروط دخول المؤسسة الجزائرية للسوق الدولية ، التجارة الخارجية للجزائر 2006-2008 ، برامج تشجيع التصدير في الجزائر ، معوقات التصدير).

أما الفصل الرابع ، فقد حاولنا معرفة واقع التسويق الدولي في المطحنة الصناعية لمتيجة مؤسسة "سيم". وفي الأخير تطرح الخاتمة أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل 1

### التسويق الدولي والبحث عن الأسواق الدولية

لا شك أن عالم اليوم يسعى بكافة الطرق إلى التوسع، مما يحتم دراسة أفضل السبل للوصول إلى الأسواق الدولية، وهي تلك الأماكن التي تقع فيما وراء الحدود الدولية، فنجد أن هنالك الكثير من العقبات والمعوقات البيئية التي لا يمكن تجاهل تأثيرها، فالمؤسسات التي تتجه نحو الأسواق العالمية يتوجب الأمر منها أن تغير من استراتيجياتها بطريقة جذرية، من أجل المنافسة العالمية وغزو الأسواق الدولية.

ففي السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بالتسويق الدولي، وتم ابتكار أساليب و تقنيات وبرامج محكمة لاختراق الأسواق الدولية، على نفس الفلسفة التسويقية المتعارف عليها في الأسواق المحلية، ولكن بلمسات وتكتيكات تأخذ البيئة الدولية بعين الاعتبار.

ومن هنا تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، المبحث الأول نتطرق من خلاله إلى ماهية التسويق الدولي، بدءا بتقديم تعاريف حول التسويق الدولي، ثم نظهر أهميته وأبعاده، ثم نبين الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، وفي الأخير نتطرق إلى الوضع الحالي وتأثيره على التسويق الدولي ونبرز أسباب ومخاطر تدويل نشاط المؤسسة.

أما المبحث الثاني، فسوف نتطرق من خلاله إلى خطوات البحث عن الأسواق الدولية، بدءا بأهمية هذه الأخيرة ثم إبراز دور نظم المعلومات وبحوث التسويق الدولية، ثم تقييم للبيئة التسويقية الدولية . لنصل إلى اتخاذ قرار الدخول في الأسواق الدولية وأخيرا الطرق التي تسمح بالدخول إلى الأسواق الدولية المتمثلة في كل من التصدير، الاتفاقات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر، التحالفات.

#### 1-1. ماهية وتطور التسويق الدولي.

##### 1-1-1. ماهية التسويق الدولي.

##### 1-1-1-1. تعريف التسويق الدولي:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتسويق الدولي على حسب الباحثين والتيارات والمدارس التي ينتمون إليها وفي هذه الجزئية، سيتم التركيز على أهم التعاريف التي قدمت من ابرز المختصين والكتاب.

وفي هذا يرى محي الدين الأزهري بان التسويق الدولي " يتضمن أوجه النشاطات التي تؤدي إلى خلق المنفعة الزمنية والمنفعة المكانية والمنفعة الحيازية ...." [1] ص 12-13.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه لم يتعرض لبعض النواحي الأخرى الملموسة وغير ملموسة التي لها أهمية كبيرة في نشاط التسويق كاختيار منفذ التوزيع الملائم وخدمة ما قبل وبعد البيع، الكمية والتشكيلة المناسبة وتوفير المعلومات الكافية عن السلع حتى تساعد في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وإرضائهم .

كما عرفه صديق محمد عفيفي " بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها " [2]ص13.

نلاحظ من هذا التعريف أن التسويق الدولي هو ذلك التسويق الذي يتم في أكثر من دولة واحدة، وهدفه هو إشباع احتياجات المستهلكين في تلك الدول .

ويعرفه فريد النجار " بأنه مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للمؤسسة الأم لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات واستقرار وحل مشكلات وغيرها . وتستخدم الإدارات التسويقية الدولية في ذلك مزيج تسويقي دولي " [3]ص32.

يركز الكاتب في هذا التعريف على أن التسويق الدولي هو عبارة عن جهودات تسويقية تتم خارج حدود المؤسسة الأم وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تطبيق مزيج تسويقي دولي . ويعرفه أبو قحف عبد السلام " بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية " [4]ص20 .

و يوضح أبو قحف في شرحه للتعريف أهداف التسويق الدولي التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

\* اكتشاف حاجات المستهلك .

\* إشباع حاجات المستهلك على المستوى الدولي .

\* مواجهة المنافسة والتعرف على المنافسين المحليين والدوليين .

\* تنسيق الجهود والنشاطات التسويقية حسب القيود والمتغيرات البيئية الدولية .

كما يعرفه Charles croué : " بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية " [5]ص14 .

ويوضح هنا أن على المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية في المجال الذي تنوي أن تنشط فيه .

كما عرفه كذلك عمرو حسن خير الدين : " هو عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود بهدف إشباع الحاجيات والرغبات الإنسانية " [6]ص27.

وكما عرف على انه : " إستراتيجية التموضع التي تتخذها المؤسسة حيال المنافسين وفي الكثير من سوق خارجي وبما يحقق تأثير فاعل على إجمالي المنافسة التسويقية العالمية " [7]ص403.

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الدولي يمثل نشاط استراتيجي تنتهجه المؤسسة في الدخول للأسواق الخارجية ولها ميزة تنافسية في تلك الأسواق قياسا بغيرها من المنافسين، وهذا ما يجعلها تحصل على موضع متميز من بين مواقع المنافسين الآخرين .

كما عرفه أبو سعيد الديوه جي بأنه : "انجاز الأنشطة التجارية التي تخص تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم في أكثر من بلد لغرض الأرباح " [8]ص17.

نلاحظ أن التسويق الدولي غرضه هو تحقيق الأرباح وإشباع حاجات المستهلك في أكثر من بلد واحد.

وعلى أساس ما ورد في التعاريف السابقة، يتضح لنا أن التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية :

- تحليل الأسواق الحالية والمرتبقة .
- تخطيط و تطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين في الأسواق الخارجية .
- تحديد سعر معقول للمستهلك ويحقق ربحا مناسباً للمؤسسة .
- توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة .
- الترويج عن المنتجات وهذا لإخبار المستهلكين عن توفر السلع و بيان الطرق المختلفة لإشباع

وإرضاء حاجاتهم ورغباتهم .

- تقديم الخدمات سواء قبل أو بعد البيع، وذلك للتأكد من مدى رضى العملاء واستمرار التعامل معهم .

### 2-1-1-1-أهمية التسويق الدولي :

تعد عملية البيع بالسوق المحلي دليل نجاح المشروعات في نشاطها الإنتاجي والتسويق، وبمقابل ذلك تعتبر عملية البيع بالسوق الخارجي قمة هذا النجاح، حيث يعني القدرة على المنافسة رغم الاعتبارات الخاصة والحواجز الكثيرة التي تعترض نشاط التصدير والعمل بالأسواق الخارجية وكذلك لما يحققه التصدير من عوائد طويلة الأجل .

لقد كان وما يزال التصدير احد أهم العوامل التي جعلت من اقتصاديات عدد من الدول النامية في مصاف الدول الصناعية والمتقدمة – الدول الصناعية الجديدة ( دول جنوب شرق آسيا وبعض دول أمريكا اللاتينية )، من خلال تراكم الثروة وتمويل المشروعات وبناء المرافق والتجهيزات وغيرها من مظاهر النهضة الاقتصادية التي تشهدها هذه الدول، وفي المرحلة الحالية والمستقبلية تزداد أهمية تصدير المنتجات الوطنية لدرجة تجعل منه ضرورة جديرة بالتحقيق، وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها [9]ص02:

- التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في مشروعات الإنتاج وإلا فان السوق المحلي المحدود، ستقف حائلا دون استمرار هذا التوسع .
- إن تنوع الصادرات، فضلا عن كونه هدفا بحد ذاته، يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري، ويجلب العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية.
- تزداد ضرورته مع كون المشروعات الوطنية تعتمد إلى حد كبير على استيراد الخامات والمواد والمعدات من الخارج، وهذا الاستيراد ينبغي أن يقابله تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملات القابلة للتحويل .
- مواجهة ظاهرة المؤسسات المتعددة الجنسيات ودورها في الاستحواذ على اكبر نصيب في حجم التجارة الدولية .
- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعي المؤسسات المتزايدة لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية.

### 3-1-1-1-أبعاد التسويق الدولي :

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المنظمات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها و الاستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي [10]ص392:

- 1- في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها و ذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك .
- 2- عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة و لا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محليا تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر .
- 3- مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل .



- 4-ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام و الارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها.
- 5-بعد ذلك تلجأ المؤسسة إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص .
- 6-في هذه المرحلة لا تنظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية على أنها عبارة عن تصريح فائض و إنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتنظر للعالم بأكمله على انه سوق لمنتجاتها .

#### 4-1-1-1. الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي:

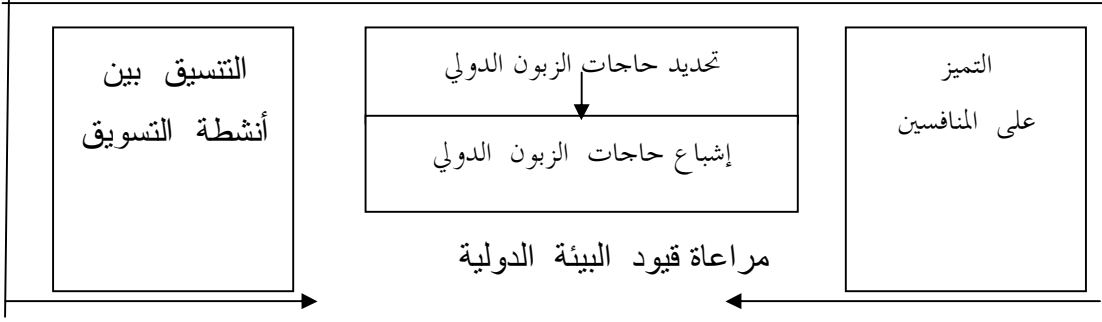
إن التفريق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي والذي يكمن بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للمؤسسة في أكثر من دولة هو فارق يبدو بسيطاً للوهلة الأولى، إلا انه هو السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند التسويق الدولي [11]ص13.

معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة، فالمبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كدورة حياة السلعة، ووسائل التسويق التقليدية كمفهوم تجزئة السوق هي نفسها في أي سوق. فان أكثر ما يتميز به التسويق الدولي عن المحلي هو الأمر المتعلق بالجوانب البيئية المختلفة التي من شأنها أن تغير الأمر وتبدل السياسات المستخدمة من قبل المشروعات وتتخذ استراتيجيات عديدة لمجابهة الظروف الجديدة التي تكون خارجة عن إرادة المشروع كما أن الاختلاف يكمن في إدارة التسويق الدولي تختص في انجاز الأنشطة التسويقية عبر بلدين ( مصدر ومستورد ) أو أكثر من ذلك، وبالتالي فان البلد الواحد لا تربطه علاقة مع بلد واحد فقط مهما كانت طبيعة البلد وحالته الاقتصادية والسياسية، فالرابطة تكون متبادلة بين العديد من البلدان في وقت واحد .

وهنا ندرك انه لا يوجد اختلاف كبير بين تعريف التسويق الدولي والتسويق الموجه للأسواق المحلية، إلا أن الاختلاف الظاهر هو أن الأنشطة أو الفعاليات التي يتم انجازها في أكثر من دولة واحدة لكل منها بيئة تسويقية مختلفة .

#### 4-1-1-1. مكونات التسويق الدولي:

- يتكون التسويق الدولي من العناصر التالية [12]ص29:
- 1- حاجيات الزبون الدولي : والوسيلة إلى ذلك هي بحوث التسويق الدولي والتي تستهدف تفهم حاجيات الزبائن في أسواق الدول المختلفة ومدى اختلافها حاجيات المستهلك المحلي والذي تعودت المؤسسة خدمته .
  - 2- إشباع حاجات الزبون تختلف حاجات المستهلك من دولة لأخرى وعلى المؤسسة أن تكيف منتجاتها وأسعارها بها يتلاءم مع المستهلك في كل دولة تباع في أسواقها .
  - 3- التميز على المنافسين : لا يمكن دخول سوق أو بقاء فيها دون تحليل المنافسين في هذه السوق والتعرف على مزاياهم التنافسية .
  - 4- تنسيق الأنشطة التسويقية : التسويق الدولي أكثر تعقيداً من التسويق ففي حالة التسويق الدولي تتعامل المؤسسة مع أسواق مختلفة وعلى المؤسسة أن تقرر درجة مركزية أو لا مركزية أنشطتها التسويقية .
  - 5- إدراك قيود البيئة : تختلف البيئة من دولة لأخرى، سواء كان ذلك من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجية وينعكس اختلاف البيئة على البنية الأساسية للأنشطة التسويقية وعلى المؤسسة أن تدرك أثر اختلاف البيئة على أنشطتها . والشكل الموالي يتبين ما تم ذكره سابقاً .



**شكل رقم 01: مكونات التسويق الدولي [12] ص 28.**

### 2-1-1-2. المحيط الجديد والتسويق:

و فيما يلي عرض لأهم أسباب تغير المحيط وما مدى تأثيره على التسويق .

#### 1-2-1-1-1. ظهور العولمة وتأثيرها على التسويق:

بظهور مفهوم العولمة فان التسويق اخذ أبعادا عديدة ، فعلى مستوى التسويق العالمي فان المؤسسات تعامل العالم -وبضمن ذلك سوق البلد الذي فيه المؤسسة - كسوق واحدة ، وهذا الأمر يخص المؤسسات الضخمة التي أخذت مسمى متعددة الجنسيات ، و هذا ما يتطلب من المؤسسات أن تبتكر الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء و التعامل في العديد من أقطار العالم ووفق المعطيات والمستجدات التي تشهدها السوق العالمية و بما يحقق العوائد المناسبة.

و يدخل في هذا المفهوم مدى الالتزام بالمعايير والقياسات العالمية والمقبولة دوليا ، ومتى ما تم ذلك فان الأنشطة و الأعمال و المهام في المؤسسات ستأخذ مسارات تحدها هذه المعايير والقوانين والقياسات حتى لو كان ذلك على حساب الزيادة في التكاليف والتعامل مع المتغيرات المختلفة [8] ص 26.

إن المؤسسات الناجحة والتي ترغب في الاستمرار بالإنتاج والتسويق تضع في حساباتها في كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي، وهذا ما سيمكنها في الوقت ذاته من التعامل مع حالات الفائض في الإنتاج و الاعتماد على الأرباح التي تتأتى من الأسواق الخارجية، والمؤسسات التي تتحول وتنتقل من شكل لآخر فان التعقيد والصعوبة في أنشطة التسويق الدولي تميل إلى الزيادة ودرجة وأهمية المؤسسة عالميا ستتغير .

إن العمليات الدولية تعكس التغير التنافسي الذي تحقق من عولمة السوق، واستقلالية الاقتصاد العالمي ، والنمو في عدد الشركات المنافسة في الأقطار الصناعية و النامية على حد سواء كان له الأثر الواضح على متغيرات السوق من حيث الأسعار وطبيعة العرض والطلب، وغير ذلك من الاعتبارات الأخرى، والمؤسسات العالمية والتسويق على نطاق دولي مصطلحان غالبا ما يستخدمان لشرح طبيعة وشكل العمليات وتوجهات الإدارة التسويقية، ومع كل هذا فان الأسواق العالمية أصبحت تضم العديد من المنتجات ولكنها لا تستمر وتضم كل المنتجات، وفي العديد من الأقطار فانه لا يزال هناك مستهلكين للعديد من المنتجات، يعكسون واقع الاختلاف في الحاجات و الرغبات و أن هناك طرقا مختلفة لإشباع هذه الحاجات والرغبات التي تستند على المؤثرات العائدة لعوامل التمدن والثقافة .

## 1-1-2-2 دور التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني في التسويق الدولي:

### أولاً: تعريف التجارة و التسويق الإلكتروني:

قبل التطرق لأبعاد المختلفة للتجارة الإلكترونية يجب علينا التوقف قليلاً لنتعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المجال الحيوي نظراً لحدائثة وارتباط الممارسة الفعالة بالفهم الصحيح لهذه المعاني والتأثير المتداخل لها . وفيما يلي عرضاً مختصراً لأهم هذه المفاهيم [13]ص 434.435 :

#### 1- الأعمال الدولية (e-business)

تعرف بأنها استخدام الانترنت لممارسة الأنشطة المختلفة لمؤسسات الأعمال ويعتبر مفهوم الأعمال الإلكترونية أكثر المفاهيم شمولاً واتساعاً حيث يتضمن كافة الأعمال المؤداة على الانترنت .

#### 2- التجارة الإلكترونية (e-commerce)

تعرف بأنها استخدام الانترنت في شراء وبيع المنتجات والتي يتم نقلها إما مادياً أو حسابياً من موقع لآخر ومن ثم فإن التجارة الإلكترونية تعد جزءاً من الأعمال الإلكترونية والذي يتعلق بأنشطة الشراء والبيع عبر الانترنت .

#### 3- التسويق الإلكتروني (e-Marketing)

ويعرف بأنه استخدام الانترنت في أداء الأنشطة التسويقية وعليه فإن كل أنشطة التسويق الإلكتروني تعد من أنشطة الأعمال الإلكترونية إلا أن تلك الأنشطة التسويقية التي تركز على معاملات البيع والشراء هي التي تعد من التجارة الإلكترونية .

كما تعرف كذلك التجارة الإلكترونية [14]ص 62-63 بأنها إنجاز الأعمال من خلال صيغة إلكترونية وتنقسم إلى قسمين : التسويق الإلكتروني ويتمثل في المعلومات التي يحتاجها لكي يعقد صفقة تجارية يتخذ على أساسها قراء شراء سليم .

والشراء الإلكتروني ويتمثل في البيئة التكنولوجية اللازمة لتبادل البيانات وإتمام عمليات شراء السلع والخدمات عبر الانترنت .

يعد التسويق الإلكتروني في نظام البيع المنتجات والخدمات لجمهور مستهدف ، والذي يستخدم الانترنت والخدمات التجارية عبر الانترنت ، وذلك من خلال توظيف أدوات الانترنت وخدماته بطريقة إستراتيجية تتناسب مع البرنامج التسويقي الكلي للمؤسسة وبالتالي فهو يمد المؤسسة بميزة تنافسية عن طريق إمدادها بقنوات توزيع إضافية للمنتجات والخدمات .

ويعتمد التسويق الإلكتروني في واقع الأمر على مفاهيم التسويق التقليدية ، إلا أنه ينفرد بالطبيعة التفاعلية بين المؤسسة والزبون أينما تواجد هذا الزبون ، وفي أي وقت الليل أو النهار .

وبالرغم من حداثة مفهوم التسويق الإلكتروني إلا أن هناك العديد من المؤسسات قد نجحت في التسويق من خلاله ، فلقد أتاح للمؤسسات الصغيرة الفرصة للتنافس مع المؤسسات الكبيرة بكفاءة عالية .

كما لقد تطورت الأنشطة الاقتصادية وتميزت بالاتجاه نحو العولمة ، وزاد تطور الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطور حماية العلامات التجارية من انتشار التجارة الإلكترونية ، فلم تعد التجارة الإلكترونية من الأحلام المستقبلية كما كانت في القرن الماضي وخاصة بالنسبة للمؤسسات المصدرة الصغيرة ، فهي تتم بصورة ناجحة وخاصة في الدول المتقدمة تكنولوجياً ، حيث تعتبر كل من الولايات المتحدة ، اليابان وأوروبا هي النموذج لهذه التجارة في مفهومها وتحققاً . إن المصطلح التجارة الإلكترونية يعتبر عن استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات في تبادل السلع والخدمات والمعلومات ، إذا يتم من خلال هذه التكنولوجيا الربط الفاعل بين البائعين والمشاركين وتبادل المنتجات والمعلومات وتحويل الأموال .

## ثانياً: فوائد التجارة الالكترونية:

ويمكن تقسيم فرص وفوائد التجارة الالكترونية إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي [15]ص202-

203:

1- فوائد وفرص التجارة الالكترونية للمجتمع : التجارة الالكترونية أداة لزيادة القدرة التنافسية وزيادة الصادرات بسهولة للوصول إلى مراكز الاستهلاك ، وإمكانات تسويق السلع والخدمات عالمياً ، وسرعة عقد وإنهاء الصفقات وتحليل الأسواق والاستجابة لتغيرات احتياجات ومتطلبات المستهلكين .

تخلق التجارة الالكترونية فرص العمل الحر والعمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتصل بالأسواق العالمية بأقل تكلفة استثمارية، وتمثل تجارة الخدمات مجالاً أساسياً في التجارة الالكترونية. تعمل التجارة الالكترونية على زيادة عدد الأفراد الذين يعملون من داخل منازلهم ويقلل من الاحتياج للخروج من المنزل من أجل التسوق مما يؤدي إلى تقليل عدد السيارات على الطرق وبالتالي الحد من التلوث .

تمكن التجارة الالكترونية لشعوب العالم الثالث والمناطق الريفية بالتمتع بالمنتجات والخدمات التي لم تكن متاحة لهم من قبل مغلقة تعلم والحصول على شهادة جامعية ، تسهل التجارة الالكترونية وصول الخدمات العامة للأفراد مثل الرعاية الصحية والتعليمية وتوزيع الخدمات الاجتماعية الحكومية بتكلفة منخفضة وجودة أعلى .

2- فوائد وفرص التجارة الالكترونية للمؤسسات : تقديم خدمات التجارة الالكترونية يتطلب الوقت والطاقة والتجديد والمبادرة ، وإذا كانت الأدوات والبرامج لتنفيذ موقع لتشغيله تتطور فإن هذا لا يصعب مهمة أصحاب مواقع التجارة الالكترونية بل يزيد من إمكانات هذه المواقع بما توفره التقنيات الجديدة .

تقدم التجارة الالكترونية مزايا تستفيد منها المؤسسات مثل :

أ - التسويق الأكثر فعالية والإرباح الأكثر ، فاعتماد المؤسسات على الانترنت في التسويق يتيح عرض منتجاتها وخدماتها في العالم دون انقطاع مما يوفر فرصة أكبر لجني الأرباح إضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن .

ب- تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف الشحن والإعلان ومعلومات التصميم والتصنيع وتخفيض مصاريف المؤسسات.

ج- القدرة على إنشاء مؤسسات عالمية التخصص .

## 1-1-3. ظاهرة تدويل نشاط المؤسسة:

### 1-1-3-1. أسباب التدويل:

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة إن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء في السوق وذلك لشدة المزاومة بين المؤسسات القائمة فيه ، كذلك عدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة لأن حواجز الدخول تلاحقت وبالتالي تطوير المؤسسة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق ومحاولة التواجد في أكثر من سوق في أكثر من بلد ، ما يدفع المؤسسة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل تختلف هذه العوامل باختلاف محيط وطبيعة كل مؤسسة.

### 1.1.3.1.1. العوامل التجارية: تتمثل فيما يلي:

\*تشبع السوق المحلية: يحدث في الكثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتوج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة بالتفكير إلى خلق سوق في الأسواق الأجنبية لها مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصة المفقودة في السوق المحلية أو سيتم فقدها مع مرور الوقت.

\* ركود السوق المحلية: أحيانا ولبعض الصناعات أو الخدمات تشهد السوق المحلية ركودا على المنتج أو الخدمة مما يجعل الطلب يتدهور ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

\* موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

\* محدودية حجم السوق المحلية: تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة وهذا يجعلها تنظر إلى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

\* تخصص المؤسسة: تخصص المؤسسة معناه اختيار قسم معين من السوق وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة التي تخصصت فيها و كذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها.

\* تمديد دورة حياة المنتج دوليا: من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة والتي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث والتطوير حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج وفي المرحلة الموالية وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي لها محفزات كإخفاض اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل و حسب NATHLIE و زميله فان هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية [16]ص51.

**2.1.3.1.1. العوامل المالية:** تمثل العوامل المالية التي تدفع المؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج والبحث عن غلة الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث والتطوير.

\* البحث عن غلة الحجم: سعر التكلفة للوحدة لأي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج وهذا ما يجعل المؤسسة تفكر الوحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية.

\* استرجاع الاستثمارات: أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة لاستثمارات البحث والتطوير وهذا حسب BORONAD [17]ص15.

وزملائه لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية والبحث والتطوير مما يحتم على المؤسسة التفكير في السوق الدولية لاسترجاع بسرعة ما تم استثماره من خلال توسيع مبيعاتها إلى الأسواق الدولية.

\* تخفيض تكاليف الإنتاج: بالانتقال إلى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المقابلة للاستثمارات بالإضافة إلى اليد العاملة المنخفضة التكلفة.

\* تخفيض الخطر من خلال التدويل: تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي والقانوني والمالي وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

#### **3.1.3.1.1. عوامل بيئية:**

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا بل يكون استغلالا لفرص عارضة في البيئة ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر:

\* طلب تلقائي: هناك الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف انه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج. لذلك حسب CORINNE هذه العملية تحت المؤسسة على إتباع طريقة أكثر عقلانية للحصول على زبائن في الخارج وتجعلها تفكر في اقتحام الأسواق الدولية [18]ص51.

\*تغيير المحيط الدولي: تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناتجة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات، البنوك وهذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كالوطنية واوراسكوم تيليكوم .

\*رغبة المسيرين في تدويل المؤسسة: أحيانا يكون لسلك المسيرين بالمؤسسة أثر كبير على قرار التدويل خاصة من ناحية مدى تحفز المسير الرئيسي للمؤسسة على اقتحام السوق الدولية وهذا يتوقف بدوره على مدى خبرته في التصدير وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار والتجديد .

### 1-1-3-2. مخاطر التدويل:

كون أن التصدير يخلف منافع عديدة للمؤسسة فهذا إلا يعني انعدام المخاطر التي تعود على المؤسسة بالضرر، فوجود الفرص التسويقية في البيئة التسويقية الدولية تقابلها التهديدات أو مخاطر وفيها تقدم بعض المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة فيما يلي :

1- المخاطر التجارية: نجد أن أحسن مثال الذي بين المخاطر التجارية هو عدم دفع الزبون لمشترياته فنجد أن هذا الخطر يختلف حسب القطاعات والمنطقة الجغرافية فهو مرتفع بدول أمريكا اللاتينية وبعض دول صحراء إفريقيا وفي أوربا الشرقية [19] ص 125.

2- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف: هناك الكثير من المؤسسات من تقع أحيانا في مأزق نتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير، ويعود هذا في كثير من الأحيان إلى عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية ومراقبتها. وقد ينشأ خطر التكلفة من [18] ص 31:

-وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية.

-تقدير سيء لمصاريف النقل والترويج.

بالإضافة إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية وقانونية وثقافية سوف نتعرض لها عند تحليل البيئة الدولية الخارجية للمؤسسة .

### 1-2. خطوات البحث عن الأسواق الدولية .

عندما تقوم المؤسسات باتخاذ قرار البحث عن الأسواق الخارجية، فإنها تحتاج إلى دليل لدعم دخولها لهذه الأسواق حيث أنها تملك الكثير من الاختيارات، ويستعرض هذا المبحث لأهم الخطوات والاعتبارات الأربعة عند دخول الأسواق الخارجية .

1-2-1. أهمية البحث عن الأسواق الدولية:

إن السوق الدولية هي في الحقيقة، ترابط وتكامل بين الأسواق الوطنية ، والتي تتعامل فيما بينها بعمليات الاستيراد والتصدير وغيرها من المعاملات الاقتصادية . أي أن هذا السوق هو نطاق موضوعي وليس نطاقا مكانيا [20] ص 29.

كما عرف كذلك السوق الدولي على أنه : "كل الأسواق التي تقع خارج إطار الدولة ، وهو يضم كافة الأسواق بأنواعها ( الحكومي - الاجتماعي - الوسيط - المستهلكين - الصناعي) لكن بمفهوم أشمل و اعم [21] ص 26.

فقد أصبحت عولمة الأسواق احد أهم التطورات في عالم الأعمال اليوم ، فاندماج العالم وإلغاء الحدود الجغرافية أنشأ واقعا جديدا لجميع المؤسسات ، والتجارة العالمية يحركها اليوم عامل المنافسة بين المؤسسات العالمية لخدمة العملاء في جميع أنحاء العالم .

فالمؤسسات في السابق كانت تفضل البقاء في أعمالها على المستوى المحلي وخاصة إذا ما كان سوقها المحلي من السعة بما يكفي لاستيعاب حجم إنتاجها ويحقق لها العوائد والأرباح الكافية فضلا عن تجنبها للتفاعل مع تغييرات بيئية سريعة ، ومواجهة حالات كثيرة من عدم التأكد سواء كان في الجوانب القانونية

أو السياسية ، وإعادة تصميم منتجاتها بما يفي بحاجات الزبائن وعلى مختلف الأسواق التي يمكن أن تتعامل معها وعليه يكون هنالك عدد من العوامل التي تدعو المؤسسات إلى الدخول للأسواق الخارجية ولعل من أبرزها هي: [22]ص276.

- 1- الحصول على أرباح أكثر من خلال توسيع مساحة عملها التسويقي .
  - 2- مواجهة المنافسين الخارجيين اللذين يدخلون بمنتجات أفضل وأسعار اقل ، وذلك بمقابلة الهجوم على هذه المؤسسات في أسواقها الأم ونقل المنافسة إلى خارج الأسواق المحلية .
  - 3- تقليص مدة المخاطرة من جراء الاعتماد على التعامل مع سوق وطنية واحدة وحصر خياراتها إستراتيجية في مجال محدد واحد .
  - 4- الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن .
- ويمكن أن يمثل الشكل 02 المراحل المتعاقبة التي يمر بها قرار المؤسسة في الدخول في مجال التسويق الدولي وهي:

قرار الانتقال بالعمل ← إقرار أي الأسواق ← كيفية وتوقيت الدخول ← إقرار البرنامج التسويقي خارج البلاد ← يمكن الدخول إليها ← للتسويق الدولي

إقرار التنظيم التسويقي.

### شكل رقم 02: مراحل اتخاذ قرار الدخول في التسويق الدولي [22]ص277.

فالعديد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في البلدان الأخرى قد أدركت منذ زمن بعيد أهمية وفائدة الأسواق العالمية فمؤسسات مثل : جنيرال اليكتريك وفورد ونيسان... الخ ، جعلت من العالم سوقا لها وحصلت على معظم أرباحها من الخارج [23]ص135.

وتعد الأسواق العربية والإفريقية والأوروبية من الأسواق المتميزة بتعداد سكاني كبير نسبيا وبمعدل دخل عال و طلب كبير . وتعتبر الأسواق الإفريقية بشكل خاص من تلك الأسواق الخارجية الواعدة نظرا لكبر حجم القارة الإفريقية ، وفي سياق المفاضلة بين الأسواق الخارجية المحتملة يتعين تقدير ما إن كان العائد على الاستثمار في التصدير للسوق سيكون مدرا لإيرادات وربحية كافية لتغطية مخاطر دخول هذه السوق الجديدة أم لا .

### 1-1-2-1. نظام معلومات التسويق الدولي :

إن نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها أصبح متوقفاً على وجود نظام معلومات تسويقي فعال ، تستطيع بواسطته اتخاذ القرارات الصائبة ، بشأن المشكلات التسويقية، التي تعترضها، وتبرز الحاجة إلى وجود نظام معلومات تسويقي فعال ، مع تزايد التقدم التكنولوجي، والاضطراب الحاصل في المتغيرات البيئية التسويقية، حيث يقوم نظام المعلومات التسويقي بالاستعانة ببحوث التسويق ، بتحليل المعلومات الواردة من البيئة التسويقية ، لتكون هذه المعلومات المساهم الرئيسي في صياغة الإستراتيجية التسويقية والمبرر لتعديلها.

## أولاً: بحوث التسويق الدولي

كما يتضح لنا أن الاقتصاد العالمي في عصرنا هذا أصبح تسيطر عليه مجموعة قليلة من المؤسسات القوية والعملاقة ، والتي تعرف في معظم الأحيان بالمؤسسات متعددة الجنسيات، وأصبحت المؤسسات التي لا تحظر نفسها لغزو الأسواق العالمية مهددة بالزوال ، وهذا نظرا لما تقدمه الأسواق الكبرى من مزايا على رأسها التنوع في الأسواق ، رفع القدرة و الطاقة الإنتاجية والاستفادة من مزايا اقتصاد الحجم "l'économie d'échelle" ، وهذا ما يساعد في معظم الأحيان في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، إلا أن الدخول في مجال التسويق الدولي يتطلب دراية ومعرفة كافية بالأسواق التي يراد الدخول فيها، هذه المعرفة التي لا تأتي إلا من بحوث التسويق الدولية ، التي سنحاول فيما يأتي التعرف على مفهومها .

- فقد عرفها فريد النجار على أنها: " جمع و تشغيل و تحليل المعلومات عن احد ظواهر التسويق أو البيئة التسويقية بغرض اتخاذ القرار التسويقي الأمثل " [3]ص238.

- كما عرفت على أنها: "تقوم على جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق المتعمقة الشاملة حول المشاكل أو الظواهر التسويقية المختلفة وذلك بأسلوب علمي منظم بما يساعد على اتخاذ القرار السليم تجاه تلك المشاكل " [1]ص21.

ومن خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن الهدف الرئيسي لبحوث التسويق هو مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار الرشيد ، وتهدف أيضا إلى معالجة المشاكل والموضوعات التسويقية المختلفة عن طريق البحث المتخصص المنظم و بما يعمل على رفع كفاءة التسويق و كفاءة الأنشطة والجهود التسويقية المختلفة ولذلك فقد ظهرت وظيفة بحوث التسويق كوظيفة متخصصة لها عن الوسائل والأدوات والطرق ولها من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تنظم كيفية تخطيط وتنفيذ البحث التسويقي .

إذن فبحوث التسويق تعتبر الخطوة الجوهرية في إطار عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة ، فهي تتكفل بتوفير كافة المعلومات الخاصة ببيئة التسويق الدولي التي يشوبها الكثير من التعقيد والتشابك نظرا لعدم تجانس عناصر معظم الأسواق الدولية ، وعلى بحوث التسويق الدولية في هذا المجال إمداد متخذ القرار بكافة المعلومات المتعلقة بالبيئة، هذا فيما يتعلق بالبيئة العامة، أما ما يخص بيئة الأعمال فعلى بحوث التسويق إمداد متخذ القرار بكافة المعلومات المتعلقة بالمنافسة ، وخاصة شبكات التوزيع ، سلوكيات وخصائص المستهلكين ، حجم السوق المستهدف ...الخ.

تعتبر بحوث التسويق إحدى الأدوات الأساسية المستخدمة من طرف المؤسسة في توفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها والمستهلكين ودوافعهم و أنماط شرائهم والموزعين وكيفية تحفيزهم للتعامل في تصريف المنتجات وما إلى غير ذلك من المعلومات التي تم جمعها و المستخدمة في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشكلات التي تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وتقييم وتعديل تصرفات المؤسسة بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة [24]ص4.

كما ذكرنا سابقا أن بحوث التسويق تلعب دورا حيويا في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة ، فإنها كذلك تساعد على مستوى الدولة [25]ص55 . وهذا في التخطيط الاقتصادي الوطني فهي تمد الأجهزة التخطيطية في الدولة بالمعلومات عن هيكل العرض والطلب.وتساعد في التعرف على احتياجات المستهلكين مستقبلا ، والقدرة الشرائية لهؤلاء ، وتوفير المعلومات عن الهيكل الصناعي لصناعة ما ومن ثمة تحديد الاحتياجات لهذه الصناعة من المواد الأولية والعمالة...الخ.

## ثانيا : نظام المعلومات التسويقي.

لقد أصبحت المعلومات في عالم اليوم ضرورة لا غنى عنها للمؤسسة بما تقدمه من فرصة متاحة لتحقيق ميزة تنافسية تتقدم بها على بقية المؤسسات الأخرى . وتتعرز هذه الحالة طالما كانت تلك المؤسسات تعمل على وفق مفهوم الأنظمة المفتوحة ، سواء كان ذلك في مدخلاتها أو مخرجاتها ، بتعاملها مع البيئة الخارجية والتي تعد مصدرا هائلا للبيانات والمعلومات . حتى عدت عملية السيطرة عليها أمر ليس باليسير ، ويستوجب وجود آلية لتقديم المعلومات استنادا إلى معايير الكم والنوع والكلفة



والتوقيت المناسب . وليصبح بالتالي نظام المعلومات وبخصيصيته التسويقية ، إطارا شاملا لتنظيم المعلومات وتقديمها لمراكز اتخاذ القرار .

ويختلف نظام معلومات التسويق الدولي عن نظام معلومات التسويق المحلي في أمرين [26]ص38-

39:

**أولهما** من حيث حجم البيانات التي يتطلبها النظام فنجد أن نظام معلومات التسويق الدولي يهتم بجمع بيانات عن أكثر من دولة . و **ثانيهما** من حيث مستويات البيانات فهناك بيانات على مستوى كل دولة منفردة وأخرى تغطي المستوى الدولي أو المتعدد الجنسيات .

ويتكون نظام معلومات التسويق الدولي من مجموعة من النظم الفرعية التي يغطي كل منها دولة واحدة. ويوفر نظام كل دولة تقارير معلومات تستخدم في أمرين: **أولهما** : اختيار انساب أشكال النفاذ إلى سوق الدولة ثم تحديد انساب بدائل قرارات التشغيل اليومي لأنشطة المؤسسة في الدولة المعنية .

**ثانيهما**: إرسال معلومات لنظام معلومات التسويق الدولي أو متعدد الجنسيات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات طويلة الأجل .

لا نجد قائمة نموذجية للبيانات التي يحتاجها نظام كل دولة ، ويتوقف ذلك على احتياجات المؤسسة وأهدافها في كل دولة. ومن أمثلة البيانات الضرورية الواجب توفيرها مايلي [26]ص39-40:

1- معلومات مرتبطة بالمنتج أهمها : ما هو المنتج المقبول في السوق المستهدف من حيث المواصفات والأداء والحجم والمواد والتركيب والصيانة ، والشهادات المطلوبة كشهادة المنشأ ، شهادة الجودة ، وشهادة وزن وتعبئة وشهادة صلاحية للاستهلاك خلال مدة معينة . ما هو التغليف المناسب للمنتج .

2- معلومات مرتبطة بالسعر أهمها : تحديد السعر المناسب لتقديم المنتج بالتعرف على أسعار المنافسين مدى تأثير السعر بتكاليف النقل والتأمين ، والرسوم الجمركية وغير الجمركية المطبقة في السوق المستهدف. و تحديد الإستراتيجية المناسبة للتسعير في ظل عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل أرباح الموزع أو الوكيل ومدى مساهمته في تكاليف الترويج للمنتج و تكاليف تخزينه .

3- معلومات مرتبطة بالترويج للمنتج مثل : كيفية توطيد العلاقات مع المستوردين والموزعين والوكلاء، تحديد انساب وسائل الترويج كالإعلان والبيع الشخصي والنشر وتنشيط المبيعات والمعارض وتحديد دور العلاقات العامة مع الجهات المؤثرة .

4- معلومات مرتبطة بالتوزيع مثل : اختيار وسيلة الشحن المناسبة واختيار منافذ التوزيع، ومعايير اختيار الوكيل الوحيد للسلعة ، ومدى حاجة السلعة للتخزين في السوق المستهدف.

5- معلومات مرتبطة بجانب العرض أي تحليل المنافسة مثل : ماهو حجم الطلب الإجمالي على السلعة و ما هي حصص المنافسين ، وما هو نوع المنافسة وطرقها ، وهل يتمتع المنافسون بمزايا تفضيلية في السوق المستهدف؟ وهل يتمتع المنتج الوطني بمزايا تفضيلية في السوق المستهدف؟ .

6- معلومات مرتبطة باختيار شريحة السوق المناسبة مثل : تحليل وتقسيم السوق على مستوى القطاع وإمكانات تطبيق مفهوم السوق العالمي للمنتج . وما هي انساب الشرائح للمزيج التسويقي للمؤسسة ، وما هي إمكانات زيادة حصة المؤسسة مستقبلا في السوق المستهدف؟ .

7- معلومات حول دراسة سلوك المستهلك مثل : مدى ولاء المستهلك للسلعة وإمكانات تحوله للسلع البديلة ، ومدى تغير إنفاقه على السلعة بتغير دخله، ومدى تطور احتياجاته من السلعة من حيث الجودة أو الذوق أو الألوان ، ودور التطور التقني في التأثير في سلوك المستهلك وإمكانات المؤسسة في هذا المجال .

8- معلومات حول خطط الدولة في مجال الاستثمار ، والتسهيلات المقدمة للمستثمرين ، واتجاهات المنافسين نحو أشكال تواجدهم الحالية والمرتبقة بسوق الدولة .

9- معلومات حول سعر الصرف بالدولة وتغييراته المرتقبة وتأثيرها على أعمال المؤسسة ، ونظم الضرائب بالدولة وتعديلاتها ، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

ومما سبق ذكره ، وما لا شك فيه أن توفير نظام لمعلومات التسويق الدولي يعتبر من الأمور الأساسية للمؤسسات التي تتواءم مع متغيرات حرية التجارة وتسعى للبقاء بقوة في السوق العالمي . ويمكن توضيح الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية في الآتي [27]ص348:

- ✚ أن نظام معلومات التسويق يركز على الدراسة المستمرة للعوامل الهامة في السوق وليس على دراسات خاصة وعلى فترات متقطعة كما يحدث في بحوث التسويق.
- ✚ أن نظام معلومات التسويق يستخدم العديد من مصادر البيانات الداخلية والخارجية بشكل أكثر مما هو متاح في بحوث التسويق الذي يهتم بشكل رئيسي على المصادر الخارجية.
- ✚ أن نظام معلومات التسويق يمكن أن يستقبل ويحلل حجم من مدخلات البيانات أكثر مما يستطيع بحوث التسويق التعامل معه.

## 2-2-1. تقييم البيئة التسويقية الدولية .

من المهام الأساسية لمدير التسويق في المؤسسة فهم البيئة التسويقية وتحليلها والتكيف معها، فرسم الإستراتيجية التسويقية يتطلب التوفيق بين متطلبات البيئة وقدرات المؤسسة، وفهم مدى تأثير عوامل البيئة التسويقية، في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة. ويتفاوت تأثير، وأهمية هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى، كما تعد البيئة المصدر الأساسي للبيانات بالنسبة لنظام المعلومات التسويقية، ويقوم نظام المعلومات التسويقية بمعالجة البيانات الواردة من البيئة التسويقية، ثم إخراجها في شكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية.

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش في معزل عن العوامل البيئية، وتعد البيئة التسويقية جزءاً من البيئة المحيطة بالمؤسسة، فأى مؤسسة إذا أرادت وضع الإستراتيجية التسويقية، تقوم بدراسة البيئة التسويقية، فهي تمثل مصدر لإمداد المؤسسة بما تحتاجه، وتتلقى مخرجاتها، فاستمرار المؤسسة وبقاؤها مرهون بمدى قدرتها على التفاعل، والتأثير بشكل إيجابي في البيئة المحيطة بها خاصة البيئة الخارجية، لأنها تقع خارج مجال سيطرة المؤسسة، بعكس تغيرات البيئة الداخلية التي تستطيع المؤسسة أن تسيطر عليها بشكل أكبر. كما أكد ذلك هاني حامد الضمور بقوله "أن المؤسسة التي تنوي العمل بالأسواق الدولية، عليها أن تدرس الأبعاد الدولية التسويقية وتكون هذه الدراسة مفتاح نجاحها" [11]ص67.

فالبينة كما عرفها علي عبد الله: " كما تعرف البيئة بأنها عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر، والسفينة هي المؤسسة بما فيها من المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان" [28]ص103. وفيما يلي توضيحاً للعوامل البيئية المؤثرة في الأسواق الدولية:

### 1-2-2-1. البيئة الاقتصادية [22]ص20:

إن الاختلافات الاقتصادية ما بين الدول تستدعي أن يكون هنالك اهتمام كبير من قبل المسوقين عند التخطيط للدخول إلى الأسواق الخارجية ويتجلى ذلك الاختلاف فيما يتعلق بقياس المعايير المعتمدة لمستوى الحياة والمعيشة في تلك الأسواق الخارجية ومنها:

- 1- توزيع الدخل على الأفراد وقياس الناتج القومي لتلك الدول .
  - 2- الموارد الاقتصادية المتاحة في تلك الدول والأسواق .
  - 3- القدرة الشرائية للأفراد في تلك الأسواق واختلافاتها عن بعضها البعض .
  - 4- مستوى ودرجة الاستقرار الاقتصادي وثبات قيمة العمل .
- هذه المؤشرات وغيرها تعد أساس مهم في تحديد تأثيرها على صياغة إستراتيجية التسويق وتنفيذ البرنامج التسويقي للمؤسسة في تلك الأسواق .

فإمكانية دخول الأسواق الدولية يتطلب من رجل التسويق الدولي دراسة مستيقظة لاقتصاديات كل دولة على حدى فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدف، العامل الأول يتمثل في حجم السوق أما الثاني فيتمثل في طبيعة السوق المستهدف .

### 1-2-2-2. البيئة الثقافية .

ربما يكون أصعب جزء في التسويق الدولي هو إمكانية التنبؤ بسلوك و تفضيلات المستهلك الأجنبي ، وهذا على أساس تفهم الثقافة ، فالثقافة هي " ذلك الكل المعقد يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما " [6]ص179 فالثقافة إذا " الطريق الكلية للحياة و أنماط التفكير " [11]ص79 .

فالمسوق يجب عليه أن يدرس ماهية القيم والثقافات والمعتقدات السائدة في ذلك البلد لكي يتفاعل معها وعلى وفق ما يؤمن به ويراه أفراد ذلك السوق وليس كما يراه المسوق ذاته ، منطلقا من بيئته الخاصة. ومن المفيد الإشارة إلى انه كلما زاد التباين بين بلد المسوق والسوق المصدر له في الثقافة و التقاليد و القيم الاجتماعية كلما حصلت الصعوبة في تسويق المنتج والعكس صحيح . إذن على المسوق أن يأخذ بعين الاعتبار كل من اللغة ، العادات ، التقاليد ، الأذواق ، أساليب الحياة ، القيم والمبادئ الأخلاقية . فكل دولة ثقافة مختلفة تؤثر على نوعية وحاجات المستهلكين وأيضا على كيفية شعور المستهلك بالرضا عن المنتج [23]ص140.

والمواقع أن هناك عدة نقاط فيما يتعلق بالاختلافات الثقافية فيما بين الدول المختلفة والتي يجب على المؤسسات الأجنبية أن تأخذها في اعتبارها [29]ص:127

1-لا بد من التغيير وفقا لعادات الآخرين. حيث يجب أن تتوقع اختلافات مع عادات وثقافات وقيم ومعتقدات الآخرين.

2-يجب التعامل مع كل شخص كحالة مفردة ،ولي باعباره يمثل نمط ثقافي معين أو يعبر عنه.

3-يجب توضيح النوايا والمعاني التي تقصدها فلربما تكون مفردات اللغة التي تستخدمها لا تؤدي لنفس المعنى عند الطرف الآخر .لذلك يجب توضيح المعاني ،التكرار ، وإعطاء الأمثلة وسؤال الأسئلة والاستماع جيدا للإجابات.

4-لا بد من التبديل من نمط التعامل ليناسب الأشخاص الذين تتعامل معهم.

نستنتج مما سبق ، أن الثقافة تعد عامل رئيسي يستنير به المدير كي يعرف نموذج المجتمعات التي سيوجه منتجاته إليها ، ويجب عليه احترام خصوصياتها وثوابتها كي يلقي القبول داخل المجتمع والرواج لسلعته.

### 1-2-2-3. البيئة السياسية و القانونية .

إن البيئة السياسية والقانونية من الممكن أن تكون بمثابة قيود على دخول المسوقين إلى الأسواق الخارجية و بضائعهم . أو أن تكون على العكس بمثابة تسهيلات كبيرة للمستثمرين ، فهناك عوامل يجب على رجل التسويق أخذها بعين الاعتبار :

1-الاتجاهات نحو الشراء الخارجي : فبعض الدول تعتبر ايجابية في هذه الناحية وتشجع الاستثمار الخارجي ، بينما البعض الآخر تكون لديه نظرة معادية لذلك النوع من الاستثمار [30]ص354.

2-الاستقرار السياسي: لا يجب اخذ المناخ السياسي الحالي فقط للدولة المضيفة في الحسبان ولكن أيضا مدى استقراره في المستقبل ، وحتى في حالة استمرار النظام الحاكم ، ربما تستجيب الحكومة إلى مطالب جماهيرية جديدة ومختلفة وتتخذ قرارات تؤثر على كفاءة المؤسسات العاملة . وفي حالة فقدان الاستقرار السياسي قد يتمكن رجل التسويق الدولي من تحقيق أرباح مرتفعة في الدولة المضيفة ، ولكن ذلك يتوقف على طريقة الدخول لهذه السوق [30]ص355.

3- القواعد المالية والنقدية : دائما يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق ، وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع وما لم يكن ذلك ممكنا فقد يقبل البائع عملة محلية إذ كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها في الحصول على العملة التي يرغب فيها، وإلى جانب قيود العملة فان تذبذب سعر الصرف يؤدي إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للمصدر [30]ص356.

4- البيروقراطية الحكومية : ويتمثل هذا العامل في مدى كفاءة نظام الحكومة في الدولة المضيفة في مساعدة رجال الأعمال الأجانب مثل كفاءة إنهاء الإجراءات الجمركية ، معلومات عن السوق ، والعوامل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة .

#### **1-2-2-4. البيئة التكنولوجية .**

إن التقدم والتطور الحاصل في المجال التكنولوجي انعكس ايجابيا وبشكل كبير على التسويق الدولي وبخاصة باستخدام الانترنت والبريد الالكتروني والذي احدث تطورا منهجيا جديدا في التسويق . حتى شاع استخدام هذه التكنولوجيا بشكل كبير لدى الأفراد فضلا عن منظمات الأعمال أساسا [22]ص285 . فمن أهم ملامح هذه البيئة هو التطور السريع جدا للمعلومات والاتصالات ، حيث أن المعلومات لم تعد سرية ، أو يمكن السيطرة والرقابة عليها من قبل الحكومة ، فالمعلومات التي تتعلق بالسياسة ، الاقتصاد ، والأسواق والمنافسة أصبحت متاحة لأي شخص حول العالم مما يسمح بصنع القرار المبني على المعلومات الصحيحة [29]ص126 .

وتتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية [31]ص61:

1- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة الطب والصناعات المرتبطة بها .

2- الأعمار الصناعية التي ستلعب دورا رئيسيا في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.

3- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل إلكتروني من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.

4- تطور صناعة رقائق السليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة .

5- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات النانوية .

6- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني ، سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق .

7- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها .

ولا شك بان التعامل التكنولوجي ليس متاح لجميع دول العالم وأسواقها ، وإن التباين بين دول العالم يقوم أساسا على المعيار التكنولوجي . ولذلك يمكن القول بان العامل التكنولوجي قد يكون ميسرا لانجاز العديد من الأعمال التسويقية في البلدان الأجنبية أو على العكس قد يكون عائقا لان المؤسسة قد صممت برامجها وأساليب عملها على مستوى معين من التكنولوجيا المستخدمة في التعاملات التسويقية.

#### **1-2-3. قرار الدخول في الأسواق الدولية :**

إن الخطوة الأولى [32] التي يجب أن تبدأ بها أي مؤسسة ترغب في تسويق بضائعها دوليا هي تقييم الإمكانيات التجارية لديها في الأسواق الخارجية ، فيجب الأخذ بالحسبان أكثر من 180 دولة ذات سيادة يترتب عليها إجراء تحاليل لحجم معلومات كبيرة جدا فالجهل بهذه الأسواق الخارجية يجبرها على توفير أكبر عدد ممكن من المعلومات المتاحة لتقليل حجم المخاطرة في أنشطة التسويق الدولي ، ومع ذلك فإن الكثير من التنفيذيين لديهم مرجعيات تصحح بشكل أو بآخر الدول الممكن التعامل معها ، فمثال على ذلك المؤسسات الإسبانية لديها مرجعيات بالدول الأوروبية ودول أمريكا اللاتينية ، فالاختيار الخاطئ في اختيار الدولة حسب الأولويات الشخصية أو حسب المشاعر الداخلية العاطفية يولد احتمالات كبيرة من الأخطاء ويجلب الإفلاس للمؤسسة بسبب عدم اختيارها للأسواق المناسبة .

كما عليها أن تقوم بتحديد أهدافها التسويقية في مجال التسويق الدولي والتي تتضمن مايلي

[30]ص357-358 :

1- تحديد النصيب من السوق الذي ترغب المؤسسة في تغطيته: في هذا المجال نجد أن معظم المؤسسات تفضل التعامل في سوق صغيرة أو محدودة عندما تبدأ أعمالها في السوق الخارجية لأول مرة . و البعض

الأخر يخطط أن يظل صغيرا في الأجل الطويل على اعتبار أن التسويق الخارجي هو جزء فرعي من النشاط الكلي للمؤسسة . وهناك نوع ثالث من المؤسسات تبنى إستراتيجيتها وخطتها التسويقية على مزاوله أعمالها في بيئة التسويق الدولي واعتبار ذلك أكثر أهمية من مزاوله العمل في مجال التسويق المحلي .

2-المفاضلة بين إمكانية العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق . وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المؤسسات العالمية تفضل تخصيص مواردها في عدد كبير من الأسواق ، وفي بلدان مختلفة ، وفي المقابل تقتصر المؤسسات الصغيرة على عدد محدود من الأسواق .

3-تحديد نوع السوق الذي يتم البيع إليه : فنوع السوق الذي يبدو أكثر جاذبية يعتمد على عوامل متعددة منها : العوامل الجغرافية ، الدخل ، عدد السكان ، المناخ السياسي ، توافر وسائل النقل ، البعد أو القرب من المنتج... الخ

**نجد أن اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الدولية ، يعتمد على اتخاذ ثلاثة قرارات تتمثل فيما يلي :**

### 1-3-2-1.القرار حول اختيار الأسواق الدولية :

إن دراسة السوق الدولية تحقق للمنتج العديد من المزايا أهمها [33]ص286:

1-إمكانية تأسيس منهج و خطة راسخة للإنتاج تصلح لمدة من الزمن طويلة نسبيا ، وعلى ذلك فإن الإنتاج المطروح في الأسواق الدولية سيكون على أساس منطقي ومطابقا للواقع العملي وأصناف السلع والمنتجات وتصنيفها ستكون بالتالي مهمة جدا مما يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة.

2-تقدير حجم المبيعات يؤدي إلى تخفيض حجم المخزون و الاحتياطي من السلع ، وبالتالي الإقلال من رؤوس الأموال المستخدمة وكذلك استخدام مساحات اقل للتخزين مما يتيح كذلك إنقاص حجم الخسائر التي يمكن أن تحدث نتيجة للكسر أو التلف.

3-تقدير حجم المبيعات وفقا لدراسة السوق يؤدي أيضا إلى إمكانية تحديد حصص البيع لكل سوق أو لكل منطقة . مما يتيح مكافأة الوكلاء التجاريين بعدل وإنصاف وليس فقط على أساس معيار حجم المبيعات التي يقومون بها.

4-إن دراسة السوق تتيح للمنتج فرصة التعرف على السلع المنافسة لسلعة في السوق الدولية ، وبالتالي يستطيع دراسة الوسائل الكفيلة بالصمود أمام هذه المنافسة وإنتاج السلعة بالمواصفات التي تمكنها من هذا الصمود وتجعلها تحتل مكانا مميزا بين السلع المنافسة .

بعد أن يتم اتخاذ القرار حول دخول الأسواق الدولية ، فعلى المؤسسات ترتيب ودراسة الأسواق التي سوف يتم الدخول إليها ، في ظل وجود متغيرات. فيتم ترتيب البلدان طبقا وفقا لمعايير كحجم السوق ، إمكانية النمو في السوق ، اتجاهات الأسعار ، وهيكل المنافسة الموجودة في الأسواق الأجنبية . والهدف من إجراء هذا النوع من الترتيب هو الحصول على عائد مناسب من الاستثمار.ويمكن أن يتم ذلك من خلال المراحل التالية [30]ص385:

1-تقدير السوق المحتمل .

2-التنبؤ بالسوق المحتمل في المستقبل .

3-التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع.

4-التنبؤ بالتكاليف و الأرباح.

5-التنبؤ بعائد الاستثمار .

**1-تقدير السوق المحتمل:** يعتبر التنبؤ بحجم السوق المحتمل الخطوة الأولى في عملية اختيار الأسواق المستهدفة ، ومهمة بحوث التسويق في هذا المجال ، هي الاستفادة من البيانات المنشورة بالإضافة إلى البيانات الموجودة ، والمتحصل عليها من المصادر المختلفة .

وفي هذا المجال يستوجب على المسوق الدولي ، الإجابة على الأسئلة الفردية التالية:

\*هل سيقوم المشترون بشراء منتجات المؤسسة؟

\*كم نقوم بتغيير المنتج ليجعل المستهلكين في السوق أكثر قبولاً له؟.

\*كم يشترون في المستقبل؟ وكم نتوقع أرباحاً من مبيعاتنا؟.

\*ما هي النسب الطرق لتسويق المنتج؟ وكم تقدر عناصر تكاليف التسويق؟.

\*ماهي القرارات الاستثمارية المطلوبة إذا كان من الواجب تعديل المنتج لجعله أكثر قبولاً في السوق؟. وتجدر الإشارة هنا ، إلى أن الإجابات المتحصل عليها من قبل باحث التسويق يجب أن تكون دقيق، كما يجب عليه اكتشاف الأسباب وراء تلك الحقائق ، والبحث عن معظم المعلومات المتعلقة بالمنتج.

**2- التنبؤ بالسوق المحتمل في المستقبل:** بالرغم من أن المسوق الدولي يعمل في الحاضر، إلا انه مطالب بدراسة الظروف التي من المحتمل أن تحدث في المستقبل، سعياً منه للوصول إلى تقديرات محتملة ، تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الأجل القريب . وفيما يلي ، سوف نعرض أهم العوامل التي ينبغي على الباحث التسويقي دراستها لتقدير احتمالات السوق للمنتجات ، والمتمثلة في [34]ص54:

-التشريعات التجارية الخاصة بالدولة المصدرة : وهي من أهم العوامل الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار ، فهذه التشريعات قد تمنع التصدير إلى دولة معينة ، أو إلى كافة الدول فمثلاً أمريكا تمنع تصدير الأسلحة المتطورة لبعض البلدان مثل العراق وإيران .

-القيود على دخول السوق : إن القيود التجارية بالأسواق المحتمل دخولها ، تكون عادة أكثر أهمية من التشريعات في دولة المصدر ، لتحديد إمكانيات التصدير إلى السوق الخارجي ، ومن أهم هذه القيود :

1-التعريف الجمركية المفروضة على الواردات.

2- احتمالات تغيير الرسوم الجمركية ، ونظام الحصص في المستقبل.

3-مدى الرقابة والقيود المفروضة على مدفوعات النقد الأجنبي على السلع والخدمات المستوردة .

4-تشريعات الصحة والأمان المفروضة على استيراد أو بيع السلع ، وبالأخص السلع الغذائية . فعلى سبيل المثال لا تقبل دولة الكويت دخول منتجات غذائية مستوردة، إذا مضى تاريخ إنتاجها أكثر من ستة أشهر، كما لا تسمح بدخول المنتجات التي تقل فترة صلاحيتها عن سنة كاملة .

5-القيود السياسية المرتقب تغييرها ، والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على طلب المنتج ، كحدوث انتخابات رئاسية مثلاً .

-هيكل المنافسة : عند دراسة هيكل و قوة المنافسة ، يستوجب على المسوق الدولي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :

\*هل هناك منافسة مباشرة أو غير مباشرة؟.

\*ما هو نصيب كل مورد هام بالسوق، وكيف يتغير نصيبهم في السوق؟.

\*ما هي التوقعات حول زيادة إنتاج المصدرين الرئيسيين ، وما هي خططهم المستقبلية للتوسع؟.

\*هل يمتلك الموردون المحليون الأجانب نصيباً هاماً من السوق ؟ وما هي مزاياهم التنافسية؟.

\*هل توجد أي ثغرات في السوق؟ وأي الشرائح التي لم يتم تغطيتها في السوق؟.

**3- التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل :** يتطلب التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع ، تقديراً لنصيب المؤسسة المحتمل من السوق الكلي ، إلا أن ذلك صعب المنال ، ويرجع ذلك لشدة المنافسة من قبل المشروعات المحلية والأجنبية ، وصعوبة تقدير استجابة المستهلك [30]ص359.

ومن أهم المحددات التي يمكن الاستعانة بها للتنبؤ بحجم المبيعات مايلي [35]ص86:

\*النمو الاقتصادي للبلد.

\*ملائمة إستراتيجية منتج /سعر مع إرادة الدخول للسوق.

\*استمرار العلاقات السياسية والاقتصادية الحميمية بين البلدان المصدرة والمستوردة.

\*استقرار التنظيمات في حالاتها الطبيعية ، الضرائب والرسوم.

\* استمرار المنافسة .

\*نوعية التسيير ، شبكة التوزيع ، ونوعية الخدمات ما بعد البيع، وفعالية عقود الضمان .

#### **4- التنبؤ بالتكاليف و الأرباح:**

تتوقف التكاليف بناءً على الإستراتيجية المنتهجة من طرف المنتج للدخول إلى الأسواق المستهدفة ، فإذا لجا إلى التصدير أو عقود التراخيص تحدد التكاليف حسب العقد المتفق عليه . أما في حالة إقامة فرع إنتاجي في الخارج ، فإن توقع التكاليف تأخذ في الحسبان ظروف العمل المحلية، النظام الجبائي ... الخ ، ومن ثم يتم تقدير التكاليف المحتملة . وفي الأخير يتم طرح التكاليف من رقم الأعمال لاستخراج أرباح المؤسسة لكل سنة من السنوات المخطط لها.

ومن أهم محددات الأرباح في البلد المضيف ما يلي [7]ص394:

\*مدى استقرار الطلب.

\*ثروة البلد.

\*إستراتيجية منتج/سعر للمنافسين.

\*تكلفة التوزيع ، ومقدار الهامش المتوقع.

\*صورة المؤسسة ، ومدى ملائمة إستراتيجيتها مع احتياجات السوق .

**5-التنبؤ بعائد الاستثمار:** فالدخل المنتبأ به ، يجب أن ينسب إلى حجم الاستثمار للوصول إلى معدل العائد على الاستثمار. وهذا المعدل يجب أن يكون مرتفعاً بدرجة كافية تسمح بتغطية حجم الأموال المستمرة في المشروع ، إضافة إلى تغطية المخاطر وظروف عدم التأكد. وهذه الحالة ، لا تقتصر المخاطرة على تغطية احتمالات الخطأ المتعلقة بالتكاليف والإيرادات ، ولكن أيضاً احتمالات حدوث تغيرات غير متوقعة ، سواء كانت مالية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف ، أو سياسية بسبب التمييز لغير صالح المشروعات الأجنبية [30]ص460.

#### **1-2-3-2. قرار المزيج التسويقي:**

ويقصد بذلك هو تحديد إستراتيجية تسويقية التي يمكن اعتمادها في ذلك السوق الخارجي مع وجود اعتماد مزيج تسويقي معياري في مجال الإعلان ، المنتج، التوزيع، وبما يحقق اقل قدر ممكن من التكاليف مع مراعاة الخصوصية التي تميز الأسواق بعضها عن البعض الآخر .وفي هذا الصدد نميز خمس استراتيجيات بديلة يمكن توضيحها كما يلي:

فبالنسبة للمنتج نجد أن الإستراتيجية الأولى هي الامتداد المباشر: وهي تعني تقديم المنتج إلى المستهلك في السوق الأجنبي دون أدنى تعديل يذكر. وتطبق هذه الإستراتيجية بنجاح في شركات العالمية ككولا كولا. فهذه الإستراتيجية تحقق مزايا متعددة للمؤسسة التي تقوم بتطبيقها خاصة فيما يتعلق بالتكلفة.

الإستراتيجية الثانية هي تعديل المنتج: تتضمن إحداث بعض التعديلات على المنتج لكي يقابل احتياجات ورغبات المستهلك الأجنبي .

أما الإستراتيجية الثالثة : فهي اختراع المنتج ،وهي تركز على تقديم منتج جديد للسوق وقد تتطلب هذه الإستراتيجية تكاليف مرتفعة إلا أن نجاحها يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية .

وبالنسبة للترويج ، فقد تقوم المؤسسة بإتباع نفس الإستراتيجية المطبقة في سوقها المحلي بهدف تقليل التكلفة ، أو تغييرها بما يلاءم كل سوق على حدة مما يؤدي إلى جذب المستهلك والتأثير فيه .

أما على صعيد إستراتيجية التسعير ، نجد أن المؤسسات تميل إلى تحديد سعر اقل لمنتجاتهم في الأسواق الخارجية ، ويرجع ذلك لسبب أو لآخر من العوامل التالية:

\*استخدام الأسواق الأجنبية كمجال للتخلص من الفائض المحلي مما يؤدي إلى تحقيق تخفض السعر بهدف زيادة النصيب من السوق.

\*قد يكون ذلك نتيجة للمنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق الدولية.

\*أو قد يكون استجابة لمستوى الدخل المنخفضة في الأسواق المستهدفة .

وبخصوص التوزيع ، إن قنوات التوزيع في مختلف الدول تختلف من دولة إلى أخرى في نواحي رئيسية مثل: الحجم، الخدمات التي تقدمها، مدى تشكيلة السلع التي يتم بيعها .  
فعلى المؤسسة أن تختار الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية. فإستراتيجية التسويق النمطي تحقق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالتكلفة ولكنها في بعض الأحيان تهمل احتياجات المستهلك المختلفة التي تأخذ في الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية التسويق المتنوع .  
وفيما تم ذكره سابقا ، على المؤسسة أن تعتمد في اختيار الإستراتيجية المناسبة على العوامل التالية [36]ص286:

\*نوع المنتج من ناحية كونه منتج استهلاكي أو صناعي.

\*متغيرات البيئة الدولية.

\*درجة التغلغل في الأسواق الأجنبية.

\*شدة المنافسة الموجودة داخل السوق الأجنبية.

\*درجة الوعي الثقافي والاجتماعي والاقتصادي في الأسواق المستهدفة .

### 1-2-3-3. قرار اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

ويقصد بذلك ماهية الشكل التنظيمي الذي يمكن اعتماده في عملية تسيير الدخول للأسواق الخارجية وكيف تكون المؤسسة في تعاملها مع الآخرين ، فكي نستطيع معرفة مكانة وأهمية التسويق الدولي في أي مؤسسة ، يجب ملاحظة موقع هذه الدائرة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة . فتنظيم الهيكل الإداري للمؤسسات التي تخدم السوق العالمي تختلف عن الهيكل الإداري لنظيراتها التي تعمل في مجال السوق المحلي ، فالمؤسسات التي تمارس أنشطتها التسويقية في مكان أو جو غير مألوف يتطلب التكيف للتعقيدات الإدارية لهذا الوضع الجديد والتي تشكل مشاكل إضافية.

وليس هناك نوع معين من الهيكل الإداري يتفق عليه الباحثون في مجال التسويق ، هناك على الأقل نوعان من الهياكل التي بموجبها تقوم المؤسسة المتورطة في الأسواق الخارجية بتنظيم نشاطاتها التجارية هناك:- الهيكل الذي يشمل على قسم للشؤون الدولية ( International divisional structure) والهيكل ذو التوجهات العالمية (Global structure) المؤسسات التي تنظم هيكلها الإداري . طبقا للطريقة الأولى تعتمد على فصل أنشطتها الخارجية عن أنشطتها الداخلية بتأسيس قسم واحد أو قسم شبه مستقل ((Semi-autonomous) للمتابعة والإشراف على الأنشطة التجارية للمؤسسة

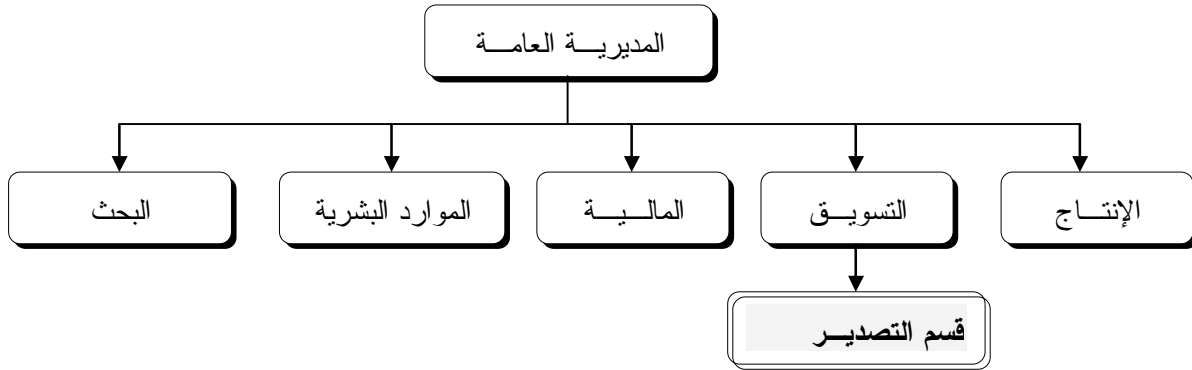
في الأسواق الخارجية. أما في الحالة الأخيرة ، فإن المؤسسة تتحمل مسؤولية الإنتاج والتمويل وتعيين مدير المنطقة بالنسبة لأنشطتها الخارجية . على كل حال ، لا يوجد قاعدة ميدانية متينة ( Strong empirical base) أو بالأحرى دراسات ميدانية تساند علاقة درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية على أساس تنظيم الهيكل الإداري ولا أن درجة التدخل يعتمد أيضا على كيفية رسم المؤسسة لهيكلها وتنظيم أقسامها الداخلية .

وسنحاول وصف مختلف البدائل التنظيمية للمؤسسة الدولية مع التركيز على موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدولية فحسب كوتلر تستطيع المؤسسة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقا لثلاث طرق هي " مصلحة التصدير -القسم الدولي-المؤسسة العالمية" [37]ص405 .

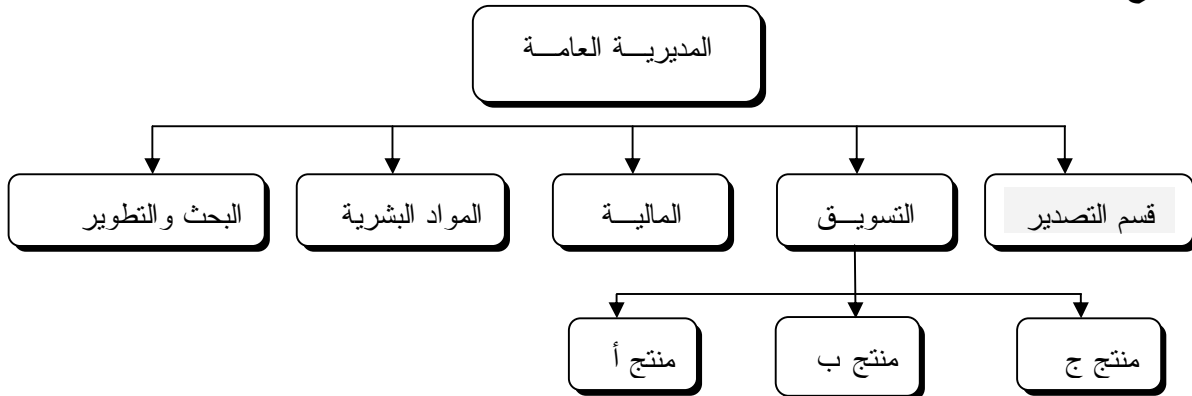


## أولاً : مصلحة التصدير .

عادة ما تبدأ المؤسسة أنشطتها خارج الحدود لتلبية طلبات غير منتظمة لزبائنها الأجانب وعندما يزداد الطلب فإنها تقوم بإنشاء مصلحة للتصدير، تعالج كل معاملاتها مع الأجانب عن طريق تكوين جهاز للبيع الخارجي يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتج في الأسواق الخارجية ، وتأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي الموضح في الشكل أدناه .  
-حالة تصدير منتج واحد:



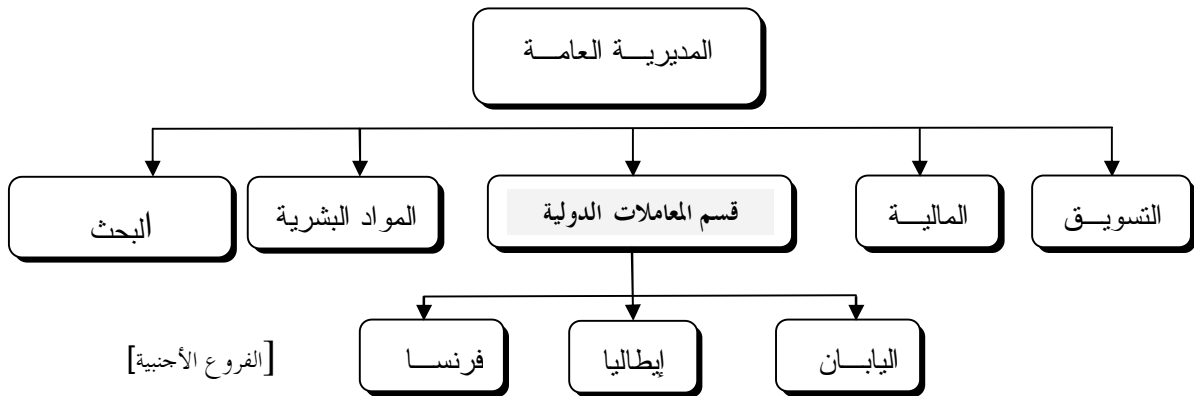
ب-تصدير أكثر من منتج:



شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية [38] ص 127.

## ثانياً : القسم الدولي .

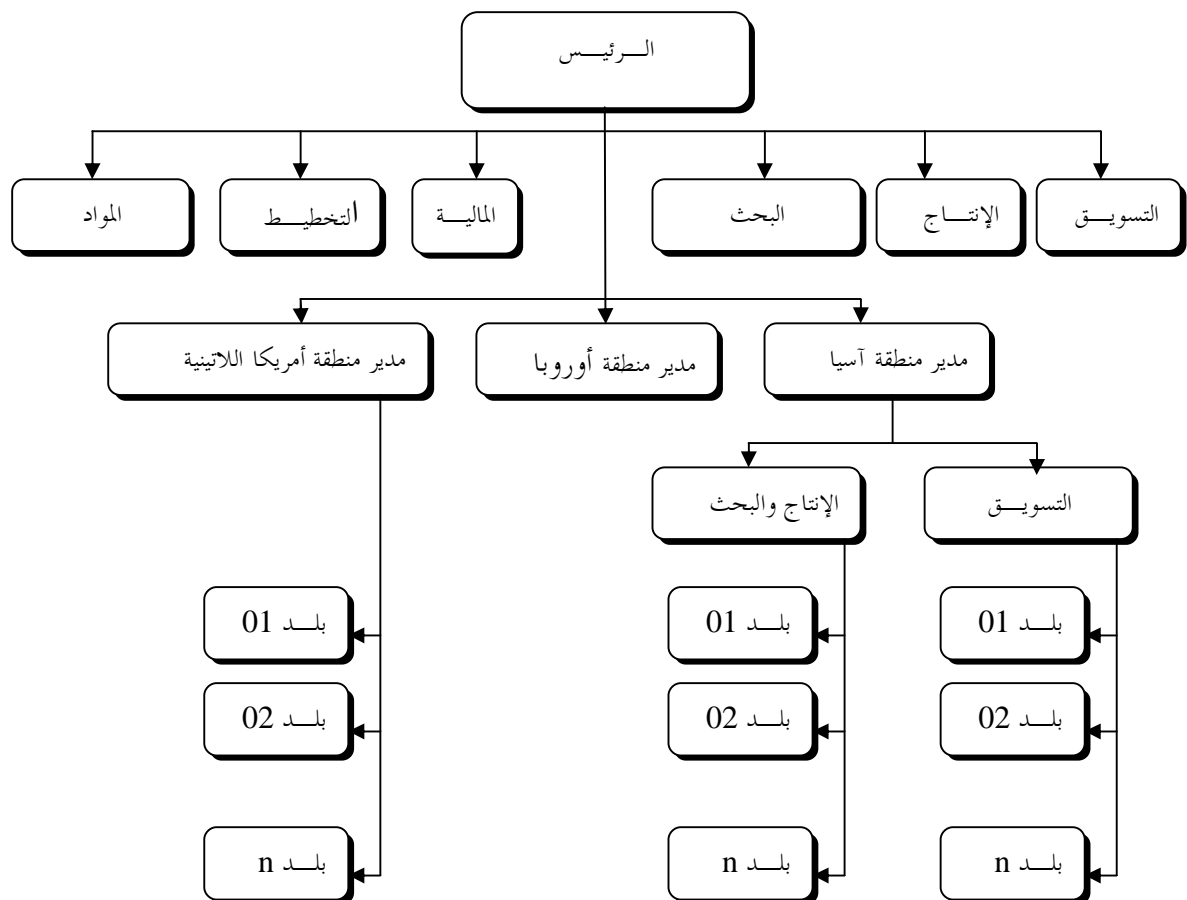
إن أشكال وأساليب غزو الأسواق الدولية من طرف المؤسسات متعددة ، فنجد المؤسسة الواحدة تستطيع أن تقوم بعملية التصدير للبلد الأول ، وتبرم تعاقدات (تراخيص مثلاً) مع الثاني و إنشاء فروع تابعة لها في بلد ثالث ، هذا الحضور المتعدد الأشكال لها في البلدان الأجنبية يستوجب عليها إنشاء قسم أو مديرية خاصة تقوم بالتوفيق والربط بين مختلف أنشطتها الدولية ، يأخذ الهيكل التنظيمي للقسم الدولي ثلاثة بدائل تنظيمية نوضحها في الشكل رقم 04 الآتي :



**شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للقسم الدولي**

**\*التنظيم الجغرافي :**

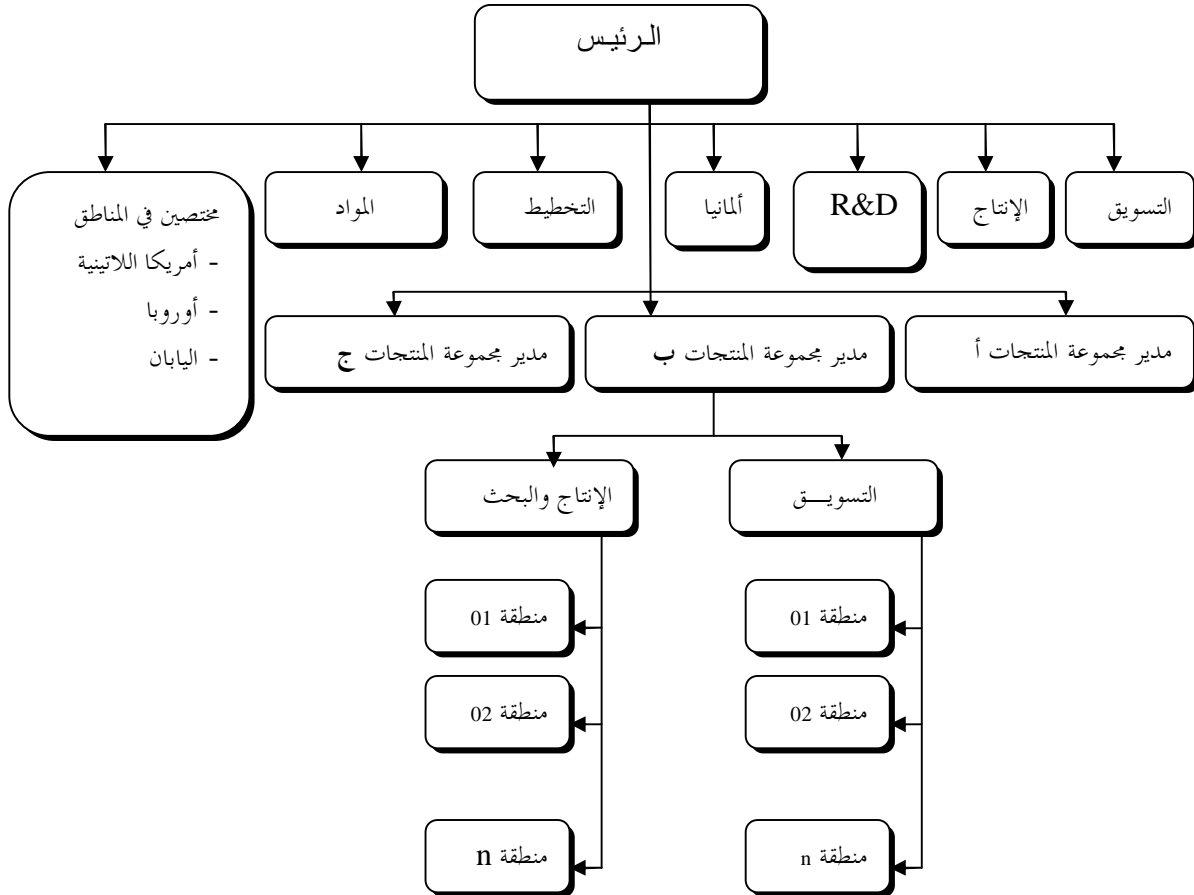
تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تولي النشاط التسويقي أهمية خاصة وتتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما ، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة والأدوية والمعدات الزراعية وفي هذا التنظيم يكن مديري كل منطقة مسؤول عن قوى البيع وقنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية .



**شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية [6]ص 413.**

### \*التنظيم على أساس المنتج :

يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية .

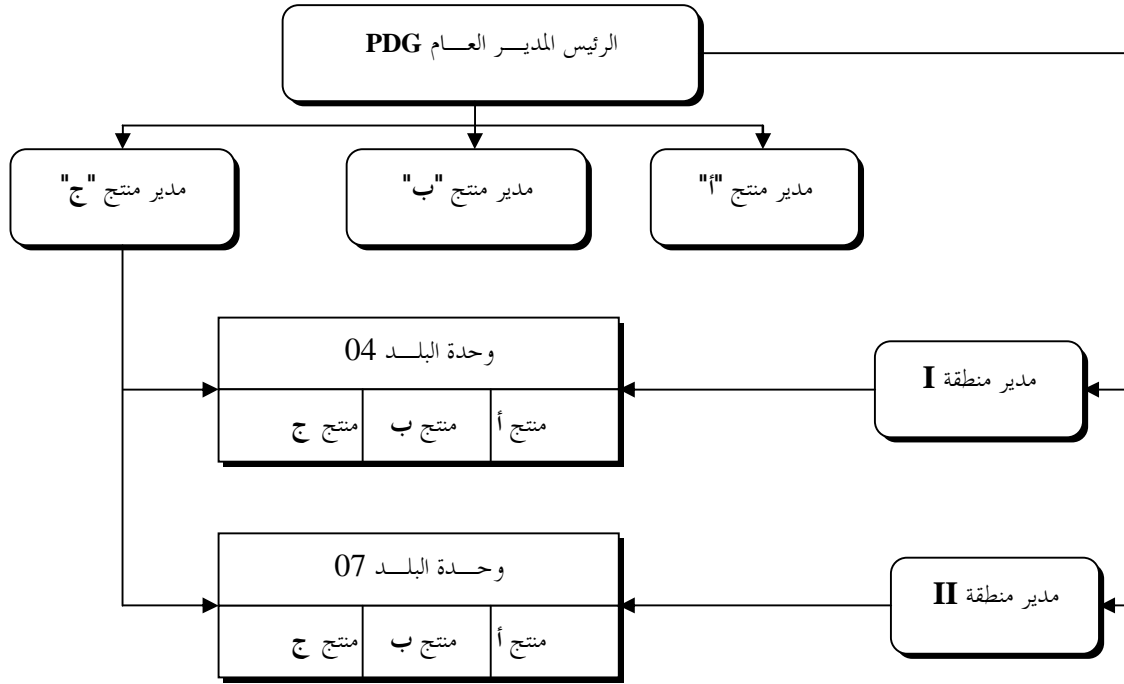


شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج [38] ص 129.

\*التنظيم على أساس الفروع : أي على رأس كل فرع مسؤول يكون تحت سلطة مدير القسم الدولي .

### ثالثاً: المؤسسة العالمية .

هناك بعض المؤسسات تجاوزت مرحلة التنظيم على أساس القسم الدولي وأصبحت شركات متعددة الجنسيات ، تقوم بتخطيط وتوزيع وترويج منتجاتها على المستوى العالمي وفق تنظيم تقوم فيه بتحديد متغيرين وهما : المنتج والمنطقة الجغرافية وتمنح لها أهمية متساوية في الهيكل التنظيمي يدعى بالتنظيم المصفوفي ، فهو إذا يجمع بين التنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس المنطقة الجغرافية كما هو موضح في الشكل الموالي :



شكل رقم 07: التنظيم المصنوفي [39] ص 117.

#### 4-2-1. طرق غزو الأسواق الدولية:

تتمثل هذه الخطوة في حقيقتها الشكل أو الأسلوب الذي يمكن أن تعتمد المؤسسة في دخولها للسوق الخارجي ، فالمؤسسة تستطيع تسجيل حضورها في الأسواق من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها و التي تمنحها اكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية . وتتصف الأشكال وسياسات الاستثمارات الأجنبية بالتعدد والاختلاف من حيث النوع ، والأهمية النسبية ، والخصائص المميزة لكل شكل وسياسة من السياسات . ويرجع التباين في الاختيارات والتفضيلات المشار إليه عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي:

\*الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ، والنظام السياسي المطبق ، والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي .

\*الاختلاف في خصائص المؤسسات متعددة الجنسيات (مثل حجم المؤسسة ، مدى درجة دولية نشاطها وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها ، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط ، وأهداف المؤسسة...الخ)؛

\*عوامل ترتبط بالأرباح والتكاليف المتوقعة ، ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية والأخطار التجارية وغير التجارية...الخ" .

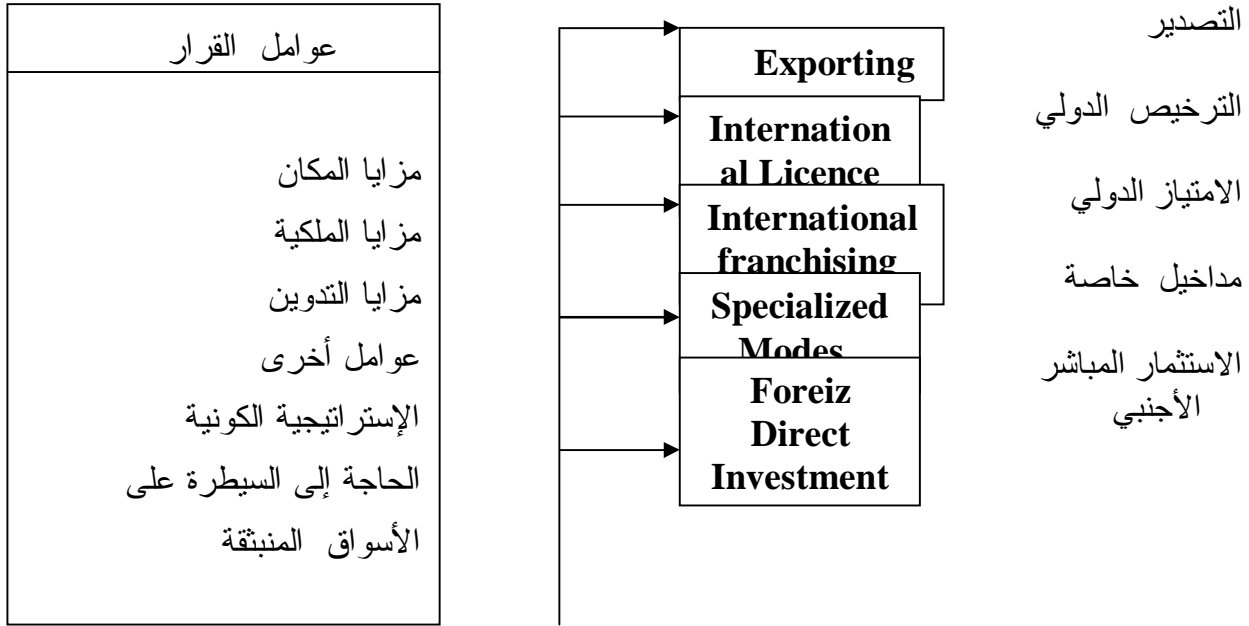
\*خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه المؤسسات متعددة الجنسيات ودرجة المنافسة في أسواق الدول الضعيفة.

فهناك خمس أشكال لاقتحام الأسواق الدولية ولكل طريقة من طرق الدخول مزايا وعيوبها تتمثل في النقاط التالية:

- 1-التصدير (المباشر وغير المباشر) .
- 2-الاتفاقات التعاقدية.
- 3-الاستثمار الأجنبي المباشر.

#### 4-التحالفات الإستراتيجية.

#### 5-التراخيص. والشكل الموالي يبين ما سبق ذكره.



شكل رقم 08: مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية [40] ص 112.

#### 1-4-2-1. التصدير .

التصدير إلى السوق الخارجية هو عبارة عن إستراتيجية تستخدم من قبل العديد من المشروعات لتصدير منتجاتها إلى أقطار لا يكون الإنتاج المحلي فيها كافيا لسد الطلب على السلع والخدمات في السوق ، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر .

**أولاً-التصدير غير المباشر :** وهي من أولى الطرق المعتمدة في الدخول للأسواق الخارجية رغم أهميتها الكبيرة. وتقوم هذه الطريقة أو الشكل في الدخول للأسواق الخارجية على وجود طرف وسيط ينوب عن المؤسسة في تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية والذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية [22]ص 361:

1-التصدير من خلال الوسيط المحلي الذي يقوم بشراء المنتج وبيعه إلى الأسواق الخارجية.  
2-وكالات التصدير المحلية والتي تبحث وتفاوض المشتري الخارجي مقابل عمولة تحصل عليها في انجاز ذلك العمل التصديري.

3-المنظمات التعاونية والتي تقوم بعمليات التصدير المختلفة والتي تعمل تحت ظل رقابة إدارية موحدة؛  
4-مؤسسات التصدير والتي تكون متخصصة في أنشطة التصدير وتحصل مقابل ذلك على أجور محددة.

**ثانياً-التصدير المباشر :** هو دخول المؤسسة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الاستثمار والمخاطرة ومفترضة بان العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي كلف الاستثمار ، فالتصدير المباشر سيمنح للمؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع في الأسواق الأجنبية وغيرها من الاعتبارات . ويمكن أن يتم ذلك "التصدير المباشر" من خلال عدة طرق هي [36]ص 276:

1-قسم تصدير محلي : حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين ، حيث تنحصر مهام القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

- 2- فرع الجمعيات الدولية ( المؤسسات التابعة ) : تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة اكبر في السوق الدولية ، فوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع ، تخزين وتوزيع وترويج.
- 3- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.
- 4- الوكلاء أو الموزعين الأجانب : يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عن المؤسسة ، من اجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم .

### 2-4-2-1. الاتفاقات التعاقدية .

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيقة ، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا و حق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات مادية من طرف المؤسسة الأم [6]ص361.

وهذا ما يفرق الاتفاقات التعاقدية عن التصدير، حيث تعتبر الاتفاقات التعاقدية في الأساس وسيلة لنقل التكنولوجيا وحق المعرفة على الرغم من أنها قد تخلق أيضاً فرصاً تصديرية، كما يفرقها أيضاً عن المشروعات المشتركة والاستثمار المباشر ، حيث تقتصر على نقل التكنولوجيا و المعرفة دون استثمارات في أصول مادية بواسطة المؤسسة الدولية .

ف نجد أكثر هذه الاتفاقات شيوعاً في المعاملات الدولية كل من :

1- **التراخيص:** وهي طريقة مناسبة للمنتجين للدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال التعاقد مع منتجين خارجيين لتصنيع منتجاتها وعلى وفق عقد متفق عليه لترخيص استخدام اسم المؤسسة أو علامتها التجارية ، أو المنتج ذاته وبكامل مواصفاته الإنتاجية في ذلك السوق الخارجي [22]ص281.

في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

❖ ويجدر بالذكر، بأنّ هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي [26]ص86:

❖ **الحالة الأولى التراخيص الاضطرارية:** وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للمؤسسات متعددة الجنسيات ، وإزاء هذا الموقف ، تضطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها، بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول ، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك ، توجد حالات أو ظروف أخرى، تتلخص في الآتي:

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة ، وعدم ربحيته في الأجل الطويل.
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

❖ **الحالة الثانية التراخيص الاختيارية:** في هذه الحالة ، تفضل المؤسسات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج ، أو التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية ، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق ، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب ، أهمها:

- \* عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.
- \* ضعف الدراية والخبرة التسويقية بالسوق المضيفة.

- \* ارتفاع كفاءة المؤسسة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية.
- \* الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير .
- \* الرغبة في اختبار السوق الدولي كمرحلة أولية ، قبل الدخول في الاستثمار المباشر.
- \* الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

وتتيح عقود التراخيص جملة من المزايا ، نلخصها في النقاط التالية[4]ص119:

1-تعتبر وسيلة سهلة وسريعة للنفاد للأسواق الخارجية ، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج.

- 2- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج ، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية.
  - 3- يمثل الترخيص مصدراً ثابتاً و مضموناً للدخل بالنسبة للمؤسسة المانحة له ، مقارنة بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تنسم عوائده بالتقلب.
  - 4- يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛
  - 5- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير منتجها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة ، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحوث والتطوير.
  - 6- يعتبر الترخيص أنسب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأميم الاستثمارات ، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعني.
- أما بخصوص العيوب ، والمخاطر الناجمة عن عقود التراخيص ، فتنحصر في النقاط التالية:
- 1- قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق ، وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.
  - 2- احتمال أن يتحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية... الخ إلى منافس قوي ، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق ، بدلاً من أن يكون شريك مساعداً لها ، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية ، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ، ومنافسة المؤسسات الدولية ، دون الحاجة إلى مساعدة منها.
  - 3- قد يؤدي اتفاق الترخيص إلى تحديد فرص لكل الطرفين في الأسواق الدولية ، فاتفاق الترخيص بين شركة Pepsi-Cola وشركة Heineken حدد فرص كل الطرفين ، إذ أن الأولى تستطيع الدخول إلى سوق المشروبات في هولندا ، كما لا تستطيع Heineken بيع مشروبات Coca-Cola (المنافس الرئيسي لببسي كولا).
  - 4- وأخيراً ، قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها ، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص .

## 2- عقود الامتياز:

هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص ، بحيث تقوم مؤسسة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة محلية في دولة أخرى ، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز ، خلال فترة زمنية معينة ، وفي مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز [4]ص124. وتتميز عقود الامتياز بالاستمرارية ، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة ، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق ، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في شركة محلية في هذا السوق. ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها كوسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق ، مكدونالد للوجبات السريعة ، وشركتي كوكا كولا وببسي كولا. ويتيح عقود الامتياز كغيرها من بدائل الدخول إلى السوق الدولية ، عدة مزايا وعيوب، نلخصها فيما يلي:

### أ-المزايا:

- 1- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة.
- 2- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة.
- 3- تقليل المخاطر السياسية.

### ب- العيوب:

- 1- انخفاض الأرباح.
- 2- السيطرة الغير كاملة على عقد الامتياز.
- 3- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل.
- 4- الموانع والمحددات التي تضعها الحكومات على عقود الامتياز.
- 5- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير، أو إلى درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

### 3- عقود التصنيع و عقود الإدارة:

عقود التصنيع عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية ، وإحدى المؤسسات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيقة. يتم بمقتضى هذا الاتفاق ، التصنيع في السوق الأجنبية بواسطة وكيل ، حيث يتم إنتاج المنتج من قبل المؤسسة المحلية نيابة عن المؤسسة الدولية ، على أن تقوم هذه الأخيرة بنقل التكنولوجيا ، والمساعدة الفنية للمؤسسة المحلية .

أما عقود الإدارة ، فهي عبارة عن عقد يتم بين مؤسسة أجنبية وأخرى محلية ، تقدم الأجنبية للمحلية خبرة في مجال معين من المجالات التي تتناسب وعمل المؤسسة الأم . وتنتشر عقود الإدارة في مجال المستشفيات وإدارتها و أداء عملها أو في مجال الفنادق الضخمة التي تحتاج إلى إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة [4]ص124.

وفي بعض الأحيان ، يتضمن الاتفاق على أن تحصل المؤسسة الأجنبية على نسبة محدودة من الأرباح الصافية ، أو من عائد مبيعات الشركة التي تدخل في عقود الإدارة . وغالباً ما تتميز المؤسسات المعنية (الأجنبية) بسمعة راقية في مجال نشاطها الرئيسي للأعمال ، وبزيادتها للسوق من حيث الحصة الكبيرة التي تسيطر عليها ، ولنوعية منتجاتها وخدماتها الراقية ، ونوعية التكنولوجيا المتطورة التي تستند عليها ، وتقوم بتطويرها باستمرار. و من أمثلة هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال مؤسسات الطيران الرئيسية Delta و KLM و Air France التي تقوم في معظم الأحيان ببيع خبراتها الإدارية إلى مؤسسات الطيران الصغيرة في الدول النامية عن طريق عقود الإدارة . وكذا مؤسسات هيلتون التي تقدم خدمات الإدارة الفندقية إلى المؤسسات الفندقية ، وبعقود إدارة أيضاً.

ويمكن تلخيص أهم المزايا والعيوب المرتبطة بهاذين النوعين من الاتفاقيات التعاقدية في الجدول التالي:



**الجدول رقم 01: مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة [4]ص 127.**

عقود التصنيع	عقود الإدارة	
<p>1- تحتاج إلى رأس مال محدود جداً.</p> <p>2- عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>3- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>4- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدول المضيفة.</p> <p>5- تلاءم المؤسسات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية، والهندسية، والإدارية، بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية.</p> <p>6- الجمع بين الإنتاجية و مزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	<p>1- لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>2- تسمح بدخول السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.</p> <p>3- قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p>4- المحافظة على السوق.</p> <p>5- تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.</p>	تجارة
<p>1- صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.</p> <p>2- توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج و التسويق بصفة عامة.</p>	<p>1- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة</p> <p>2- التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار، مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية و إنتاجية وتسويقية</p>	تجارة

**4- عقود تسليم المفتاح أو السلعة:** ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية ، حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل ، وتسلمه إلى المالك . وقد تلتزم المؤسسة أيضاً بتدريب العاملين الفنيين أيضاً لتشغيل المشروع ، وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل [31]ص 122.

ومما لا شك فيه ، أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤيد تطبيقها ، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي

، أو الأخطار الغير تجارية بصفة خاصة ، والأخطار التجارية بصفة عامة . وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية ، إذا برهنت المؤسسة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني ، مما يتيح لها فرصة لهذه المؤسسة في التوسع في استثماراتها ، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة. كما أن هذا الشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال ، أو مشاركة في رأس المال ، ومن ثم ، فهو لا يتلاءم مع المؤسسات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص ، وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية .

أما من الناحية الأخرى ، تتميز مشروعات تسليم مفتاح بانخفاض الربحية ، كما أنها لا توفر للمؤسسة الدولية أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة ، ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب

الطرف الوطني في هذه النواحي ، قد يشوه سمعة المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة . مما يقلص فرصة الدخول في مشروعات أخرى.

### **5-صفقات التعاقد من الباطن:**

يصعب في بعض الحالات ، أن تقوم بعض المؤسسات بجميع مراحل العمليات ، فعادة ما يقتصر نشاطها على بيع الخدمة الهندسية ، أو إدارة المشروع ، أو تسويق المنتجات... الخ . ولذلك ، تسعى المؤسسات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة ، أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم .

وتتطوي صفقات التعاقد من الباطن عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين ، يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة ، أو توريد أو تصدير قطع الغيار ، أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) . ويقوم هذا الأخير باستخدامها لإنتاج السلعة بصورتها النهائية ، وبعلامته التجارية . أو قد يقوم الاتفاق المشار إليه بناءً على أن يقوم الأصيل بتوريد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ، ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل . وبهذا الخصوص ، يجدر بالذكر بأن صفقات التعاقد من الباطن تتميز بالخصائص التالية [41]ص41.

1- لا يقتصر هذا الشكل من أشكال الاستثمار على الإنتاج أو التصنيع فقط ، بل يتعداه إلى النشاط التجاري ، فمثلاً تصنع إحدى المؤسسات الجزائرية قمصان البولو القطنية ، وتصدرها إلى المغرب ، و تتعاقد من الباطن مع أحد المؤسسات في هونغ كونغ على توريد الياقات ، والأساور اللازمة لتصنيع هذه القمصان.

2- قد تتم هذه الصفقات داخل الدول المضيفة أو خارجها ، أي بينها وبين دول أخرى ، أو بين فرعين من فروع إحدى المؤسسات الدولية داخل الدولة المضيفة ، أو بين فرع ومؤسسة محلية وطنية.

3- تتمثل في قيام إحدى المؤسسات الأجنبية أو متعددة الجنسيات ، بالاتفاق مع أحد فروع مؤسسة أجنبية أخرى ، أو مع المؤسسات المحلية الوطنية ، بتصنيع أو بيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية للمؤسسة.

4- تنتشر صفقات التعاقد من الباطن في العمليات الضخمة مثل محطات الصرف الصحي ، أو معالجة المياه ، أو رصف الطرق ، أو استصلاح الأراضي ، أو بناء السدود ، أو مد خطوط الكهرباء وخطوط أنابيب المياه والبتترول .

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد من الباطن ، ومن وجهة نظر المؤسسات المعنية ، يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات لا يتطلب إلا حجم محدود للغاية من رأس المال ، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير ، ويجمع بين مزايا التراخيص والاستثمار المباشر . فضلاً عن أنه يلاءم المؤسسات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجيا [41]ص45.

وبالنسبة لجوانب الضعف التي تشوب هذا الشكل من الأشكال ، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق ، وجودة الإنتاج على رأس القائمة ، بالإضافة إلى هذا ، فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن ، تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف المؤسسة المعنية . وتعتبر احتمالات تنمية وخلق منافسين في السوق المضيف ، كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه المؤسسة الأجنبية في هذا السوق .

### **1-2-4-3. الاستثمار الأجنبي المباشر.**

كثير من المؤسسات ، تفضل الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال التملك الجزئي أو المطلق للمشاريع الاستثمارية في البلدان المضيفة "الأجنبية" وأن تكون المؤسسة المالكة ذات قدرات فنية وخبرة كافية للقيام بالعمليات اللازمة لإدارة المشروع وتشغيله . ويمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى:

#### **1-الاستثمار المشترك.**

#### **2-الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.**

## 1- الاستثمار المشترك:

يمثل الاستثمار المشترك درجة أعلى من المخاطرة، حيث يتطلب مستويات متعددة من الاستثمارات المباشرة. وهناك عدة تعاريف للاستثمار المشترك، ندرجها فيما يلي [4]ص105:

ويرى كولدي « Kolde » أنّ الاستثمار المشترك هو " أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشترك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين، بصفة دائمة. ولا تقتصر المشاركة هنا على حصة رأس المال فقط، بل يمتد إلى الإدارة، الخبرة، براءة الاختراع أو العلامات التجارية... الخ".

أما تيربسترا « Terpestra »، فيرى أنّ الاستثمار المشترك ينطوي عمليات إنتاجية، أو تسويقية تتم في دول أجنبية. ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع، أو العملية الإنتاجية، بدون السيطرة الكاملة عليه".

و من جهته، يرى لفنجستون « Livingstone » بأنه في حالة اشتراك طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي (وطني) للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو قديمة، أو تنمية السوق، أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي، سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا، فإن هذا يعتبر استثماراً مشتركاً.

ومن واقع التعاريف السابقة، يمكن القول بأن الاستثمار المشترك هو عقد طويل الأجل بين طرفين (شخصيتان معنويتان)، أحدهما محلي (قد تكون مؤسسة وطنية أو خاصة) والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل الدولة المضيفة

، ولكلاهما حق المشاركة في إدارة المشروع. وقد تأخذ المشاركة حصة من رأس المال، أو تقديم التكنولوجيا، أو تقديم المعرفة التسويقية، أو تقديم السوق.

وللاستثمار المشترك، كغيره من البدائل مزاي عديدة، يمكن تلخيصها في ما يلي [4]ص108:

1- يسمح الاستثمار المشترك بتحقيق قدرأ من التحكم و الرقابة على أنشطتها، وتحقيق قدر مقبول من الأرباح بالمقارنة مع البدائل الأخرى (تراخيص الإنتاج، عقود الإدارة...).

2- يعتبر الاستثمار المشترك، من أكثر أشكال الاستثمار تفضيلاً لدى المؤسسة في حالة عدم توافر الموارد المالية، والبشرية والمصرفية، والتسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي للاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المستهدف.

3- من واقع (2) يمكن القول بأن الاستثمار المشترك يتناسب مع المؤسسات الدولية صغيرة الحجم.

4- يساعد على التعرف على طبيعة السوق المضيف، وإنشاء قنوات التوزيع، وحماية مصادر المواد الخام والأولية للمؤسسة الأم.

5- يساعد على تخفيض الأخطار الغير تجارية مثل التأميم، المصادرة، فضلاً عن تخفيض حجم الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.

6- يساعد من تكسير الحواجز والصعوبات، وتخفيض المشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي، خاصة إذا كان الطرف الوطني هو الحكومة، أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة (بنك حكومي مثلاً).

7- يعتبر وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة، مما يسهل عملية دخول أسواقها من خلال الاستثمار المباشر، بدلاً من التصدير أو الوكلاء.

8- إنّ وجود طرف (مستثمر) وطني في مشروع الاستثمار، يسهل أمام المؤسسة الدولية من التغلب على المشكلات الخاصة بالغة، العلاقات العمالية، وغيرها من المشكلات الاجتماعية والثقافية الأخرى التي تواجه الأنشطة الوظيفية.

أمّا بخصوص عيوب الاستثمار المشترك عند مقارنتها بالمشروعات المملوكة ملكية مطلقة، فهي كالاتي [6]ص62:

1- تعارض أهداف وحاجات ومصالح واهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي، بينما تنظر المؤسسة الدولية إلى مجموع عملياتها الدولية، مما يثير الخلاف حول العائد المحقق، سعر المنتج، خط الإنتاج والتغطية السوقية للمشروع المشترك.

- 2- إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر الوطني ، قد تؤثر سلباً على فعالية المشروع الاستثمار في تحقيق الأهداف في المدى القصير أو الطويل.
- 3- صعوبة تحقيق التكامل بين المشروع ، ومجموع العمليات المؤسسة الدولية.
- وتعتبر هذه الأخيرة (3) أكبر مشكلة ، فعلى سبيل المثال عندما ترغب المؤسسة الدولية في توحيد تصميم المنتج ، توحيد مستوى الجودة ، أو أي نشاطات أخرى ، قد تواجه معارضة من الشريك الوطني ، مما يخلق نوع من سوء التفاهم بين الطرفين ، وبالتالي يصبح المشروع المشترك عائقاً على المؤسسة بدلاً أن يكون مساعداً ، وعلى هذا تفضل العديد من المؤسسات الملكية الكاملة لمشروعاتها .

## **2-الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:**

تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية ، وبالرغم من ذلك يعتبر أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى المؤسسات متعددة الجنسيات ، أو المؤسسات الدولية .

وتقوم هذه الطريقة في الأصل ، بناءً على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين ، أو بعبارة أخرى ، نقل مهاراتها الإدارية و الفنية و التسويقية و التمويلية ، و مهاراتها الأخرى ، إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة ، من شأنه أن يمكّن المؤسسة من استغلال ميزتها التنافسية بالكامل [6]ص67.

وتعتبر هذه النوع من أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية التي تتردد ، بل ترفضها في معظم الأحيان ، حكومات الدول المضيفة (وبالأخص دول العالم الثالث) . وذلك خوفاً من التبعية الاقتصادية ، و ما يترتب عليها من آثار سياسية على الصعيدين المحلي أو الدولي؛ وكذلك الحذر من احتمال احتكار المؤسسات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية .

ومع افتراض قبول هذه الأسباب ، يجدر بالذكر أن الواقع العلمي يشير إلى أن بعض الدول النامية في شرق آسيا (كوريا الجنوبية، تايوان..) ، ودول أمريكا اللاتينية مثل البرازيل، وحتى بعض الدول الإفريقية، تمنح فرصاً للمؤسسات متعددة الجنسيات بتملك فروعها تملكاً كاملاً في هذه الدول، كوسيلة لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية ، وذلك من خلال نوع و طبيعة الامتيازات والتسهيلات ، والحوافز التي تقدمها حكومات هذه الدول.

و يتيح هذا الشكل جملة من المزايا للمؤسسات الدولية ، نلخصها فيما يلي[4]ص113:

توفر الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي ، وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة (تسويقية وإنتاجية ، ومالية ، والسياسات الخاصة بالموارد البشرية).

- 1- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها ، والناتجة عن انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.
- 2- يساعد التملك المطلق على مشروع الاستثمار ، في التغلب على المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي، مثل التراخيص ، التوكيلات ، الاستثمار المشترك وغيرها..
- 3- يسمح بتخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج، عند مقارنته بالتصدير كبديل من بدائل دخول السوق ، وذلك نتيجة للتوفير في تكلفة النقل والجمارك ، أو تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة توافر يد عاملة رخيصة ، أو المواد الخام.
- 4- قد يساهم الإنتاج المحلي في زيادة توفر السلعة في الأسواق في حالة تحديد حصص الاستيراد ، أو قد يساهم في تحقيق مستوى جودة أعلى ، مما لو اعتمدت على ترخيص الإنتاج لمؤسسة محلية.
- 5- يمكن أيضاً من خلق مزايا تسويقية للمؤسسة ، عن طريق تواجدها المستمر في السوق المحلي، وقربها من المستهلك النهائي. وبالتالي قدرتها على تعديل جهوداتها التسويقية بسرعة لمواجهة تفضيلات المستهلك.

أما بخصوص العيوب المرتبطة بالاستثمارات المملوكة بالكامل لمستثمر الأجنبي ، فيمكن حصرها في النقاط التالية [6]ص61:

- 1- تحتاج الاستثمارات المملوكة إلى موارد رأسمالية إدارية ضخمة ، وكلما زادت هذه الاستثمارات ، كلما زادت درجة المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة ، ولذلك فهي تحتاج إلى درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي لتقرير مدى صلاحيته للمؤسسة.
  - 2- يحتاج المشروع الاستثماري إلى تكلفة عالية في البداية، وفترة استرداد طويلة الأجل ، بالإضافة إلى صعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل.
  - 3- يتوقف نجاح المشروع الاستثماري على عوامل ومؤثرات اقتصادية ، وثقافية ، اجتماعية وسياسية . وعليه فإن المعلومات عن الأسواق الدولية لها أهمية قصوى. بمعنى أنه قد يفشل المشروع الاستثماري نتيجة لسوء تقدير المعلومات المتحصل عليها.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة ، هناك عوامل أخرى أكثر خطورة ، مثل تجميد الأرصدة ، انخفاض قيمة العملة ، تدهور الطلب ، الحروب الأهلية ، التأميم، المصادرة ، التصفية الجبرية ، أو التدمير الناجمة عن الاستقرار السياسي أو الاجتماعي.

#### **4-4-2-1 التحالفات الإستراتيجية:**

لقد أدت التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في الوقت الحالي ، مثل الأزمات المالية والتجارية ، الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والعالمية... الخ ، إلى فشل الآليات السابقة الذكر للدخول إلى الأسواق الدولية ، مما يدعو إلى البحث عن بديل للمنافسة الشرسة ، وإيجاد صيغ جديدة للتعاون بين المؤسسات بدلاً من التنافس ، ولعلّ أفضل أسلوب لتحقيق ذلك ، هو القيام بالتحالفات الإستراتيجية. ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية): "هي بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المؤسسات التي قد تكون متنافسة. حيث يتم إبرام اتفاق بين مؤسستين للتعاون فيما بينهما بصدد حل مشكلة معينة" [42]ص444.

وتتطوي التحالفات الإستراتيجية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات الكبيرة ، أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة ، أو بين الحكومات ، أو الحكومة والمؤسسات ، في أقطار مختلفة بشأن مشروع معين ، قد يكون منتجاً جديداً ، أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة ، لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد.

فلقد دخلت مؤسسات كثيرة في التحالفات الإستراتيجية من أجل المشاركة في تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة . وعلى سبيل المثال ، كان تحال موتورولا مع توشيبا قائماً على باعث وحافز جزئي يتبلور في الرغبة في تقاسم التكاليف العالية الثابتة المرتبطة بتهيئة العمليات الخاصة بتصنيع المعالجات الدقيقة.

ويرجع اختيار أسلوب التحالفات الإستراتيجية ، كشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية بدلاً من الأشكال الأخرى (التصدير، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر) إلى عدة أسباب، نلخصها فيما يلي [3]ص32-33:

- 1- قد يصعب على المؤسسة بمفردها أحياناً تغطية التكاليف المنتجة الجديدة، مثل المعدات الطبية، والأدوية المرتفعة الأسعار، والسلع الالكترونية والسيارات وغيرها..، لذا تلجأ المؤسسات إلى البحث عن شركاء استراتيجيين.
- 2- قد لا تتوفر المعطيات التكنولوجية لدى مؤسسة واحدة ، ومن ثم تضطر المؤسسات إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون ، تهدف إلى تبادل و تكامل التكنولوجيات ، وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق.
- 3- قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية ، الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية.
- 4- تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية ، الوسيلة الوحيدة لتحقيق التعلم ، و تنشيط المعرفة، وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.

وتهدف التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ، نلخصها في النقاط التالية[43]ص24-25:

- 1-تحسين إمكانية الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال تغطية أفضل للسوق عن طريق الاشتراك في مصادر البيع والتوريد والتصدير بين الحلفاء.
  - 2-كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات.
  - 3-الرقابة على القنوات التسويقية ، مما يتيح المزيد من الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية أو الدولية.
  - 4-تحسين كفاءة وطرق الإنتاج.
  - 5-توفير فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة ، والتي لا تعرف حدوداً إقليمية.
  - 6-تخفيض المخاطر المرتبطة بالتطورات المستمرة في التكنولوجيا الرائدة ، واللازمة للبقاء والاستمرارية.
  - 7-تقديم أفضل الخدمات للعملاء في الوقت المناسب من خلال تجنب التأخير، طرح بدائل جديدة للمشاركة في الخطط ، والالتزامات المبكرة بين أطراف التحالف.
  - 8-تحسين الأداء وزيادة فعاليته من خلال تجميع الطاقات وتبادل الخبرات بين الحلفاء.
  - 9-تخفيض التكاليف والناجحة عن تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج ، والمشاركة في التكاليف الثابتة بين الحلفاء.
  - 10-تدعيم خط المنتجات ، من خلال خلق منتجات جديدة ، وتسويق منتجات إضافية في السوق.
  - 11-تدعيم القدرات التسويقية ، ويترجم ذلك عن طريق ابتكار أنماط استهلاكية جديدة.
  - 12-تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بعد التحالف ، وللسلعة بعد التعاون ، من خلال القيام بالإعلانات المشتركة ، والتكامل بين الخبرات ، والتنسيق في البرامج بين أطراف التحالف.
  - 13-تحسين جودة المنتجات من خلال القيام بتصميمات جديدة ، وتعديلها في كل مرة ، بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات الأسواق الدولية.
- ويشير إلى أنّ هناك جملة من المعايير، التي ينبغي على المؤسسات الدولية أن تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف ، وتتنحصر في النقاط التالية [6]ص71:
- 1- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية ، إنتاجية ، أو تكنولوجية ، أو تسويقية.
  - 2- أن تكون المساهمات المقدمة من أطراف التحالف متوازنة.
  - 3- ينبغي على أطراف التحالف أن يتفوقوا على الإستراتيجية العالمية المزعوم إتباعها.
  - 4- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
  - 5- تفضيل التعاون بدلاً من المنافسة بين الحلفاء.
  - 6- أن يكون هناك توافق بين المؤسسات المتعاونة على مستوى الإدارة العليا لكل مؤسسة.
- ويجدر بالذكر، بأنّ التحالفات الإستراتيجية قد تكون تكنولوجية ، أو تحالفات إستراتيجية إنتاجية، أو تسويقية. ويترتب على التحالفات الإستراتيجية في التسويق العالمي ما يلي [43]ص67:
- 1- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة.
  - 2- الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنة مشتركة.
  - 3- الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعية الجديدة.
  - 4- الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق. مثل اشتراك أكثر من مؤسسة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي.
  - 5- التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها.
  - 6- التحالفات التجارية إنشاء لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي.
- وخلاصة القول أنّ التحالفات التسويقية ، تؤدي إلى تقاسم الأسواق العالمية بين أطراف التحالف ، بدلاً من التنافس والصراعات.
- وكختام لما تم ذكره سابقاً ، يلخص الجدول التالي مزايا وعيوب لحالات الدخول المختلفة. ولا شك أن تفضيل مدخل معين يعني التضحية بمزايا المداخل الأخرى .

**الجدول رقم 02: مزايا و عيوب الأساليب المختلفة للدخول [42]ص442.**

العيوب	المزايا	أسلوب الدخول
*ارتفاع تكاليف النقل . *العوائق التجارية. *المشكلات مع وكلاء التسويق المحليين.	*القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع و منحى التكلفة .	التصدير
*عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم و منحى الخبرة . *عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق الإستراتيجية العالمي. *الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا.	*انخفاض المخاطر و تكاليف التطوير.	الترخيص
*عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق الإستراتيجية العالمي. *الافتقار إلى الرقابة على الجودة .	*انخفاض المخاطر و تكاليف التطوير .	الامتياز
*عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق الاستراتيجي. *الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا . *عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم و منحى الخبرة.	*إمكانية الوصول إلى المعرفة لدى الشريك المحلي. *المشاركة في تكاليف التطوير و المخاطر . *المقبولية السياسية .	المشروعات المشتركة
*ارتفاع التكاليف و المخاطر.	*حماية التكنولوجيا . *القدرة على الانخراط في عمليات التنسيق الاستراتيجي العالمي. *القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع و منحى الخبرة.	الفروع كاملة الملكية

## خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق لمختلف أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي و خطوات البحث عن الأسواق الدولية ، يتضح لنا النقاط التالية :

✓ يعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا ، فهو عبارة عن كافة الأنشطة التي تسمح بتدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في الأسواق الخارجية المستهدفة.

✓ الاختلاف الذي يمكن مابين التسويق المحلي والدولي في الأنشطة التي يتم انجازها في أكثر من دولة واحدة ، لكل منها بيئة تسويقية مختلفة . فالبيئة الدولية بما تحمله من الكثير من المتغيرات والتنوع تجعل التسويق الدولي يحمل الكثير من المخاطرة والتحدي قد تدفع بالكثير من المؤسسات إلى تجنب التوجه إليه خشية مستوى المخاطر التي تتعرض لها.

✓ إن التسويق الدولي يساعد المؤسسات على اكتشاف أسواق جديدة للمنتجات الوطنية ، ودراسات التسويق الدولي ، بيانات عن احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين ، مما يسمح بتطوير السلع والخدمات لتناسب معها.

✓ لاكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية ، يعتمد ذلك على النواحي الاقتصادية والسياسية ، الثقافية ، التكنولوجية ، ونظم الأعمال السائدة في هذا السوق . وهذا مايجعل من رجل التسويق الدولي عليه بدراسة أو تحليل البيئة الخارجية التي تمثل العقبة الأساسية أمام المؤسسات المسوقة وهذا لتعدد واختلاف متغيرات هذه البيئة.

✓ إن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية الدولية يعتمد على اختيار الهيكل التنظيمي الصحيح.

✓ يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية ، مثل التصدير ، منح الترخيص ، عقود التصنيع والإدارة ، صفقات التعاقد من الباطن ، المشروعات المشتركة ، الدخول في تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات عالمية .

✓ في عالم اليوم أين تتلاشى الحدود الجغرافية ويضيق الوقت وأين تتقاطع الفرص والتهديدات ، وهذا كله لظهور العولمة والتطور الفائق لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ووسائل الإنتاج .

فلهذا يتعين على مسؤولي المؤسسات أن يتحصلوا على المعلومات بال نوعية والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مؤسساتهم والتأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه . والبحث عن الأسواق الدولية يتطلب استراتيجيات معينة ومزيج تسويقي مكيف حسب الأسواق الدولية المستهدفة وهذا ما سنراه في الفصل الموالي.



## الفصل 2

### استراتيجيات التسويق الدولي وسياسات المزيج التسويقي الدولي

إن الإستراتيجية التسويقية ، يتم من خلالها تحديد الأسواق المستهدفة ، وكذلك إعداد الإستراتيجية المناسبة للمزيج التسويقي . فعند تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة التي ينبغي أن تستغل ، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج ، وتتضح الفرص المعروضة للمؤسسة التي يجب أن تقتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها.

حيث يشكل المزيج التسويقي الدولي الأساس الرئيسي الأكثر حركة ، وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي ، ويعرف المزيج التسويقي على انه مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم ، وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل ، التي يمكن أن نلخصها في : السلعة ، توزيعها ، تغييرها ، و ترويجها ، بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة ، وفقا لمتطلبات كل ظرف من الظروف .

ويعد هذا الفصل إتماما للفصل السابق ، من حيث تعرضه إلى مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لاختراقها الأسواق الدولية و كيفية صياغتها و كذا مراحل إعدادها ، كما نتطرق إلى السياسات التسويقية المختلفة للمزيج التسويقي الدولي للمؤسسة المتمثلة في المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج لغزوها الأسواق الدولية المستهدفة.

### 1.2.1. ماهية إستراتيجية التسويق الدولية:

يعد موضوع إستراتيجية التسويق الدولي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المدراء والإداريين ، فمع تزايد حدة المنافسة وجب على المؤسسات التوجه إلى الأسواق الدولية . و يعرض هذا المبحث مفهوم الإستراتيجية التسويقية والبدائل الإستراتيجية المتاحة ، بالإضافة إلى عرض إدارة التسويق الدولي من منظور استراتيجي.

### 1.1.2. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية:

إنه من الضروري البدء بتعريف الإستراتيجية والتطور التاريخي لها ، ليتسنى لنا الخوض في تفصيل موضوع الإستراتيجية التسويقية الدولية ، والهدف من التكلم عن الإستراتيجية وتعريفها هو الوصول إلى إدراك جيد لمعناها ، تساعدنا على تبني مجموعة بسيطة من الاستراتيجيات ، التي تناسب السوق الدولي في إتباعها ، للوصول بمؤسسته إلى مرحلة التفوق والقيادة في الأسواق العالمية.

### 1.1.1.2. مفهومها:

كثيرة هي مفاهيم الإستراتيجية لكن هناك اتفاق على أنها تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية ، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم

التأكد. و تعرف من الناحية اللغوية على أنها "خطة" أو سبيل للعمل الذي يتعلق بجانب عمل أهمية دائمة للمؤسسة ككل [44]ص01. ولقد تعددت تعاريف الإستراتيجية وفيما يلي نذكر البعض منها :  
تعرف الإستراتيجية من طرف Claude demeure : " على أنها مجموعة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة لفترة زمنية محددة لتحقيق أهداف عامة للمؤسسة في ظل بيئة منافسة ، اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية " [45]ص90.

كما عرفها ANSOFF – أحد رواد الفكر الإداري – على أنها " تصور المؤسسة على العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن نحققها " [46]ص33.  
وعرفها شاندر " على أنها تحديد الأهداف و المقاصد على المدى الطويل لمشروع ما ، واختيار سياسات محددة و تخصيص الموارد من اجل الوصول إلى تحقيق أفضل الأهداف المتاحة " [47]ص15.  
فقد حددت الإستراتيجية على أنها استشراق الأهداف طويلة الأمد من قبل المؤسسة ، وتوفير كل الحاجيات التي تستطيع بها الوصول إلى أفضل النتائج ، بأقل المخاطر وبأحسن نتيجة .  
كما عرفها PORTER على أنها: "بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى اضعف ما يكون " [48]ص11.

كما عرفها دادي عدون "على أنها مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها و الرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم و الأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه " [49]ص09.  
فيمكننا القول أن الإستراتيجية هي عبارة عن وسيلة تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها و غاياتها المسطرة ، وهذا في ظل ظروف بيئية متغيرة ، ويتم هذا انطلاقا من خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة .

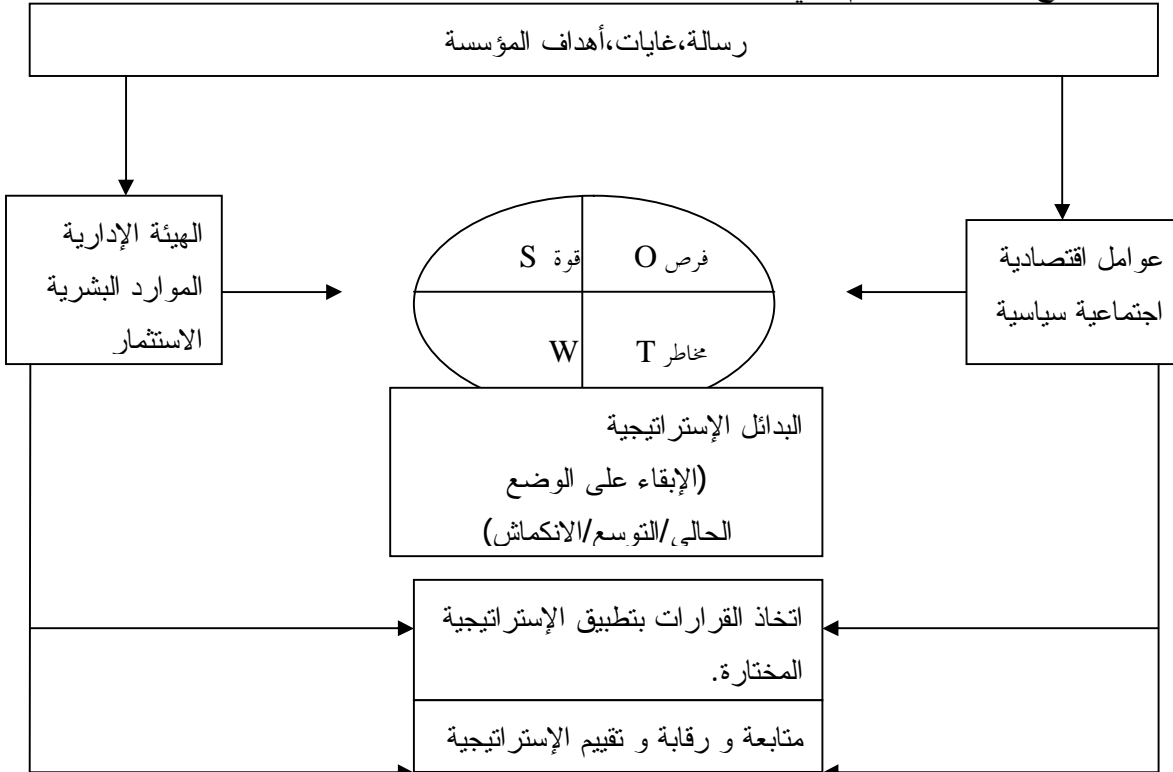
## 2.1.1.2. مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية :

الإستراتيجية تاريخيا اشتق هذا الاصطلاح من اللفظ اليونان " Stategia " و هو يعني علم وفن قيادة و توجيه الجيوش [50]ص53 ، ففي حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم و فن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية ، إلا أن نابليون أضاف الجانب المعنوي للحرب باستخدام إستراتيجية تحطيم معنويات العدو و تعطيله و ضرب مؤخرته و مراكز اتصاله و تموينه و تفادي الاشتباك معه في أية معارك [51]ص33 . وبعد ذلك انتقل هذا المفهوم ليشمل الجانب السياسي ، فقد عرفته في هذا المجال أن الإستراتيجية هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة " [49]ص62 .  
ثم استخدم اصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال على مستوى الأجهزة الحكومية و غيرها من المؤسسات ، و قد بدأت التطبيقات الأولى لمفهوم الإستراتيجية في مجال الأعمال منذ ثبت نجاح نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية منذ عام 1961 إلى عام 1965 ، مما دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون " إلى إصدار توجيهاتها في عام 1965 بتطبيق هذا النظام في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط و البرامج و الموازنة [52]ص01.  
وانتشر استعماله بعد الحرب العالمية الثانية بالتوازي مع ظهور محيط الأعمال أكثر تنافسية وأيضا موازاة مع التطبيق التدريجي للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات ، فمنذ ذلك والمؤسسات تنشط في سياق ، ذو تحولات و تغيرات سريعة مما كان يتطلب منها امتلاك القدرات تكيف لاغتنام أفضل الفرص وتجنب التهديدات [49]ص63.

## 3.1.1.2. خطوات إعداد الإستراتيجية :

يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية وفقا للخطوات أو المراحل التالية [53]ص235-236:  
- تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة وذلك بتحديد العوامل الداخلية لها والتقييم الكلي للموقف التنافسي واكتشاف القدرات المميزة لها أي تحديد جوانب القوة والضعف .

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد العوامل الخارجية لمدى جاذبية الصناعة ، التقييم الكلي للموقف التنافسي الذي يسمح باكتشاف الفرص و التهديدات .  
يسمح هذا التحليل من صياغة إستراتيجية المؤسسة ، وقد عرفت هذه العملية بأنها" وضع و تحديد  
غايات المؤسسة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة لها "[46]ص60.  
وبذلك إعداد البرامج الإستراتيجية، ثم تأتي مرحلة الموازنات و مرحلة الرقابة لتحديد مؤشرات الأداء.



شكل رقم 09: نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية [54]ص85.

#### 4.1.1.2. شروط بناء الإستراتيجية :

- يتطلب إعداد إستراتيجية تسويقية ، والتي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، التطرق إلى بعض الشروط التي ستساهم في بنائها ، بطريقة سليمة من أهمها [55]ص51-52:
- 1 - إن مدير التسويق يجب أن يصمم عددا من الإستراتيجيات البديلة ، لمواجهة أي تغير في الظروف.
  - 2 - إن الإستراتيجية التسويقية ليست إلا مجموعة معينة من التصرفات ، أو الأنشطة و الأعمال المحددة ، ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ماهي المجالات ، التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية ككل ، لتحقيق الهدف الأساسي .
  - 3 - إن الهدف الرئيسي و ما يرتبط به من توجهات عامة لجهود المؤسسة ، يتولد منه أهداف فرعية.
  - 4 - يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح ، والدقة في صياغة الإستراتيجية التسويقية ما أمكن.
  - 5 - عند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الإستراتيجية العامة ، يجب منافسة مدير و الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمؤسسة .
- كل هذه الشروط إذا تحققت تساهم في صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة ، تعمل على تحقيق الزيادة للمؤسسة في السوق .

### 5.1.1.2. العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة ، فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة و تعقيدا ، ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضح في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة .  
و الشكل الموالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة و تطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربعة نتائج ممكنة لعلاقة صياغة الإستراتيجية في محور تطبيق الإستراتيجية .

#### صياغة الإستراتيجية

جيد	جيد	ضعيف
النجاح succes	لعبة الحظ المغامرة Roulette	
الإشكالية Trouble	الفشل Fai Lure	

ضعيف

### شكل رقم10: مصفوفة صياغة و تطبيق الإستراتيجية [40]ص211.

و فيما يلي تحليل لعناصر هذه المصفوفة [40]ص212:

- 1- خلية النجاح : النجاح هو أكثر النتائج احتمالا عند ما يكون لدى المؤسسة صياغة جيدة للإستراتيجية وتطبيق جيد أيضا ، بمعنى أن الإدارة أنجزت كل ما يمكن أن تتجزه من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلا إذا حدثت متغيرات سلبية مؤثرة على هذه العملية .
- 2- خلية لعبة الحظ : تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة و لكن يجرى تطبيقها بصورة جيدة ، في هذه الحالة يمكن توقع نتيجتان ، الأداء الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة أو يحذر الإدارة من فشل و شيك .
- 3- خلية الإشكالية : أو تسمى كذلك مصدر الإزعاج ، تؤثر تطبيق ضعيف للإستراتيجية التي سبق أن تمت صياغتها بصورة جيدة إما بسبب تركيز الإدارة على عملية صياغة الإستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق فالأداء الضعيف للإستراتيجية يكون غير واضح ذلك لأن حركة الإنجاز عندما تأخذ اتجاها خاطئا في معظم الأحيان تدفع المدراء إلى إعادة صياغة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات عليها ، دون التأكد فيما إذا جرى تطبيق الإستراتيجية بصورة صحيحة أم لا .
- 4- خلية الفشل : الفشل يحدث على الأغلب عندما تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة و إجراءات تطبيقها ضعيفة أيضا ، في هذه الحالة تواجه الغدارة مشكلة صعبة و معقدة للعودة إلى الوراء و الانطلاق من بداية صحيحة و بخاصة إذا أعادت الإستراتيجية المعدلة أو الجديدة نفس منهجية التطبيق السابق فإن النتيجة ستكون الفشل أيضا .

## 2.1.2. البدائل الإستراتيجية المتاحة:

البدائل الإستراتيجية للمؤسسة أو ما يسمى بالخيارات الإستراتيجية ، فالمؤسسة قد تعتمد على خيارات جديدة من بين عدد كبير من خيارات مطروحة أمامها وهذا لمستويات الإستراتيجية ، فهناك على مستوى المؤسسة، الأعمال و الوظائف .

### 1.2.1.2. الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

سوف نستعرض البدائل الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي يمكن أن نستخدم على مستوى المؤسسة:  
**1 – إستراتيجيات الاستقرار [56]ص406:** تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها ، وترتكز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين مآليها من مزايا إستراتيجية ، وهي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا سنويا ، ومن إستراتيجيات الاستقرار \* ما يلي :

- إستراتيجية عدم التغيير : تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر .
- إستراتيجية الربح : تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية .
- إستراتيجية التوقف : و هي تنطوي على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها .
- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر : وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية .
- إستراتيجية الحصاد : بمعنى تقليل حجم الأنشطة أو الإستغناء عن أنشطة لم يعد بإمكان تطويرها .
- إستراتيجية النمو التدريجي : وهي أن تقوم المؤسسة بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار .

### **2 – إستراتيجية النمو و التوسع [57]ص301-302 :** تحضى هذه الإستراتيجية بشعبية كبيرة لدى

- معظم مديري المؤسسات لأن النمو إستراتيجية مرغوبة لسببين رئيسيين هما :
- تتمكن المؤسسة من معالجة أخطائها و أي تصور في إرادتها بشكل أسهل .
  - يوجد مزيد من فرص الترقى و الصعود في المؤسسات سريعة النمو ، و يؤدي النمو في حد ذاته إلى تحقيق مكانة وسمعة أفضل للمسيرين . و تتمثل إستراتيجيات النمو و التوسع فيما يلي :
- إستراتيجية التكامل الرأسي\* : وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتضع أو توزيع منتجاتها بدلا من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة، و نجد نوعين من هذه الإستراتيجية و هما :
- أ –التكامل لرأس الخلفي : يتحقق عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية ، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .
- ب- التكامل الرأسي الأمامي\* : يهدف إلى دخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع .المواصلة إلى المستهلك النهائي ، أو فتح منافذ التوزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي .

### **3 – إستراتيجية الانكماش و التراجع :** تعتبر هذه الإستراتيجية من البدائل الحتمية بالنسبة للمؤسسة أين تلجأ إلى تقليص أعمالها بطريقة ما بسبب الضغوط التنافسية أو الاقتصادية أو ضعف الكفاءة التشغيلية [46]ص162.

- ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال [44]ص239-245وهي :
- إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات : إن تدهور الظروف الاقتصادية بكساد السوق أو الضغوطات التي يفرضها المنافسون في بقاء و الصمود في السوق ، أو ضعف الإمكانيات الداخلية للمؤسسة

وندره الموارد التي تحصل عليها للعملية الإنتاجية يؤدي بها إلى تقليل حجم عملياتها بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو أحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بصفة نهائية أو بصفة مؤقتة إلى أن يتسنى لها تطوير أعمالها لمواجهة كل الأوضاع .

- إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة لأخرى : في هذه حالة تبيع المؤسسة معظم منتجاتها لزبون واحد هو بتسويقها و تتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي فيساعد في خفض التكاليف و خفض حجم قوة العمل بها .
  - إستراتيجية التصفية : تعتبر هذه الإستراتيجية الخيار الأخير أمام المؤسسة عند إفلاسها فتقوم بإنهاء أعمالها و غلق أبوابها بالتصفية و بيع الأصول وذلك نتيجة للخسائر القتالية التي تلحق بالمؤسسة.
  - إستراتيجية التحول لنشاط آخر : تشير إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف تماما عما كانت تمارسه سابقا نظرا لوجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعا أفضل لها .
- 4 - إستراتيجية التركيز [54]ص 235:** تشير إلى إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فتننتج نوعا واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع من الزبائن أو تقدم منتجاتها لسوق معين و توفر هذه الإستراتيجية للمؤسسات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا من بينها ما يلي :
- الاستفادة بمزايا التخصص و ذلك بتخفيض التكاليف و إتقان الإنتاج و متابعة تطورات الصناعة .
  - القدرة على التجديد و التطوير فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتابعها بالقدرة على الإبداع و الابتكار في مجال تخصصها .

**5 - إستراتيجية التنوع :** هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز ، حيث تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلة من المنتجات ، و الغرض من التنوع هو السماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها و منتجاتها وزيادة انتشارها عما هي في الوضع الحالي ، وهكذا بإمكانها مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع و البعد عن احتكار صناعة معينة و كذا تحقيق توافق بين المنتجات الحالية و الجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة [58]ص 168 .

- ويوجه نموذجان من إستراتيجية التنوع هما [13]ص 96:
- التنوع غير المترابط : والذي يعني أن المنتج الجديد أو السوق الجديد لا يرتبط بالسوق أو المنتج الحالي.
- التنوع المترابط : والذي يعني وجود أشياء مشتركة أو مجالات تشابه بين الأسواق أو المنتجات الحالية و الأسواق أو المنتجات الجديدة .

### 2.2.1.2. الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال:

يعد تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال من القضايا الرئيسية ، و يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال إلى نوعين من الإستراتيجيات و هي :

- 1- الإستراتيجيات التنافسية " **Compétitive stratégies** "
- 2- الإستراتيجيات التعاونية " **Coopérative stratégies** "

**1- إستراتيجيات المنافسة :** قدم الباحث Porter نموذجا لإستراتيجيات المنافسة ووضح فيه أن مؤسسات الأعمال يمكن أن تنافس في إطار ثلاث إستراتيجيات مهمة يعرضها الشكل التالي :

السوق الواسع	إستراتيجية القيادة الشاملة للكفاءة	إستراتيجية التميز
نطاق السوق	تركيز كلفة منخفضة	تركيز إستراتيجية تميز

سوق محدود أو جزء من السوق      سعر منخفض      منتج متميز

مصدر الميزة التنافسية

**شكل رقم 11: الإستراتيجيات التنافسية ل Porter [59]ص 275.**

- ومن وجهة Porter فإن القرارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال يتحكم فيها عاملان أساسيان .
- نطاق السوق : وهل أن المؤسسة هدفها السوق الواسع أم سوق محدود .
  - مصدر الميزة التنافسية \* : هل هو السعر المنخفض أو تميز وتفرد المنتج من ناحية الجودة .
- فالميزة التنافسية هي " الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لجذب الزبائن وخلق تفضيلا تهم لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين " [13]ص98 . ويمكن توضيح الإستراتيجيات الثلاثة التي تستند إلى نوعية الميزة التنافسية التي تمتلكها في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 03: إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها [56]ص421.**

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأسمالي متواصل</li> <li>- مع توفر مزيد من رأس المال في متناول إليه .</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات .</li> <li>- الإشراف المكثف للعمل .</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع .</li> <li>- نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف .</li> <li>- إعداد تقارير رقابة و مراجعة تفصيلية متكررة .</li> <li>- تنظيم و مسؤوليات واضحة .</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية .</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية ، هندسة المنتجات .</li> <li>- الاتجاه نحو الإبداع .</li> <li>- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية .</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة .</li> <li>- الزيادة في التكنولوجيا .</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة .</li> <li>- تعاون قوى من قنوات التوزيع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث و وظائف للتطوير المنتجات و التسويق .</li> <li>- مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية .</li> <li>- رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و كفاءات المبدعة .</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه .</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه .</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي .</li> </ul>

- إستراتيجيات قيادة الكلفة الشاملة : بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة و الرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام .
- إستراتيجية التميز : يركز على أن المؤسسة تتمكن من تلبية حاجات و رغبات زبائننا بطريقة فريدة ، من خلال تقديم منتجات مبتكرة و ذات نوعية عالية ، من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى .

- إستراتيجية التركيز : تركز على اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف .

## **2- الإستراتيجية التعاونية [59]ص 277 :**

يمكن للأعمال أن تتعاون في ما بينها بطرق و أساليب متعددة لتعتمد إستراتيجية تحالفها \* ، وفي إطارها يمكن لعملين أو أكثر أن يتشاركا في مجالات معينة ذات نفع متبادل و يمكن أن يكون هذا التعاون في إطار الإمداد والتجهيز والتوزيع أو أي مجال آخر كذلك يمكن أن تكون هناك مشاريع مشتركة أو اندماج بين الأعمال .

### **3.2.1.2. أدوات التحليل الاستراتيجي:**

توضح هذه الإستراتيجيات بالاسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية ، وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجية ، واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط المؤسسة الرئيسي واحد [60]ص 21 ، وتهتم الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة مثل وظيفة التسويق ، ووظيفة المالية إلى غير ذلك من وظائف ، فمثلا إستراتيجية التسويق تركز على تقسيم السوق ، والترويج لترسيخ مكانة المنتج في ذهن المستهلك ، كما يرى إسماعيل السيد أن هذه الإستراتيجيات الوظيفية تكون أكثر اهتماما بعملية التوقيت المناسب ، لكل نشاط وظيفي على حدا [61]ص 60 . فمثله تهتم بأن يكون الإعلان بمدة محددة ( 60 يوما ) بل عملية شحن المنتج إلى مراكز التوزيع . وتستعمل هذه الخيارات الإستراتيجية لتحقيق نتائج محددة مطلوبة تساهم في تدعيم إستراتيجية الأعمال و الموقف التنافسي وبالتالي نجاح المؤسسة .

#### **تحليل محفظة الأعمال :**

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئة أعمالها وإمكانياتها الداخلية ، تستخدم إدارة المؤسسة أساليب عديدة يتم من خلالها التأكد من أن الإستراتيجيات المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع المبادئ الأساسية للخيارات الصحيحة ، لقد تم تطوير العديد من طرف تحليل المحافظ الاستثمارية وأصبحت ، معها المؤسسات العالمية تستخدمها للتأكد من خلالها أن خياراتها واستثمارها في الأعمال والمنتجات متوازنة ومنسجمة مع طبيعية المؤثرات البيئية و التنافسية ، سوف يتم استعراض أهم الطرق المستخدمة في تحليل المحافظ الاستثمارية .

فمناذج حقيقية الأعمال هي " أدوات تحليلية لتقييم أعمال المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة " .  
فهذه الأدوات تعد جد مهمة للمؤسسة ، وهذا لتتمكن من التأكد من صحة البديل الإستراتيجي الذي اختارته ، وفيما يلي نتطرق إلى أكثر هذه الأدوات استعمالا وهي :

1-مصنوفة منتج - سوق " Ansoff "

2-مصنوفة بوسطى الاستشارية " BCG "

3-مصنوفة تحليل الإستراتيجي " SWOT "

4-مصنوفة الإشارات الضوئية " GE "

### **1/ - مصنوفة " منتج - سوق " أنصوف ( ANSOFF )**

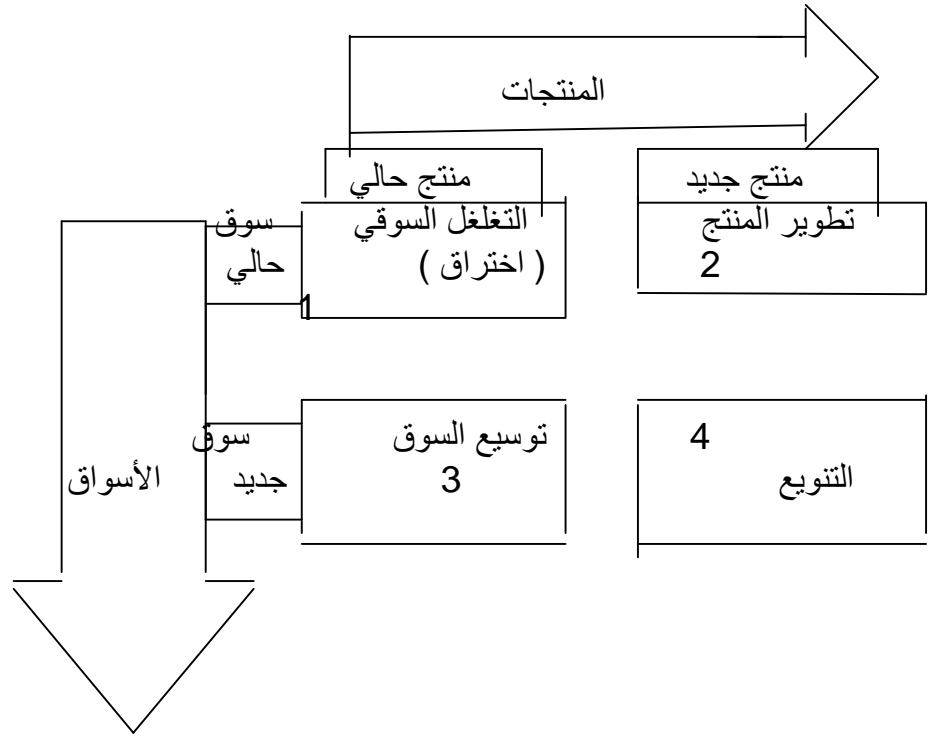
الباحث ANSOFF يعمل من خلال محورين :

- أسواق المؤسسة الحالية و الجديدة .

- منتجات المؤسسات الحالية و الجديدة .



فالباحث ANSOFF الذي يعتبر أن الزوج منتج - سوق " يتعلق باستعمال تكنولوجيا معينة لإشباع حاجات خاصة ببعض الزبائن " [45]ص96. مما ذكر سابقا ، فقد نجد مصفوفة من أربعة إستراتيجيات مختلفة وتمثلة في الشكل التالي :



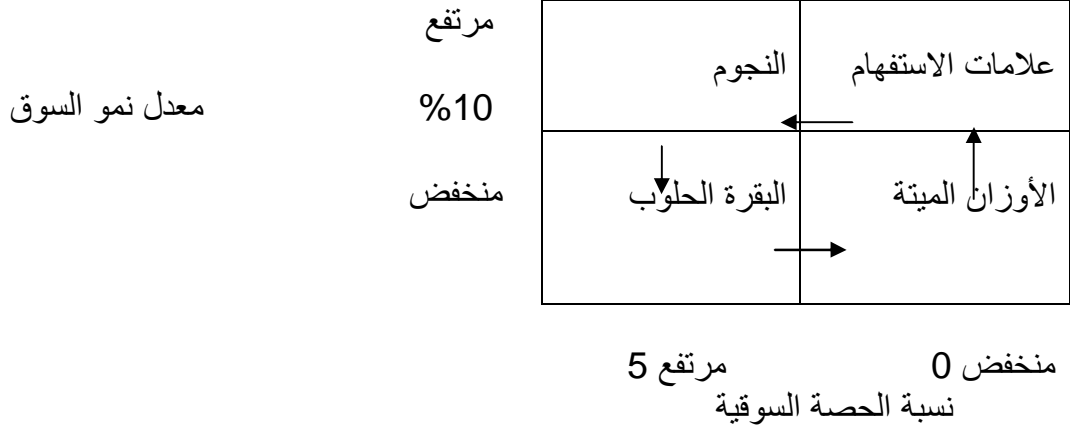
**شكل رقم 12: مصفوفة ANSOFF [56]ص381.**

- تتمثل مميزات هذه الإستراتيجيات فيما يلي :
- 1 - إستراتيجية اختراق السوق [56]ص381: " Pénétration de marché "
    - جذب مستهلكين جدد من المنافسين .
    - زيادة استعمالات المنتج و تكرار عملية شرائه في نفس السوق .
  - 2 - إستراتيجية تطوير المنتج : " Développement de produit "
    - منتج جديد .
    - تعديلات على المنتجات الحالية .
    - منتج مشابه بنوعية مختلفة .
  - 3 - إستراتيجية توسع السوق : " Extension de marché "
    - منتجات جديدة في أسواق جديدة ، تستعملها المؤسسات الرائدة و الكبيرة .

## **2/ - مضمون بوسطن الاستشارية : "B.C.G"**

قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية التي تعرف اختصارا ب BCG " ، وتسمى بمصفوفة معدل النمو و حصة السوق . و مصفوفة BCG تحدد وفق عاملين اثنين [62]ص182:

- معدل نمو السوق كمؤشر لمدى الجاذبية النسبية للسوق .
- حصة السوق النسبية مؤشرا للوضع التنافسي النسبي لوحدات النشاط الإستراتيجية في الأسواق.
- وكما يوضح الشكل رقم 13 ، فهناك 4 خلايا وهي : النجوم ، البقرة الحلوب ، علامات الاستفهام ، وتعتبر مساحات الدوائر عن الأحجام النسبية لوحدات النشاط الإستراتيجية . وبطبيعة الحال فالمبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي لوحة النشاط الإستراتيجية . كما يعتبر مركز كل دائرة عن الحصة النسبية لوحة النشاط في السوق و معدلات نمو السوق .



### شكل رقم 13: مصفوفة BCG [63] ص 92.

- الخلية الأولى : النجوم [53] ص 188: هي المنتجات ذات حصة سوقية عالية وتقع في سوق ذو نمو عالي أيضا ، ويعتمد على قوة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائدة وعلى مدى ارتفاع معدل النمو . وفي نهاية الأمر سوف ينخفض معدل تلك الأسواق وتهبط تلك الأنشطة إلى خلية البقرة الحلوب .
- الخلية الثانية : البقرة الحلوب [56] ص 369 : حصة المؤسسة في السوق عالية و درجة النمو النشاط منخفضة ، ويتم تمويل المنتجات أو الأنشطة في خانة علامات الاستفهام من الأموال المتولدة من المنتجات أو الأنشطة في خانة البقرة الحلوب . وهذا ما يحدث في المؤسسات الناجحة و التنافسية .
- الخلية الثالثة : علامات الاستفهام [50] ص 218 : تشير إلى توافر فرصة النمو بسبب نمو السوق لكن الأمر يتطلب استثمارات ضخمة للحصول على مركز في خلية النجوم .
- الخلية الرابعة : الأوزان الميتة [56] ص 370 : حصة المؤسسة في السوق منخفضة و درجة النمو في النشاط منخفضة ، يمكن أن تدخل بعض النقد فالمؤسسة في مثل هذه الظروف عادة ما تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأي من أشكالها المتعددة . فمصفوفة جماعة بوسطى تفترض أن المؤسسة متنوعة النشاطات الأعمال إذا استطاعت تحويل التدفقات النقدية من ميادين النشاط ذو الربحية المرتفعة إلى تلك الميادين الواعدة في المستقبل فإنها تستطيع الحصول على ميزة تنافسية أو على أفضل المزايا أو الفوائد [50] ص 218.
- من خلال ما تم ذكره سابقا ، لا يمكننا اعتبار حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد على ربحيتها ، فالربح الذي تحققه المؤسسة مرتبط بدوره حياة المنتج ، كذلك فإن تحديد حصة المؤسسة في السوق يعد صعبا ، فإن أخذنا شركة مرسيدس كمثال ، فهي تحصل على حصة صغيرة في سوق السيارات و لكنها تحصل على حصة كبيرة في سوق السيارات الضخمة .

### 3 / مصفوفة التحليل الإستراتيجي " SWOT " :-

هذه المصفوفة عبارة على تحليل يهدف لمقارنة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ، بالفرص و التهديدات التي تعرضها البيئة ، هذا و أن تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة و فرص ، وتقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات . والجدول الموالي يبين لنا ما تم ذكره سابقا .

#### الجدول رقم 04: مصفوفة SWOT [56] ص 328 .

نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة و الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
مساعدة إستراتيجية التحول التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا ( تعديل )	إستراتيجية هجومية استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال	الفرص البيئية المتاحة
مساعدة إستراتيجية إستراتيجية دفاعية تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية ( إلغاء )	مساعدة إستراتيجية إستراتيجية نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها . ( يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات )	التهديدات البيئية المتاحة

فبعد الحديث عن مفهوم التحليل الإستراتيجي SWOT ، يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل و إطار العام كالاتي :

- الفرص و التهديدات الخارجية : " Opportunités threats " يمكن تعريف الفرصة التسويقية أنها " اكتشاف حاجة غير مشبعة في السوق أو مجتمع معين ، وهذه الحاجة ترتبط إما بسلعة أو خدمة معينة " [64] ص 28.

في مقابل ، فإن التهديدات " تعني مشاكل و اضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة و موقفها التنافسي " [65] ص 103.

ففهم الفرص و التهديدات المؤثرة التي تواجه المؤسسة ، يساعد المديرين في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الإستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق التي يجب تركيز الجهود لخدمتها .

والجدول الموالي يبين لنا بعض الأمثلة عن الفرص و التهديدات .

### الجدول رقم 05: أمثلة من الفرص و التهديدات [66]ص112.

الفرص	التهديدات
- ظهور بدائل جديدة من الخامات . - توافر شبكة توزيع واسعة للأسواق . - صعوبة دخول المنافسين إلى السوق . - استقرار موقف النقد الأجنبي . - زيادة عدد المستهلكين . - توافر مصادر التمويل في سوق المال .	- إلغاء الدعم الحكومي . - إصدار قوانين لحماية البيئة من التلوث . - رفع الرسوم الجمركية عن الواردات . - زيادة منافسة المنتجات الأجنبية . - ارتفاع أسعار الطاقة . - تغيير في تكنولوجيا الصناعة .

-نقاط القوة والضعف : تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة ، أما إذا اتسمت بالسوء و التدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المؤسسة [56]ص324 ، و الجدول الموالي يبين لنا بعض الأمثلة عن نقاط القوة و الضعف للمؤسسة .

### الجدول رقم 06: أمثلة لنقاط القوة و نقاط الضعف [67]ص113.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تكاليف الإنتاج منخفضة . - القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة . - الحصة السوقية كبيرة . - توافر قوة بيعه على درجة عالية من المهارة . - وجود خدمات ما بعد البيع . - سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق .	- عدم وجود قسم متخصص للبحوث و التطوير . - ضعف نظام التحفيز . - إنتاج سلع موسمية . - عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف . - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة . - ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع .

فهذه النقاط قد تسهل كما قد تكون عائقا أمام نموها و تطورها ، والتي تعتبر بالنسبة لها كقاعدة و حجر أساس للانطلاق ، وبأخذ في الحسبان للإمكانيات والوسائل المتاحة لدى المؤسسة ، يتم وضع الأهداف وبالكيفية والأسلوب الذي يجعلها طموحها بما فيه الكفاية وقابلة للتنفيذ ، الأمر الذي قد يخلق نوع من الحماس والحيوية لذا المنفذين [68]ص115.

فالفرصة التسويقية المناسبة ، هي تلك الفرص الحقيقية التي يتم اكتشافها في السوق و التي يمكن استغلالها في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة ، حيث تتحول هذه الفرص إلى خطط و إستراتيجيات و مزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف .

### 4 / مصفوفة " GE " "Matrix of General Electric"

تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية أو نموذج شاشة الأعمال ، وتعد مصفوفة " General Electric " التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي Mckinsey \* للاستشارات أكثر تعقيدا . تتضمن هذه المصفوفة مزيدا من المعلومات في عاملها الاثنين الأساسيين [69]ص213:

- جاذبية الصناعة : حجم السوق ، معدل نمو السوق ، تعدد المنافسة ، هيكل المنافسة و الأرباح.
- قوة الأعمال أو وضع المنافسة : حصة السوق ، التسهيلات ، الوضع التكنولوجي ، الانطباع في السوق ، كفاءة الإدارة ..... الخ

ويوضح الشكل 14 مصفوفة شركة " General Electric "

		قوة الأعمال – الموقع التنافس			
		5	4 عالي	3 متوسط	2 منخفض
جاذبية الصناعة	4	II منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو	II منطقة مرغوبة للإستثمار النمو	S استثمار انتقائي	S استثمار انتقائي
		II منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو	S استثمار انتقائي	H حصاد / جرد	H حصاد / جرد
		S استثمار انتقائي	H حصاد / جرد	H حصاد / جرد	4 حصاد / جرد

**شكل رقم (14): مصفوفة شركة " General Electric " [56] ص 371.**

فهذه المصفوفة تساعد المؤسسة على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية ، رغم أن هناك بعض الأحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في قوة الأعمال أو جاذبية الصناعة . و الجدول الموالي يبين لنا خطوات تطبيق هذه المصفوفة.

**الجدول رقم 07: الخطوات الرئيسية لتطبيق مصفوفة جاذبية الصناعة – جوانب قوة وحدة النشاط [53] ص 204.**

تحليل الموقف المستقبلي	تحليل الموقف الحالي
خطوة 5 : التنبؤ بالاتجاهات لكل عامل من العوامل الخارجية .	خطوة 1 : تحديد العوامل الداخلية الحرجة و العوامل الخارجية .
خطوة 6 : تحديد الوضع المرغوب لكل عامل داخلي .	خطوة 2 : تقييم العوامل الخارجية .
خطوة 7 : تحديد الوضع المرغوب لكل وحدة نشاط في مصفوفة الجاذبية / جوانب القوة .	خطوة 3 : تقييم العوامل الداخلية .
خطوة 8 : صياغة الإستراتيجيات لكل وحدة من وحدات الأعمال .	خطوة 4 : تحديد موقع وحدة النشاط على مصفوفة الجاذبية / جوانب القوة .

فقوة النشاط تتوقف على عناصر التالية [70]ص250:

- درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة في السوق .
- حصة المنتج أو النشاط أو الشركة في السوق .
- جوانب القوة في المؤسسة مقارنة مع المنافسين .
- المهارات الفنية المتاحة في المؤسسة .

- Mckinsey : ولد في 1926 في الولايات المتحدة الأمريكية ، وعمل كأستاذ محاسبة في جامعة شيكاغو ، ثم أنشأت مكتب للاستشارات الإدارية عرف باسمه ، وقد أصدر عدة مؤلفات أهمها :  
" Mckinsey quarterly " في عام 1964 ، " Triade power " سنة 1985 ، " The nar " و " for talent " سنة 1997 ، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب " General Electric " وتلقى مبلغ 10.53 مليون دولار .

و أخيرا ، تهدف هذه المصفوفات التي تم ذكرها سابقا إلى تقييم الموقف الإستراتيجي  
la Situation stratégique . للمؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية ، ومن ثم فالنتيجة المنتظرة من هذين التحليلين هو تحديد الأهداف و الإستراتيجيات المناسبة وذلك من اجل تخصيص الموارد الأزمة لكل مجال نشاط إستراتيجي . فهذه المصفوفات وغيرها من أدوات التحليل الإستراتيجي ، لا تقدم حلا مطلقا و نهائية أو غير قابلة للنقاش ، و إنما تساعد متخذ القرار عن طريق تقديم البدائل والحلول الممكنة لاستعمالها كإطار مرجعي في التشخيص و التحليل الاستراتيجي .

### 3.1.2. إدارة التسويق الدولي من المنظور الاستراتيجي:

#### 1.3.1.2. مفهوم و خطوات الإستراتيجية التسويقية الدولية:

لقد عرف الإستراتيجية الدولية Charles croué بأنها " توجه تفكيري / عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة " [5]ص603.  
كما عرفها عبد السلام أبو قحف على أنها " الخطة الطويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لها ما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولية ، وبيئتها بمتغيراتها المختلفة من ناحية و مواردها المختلفة من ناحية أخرى " [71]ص144.  
فالإستراتيجية الدولية تعتمد على تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة ، فتحليل البيئة الخارجية يتم لتحديد الفرص الدولية لمعرفة حاجيات المستهلكين القيمة التي سوف تقدمها المؤسسة لهم من خلال منتجاتها . أما التحليل الداخلي للمؤسسة و هذا لمعرفة إمكانياتها و مواردها ، لتحديد نقاط قوتها وضعفها.

وفيما يلي ، نقدم خطوات تصميم إستراتيجية التصدير و المتمثلة في [40]ص49-50:

- 1 - تقييم القدرة التصديرية للمؤسسة و تحديد الموارد و الفرص المتاحة في السوق الخارجية ، وتتضمن هذه المرحلة تعيين الطاقة الإنتاجية و التسويقية و الموارد المالية و الإمكانيات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير .
- 2 - الحصول على الخبرات و الاستشارات الضرورية من جهات حكومية رسمية في البلد الأصلي ، أو من بيوت الخبرة و مراكز بحوث و معلومات للمساعدة في صياغة و تنفيذ إستراتيجية التصدير .
- 3 - اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة للتصدير ، هذه المرحلة تمثل عنصر رئيسي في تصميم إستراتيجية التصدير وفي نجاح هذه الإستراتيجية .
- 4 - في ضوء المعلومات المتاحة عن الأسواق أو السوق المستهدف و حجم الطلب الكلي للسوق ، أو لقطاعات محددة فيه ، يتم اختيار عدد محدد من الأسواق أو سوق كبيرة واحدة .

- 5 - صياغة إستراتيجية التصدير في ضوء عوامل عديدة نذكر أهمها رسالة المؤسسة ، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، الأهداف الجوهرية لإستراتيجية التصدير ، القدرات والموارد الخاصة بالمؤسسة و الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة الأعمال أو هيكل الصناعة .
- 6 - تحديد إستراتيجية المؤسسة الدولية للتوزيع ، التخصص .

### 2.3.1.2. أبعاد الإستراتيجية التسويقية الدولية:

تتمثل أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية [6]ص222:

- 1- تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية : بمعنى المفضلة ما بين طرق و مسارات غزو الأسواق الدولية و الاختيار فيما بينها حسب ما يلاءم ظروف و إمكانيات المؤسسة .
- 2- تصميم منتجات و خدمات عالمية : تعد عملية صعبة تحقيقها في الواقع العملي ، ولكن مع ظهور العولمة أصبح هناك تجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية .
- 3- تطوير برامج تسويقية دولية : يقصد بها استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو محتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج لتسويقي في الأسواق الدولية وهذا يعني إلا أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج ، أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة .
- 4- القيم بتحركات تنافسية على نطاق دولي: يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل من التحرك في بلد واحد ، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر ، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة الدولية في أسواق المحلية حتى تنخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.
- 5- اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية : المؤسسة التي تمارس أنشطتها على مستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مراكز أساسيا لأداء أنشطتها المختلفة ، فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق ، فتقوم مثلا باتخاذ ألمانيا مراكز للبحوث وبريطانيا مراكز للتطوير و المكسيك مركزا للحصول على المادة الخام و الولايات المتحدة الأمريكية مركز للتجميع ما قبل النهائي و أيرلندا للتجمع النهائي .

### 3.3.1.2 طرق خلق الفرصة التسويقية في الأسواق:

- تعرف الفرص التسويقية " Marketing opportunity " بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما المؤسسة احتمالا كبيرا تستطيع بموجبه أن تحقق ربحا عن طريق إشباعها لتلك الحاجات ، وتعتمد جاذبية الفرصة التسويقية على عدة عوامل مثل : عدد المشتريين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على الشراء ، وتوجد الفرصة التسويقية عندما يحدد السوق مجموعة معقولة الحجم و لها احتياجات لم يتم إشباعها ن وتوجد ثلاثة مصادر رئيسية لفرص السوق وهي [72]ص47:
- 1 - عرض سلعة ما بكمية قليل : توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض السلعة غير كاف وعندما يزداد عدد المشتريين لهذه السلعة ، يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة ن ويمكن أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية مالم يكن هذا البرنامج إجباري لرقابة الأسعار.
  - 2 - عرض سلعة وخدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية : تستعمل المؤسسات طرقا عديدة لإيجاد أفكار لتطوير المنتج أو خدمة جديدة وعادة ما تعتمد على واحدة من بين الطرق التالية :
- \*طريقة اكتشاف المشكلة : ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها الناس في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية ويمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيرا من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة وتعني سؤال الناس الذين يستعملون المنتج أو الخدمة عن وجود أي شكاوى أو إن كانت لديهم مقترحات لتحسينها .

\*الطريقة المثالية : هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تخيل أمثل صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها ، وفي كثير من الحالات تبدو الرغبات سهلة التلبية ، وقد تحتوي بعض الرغبات ظاهريا على عناصر متضاربة.

\*طريقة سلسلة الاستهلاك : هنا يجري المسوق مقابلات مع الزبائن ليسجل خطواتهم نحو الحصول على منتجاته و استعمالها والتخلص منها ، يضع المسوق خريطة لسلسلة الاستهلاك ثم يقوم بفحص استطاعة المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات أو مزايا جديدة .

3 - عرض سلعة أو خدمة جديدة :

تعتمد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري المستهلكون غير أن الزبائن محددون إلى حتما في تصور المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ أو الاختراق في التقنية أو الابتكار ، وما يمكن أن تفعله المؤسسات هو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتج القائم .

#### 4.3.1.2. الخيارات الإستراتيجية الدولية :

اعتمادا على التشخيص الداخلي والخارجي تصبح أمام المؤسسة خيارات إستراتيجية وهذا من خلال التقريب بين أهداف تدويل المؤسسة وتحليل المنافسة والبيئة المستقبلية وذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتتمكن المؤسسة من خلق أو المحافظة على ميزة تنافسية في بيئة متقلبة ، وفيما يلي تقدم هذه الخيارات :

#### 1 - إستراتيجية التخصص : La stratégie de spécialisations

تخصص هذه الإستراتيجية للمؤسسة التي تركز نشاطها في نشاط عمل واحد للتطوير والاستثمار فيه ، بكفاءة عالية ، بدون البحث للالتحاق بالجدد ، ويتم ذلك من خلال [63]ص123-126 :  
\* السيطرة بالتكاليف : بمعنى إنتاج سلع بتكلفة منخفضة و الاستفادة من حصة سوقية كبيرة

و بالتالي تعظيم الأرباح .

\* تميز المنتجات : إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

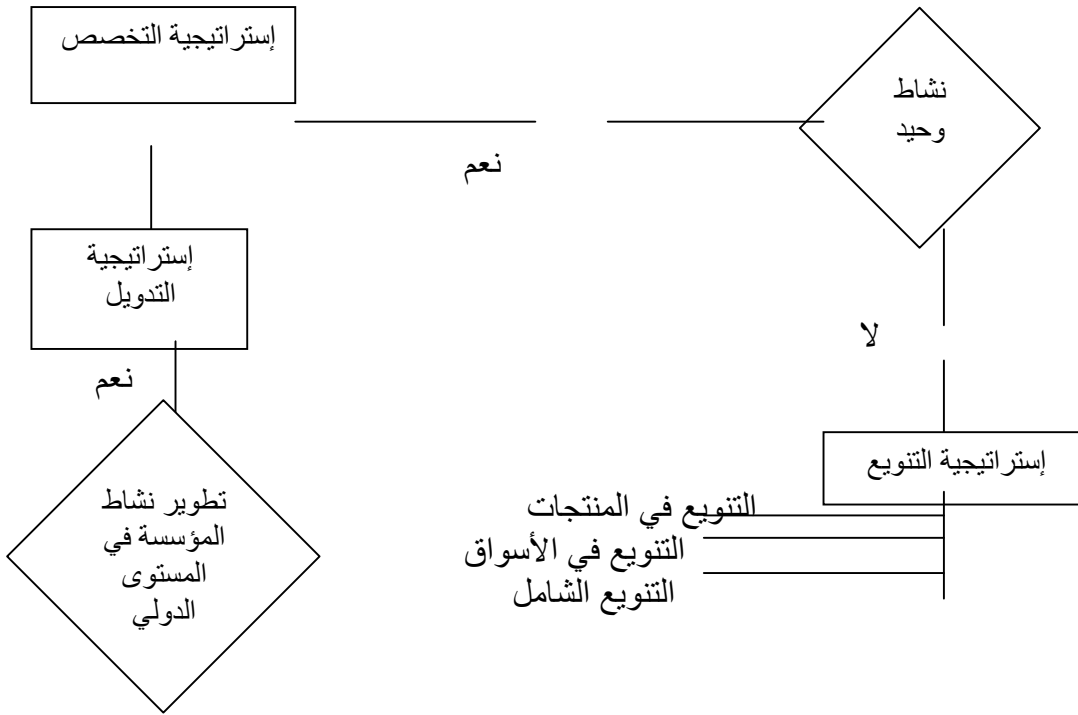
#### 2 - إستراتيجية التنوع : " La stratégie diversification "

تعتمد عليها المؤسسات التي تنطلق في نشاطات جديدة بالنسبة لها ، لاكتشاف منتجات أو أسواق جديدة ، والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي ، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط بل إلى خط منتجات آخر جديدة . وفي هذا الصدد نجد أن هناك نوعان من التنوع وهما :

\* التنوع المركز : المؤسسة تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطات الحالية ، أي ترتبط معها مثلا تكنولوجيا باستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج .

\* التنوع المختلط : بمعنى تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية ، لا من الناحية التكنولوجية ولا من الناحية التسويقية . ويتم توضيح هاتين الإستراتيجيتين في الشكل الموالي .





**شكل رقم 15: التوجه الدولي لنشاط المؤسسة [73]ص 27.**

### 5.3.1.2. تطوير الإستراتيجية الدولية :

إن صياغة وتطبيق الإستراتيجية الدولية خاصة مع تصاعد التيار العام المتجه العولمة الاقتصادية يتطلب الاستعداد لذلك بالاعتماد على فرق عمل دولية مؤهلة ولها القدرة على تجنب الكثير من المشاكل مثل تجاهل التجارب المختلفة و أساليب الأداء التي يطبقها الأفراد في نفس المؤسسة ممن يحملون جنسيات أخرى ، أما المشكل الآخر فهو عدم إتقان لغة التخاطب و التعامل و السلوكيات الخاصة ببعض الأفراد التي قد تكون خطيرة على تحقيق المشاركة البناءة و التفاعل الإبداعي ، وفيما يلي العناصر الواجب مراعاتها للتوصل إلى تشكيل ناجح للإستراتيجية الدولية [74]ص 357-360.

1 – إن عدد المؤسسات التي تعتبر عالمية\* يعتبر عدد قليلا جدا ، فمعظم المؤسسات الكبيرة ما هي إلا مؤسسات إقليمية تمارس عمليات دولية ، لذلك فإن مجالس إدارة هذه المؤسسات وفرق الإدارة العليا بها تكون في الغالب من مجموعة فرعية من كبار العاملين في المركز الرئيسي ، أو في المنطقة الإقليمية ، ومع وجود عضو أو أكثر يعتبر مختلف عن بقية العناصر ، إن أهم خطر يتعرض له إعداد الإستراتيجية الدولية هو كيفية التغلب على الاختلافات و التي تعتبر أهم من كيفية التغلب على مشكلات محتوى الإستراتيجية نفسها قد تصبح هي الأخرى موضوع اختلاف .

2 – إن مسألة الجنسيات و اختلاف السياسات و الشعوب لا تعتبر دائما دليلا قاطعا لافتراض أن الشخص الذي يحمل جنسية مختلفة سيكون مختلفا عن الآخرين لأسباب عرقية أو دينية حضارية ، ولا يجوز التمسك المطلق بهذه الفكرة وتعميقها ، لأن البحوث أثبتت أن الشخص قد يختلف عن بني جنسية

لوقوعه تحت تأثيرات معينة ، نتيجة تكوينه الشخصي أو الدوافع التي يسعى إلى تحقيقها أو نتيجة خبراتها السابقة .

3 - إذا كانت مسألة اختلاف الجنسيات أمرا لا مفر منه بالنسبة للفريق الدولي فإنه يجب في هذه الحالة الحرص على إعطاء كل عضو دوره في المشاركة و نصيبه العادل من الاهتمام لذلك فإن مشكلة التميز هذه نواجه الكثير من المؤسسات متعددة الجنسيات وداخل مختلف مستوياتها و إرادتها حتى أنه يحدث تميز بين العاملين الذين يشغلون وظائف دولية و أولئك الذين يشغلون وظائف إقليمية أو محلية ن لذلك يجب الحرص على القضاء على ظاهرة التمييز هذه ن و ألا يسمح لها بأن تطفو على السطح ، لأننا أصبحنا على أعتاب عصر العولمة المتعددة الحضارات و عصر يشهد نهضة كبيرة في جميع الدول .

و في سبيل التوصل إلى الحد الأمثل للإستراتيجية و المعرفة فعن الفريق الذي يعد الإستراتيجية يحتاج إلى درجة عالية من التفاهم و الاجتهاد للتوصل إلى أفضل طريقة يمكن لهذه الفريق ذي المهمة الخاصة أن يستخدمها في أدائه لمهمته ، وفيما يلي نبين هذه الطرق و الأدوات [74]ص365:

1 - ضرورة التدريب على كيفية ممارسة مهارات الاتصال وخلق الوعي اللازم عند التعامل مع بيانات حضارية متنوعة للتوصل إلى إطار مشترك يمكن من خلاله تحديد الاختلافات الحضارية وعالجتها .

2 - العمل على جعل الأفراد أكثر اهتماما و إدراكا بالاختلافات الحضارية عن طريق التغذية المرتدة للأفراد و الفرق ، وبدون إثارة أية أشكال من الإحراج والضيق لأن هذه التغذية المرتدة التي تتم على مستوى شخصي سواء بشكل إيجابي أو سلبي ، تعتبر لدى بعض الحضارات أمرا مثيرا للحرج لذلك يجب مراعاة تفادي مشاكل الحساسية الشخصية .

3 - ضرورة معرفة الأساليب الفنية التي ستطبقها المجموعة والتي تعمل كلها على تيسير المشاركة التفكير بصورة عادلة للجميع بجعل كل فرد يكتب أفكاره أولا ثم تناقش بعد ذلك بصورة جماعية وتمنح الأولوية التي تستحقها .

4 - تحديد أفضل أسلوب لتكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامه لربط أعضاء الفريق ببعضهم ، والعمل على تحقيق تفهم مشترك و التزام مشترك بأهداف و أغراض الفريق ، والاهتمام بدراسة ومناقشة طريقة العمل التي تتناسب مع المستويات الحضارية المتنوعة .

5 - العمل على إتاحة فرص للمشاركة الفعالة لكل عضو من الفريق ومراعاة اختلاف الأنماط السلوكية بين أعضاء الفريق ، وضرورة التأكد من فهم كل أعضاء الفريق لجميع الأحاديث والمناقشات عن طريق استخدام التلخيص وإعادة الصياغة وتسجيل كل ما يناقش أو يتفق عليه بشكل واضح والتأكد من تفهم الجميع له .

6 - ضرورة العمل دائما على تحسين درجة التفاعل و إعادة النظر في مستواها من حين لآخر كما يجب إحاطة أفراد التنظيم الآخرين بالمهمة التي يقوم بها و أية نتائج إستراتيجية يتم التوصل إليها .

مهما تكن الطريقة التي يتم بها إعداد الإستراتيجية على المستوى الدولي في ظل ظروف العولمة الاقتصادية فيجب العمل بنشاط على تطوير مهارات الفرق الدولية و التفكير الإستراتيجي العلمي من خلال مشروعات تنموية تجمع بين هذين الجانبين فالمديرون يعملون من خلال فرق متعددة الجنسيات من أجل إنجاز العديد من المهام و الوظائف لمعالجة قضية إستراتيجية دولية بعينها تمهيدا بعد ذلك على مجلس الإدارة و الإدارة العليا .

#### 4.1.2. صياغة الإستراتيجية الدولية :

تمر عملية صياغة الإستراتيجية الدولية عبر ثلاث مراحل ، المتمثلة في اختيار الأسواق الدولية ثم تجزئة السوق الدولي ، وأخيرا القطاع السوقي ، وفيما يلي سنقدم هذه المراحل بالتفاصيل .

## 1.4.1.2. اختيار الأسواق الدولية:

تعرف عملية الاختيار بأنها "عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية ، حسب إمكانيات و قدرات على استغلالها " [11]ص148. كما تعرف كذلك بأنها " منهج منظم من المعايير المساعدة في تحديد التسلسل الترتيبي المناسب للأسواق الأجنبية " [5]ص536. فاختيار الأسواق الدولية التي تستطيع المؤسسة العمل استنادا إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من التعرف على البيئة التسويقية ، والذي من خلاله استطاعت أن تحدد إمكانية الدخول و احتمال المخاطرة و تحدد طبيعة المنافسة الموجودة سواء على الصعيد المحلي للسوق أو من قبل المؤسسات الخارجية التي سبق لها و أن اخترقت هذه الأسواق [75]ص222. فبعد اتخاذ قرار التصدير ، يصبح السؤال إلى منطقة أو مناطق ؟ ، و القرار ليس سهلا وسيختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فنقوم بالعودة لاختيار المناطق الأكثر جاذبية من غيرها و استبعاد تلك المناطق التي لا مجال فيها لأي عمق [76]ص153.

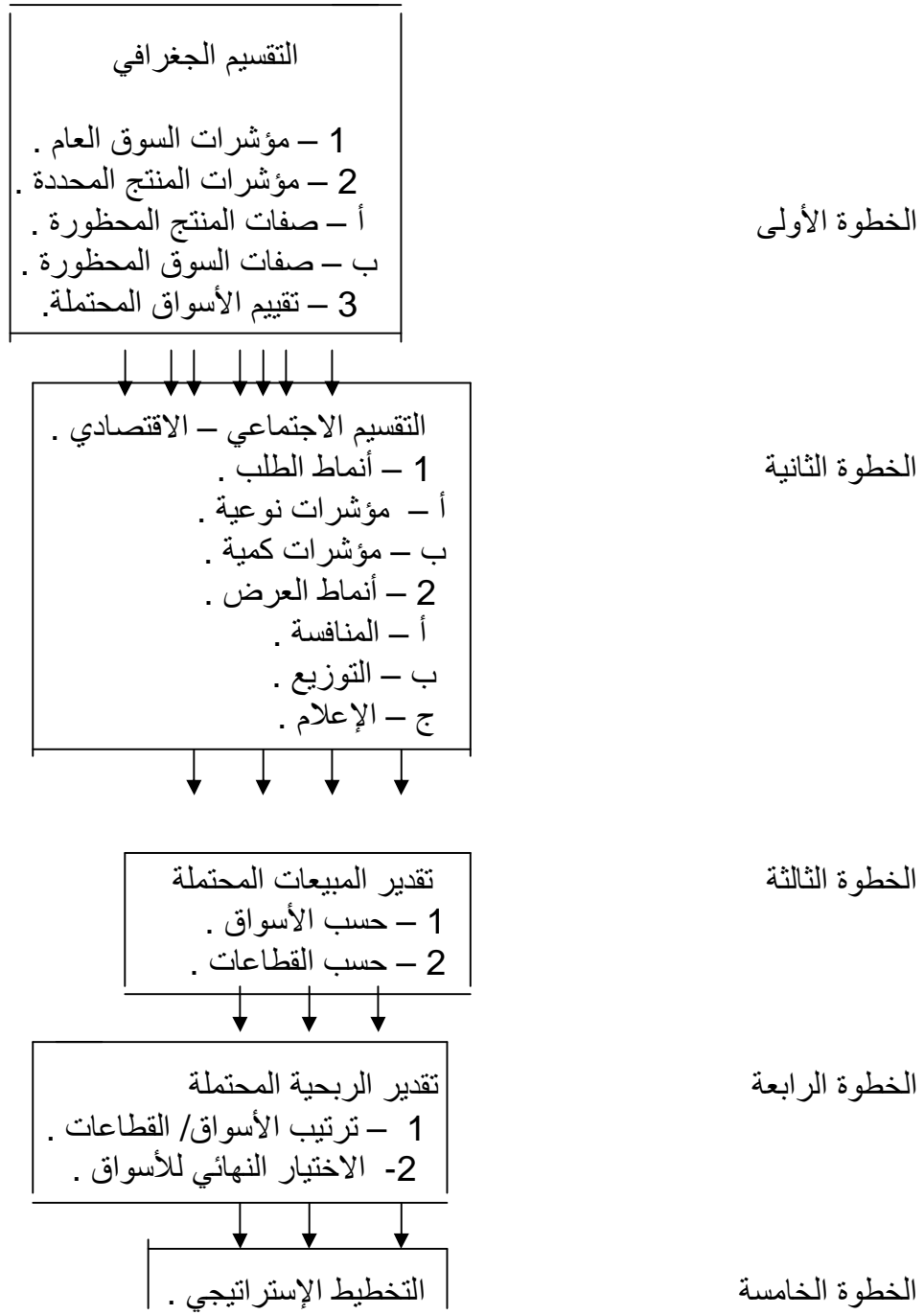
### أولا: مفهوم غربلة الأسواق الدولية

فتتمثل خطوات غربلة الأسواق الدولية ، التي يمكن تلخيصها فيما يلي [11]ص158-160

1 – التقسيم الجغرافي : إن أول مرحلة في عملية غربلة الأسواق يمكن تقسيما أكثر تفصيلا إلى مرحلة المعلومات ومرحلة القرار ، وهذا يعتمد على قرب السوق ودرجة الخبرة التي يمتلكها السوق الدولي عن مجموعة المؤشرات العامة للسوق ، إضافة إلى المؤشرات الجغرافية مثل : العوامل الديمغرافية ، الاقتصادية ، السياسية و خصائص البيئة السوقية هي أيضا موضع اهتمام . ففي العالم تتغير فيه السياسات الاقتصادية من قبل الحكومات الوطنية و السلطات الدولية ، فإنه من المهم جدا للمسوق أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في هذا الحقل وماهو ذو علاقة بالوضع التسويقي من أجل تعديل الإستراتيجيات والسياسات التسويقية وفقا لذلك .ومن خلال المؤشرات العامة للسوق ، يجب أن تتم مقارنة المؤشرات المحددة بالمنتج ، وذلك من أجل ضمان الاختيار الأفضل للسوق.

2 – التقييم الاجتماعي – الاقتصادي : وذلك يتم حسب معلومات المسوق عن الزبائن ، ومن مؤشرات التقسيم على أساس الزبون هي أنماط الطلب و العرض ، فمن حيث الطلب فإن هناك مؤشرات سيكولوجية مثل السلوك ، و الاتجاهات و أنماط الشراء ، ومن جهة العرض ، يجب تصنيف المنافسين حسب جنسيتهم وقدراتهم ونشاطاتهم.

فبعد جمع المعلومات على المستوى الجغرافي و المستوى الاجتماعي ، الاقتصادي ، فإن المسوق الدولي حسب المعلومات المتوفرة لديه يجب أن يقيم النتائج عن الأسواق المحتملة لتحديد حصة السوق ( المبيعات المحتملة ) والتي تؤدي إلى الترتيب النهائي الذي يعتمد على تقدير الربحية ، وبالتالي يتم اختيار السوق أو الأسواق الأفضل وبالاحتفاظ بالأسواق الأخرى لإمكانية التعامل معها في المستقبل.



**شكل رقم 16: إجراءات غربلة الأسواق الدولية [11]ص 161.**

و أخيرا يمكننا القول ، أن المؤسسة عند إقدامها على اختيار الأسواق الدولية فإننا نتبع إحدى الطرق التالية [77]ص 190:

-طريقة خطوة بخطوة : تقوم المؤسسة باختيار الأسواق الأقرب منها جغرافيا وثقافيا حيث تكون مماثلة لأسواقها المحلية ، تستعمل هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها .

-الدراسة النظامية للأسواق الدولية : في هذه الطريقة تعمل المؤسسة على اختيار جميع الأسواق الممكنة إلا أن هذه الطريقة مكلفة جدا ولا تستطيع القيام بها إلا المؤسسات الكبيرة ، ميزة هذه أنها تجعل المؤسسة تعمل في جو عال من التأكد .

فلنجاح عملية التصدير ، يجب على المؤسسة إتباع طريقة تساعدها على مقارنة مختلف الأسواق على أساس معايير جدية و فعالة حتى تتمكن من الاختيارات المناسبة ، و المؤسسة هذه قد تجد نفسها مرغمة على اقتحام سوق جديد أو تعزيز وضعيتها ، ولعل الطريقة الأنجح في هذه الحالة هي تلك التي تعتمد المؤسسة فيها على مراحل متتالية مع مراعاة طرق التعامل مع المعطيات [78]ص122.

### ثالثا: التحليل الاستراتيجي للسوق الدولية.

فعند القيام بالتحليل الإستراتيجي للسوق الدولي ، فذلك يتم وفقا لثلاثة مراحل ، ونسبة السوق قد ترتفع من خلال هذه المراحل [79]ص236:

أ – تحليل السوق : ترتب لارتفاع السوق ونجد فيها ثلاثة :  
\*السوق الممكنة.

\*الوقت الأكثر مناسبا لاختراق السوق .

ب – التحليل التنافسي : تقوم بالجوانب على السؤال "منافسي موجودين أو غير موجودين في السوق ، في أي موقع أم لا "

\* أريد الدخول قبلهم : "هل لدي القدرة ؟ ماهي قدرتي للهجوم ؟

\* أريد متابعتهم ومنافستهم : " بعض الأشياء من المنافسين يستطيعون التميز عني ؟ " و " أي حصة أنافس عليها ؟ "

\* أريد متابعتهم : " أدخل أولا أدخل هذا السوق ؟ " .

ج : تحليل الزبائن : السؤال هنا هو معرفة السلوكات ورغبات المستهلكين في هذا السوق ، هل هم مختلفون عن المستهلكين الحاليين لمنتجاتنا ؟ .

\* السلوكيات : في هذا السوق تشبه الزبائن الحاليين في البلدان الذي أتواجد فيها ؛

\* أنا أحقق رغبات المستهلكين التي لا تستطيع المؤسسات الأخرى القيام بذلك؛

\* لدى قدرة تنافسية لإرضاع المستهلكين المحليين .

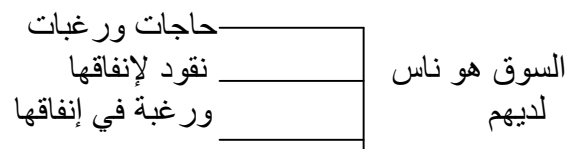
### 2.4.1.2. تجزئة السوق الدولي :

#### أولا: مفهوم تجزئة السوق.

قبل التطرق إلى التجزئة السوق ، نقدم أولا السوق الذي هو محور البيع و الشراء ومن ثم تأتي إلى تجزئة يعتبر السوق " بمثابة ميزان للعرض و الطلب ، ففيه يلتقي العارضون للسلع مع الطالبين لها ، وهو ميزان لسيولة المبادلات ، يعمل دائما على تحقيق التوازن " [80]ص68.

كما عرف كذلك بأنه " مجموعة المشترين القادرين و الراغبين في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة " [81]ص11.

يمكن التعبير عن ماتم ذكره سابق بالشكل الموالي :



شكل رقم 17: ماهية السوق [82]ص15.

فيعرف السوق من المنصور الاقتصادي " هو التقاط العرض و الطلب للسلع و الخدمات أو الرؤوس الأموال في قطاع محدد و محيط معين " [83]ص 02.

أما من الناحية التسويقية هو " عبارة عن مجموعة علامات مكتشفة من طرف المستهلك تعبر عن نوع المنتج ". أما التجزئة في مفهومها الاصطلاحي هي " عملية تقسيم مجمع إلى مجموعات تسمى عينات عن طريق معايير محددة بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم" [84]ص 111.

فلقد أعطيت عدة تعاريف لتجزئة السوق أو تقييم السوق حيث يعرفه محمد صالح المؤذن ، " بأنه تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات سوقية متجانسة بقصد إشباع حاجات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية" [82]ص 283 .

كما يعرفه أمين عبد العزيز حيث يقول " ينصرف مفهوم تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى قطاعات أو شرائح فرعية متميزة من المستهلكين بحيث يمكن اختيار كل قطاع أو شريحة على أنه سوق مستهدف يناسبه مزيج تسويقي ويعني تقسيم إلى شرائح سوقية على شكل أفراد أو مؤسسات تكون متشابهة في خصائص لتوجه إليهم إستراتيجية تسويقية محددة " [85]ص 101.

كما عرفها نصيب رجم أن " التجزئة السوقية تتمثل في تقسيم مجتمع السوق إلى أجزاء أو مقاطعات مختلفة متجانسة العناصر نصيبا و تساعد المؤسسة على تحليل هذه المقطعات السوقية وقياس تطورها" [78]ص 125.

نلاحظ أن هذه التعريف تختلف في الألفاظ و تتفق في المعنى فيمكن أن نعرف تقسيم السوق بأنه تجزئة السوق إلى أقسام متجانسة من زبائن لهم الحاجات متشابهة وخصائص متقاربة وإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل قسم من السوق أو لكل فئة.

إن معظم الأسواق الخارجية و المحلية كذلك غير متجانسة تماما و المؤسسات لا تستطيع تقديم و عرض منتج واحد أو مجموعة من المنتجات القليلة لكل الزبائن الذين يشكلون السوق الخارجي إلا نادرا . فالمؤسسة تهدف إلى تقسيم السوق على مستوى الأسواق الدولية بمعنى في التسويق الدولي لسببين وهما [37]ص 292:

-الانتشار الواسع للمشتريين المحتملين يقابله الموارد المحدودة لدى المؤسسة في تغطية هذا الحجم الكبير من السوق ؛

-عدم تجانس المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم وعدم التجانس هذا يؤدي إلى وجود أذواق مختلفة .

## 2 – أسس التقسيم :

هناك العديد من الأسس التي يمكن أن تقسم السوق على أساسها ، منها الأساس الجغرافي والأساس الديمغرافي ، و الأساس السيكولوجي ، و التقسيم حسب منافع السلعة ، و التقسيم على أساس نمط المعيشة ، و التقسيم على أساس كثافة الاستعمال ، و التقسيم على أساس العامل التسويقي .  
\*التقسيم على الأساس الديمغرافي : يتم التقسيم على أساس مجموعة من العوامل الديمغرافية مثل : السن ، الجنس ، و الدخل ، التعليم ، الدين و حجم الأسرة ، و الوظيفة ، والطبقة الاجتماعية [86]ص 70 .  
و يعود سبب استعمال هذا التقسيم إلى :

أ – ارتباط مبيعات العديد من السلع ارتباطا وثيقا بهذه العوامل ؛

ب – هذه العوامل سهلة القياس و التحليل إذا ما قورنت بالعوامل الأخرى .

\*التقسيم على أساس الجغرافي : وذلك من خلال دراسة الفروق بين الزبائن في الاستجابة لمزائج تسويقية مختلفة بحسب مواقعكم الجغرافية سواء كان الزبائن أفراد أو مؤسسات ، إذا تختلف الخصائص و الرغبات و التوقعات من سوق لأخرى وفقا لاختلاف الثقة أو التوجه السياسي أو العقائدي أو الديني أو باختلاف المعيشة و القدرة الشرائية [87]ص 67.

\* التقسيم على أساس نمط المعيشة : هذا التقسيم يعد الأحداث ، فقد المجتمع إلى أربعة فئات على أساس احتياجاتهم ، أو توجهاتهم الأساسية وهي [86]ص 68-69:

- 1 - أصحاب الاتجاهات الشائعة : هؤلاء يبحثون عن الأمان يحيون حياة تقليدية ، إنهم لا يشترون إلا السلع ذات العلامات الشعبية ، كما أن هؤلاء لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكرثرية أو الحشود .
  - 2 - المتطلعون : هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع ، إنهم يقتنون سلعا ذات قيمة أو رمز يغرر هذه المكانة التي يتطلعون إليها ، مثل السيارات السريعة و المجوهرات الغالية .
  - 3 - الناجحون : هؤلاء قد حصلوا أصلا على المكانة الاجتماعية المرموقة ، و جربوها وهم يريدون التمتع بالحياة الراقية .
  - 4 - الإصلاحيون : يعتبر هؤلاء أن نوعية الحياة هي الشيء الأعظم في حياتهم ، إنهم يشترون السلع الطبيعية ، السلع التي يقرون هم اختيارها على قناعة ، ويمتازون بأنهم أفضل تعليما من سابقهم .
- \*التقسيم على أساس الدافع للشراء : ويسمى بطبيعة الحاجة أو الرغبة لدى المستهلكين ، فإذا أخذنا سوق الأخرى فتشترىها لغرض نقل الأشخاص ، أما أخرى فالمفخرة ..... الخ . فالمزيج التسويقي هنا يختلف حسب طبيعة الحاجة .
- \*التقسيم على أساس معدل الاستهلاك : إذا أخذنا كمثال معدل استهلاك السكر والشاي نجده عاليا في المناطق الباردة مثلا ، في حين هذا المعدل أدنى لدى فئات أخرى من المستهلكين ، لذلك يمكن تقسيم السوق حسب معدل الاستهلاك .
- \*التقسيم على أساس عوامل مرتبطة بالسلعة : تتمثل هذه العوامل في [86]ص68-69:
- 1 - كمية الاستخدام : يتم التصنيف كما يلي : من يستخدمون السلعة بمعدل كبير ، ثم يستخدمونها بشكل متوسط ، ثم من يستخدمونها بمعدل ضعيف ، ثم من لا يستخدمونها .
  - 2 - فوائد السلعة للمستهلك : حيث يتم التقييم هنا على أساس الفوائد التي يتوقعها المستهلك ، أو يتطلع إليها من وراء شراء أو استخدام هذه السلعة .
  - 3 - الغرض النهائي من استخدام السلعة : هناك من يستعمل السلعة لغرض تحقيق الأمان ، أو لتحقيق إشباع معين أو لتحقيق الزهور و التفاخر .
- و الجدول الموالي يبين لنا ما تم ذكره سابقا ، فهو يمثل أسس و معايير التجزئة السوقية .

#### **الجدول رقم 08: أسس و معايير التجزئة السوقية [65]ص78 .**

التجزئة الجغرافية	التجزئة الديمغرافية
. الدول . المناطق . المدن . الكثافة السكانية . المناخ	. السن . الجنس . الأصل العرقي . الدخل . حجم الأسرة
التجزئة البسيكوغرافية :	التجزئة السلوكية :
. نمط الحياة . السمات الشخصية . مستوى المعيشة . نمط المعيشة . الشخصية	. الفوائد المنشودة . الحساسية للجهود التسويقية . معدل الاستعمال . وضع المستعمل . درجة الولاء . درجة استعداد المشتري

#### **3.4.1.2. اختيار القطاع التسويقي :**

##### **أولا: عوامل الاختيار.**

يمثل اختيار قطاع السوقى إحدى المشاكل المعقدة ، نظرا لكون أي مؤسسة لا تعمل بمعدل عن المؤسسات الأخرى المنافسة المتعاملة بنفس المنتجات من ناحية ، كما و أن الخطأ في اختيار السوق سيؤدي إلى خسارة كبيرة للمؤسسة تنعكس على إمكانية تحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب [88]ص98-99.

فكل قطاع سوقي محتمل لا بد من القيام بعملية تقييمه وذلك لتقرير ما إذا كان على المؤسسة أن تتخذ هدفها لها أم لا ، و عادة ما تتم لتقييم هذه باستخدام ثلاثة عوامل و المتمثلة فيما يلي [64]ص95-96:

1 – الحجم : لقد أصبحت القطاعات الصغيرة أكثر جاذبية لهم من القطاعات الكبيرة ، فالتركيز على مثل هذه القطاعات يمكن المؤسسة من المنافسة بدرجة أفضل ، فعلى الرغم من صغر الحجم الخاص بالسوق في مثل هذه الحالة إلا أن القدرة الشرائية له تمكن المؤسسة من النجاح و الاستمرار .

2 – إمكانية الوصول للقطاع : حتى يمكن للمؤسسة أن تعتبر أحد القطاعات السوقية سوقا مستهدفا لها فلا بد من أن تكون قادرة على الوصول لمثل هذا القطاع ، ويمكن القول بأن السوق الذي لا يمكن الوصول إليه من خلال وسائل الترويج المختلفة ، أو قنوات التوزيع لا ينبغي استهدافه من قبل المؤسسات .

3 – الاستجابة للنشاط التسويقي : لكي تتم تحديد مدى استجابة القطاعات السوقية للجهود التسويقية للمؤسسة فقد يكون من الضروري القيام ببعض بحوث التسويق ، فالمؤسسة يمكن أن تقيس مدى استجابة الأفراد في السوق لجهودها التسويقية من خلال القيام ببعض الدراسات المسحية ، من خلال القيام ببعض اختبارات السوق .

### ثانيا: الإستراتيجيات البديلة.

بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات ، فإنها تتحول إلى اتخاذ قرر بشأن تحديد ماهي القطاعات التي سوف تقوم باستهدافها ، وفي هذا المجال يوجد أمام المؤسسات عدد من الإستراتيجيات البديلة والتي تختار من بينها .

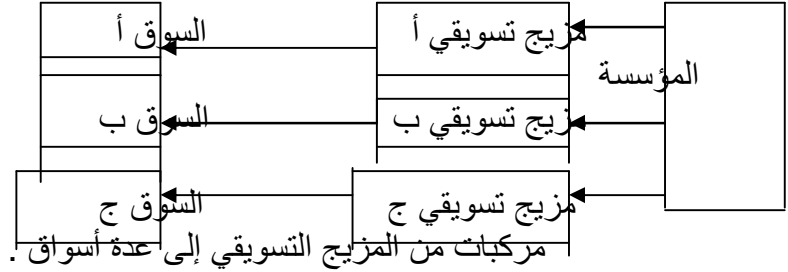
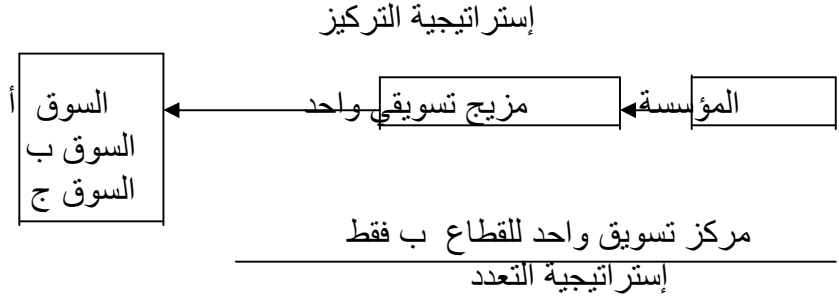
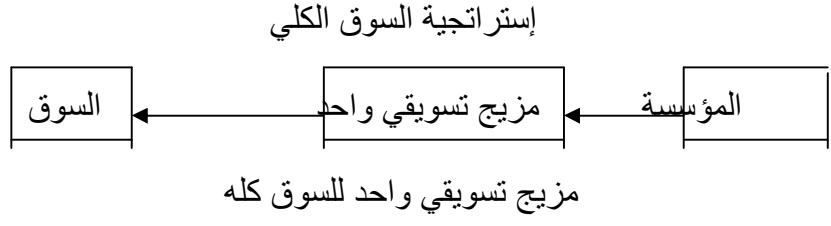
1 – إستراتيجية التسويق غير المتنوع : يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحدة و متشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية ، باعتبارها أسواق سواق مستهدفة ، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تسهك نفس المنتج [89]ص146 . فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النحوي المشتركة بين المستهلكين ، و تزجه لهم مزيج تسويقي و أحد مكثف .

2 – إستراتيجية التسويق المتنوع :تهدف الإستراتيجية إلى تحديد جزء ، أو أكثر في السوق الكلي للماركة ، ثم توجيه إستراتيجي تسويقية خاصة للمستهلكين في كل جزء ، بحيث تناسبهم و تلقى قبولهم ، وتشبع حاجاتهم المحددة حسب أذواقهم و إمكانياتهم الشرائية [10]ص124 ، فالمؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى ، فهي تقوم بصياغة مزيج تسويقي توجهه لقطاع سوقي محدد .

3 – إستراتيجية التسويق المركز : تصمم المؤسسة مزيج تسويقي واحد لقطاع سوقي واحد ن أو عدد قليل من القطاعات السوقية ، وذلك بغية تركيز جهودها التسويقية على هذا القطاع المحدد ، فبدلا من استهداف حصة صغيرة من سوق كبير ، تستهدف المؤسسة التي تتبع هذه إستراتيجية التسويق المركز نصيبا كبيرا من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية [86]ص75 .

والشكل الموالي يوضح الإستراتيجيات الثلاث التي تم التعرف عليها .





**شكل رقم 18 : إستراتيجيات التعامل مع الأسواق [90]ص114.**

- فنجذ تحديد مختلف القطاعات المكونة للسوق ، تقوم المؤسسة بدراسة كل قطاع سوقي في أعلى حد وتشتمل هذه الدراسة الجوانب التالية [91]ص48-50:
- دراسة المستهلكين من حيث (عددهم - موصفاتهم - سلوكهم الشرائي) .
  - دراسة المنافسة من حيث( التمركز - منافذ التوزيع - وسائل الاتصال مع الجمهور - موازنة الاتصال ..).لآثار المحتملة لاختيار قطاع سوقي على وظيفة التسويق والوظائف الأخرى استنادا إلى المزايا والأخطار .

## 2.2. إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي :

بعد أن يتم تحديد الأسواق وتقييم الفرص التسويقية ويتم تحديد طريقة الدخول إلى السوق ، فإن على إدارة التسويق أن تقوم بتحديد الأنشطة التسويقية المناسبة للسوق الذي سوف تخترقه من حيث كيفية إعداد الحملات الإعلانية ، الوسائل الإعلانية المستخدمة ، محتوى الرسائل الإعلانية ، السياسية السعرية ، عدد المنافذ التوزيعية، طبيعية و مواصفات رجال البيع وغيرها من الأنشطة اللازمة ، التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرصة السوقية الموجودة على أحسن ما يمكن وتحقيق مستوى من المبيعات والأرباح ومن الشهرة بما يضمن لها الاستقرار في هذا السوق و توسيع حصتها في المستقبل والصمود بوجه المنافسة .

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى النقاط التالية :

- تعريف المزيج التسويقي الدولي.
- التطرق لمكونات المزيج التسويقي الدولي ، بمعنى إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي والتمثلة في كل من : المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج .
- المزيج التسويقي يقصد به " مجموعة من المتغيرات التي يمكن مراقبتها لإيصالها إلى المستوى الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسة للتأثير على سوقها المستهدف " .
- فلقد نشأت فكرة المزيج التسويقي سنة 1960 ، حيث تم تحديدها هذا المفهوم في أربعة عناصر أساسية هي السلطة productif ، التسعير prie ، التوزيع place ، الترويج promotion ، لذلك يطلق على هذه العناصر ب "4p معا " فتعتبر استراتيجيات المزيج التسويقي <sup>1</sup>الدولي من الإستراتيجيات المهمة على المؤسسة الراغبة لدخول الأسواق الدولية أن لا تهملها ، فالعملية التسويقية لا تتم إلا من خلال عناصر المزيج التسويقي وهي ركيزة المؤسسات فلا يمكننا تصور أن هناك تسويقاً دون وجود مزيج تسويقي .
- فعند صياغة المزيج التسويقي الدولي هناك عوامل واجب مراعاتها عند صياغته و المتمثلة في:
  - 1 - طبيعة المنتج .
  - 2 - دورة حياة المنتج .

## 1.2.2.1. إستراتيجية المنتج الدولي:

- إن النقطة الأساسية التي يجب بعثها عند دخول الأسواق الدولية ، وهي تكييف سياسات المنتجات التي تباع في السوق المحلي حسب احتياجات الأسواق الجديدة أو بقائها كما هي دون إجراء أية تعديلات.
- 1.1.2.2. تعريف المنتج الدولي:
- فقد عرف على أنه " المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل " [11]ص185.
- كما عرف كذلك على أنه " هو حزمة من المنافع التي يفترض أن تشبع حاجة أو رغبة لدى المستهلك " [18]ص91.
- فالمنتجات الدولية التي تبيعها المؤسسة قد تختلف عن منتجاتها المحلية، فتعريف المستهلك الأجنبي لمنتج المؤسسة قد يختلف نوعاً ما عن تعريف المستهلك المحلي لها سواء من حيث الدور التي تلعبه أو المنفعة التي تقدمها ، لذلك فإن المنتج يتضمن أي شيء يراه المستهلك كجزء من السلعة .
- وفي الحالة التي ترغب فيها المؤسسة غزو الأسواق بمنتجاتها ، فيمكن أن يأخذ أحد الشكلين [37]ص416:
- إعداد منتجات ذات تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة .
  - خلق منتجات جديدة .
- فلنجاح عملية بعث منتج من السوق المحلي إلى السوق الدولي ، على المسوق مراعاة بعض المعايير أو الشروط المتمثلة في [79]ص246 :
- احترام الاختلافات في ثقافات البلدان.
  - مراعاة الظروف المناخية والجغرافية.
  - بنية البيئة الدولية وقابليتها للتغيير.
- 2.1.2.2. دورة حياة المنتج \* في الأسواق الدولية :

يمكننا تشبه دورة حياة المنتج بدورة حياة الإنسان منذ تكوينه إلى مرحلة موته ، وبناء على ذلك يمكننا تلخيص دورة حياة المنتج من وقت التفكير بعلامة تجارية وشكله وحجمه ونوعه وجميع المعلومات في السوق و تحليلها ثم الوصول إلى قرار بطرح المنتج في السوق وإقبال المستهلكين على

\*: هو توليفة من المنتجات و طرق تسعيرها و أساليب توزيعها و ترويجها ، وتهدف هذه التوليفة لإشباع سوق معين أو جزء منها .

شراءه لفترة من الزمن وقد يعزف عن شرائها المستهلكون بعد ذلك وبالتالي خروجه من السوق [92]ص177.

فدورة حياة المنتج الدولي في الأسواق الدولية لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي ، وهي خمسة مراحل :

1-مرحلة البحث و التطوير.

2 – مرحلة التقديم .

3 – مرحلة النمو .

4 – مرحلة النضج .

5 مرحلة التدهور .

و لكل مرحلة من هذه المراحل خصائصها الخاصة بها ، فدورة حياة المنتج العالمي تصف لنا المراحل المتتابعة لحياة المنتج منذ الاكتشاف [93]ص73 ، فهي التي تفسر لنا الطريقة التي تتفاعل بها مختلف عناصر المزيج التسويقي عبر الزمن ، من أجل تحديد الإنتاج والتصدير ، وسوف نقدم المراحل فيما يلي :

أ – المرحلة الأولى : مرحلة المنتج الجديد تبدأ بتقديم المنتج الجديد داخل أسواق الدول الغنية لما فيها من موارد مالية ، تكنولوجيا ، ومهارات بشرية ، وكذلك للأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية والأذواق الراقية ، فمثل هذه العناصر من شأنها أن توجد الحافز على اكتشاف الابتكارات والاختراعات الجديدة و طلبها ، وكذلك المنتجات الجديدة ، في مثل هذه الدول لن تكون ذات حساسية مرتفعة السعر .

ب – المرحلة الثانية : مرحلة التصدير .

إذا بلغ المنتج مرحلة النضج في أسواق الدولية الفنية ، تبدأ المؤسسة في توزيع الإنتاج وفتح أسواق جديدة ، مع أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال الاختراع ، غير أن هذا التوسع يدفع المنافسين إلى القيام بعملية التقليد والتطوير منتجات مماثلة .

ج – مرحلة الثالثة : توحيد الفنون التكنولوجية المستعملة .

تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق ، حيث تصبح التكنولوجيا الخاصة بالمنتج شائعة ، ومثال ذلك جهاز الكمبيوتر حيث تصبح اعتبارات التسويق على درجة كبيرة من الأهمية ، وتشهد هذه المرحلة كذلك السعي إلى الاستثمار المباشر في الخارج ، وفي الأماكن التي تسم بمستويات دخل أقل عند ذلك السائدة في الدول الفنية مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن خلال هذه المرحلة ينتقل الإنتاج أساسا من USA إلى أوروبا إلى الدول النامية وهنا تكون العوامل المحققة ليست نتيجة التكنولوجيا بل نتيجة الجهود التسويقية .

### 3.1.2.2. استراتيجيات المنتج الدولي:

وفيما يلي نوضح الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة عند بعث المنتج للسوق الخارجي ، وهي تتمثل فيما يلي [75]ص224 :

1-**إستراتيجية عدم تعديل المنتج** : هناك منتجات يقع عليها الطلب في جميع أنحاء العالم و إن هذه المنتجات لا تتطلب أي تغيير أو تعديل إنما عملية التصدير للأسواق الدولية يكون امتداد مباشر لنفس المنتج مثل : PEPSI .

2-**إستراتيجية عدم تعديل المنتج و تعديل الأنشطة الترويجية** : هنالك منتجات تجد لها رواج على مستوى السوق العالمية و لكن هنالك عدم معرفة بها في بعض الدول لذلك تقوم المؤسسة بالأنشطة الترويجية المناسبة في الدول المستهدفة بعملية التصدير من أجل تعريف و إخبار و إعلام المستهلكين فبوجود هذا المنتج إلى السوق .

3- إستراتيجية تعديل المنتج دون تعديل الأنشطة الترويجية : إن المستهلكين يسعون و باستمرار إلى البحث عن ما هو جديد و حديث لذلك تقوم المؤسسات بتكييف المنتج وفقا لطبيعة الطلب في السوق وذلك من خلال تقديم أنواع جديدة من نفس المنتج و بأشكال مختلفة و لكن هدفه وخدماته متماثلة حيث تستفيد المؤسسة من شهرة المنتج في السوق لذلك لا تعمل على تغيير الأنشطة الترويجية .

4-إيجاد منتج جديد : مثلما نجد تشابه ما بين المستهلكين في العالم لمنتج ما ، فإننا نجد بالمقابل بأن هنالك اختلافات كبيرة ما بين حاجات و رغبات الأفراد باختلاف الدول و الرقعة الجغرافية التي يعيشون فيها لذلك تقوم المؤسسات بإيجاد و ابتكار منتجات تتناسب و طبيعة الطلب في السوق الخارجية المستهدفة ، و الشكل الموالي يوضح هذه الإستراتيجيات التي تم ذكرها سابقا.

لا تغيير في المنتج	تغيير في المنتج	ابتكار منتج جديد
1- بقاء المنتج و الترويج دون تغيير .	3- تغيير في المنتج	5- ابتكار المنتج
2- تغيير في الترويج	4- تغيير في المنتج و الترويج	

#### شكل رقم 19: إستراتيجيات تكييف المنتج [94]ص165.

فنجد أن التكييف يرتبط مع التغيير الذي قد يتناسب مع الظروف المحلية أو احتياجات المستهلكين في الأسواق الخارجية فعلى سبيل المثال ، حصلت شركة فيليبس Flips على الأرباح في اليابان بعد أن قامت بالتقليل من قياسات آلة طهي القهوة كي تتناسب مع حجم المطابخ اليابانية الصغيرة [95]ص126، وكذلك التنويع في خط المنتجات سيجعل من الممكن جدا أن يجد كل مستهلك ما يريد و يرغب فيه بالضبط أي تنويع خط المنتجات يعني هذا تنويع تشكيلة السلع و كذلك الألوان و الأحجام على كل خط من خطوط المنتجات ، كذلك يسمح هذا التنويع للمستهلك بتوسيع فرص أو مجالات الاختيارات أمامه ، هذا ما يؤدي حتما لزيارة حصة المؤسسة من السوق زيادة الطلب على مجموعة من المنتجات [96]ص250-251.

#### 4.1.2.2. خصائص المنتج في الأسواق الدولية :

سياسة المنتج إلى أبعد من المنتج نفسه ، فصفاته مثل الماركة ، العلامة التجارية ، و بلد المنشأ التغليف و مواصفاته وسياسات الخدمة تمثل مجالات هامة لاتخاذ القرارات .

**1 - الماركات والعلامات التجارية:** في هذا المجال يجب التفرقة بين مجموعة من المصطلحات التسويقية التالية :

العلامة هي " عبارة عن اسم أو مصطلح أو رمز ، أو تصميم أو خليط من هذه الأشياء و التي تحدد السلع وخدمات البائع وكذلك تفرق بينها وبين منتجات المنافسين " [97]ص51.

أما الماركة فهي " جزء من العلامة التجارية التي لا يمكن التعبير عنها رمزيا و تكون راسخة في ذهن المستهلك و تكون على شكل رمز أو رسم أو شكل أو مجموعة حروف مثلا : BMW " [92]ص172.

والعلامة التجارية هي " الإشارة التي تتخذها التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز منتجاته أو بضائعه أو خدماته عن منتجاته أو بضائعه أو خدمات الآخرين " [98]ص40.

فهذه الأخيرة ، تلعب دورا بارزا في عملية تسويق المنتجات والبضائع والخدمات لما لها من تأثير كبير ، على المستهلك لدى قيامه بالتسويق إذ يميل إلى المنتجات التي تحمل العلامة التجارية التي يعرفها، اعتقادا منه بأن تلك العلامة عنوان لجودة ما يفضل من المنتجات .

ف نجد أن من مشاكل التسويق عالميا هي حماية الماركة و العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، وكذلك اتخاذ قرار بشأن إيجاد ماركة عالمية أو ماركات واحدة أو ماركات مختلفة لمنتج معين .

**أ - حماية العلامة التجارية [11]ص192-193:** إن الخطوة الأولى تتمثل في وجود خبير قانوني ، ثم اتخاذ قرار بشأن السعي للحصول على حماية الماركة أو العلامة التجارية في أي الدول يجب أن تحميها؟ أما القرار الثاني بشأن حماية الماركة فيكون ضروريا في الدول التي تطلب من أصحاب هذه الماركات تجديد حقها في الماركة بشكل دوري ودفع الرسوم .

فطبيعة الحماية المقدمة للعلامة تعتمد على التشريع الوطني في كل دولة ، فمعظم دول العالم لديها قانون معين وتتبع أسلوب الأولوية في التسجيل ، وعلى المستوى الدولي هناك عدة اتفاقيات دولية وثنائية تطبق التشريع الوطني لحماية حقوق الأجانب .

**ب - قرارات العلامة التجارية :** حيث يواجه السوق الدولي عددا من البدائل التي يمكن الاختيار من بينهما و هي [6]ص248:

**\* استخدام اسم واحد حول العالم :** وهذا في حالة مؤسسة تسوق منتج واحد حول العالم ومثال ذلك " coca cola" ،بالإضافة إلى عدم تعارض الاسم المميز مع الثقافات المختلفة من دولة الأخرى .  
**\* تعديل:** الاسم المميز لكل سوق : مثل مؤسسة نستله عندما قدمت مسحوق القهوة الجاهزة للسوق الألمانية تحت اسم " بيسكا فيه جولد " ، بينما قدمت نفس المسحوق للسوق البريطانية تحت اسم " نيس كافيه جولدويلند".

**\* أسماء مميزة محلية :** تستخدمها في ثلاث حالات وهي :

- استحالة ترجمة الاسم للغة الإنجليزية .
- إنتاج وبيع الاستهلاك المنتج محليا .
- رغبة المؤسسة الدولية في التخلي عن صورتها والظهور بمظهر المؤسسة المحلية .

وفي هذا المجال لا بد من التذكير بأن على المسوقين أن يختاروا الأسماء التجارية وفقا للمعايير التالية [92]ص173-174:

- أن يكون الاسم سهل النطق والتذكر .
- أن يكون الاسم مرتبطا بحدث أو سمة خاصة بحيوان أو طير.
- أن يكون الاسم ذا دلالة ومعني يرتبط بنوع المنتج أو الخدمة للمستهلك .
- التغليف \* : إن تغليف المنتج له وظيفتين رئيسيتين وهما [17]ص140:
- الوظائف المادية للحماية والنقل،التخزين و تسهيل استعمال المنتج .
- الوظائف التجارية للاتصال ، نقل صورة المنتج ، معرفة محتوياته واستعمالاته .
- فعند تصميم العبوة والغلاف للسوق الدولي يجب مراعاة :
- أن يتلاءم مع نمط لاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي .
- أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية .

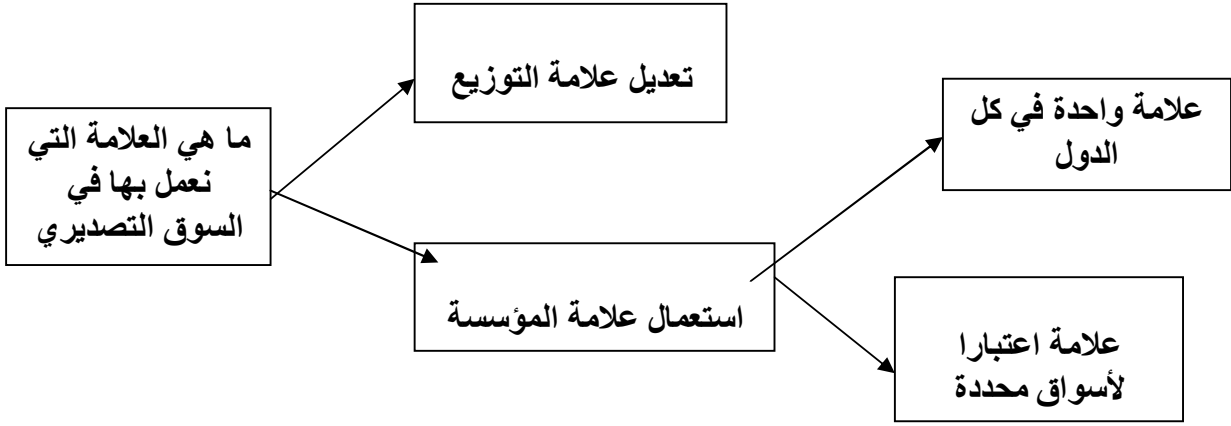
فيوجد اعتبارين للتغليف [34]ص71:

**\*التغليف للشحن .**

**\* التغليف للمنتج والذي يخدم الأنواع المختلفة للمستهلكين و إعطاء المعلومات عن سلع المستهلكين .**فالتغليف الشيء ، يمكن أن يفسد الفرص التسويقية للمنتج في السوق وهذا راجع للأسباب التالية :الزيادة في تكلفة النقل،التسليم في حالة سيئة ،الصعوبة في تخزين قبل البيع أو الاستخدام .

- الصعوبة في الإعلان أو استخدام المنتج.
- الفشل في الوفاء بالمتطلبات القانونية.
- الصعوبة في جذب المستهلكين .

والشكل الموالي، يبين كيفية اختيار العلامة التجارية للتصدير.



شكل رقم 20: اختيار علامة التصدير [99] ص 181.

### 3- مواصفات المنتج :

إن مواصفات المنتج في الأسواق المختلفة تحدد إذا ما كان يبيع منتج أجنبي في السوق دون إجراء أي تعديلات عليه ، ويمكن تقسيم المواصفات إلى مواصفات تقنية و أخرى مقترنة بالحكومة [11] ص 197. فالمواصفات التقنية من أمثلتها تلك الموجودة في صناعة الحواسيب الشخصية . أما المواصفات المقترنة بالحكومة تستطيع أن تكون وسيلة للتخلص من المنافسة الأجنبية ، فمثلا أن دخول المؤسسات الأجنبية المنتجة للصناعات الدوائية الجديدة للسوق الياباني يتطلب إجراء فحوصات مخبرية عليها من قبل السلطات اليابانية قبل الموافقة على تسويقها داخل السوق الياباني .

### 4 - تأثير المنشأ :

إن المستهلكين لا يقيمون المنتج فقط من حيث مظهره وخصائصه المادية ، بل أيضا من حيث الدول التي أنشأ فيها ، وهذا هو تأثير بلد المنشأ ، فبعض الدول لها سمعة و صورة جديدة حول إنتاج أنواع متعددة من المنتجات ، فمثلا ألمانيا في السيارات ، وفرنسا في الأزياء النسائية وهذا مما يصعب تسويق منتج يتم إنتاجه في دول لا تحمل صورة جيدة في مجال إنتاجه .

### 5 - الضمانات:

الضمان هو" التزام من البائع قبل المستهلك ، ويعتبر إحدى العناصر تقييم المنتج الجديدة الضمان بتأكيد حصول المستهلك على الفوائد أو المنافع المتوقعة من المنتج" [100] ص 39 والضمان ذو أهمية كبيرة في حالة التسويق لبلدان خارجية .

### 6 - الخدمة ( خدمات ما بعد البيع ) :

لقد أصبحت الخدمة المقدمة إلى المستهلك جزءا من العملية التسويقية ، فخدمات ما بعد البيع هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين المستهلك على الشراء وتأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلع والخدمات من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ورغباته [101] ص 172.

إن أصعب ما تواجهه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية ، تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين تتمثل في كل من الضمان ، الصيانة ، الإصلاح والنقل وغيرها وتمكن الصعوبة في تقديم هذه الخدمات يستوجب أحد الأمرين [102]ص102:

- إما امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية وهو ما ينطوي عليه تكاليف مرتفعة.
- إما الاعتماد على مراكز متخصصة في الأسواق المستهدفة الأمر الذي يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان السوق.

### 2.2.2.2. إستراتيجية التسعير الدولية:

مما لا شك فيه أن عملية التسعير في الأسواق الدولية تختلف عن تلك في الأسواق المحلية ولذلك لعدة أسباب لاعتبارات منها ما هو مرتبط بطبيعة المنافسة في الأسواق الدولية التي تختلف عنها في الدول المحلية أو لاعتبارات أخرى كالمستوى العام لأسعار الذي يختلف من دولة الأخرى أو المستوى المعيشي ، ضيف إلى ذلك التشريعات والقوانين بخصوص الأسعار والنظام المحاسبي الذي يختلف وأسعار الصرف المختلفة والتقلبات المفاجئة في هذه الأخيرة .

#### 1.2.2.2. مفاهيم أساسية حول التسعير:

يعرف السعر على انه القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك بقصد الحصول على السلعة أو الخدمة [103]ص113 ، ويشار هنا إلى مقدار المنفعة التي يجنيها المستهلك لقاء تنازله عن هذه القيمة و إلا فيكون أمام مخاط مالية ، فنترجم المؤسسة هذه القيمة في شكل ثمن يدفعه المستهلك فهي عبارة عن القيمة المؤسسة.

كما عرفه كذلك عبد العليم محمود أنه هو " القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة نظير حصوله عليها [104]ص158 أي أن السعر هو المقابل النقدي الذي يحدده البائع و يرتضيه المشتري . وعن مجال التسويق الدولي فإن السعر هو أن " السعر المنتوج هو قيمة التبادلية في الأسواق الخارجية "فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن السعر الدولي هو القيمة التبادلية للمنتج أي هو معيار لتقييم المنتج وهذا من خلال عدة نواحي كشهرة العلامة والتكنولوجيا المستخدمة و التكاليف ..... الخ ، ولكن هذه القيمة تكون تبادلية في أسواق خارجية أي عن طريق تصدير\* منتجات أو الاستثمار المباشر في البلد الخارجي .

إن التسعير بصفة عامة من أبرز العناصر المؤثرة على قرار الشراء للمستهلك ، حيث أن هذا الأخير يقارن ما يدفعه من قيمة مع ما يحصل عليه من منفعة ، وهذا دوما بالمقارنة مع باقي العلامات .

#### 2.2.2.2. العوامل المؤثرة في السعر:

هناك إشكال في تحديد السعر في الأسواق ، وبصرف النظر عن كيفية حل المؤسسات لمسألة الأسعار فإن أسعارها الخارجية ستكون أعلى من أسعارها المحلية ، فغير المعقول أن تقوم المؤسسة بتنميط سياستها السعرية في مختلف أسواقها المستهدفة وذلك اعدم قدرتها على التحكم في جميع العناصر الداخلة في تحديد السعر وخاصة العوامل الخارجية منها القيود القانونية ، التعريفات الجمركية ، تدخل الدولة في تحديد السعر ، تكاليف النقل والتوزيع ..... الخ [5]ص246.

سعر منخفض	تكاليف	أسعار المنافسين و أسعار	الطلب المقدر و الخصائص	سعر مرتفع
	السلعة	المنتجات البديلة و التشريعات الحكومة المنظمة للأسعار	السلعة الخاصة	
لا يوجد أرباح			لا يوجد	طلب

### شكل رقم 21: الاعتبارات الرئيسية عند تحديد السعر [6] ص 308 .

#### 3.2.2.2 محددات التسعير الدولي

فمن بين المحددات الأساسية المؤثرة في التسعير الدولي مايلي :

#### 1-التكاليف : من بين التكاليف الهامة التي يشار إليها نجد كل من [11] ص 221:

– تكاليف النقل : وتخص تكاليف نقل السلع من البلد المستورد وتضم هذه التكاليف تكاليف التعبئة والتغليف والتحميل والتخزين ، وتتوقف التكلفة على الصيغة التي تتحدد عند العقد ، فنجد هنالك عدة صيغ نذكر منها: سعر التسليم على ظهر الباخرة FOB ، سعر التسليم بجانب الباخرة FAS ، البضاعة عند نقطة الأصل EXW ، تكاليف وأجور الشحن C&F ، تكاليف وأجور الشحن والتأمين CIF ، وغيرها من العقود.

– التعريفات الجمركية : وهذه تضاف كليا إلى تكاليف الكلية و هي عبارة عن مبلغ يدفع عن السلع عند وصولها إلى البلد المستورد .

– الضرائب : هي فريضة مالية نقدية تستوفىها الدولة جبرا من الأفراد بدون مقابل ، بهدف تمويل نفقات العامة .

– تكاليف الإنتاج المحلية .

2- طبيعة الطلب : فقد يكون الطلب عاليا أو منخفضا أو متذبذبا وهذه الحالة لها أثر في إتباع أسلوب أو آخر في تسعير المنتجات ، كما أن طبيعة المنتجات ومرونة الطلب عليها يؤثران على اعتماد إستراتيجية تسعيرية معينة [59] ص 574.

3- التدخل الحكومي في الأسعار [105] ص 324-325: في حالة التسعير الحكومي لا يعد السعر متغيرا تحت تحكمنا ولا نستطيع استخدامه كسلاح تنافسي أو لزيادة المبيعات ، يعود التسعير الحكومي المؤسسة إلى البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات مثل استخدام التقسيط المريح أو تخفيض مستوى الجودة كاستخدام مواد أرخص في مكونات السلعة .

4- تقلبات معدل سعر العملات : أسعار الصرف وتقلباتها هي دالة تابعة لتقلبات أسعار السلع ( فالدولة التي يركز اقتصادها على منتج واحد كالبتترول المتذبذب في السعر تعاني من تذبذب عملتها ) ، كما أنه لم يعد هنالك معيار ثابت لصرف العملة إنما خضعت معظم الدول إلى مفهوم تعويم العملة و يعني ترك العملة في السوق و يحدد قيمتها من خلال العرض و الطلب .

5- طول قناة التسويقية [105] ص 325 : كلما كان التوزيع مباشرا بين المنتج والمستهلك كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر ، لكن إذا كان أسلوب التوزيع في بلد خارجي يتميز بتعدد الوسطاء



وطول القناة التسويقية بين المنتج والمستهلك يقود ذلك إلى ارتفاع الأسعار ، فالنظام التسويقي السائد في البلد هو الذي يحدد عدد الوسطاء ويختلف طول القنوات التسويقية بين البلدان اعتمادا على ظروف وتاريخ كل بلد .

**6-المنافسة :** يمكن القول أن المنافسة الدولية تشبه إلى حد بعيد المنافسة المحلية ، فإذا كانت السلعة وحيدة فإن مرونة السعر كبيرة والعكس إذا كانت السلعة غير وحيدة ، كما تتأثر بمستوى الدخل والطلب .

#### **4.2.2.2. طرق التسعير الدولي**

إن لكل طريقة من طرق التسعير أهدافه من وراء ذلك ن نجد أن هنالك سياستان لتحديد التسعير الدولي إلا أنه يجب الإشارة هنا أن هذا الأخير لا يختلف كثيرا على التسعير المحلي إلا في بعض النقاط .

**1 - التسعير وفق التكاليف :** تعتبر من أبسط الطرق الطبقة و تتم حسب العلاقة :

النقطة الميتة = ( مجموع التكاليف / هامش على التكاليف المتغيرة ) [106] ص 97 حيث يتم إضافة نسبة معينة إلى تكاليف المنتج وفي هذه الطريقة نجد كل من [104] ص 154-157 :  
**\*التسعير وفق إجمالي التكلفة :**

تراعي جانب التكاليف زائد الهامش ، كما يفضل استخدامها في حالة احتكار السوق ن غير أنه يعاب عليها أنها لا تأخذ في حسابان الطلب والقدرة الشرائية للسوق المستهدف .

**\*التسعير وفق التكلفة المباشرة :** تسعى إلى زيادة مبيعات المؤسسة وتصحيح الطريقة السابقة ، بحيث لا تدخل الأعباء الإضافية فهي تحاول اعتبار المنتج محلي و يستطيع المنافسة ، و التكاليف المباشرة هي تكاليف المواد الأولية وساعات العمل المباشر وغيرها ، وتستعملها المؤسسة التي لها عدة مبيعات .

**\*التسعير وفق نقطة العادل و تسعير المربح المستهدف :** تحاول المؤسسة تحديد السعر الذي سوف يصل نقطة التعادل أو الذي يحقق الربح المستهدف أو المطلوب ، طريقة التسعير هذه يتم تطبيقها من قبل مؤسسة جنرال موتورز ، حيث يتم تسعير مركباتها لتحقيق نسبة ربح محصورة بين ( 15-20% ) من استثماراتها .

#### **2- التسعير وفق المنافسة :** نجد خيارين في هذا مجال :

التسعير وفق الطلب : يتم تقدير الطلب هنا وفق المبيعات السابقة إذا كانت قديمة في السوق ، أما إذا كانت جديدة فيتم ذلك ببحوث السوق ، كما يجب معرفة السوق البديلة و قدرات المستهلكين ورغبتهم في الشراء ، ومن بين هذه الطرق نجد :

- تحليل الطلب .

- التسعير عن طريق القيمة المحركة عند المستهلك .

**\*التسعير على أساس النسبة السائدة :** المعدلات السائدة للأسعار تمثل إجماع بالقبول للسعر في الصناعة الواحدة على أنها تدر أرباح مقبولة ، و تنتهجها المؤسسة عندما يكون السوق محتكر من طرف رائد يتحكم في السعر فبقية المنافسين يختارون نفس السعر غير أنهم يستطيعون أن يتميزوا ليحتل منتجهم عن غيرهم بتميز المنتج .

**\* التسعير بموجب العرض :** العرض هو جدول الكميات التي يقدر و يرغب المنتج في توفيرها عند مستويات أسعار معينة في زمن معين ، ويمكن هنا ذكر التنافس بين المؤسسات في تخفيض الأسعار للحصول على عطاء و المناقصات لتوريد بالمعدات الرأسمالية .

#### **5.2.2.2. إستراتيجيات التسعير**

هي نفسها الإستراتيجيات المعروفة في التسعير المحلي و هي إستراتيجية التمكّن ( التغلغل ) ، وإستراتيجية قشط السوق ، غير انه سياسة قشط السوق لا تسمح بسرعة الاستجابة للتوسع في الأسواق الأجنبية لمحدودية موارد المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية ، أما إستراتيجية التمكّن فهي تسمح باختراق الأسواق الدولية ، ويتم شرح الإستراتيجيتين فيما يلي :

## **1 – إستراتيجية قشط السوق [88] ص 197-198: "market. Ski mming pricing"**

وتعني التسعير بأعلى سعر ممكن مع ميزانية كبيرة للترويج و تخفيض السعر بعد ذلك ، و هنا أربعة أسباب لنجاح هذه الإستراتيجية :

- أن يكون الطلب أقل مرونة للتغير السعري في أولى مراحل تقديم المنتج للسوق بعكس الحالة في مرحلة لنسوج و ظهور المنافسين .
- يكون تقديم منتج جديد للسوق بسعر مرتفع وسيلة فعالة لتقسيم السوق إلى أجزاء تختلف عن بعضها في درجة مرونة الطلب السعري .
- تكون هذه الإستراتيجية أكثر أمانا للمؤسسة في بداية حياة المنتج .
- حيث تضمن الأسعار المرتفعة في بداية وفرة كبيرة مقارنة بالبداية بأسعار منخفضة

## **2 – إستراتيجية التمكن [59] ص 576: "market pénétration prining"**

وهي إستراتيجية معاكسة للإستراتيجية السابقة حيث تعرض المنتجات بأقل الأسعار رغبة من المؤسسة في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة .

وأخيرا يمكن القول انه يجب أن يتفاوت السعر بين الدول معادة ما تنتج أو تصدر المؤسسة في العديد من الدول فيجب عليها أن تنتهج سياسات تسعريه مختلفة بين هذه الدول التي تعمل فيها ، أي يجب أن يحدد السعر الدولي بالنظر إلى باقي عناصر المزيج التسويقي الدولية بالإضافة إلى تنوع الإستراتيجية بين الدول أو الأسواق.

## **3.2.2 إستراتيجية التوزيع الدولية**

إذا اتخذت المؤسسة قرار البيع دوليا و قامت باختيار أسواقها ، فإنه يوجد العديد من البدائل المتوفرة أمام المؤسسة و التي تمكنها من اختيار البديل المناسب ، بحيث عليها أن تحدد ماذا تريد من قنواتها في الأسواق الدولية ، وهذا يساعدها على اختيار الطريقة التي تلبى حاجاتها بصورة أفضل .

### **1.3.2.2 تعريف التوزيع**

لقد قدمت عدة تعاريف للتوزيع و فيما يلي نقوم بتقديم بعض هذه التعاريف :

عرف التوزيع على أنه " يشمل كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع و الخدمات و الأفكار المنتجة نهائيا أو جزئيا من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استخدامها " [107] ص 295.

كما عرف كذلك " بأنه مجموع العمليات التي تسمح بوصول المنتج من مرحلة إنتاجه إلى حصول المستهلك أو المستعمل عليه " [17] ص 208.

كما عرفته الغرفة التجارية الدولية سنة 1949 : " أن التوزيع هو الرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع و الحاجيات انطلاقا من وقت وضعها في السوق إلى تسلمها من طرف المستهلك النهائي ، ويشمل ذلك مختلف النشاطات والأعمال التي تؤمن للمشتريين توفير البضائع والخدمات " [108] ص 63.

فمن خلال التعاريف التي ذكرت سابقا ، نستنتج أن التوزيع هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بحركة انتقال السلع و الخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مع مراعاة الوقت والمكان المناسبين .

### **2.3.2.2 سياسات التوزيع**

وعند التفريق بين قنوات التوزيع المحلي والدولي يكاد يكون الفرق معدوما ، فنجد أن قنوات التسويق الدولية مقارنة مع قنوات التسويق المحلية تمتاز بالطول وذلك لأنها تحتوي عموما على عدد كبير من الوسطاء\* الذين يلعبون دورا رئيسا في تسهيل عملية إدارة قنوات التسويق الخارجية صعبة جدا.

ويمكننا التمييز بين نوعين من سياسات التوزيع و المتمثلة فيما يلي :

- **التوزيع المباشر [65] ص 361:** ووفق هذه السياسة قناة التوزيع \* تكون قصيرة ، بحيث يقوم المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على مؤسسات التوزيع المتاحة في الأسواق ، وهذا يعني

قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع السلعة لهم .

- **التوزيع غير مباشر** : يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك ، وهذا الاتساع في الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال اتصالهم المباشر مع المستهلك .

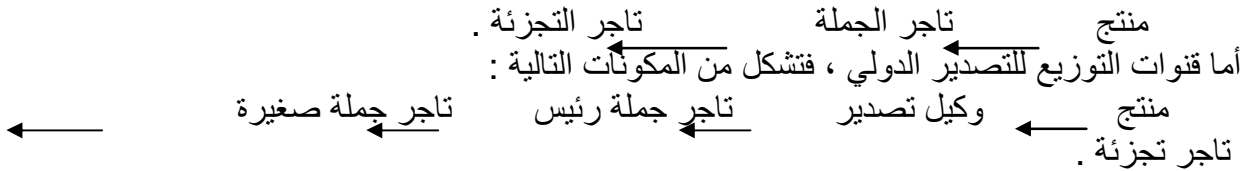
ف عند تصميم وتطوير قنوات وإستراتيجيات التسويق الدولية ، يركز المسوقون الدوليون على السعي نحو تحقيق أهداف ، ويعتبر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع في الأسواق الدولية الخطوة الأولى عند اتخاذ قرار بشأن أنسب هذه القنوات [71]ص268.

ويمكن تخيص هذه الأهداف في العناصر التالية :

- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات و الأرباح .
- تحقيق درجة عالية من تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية واستقرارها فيها .
- زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج .
- تحقيق عائد نافع من الأموال المستثمرة .

تتصف قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير بالصفات التالية [40]ص41-42:

1 - قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير الدولي أكثر تعقيدا في مكوناتها ومستوياتها ، فمثلا تأخذ قناة التوزيع في السوق المحلي الشكل التالي :



2 - تكاليف قنوات التصدير الدولي أعلى من تكاليف تشغيل قنوات التوزيع المحلية و التي تنعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج .

3 - تستخدم المؤسسات المصدرة عدة أنواع من قنوات التوزيع إلى الأسواق المستهدفة للتصدير مقارنة بعدد ونوع قنوات التوزيع المستخدمة في السوق المحلي .

4- القنوات الدولية للتوزيع تعتبر أيضا مصدر معلومات للمؤسسة حول أوضاع أسواق التصدير ، وحول كيف لماذا تنجح أو تفشل المنتجات في هذه الأسواق .

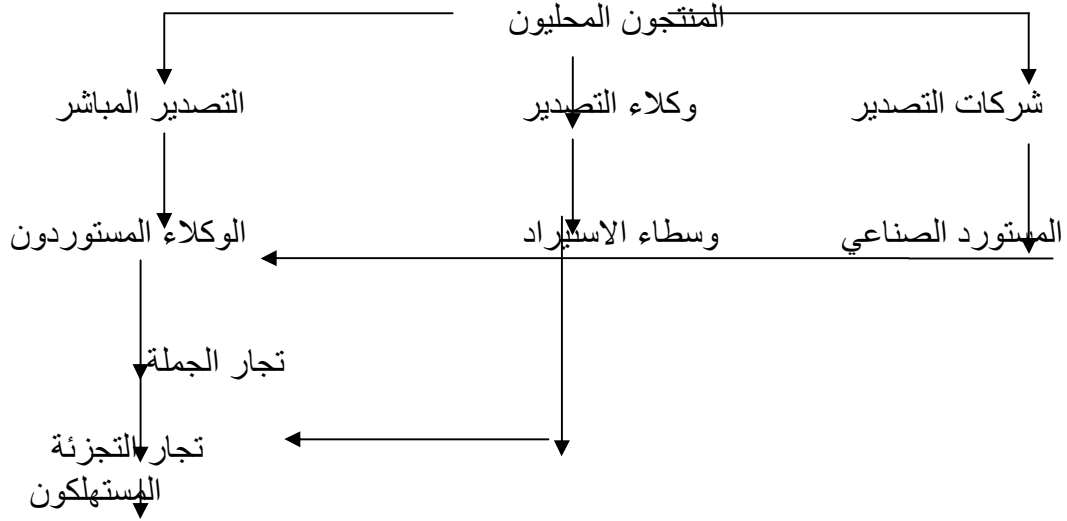
لهذا فإن إستراتيجية المؤسسة في إدارة القنوات الدولية للتسويق و التوزيع هي في العادة أكثر أهمية ، وأكبر تكلفة ، وأكثر صعوبة لأغراض تسويق التصدير بالمقارنة مع قنواتها المحلية ، ومن المهم جدا أن تنجح الإدارة في اختيار القنوات الأكثر ملائمة لأغراض تسويق التصدير أي المفاضلة بين تاجر الجملة ، الوكلاء ، الممثلين التجاريين ، الوسطاء ، بيوت التجارة ..... الخ

يمكن أن يتعرض المسوق الدولي إلى مجموعة من العوائق عند اختيار قنوات التسويق ، أهمها [109]ص254:

- ممارسات الدولة المستضيفة في كيفية توزيع سلع معينة ، ( عوائق قانونية وسياسية ) .
- سياسات الحكومة الأجنبية فيما يتعلق بوجود أسواق دولة و أسواق خاصة ( النظام الاقتصادي ) .
- العوامل الثقافية يمكن أن تحدد نوع القناة الواجب استخدامها ( العوامل الاجتماعية ) .
- وعوائق المنافسة ، قد يصادف المسوقون بعض العوائق في قنوات التسويق التي يختارونها ، وقد يعود سبب ذلك إلى أن المنافسين أنشؤا خطوطا لمنتجاتهم في قنوات توزيع جديدة .

### 3.3.2.2. إستراتيجية التوزيع

يمثل الشكل الموالي إستراتيجية التوزيع الدولي :



الشكل رقم 22: إستراتيجية التوزيع الدولي [110]ص175.

تعتمد المؤسسة على ثلاث إستراتيجيات أساسية في توزيع منتجاتها ، وذلك على أساس مدي التغطية السوقية التي ترغب فيها المؤسسة ، وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات :

**1 – التوزيع الشامل ( المكثف ) [111]ص10-11:** تقوم على أن المنتج يعمل على توفير السلعة لدى أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة التي يتردد عليها المستهلكون في مختلف المناطق البيعية التي يتعامل معها المنتج ، فهذه الإستراتيجية تركز في عملية التوزيع على تجار التجزئة و خدمة فئة من المستهلكين في نقاط البيع المختلفة والمتعددة ، حيث نجدها تتغير :

- ضمان التغطية الشاملة للسوق .
- ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة .
- تعمل على تخفيض تكاليف التخزين نظرا للانتشار الواسع لهذه السلعة .

**2 – التوزيع الانتقائي ( المحدود ) [59]ص581:** يختار المنتج في ضوء هذه الإستراتيجية عدد قليل من تجار الجملة أو تجار التجزئة ويتوقع منهم أن يعطوا للمنتج عناية خاصة وجهود بيعيه كبيرة ، تساهم في إيجاد ميزات للمنتج .

**3 – التوزيع الوحيد ( المحصور ) [65]ص386:** في ظل هذه الإستراتيجية ، يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة ، أو في سوق معين ، وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك في هذه المنطقة .

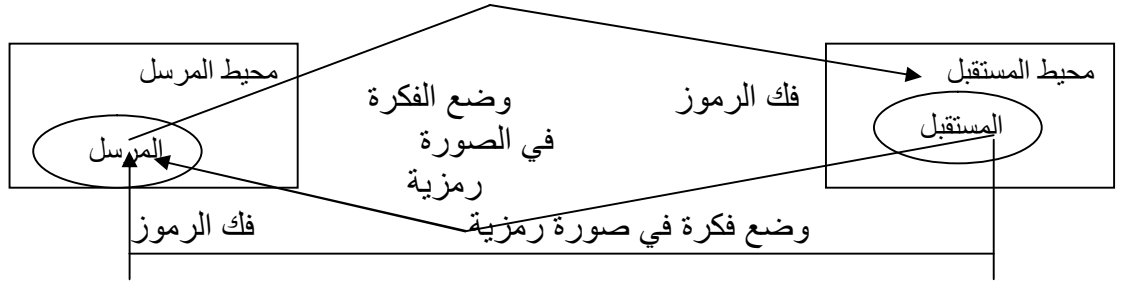
وتستخدم في توزيع العديد من السلع الخاصة مثل : الأجهزة الكهربائية والأدوات الرياضية ... الخ وما يجدر أن نشير إليه ، هو أن عملية اختيار المؤسسة الإستراتيجية معينة من بين هذه الإستراتيجيات يرتبط بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تختارها المؤسسة [112]ص439.

## 4.2.2 إستراتيجية الترويج الدولية

### 1.4.2.2 تعريف الترويج

للترويج أدوار ذات أهمية ، تتجلى هذه الأهمية في الإخبار والتشجيع ، التذكير ، ويعتبر شكل من أشكال الاتصال بين المؤسسة ومستهلكيها .  
فيعرف الترويج على أنه " يقدم المعلومات ويخبر المستهلك بكل ما هو جديد ومستحدث من السلع والخدمات وخصائصها ، وكيف ومتى ومن أين يشبع حاجته ... فضلا عن تشجيع المستهلك على اقتناء السلعة وكذلك تذكيره بها من وقت لآخر " [113] ص 402.  
كما يعرفه " Claude demeure " : الاتصال هو مجموعة معلومات رسائل وإشارات من طرف المؤسسة نحو زبانتها وموزعيها وأصحاب الرأي وإلى جميع الفئات المستهدفة بغاية تحقيق هدف تجاري [45] ص 165.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الترويج هو إقناع المستهلك بالسلعة التي تتبعها المؤسسة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها. ويمكن توضيح عملية الاتصال الدولية من خلال الشكل الموالي:



### الشكل رقم 23: عملية الاتصال الدولية [17] ص 171.

- المرسل : في الاتصال التسويقي قد يكون المؤسسة أو أحد رجال البيع لديها أو غير ذلك ، تستعين بهم المؤسسة لتقديم أفكارهم .
- المستقبل : هو المستهدف بعملية الاتصال .
- يتم تحديد الشكل الرمزي الرسالة ثم إرسالها من خلال وسيلة اتصال محددة إلى المستقبل .
- عندما يستلم المستقبل الرسالة يعطي معاني محددة لهذه الرسالة ، ويطلق على هذه العملية باسم تفسير الرسالة الرمزية.
- التغذية العكسية في ذلك جزء من الاستجابات التي يتم قياسه من طرف المرسل .
- تتأثر عملية الاتصال بالتسويق الضوضاء وهي تلك التحريفات والتشويشات غير المخطط لها و الخارجة عن سيطرة المرسل .

### 2.4.2.2 محددات اختيار المزيج الترويجي

نجد أن لترويج المنتج في أسواق دولية مختلفة تتأرجح الأفكار بين النمطية والتأقلم ، فنجد من يظن أنه يجب أن نخاطب المستهلكين من كل البلاد بنفس الرسائل الإشهارية ، وهذا يعني أن نروج المنتجات في أسواق مختلفة بحملات إشهارية متماثلة وهذا بإشارات إشهارية عالمية مترجمة بلغة كل بلد ، وهناك من يأتيه تنوع الإستراتيجيات والرسائل الإعلانية وهذا لوجود العقبات ذات الطابع الثقافي [114] ص 99، وفيما يلي نبين محددات اختيار المزيج الترويجي الدولي المناسب .

**1 - حجم ميزانية الترويج :** يتم اختيار وسيلة المناسبة من قبل المؤسسة بناء على حجم ميزانية الترويج المحددة من طرف إدارة المؤسسة ، فهي حالة ميزانية مرتفعة ، فإنها تلجأ إلى الإعلان أو

البيع الشخصي ، أما إذا خصصت المؤسسة حجما صغيرا أو محددا للميزانية فإنه يستخدم أسلوب تنشيط المبيعات أو الإعلان المباشر [115]ص31.

**2 - الاختلافات النوعية :** إن عدد اللغات في العالم يزيد كثيرا عدد الدول ، مما يضطر بالمسوق الدولي إلى اللجوء إلى طلب المساعدة من المختصين ، عند قيامه بالإيصال بأسواقه الأجنبية ، بحيث لا يمكن الحكم على نجاح عملية الاتصال إلا إذا نجح الاتصال التسويقي في خلق اتجاهات إيجابية بالنسبة للمؤسسة ومنتجاتها في السوق المستهدف [6]ص346.

**3 - طبيعة المنافسة :** إن طبيعة المنافسة هي التي تحدد لنا المزيج الأمثل لنشاط الترويج .

**4 - المحددات القانونية :** تعتبر القواعد الحكومية للدولة المضيفة المنضمة للترويج ، لذا ينبغي على المسوق الخارجي أن يفهم جيدا أثر النظام القانوني على قرارات الترويج ، فالسياسة الترويج طابعا خاصا يختلف من بلد الآخر ، ففي بلد ما يعتمد نجاح الترويج على الحكومة بمعنى تشارك في إدارة الحكومة ، فحين نجد أن عملية الترويج في بلد آخر تعتمد على الإمكانيات الفردية والخبرة العملية التي يتمتع بها الأشخاص القائمين على ذلك [116]ص74.

### **2.2.4.3. عناصر المزيج الترويجي الدولي**

لا يوجد فرق بين عناصر المزيج الترويجي المحلي ، وعناصر المزيج الترويجي الدولي ويتمثل فيما يلي:

**أولاً: الإعلان .** لقد قدمت للإعلان تعاريف عديدة نذكر منها مايلي :

لقد عرف " بأنه وسيلة غير شخصية للإيصال عبر وسائل الاتصال المختلفة ، الإعلام الجمهور حول منتجات المؤسسة " [59]ص583.

كما عرفه أحمد بدر " بأنه داعية تجارية للمنتجات وهو يهدف إلى نقل السلعة من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها عن طريق ترغيب المستهلك في الإقبال على السلعة " [117]ص21.

يعرف الإعلان بأنه: " أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات غير الشخصية والمدفوعة الأجر بواسطة معلم محدد ومعروف " [118]ص12.

فيعتبر الإعلان مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الاتصال والمخاطبة الشفهية أو المرئية بمجموعة مختارة من الأفراد بغرض إخبارهم والتأثير عليهم لشراء سلعة أو خدمة معينة وذلك نظير أجر مدفوع لجهة إعلانية محددة [119]ص232.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين لنا أن الإعلان :

- وسيلة غير شخصية للاتصال بين البائع والمشتري .
- تحمل المعلم لنفقات الإعلان .
- تحكم المعلم في الرسالة الإعلانية وموعد الإعلان وحجمه وغيره .

### **ثانياً: البيع الشخصي .**

تعرف عملية البيع الشخصي بأنها " عملية إقناع العميل الحالي والمرتقب بشراء سلعة أو خدمة معينة من خلال الاتصال الشخصي " [118]ص11.

ففي البيع الشخصي يتم إخبار العميل بالمعلومات عن المؤسسة والمنتجات ومحاولة إقناعه بها وإثارة رغبته في التملك ، وكذلك يحصل رجل البيع من العميل الأجنبي على معلومات عن أرائه واتجاهاته اتجاه المؤسسة وسياستها بصورة مباشرة وسريعة .

**ثالثاً: العلاقات العامة :** يعرفها terpestra بأنها : " الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين صورتها في نظر الزبائن ، كما ينظر لها البعض على أنها دبلوماسية التعامل مع الجماهير " [30]ص289.

إن إطار عمل العلاقات العامة ينصب على تحسين سمعة المؤسسة وصورتها لدى مختلف فئات أصحاب المصالح والمتعاملين معها ، ومن خلال هذا تحاول المؤسسة زيادة الولاء لمنتجاتها ، كما أن نشاط العلاقات العامة يتعامل مع الأحداث و الطوارئ والأزمات التي تحصل في المؤسسة [59]ص584.

وتتمثل تقنيات العلاقات العامة فيما يلي [45]ص:188

1 - الرعاية الأدبية والفنية : " Macenat "

تتعلق بالدعم المالي من طرف مؤسسة ما لصالح مؤسسة ، بدون البحث عن المقابل النقدي وحوامل الرعاية الأدبية متعددة منها : الميدان التربوي - المسرح - الاجتماع - الفن - التضامن - الرياضة .

## 2 - الرعاية الإشهارية الرياضية " sponsoring "

هو المشاركة أو الدعم المالي من طرف المؤسسة لصالح تظاهرات رياضية وثقافية بالقابل للحصول على ربح وتحسين صورتها وسمعتها وشمل عاملين هما:

- السمعة sponsoring et notoriété : هدفها التعريف باسم المنتج وهذا من خلال التظاهرة .

- الصورة sponsoring et limage هدفها تقوية صورة العلامة أو المنتج وهذا من خلال التظاهرة فالعلاقات العامة تحاول تقديم صورة طيبة للأشخاص أو الهيئات أو الجماعات ، أي أنها تقوم بوظيفة دعائية الغرض منها الحفاظ على العلاقات الطيبة وتدعيمها [117]ص23.

**رابعا: النشر:** يعرف نشاط النشر على أنه : أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات غير الشخصية ، وغير المدفوع الأجر [115]ص583. ولهذا النوع من الاتصال العديد من المزايا نذكر منها ما يلي :

- انخفاض تكاليف النشر أو انعدامها في بعض الأحيان .
- يتيح قدرا كبيرا من المصدقية ، نظرا لأنها تأخذ طابعا إخباريا ، ومن مصدر موثوق فيه .
- يتوفر للقائم بالنشر مساحات كبيرة ، وحرية واسعة في عرض المعلومات مما يمكن من تأثير على الجمهور المستهدف.

**خامسا: تنشيط المبيعات:** تحتوي هذه الوسيلة الترويجية على قائمة طويلة من الأنشطة تنصب أساسا

على جلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة ، فالعينات المجانية والسحوبات المجانية ، تقديم الهدايا ، الخصومات ... الخ . كلها وسائل تهدف إلى تنشيط المبيعات [59]ص583.

**سادسا: المعارض الدولية:** المعرض تعرض السلع أو الخدمات بهدف التعريف بها و بأحدث ما طرأ في صناعتها من تكنولوجيا فأقد أصبحت للمعارض وظيفة جديدة متمثلة في الترويج في أوقات الركود والبيع لتنشيط الأسواق ، وطغت الجوانب البيعية في المعارض على أية الجوانب الأخرى ، بل يكاد يكون قد استقر في أذهان العامة أن المعرض ما هو إلا فرصة للشراء بتخفيضات كبيرة في الأسعار [120]ص24.

ومن بين مزايا المعرض منها [8]ص152:

- تعتبر المعارض فرصة جيدة لجمع أكبر عدد من المستفيدين من اقتناء السلعة .
- إمكانية إجراء المفاوضات في العديد من الأمور التي تتحقق على مستوى البيع الشخصي .
- المعارض تجمع بين البيع الشخصي والإعلان عن السلعة في نفس الوقت .
- قد تكون المعارض فرصة لبيع بعض منتجاتها المعروضة في المعرض نفسه .
- تتيح المعارض فرصة التعرف على زبائن جدد، وإمكانية التفاوض حول ترتيبات إقامة المشروعات المشتركة... الخ.

## خلاصة الفصل الثاني:

وعليه نستخلص مايلي:

\*إن إعداد الإستراتيجية التسويقية يعتمد على عدة عوامل ، منها خصائص القطاع السوقي،طبيعة المزيج التسويقي الذي قامت بإعداده المؤسسة لهذا القطاع ،هيكل المنافسة، وعوامل البيئة ، وخصائص المؤسسة .

\*إن مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية مماثلة لإستراتيجية التسويق المحلية إلا أن الاختلاف الذي يمكن ما بينهما في البيئة التي تكون أكثر تعقدا لهذا تصبح عملية صياغتها تتطلب تشخيصا و تحليلا دقيق وأكثر عمقا من الأخرى .

\*المنتج يعتبر قلب الإستراتيجية التسويقية ، وفي السوق الدولي نجد أن هنالك حالتين هما التتميط والتعديل ، فالأول يستعمل كلما كان ممكن ذلك أما الثاني عندما يكون ضروريا .

\*السعر هو العنصر الوحيد الذي يؤثر على المبيعات ، وفي السوق الدولي يتم تحديد السعر على أساس المنافسة وحجم الطلب ، أو على أساس التكلفة ، أو إتباع سياسة قسط أو التوغل في السوق المستهدف للمؤسسة.

\*لكي تزيد أو تطور المؤسسة حصتها في السوق الدولية ، عليها الترويج لمنتجاتها لكي يتم تقبلها من طرف المستهلكين وبناء صورة ذهنية جيدة للمؤسسة في تلك الأسواق ، ولكي تتمكن المؤسسة من فرض سيطرتها في الأسواق الدولية عليها المشاركة في المعارض الدولية ، وإقامة العلاقات العامة والبعثات التجارية .

\*إن وظيفة التوزيع لمنتجات المؤسسة في السوق الدولية ، ترجع لطريقة دخول المؤسسة لذلك السوق وهذا بعد أن يتم توفير منتجات بجودة و سعر مناسبين. فيتم تسويقها إما بشكل مباشر مباشر أو غير مباشر ، بمعنى باستعمال وسطاء البيع كتجار الجملة أو تجار التجزئة .



### الفصل 3

## المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والسوق الدولية

إن اقتصاد الجزائر ، يمر بفترة انتقالية تتمثل في التحول من اقتصاد موجه إلى اقتصاد ليبرالي تتحكم فيه قوى العرض والطلب ، ذلك أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بالبحث عن إستراتيجية فعلية ليس في تسويق المنتج فحسب ، بل قبل ذلك إيجاد سلع منتجة بشروط تنافسية لضمان الصمود أمام المنافسة الخارجية ولتكون سلاحها القوي في النجاح في بيئة جديدة ومختلفة عن سوقها المحلية ، خاصة أن الشراكة المبرمة مع دول الاتحاد الأوروبي تتطلب أن تتكيف المؤسسات الجزائرية وبسرعة مع آليات التسويق الدولية حتى يمكن أن تجني هذه المؤسسات نفس المنافع مع مثيلاتها الأوروبية .

كما أن الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية هو تحد آخر يضاف إليها ، حيث تظهر ضرورة تحسين أداء الاقتصاد الوطني من خلال رفع حجم السلع المصدرة خارج المحروقات ، و الاعتناء بشروط الجودة والمنافسة.

و بناءا عليه ، ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول نتناول فيه تحليل للاقتصاد الجزائري بما فيه وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و محيطها الجديد ، و في الأخير نتطرق إلى برامج الحكومة لمساعدة المؤسسات الجزائرية للتكيف مع المحيط الدولي .

أما في المبحث الثاني ، نتناول فيه مكانة الفكر التسويقي و الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ، فننتقل لواقع التسويق الدولي في الدول النامية بصفة عامة و حالة الجزائر بصفة خاصة ، و مراحل تبني التسويق في الجزائر ، شروط دخول المؤسسة الجزائرية السوق الدولية ، ثم نعطي حوصلة عامة حول التجارة الخارجية للجزائر من سنة 2005 إلى بداية 2008 ، و في الأخير نتطرق لبرامج تشجيع التصدير في الجزائر والمشاركة في المعارض الدولية .

### 1.3.1. ماهية المؤسسة الجزائرية و محيطها الجديد:

لقد رأينا أنه لا يمكن التطرق إلى موضوع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، إلا مرورا على مدخل يشمل بعض العناصر المتعلقة بالمؤسسة و مكوناتها ، و كذلك تطورها عبر التاريخ ، و في هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية .

#### 1.1.3.1. مدخل للمؤسسات الاقتصادية:

إن المؤسسة تعتبر بمثابة النواة الأساسية للاقتصاد ، فهي تؤثر في هذا الأخير بكل جوانبه . و لهذا للمؤسسة أهمية كبيرة في المجتمعات . و عليه فنسوق من خلال هذا المطلب بتقديم تعريف للمؤسسة و كذا أهدافها .

##### 1.1.1.3. تعريف المؤسسات الاقتصادية \*

في هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بتعريف بالمؤسسة و أهدافها ، فكلمة المؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة " Entreprise " كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين : FIRM و UNDERTAKING ، فقد عرفها عمر صخري على أنها " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " [121] ص24.

كما عرفها عبد الرزاق بن حبيب على أنها " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما ، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني " [122]ص24.

ويقدم أيضا ناصر دادي عدون تعريف آخر للمؤسسة ، ويعرفها بأنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا وفق شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و لزمني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه " [123]ص11.

فمن خلال التعاريف السابقة ، يتضح لنا أن المؤسسة مستقلة ماليا بمعنى لها شخصية اعتبارية مستقلة ، و يتحدد نشاط المؤسسة بالإنتاج فقط في أحد العنصرين السلع أو الخدمات ، ولها موارد مالية و بشرية . ورغم ذلك تبقى تعاريف غير شاملة خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في النظريات الإدارية .

فالمؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية ، و الموارد المالية (طبيعية أو مالية) ، ووسائل الإنتاج المشغلة وفق تركيب معين لانجاز المهام المنوطة بها ، و المتمثلة بصورة عامة في إنتاج السلع أو الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المجتمع . مع العمل على تحقيق التشغيل الأفضل لهذه الطاقات و الموارد والوسائل المتاحة [124]ص13.

نستخلص مما سبق ذكره ، أن المؤسسة مكونة من العناصر التالية [125]ص16:

- الموارد المادية: هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.
- الموارد البشرية: هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.
- مركز القرار: هو المركز المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة .
- التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية ، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات .

### 2.1.1.3. أهداف المؤسسة الاقتصادية :

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعة نشاطها . و إن كانت أهداف المؤسسة متداخلة و متشابكة فإنه من الممكن إيجار بعضها أو ما نعتبره أساسي منها فيما يلي :

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية:

يمكن أن نتطرق إلى عدد من الأهداف التي تندرج ضمن هذا النوع تحقيق الربح فلكي تستمر مؤسسة ما في الوجود فعليها أن تحقق مستوى الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها ، مما يؤدي إلى توسيع نشاطها ويساعدها على مواجهة المؤسسة الأخرى .

تحقيق متطلبات المجتمع ، باعتبار أن حجم مبيعات المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة منتج المؤسسة وقدرته على تحقيق الإشباع المرغوب لدى المستهلك ، هذا معناه أن المؤسسة وسعيها منها لتحقيق هدفها الربحي فإنها تعمل وتسعى بطريقة مباشرة وغير مباشرة على خدمة المجتمع بكفاءة أكبر ولتحقيق متطلبات السوق بالمستوى المطلوب .

عقلنة الإنتاج ، ويكون ذلك عن طريق الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها ، وذلك بوضع خطط إنتاج وتوزيع جيدة ، دقيقة و السهر على مراقبة تنفيذ هذه الخطط وعليه تتجنب وقوع المؤسسة في أي نوع من المشاكل الاقتصادية كانت أو مالية [123]ص19.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية :

وتتمثل في ضمان مستوى مقبول من الأجور : نعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا وقد يحدد هذا من طرف الدولة للعامل عند مستوى يسمح له بتلبية حاجيته و الحفاظ على بقائه وهذا ما يطلق عليه بالأجر الأدنى المضمون .

تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات ورغبات العمال بظهور منتجات جديدة هدا ما استدعى تحسين و عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانية مالية ومادية أكثر للعمال من جهة و المؤسسة من جهة أخرى .

الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال : يعتبر الأفراد جزء من المؤسسة وعليه فإنهم يؤثرون فيها بعدة طرق ووسائل ، فالعلاقة المهنية داخل المؤسسة المبنية على التماسك و التفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و المحققة لأهدافها .

توفير بعض الخدمات الاجتماعية للعمال : يعتبر الأفراد جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وعليه فإنهم يؤثرون فيها بعدة طرق ووسائل فالعلاقة المهنية داخل المؤسسة المبنية على التماسك و التفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و المحققة لأهدافها .

توفير بعض الخدمات التأمينية للعمال : تقوم المؤسسة بمنح بعض التأمينات لعمالها كالتأمين الصحي ، والتأمين ضد حوادث العمل ، وكذلك التقاعد و المساهمة في إسكان عن طريق منحهم مساكن وظيفية أو عادية .

**ثالثا: أهداف ثقافية ورياضية :** ويمكن إيجازها فيما يلي :  
-توفير الوسائل الترفيهية و التثقيفية التي تسمح المؤسسة باستفادة عمالها من وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها وأولادهم من مسرح ، مكتبات ، رحلات وذلك لما هذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على مستوى الفكري العامل .

-تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى وهذا ما يؤثر على مرد ودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة .

-تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه ودفع الإنتاج والإنتاجية .

### **رابعاً: أهداف التكنولوجيا :**

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من حيث البحث والتنمية أذ مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة ومصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها ، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة ، إذا تتنافس المؤسسات فيما بينها الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة ، مما يؤدي إلى تأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية فيها [123]ص20-23.

## **2.1.3. الجزائر والنظام الدولي الجديد:**

### **1.2.1.3. الجزائر وانضمامها للمنظمة العالمية للتجارة " O M C " :**

خلاصة لما استهدفته اتفاقية " الغات " [126]ص31،الموقعة منذ العام 1947 والتي أسفرت مفاوضاتها في جنيف عن ولادة منظمة التجارة العالمية ، وإلغاء الدعم على الصادرات ، و إلغاء الحماية للصناعة الوطنية وفتح الأسواق على دول العالم الموقعة عليها و الاتفاق عليها و الاتفاق على تعرفه جمركية بنسب متفاوتة بين الدول وحرية التجارة بلا قيود[127]ص07...الخ.

فلقد باشرت الحكومة الجزائرية مفاوضاتها من اجل الانضمام على المنظمة العالمية للتجارة والإتحاد الأوروبي منذ أكثر 10 سنوات \* ، وكان ذلك امتدادا للاتفاقية المبرمة مع صندوق النقد الدولي في إطار ما يسمى بالإصلاحات الهيكلية التي تكرر مبدأ حرية التجارة وإلغاء الحواجز المعيقة لانتقال السلع والخدمات ومنه ترك المجال مفتوحا للمنافسة الشريفة .

وفي تصريح لوزارة التجارة الهاشمي جعوب للشروق اليومي حيث أكد أن الجزائر جاهزة حاليا للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، فقد تم تسليم المنظمة الإجابة المتعلقة ب 223 سؤال جديد وجه إليها بعد الجولة التاسعة بالملفات التي بقيت عالقة .

كما صرح كذلك ، من مصدر من الوفد المفاوض مع مجموعة لمنظمة التجارة العالمية ، أن الجولة العاشرة من المفاوضات التي عقدت في جنيف بين 16 و 18 جانفي 2008 ، حققت نوعية إيجابية جدا في مسار الإنضمام الوشيك للجزائر إلى منظمة التجارة ، كما أن 31 دولة عضو في مجموعة العمل المكلفة بملف

انضمام الجزائر و التي تتكون من 40 دولة ، أجمعت على تأييد الدخول الفوري للجزائر إلى منظمة التجارة العالمية ، فالجزائر على استعداد لإنهاءها من التفاوض في القريب العاجل [127]ص04. فدخلت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وتطبيق اقتصاد حر يعتمد على كفاءة و العمل و الإتقان والجودة و المنافسة ، لا بد لها أن تنعش الاقتصاد في مجالات أخرى كالفلاحة ، الري الصيد البحري ، توازيا مع القطاع الصناعي و أن نبحت عن أسواق عالمية نفرق بها المنتجات الجزائرية من أجل رفع مستوى الصادرات لتغطية حاجياتنا المستقبلية من الواردات ، وكذا محاولة جلب أكبر عدد ممكن للاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات لتمويل و إنعاش الاقتصاد الوطني [128]ص19. فنجد أن الدولة النامية ، تشعر اليوم بأنها كانت ضحية عندما انضمت لمنظمة التجارة العالمية فقد اكتشفت بأن سلبيات هذا الانضمام فاقت إيجابياته ، فلا هي قادرة اليوم على التراجع بعد الإصلاحات التي أحدثتها، بناء لنصائح المنظمات العالمية في تشريعاتها ، ولا هي قادرة على فرض إرادتها على الدول الكبرى داخل المنظمة ، ولا هي قادرة حتى على حماية صناعاتها الوطنية ، وقد أدى ذلك كله إلى انهيار عدد من اقتصاديات الدول النامية من دون أن يؤثر ذلك لا بقليل ولا بكثير على مسيرة الاقتصاد العالمي [129]ص59.

### **\*إيجابيات و سلبيات انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة : [130]ص04**

للانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة مكاسب و عوائق نجزها في عناصر التالية :

- 1 - إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يتم بناء على الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسات من طرف الجزائر ضمن خطوات الانتقال إلى اقتصاد السوق والتي ستعزز قدرة الجزائر على مواصلة إصلاحاتها.
- 2 - إن الاستجابة للاستثمارات لمتطلبات الاقتصاد الجزائري مرهونة باعتماد القواعد الجديدة للتجارة الدولية التي انبثقت من جولة الأورعوي بعد التوقيع على الاتفاقات الجديدة في مراكش ، وبالتالي لا تستطيع الجزائر دعوة رؤوس الأموال الأجنبية بدون أن تسمح للمستثمرين الدخول في أنظمة التفضيل التجاري (مبدأ الدولية الأكثر رعاية) .
- 3 - إن التخفيض التدريجي للإعلانات المقدمة لصادرات المنتجات الزراعية من طرف الدولة المصدرة سينقل الفاتورة الغذائية للجزائر باعتبارها مستوردة صافية للغذاء.
- 4 - إذا لم تنظم الجزائر إلى العالمية للتجارة فإنها لن تتمكن من الدفاع عن مصالحها ولا الاستفادة مجموع الإجراءات الممنوحة للدول النامية .
- 5 - إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يجعلها تستفيد من الترتيبات التي خرجت بها اتفاقية جولة أوروغواي و الداعية إلى المعاملة المتميزة و الأكثر تفضيلا للاقتصاديات النامية .
- 6 - إن تطبيق مبدأ الدولة الأكثر رعاية يعني مواجهة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة شرسة من المؤسسات الأجنبية رغم أن اتفاقات GATT سابقا أقرت إجراءات لحماية ووقاية المنتج المحلي من المنافسة الأجنبية لكن تم تحديدها بفترات زمنية وتتميز بالصفة المؤقتة أو الانتقالية .
- 7 - إن انضمام الجزائر إلى المنظم العالمية للتجارة يعني أنها ستقبل بإجراء تنازلات جمركية وهذا يعني تراجع كبير في إيرادات خزينة الدولة ، هذه الخسارة لا بد أن تعوض عن طريق زيادة الصادرات . كما لا ننسى أن لهذا الانضمام آثار سلبية على الصعيد الاجتماعي و السياسي نذكر منها ما يلي :

\*تفاقم مشكلة البطالة في المدى القصير وذلك نتيجة تسريح عمال المؤسسات التي لن تستطيع الصمود أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة ، ونعني المؤسسات الخاصة والعامة .

\*تصاعد الإضرابات العمالية المناهضة للانضمام والتي تدرك خطر المؤسسات الأجنبية التي لم تتمكن من تصريف منتجاتها في العالم المتقدم لتجد أمامها عالما متخلفا يرى الجودة في كل ما هو أجنبي خاصة إذا كان بأسعار مغرية .

\*تضخم الفجوة بين الأغنياء والفقراء نتيجة عدم تكافؤ الفرص في اقتصاد تستولي الطبقة الغنية على 20 % من ثرواته .

\*انتشار الآفات الاجتماعية والجريمة المنظمة نتيجة العناصر السالفة الذكر .

هذه بصفة عامة بعض الآثار التي يمكن أن تنجم عن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة خاصة إذا لم نبذل جهودا لمواجهة مخاطر الانضمام أو على الأقل محاولة وضع الحواجز الممكنة التي تساعد على التخفيف من أثر صدمة الانضمام .

### 2.2.1.3. العولمة وموقع الجزائر في النظام العالمي الجديد :

إن العولمة واقع لا يمكن تجاهلها أو التوقع بأنها ستزول قريبا ، فهذه الأخيرة ليست استعمارا كما يتخيل البعض ، بل أنها مشاركة فاعلة ومفيدة في اقتصاد جديد مبني على الانفتاح والحرية والمعرفة فتجاهل العولمة يؤخر أصحابها بل يجعل كلفة في الانضمام إليها أكبر ، تماما كما يحصل مع العديد من الدول الإفريقية وبعض دول المنطقة العربية . فالعالم العربي مازال خارج العولمة ، أي لا يتأثر كثيرا بالتطورات الاقتصادية الدولية ، وإن كان لهذا الواقع في الأزمات ، فله مساوئ كبيرة في زمن النمو الاقتصادي العالمي [126] ص41. فالاقتصاد الجديد أصبح الآن ، يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر الحدود الوطنية للمبادلات التجارية و المالية ورؤوس الأموال الأجنبية ، فهذه الأخيرة أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية ، كما يشهد الاقتصاد الحالي أيضا تحولات تكنولوجية سريعة ومذهلة التي أدت على إضراب الأسواق وتحويل الصناعات [131] ص04-05.

إن مسألة العولمة و النظام الدولي الجديد تشكل مكانا بارزا في الدراسات الاجتماعية التي ظهرت خلال العشرية من القرن العشرين في محاولاتها تشخيص الأوضاع المتردية في كثير من البلدان النامية بغية الاقتراب من أفضل البدائل التي يمكن أن تتاح في المستقبل لمواجهة التحديات و الرهانات الجديدة [132] ص109 .

وعلى الرغم من أننا لا نملك المستقبل إلا نمتلك جزئيا تشكيل جانب منه ، إذا ما استطعنا تحديد القوى و المتغيرات الحاكمة لحركته ، وطورنا آليات التكيف الإيجابية و التأثير في الحركية الجارفة للعولمة المتعددة الأبعاد .

و إذا كنا نحن الجزائريون ، نشعر بقلق عميق إزاء الأوضاع التي يمر مجتمعنا فإننا بدأنا بالفعل ندرك خطورة الأمر الذي لم نعره اهتماما كافيا منذ بداية 90 ، فنجد أن بعض الدول العربية قد تجاوزنا الأمر الذي يشير لدينا مخاوف عديدة في ظل الاختراق القوي للعولمة .

و أخيرا إن القضية المهمة في مجال فهم موقع الجزائر في النظام الدولي الجديد ، فلا بد أن ترتبط بمعايير واضحة كالأداء في مختلف المجالات و المشاركة في دفع مسيرة الثورة التقنية لأن من يبقى خارجا يحكم على اقتصاده بالأفعية ، وعلى مجتمعه بالتقهقر و الانفجار ، ومن بين المعايير الأخرى الأكثر استخدام في هذا المجال ، نشير إلى معيار الإنتاج التنافسي ..... الخ .

لهذا يبدوا واضحا أن تحسين الأداء الجزائري يحتاج إلى إصلاحات سريعة وجذرية في مختلف الميادين على اعتبار أن مستقبل المجتمعات أصبح مرتبطا بالأداء الاقتصادي للنظم وبقدرتها على المناورة الدولية وبلورة استجابة صحيحة وناجحة للتحديات العالمية التي بدأت تبرز منذ أكثر من عقدين في ضوء تنمية مستقلة متمحورة على الذات [132] ص110-111.

### 3.1.3. تحليل الاقتصاد الجزائري:

#### 1.3.1.3. الوضعية العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

عملية تبنى الجزائر سياسة إعادة التصحيح الهيكلي ، أدت إلى ظهور عدة نصوص قانونية وتشريعية للإسراع بالإصلاحات الاقتصادية و الهدف من وراءها تحرير التجارة الخارجية و بالتالي الانتقال إلى اقتصاد السوق تدريجيا ، إن هذا الاندفاع صوب تحرير التجارة يؤدي إلى ظهور منافسة في جميع المجالات الاقتصادية .

وفيما يلي نبين الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية كما يلي : [133] ص07

1 - إن أغلب المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص ، يطبع عليها التطور الإنتاجي و البيعي ، وانعدام كلي للتطور التسويقي بمفهومه الحديث .

2 - إن التحولات الاقتصادية التي شاهدها الجزائر و التي مازلت تشهدها ، أشعلت روح المنافسة ( المحلية والخارجية ) رغم أن عملية الإصلاحات يؤخذ عليها بعض النقائص التنظيمية ، والقانونية ، والمؤسسية.

3 - طلب المؤسسات الجزائرية انخفاض إثر تحرير التجارة الخارجية في جميع القطاعات الصناعية ، مما أثر هذا الانخفاض في حجم المبيعات للمؤسسات وهذا لاشتداد المنافسة ، فنجد كذلك من المؤسسات التي ارتفع حجمها وهذا لتبنيها إستراتيجية التكيف من حيث التحسين المستمر لمنتجاتها حسب المتغيرات المحيطة بها ، كذا إدخال أساليب إنتاجية مكنتها من تدنية التكاليف ، وإعطاء أهمية لأنشطة التسويقية أخرى مثل : التوزيع والإشهار .

4 - تحرير السوق إلى المنافسة ، دفع بالمؤسسات الجزائرية أن تقيم إمكانيتها في جميع المجالات وهذا لتحديد قدرتها التنافسية و مقارنتها بمنافسيها ، إن تبني سياسة التكيف مع محيطها الخارجي و الداخلي مكنها إلى حد ما من تبني إستراتيجية التكيف استجابة للتطورات الحاصلة حولها بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في بقاء والنمو ، وتبعاً لذلك تعتبر المؤسسات القطاع الخاص أكثر إتباعاً لذلك .

5 - أصبحت تقوم بعض المؤسسات بإبداعات مختلفة في المجالات التالية : التنظيمية ، والتكنولوجية ، والتسويقية ، حيث اعتبرت ذلك أحد الدعائم الأساسية لتقوية قدرتها التنافسية .

6 - إن أغلب المؤسسات وخاصة التابعة للقطاع الخاص ، أدخلت أساليب جديدة في الإنتاج و التسويق والتنظيم من أجل تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية نسبية لإرضاء مستهلكيها .  
ففي نهاية سنة 2007 بلغ عدد المؤسسات في الجزائر كما هو ممثل في الجدول التالي:

#### الجدول (09):قطاع المؤسسات الجزائرية عند نهاية سنة2007[134].

طبيعة المؤسسات. ص.م	عدد المؤسسات سنة2007	%
المؤسسات الخاصة	293946	71,53
المؤسسات العمومية	666	0,16
نشاطات الصناعة التقليدية	116347	28,31
المجموع	410959	100,00

من خلال الجدول أعلاه ، يتبين لنا المؤسسات الخاصة في الجزائر في تزايد ، فالمؤسسات الجزائرية في مجملها (قطاع عام أو خاص) . وحسب المعطيات يتبين لنا أن المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تمثل نسبة عالية مقارنة بتلك التابعة للقطاع العام، وهذا ما يفسر تطور الاستثمارات الخاصة في الجزائر. فقد قدر عدد المؤسسات الخاصة بـ293946 خلال سنة 2007، حيث تطور بنسبة 71.53 بالمائة مقارنة بالسنة السابقة، أما المؤسسات العمومية لم تعرف أي تطور خلال نفس السنة.

#### 2.3.1.3. تطورات الاقتصاد الجزائري :

صحيح أن الإصلاحات جاءت في الجزائر متأخرة وتم الشروع في معظمها خلال فترة التعديل الهيكلي الأليمة التي رافقها تحرير الأسعار ، الذي أصبح اليوم تحريراً كلياً أو يكاد ، و إغلاق المؤسسات العمومية (أكثر من 400) وتسريح لا مناص منه للعمال ( أكثر من 400.000 بين 1995 و 1997 ) .  
لكن هذه التجربة الصعبة لم تنقص شيئاً من إرادة الجزائر في تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية بحذافيرها ، وهو الأمر الذي تجسد بإبرام اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي الذي من المقرر أن يقضي إلى قيام منطقة تبادل حر ، ويتواصل بالتفاوض الحازم حول الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية الذي تنتظر الجزائر بشأنه مساندة شركائها .

وفي مرافقة هذا الاختيار ، تقوم الجزائر على المستوى الداخلي بالتغيرات و التعديلات اللازمة ، وهكذا فإن مراجعة القوانين قصد تكيفها مع اقتصاد السوق ، قد بلغت مرحلتها النهائية أو تكاد .  
وهكذا ، تم كذلك فتح المجال أمام الشراكة و الاستثمار الخاص محلياً كان أم أجنبياً ، وتقديم التشجيع لهما ، وقد تم جني ثمارهما . وعلى سبيل المثال ، شهدت السنوات الخمس المنصرمة إسهاماً يقدر بأكثر من 6 ملايين دولار من الاستثمار الخاص المحلي وبما يزيد عن 10 ملايين دولار كاستثمارات أجنبية مباشرة ويمثل القطاع الخاص اليوم أكثر من 50% من حجم و إيرادات البلاد وما يقارب 3/2 النمو خارج قطاع المحروقات .  
كما يخص الإصلاح قطاع الخدمات ، سواء تعلق الأمر بالاتصالات أم بالبنوك (على سبيل المثال ) ، حتى و إن ظل هذا المسار ينتظر من الاستكمال [135].

فقد عرفت الجزائر تحولات كبيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا في الميدان الاقتصادي ، فبعد فشل نظام الاقتصاد المخطط في تحقيق التطور و الرفاهية ونظرا للأزمات المتكررة التي زعزعت الاقتصاد الوطني كأزمة النفط في الثمانينات و أزمة المديونية ، وعجز الدولة الجزائرية على تسديد ديونها ولجؤها إلى إعادة الجدولة ، وتدهور المؤشرات الاقتصادية كارتفاع نسبة التضخم و البطالة ، وتسجيل مستويات نمو سلبية وعجز الميزانية [136]ص01.

ومع عودة الاستقرار في الجزائر في السنوات الأخيرة ، فإن الحكومة بذلت جهودا متزايدة لإعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري من خلال تنمية دور القطاع الخاص و الانفتاح على الاستثمار الأجنبي ، علما أن هذه الخطوات كانت قد بدأت جديا في العام 1995 في ظل اتفاق مع صندوق النقد الدولي على برنامج للتصحيح الاقتصادي [137]ص52.

وطبق لتعليمات رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ، جرى إعداد مشروع لدعم الإنعاش الاقتصادي في الجزائر للفترة 2001-2004 ، ودرست الحكومة هذا المشروع في أواخر أبريل 2001 استعداد للبدء بتطبيقه ضمن القواعد المتبعة وقوانين المالية العامة ، ولقد عرف هذا البرنامج في وقت ملائم في حين تشهد الجزائر وضعية مالية مريحة ونتيجة لارتفاع أسعار النفط [138]ص169.

ففي سنة 2002 وقعت الجزائر رسميا اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 ، وتهدف هذه الشراكة إلى إلغاء تدريجي للرسوم الجمركية إلى غاية سنة 2017 ، وهذا لتأهيل ، كما صرح وزير الصناعة وترقية الاستثمارات السيد عبد الحميد تمار ، بأهمية الاستثمارات الأجنبية في تأهيل الاقتصاد و المؤسسات ، لكنه اعتبر أنه من المهم إصلاح الاقتصاد وإنشاء إطار مؤسسي و اقتصادي يسمح للمؤسسات بالنشاط ، وفي نفس السياق ، تحدث الوزير عن برنامج تأهيل المؤسسات الذي يهدف إلى انفتاح و اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي ، مشيرا أنه يمكن المؤسسات الجزائرية من الدخول في منافسة هي في واقع الأمر شرسة مع نظيرتها الأجنبية .

ف نجد أن الاقتصاد الجزائري ، يعتمد على المحروقات 97 % من إجمالي الصادرات ، وتشغيل طاقاته الإنتاجية أقل من 50% ، كما أنه يعاني من مشاكل هيكلية و أزمات تعكس الظروف الصعبة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية [139].

فالاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة ، يجب أن تكيف نفسها مع التطورات الاقتصادية الدولية لكي يصبح لها دور مهم في التجارة الدولية . فالعقد الثنائي بين الإتحاد الأوروبي و الجزائر ، على التحرر الكامل للسوق الجزائرية من قيود الإستيراد و التصدير وينص أيضا على الانفتاح المقيد للسوق الأوروبية أمام الصادرات الجزائرية ، كما أن إلغاء الحواجز التي تعرقل التجارة وتقلل من القدرة التنافسية و القيود الجمركية سوف يبدأ خلال عامين ، ومن المفترض أن يكون هناك انفتاح كامل على السوق الجزائري حتى عام 2017 ، فقد صرح الإتحاد الأوروبي في الجزائر "ليتشوغوراتو Licio Guerrato " أن "المسؤولين عن الاقتصاد الجزائري سوف يواكبون مع الأوروبيين التطور السريع الذي لا عوائق فيه" [140].

فحسب تقرير المؤسسة العربية لضمان الاستثمار لسنة 2005 ، فقد عرفت الجزائر فائض في نسبة الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي سنة 2005 مقارنة بنسبة 2004 ، حيث ارتفعت من 9.6 % إلى 14.2 % كما حققت الجزائرية سنة 2005 معدل نمو حقيقي قدر ب 5.3% وبذلك ارتفع مقارنة بنسبة 2004 فاحتلت الجزائر المرتبة العاشرة بين الدول العربية [141].

ففي سنة 2006 ، بلغ إنتاج النفط 1.4 ملون برميل يوميا ، وارتفع إنتاج 9 % ، كما ارتفع إنتاج الطاقة بما يزيد عن 10% أي 34 ألف فيفا وات ساعة ، كما عرفت هذه السنة ، تأسيس الوكالة الوطنية للرصد الجيولوجي و المنجمي و لجنة تنظيم الغاز و الكهرباء و الوكالة المعنية بتنظيم المحروقات ، كما أن مصنع تكرير النفط بأحرار أصبح جاهزة في نهاية مارس 2006 [142]ص10-11.

كذلك تبنت الجزائر سياسة تشجيع الاستثمار الأجنبي ، حيث تمكنت من استقطاب 186 مليون دولار أمريكي كتكلفة إنشاء مصنعين لتحلية مياه للجزائر العاصمة وهران ، أما قطاع السياحة ، فقد تم تسجيل 36 مشروع فندق كما استغلت الصيدلة من مشاريع بقيمة 700 مليون دولار .

وتواصل الجزائر إصلاحاتها سواء على المستوى المالي و الجبائي و المصرفي ، و قطاع التأمينات ن كما أنها سددت مسبقا ما تفوق قيمته 12 مليار دولار من الديون الخارجية إضافة إلى إلغاء الديون المستحقة

لروسيا و المقدرة بمبلغ 4.737 مليار دولار وبذلك تكون قد مددت أكثر من 16 دولار ، كما تم زيادة الغلاف المخصص لمخطط دعم الاقتصاد بقيمة 120 مليار دولار ، وقد بلغت احتياطات الصرف في الجزائر قيمة 70 مليار دولار في أكتوبر 2006 [143]ص34.

وحسب تقرير الجزائر حول الوضعية المالية و النقدية للجزائر لسنة 2006 ، كانت كما يلي : [144]

- احتياطي المديونية الخارجية بلغ 7.7 مليار دولار 16.4 مليار سنة 2005 .
- بلغت صادرات المحروقات 35.39 مليار دولار في غضون الثمانية أشهر من 2006 .
- بلغت الصادرات خارج المحروقات 430 مليون دولار مقابل 350 مليون دولار في السداسي الأول 2005 .

وقد أكد تقييم البنك العالمي ، في آخر تقرير له حول القيام بالأعمال 2006 ، أنه لا يزال مناخ الأعمال و الاستثمار في الجزائر من بين أصعب القطاعات في المنطقة ولم يطرأ عليه أي تغيير كبير ، فالضغط الجبائي يشجع في الجزائر على التهرب الضريبي و الجبائي الذي يمثل بنسبة 30% من أعمال المؤسسات في وقت لا تزال إجراءات تأسيس المؤسسات في الجزائر معقدة وتتطلب 10 مراحل تمتد لقرابة شهر ، ومن النتائج التي ركز عليها التقرير و التي تنطبق على الجزائر أن الأعمال و الاستثمار لا يزال يعاني من عقوبات كبيرة خاصة في مجال تعقيدات التشريعات و القوانين السارية مقارنة بالدول الصناعية ، ومن بين المشاكل المطروحة بحددة نجد كلفة التسيير الإداري ، يضاف إليه الإجراءات البيروقراطية و المدة التي تتطلب تسوية ملفات الاستثمار و العمال .

ومن أهم الثغرات المسجلة من قبل البنك العالمي صعوبة الوصول إلى القروض ، أي وضعية النظام البنكي و المصرفي الذي يظل أحد الحلقات الأضعف في مجال الاستثمار في الجزائر ، إلى جانب العقار و الإدارة و البيروقراطية [145]ص06-05.

كما أضاف تقدير لسنة 2008 ، حول آفاق الاقتصاد العالمي الذي نشره صندوق النقد الدولي مؤخرا ، أن صندوق النقد الدولي صنف الجزائر ضمن البلدان الدائنة الصافية على صعيد الوضع الخارجي [146]ص04. تعيش المؤسسات في الجزائر ، نقص تجربتها وضعف قدراتها المادية و المالية و التنظيمية ... الخ ، في محيط مقيد إداريا و غير مستقر إلى حد ما سياسيا و أمنيا و اجتماعيا ، منافسة حادة من قبل مؤسسات أجنبية لذلك نتساءل عن : واقع مؤسساتنا في الجزائر ؟ وماهي مستلزمات تأهيلها لضمان تنافسيتها وبقائها ؟.

### 4.1.3. ماهية التأهيل و البرامج المدمجة لعملية التأهيل:

إن تكييف الاقتصاد الوطني مع مقتضيات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، يستدعي ضرورة تأهيل المؤسسات الاقتصادية بهدف تنمية قدراتها و ركانتها التنافسية و العمل المستمر على تعزيز مركزها في السوق. وقد قامت وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى سنة 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية و الخاصة ، الذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة 2000 و 2002 ، و الثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003—2005 ، و الثالثة 300 مؤسسة خلال فترة 2005 إلى 2008 [147]ص66. و يهدف هذا البرنامج إلى تحديث أنظمة الإنتاج و تكييفها مع التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية .

### 1.4.1.4. ماهية التأهيل :

لقد قامت الجزائر بعدة إجراءات عملية لتحسين القدرة التنافسية ، و تتمثل هذه الإجراءات في خطتين تمس الأولى مباشرة ( مجال الاستثمارات) بينما تخص الثانية الموارد البشرية بصفة عامة بمعنى أن الخطة الأولى تتمثل في برنامج تأهيل المؤسسة تحت وصاية وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و بمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أما الخطة الثانية فتتعلق ببرنامج التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني [148]ص06.

ففي هذا المجال ، صرح وزير الصناعة و ترقية الاستثمارات السيد عبد الحميد تمار ، بأن برنامج تأهيل



المؤسسات يهدف الانفتاح واندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي لأنه يمكن المؤسسات الجزائرية من الدخول في المنافسة هي في واقع الأمر شرسة مع نظيرتها الأجنبية ، كما ذكر كذلك بأن فيما يخص ترقية الإستثمارات ، الجزائر عدلت الكثير من القوانين حتى تجعل من الإطار التشريعي جالبا للاستثمارات ، وسمح ذلك بمضاعفة الاستثمارات الخارجية ، كما أضاف بأن الحكومة حاليا تعمل على تحديد خيارات لترقية قطاعات معنية وتطوير الاستثمار بها وهذا للترويج للاقتصاد الجزائري وجلب الاستثمارات الأجنبية [149].

ففي ظل التحولات التي يشهدها العالم و التي تميزها ظاهرة العولمة وما تمثله من تحيات أمام المؤسسات و إدراكا بعدم قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع الاقتصادي الحالي و الصمود أمامه ، فقد أصبح من الواجب تأهيلها و العمل على أن تكون لديها الآليات التقنية و البشرية التي تساعد على التكيف مع المحيط و استغلال الفرص المتاحة في السوق و تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي و رفع أدائها الاقتصادي . فقد أصبح الموضوع يحظى بكل الرعاية و الاهتمام كنتيجة منطقية لوعي الحكومات و الدول بأهمية و دور المؤسسات الاقتصادية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و بضرورة تحسين تنافسيتها لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية العالمية من جهة أخرى .

### أولا :تعريف التأهيل

تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الاقتصادي مما جعله أكثر اهتماما و بحثا في مجال الاقتصاد، فقد ظهر هذا المصطلح حديثا و اقتران بتحسين تنافسية المؤسسات و جعلها في مستوى المؤسسات الناجحة. فقد عرف التأهيل على أنه " عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موضع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي" [150]ص147.

تعريف آخر يرى بان عملية التأهيل هي "انتقال المؤسسة من وضع إلى آخر أحسن ، وهذا لمواكبة التطورات في الميدان الاقتصادي ولكي تستطيع المنافسة على المستوى الدولي ، كما يعرف كذلك بأنه اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء المؤسسة في ظل المنافسة الدولية ، و التكيف مع التحولات الاقتصادية الدولية قصد الاندماج في الاقتصاد الدولي" [151]ص11.

كما عرف كذلك التأهيل على انه " عبارة عن نظام تسييري يهتم و يعتمد على الموازنة و المقارنة بين إمكانات المؤسسة و قدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى" [152]ص41.

فمفهوم التأهيل يعتبر من المصطلحات الكثيرة التداول في الاقتصاد الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة ، وقد ازداد استعماله منذ 1998 وهو التاريخ الذي تم فيه التفاوض مع دول الإتحاد الأوروبي . لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لهذا المصطلح لكن كلها تنصب في ضرورة التأقلم مع التحولات و التغيرات الاقتصادية الدولية ، وهو يجسد رغبة الجزائر في إنضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC ومشاركة التكتلات الاقتصادية الكبرى ، حيث تعبر هذه الرغبة على نية الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي ، ولا يتحقق ذلك إلا بمؤسسات ذات مستوى عالي من الأداء وهو العامل الغائب عن المؤسسة الجزائرية .

### ثانيا:متطلبات التأهيل

من بين العناصر المتعلقة بمتطلبات التأهيل نجد ما يلي : [153]ص1050-1051

1 – التخطيط الإستراتيجي : تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مرد وديتها التخطيط الإستراتيجي بعملية تحديد نظامي ، فهو يقدم للمؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية

و التنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى الطويل .

2 – التسويق : على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها ، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك وذلك عن طريق :

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية مما يتلاءم و رغبات المستهلكين .

- الاهتمام بالدعاية و الإعلان لمنتجات المؤسسة .

- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسة في الأسواق المحلية و الخارجية .

3 – تأهيل الموارد البشرية : نظرا لأهمية هذا العامل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير و الإجراءات لتكوينه

و تأهيله وذلك على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الكلي .  
فعلى مستوى المؤسسة يجب العمل على :

- إجراء دورات تكوينية لاكتساب التقنيات الحديثة .
  - الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات و المعارف .
  - تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف و الكفاءات .
- أما على المستوى الكلي فنجد أنه يتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل كإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية و التأهيلية .

**4 – العمل بمعايير و قياسات النوعية :** لكي يصبح مؤسساتنا ناجحة عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة ، تخص مواصفات السلع و الخدمات ، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة ، مواصفات المواد الأولية ، المواد المصنعة ، مواد التعبئة و التغليف .

**5 – التجديد التكنولوجي :** لقد أصبح خيارا إستراتيجيا لا مفر منه ، فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة و للاقتصاد ككل ، و عليه فيجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في المنتجات ، في العمليات التنظيم ، الموارد البشرية .... الخ .

**6 – تطبيق إستراتيجية التنافس :** تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ما يلي : [44]ص79

**1-6 – طريقة التنافس :** وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع، التوزيع، إستراتيجية التصنيع .... الخ .

**2-6 – حلبة التنافس :** وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق و المنافسين .

**3-6 – أساس التنافس :** ويشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة .

**7- التعرف على التكنولوجيا الجديدة :** للحصول عليها هناك عدة طرق منها : التطوير الداخلي للتكنولوجية عن طريق اتفاق الترخيص ، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية ، الأبحاث و التطوير عن طريق التعاون .... الخ .

**8 – تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة :** وذلك بتوفر عوامل أهمها :

- الطاقات و الإمكانيات المالية التسييرية و التجارية .

- امتلاك المعارف و المعارف الكافية عن السوق أو الدراسة .

- قدرات تيسيرية كفاءة و مؤهلة قادرة على إحداث البحث التطبيقي .

**9 – تأهيل محيط المؤسسة :** وهذا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها و الوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية ، وتحدد قدرة المؤسسة التنافسية من خلال محيطها ، لهذا وجب القيام بعدة إجراءات على محيط هذا لتمكين المؤسسة بمواكبة تحولات المحيط المحلي و الدولي ، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي : [154]ص60

- تحديد المناطق الصناعية مع ضرورة توفير البنى التحتية الضرورية لاستغلال المؤسسة .

- وضع محيط ملائم للمبادرة الفردية قصد حث وتنويع الإنتاج الموجه للسوق المحلي و الدولي .

- تجديد وتوسيع شبكات المواصلات مع إعطاء الأولوية للمؤسسات الصناعية و السعي إلى الربط المباشر مع العالم الخارجي .

- تطوير قطاع النقل وتحسين مستوى البنية الأساسية للطرق و الموانئ البحرية و الجوية .

- مراجعة الإطار القانوني في اتجاه تشجيع الاستثمار و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وتحرير التبادل التجاري.

- ضرورة مرونة القوانين الاستثمارية بما يشجع الاستثمار الأجنبي المباشر.

- إصلاح النظام المالي و المصرفي مع ضرورة تبني الشراكة المالية قصد البورصة وتنمية نشاط المؤسسات المالية .

- تطوير قطاع الإعلام الاقتصادي قصد توفير المعلومات لمختلف الأعوان الاقتصادية .

**ثالثا : أهداف برنامج التأهيل**

يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة الإجراءات التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ، ورفع أدائها الاقتصادي و المالي على المستوى الدولي ، حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية ، ويمكن تجسيدها أهداف برنامج التأهيل من خلال ثلاثة مستويات رئيسية : [155]ص133

1 – على المستوى الكلي : يمكن تليخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة فيما يتعلق ببرنامج التأهيل في النقاط التالية :

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم و الحث على رفع المستوى الأهلي .  
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات و الهيئات الحكومية بتحقيق نشاطات على المستوى القطاعي و الجزئي .

- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية و محيطها .  
- إعداد برنامج لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين .

2 – على المستوى القطاعي : برنامج التأهيل في هذا الإطار يهدف إلى تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة و محيطها ، ويمكن توضيح هذه الهيئات فيما يلي :

- جمعيات أرباب العمل للقطاع الصناعي .  
- مؤسسات و مراكز المصادر التكنولوجية و التجارية .  
- هيئات التكوين المتخصصة .  
- البنوك و المؤسسات المالية ، هيئات تسيير المناطق الصناعية .

3 – على المستوى الجزئي : يعبر برنامج التأهيل عن مجموعة الإجراءات التي تخص تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، ومن ثم فهو منفصل عن سياسة ترقية الإستثمارات و حماية المؤسسة التي لديها صعوبات [156]ص46 ، لهذا فأهداف برنامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في ذلك المسار الذي يعمل على إجراء تحسين دائم ، يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بأهم النقائص التي تعبر عن نقاط قوة و ضعف المؤسسة ، وهذا ما يوضح بأن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات ، فالدولة تلعب هنا دور المدعم لمساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة من برنامج التأهيل .

#### 2.4.1.4. برامج التأهيل :

في ظل غياب الاندماج في الاقتصاد العالمي دخلت المؤسسة الجزائرية في تطبيق إصلاحات جذرية تحاول فيها استدرالك الذي يفصلها على المؤسسة المؤهلة دوليا وذلك عن طريق برنامج يسند إلى النقاط التالية :

- الإنتاج بالموصفات الدولية .  
- اعتماد المنافسة الشديدة كمتغيرة يجب مواجهتها .  
- الإنتاج للخارج أي الاهتمام بالتصدير لهدف أساسي في إستراتيجية المؤسسة .

وفي هذا إطار [157]ص06، عمدت وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة إلى تبني برنامج وطني لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة وهو برنامج يمتد على تسع سنوات ( 2008/2000 ) ويشمل عصرنة المؤسسة و محيطها في أن واحد ليضع بذلك حد لسياسات إعادة الهيكلة العمومية الذي أثبت الواقع فشلها .

ويشمل البرنامج 650 مؤسسة و يتطلب تمويلات ب 170 مليار دينار جزائري من أجل تكييف نظام الإنتاج الجزائري مع أنظمة الإنتاج الحديثة ، والعمل على تكوين إطارات المؤسسات الوطنية تكويننا علميا يرقى لمتطلبات التغيير الحديث و مساعدته على الحصول على المعلومات و الاستشارة و دفعها نحو الحصول و اعتماد المقاييس و المعايير الدولية لتسهيل تعاملها مع محيط خارجي مؤهل على تشجيع تطور المؤسسات فهذا البرنامج يمر عبر ثلاث مراحل و المتمثلة في :

❖ الأولى : من 2000 إلى 2002 و تشمل 150 مؤسسة .

❖ الثانية : من 2003 إلى 2005 و تشمل 200 مؤسسة .

❖ الثالثة : من 2005 إلى 2008 و تشمل 300 مؤسسة .

ولكن هذا البرنامج لا يطبق على كل المؤسسات بل يشمل المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عامل ، و تملك صافي أصول إيجابي و تحمل مؤشرات جيدة فيما يتعلق بالقيمة المضافة و عدد المنتجات و إمكانيات التصدير .

كما أوضح مشراوي مهدي ، ممثل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول تأهيل المؤسسات التي تتوفر على 20 عامل ، أن الدولة خصصت 1 مليار دينار في السنة لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، والهدف من هذا التأهيل هو خلق جو ملائم داخل محيط المؤسسة يساعد على التطور و منافسة المؤسسات الأجنبية خاصة بعد الخروج من الاقتصاد الحر [158]ص11. وفيما يلي سوف تقدم البرامج المطبقة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية :

### أولا: برنامج التأهيل الصناعي [153]ص1054

هدفه هو دعم و مرافقة المؤسسات لترقية التنافسية الصناعية ، وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية و تهيئة المحيط المباشر لها بتكليف جميع أنشطتها تم تطبيق البرنامج من خلال 3 عمليات للدعم التقني إلى 50 مؤسسة عمومية و خاصة ، وقد انطلق البرنامج سنة 2000 من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة ، ويتضمن الشروط التالية :

- أن تكون المؤسسة جزائرية .
  - أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري .
  - أن تشغل على الأقل 20 عاملا بصفة دائمة .
  - تحقق نتيجة استغلال موجبة .
  - أنها تمارس نشاطها منذ ثلاثة سنوات على الأقل .
- إن إجراءات تنفيذ برنامج التأهيل الصناعي ، تتمثل في القيام بمجموعة من الأعمال على مستوى المؤسسة و على مستوى المحيط المباشر لها ، و تتمثل في: [159]ص30
- 1- تقوية المؤهلات البشرية لتلك المؤسسات.
  - 2- مساعدتها للوصول إلى التحكم في الجودة و تحسين الإنتاجية .
  - 3- تمكينها من الحصول على التكنولوجيا الحديثة.
  - 4- مساعدة تلك المؤسسات للحصول على شهادات بالمعايير الدولية.

### ثانيا : برنامج التأهيل بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي

ميذا لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي ، حيث قام هذا الأخير نحو 57 مليون اورو، و تمول الحكومة الجزائرية 3.5 مليون اورو و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المستفيدة 2.5 مليون اورو لإعادة تأهيل و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف تحسين تنافسية هذا القطاع .

و يتم هذا البرنامج بتوفر الشروط التالية في المؤسسة :

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التالية : مواد الغذائية و الفلاحية ، الصناعات الصيدلانية ، مواد البناء .
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل .
- عدد عمال يتراوح ما بين 10 إلى 250 عاملا .
- حفظ على الأقل 60 % من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية .
- أن يكون منظم على صعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات أخرى .
- أن يكون منخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة .
- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20 % من التكلفة الكلية .

ولقد تم منح جوائز لتأهيل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة لمؤسسات جزائرية ، هذا من خلال برنامج " ميذا 1 " ، و تم ذلك يوم الأربعاء 14 نوفمبر 2007 بالجزائر العاصمة ، وهذا طبعا في إطار برنامج الإتحاد الأوروبي ، و تتمثل هذه المؤسسات في المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة" كوفيد " الواقعة بتييزارة التي حازت على جائزة التأهيل و المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة" أو أي أي " بالجزائر العاصمة " جائزة المناجمت " و المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة" سبلنديد" بالجزائر العاصمة جائزة التسويق و المؤسسة العامة للتغليف "جنرال أو مبالاج " جائزة الإنتاج و أخيرا المؤسسة ذات الأسهم " لاساس" بتييزارة " جائزة النوعية " .

كذلك مصنع الأجور تافنة الواقع بتلمسان الذي تحصل على الجائزة الخاصة الأولى للتأهيل و مؤسسة " أ ش بي" بقسنطينة الجائزة الخاصة الثانية للتأهيل و المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن روسكادا بسكيكدة (جائزة المناجمنت) و المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة دار النشر القصبة بالجزائر العاصمة (الجائزة الخاصة للتسويق) و مؤسسة " أ ش ال" المحدودة الجزائر الخاصة للإنتاج ، وكذلك المؤسسة الجزائرية ذات المسؤولية المحدودة ينو فار بتييزوزو ( الجائزة الخاصة للنوعية ). فقد استغرق هذا البرنامج " ميدا 1 " ، خمسة سنوات ونصف استفادت منه 450 مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية خاصة و 63 بالمائة منها تعتبر أن هذا البرنامج قد ساهم كثيرا في تحسين نوعية المنتج و التحكم في الأسعار و تطوير تقنيات التسيير [160].

و أمام الجزائر الآن شطرا من برنامج ميدا 2 للتعاون المالي مع الإتحاد الأوربي و الملفت لنظرا في هذا البرنامج هو نية الطرف الجزائري في استفادة من الخبرات التكنولوجيات الحديثة للإتحاد الأوربي تم اقتناص كل فرد لتدريب الأطر الجزائري على أنماط الإدارة الحديثة مثل اتفاق التعاون و الشراكة مع ألمانيا تحت ما يعرف ببرنامج " GTZ" [157] ص 09.

ولقد قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومصالح مندوبية المفوضية الأوروبية في نهاية 2007 بإبرام برنامج " ميدا 2 " ، الذي رصد له الطرف الأوربي 40 مليون أورو و الطرف الجزائري 5 مليون أورو و هذا البرنامج يهدف إلى تعزيز مكاسب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في مساعيها إلى تحسين النوعية و مطابقة المعايير و إدراج تقنيات الإعلام و الاتصال الجديدة كعوامل للتنافسية ، كما أن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ستشرع ابتداء من 2008 في تنظيم ورشات مواضيعية حول إشكالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه صعوبات مالية و تتمتع بقدرات إنتاجية معتبرة [160].

### ثالثا: برنامج GTZ(\*) لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

من أجل دعم حركية إعادة الهيكلة، التأهيل، الاندماج و نمو الصناعات في إطار تحرير و انفتاح السوق قد تم صياغة برنامج لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بالتعاون بين دول ألمانيا و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و هذا في إطار الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية .

#### **1- أهداف البرنامج:**

يتمثل الهدف العام للمشروع في محاولة الرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية الخاصة، من أجل الاستغلال الجيد لإمكانياتها و منتوجاتها في ميدان التشغيل، و من أجل التقليل من المنتوجات المستوردة و محاولة نفوذها للسوق الأجنبي أو التصدير.

كما هنالك أهداف أخرى متمثلة في:

- إنشاء نوع من المهنية و الإتقان من خلال التوجيه و الإرشاد و التكوين في ميدان التسيير، الاعتماد على مراكز دعم جهوية.

- تحسين الطلب من خلال حث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة على طلب خدمات مراكز الدعم.

#### **2- المؤسسات المستهدفة:**

- المؤسسات الصناعية المتوسطة و التي تتكون من 50 إلى 250 عامل في الفروع التالية:

- صناعة الحديد و الصلب و الميكانيك (ISMME).

- الصناعات الفلاحية-الغذائية (Agroalimentaires).

- الصناعات الكيماوية و الصيدلانية.

- المؤسسات الصغيرة و المصغرة المكونة من 1 إلى 10 عمال و المنشأة من طرف الشباب (Ansej) و ما شابه ذلك.

#### **3- خدمات مراكز الدعم:**

- بالنسبة للمؤسسات الصناعية المتوسطة يتم إعداد مجموعة من الآراء و التوصيات في ميدان التسيير،

و تتعلق أساسا بالوظائف الحيوية في المؤسسة و المتمثلة في:

- الإدارة العامة.

- تسيير الموارد البشرية.

\*.أهنية التقنية الألمانية-

- الإنتاج و المئونة.
- إدارة المالية.
- التسويق، التوزيع و البيع.
- كما يمكن لهذه المراكز إقامة ملتقيات من أجل تأهيل قدرات التسيير لدى مسيري المؤسسة فيما يخص:
- تقنيات و طرق التسيير.
- تطوير ثقافة التسيير.
- التفكير الاستراتيجي.
- كما يتم متابعة مراكز إنشاء المؤسسات بـ:
- إنشاء فرق مساعدة (Action leasing groups).
- تكوين مرشدين.

#### 4- نشاطات المشروع:

- تكوين مستشارين في التسيير، إنشاء مجموعات ذات كفاءة عالية من المستشارين في تسيير الصناعات الصغيرة و المتوسطة (من 4 إلى 5 مستشارين في كل مركز دعم) و ذلك من خلال:
- تكوين قاعدي خاص بمهنة المستشار.
- تحسين الآراء و التوجيهات.
- متابعة لمهام المستشارين (وضع برنامج نموذجي (Pilote)).
- تكوين المكونين عن طريق تحسين التقنيات البيداغوجية للمكونين المكافين بإقامة الملتقيات و المحاضرات لمسيري المؤسسات ، و يتم ذلك من خلال:
- تحضير مواضيع التكوين.
- متابعة المكونين.
- التنشيط المشترك للمحاضرات و الدروس عن طريق إنشاء فريق من المنشطين (المساعدين).
- (من 2 إلى 3 مساعدين لكل مركز دعم).

- دعم تنظيمي و تأسيسي لمركز الدعم و ذلك عن طريق تحسين قدرات مسيري الدعم فيما يخص: طرق تخطيط التسيير، دور المشروع ، تقنيات الاتصال ، تسيير و فرز التوصيات .
- و عن طريق دعم وظائف التسويق ، العلاقات و مراكز الدعم .
- تطوير الهياكل الوسطية و ذلك عن طريق دعم الهياكل و المبادرات في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا جمعيات المستشارين المكونين .

#### 5- النتائج المنتظرة من هذا البرنامج:

تتمثل فيمايلي: [159]ص38

- 1- خلق قيم مضافة و فرص للعمل.
  - 2- تطوير الصادرات خارج المحروقات.
  - 3- معالجة ضعف تنظيم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تقليص نمو الاقتصاد غير الرسمي
  - 4- إيجاد نظام للمعلومات موثوق منه و متابعة أداء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لخدمة الدولة.
- بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا، نجد كذلك برامج أخرى و هي:

#### 1- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية والبنك العالمي:

تمّ الاتفاق على فتح خط تمويل للمؤسسات الجزائرية، حيث تمّت الموافقة على قرض بقيمة 1.5 مليون دولار [161] موجهة لترقية القطاع، أين تدرج المساعدة التقنية المدمجة والتي تتضمن المشاريع التالية:

- وضع نظام معلوماتي خاص بالقطاع.
- إنشاء مشاتل نموذجية.
- دراسة جدوى لإنشاء مؤسسة رأس مال المخاطرة.
- وضع برنامج للتأهيل.
- ورشات خاصة بترقية المناولة بين الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي OCI، وكذا ورشة حول ترقية التمويلات، وخاصة مع الدول التي تملك تجارب متقدمة في الميدان كماليزيا، اندونيسيا وتركيا [134].

## 2-التعاون الثنائي:

هناك العديد من برامج التعاون الثنائي ، وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة ووافرة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات ص و م ، كفرنسا ، إيطاليا ، ألمانيا ، إسبانيا ، تركيا وكندا ، ويتجلى هذا التعاون في: [162]ص267

**التعاون مع فرنسا:** في إطار التعاون الجزائري الفرنسي تم إبرام اتفاق مع الجمعية الدائمة لغرف الحرف بفرنسا لتكوين 48 منشطا اقتصاديا ، ويتم التحضير لمشروع تعاون مع المجلس الجهوي **Alpes-Rhone** مع مجموعة من ولايات الشرق الجزائري (سطيف، عنابة وقسنطينة) .

**التعاون مع إيطاليا:** حيث شرع مع إيطاليا تنفيذ خط القرض المقدر بـ 52.5 مليار ليرة إيطالية لفائدة المؤسسات ص و م في ميادين اقتناء تجهيزات نقل التكنولوجيات، التكوين والمساعدة التقنية والبراعات الصناعية، كما تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات ص. و م الإيطالية للنشاطات المنتجة يوم 18 أفريل 2002 بالجزائر لتقديم مساعدة تقنية لتدعيم هياكل الدعم الموجودة (إنشاء مشاتل، مراكز التسهيل وآليات مالية حديثة) ، وكذا تبادل المعلومات الخاصة بالقطاع ، ولهذا الغرض تم تنصيب لجنة متابعة لتحديد ميكانيزمات تطبيق الاتفاق.

**التعاون مع ألمانيا:** في إطار التعاون الثنائي مع ألمانيا وخصوصا في مجال التكوين والاستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني GTZ إلى مرحلته الثالثة ، فبعد أن أنهى تكوين 200 مستشارا مختصا في المؤسسات ص و م ، وتشخيص وضعية 30 مؤسسة ، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن ، بتنظيم ملتقيات إعلامية ودراسية لممثلي الجمعيات المهنية ، وقد تمت هذه الشراكة إلى غاية 2006 .

و أخيرا ، يمكننا القول أن النتائج المحققة في مجال إعادة تأهيل مؤسسات برامج " ميدا 1 " المباشر في سنة 2002 تبقى غير كافية إضافة إلى أن عدد المؤسسات المعنية بالبرامج يبقى غير هام وتبقى إعادة التأهيل المحققة في إطار هذا البرنامج عامة في الوقت الذي يفترض أن تكون عادة التأهيل متخصصة بالنسبة لكل فرع وهذا ما صرح به " زعيم بن ساسي " ، رئيس المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فيجب أن تكون عملية إعادة تأهيل المؤسسات دائمة وأن تركز كثافة في الجزائر ، كما يشمل البرنامج الوطني لإعادة التأهيل أزيد من 5000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في سنة 2008 [163].

## 2.3. مكانة الفكر التسويقي والإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

### 1.2.3. واقع التسويق الدولي في الجزائر:

#### 1.1.2.3. التسويق الدولي في البلدان النامية :

يبقى التسويق في الدول النامية شبه غائب عن الحياة الاقتصادية باعتبار أنه اعتمد تجاهله أو تناسيه وترجع أسباب هذه الوضعية في الأصل إلى ما يلي: [164]ص147

- التركيبة الهيكلية للاقتصاد و إلى خصائص البنية التحتية و الهياكل الاقتصادية الاجتماعية التي تميز هذه البلدان عن نظيرتها من الدول المتقدمة .
- النظام الاقتصادي السائد .
- الأولويات التي تصنعها الدول ( الحكومة ) وسياساتها التنموية .

فالتسويق في الوقت الحالي يعتبر بمثابة أحد ركائز القدرة التنافسية للمؤسسة ، حيث أنه يوفر المعلومات اللازمة فيما يتعلق بحاجيات ورغبات الزبائن ، فضلا عن التغيرات البيئية الخارجية و الداخلية للمؤسسة ، وعليه تعد المؤسسة مزيجا تسويقيا قادرا على تنمية تنافسياتها و إرضاء المستهلكين محليا ودوليا بطريقة فعالة و بأكثر كفاءة من المنافسين .

وعند اتخاذ المؤسسة قرار اختراق الأسواق الأجنبية ( الدولية ) ، يتطلب ذلك وسائل معينة متمثلة فيما يلي: [33]ص37

- 1 - أن يكون المنتج متمتعا في السوق المحلية بوضع مستقر .
- 2 - ينبغي أن يمتلك الوسائل اللازمة للإنتاج بمعنى القدرة المهيأة لتسليم البضاعة فورا ، وكذلك القدرة على

- متابعة تسليم البضاعة .
- 3 – يتعين على المصدر أن يمتلك القدرة المالية لمواجهة مجموع التكاليف و النفقات التي تتيح له التقارب من الأسواق الدولية و اجتذابها إليه .
- 4 – الوسائل البشرية ، حيث أن أي عمل ناجح لا يمكن أن يتم إلا في إطار أفراد يستطيعون تخصيص كل وقتهم لهذا العمل وان يكونوا على مستوى المسؤولية و الكفاءة و المهارة التي يتعين توافرها في المصدر .

### 2.1.2.3. مراحل تبني التسويق في الجزائر :

مرت عملية تبني التسويق في الجزائر على: [165]ص249-251

#### أ / المستوى الكلي : بثلاث مراحل أساسية :

- 1 – مرحلة التعاون : تميزت باعتبار الاقتصاد مخطط و القرارات المركزية و التسويق يكاد يكون معدوم أو غير مستعمل على الإطلاق .
- 2 – مرحلة المواجهة : تميزت بتغيير في الدهنيات من خلال محاولات فردية للمسيرين يسعون إلى تحديد إستراتيجيات و اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى الوصاية باعتبارهم أقرب إلى البيئة و هنا بدأت البوادر الأولى لسياسات التسويق .
- 3 – مراحل الاستقلالية : انتقلت فيها المؤسسات من عون تنفيذي إلى مصدر للقرار بحكم القوانين التي تحاول تكريس استقلالية المؤسسات و انفتاحها على بيئتها الخارجية ، من خلال إعتناق المؤسسات ومحاولاتها لفهم مختلف المکانیزمات التي تسمح بالعمل و التكيف مع معطيات البيئة الخارجية و التوجه نحو التسويق ليسمح بمعرفة ما يحيط بالمؤسسة .

#### ب / - على المستوى الجزئي : عملية اعتناق التسويق على مستوى المؤسسات مر بالخطوات التالية :

- 1 – مرحلة التسيير الذاتي للمؤسساتي : تميزت بإيجاد الطريقة التي تسمح بإشراك العامل في عملية الإدارة و كيفية مساهمته في صياغة الأهداف ، ولم يكن التسويق ضمن الأولويات بحيث التركيز كان منصبا على الإنتاج بحكم أن الطلب أكبر من العرض ، وما ميز المؤسسات الموجودة هو وجود الوظيفة التجارية التي كانت تعمل على تطبيق القوانين و مختلف الإجراءات التي تسنها الدولة ، هذه القوانين التي كانت تشكل عائق أمام بروز الوظيفة التسويقية .
- 2 – مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات : تميزت هذه المرحلة بمحاولة دفع المؤسسات نحو تحقيق المر دودية الاقتصادية عوض الاجتماعية ، لذلك تم تفتيت المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة إنطاقا من العلاقة بين فعالية التسيير و الحجم هنا بدأت التركيز على أهمية التسويق في المؤسسات ، بحيث ظهرت مؤسسات تسويقية بمعنى التوزيع منفصلة عن مؤسسات الإنتاج . وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في الجانب التنظيمي للوظيفة التسويقية من خلال :
- وجود الوظيفة التسويقية إلى جانب الوظيفة التجارية .
  - بناء سياسات تسويقية تعكس الاختيارات الاقتصادية للدولة .
  - تحديد التشكيلة السلعية المزمع إنتاجها .
  - القيام بالدراسات تنبؤية و تحديد الفرص المتاحة .

#### 3 – المرحلة الحالية : التوجه نحو الاقتصاد الحر .

بالتحول الذي تعيشه الجزائر في المرحلة الانتقالية نحو تطبيق مكنيزمات الاقتصاد الحر أصبحت الوظيفة التسويقية تحتل مكانة هامة و فاقت الوظيفة الإنتاجية وذلك من منطلق أن التسويق هو المؤشر الحقيقي لمدى كفاءات و فعالية المؤسسة ، بحيث ظهرت المنافسة عوض الاحتكار و ما على المؤسسة إلا الاستفادة من مكنيزمات التسويق حتى يمكن لها من استغلال مختلف الفرص المتاحة و ما على الدولة إلا أن تلعب دور الدرك في ضبط و مراقبة التجاوزات التي تظهر أثناء تشغيل المؤسسات ( كالمنافسة غير العادلة ، التهرب الضريبي ، الغش .... الخ) .

كما أصبح للمسؤول عن في الوظيفة التسويقية كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي يراها ملائمة و صياغة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالنمو و الاستمرارية ، و تميزت أيضا بتفعيل عملية التكوين حول



مختلف المصطلحات ، من خلال تسيطر برامج تكوين على المدى القصير في شكل ندوات وملتقيات و أيام دراسية ، على المدى البعيد في محاولة تكييف البرامج الجامعية مع متطلبات العهد الجديد من خلال فتح تخصصات ترتبط بعصر التسويق .

### 3.1.2.3. شروط دخول المؤسسة الجزائرية للسوق الدولي :

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية سواء في السوق المحلي أو الدولي ، يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية و التي تؤثر على بقائها و استمرار كمنظومة فالبيئة التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول في الأسواق الدولية ، بل أيضا على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق وذلك برسم السياسات والإستراتيجية التسويقية المناسبة .

فالمؤسسة التي تنوي القيام بعملية اقتحام الأسواق الدولية ، عليها القيام بعملية التشخيص و الذي من خلاله ، تقوم المؤسسة بتحليل قدراتها و كفاءتها و بالتالي استنباط نقاط ضعفها ونقاط قوتها في مختلف ميادين نشاطها ومن ثم تحكم على واقعها ما يجب فعله من خلال الإستراتيجية .

إن تنظيم المؤسسة أساسا لدخول السوق الدولي ، فلا شك أن التسويق الدولي يبدأ داخل المؤسسة التي تريد أن تتوجه إلى الأسواق الأجنبية ، فعلى المؤسسة دراسة كل الجوانب الداخلية المكونة لها بالتشخيص المالي و التجاري و الإنساني و التقني وكذا التنظيمي .

ويتوجب على المؤسسة معرفة البيئة الخارجية للدولة التي فيها المؤسسة :

- البيئة الاقتصادية : التي تكون ناتجة عن اختلافات اقتصادية ، فلا بد من دراسة خصائص تركيبة السكان وعوامل اقتصادية أخرى ناتجة عن اختلاف الطبيعة الجغرافية و المناخ و التضاريس للدولة المنوي التعامل معها ، بالإضافة للخدمات المقدمة في السوق المحلي كالنقل و الاتصال و الطاقة .

- البيئة الاجتماعية و الثقافية من خلال معرفة وتوضيح بعض التشابهات و الاختلافات الاجتماعية

و الثقافة المتواجد في المجتمعات .

- البيئة السياسية المتعلقة أساسا باستقرار السياسي الذي يؤثر في ممارسة مختلف الأنشطة و الفعاليات التسويقية لأي مؤسسة ، كما هناك موانع الدخول لبعض السلع ، تحديد الأسعار من قبل الدولة ، والتعريف الجمركية ... الخ .

- البيئة القانونية : المتمثلة في مجموعة القوانين و اللوائح الحكومية المنظمة لأعمال المؤسسات الدولية وعليه على رجل التسويق أن يكون بدراية تامة بقوانين ذلك البلد و التي تؤثر على المؤسسة .

- البيئة التنافسية : على شكل ومضمون الإستراتيجية للمؤسسة ، فعلى إدارة التسويق أن تسعى إلى جمع كافة المعلومات و البيانات المتاحة و المتعلقة بإستراتيجيات المنافسين و المتمثلة في ( موارد الخام ، خصائص السلع المنتجة ، سياسات التسعير ، الترويج ، طرق التوزيع ...) و على المؤسسة أن تحدد مكانتها في السوق في مواجهة المنافسين الرئيسيين .

فمن خلال ما تم ذكره سابقا ، فليس من السهل دخول المؤسسات الاقتصادية للسوق الدولي، فلكي يتحقق توغل المؤسسة الجزائرية في السوق الدولي ، لا بد من توفير عدد من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

يلي: [166]ص04

\* تحسين المنتج الجزائري الوطني: إذا لا يمكن من النظرة التسويقية أن يتقبل الغير ببساطة شراء منتج رديء النوعية يفنقر للمواصفات العالمية ، ولعل حصول بعض المؤسسات الجزائرية على شهادات الاعتراف بالجودة ISO هو أمر جيد ؛

\* التحكم في التكاليف : لا يمكن نبيع إنتاج في السوق الدولي إلا بأسعار مناسبة مقبولة ، فارتفاع الإنتاج الوطني لا يسمح إذن للدخول للأسواق الدولية ، من هنا وجب على الدولة أن تعمل تدعيم المؤسسات المنتجة إن من يملك المعلومات يملك العالم ، فيجب توفير مختلف المعلومات و البيانات التي تستحقها المؤسسة بتخفيضات مثلا في أسعار الطاقة من كهرباء ومحروقات ود لذلك تحسين وضعية الهياكل القاعدية ( خاصة الطرق ) سيكون له وقع في تحكم المؤسسات في تكلفة الإنتاج .

\*منح البنوك لقروض : إن منح الجهاز المصرفي لقروض ، سيمكن المؤسسات دون شك من رفع قدرها الإنتاجية قصد التصدير ، فالمصرف يقوم بالتمويل قصد ترقية المنتج من حيث الكم و الجودة وشراء المواد الأولية والوسطية اللازمة للتصنيع ، نذكر منها :

-قروض التجارة الخارجية للتمويل القصير الأجل و للتمويل المتوسط و الطويل الأجل .

- قروض التمويل المسبق : هي عبارة عن قروض معبئة لدى بنك الإصدار ، وتقدمها البنوك التجارية للمؤسسات الصناعية المصدرة حتى تسمح لها بتمويل حاجياتها الخاصة بالمراحل الأولى لإعداد المنتجات الموجهة للتصدير ، أو حتى تتمكن من تنفيذ التزامها عقد أبرمته مع زبائنها .

- عقد تحويل الفاتورة الدولي : تقنية وفق اتفاقية أوتاوا ( OTTAWA ) بكندا الموقعة في 28 ماي 1988 ) . لتمويل و الدفع قبل أجل الاستحقاق ، وفي كل الحالات تتحمل شركة متخصصة تسمى عميل مخاطر عدم الدفع في حالة إفلاس أو عجز مالي يقع فيه المدين .

-خطوط القروض الخارجية : هي عبارة خطوط القرض المتاحة الذي من أجلها يكون المصرف إما مقرض مباشر وضامن ، وتتخذ عدد من الأشكال منها خطوط القروض الحكومية أو متعددة الأطراف و خطوط القروض المصرفية العادية .

- وقروض ترقية الصادرات : مثل قروض البحث و التطوير قروض تمويل المخزون بالخارج ، وقروض تعويض المخاطر ، وقروض التسيقات بالعملة الصعبة ، والاعتماد المستندي .

- إحداث صناديق ضمان الصادرات : هو أمر لا يمكن الاستغناء عنه لأي مؤسسة تنوي تصدير إنتاجها في السوق الدولي ، وتزداد أهميته لبلد مثل الجزائر .

\*أهمية الجانب الإعلامي : إن من يملك العالم ، فيجب توفير مختلف المعلومات و البيانات التي تستحقها المؤسسة الجزائرية ، وهو أمر لا يتطلب الكثير في عالم أصبح من سماته العولمة ، من هنا وجب على المؤسسات الاقتصادية أن يكون لها عناوين على شبكة الانترنت لتعريف نفسها للمتعاملين الأجانب .

\*المشاركة في المعارض الدولية : وهذا قصد التعريف بالمنتج الوطني ، إذ لا يمكن من النظرة التسويقية أن يتقبل الغير ببساطة شراء منتج رديء النوعية يفنقر للموصفات العالمية .

\*تسهيل الإجراءات الإدارية : إذا لا يمكن من النظرة التسويقية أن يتقبل ببساطة شراء منتج رديء النوعية يفنقر للموصفات العالمية .

\* تخفيض الرسوم الجمركية على السلع المصدرة : إن تخفيض الرسوم لجمركية على السلع المراد تصديرها سيعمل دون شك على تشجيع الإنتاج بغرض الدخول للأسواق الدولية .

\*اعتماد أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية : إن دخول القطاعات الاقتصادية الوطنية في مشاركة مع المؤسسات الأجنبية من شأنه يدفع الإنتاج الوطني دفعة قوية للأمام بتحسين نوعية المنتج و اكتساب التقنيات التكنولوجيات .

\*إجراء بحوث تسويق لدخول الأسواق الإفريقية و العربية : إن قرب الجزائر من هذه المناطق واستحالة دخول الأسواق الأوروبية في ظروف الراهنة بسهولة ، يتطلب التفكير في ولوج الأسواق العربية والإفريقية نتيجة خصائص في صالح الجزائر منها حاجة هذه الدول لمنتجات يمكن أن تنتجها مؤسسات جزائرية .

وكمثال ، عن اختراق الأسواق الدولية فمن بين المؤسسات الجزائرية نجد "سونطراك" فقد أعلن الرئيس المدير العام للمؤسسة الوطنية للمحروقات " سونطراك " محمد مزيان بباريس ، أن المؤسسة تعتزم تكثيف نشاطاتها على المستوى الدولي وهذا لتحسين تحكمها في التكنولوجيا و المهارة وضمان طلب و أمن التموينات لدخولها السوق الدولية ، كما أكد أن مؤسسة سونطراك قد باشرت مشاريع هامة في نشاطات ما قبل وما بعد الإنتاج النفطي [146]ص04.

### 2.2.3. واقع المؤشرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يشكل موضوع التسويق في الوقت الحاضر محل اهتمام المسيرين و المسؤولين في مختلف المؤسسات ، وهذا لإدراكهم لأهمية ومكانة التسويق في نشاط المؤسسة ، فقد أصبح ينظر إليه بأنه محرك ومحدد مختلف نشاطات المؤسسة ، كما يعتبر المتحكم في أداء المؤسسة الفعال ومن أجل ذلك أصبح يخصص له إمكانيات معتبرة تساعد الإدارات التسويقية في القيام بالدراسات و الأبحاث العلمية وتحقيق الإجراءات في هذا المجال. وما نراه اليوم في المؤسسات الجزائرية ، أنها أصبحت تولي في السنوات الأخيرة أهمية خاصة لموضوع التسويق وهذا بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر ، فبدأت المؤسسة الجزائرية تقييم الدراسات والنوآت و تخصص إدارات تنظيمية تهتم بالتسويق ، رغبة منها في السير على درب المؤسسة المتطورة ، ومع هذا تبقى هذه الدراسات في مراحلها الأولى ولم تتعدى مرحلة التعريف و الترويج للمنتوج . فعلى المؤسسة الجزائرية ، عند إتباعها الوجهة التسويقية أن تعمل على إنتاج ما يلي رغبات وحاجات المستهلك في ظروف المنافسة سواء من طرف المؤسسة الداخلية المتمثلة في الخواص أو المنافسة الخارجية أو في ظروف حالات عدم التأكد و التغيير المستمر للسوق [167]ص76-77. ومما سبق ، فإن واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية يرجع إلى طبيعة السيورة التاريخية لتطورها ونتيجة حتمية لذلك . وفيما يلي ، سوق نتطرق إلى بعض عناصر التي قد تسمح لنا معرفة مدى تطبيق التسويق في المؤسسات الجزائرية ومدى وعي المسيرين بأهمية هذه العناصر في الوقت الراهن ومدى مساهمتها في تنافسيتها.

### 1.2.2.3. دراسة الأسواق في المؤسسات الجزائرية :

نجد أن معظم المؤسسات الجزائرية تتخوف من البيئة المتواجدة فيها ، وهذا ما يعود لافتقادها لمعلومات حول الأسواق المحلية و الدولية بيئة اقتصادية ، سياسة ، ثقافية ، قانونية ، تكنولوجية ، وما تسببه من عوائق للنجاح في تلك الأسواق ، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من تنافسية المؤسسة .

الملاحظ هو أن مصلحة دراسة السوق إن وجدت في المؤسسة الجزائرية ، فإنها تكتفي برصد بعض المعلومات العامة حول الأسواق المحلية و الأجنبية من تشريعات جمركية وبعض التشريعات التجارية دون الخوض في الدراسات المعقدة للسوق و المنافسين و المستهلكين ، أما على المستوى الدولي فكيف يمكن لمؤسسة أن تدخل أسواقا أجنبية جد متطورة وفيها منافسة حادة دون أن تقوم بدراساتها و التعرف على المتطلبات تلك الأسواق ومنه تحضير الإستراتيجية اللازمة للعمل في تلك الأسواق .

فقد يعود سبب عدم الاهتمام بدراسة السوق الأجنبي في المؤسسات الجزائرية ، لعدم الاهتمام الكبير بالتصدير وقلة صادراتها خارج المحروقات نحو الأسواق الأجنبية ، بينما تكون الصادرات ظرفية وعادة ما تأخذ طبيعة العقود و الاتفاقات المبرمة مسبقا ودون سابقا لدراسة من طرف المؤسسات ، فهو مجرد استجابة وعند تشخيص نظام المعلومات للمؤسسات الجزائرية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية : [168]ص12

- ❖ أغلب المؤسسات تعتبر المعلومات موردا إستراتيجيا من حيث أهميتها ، وهي من حيث مدلولها مجموعة بيانات فقط ، مما يبين لنا قصورها في فهم مدلول المعلومة .
- ❖ معظم المسيرين يرون أن المعلومات التي يحصلونها لا تتوفر على جميع الخصائص المطلوبة في المعلومة الجيدة وهم يركزون على خاصية الثقة في المعلومات بالدرجة الأولى وعلى التوقيت في المقام الثاني .

- ❖ حوالي 55% من المؤسسات تمر فيها المعلومات بعدة مستويات قبل وصولها إلى مستعملها النهائي نظرا لضعف فعالية قنوات الاتصال ، فيتعطل بذلك وصول المعلومة وقد تؤدي إلى تحريفها .
- ❖ حيز احتكار ما يقارب 40% من المعلومات عن التبادل ظنا أن ذلك يعزز من السلطة المسير بإنفراده بالحياسة عليها .

وكمثال عن الأسواق الأجنبية ، صرح "مولود خلوفي" رئيس الجمعية للمقاومين الجزائريين أن تكاليف التصدير نحو الكاميرون أقل مقارنة بتلك الموجهة نحو أوروبا أو أمريكا ، و بإمكان الجزائر أن تصدر منتجات الصناعة الغذائية ( الفطائر و التمور و الزيوت) و الآلات الصناعية و المواد الصيدلانية وشبه صيدلانية و مواد البناء و الأجهزة الكهربائية وسفن الصيد و مواد التجميل و المواد المنظفة [139].

### 2.2.2.3. الموارد المالية للمؤسسات الجزائرية :

لكي تتمكن المؤسسات اليوم من التنافس ، لابد أن تتمتع بموقع مال جيد وسيولة كبيرة وهذا لتحسين مكانة المؤسسة في الوسط المحلي و الدولي ، وفيما يلي سوف نتطرق إلى ذلك :

\*الوضعية المالية للمؤسسة الجزائرية : لقد عانت المؤسسات الجزائرية في منتصف التسعينات من مشكل خسارة الصرف وهذا عند تدهور قيمة الدينار، وهذا لكون أن معظم المواد الأولية تستوردها من الخارج و الأمر الذي أكثر كثيرا على المؤسسات هو عدم قدرتها على نقل منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية ، وهذا راجع لانخفاض الجودة وعدم القدرة على منافسة المنتجات الأجنبية .

كما نجد مشاكل أخرى مرتبطة بسير النظام المصرفي ، والتي تعتبر من القيود الجوهرية التي تواجه المؤسسة الجزائري من ناحية التسديد ، العمليات البنكية، التحويل ، الشيكات ، التمويل و عمليات مع الخارج.

-القدرات التمويلية : بمعنى قدرة المؤسسات الجزائرية في الحصول على الأموال الأزيمة للقيام بمختلف عملياتها ونشاطاتها ، سواء تعلقت بالإنتاج ، التوزيع أو الترويج ... محليا ودوليا وماهي المصادر التمويلية التي تعتمد المؤسسات في جلب رؤوس الأموال .

\*أولويات الاستثمار : إن المؤسسات التي ترغب في الاستثمار ، حيث أولويات الاستثمار في تنويع التشكيلة ، تنويع خط المنتجات و الرفع من القدرات الإنتاجية وتختلف من المؤسسة لأخرى أما فيما يتعلق بالمؤسسات التي تعاني من عدم القدرة الاستثمار أكثر فترجع ذلك للأسباب التالية :

- عدم استقلالية القرار .
- نقص الإمكانيات المالية .
- انعدام دعم الدولة .
- المديونية .
- التابعة المالية .
- النظام المصرفي المعمول به ، حيث ترفض البنوك منح المساعدات .

### 3.2.2.3. مكانة الجودة و المواصفات الدولية:

لقد أصبحت المؤسسات الجزائرية مجبرة على التفكير في الجودة و المواصفات العالمية لمنتجاتها ، لأنها من الشروط غير القابلة للتنازل عنها ، حتى تتمكن من فرض تواجدها محليا ودوليا ، ولهذا السبب شاع استعمال مصطلح ISO 9000 بمعنى شهادة المطابقة للمواصفات العالمية .

فقد أثبت الواقع و التجربة ، أن الجودة بمفهومها و أبعادها و أصولها المهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر و تطوراته و الذي ساعد المؤسسات الإنتاجية العالمية الكبرى على كسب المنافسة و التربع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية [169].

ونظرا لانفتاح السوق الجزائري على المنتجات الأجنبية ودخول الخواص بقوة في الحياة الاقتصادية و التجارية أصبح تحقيق رضى الزبائن السبيل الوحيد للنجاح المحلي و الدولي ، وهذا من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية لهذا يوجب علينا وضع إطار مؤسستي وتنظيمي يتكفل بالتقييس كقاعدة لبناء الجودة و العمل على الحصول على الشهادة المطابقة للمواصفات الدولية .

### 4.2.2.3. مكانة الإبداع و التكنولوجيا :

الإبداع هو احد ركائز النجاح في الوقت الراهن ، إلا أنه في المؤسسات الجزائرية هناك غياب للفكر الإبداعي لحل المشاكل ومواجهة المستقبل و الذي قد يرجع بدوره إلى نقص التحفيز على العمل لديهم بفضل الأوضاع الاجتماعية و المهنية التي يعيشونها أو يعملون فيها .

فالمؤسسات الجزائرية ما زالت تعاني من نقص فادح في مجال الإبداع بشتى مجالاته ، ويعود ذلك لقيود أساسية وهي :

- غياب العزيمة السياسية الموجهة إلى تحسين قانون الباحث ؛
- غياب سياسة حقيقية في مجال البحث ؛
- غياب الشراكة الحقيقية في مجال البحث .

فالعملية الإبداع المستمر ، للخروج من المشاكل و العقبات و الوصول لمستوى المؤسسات المنافسة ، وفي هذا الإطار يجب الذكر أن للجانب البشري دور لدعم وبعث روح الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة والباحثين في مختلف هيئات و مراكز البحث و المكاتب الاستشارية .

### 5.2.2.3. العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية [170]:

نستطيع القول أن الاعتماد على العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير و إدارة المؤسسات في الجزائر بدأ فقط مع التسعينات من القرن الماضي ، مع دخول الجزائر عصر اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات ولكن ينبغي الاعتراف أن الجزائر متأخرة بشكل يدعو للأسف بركب الدول المتطورة في مجال الاستفادة من العلوم التقنية و الإنسانية في تسيير و إدارة المؤسسات فلقد تأسس في الجزائر معهدين اثنين فقط مع بداية التسعينات من القرن الماضي لتكوين متخصصين في هذا الميدان ، وهما معهد علوم الإعلام والاتصال بالجزائر العاصمة ومعهد علوم الاتصال بجامعة عنابه ، إلا أن هاذين المعهدين يدرسان العلاقات العامة كمقياس فقط ، لهذا يسجل غياب كبير للمتخصصين و الخبراء في هذا المجال الذين بإمكانهم ممارسة هذا العلم باحترافية ومهنية و الإبداع فيه .

كما أن المؤسسات الجزائرية ، لم تولي أهمية كبيرة للعلاقات العامة في تسيير المؤسسة إلى حد الآن أي غياب ثقافة استخدام هذا العلم لدى هذه المؤسسات ، وهي لم تمتلك الشجاعة أو الاقتناع إلى درجة كافية لتخصيص مصلحة للعلاقات العامة وتوظيف موظفون يكلفون بإدارتها .

ومما سبق ذكره ، نستطيع القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعتمد على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف و التشهير بالمؤسسة ، بل حتى و إن استعملت بعض تقنيات ووسائل العلاقات العامة فذلك يكون بطريقة غير مخطط لها ، وغير مقصودة ، وفي كثير من الحالات يطلق عليها تقنيات اتصال أو تقنيات إشهار ... ولا تظهر أقسام مستقلة للعلاقات العامة .

### 6.2.2.3. الكفاءات البشرية وثقافة المؤسسة :

في ظل المنافسة العالمية و انفتاح الأسواق ، يجب التركيز على ثقافة المؤسسة إذ أن كل مجهودات المؤسسة من أجل الرفع من تنافسيتها ومرد وديتها في السوق المحلي و الدولي ، لا تساوي شيئا إلا بتدعيمها باستمرار بثقافة المؤسسة ، وبالنظر إلى المؤسسات الجزائرية ، فهي تفتقد إلى مثل هذه الثقافات ، رغم أهميتها وقدرتها على جعل أفراد المؤسسة يشكلون كتلة متجانسة تخدم مصالح المؤسسة ولديها توجهات نظرة واحدة مشتركة متمثلة في خدمة المستهلك ، وهذا من أجل قيادة المؤسسة نحو المزيد من النجاحات .

كما يعتبر العنصر البشري الرأس المالي الأساسي في المؤسسات في عصرنا الحالي ، وهو ما لم تدركه مؤسستنا الجزائرية بعد ، حتى لم تولي أهمية كبيرة للعامل البشري و للمعرفة ، بل انصببت اهتمامها فقط على المصانع و الهياكل و أهملت الاستثمار في الأفراد و المعلومات .

فالموارد البشرية هي أغنى ما تملكه الدولة و المؤسسات ، وفي ظل التغيرات العالمية الحالية و المنافسة الشرسة بين الشعوب و التقدم المذهل في التكنولوجيا أصبح من الضروري تهيئة القوى العاملة و إعدادها فنيا لكن هذه الموارد البشرية لا تزال دون تدريب و اكتساب المهارات المطلوبة لهذه اللعبة الجديدة ولذا تصبح عبئا وليست ميزة ، وبالتالي يجب التعليم و التدريب لها و اكتشاف جديدة غير تقليدية لاكتساب المعرفة والمهارات الجيدة [171]ص42.

ففي الوقت الحالي هذا العنصر البشري القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة و المتغيرة بنجاح أي الإبداع المستمر ، وهذا ما لا نلاحظه في المؤسسات الجزائرية التي تعمل على التكيف مع الأوضاع التي تعيشها تدريجيا .

ومن خلال ماتم ذكره سابقا ، لا بد أن تفهم بان التنافسية ليست متعلقة فقط بالجانب المالي وتوفير رؤوس الأموال بل لا بد أن يتبع ذلك بطرق تسيير عصرية و التركيز على الكفاءات البشرية الماهرة و القدرة على قيادة المؤسسات الجزائرية نحو مستقبل أفضل .

وفي الأخير ، يمكننا القول أن هناك ضعف في نظام المعلومات التسويقي في المؤسسات الجزائرية رغم أهمية المعترف بها في السنوات الأخيرة ، أما في السوق الدولي فهي بعيدة جدا عن الدراسة .

### 3.2.3. حوصلة عامة التجارة الخارجية الجزائرية خلال الفترة ما بين سنة 2006 وبداية سنة 2008 :

قبل التطرق إلى التجارة الخارجية في الفترة 2006-2008 ، نقوم بإضافة تحليل مختصر لسنة 2004 و 2005 ، فقد صرح السيد لبيب أن الصادرات خارج المحروقات في تطور فلقد قدرت ب 69.7 في عام 2005 و بالتدقيق بلغت 224 مليون دولار أمريكي من سبتمبر إلى نوفمبر 2005 بالمقابل في سنة 2004 فقد بلغت 2008 مليون دولار أمريكي ، كما قدرت حصة الإتحاد الأوروبي من الصادرات في سنة 2005 ب 56.10 % ، أما في سنة 2004 فقد بلغت 68.75 % [172]ص39.

أما فيما يتعلق بتطور التجارة خلال الربع الأول من سنة 2006 مقارنة بالربع الأول من 2005 ، فقد صرح بها كما يلي : [173]

- انتقل حجم الواردات من 5.388 % مليار دولار الربع الأول 2005 إلى 5.113 مليار دولار الربع الأول 2006 أي بانخفاض قدرة - 5.10% .
- انتقل حجم الصادرات من 10.296 ( الربع الأول 2005 ) إلى 12.336 مليار دولار ( خلال الأول 2006) أي زيارة قدرها 20.13 % .
- أما فائض الميزان التجاري فقد إنتقل من 4.881 % إلى 7.223 مليار دولار أي زيادة قدرها +48 % .

### 1.3.2.3. ملخص حول تطور المبادلات الخارجية لسنة 2006 :

لقد سجل ما يلي :

- تحولت قيمة الواردات من 20.357 مليار دولار أمريكي إلى 21.005 مليار دولار أمريكي ، أي بزيادة قدرها ب 3.18 % .
- تحولت قيمة الصادرات من 46.001 إلى 52.882 مليار دولار أمريكي ، أي بزيادة قدرت ب 14.83 % وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار البترول .
- تحول فائض الميزان التجاري من 5.6442 إلى 31.817 مليار دولار أمريكي ، أي بزيادة قدرت ب 24.07 % وفيما يلي يتم التطرق بالتفصيل للواردات و الصادرات الجزائرية خلال سنة 2006 [173].

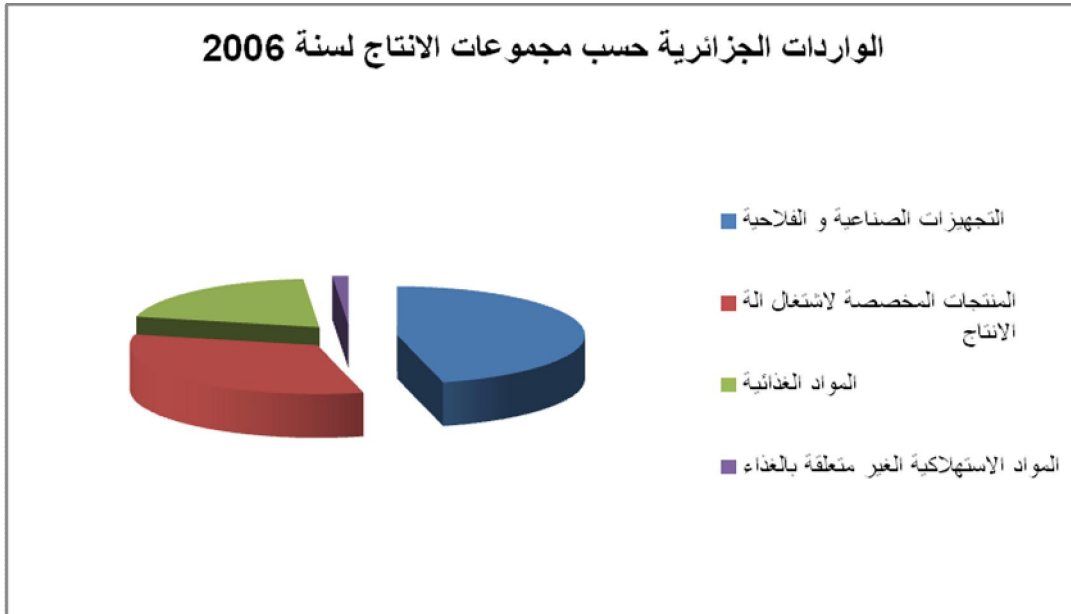
### أولا : الواردات .

فمن خلال الواردات ، سوف نقوم بعرض الواردات حسب أكبر مجموعات ثم نقوم بتصنيف الواردات حسب المناطق الاقتصادية .

أ / - الواردات حسب أكبر مجموعات الإنتاج كما يلي :

- \* مجموعة التجهيزات الصناعية و الفلاحية : تحتل المرتبة الأولى ب 8.43 مليار دولار أمريكي ، أي بما يعادل 40.15 % من مجموع الواردات لسنة 2006 ويتعلق هذا بما يلي :
- مركبات نقل الأشخاص و السلع 1800 مليار دولار أمريكي .
- أنابيب ومقاطع مقعرة من الحديد و الفولاذ 709 مليون دولار أمريكي .

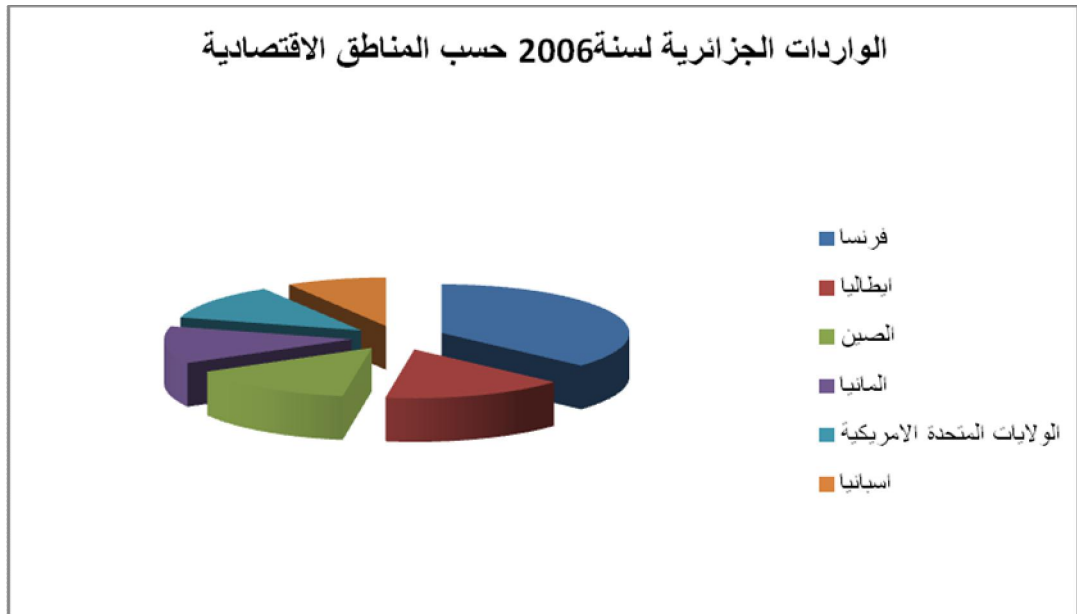
- آلات كهربائية للمها تفة 309 مليون دولار أمريكي .
  - أجهزة الإعلام الألي 248 مليون دولار أمريكي .
  - جررات 293 مليون دولار أمريكي .
  - محركات نفائة ومروحية 238 مليون دولار أمريكي .
  - عتاد للأشغال العمومية 231 مليون دولار أمريكي .
  - \*مجموعة المنتجات المخصصة لأشغال أله الإنتاج : تحتل المرتبة بقيمة 5,93 مليار دولار أي 28,26% من مجموع واردات سنة 2006 ، تتكون من :
    - مواد البناء : قضائب من حديد و الفولاذ و المتصهرة منها 530 مليون دولار أمريكي .
    - الخشب 350 مليون دولار أمريكي .
    - زيوت مخصصة للصناعة الغذائية 288 مليون دولار أمريكي .
  - \*مجموعة المواد الغذائية : تحتل الغذائية : تحتل المرتبة بقيمة 3,68 مليار دولار أمريكي ، أي 17,52% من مجموع الواردات لسنة 2006 ، وتتكون من :
    - السميد و الدقيق 1.227 مليار دولار أمريكي .
    - حليب ومنتجات لبنية 655 مليون دولار أمريكي .
    - سكر 420 مليون دولار أمريكي .
    - البين و الشاي 167 مليون دولار أمريكي .
    - لحوم 153 مليون دولار أمريكي .
    - حبوب جافة ، وغير ذلك 137 مليون دولار أمريكي .
  - \*مجموعة المواد الاستهلاكية الغير متعلقة بالغذاء : تحتل المرتبة الرابعة بقيمة 2,95 مليار دولار أمريكي ، أي 14,07% من مجموع واردات 2006 ، تتعلق ب :
    - الأدوية 1,068 مليار أمريكي .
    - آلات الإصدار الموصلة البرقية اللاسلكية 204 مليون دولار أمريكي .
    - أجهزة و لواحق السيارات 163 مليون دولار أمريكي .
- والشكل الموالي يبين لنا الواردات الجزائرية لسنة 2006 حسب مجموعات الإنتاج .



**شكل(24) : الواردات الجزائرية حسب مجموعات الإنتاج لسنة 2006 [174].**

ب/- تصنيف الواردات حسب المناطق الاقتصادية :

- فإن تبادلنا مع الإتحاد الأوروبي تزايد ب 4,20 % مقارنة بسنة 2005، فقد قدر ب: 11,67 مليار دولار أمريكي في سنة 2006 . ويتمثل كما يلي :
- ❖ فرنسا: 4,321 مليار دولار أمريكي أي 20,57 من مجموع الواردات ، وتمثلت في المنتجات التالية : ( الآلات و الأجهزة ، السيارات، المركبات الصناعية،المنتجات الصيدلانية،الزراع)؛
  - ❖ إيطاليا: 1,857 مليار دولار أمريكي أي 8,84 من مجموع الواردات وذلك في : (مولودات البخار،الماكنات،الآلات والأجهزة)؛
  - ❖ الصين: 1,701 مليار دولار أمريكي أي 8,10 % من مجموع الواردات ، وذلك في (المكنات ، الآلات الإلكترونية ، الجرارات ، السيارات ) ؛
  - ❖ ألمانيا : 1,462 مليار دولار أي 6,96 % من الحجم الإجمالي للوردات ، والمنتوج متمثلة في الماكنات ، الآلات و الأجهزة؛
  - ❖ الولايات المتحدة الأمريكية : 1,417 مليار دولار أمريكي أي 6,75 % ، وتغطي أساسا الزروع ؛
  - ❖ إسبانيا : 1,017 مليار دولار أمريكي 4,84 % من الحجم الإجمالي للواردات ، وتتمثل المنتجات في منتجات صيدلة أوراق ورق مقوى ، مولدات بخار ، ماكنات ، آلات جاهزة ) ؛
  - ❖ اليابان : 709 مليون دولار أمريكي أي 3,38 من الحجم الإجمالي للواردات، وتتكون المنتوجات الأساسية من : منقوشات من المطاط ، ماكنات ، آلات وأجهزة ، سيارات جرارات ، درجات وعربات أخرى ؛
  - ❖ تركيا : 707 مليون د.أ أي 3,37 % من الحجم الإجمالي للواردات ، وتتكون أهم المنتوجات ، أساسا من المنتجات الصيدلانية ، مكناات آلات و أجهزة ؛
  - ❖ الأرجنتين : 631 ملون دولار أمريكي ن أي 3 % من الحجم الإجمالي للواردات ، وتتكون أهم المنتجات أساسا من : زروع ، حليب و منتجات لبنية ؛
  - ❖ بلجيكا : 527 مليون د أ ، أي 2,51 من الحجم الإجمالي للواردات ، وتتكون أهم المنتوجات أساسا من زروع ، حليب ومنتجات لبنية .  
و الشكل الموالي ، يبين لنا:



**شكل (25): الواردات الجزائرية لسنة 2006 حسب المناطق الاقتصادية. [174]**

## **2-الصادرات :**

- 1-2 / الصادرات حسب أكبر مجموعات الإنتاج ، تظهر كالتالي :
- صادرات المحروقات : مازالت تمثل المبيعات الأساسية للجزائر ف بالخارج بقيمة 51,756 مليار دولار أمريكي ، أي 97.98 % من الحجم الإجمالي للصادرات خلال سنة 2006 ؛



-صادرات خارج المحروقات : تبقى ثانوية وذلك ب 2,02 % فقط من الحجم الإجمالي للصادرات ، أي 1,07 مليار د.أ.

تتكون كذلك ، المواد الخارجية عن المحروقات ، من اثنتا عشر مادة ، الأهم تصديرا ، وهي :

\*الزيوت ومنتجات أخرى ناجمة عن تقطير الزفت : 269,4 مليون دولار أمريكي ، أي 25,28 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات ، محلول النشادر ، المنعدم من الماء : 156,6 مليون د.أ ، أي 14,69 من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات ؛

\*نفايات وخردوات الحديد المسبوك لو الفولاذ : : 126,1 مليون دولار أمريكي ن أي 11,83 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات ؛

\*نفايات وخردوات النحاس : 95,1 مليون د.أ ، أي 8,92 من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات؛

\*الزنك الخام : 81,09 مليون د.أ أي 7,61 من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات؛

\*المحروقات الحلقية : بلغت 53,1 دولار أمريكي أي 4,99 من الصادرات خارج المحروقات؛

\*فوسفات الكالسيوم الطبيعي : 37,8 مليون د.أ أي 3,55 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات ؛

\*كحول لا حلقى ومشتقاته : 31,69 مليون دولار أي 2,97 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات؛

\*هيدروجين وغاز نادر : 25,6 مليون د.أ 2,40 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات؛

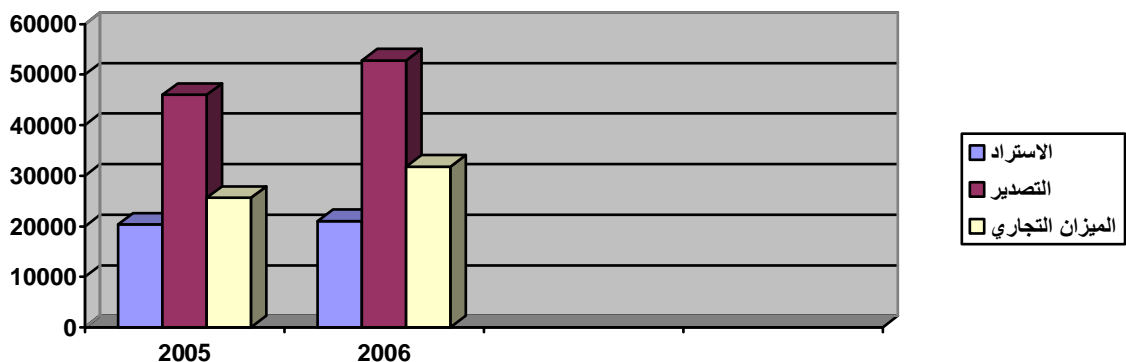
\*اللدائن المستخلصة من الاثنتين : 24 مليون د.أ ، أي 2.26 % من الصادرات الخارجة عن قطاع المحروقات ؛

\*نفايات الألمنيوم : 21,3 مليون د.أ أي 2 % من الواردات الخارجة عن قطاع المحروقات .

و الجدول الموالي يبين لنا مقارنة للميزان التجاري (2006-2005).

الوحدة بالمليون الدولار الأمريكي :

المجموعات الإنتاجية	2005	2006	نسبة التطور %
الإستيراد	20357	21005	3,18
التصدير	46001	52822	14,83
الميزان التجاري	25644	31817	24,07



شكل (26): تطور الميزان التجاري ( 2005 - 2006 ). [174]

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن الجزائر قد حققت فائضا في الميزان التجاري، نتيجة للتطور الملحوظ الذي سجلته الصادرات الوطنية مقارنة بالواردات حيث قدرت نسبة التطور في التصدير بنسبة 14.83 بالمائة، فقد قدر الميزان التجاري تطوره بنسبة 24.07 بالمائة .  
و لكي يمكننا الحكم على أسباب هذه التغيرات التي عرفتها الصادرات الوطنية خلال هذه الفترة، يتوجب علينا أن نتمكن من معرفة نوعية المنتجات المصدرة خلال هذه الفترة خاصة.  
و فيما يلي نقدم أهم المنتوجات خارج قطاع المحروقات المصدرة خلال 2006.

**الجدول رقم (10): المنتوجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2006. [175]**  
الوحدة: بالدولار المليون أمريكي.

معدل التطور ( % )	2006		2005		تعيين المنتج
	النسبة %	القيمة بالدولار	النسبة %	القيمة بالدولار	
- 14,21	25,28	269,45	34,63	314,09	الزيوت و المواد الأخرى الآتية من تقطير الزيت
- 0,08	14,69	156,64	17,28	156,77	النشادر المنزوعة الماء
19,76	11,83	126,15	11,61	105,34	نفايا وبقايا المواد السببكية الحديد و الصلب
92,80	8,92	95,11	5,44	49,33	نفايا وبقايا النحاس
113,11	7,61	81,09	4,20	38,05	الزنك في الحالة الخامة
92,93	7,42	79,1	4,52	41	المواد المصفحة من الحديد و الصلب
431,70	4,99	53,17	1,10	10	الفحوم الحلقية
81,07	3,55	37,79	2,30	20,87	فوسفات الكالسيوم الطبيعي
32,76	2,97	31,69	2,63	23,87	كحولات غير حلقية
-11,60	2,40	25,6	3,19	28,96	الهيدروجين
66,55	2,26	24,05	1,59	14,44	بولمير الإيثيلين في الحالة الابتدائية
433	2	21,32	0,44	4	بقايا وبقايا الألمنيوم
24,10	93,92	1001,16	88,94	806,72	المجموع الجزئي
17,53	100	1066	100	907	المجموع

**2.3.2.3. ملخص حول المبادلات الخارجية خلال السداسي الأول لسنة 2007 :**

**إحصائيات التجارة الخارجية :**

\* انتقلت قيمة الواردات من 21,456 إلى 27,439 مليار دولار أمريكي ، أي ما يعادل ارتفاع قدره 27,88 % ؛

\* انتقلت قيمة من 54,613 إلى 59,518 مليار دولار أمريكي ما يعادل ارتفاع قدره 8,98 %؛

\*انتقل الميزان التجاري من 33,157 مليار دولار أمريكي ، أي ما يعادل انخفاض نسبة 3,25 % .

### أولاً: الواردات.

1-تتمثل أهم مجموعات المنتجات المستوردة كمايلي:

❖ تنصدر تشكيلة التجهيزات الصناعية والفلاحية : على رأس القائمة في المرتبة الأولى بمبلغ 10,096 مليار دولار أمريكي ، ما يعادل نسبة تقدر ب 36,79 % من مجموع الواردات في السداسي الأول لسنة 2007 مقابل 8,624 مبلغ 4,298 مليار دولار أمريكي تم تسجيلها خلال سنة 2006 ، ما يمثل ارتفاع نسبه 17,07 % ؛

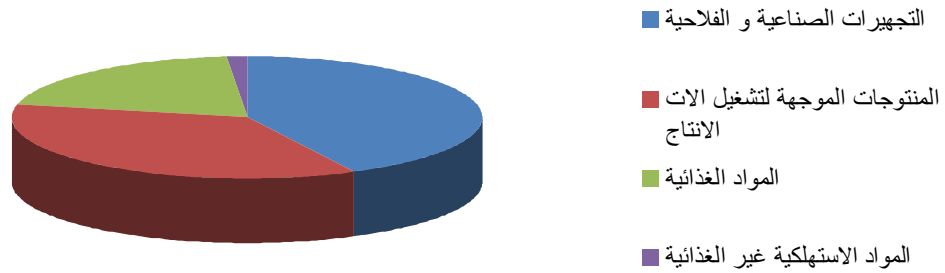
ويتعلق الأمر خصوصا بوسائل نق للأشخاص والبضائع ( التي تمثل قيمة 2,169 مليار دولار أمريكي) ، أجهزة كهربائية للاتصال و التلغراف السلكي ( بمبلغ 416 مليون دولار أمريكي ) آلات الأشغال العمومية (بمبلغ 340 مليون دولار أمريكي ) ، جرارات ( بمبلغ 292 مليون دولار أمريكي ) ، الخردوات و الحنفيات ( بمبلغ 279 مليون دولار أمريكي ) ، آلات و أجهزة تقنية و غرلة الأراضي ( بمبلغ 259 مليون دولار أمريكي ) ، وأنايب (بمبلغ 227 مليون دولار أمريكي ) وأجهزة آلية لمعالجة المعلومات ( بمبلغ 220 مليون دولار أمريكي ) .

❖ تحتل المنتجات الموجهة لتشغيل آلات الإنتاج : المرتبة الثانية 8,508 مليار دولار أمريكي ، ما يعادل نسبة 31,01 % من الواردات الإجمالية خلال سنة 2007 ، مقابل مبلغ 6,021 مليار دولار تم تسجيله خلال سنة 2006 مع نسبة ارتفاع مقدره ب 41,31 % و التي تتمثل أساسا في مواد البناء ، الأنابيب و القنوات المقعرة من حديد أو الفولاذ ( بمبلغ 1,190 مليار دولار أمريكي ) ، قضبان من الحديد أو الفولاذ (بمبلغ 995 مليون دولار ) الخشب ( بمبلغ 594 مليون دولار أمريكي ) ، الزيوت الموجهة للصناعة الغذائية (بمبلغ 415 مليون دولار) ، أجزاء البناء ( بمبلغ 333 مليون دولار) ، رقائق من الحديد أو من الفولاذ( بمبلغ 251 مليون دولار أمريكي) و البوليبثين ( بمبلغ 212 مليون دولار أمريكي ) ؛

❖ تشغل المواد الغذائية المرتبة الثالثة : من المجموع الكلي للواردات بمبلغ 4,827 مليار دولار أمريكي ، ما يمثل نسبة قدرها 17,59 % من مجموع الواردات لسنة 2007 ، في حين بلغت في عام 2006 ما قيمته 3,800 مليار دولار أمريكي، مسجلة بذلك ارتفاع نسبه 27,03 % و المتمثلة في الحبوب( بمبلغ 1,890 مليون دولار أمريكي) ، الحليب ومشتقاته ( بمبلغ 1,890 مليون دولار أمريكي ) ، السكر و المسكرات ب 428 مليون دولار ، القهوة و الشاي ب( 252 مليون دولار) البقول الجافة ب( 237 مليون دولار أمريكي ) و اللحوم ( ب 141 مليون دولار أمريكي)؛

❖ تحتل مجموعة مواد الاستهلاكية : غير الغذائية المرتبة الرابعة بمبلغ 4,008 مليار دولار أمريكي ، ممثلة بذلك نسبة 14,61 % من إجمالي واردات سنة 2007 مقابل 3,001 مليار دولار سجلت سنة 2006 بنسبة ارتفاع قدرها 33,11 % وتتعلق هذه المواد أساسا في الأدوية ( بمبلغ 1,385 مليار دولار أمريكي ) ، لوازم السيارات ب 333 مليون دولار أجهزة البث و الإرسال بمبلغ 296 مليون دولار أمريكي ، أجهزة التلفاز 111 مليون دولار المبردات و أجهزة التجميد بمبلغ 98 مليون دولار أمريكي إضافة أي مصنعات أخرى من الحديد و الفولاذ (بمبلغ 65 مليون دولار أمريكي) .  
ينبغي الإشارة إلى أن كل المنتجات شهدت زيادات معتبرة في النسب ، و الشكل الموالي يبين ما سبق ذكره.

## المنتجات المستوردة لسنة 2007



**شكل رقم (27): المنتجات المستوردة لسنة 2007. [174]**

- 2-1- أما الواردات حسب المناطق الجغرافية فلقد تمثلت فيما يلي :
- شهدت وارداتنا من الإتحاد الأوروبي زيادة بنسبة 21,17 % حيث انتقلت من 11,729 مليار دولار المسجلة سنة 2006 إلى 14,212 % مليار دولار أمريكي خلال سنة 2007 .
- يتمثل تصنيف واردتنا الإحدى عشر الأوائل ، فيما يلي :
- ❖ فرنسا : بمبلغ 4,596 مليار دولار أمريكي ما يعادل 16,75 % من إجمالي الواردات تتمثل أساسا في المنتجات التالية :
  - الآلات و الأجهزة ، السيارات ، العربات الصناعية ، المنتجات الصيدلانية و الحبوب حيث سجلت الواردات من فرنسا زيادة نسبتها 5,29 % مقارنة بنسبة 2006 .
  - ❖ إيطاليا : بمبلغ 2,368 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 8,63 % من إجمالي الواردات المتمثلة في المنتجات التالية : الراجل ، آلات و أجهزة ارتفعت الواردات الآتية من إيطاليا بنسبة 1,11 % مقارنة بسنة 2006.
  - ❖ الصين : بمبلغ 2,297 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 8,37 % من إجمالي الواردات المتمثلة أساسا في الآلات و الأدوات الكهربائية ، الجرارات و السيارات ، شهدت الواردات الصينية ارتفاعا يقدر بنسبة 34,48 % مقارنة بنسبة 2006.
  - ❖ الولايات المتحدة الأمريكية : بمبلغ 2.272 مليون دولار أمريكي، أي بنسبة 8.28 % من إجمالي الواردات ، فلقد سجلت ارتفاعا بنسبة 60% مقارنة بسنة 2006 .
  - ❖ ألمانيا: بمبلغ 1.764 مليار دولار أمريكي أي بنسبة 6.43% من الحجم الكلي للواردات و التي تتمثل في الآلات و الأجهزة ، فقد سجلت الواردات ارتفاعا يقدر ب 19% مقارنة بسنة 2006.
  - ❖ إسبانيا: بمبلغ 1.548 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 5.64% من الحجم الكلي للواردات و التي تتمثل أساسا في المنتجات الصيدلانية و الورق المقوى، الأجهزة و الآلات و قد سجلت الواردات الآتية من إسبانيا ارتفاعا نسبته 51% بالمقارنة مع سنة 2006.
  - ❖ اليابان: بمبلغ 1.058 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 3.86 % من الحجم الكلي للواردات التي تتمثل في المصنوعات المطاطية ، الآلات و الأجهزة و السيارات و الجرارات و الدراجات و مركبات أخرى. سجلت ارتفاعا بنسبة 49% مقارنة بسنة 2006.
  - ❖ تركيا: بمبلغ 955 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 3.48% من الحجم الإجمالي للواردات التي تتمثل في المنتجات الصيدلانية و الأجهزة و الآلات. سجلت الواردات التركية ارتفاعا بنسبة 34% مقارنة بسنة 2006.

- ❖ الأرجننتين: بمبلغ 880 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 3.21% من الحجم الكلي للواردات و التي تتمثل في الحبوب و الحليب و مشتقاته مسجلة نسبة ارتفاع قدرها 40% مقارنة بسنة 2006.
  - ❖ الجمهورية الكورية : بمبلغ 808 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 2.94% من الحجم الكلي للواردات التي تتمثل في المنتجات التالية:المراجل، الآلات و الأجهزة الكهربائية حيث سجلت الواردات الكورية ارتفاعا نسبته 81% بالمقارنة مع سنة 2006.
  - ❖ بلجيكا : بمبلغ 712 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 2.59% من الحجم الكلي للواردات ، و تتمثل أهم المنتجات و تتمثل أهم المنتجات المستوردة في الحبوب و الحليب و مشتقاته، و قد سجلت الواردات البلجيكية نسبة ارتفاع تقدر ب 35% بالمقارنة مع سنة 2006.
- و الشكل الموالي يبين ما تم ذكره سابقا.



**شكل رقم (28): الواردات الجزائرية لسنة 2007 حسب المناطق الاقتصادية. [174]**

## **2-الصادرات :**

- تبقى المحروقات تنصدر أهم مبيعات الجزائر نحو الخارج بمبلغ 206, 58 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 97,80 من الحجم الكلي للصادرات خلال سنة 2007 ، مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 8,94 % بالمقارنة 2006 .
- أوضحت نسب تصنيف صادراتنا حسب المناطق الاقتصادية أن الإتحاد الأوروبي يشغل موقعا مهما بمبلغ 29,027 مليار دولار أمريكي ما يعادل 49 % من إجمالي الصادرات بارتفاع طفيف قدره 0,96 % بالمقارنة مع سنة 2006 .
- يرد توزيع نسب الصادرات حسب الدول المتعاملة مع الجزائر كما يلي :
- ❖ الولايات المتحدة الأمريكية : بمبلغ 15,887 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 26,69 % من إجمالي الصادرات مسجلة بذلك ارتفاعا نسبته 7 % مقارنة بنسبة 2006 ؛
  - ❖ إيطاليا : بمبلغ 8,943 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 15,03 من إجمالي الصادرات ، مسجلة انخفاضا بنسبة 3,98 % مقارنة بسنة 2006 ؛
  - ❖ إسبانيا : بمبلغ 5,987 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 10,06 % من إجمالي الصادرات مسجلة ارتفاعا طفيفا بنسبة 0,07 % مقارنة بسنة 2006 ؛
  - ❖ كندا : بمبلغ 4,621 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 7,76 % مسجلة ارتفاعا بنسبة 29,11 % مقارنة بسنة 2006 ؛
  - ❖ فرنسا : بمبلغ 4,460 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 7,49 % من الحجم الكلي للصادرات مسجلة انخفاضا نسبته 2,43 % مقارنة بسنة 2006 ؛
  - ❖ هولندا : بمبلغ 4,139 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 6,95 % من المجموع الكلي للصادرات

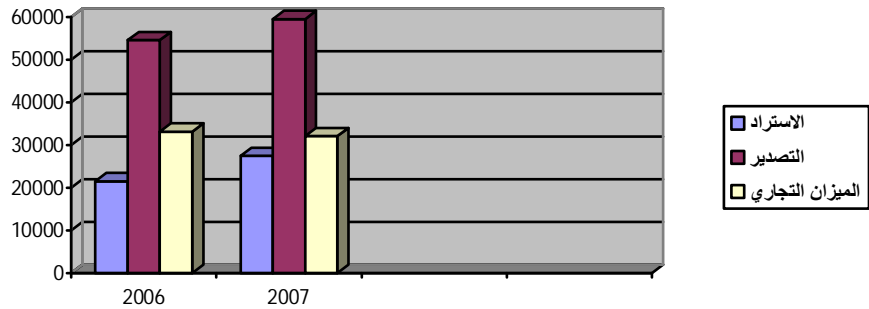
- ❖ مسجلة ارتفاعا ملحوظا نسبته 45,48 % بالمقارنة مع سنة 2006 ؛
- ❖ تركيا : بمبلغ 2,323 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 3,90 % من الحجم الكلي للصادرات ، مسجلة ارتفاعا نسبته 62,24 % مقارنة بسنة 2006؛
- ❖ البرازيل : بمبلغ 1,676 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 2,82 من الحجم الكلي للصادرات مسجلة بذلك ارتفاعا نسبته 11,42 مقارنة بسنة 2006 ؛
- ❖ بريطانيا العظمى : بمبلغ 1,479 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 2,48 بنسبة انخفاض بلغت 20,37 مقارنة بسنة 2006 ؛
- ❖ البرتغال : بمبلغ 1,286 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 2,48 من الحجم الكلي للصادرات مسجلة نسبة انخفاض قدرها 20,37 مقارنة بسنة 2006 ؛
- ❖ بلجيكا : بمبلغ 1,405 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 2,36 % من إجمالي الصادرات مسجلة بذلك انخفاضا نسبته 29,68 % بالمقارنة مع سنة 2006 .

## 2.2 – تتمثل الصادرات خارج المحروقات ، فيما يلي :

- تبقى الصادرات خارج المحروقات مهمشة في حجم ضئيل نسبته 2,2 % فقط من الحجم الكلي للصادرات أي ما يعادل ما قيمته 1,312 مليار دولار أمريكي مسجلة بذلك ارتفاع يقارب 11 % مقارنة بسنة 2006 . تتمثل أهم المنتوجات العشرة المصدرة خارج المحروقات فيما يلي :
- ❖ الزيوت و المواد الأخرى المستخلصة من تقطير الزفت بمبلغ 326 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 24,83 % من الصادرات خارج المحروقات ، مسجلة ارتفاعا نسبته 297,50 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ الأمونياك محلول النشادر المنعدم من الماء : بمبلغ 182 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل 13,85 % من الصادرات خارج المحروقات مسجلة ارتفاعات قدره 13,75 مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ المواد الحديدية المصفحة : بمبلغ 113 مليون دولار أي 8,60 % من إجمالي الصادرات خارج المحروقات بانخفاض 4,23 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ النفايات و بقايا النحاس : بمبلغ 77 مليون دولار أي بنسبة 5,85 % من الصادرات خارج المحروقات بانخفاض نسبته 23,76 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ الزنك على شكله الخام : بمبلغ 65 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل 4,97 % من الصادرات خارج المحروقات خارج مسجلا انخفاضا يقدر ب 19,75 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ الكحولات اللاحقية : بمبلغ 37 مليون دولار أي بنسبة 2,85 % من الصادرات خارج المحروقات بارتفاع 19,35 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ غازات الهيدروجين و الأرغون : بمبلغ 30 مليون أي بنسبة 2,29 % من الصادرات خارج المحروقات بارتفاع مقدر 20 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ عجلات مطاطية جديدة : بمبلغ 23 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 1,76 % من الصادرات خارج المحروقات ، مسجلة بذلك ارتفاع نسبته 21,05 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ التمور : بمبلغ 23 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل 1,72 % من الصادرات خارج المحروقات ، مسجلة بذلك ارتفاعا نسبته 15 % مقارنة بسنة 2006 .
- ❖ المياه المعدنية و الغازية : بمبلغ 17 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل 1,29 % من الصادرات خارج المحروقات ، مسجلة بذلك ارتفاعا واضحا بنسبة 143 % مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2006 . و الجدول الموالي يبين لنا تطور الميزان التجاري لسنة 2006-2007 كما يلي :

**الجدول (11): تطور الميزان التجاري لسنة 2006-2007. [175]**

المجموعات الإنتاجية	عام 2006	2007	نسبة التطور
الإستيراد	21456	27439	27,88
التصدير	54613	59518	8,98
الميزان التجاري	33157	32079	- 3,25



**شكل رقم (29): تطور الميزان التجاري (2006-2007). [174]**

**1 : الاستيراد :** سجلت ارتفاع قدرت بأكثر من 27,88 مقارنة مع عام 2006 ، حيث كانت 21,45 مليار دولار أمريكي و أصبحت 27,43 مليار دولار أمريكي. و فيما يلي نبين الواردات حسب المجموعات الإنتاجية:

**الجدول رقم(12): الواردات الجزائرية حسب المجموعات الإنتاجية لسنة 2006-2007. [175]**

معدل التطور	عام 2007		عام 2006		مجموعات الإنتاجية
	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
27,03	17,59	4827	17,71	3800	الوسائل الغذائية
41,31	31,01	8508	28,06	6021	الوسائل الخاص بالإنتاجية
17,07	36,79	10096	40,19	8624	وسائل التجهيزات
33,11	14,61	4008	14,03	3011	وسائل الاستهلاك غير الغذائية
27,88	100	27439	100	21456	المجموع

## 2 : التصدير .

تتمثل أهم المنتوجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال عام 2007 .

### الجدول رقم (13): أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2007. [175]

الوحدة : بالمليون دولار أمريكي .

عام 2007		عام 2006		تعيين المنتج
النسبة المئوية %	القيمة بالدولار	النسبة المئوية %	القيمة بالدولار	
24,83	326	6,93	82	الزيوت و المواد الأخرى الآتية من تقطير الزيت
13,85	182	13,51	160	النشادر المنزوعة الماء
8,60	113	9,97	118	المواد المصفحة من الحديد
				نقايا وبقايا النحاس
5,85	77	8,53	101	الزئبق في الحالة الخامة
4,97	65	6,84	81	كحولات غير حلوقية
2,85	37	2,62	31	الهيدروجين
2,29	30	2,11	25	دواليب مطاطية
1,76	23	1,60	19	تمور
1,72	23	1,69	20	المياه ، بما في ذلك المياه المعدنية
1,29	17	0,59	7	
68,02	892	54,39	644	المجموع الجزئي
100	1321	100	1184	المجموع

### 3.3.2.3. ملخص حول تطور المبادلات الخارجية لبدأية سنة 2008 :

وهذا للشهرين الأولين من سنة 2008 فقط كما يلي : [173]  
لقد سجلت حصيلة التجارة الخارجية الجزائرية فائض بقيمة 7,53 مليار دولار خلال جانفي وفيفري من سنة 2008، مقابل 4,16 مليار دولار من نفس الفترة خلال سنة 2007 .



فلقد بلغت صادرات الجزائر 12,66 مليار دولار بزيادة قدرها 50,62 % مقارنة بالشهرين الأولين ل 2007 ، بينما الواردات بنسبة 20,29 % بالغة ما مجموع 5,13 مليار دينار جزائري .  
أحرزت الصادرات من المحروقات كما جرت عليه العادة، على 98,19 % محققة مدخولا بالعملية الأجنبية قدره 12,43 مليار دولار الشهرين الماضيين مسجلة تطورا بنسبة 51,16 % .  
أما الصادرات خارج المحروقات فقد بلغت 1,81 % من الحجم الكلي للصادرات ممثلة ما يعادل قيمته 229 مليون دولار .

ففيما يخص المنتجات المستوردة ، فتمثلت في مجموعة التجهيزات الصناعية تشغل رأس القائمة بنسبة 42,33 % من الحجم الكلي للواردات بقيمة تقدر ب 2,16 مليار دولار .

أما المنتجات المصدرة خارج المحروقات ، فتمثلت في :

- المنتجات النصف جاهزة بمبلغ 166 ملايين دولار.

- مواد الخام 41 ملايين دولار.

- مواد التجهيز الصناعي 5 ملايين دولار.

- المنتجات الموجهة للاستهلاك 2 مليون دولار .

وفي إطار الصادرات الجزائرية ، فقد انتقد منسق العلاقات الاقتصادية الجزائرية – الألمانية ، السيد أندرياس هيروجونروتر الإجراءات الإدارية المعمول بها في الجزائر فيما يخص الاستثمار و التصدير وهذا الأمر ما جعل تتأخر في مجال التصدير مقارنة مع جيرانها ، كما أضاف بأن النتائج التي يحققها الجزائر في مجال التصدير بالضعيفة ، مقارنة بالمغرب الذي تبلغ صادراته سنويا أزيد من 4 ملايين أورو بينما لا تتجاوز صادرات الجزائر 800 مليون أورو [176]ص05.

### 4.2.3. الدولة الجزائرية و تشجيع التصدير:

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب أولا لإبراز معوقات التصدير التي تواجهها مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية ، ثم نعرض أهم برامج تشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات للمنتجات الجزائرية.

### 1.4.2.3. معوقات التصدير في الجزائر:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكننا حصر المعوقات فيما يلي:

- ضعف تنافسية المؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية أو الخارجية .
- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة التي تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية.
- صعوبة الحصول على القروض البنكية و دخول الأسواق المالية.
- العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطها.
- مشكلة التمويل .
- المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الجزائرية.
- قلة عدد المسيرين ، التقنيين والمختصين في التسويق.

بالإضافة إلى وجود عوائق أخرى متمثلة في: [177]ص169-170

1- نمط التسيير الموروث: باعتبار أن المؤسسة العمومية تشكو من عمالة زائدة و توظيف عشوائي لا يراعي الكفاءة، ووجدت المؤسسة نفسها غير قادرة على توظيف إطارات كفاه، كما أنها غير قادرة على التخلص من إطاراتها و التي ليست لديها تقنيات التسيير و الكفاءة اللازمة لمواجهة المنافسة و متطلبات الزبائن. كما أن نمط التسيير الموروث و المتمثل في البيروقراطية و انعدام المبادرة جعل المؤسسة حبيسة هذا النمط الذي لم يأخذ بعين الاعتبار الفكر الاستراتيجي و دراسة البدائل الإستراتيجية التي عن طريقها يمكن للمؤسسة العمومية مواجهة تحديات المحيط الجديد .

2- ضعف التكاليف: وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها أمام ضغط كبير للتكاليف، مما اثر على خياراتها الإستراتيجية، خاصة و أن هذه التكلفة تعود إلى فترة الانفتاح، خاصة من ناحية تكلفة اليد العاملة أين كان لديها فائض كبير في العمالة، مما اثر سلبا من ناحيتين: من ناحية عدم قدرتها على توظيف إطارات كفاء هي في أمس الحاجة إليها خاصة في مجال التسويق و الإدارة، و من ناحية أخرى هي غير قادرة على التحكم في الأسعار لارتفاع تكاليفها مما جعل أسعارها مرتفعة و غير قادرة على منافسة المنتج الدولي من ناحية السعر.

3- التغير التكنولوجي: إن سبب عدم مواكبة المؤسسة الجزائرية للمحيط الجديد جعلها تتخلف عن التطور التكنولوجي و بقيت رهينة مشاكلها الداخلية، مما زاد من تكاليف الوحدة المنتجة من جهة، و من جهة أخرى لم تستطع التغيير حتى في إصلاح المنتج أو حتى الغلاف مما جعل المنتج الجزائري غير قادر على المنافسة الدولية. بالإضافة إلى ذلك انعدام البحث و التطوير بالمؤسسة العمومية و عدم القدرة على اكتساب التكنولوجيا الجديدة التي تمكن من تخفيض التكلفة لأنها لا تحتاج إلى يد عاملة كثيرة و تؤدي إلى إنتاج منتجات بأداء أحسن بكثير.

4- غياب التكوين: رغم أهمية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد و رغم النقص الملحوظ في مجال التكوين حول تقنيات التصدير و اقتحام الأسواق الدولية لدى مسيري المؤسسات الجزائرية عامة و خاصة، نجد أن هذا الجانب لم يحضى بأية عناية بدليل انه لا يوجد أي مدرسة أو معهد متخصص في هذا المجال مما جعل اغلب المؤسسات تفتقد إلى كوادر بشرية مؤهلة في مجال اقتحام الأسواق الدولية.

### 2.4.2.3. برامج تشجيع التصدير في الجزائر:

تتمثل أجهزة دعم التصدير خارج المحروقات في الجزائر، فيمايلي:

#### أولاً: الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية: PROMEX

الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة، الهدف من إنشائه هو تشجيع التبادل الخارجي و المساهمة في الرفع من الصادرات خارج المحروقات، تتعلق مهامه بتقديم المعلومات والاستشارة و دعم التصدير و ذلك من خلال قيامه بمايلي: [178]ص9-10

- 1- المشاركة في تطوير إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية.
- 2- رصد و تحليل أوضاع الأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية لتلك الأسواق.
- 3- تكوين و تسيير شبكة معلومات تجارية و بنوك المعطيات التي توضح تحت تصرف كل المتعاملين في ميدان التجارة الخارجية عند الاستيراد و التصدير.
- 4- إصدار و توزيع كل النشريات و المذكرات المتعلقة بسياق التجارة الدولية لفائدة المؤسسات.
- 5- إنشاء علاقات تبادل و تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة أو التي تمثل طرفا مقابلا في التجارة الخارجية.

#### ثانياً: الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة: CACI

الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة و تقوم بالمهام التالية:

- 1- دراسة الوضعية الاقتصادية للبلاد و تقديم آراءها للسلطات العمومية بشأن تنمية الاقتصادي الوطني.
- 2- تصدر كل وثيقة يقدمها أو يطلبها الأعران الاقتصاديون لاستعمالها خارج البلاد و توشرها و تصادق عليها.
- 3- التنظيم و المشاركة في جميع اللقاءات و التظاهرات الاقتصادية داخل الجزائر و خارجها.
- 4- تنجز كل الأعمال و الدراسات التي تساعد على ترقية المنتجات و الخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية.
- 5- تقترح أي تدبير يرمي إلى تسهيل عمليات تصدير المنتجات و الخدمات الوطنية و ترقيةها.
- 6- تقييم علاقات التعاون و التبادل و تبرم اتفاقات مع الهيئات الأجنبية المماثلة [179]ص19-21.

### ثالثا: الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX

هي شركة أسهم أنشئت بموجب العقد الموثق في 3 ديسمبر 1995 برأمال 250 مليون دج موزعة على حصص متساوية بين بنوك و شركات تأمين عمومية تتكفل بضمان المخاطر التالية: [180]ص435

- 1-المخاطر التجارية المرتبطة بالتصدير.
- 2-المخاطر السياسية و مخاطر عدم التحويل و مخاطر الكوارث الطبيعية على حساب الدولة و تحت مراقبتها.

### رابعا: المؤسسة الجزائرية للأسواق الدورية و المعارض: SAFEX

و هي ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة ONAFEX و ذلك في 24 ديسمبر 1990، تقوم بمايلي:

- 1-تنظيم أسواق دورية ، صالونات متخصصة و معارض ذات طابع محلي ، وطني أو دولي .
- 2-تنظيم لقاءات مهنية بالإضافة إلى تنظيم مشاركة جزائريين في تظاهرات تجارية في الخارج.
- 3-إصدار نشریات تجارية و اشهارية.

### خامسا: الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين: ANEXAL

تم إنشاء هذه الجمعية في 10 جوان 2001، من اجل حماية مصالح المصدرين الجزائريين و تسهيل نشاطهم، تكمن مهامها في :

- 1-تجميع المصدرين الجزائريين من اجل خلق فضاء للاستماع و تقديم الاقتراحات تخص عمليات التصدير.
- 2-مساعدة السلطات العمومية في تحديد و تنفيذ إستراتيجية تطوير الصادرات خارج المحروقات.
- 3-السماح لكل المشتركين بالمساهمة بخبراتهم و معارفهم من اجل تحسين الإجراءات المتعلقة بالصادرات.
- 4-تطوير علاقات التعاون و التبادل مع مؤسسات أجنبية مماثلة.

فيما يخص تشجيع التصدير من طرف الدولة الجزائرية [173]، فإن وزارة التجارة ترافق المتعاملين الاقتصاديين في توجهاتهم نحو الأسواق الدولية في إطار عملها المتعدد الأشكال لترقية الصادرات المختلفة عن المحروقات وذلك بإحضار الدعم المالي و التأطير عند مشاركتها في التظاهرات الاقتصادية بالخارج وقامت وزارة التجارة بتأسيس لجنة دائمة متعددة القطاعات سنة 1997 ، تتكلف بتنظيم مشاركات الجزائر الاقتصادية بالخارج .

وتضم هذه اللجنة أكثر من 15 عضوا و المتمثلة في :

- كل الوزارات المعنية وهيئات الدولة.

- بنك الجزائر .

- المديرية العامة للضرائب .

- الغرفة التجارية .

- الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين .

- الخطوط الجوية الجزائرية .

- المؤسسة الوطنية للنقل البحري .... الخ.

و تتمثل مهام هذه اللجنة فيما يلي :

- إعداد برنامج سنوي رسمي لمشاركة الجزائر في التظاهرات الاقتصادية بالخارج و الذي يعرض

السيد الوزير ثم يتم نشره على نطاق واسع .

- السهر على تطبيق هذا البرنامج حيث تجتمع هذه اللجنة حوالي كل 15 يوم ، وتقترح على السيد وزير

التجارة كل التدابير التي من شأنها تنظيم مشاركتنا في الخارج .

و في هذا الإطار أكد وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية مصطفى بن بادة، أن الحكومة و الوزارة تسعى جاهدة لإيجاد آلية دعم خاصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التسويق لمنتجاتها و ذلك بمنحها حوافز تتمثل في إعفاءات ضريبية و تسهيلات للحصول على القروض و الأراضي اللازمة لإقامة مشاريع عليها و توفير مناخ استثماري ملائم لها.

و في 2001/12/12 صدر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث يحدد من خلاله الإطار القانوني و التنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات ، و كذا آليات و أدوات ترقيتها و دعمها . فهذا القانون التوجيهي هدفه ، تحسين محيط الاستثمار الداخلي و الأجنبي المباشر و المساهمة في تحرير المبادرات الخاصة.

و الوزارة عملت على وضع حيز التنفيذ هذه الآليات التي صار بعضها عمليا ، و نجد هذا فيما يلي :

- ترقية المحيط للمؤسسات.
  - التنمية المحلية و مرافقة أصحاب المشاريع.
  - آليات و برامج دعم المؤسسات و الصناعة التقليدية.
- فيما يخص ترقية المحيط ، نجد أن محيط الجزائر يتميز بالكثير من المشاكل التي تؤخر نمو المؤسسات . ففي الجانب المالي و لتفادي مشكلة التمويل و صعوبة الحصول على القروض البنكية قامت الحكومة و الدولة الجزائرية بإحداث آليات مالية تتلاءم و خصوصية هذه المؤسسات ، فقد أعلن رئيس الجمهورية عن إنشاء مؤسستين ماليتين لتساهم في الحصول على القروض البنكية و المتمثلة في :
- \* صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات برأسمال قدره 30مليار دج.
  - \* صندوق ضمان القروض البنكية الموجهة للمؤسسات الذي انطلق فعليا في مارس 2004.

أما فيما يتعلق بالصادرات خارج المحروقات [181]، تتكون المنتوجات الرئيسية خارج المحروقات المصدرة من نصف مواد و مواد خام و غذائية و حصة صغيرة من ممتلكات التجهيزات الصناعية . فلقد أقيم لقاء بتنظيم وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ، حيث شارك فيه خبراء من البنك العالمي و ممثلين عن مختلف الدوائر و مؤسسات أرباب عمل و متعاملين اقتصاديين ، حيث صرح المنظمون أن هذا اللقاء يندرج في إطار مهمة استكشافية لخبراء البنك العالمي لإعداد دراسة بعنوان " مذكرة سياسة حول تنويع صادرات الجزائر "، و من أجل ضمان التنسيق القطاعي لهذه البعثة التي أقامت بالجزائر من الفاتح إلى الخامس مارس الجاري ، فقد تم إنشاء مجموعة عمل تتكون من ممثلين عن مختلف الوزارات و الهيئات المعنية على مستوى وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات المكلفة بتنسيق أشغال هذه الدراسة و التي من المقرر أن ترفع خلاصتها إلى السلطات العمومية قبل جوان 2008 ، و ستعتمد الدراسة على التغيير الهيكلي للجزائر خلال العشرية الثلاث الأخيرة لإعداد حسب خبراء البنك العالمي مؤشرات نمو الصادرات ، على أساس تحسين المنتوجات المصدرة حاليا و الرفع من الكميات المصدرة لهذه المنتوجات و تصدير منتوجات جديدة .

كما أقامت الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية " أليجيس " ، عدد نشاطات على المدى القريب أهمها :

- مرافقة حوالي 50 مؤسسة مصدرة.
  - إنشاء صندوق لدعم المصدرين .
  - دعم المؤسسات الجزائرية في مشاركتها في المعارض الدولية .
- و أوضح مسؤول أليجيس السيد محمد بنيني ، أن الوكالة سطرت برنامجا [160]، سمي " اوبتيم إكسبورت " والذي ستعرف خلاصة نتائجه شهر ماي المقبل ، يتمحور حول التكوين في مهن التصدير و الإعلام التجاري و استكشاف الأسواق الخارجية ، فقد سطر هذا البرنامج بالتعاون مع وزارة التجارة و الوكالة الفرنسية للتنمية .
- برنامج " اوبتيم إكسبورت " هو قائم على قيمته 2,5 مليون أورو ، و ينصب البرنامج على تجديد فروع الأسواق الخارجية التي قد تستفيد منها الجزائر بتنويع صادراتها فيها بغية إفتكاح حصص إضافية .
- كما أوضح كذلك ، بأن صندوق لدعم المصدرين سيتم إنشائه بمساهمة البنك العالمي و سيمول اعتمادا على اقتسام متكافئ للتكاليف بين المصدرين الجزائريين و البنك العالمي ، و سيوظف خدمة المتعاملين المشتركين في برامج تصدير محدد سطرتها أليجيس و المؤسسة المالية الدولية .

كما تطرق السيد "محمد بنيني" ، إلى مسألة إسهام البنوك في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر ، فقد صرح بأن بنك الجزائر شرع بتسهيل قواعد تحويل العملة الصعبة و مرافقة المؤسسات خارج الوطن مع تسهيل فتح مثليات للمؤسسات الجزائرية في الخارج قصد بيع منتجاتها ، ففي أبريل 2008 لقاء

يجمع البنوك التجارية و المصدرين الجزائريين وهذا لبحث مسألة تمويل الصادرات . كما صرح ، أن وزارة الشؤون الخارجية تجري مفاوضات لإبرام اتفاقات ثنائية للتبادل الحر متوقعا التوقيع على إتفاقات مع تونس وتركيا وهذا قبل نهاية الثلاثي الأول من سنة 2008 .

#### \*مشروع إستراتيجية سياسات الإنعاش الصناعي: [182]

لقد عقدت في أيام 26 و 27 و 28 فيفيري بالجزائر العاصمة ، الجلسات الوطنية الأولى للصناعة بمشاركة أزيد من 700 مختص إلى جانب متعاملين ورجال أعمال خبراء سعيا للتوصل إلى إعداد إستراتيجية صناعية وطنية تركز أساسا على ترقية الفروع الصناعية الأكثر قابلية لضمان نمو دائم و اندماج منسجم في الاقتصاد العالمي ، وهذا المشروع مقترح من طرف وزارة المساهمة وترقية الاستثمارات .

حيث بحثت في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ، المتمثلة في فروع الكيمياء و البترو كيمياء و الأسمدة والصناعات الغذائية ومواد البناء و الصناعة الإلكترونية و الصناعة الصيدلانية و الصناعة الميكانيكية وصناعة السيارات و التكنولوجيات للإعلام و الاتصال .

كما تطرقت إلى مواضيع عامة مثل المحيط الوطني للاستثمار و إعادة تأهيل لمؤسسات و المحيط الاقتصادي الدولي و ابتكار و سياسة الثروة البشرية وكذا التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال .

وهدف من هذا المشروع ، أن يكون بمثابة رسالة واضحة تعبر عن إرادة الجزائر في مساهمة إقتصادها لمتطلبات شمولية التبادلات على مستوى المعمورة وهذا ما صرح به الوزير حميد طمار ، وحسب ما جاء في نص المشروع فهدفه هو " جعل الجزائر تحتال مركزا تنافسيا فعالا وقادرا على خلق ثروة مضافة من خلال تعديل النظام الاقتصادي و تأهيل الثروة البشرية وتهيئة أفضل للمحيط " .

وحسب ما فاده المشرفون على هذا المشروع ، ينبغي على الجزائر أن تتحول من وضعية المصدر البسيط لموارد أولية طبيعية إلى دولة منتجة ومصدرة لمنتجات مصنعة بتكنولوجيا حديثة و بقيمة مضافة هامة قصد التصدي للمنافسة الدولية .

وفيما يلي ، سوف نتطرق إلى أهم نقاط المشروع التمهيدي الخاص بالإستراتيجية الصناعية و المتمثل في :  
يقترح النص ترتيب الفروع من خلال إعداد قائمة تتضمن خمس قطاعات ذات أولوية تتوفر على قيمة مضافة كبيرة وذات قدرة على التصدير ، وتتمثل هذه القطاعات في فروع : الكيمياء ، و البتروكيمياء و الصناعات الكهربائية وصناعة الحديد و التعتدين و الصناعات الغذائية ، التطوير المتسارع لصناعات جديدة مثل صناعة السيارات و التكنولوجيات ، الجديدة للإعلام و الاتصال .

بالإضافة إلى انتشار مكاني يعتمد على رؤية مدمجة جديدة للتنمية الصناعية من خلال مقاطعات صناعية ونظام محلي للإنتاج وشبكات المؤسسات و عناقيد صناعية وذلك من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، مع ضرورة الاعتماد على علاقة ثلاثية بين التكنولوجيا و البحث – التكوين و المؤسسة : تمت برمجة ثلاث أقطاب تكنولوجية كمرحلة أولى في إطار هذه الإستراتيجية بكل من سيدي عبد الله الجزائر و بجاية و سيدي بلعباس .

وتقرر إنشاء مناطق نشاط متعددة الميادين أولا في الجزائر العاصمة و وهران و مستغانم و سطيف و برج بوعريريج و غرداية و حاسي الرمل و عنابة و البليدة و بومرداس و تيزي وزو ، مناطق أرزيو و حاسي مسعود و سكيكدة و وهران مقترحة كمناطق متخصصة ، وستعلن كل من قسنطينة و سكيكدة و تلمسان و عين تيموشنت مناطق نشاط متعددة الميادين في مرحلة ثانية في حين سيتم إنشاء أقطاب تكنولوجية أخرى بكل من باتنة و الشلف و تلمسان و قسنطينة .

وفيما يتعلق بتسيير مناطق النشاط المدمجة اقترح إنشاء إطار مؤسسي يتضمن مديريات الاقتصاد و التكنولوجيا و البيئة ، وتأهيل القطاع الصناعي من خلال توحيد البرنامج الحاليان برنامج التنافسية الصناعية بإشراف وزارة الصناعة بمساعدة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وكذا برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمساعدة الإتحاد الأوروبي و إدماجهما في برنامج متناسق في إطار الإستراتيجية الصناعية استدعاء الشتات العلمي و التقني و الاقتصادي الجزائري المقيم في أوروبا و أمريكا الشمالية .

إنشاء مراكز التعليم و التمهين التكنولوجي من أجل تعليم مهني موجه نحو المهن الخاصة بالإضافة إلى إنشاء لجنة دولة من أجل العلم و التكنولوجيا و وكالة لترقية التجديد الصناعي ووزارة منتدبة مكلفة بالعلوم

والتكنولوجيا وضع جهاز تشريعي ينظم تثمين الأفكار المجددة وترويجها على السوق وتجنيد الوسائل العمومية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتقديم مساعدات للقطاعات العمومية و الخاصة دعم مالي مباشر لكل مشروع تنموي نموذجي من خلال إقامة صندوق مستقل لتمويل النماذج و إجراءات تحفيزية أخرى وضع سياسة الذكاء الاقتصادي بصيغة التسيير و جمع المعلومة وتحليلها وتفسيرها قبل اتخاذ القرارات ، ومن أجل تعبئة الاستثمارات المباشرة الأجنبية تم اقتراح تحسين بيئة الأعمال مع إلغاء تأشيرات الدخول بالنسبة للمستثمرين الأجانب وتبسيط الإجراءات المتعلقة بظروف إقامة المستثمرين و إطاراتها الأجنبية ، فتح أروقة وشبائك لشرطة الحدود و الجمارك الخاصة للاستثمارات الأجنبية المباشرة .

تحديد مناطق إقامة لفائدة المستثمرين الأجانب ، وضع تحت تصرف المستثمرين الأجانب الحاملين لمشاريع مجددة أراضي مجهزة بأسعار منخفضة وفي بيئة ذات نوعية ، وضع محلات جاهزة لأغراض صناعية أو تجارية تحت تصرفهم ، توسيع صلاحيات الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار و إنشاء موقع إلكتروني للوكالة بغية السماح للمستثمرين الأجانب القيام بتدابير التصريح بالمؤسسات عن بعد ، السماح للأجانب اقتناء سندات الخزينة و الرفع من نسبة تصدير العملات الصعبة للمؤسسات المصدرة .  
و إلغاء الضريبة على الفوائد المستخلصة من عمليات التصدير و إعطاء منح وفقا لقيمة الاستثمار ، وبخصوص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، كما تقترح الوزارة تقديم مساعدات معتبرة بما فيها مالية بالنسبة لتلك التي تقيم شراكة مع الخارج .  
البحث و التنمية : تمويل المخاطر وقدرات البحث – تنمية لدى المؤسسات في القطاعات الصناعية الأولية وترقية تنقل الباحثين و المهندسين من وفي اتجاه عالم المؤسسة .

### 3.4.2.3. برامج مشاركة الجزائر في المعارض المحلية و الدولية لسنة 2007-2008:

سوف نتطرق في هذا الفرع ، إلى برامج مشاركة المؤسسات الجزائرية في المعارض المحلية و الدولية و هذا خلال الفترة ما بين سنة 2007-2008.

#### أولا :برنامج التظاهرات الدولية لسنة 2007: 1\*التظاهرات الاحترافية:

#### الجدول رقم(14):التظاهرات الاحترافية لسنة2007.[134]ص11

الرقم	التظاهرة	الفترة	المكان
1	صالون أوروبا	10-13 سبتمبر	بروكسل-بلجيكا
2	معرض برمنغهام	سبتمبر	انجلترا
3	معرض فيل بانث للوازم التزيين و الهدايا	سبتمبر	باريس-فرنسا
4	معرض برلين	أكتوبر	برلين-ألمانيا
5	أسبوع الصناعة التقليدية بمسقط	السداسي الثاني	مسقط-سلطنة عمان
6	الصالون الدولي للصناعة التقليدية بميلان	ديسمبر	ميلان-ايطاليا

## 2\*برنامج وزارة التجارة:

### الجدول رقم(15): برنامج وزارة التجارة لمشاركة الجزائر في المعارض الدولية لسنة 2007.[134]ص12

الرقم	التظاهرة	الفترة	المكان
1	معرض شيكاغو	6-8ماي	شيكاغو-أمريكا
2	معرض خاص بالجزائر ببوركينا فاسو	ماي	بوركينا فاسو
3	معرض خاص بالجزائر بالمغرب	جوان	بالدار البيضاء-المغرب
4	معرض خاص بالجزائر بموريتانيا	أكتوبر	موريتانيا
5	معرض خاص بالجزائر بالبرتغال	ديسمبر	البرتغال

و فيما يلي سوف نقدم المعارض الدولية التي أقيمت في الجزائر لسنة 2007:

### الجدول رقم(16): المعارض الدولية التي أقيمت في الجزائر لسنة 2007.[183]

اسم المعرض - التخصص	المدينة	التاريخ
المعرض الدولي للنفط والغاز	حاسي مسعود	30.01 - 02.02
المعرض الدولي للتخصصي بصناعة بالشوكولا والحلويات والبسكويت	الجزائر العاصمة	06.02 - 10.02
معرض و مؤتمر النفط والغاز الأفريقي	الجزائر العاصمة	فيفري
المعرض الدولي لتجهيزات الفنادق والمطاعم	الجزائر العاصمة	19.02 - 22.02
المعرض الدولي للتجميل	الجزائر العاصمة	07.03 - 10.03
المعرض الدولي للصناعات الخشبية	الجزائر العاصمة	04.04 - 04.04
المعرض الدولي للمختبرات	الجزائر العاصمة	16.04 - 19.04
المعرض الدولي للأمن	الجزائر العاصمة	16.04 - 19.04
معرض مواد البناء والتعمير الدولي	الجزائر العاصمة	03.05 - 08.05
المعرض الدولي للهندسة والبناء	الجزائر العاصمة	05.05 - 08.05

08.05 - 11.05	الجزائر العاصمة	SIEE-POLLUTEC المعرض الدولي لأجهزة وخدمات الماء
14.05 - 17.05	الجزائر العاصمة	SITA المعرض الدولي للنقل
15.05 - 17.05	الجزائر العاصمة	FORUM DE INTERNATIONAL DE LA FINANCE ALGIERS ممنتدى الجزائر المالي الدولي
01.06 - 08.06	الجزائر العاصمة	FIA - FOIRE INTERNATIONALE D'ALGER معرض الجزائر الدولي
01.04 - 04.04	الجزائر العاصمة	SIRRHA المعرض الدولي للإمدادات
سبتمبر	الجزائر العاصمة	ALGER ELECTRECITY EXPO معرض الجزائر التخصصي للطاقة الكهربائية
11.09 - 13.09	الجزائر العاصمة	FRPE معرض الإطفاء والإنقاذ والشرطة والطوارئ
11.09 - 13.09	الجزائر العاصمة	KBL معرض المطابخ والحمامات والإضاءة
أكتوبر	الجزائر العاصمة	LFL ALGERIE المعرض الدولي لصناعة الفواكه والخضروات
أكتوبر	الجزائر العاصمة	SIAC المعرض الدولي للصناعات الغذائية والتغليف
أكتوبر	الجزائر العاصمة	INT'L HEALTH WEEK المعرض الصحي الدولي، طبي، صيدلي أجهزة وتقنيات بصرية وأسنان
02.10 - 05.10	الجزائر العاصمة	ALGER TELECOMP المعرض التجاري الدولي لتقنية المعلومات والاتصالات وأتمتة المكاتب
09.11 - 11.11	الجزائر العاصمة	PROTEXPO المعرض الدولي للأمن والسلامة

ثانيا: البرنامج الرسمي لمشاركة الجزائر في المعارض الاقتصادية خلال سنة 2008 :

من خلال هذا البرنامج ، سوف تدفع وزارة التجارة تعويضات للمؤسسة المنظمة للتظاهرة الاقتصادية بنسبة 80% من التكاليف المتعلقة بالنقل ، بالعبور ، بشحن العينات الوجهة للمعرض ومصاريف إيجار أجنحة المعرض بالإضافة إلى الإشهار ( نشر الإعلانات و الكتيبات و الدلائل و المناشير ) الخاصة بالتظاهرة الاقتصادية المعينة و بالتالي لا يدفع المعارض إلى المؤسسة إلا بنسبة 20% من هذه التكاليف .



وتم تحديد برنامج مشاركة الجزائر في المعارض الاقتصادية بالخارج لسنة 2008 كالتالي: [173]

### **1- المعارض الدولية :**

- المعرض الدولي لمدينة ( فرنسا ) ..... في مارس 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة القاهرة ( مصر ) ..... من 18 إلى 28 مارس 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة طرابلس ( ليبيا ) ..... من 12 إلى 15 أفريل 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة دمشق ( سوريا ) ..... من 15 إلى 22 أوت 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة لوازن بسويسرا (سويسرا) ..... من 19 إلى 28 سبتمبر 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة سار قوسا (إسبانيا) ..... خلال شهر أكتوبر 2008 .
- المعرض الاقتصادي العرب بموسكو (روسيا) ..... من 22 إلى 24 أكتوبر 2008 .
- المعرض الدولي لتونس ( تونس ) ..... من 24 أكتوبر إلى 02 نوفمبر 2008 .
- المعرض الدولي لذكار بالسنغال يقام في ..... نهاية شهر نوفمبر 2008 .
- المعرض الدولي لمدينة كوالي لومبور (ماليزيا) ..... نوفمبر 2008 .

### **2 – التظاهرات الاقتصادية الخاصة بعرض المنتوجات الجزائرية :**

- النيجر نيامي ..... خلال نهاية شهر فيفري 2008.
- بوركينا فاسو وغادوغو ..... بداية شهر ماي 2008 .
- ياوندري الكامبيرون ..... نهاية شهر جوان 2008 .
- موريطانيا ( نواكشوط ) ..... نهاية أكتوبر 2008
- مالي ( باماكو ) ..... منتصف شهر ديسمبر 2008 .

### **3 – المعارض المتخصصة :**

- المعرض الدولي للمنتوجات الفلاحية الغذائية بمدينة لاس فيغاس من 04 إلى 07 ماي 2008 .
  - المعرض الدولي للمنتوجات الفلاحية الغذائية بباريس من 19 إلى 23 أكتوبر 2008 .
- ففيما يخص معرض لاس فيغاس ، فهذا الحدث هو الأهم في العالم من حيث شكله ، فالمعرض في الرواق الجزائري المخصص للمنتجات الجزائرية هو بمثابة فرصة لمعرفة الزبائن ، الموزعين و الشركاء المرتقبين ، وفي هذا المعرض فهو مرتقب نحو 10000 زائر ، ويتم عرض المنتجات الغذائية الجزائرية الأكثر طلبا في السوق الأمريكية و المتمثلة في (عصير الفواكه ، زيت المائدة وزيت الزيتون ، الكسكس ، التمر ، الحلويات الفواكه و الخضر ، الخمر ... ) [184]ص05. ففي إطار التحضير لمعرض لاس فيغاس ، تم إعداد يوم دراسي حول المنتجات الجزائرية المصدرة نحو أمريكا وهذا في 9 ديسمبر 2007 في فندق هيلتون بمشاركة المعنيين بهذا المعرض ، ولقد السيد إسماعيل شيكون رئيس Conseil d'affaires Algéro Américain ، أنه في إطار التعاون ما بين البلدين ، ففي سنة 2007 فإن المبادلات التجارية عرفت ارتفاعا فشهدت 14,9 مليار دولار ن فيها 13,8 مليار دولار للصادرات 1.1 مليار دولار للواردات ، كما صرح كذلك بضرورة معرفة المصدرين الجزائريين للقواعد التي يضعها الأمريكيون وضرورة إحداث الشراكة أو تطوير العلاقات مع الأمريكيين [184]ص04.

**الجدول رقم(17): برنامج المشاركة في التظاهرات الدولية 2008-2010.[134]ص13**

الرقم	التظاهرة	البلد	الفترة	الهيئة المؤطرة
01	أسبوع الصناعة التقليدية الجزائرية	الإمارات العربية المتحدة(دبي)	السداسي الثاني	الغرفة الوطنية
02	مشاركة الصناعة التقليدية في المعرض الدولي بسراغوس	اسبانيا	14 جوان-14 سبتمبر	الوكالة الوطنية
03	الصالون الدولي للخزف و الزجاج بفالونسيا	اسبانيا	سبتمبر	الوكالة الوطنية
04	الصالون الدولي للتزيين"البيت و أدوات"بفيل بانث	فرنسا	سبتمبر	الوكالة الوطنية
05	الصالون الدولي المصرف السويسري	سويسرا	سبتمبر	غرفة الجزائر
06	الصالون الدولي ببرلين	ألمانيا	نوفمبر	الوكالة الوطنية
07	الصالون الدوليDOMOTEXبهانوفر	ألمانيا	جانفي2009	الوكالة الوطنية

كما تشارك الجزائر في الدورة ال41لمعرض القاهرة الدولي و تتمثل هذه المؤسسات المشاركة في هذه التظاهرة التي تدوم حتى 28مارس في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و بنك الجزائر إلى جانب ثلاث مؤسسات خاصة تنشط في مجالات إنتاج العطور و مواد التجميل و تصنيع المولدات الكهربائية و الصناعة الغذائية و اعتبر السيد محمد سلامة مسؤول بالمؤسسة الجزائرية للمعارض و التصدير (سافيكس) أن المشاركة الجزائرية في هذا المعرض "رمزية" و الغرض من ذلك هو استكشاف السوق المصرية التي تبقى "مجهولة نسبيا" للعديد من المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين. و أشار ممثل سافيكس ، الذي يشرف على جناح الجزائر إلى انه تم اعتماد الشباك الوحيد من اجل إعلام و توجيه المستثمرين المصريين و الترويج للمنتوج الجزائري. كما تم توزيع منشورات حول كيفية الاستثمار في الجزائر و القوانين المحفزة للاستثمار و الامتيازات الممنوحة من طرف القانون و تكلفة العوامل الإنتاجية و الاتفاقيات الدولية المتعلقة بترقية و تشجيع و الحماية المتبادلة للاستثمارات و تجنب الازدواج الضريبي.[160]

## خلاصة الفصل الثالث:

إن تطور المؤسسات الجزائرية و ضمان استمرارها مرتبط بمهمة الدولة في ذلك ، فتأهيل المؤسسات الاقتصادية أصبح في الجزائر أكثر من ضرورة في ظل الواقع الاقتصادي الجديد الذي تفرضه تحديات العولمة و منظمة التجارة العالمية . فعملية الاندماج في الاقتصاد العالمي تتطلب إشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين ، و ذلك بإعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق الجودة و ترسيخ ثقافة و مفاهيم الجودة و الإتقان في كل المستويات حتى تصبح الجودة قضية الجميع .

فبناء القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمر صعب تحقيقه في المحيط المتغير الذي تنتمي إليه ، فهذه الأخيرة لا تولي أهمية كافية للمعلومة و لدراسة السوق و البيئة كما يوجد انعدام النظرة التسويقية رغم وجود ملامح تبين تحسن الأوضاع و التفكير لدى مسيري المؤسسات الجزائرية ، كما هنالك نقص الاهتمام بالعنصر البشري و الإبداع و ثقافة واضحة للمؤسسة .

الأمر الذي دفع بالسلطات إلى الاهتمام بعملية تأهيل المؤسسات و ذلك بتطبيق عدة برامج لتأهيل المؤسسة من جهة و تأهيل المحيط الإداري و الجهاز المصرفي و الجبائي و التشريعي و العنصر البشري . إلا أن نتائج عملية التأهيل ، لم تتقدم بشكل قوي و ذلك لوجود بعض العراقيل و الشروط التي أعاقت ذلك ، كالشروط الواجب توافرها في المؤسسة للاستفادة من برامج التأهيل، آجال تكوين الملفات و التي تبدو طويلة خاصة فيما يتعلق استخراج الوثائق الإدارية و المصرفية .

و من خلال دراستنا للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالصادرات و الواردات خارج المحروقات من السلع ، فإنها تعرف تطورا طفيفا بالنسبة للصادرات ، و بقاء الواردات على حالها. حيث تستورد الجزائر أكثر ما تصدر بهدف تلبية حاجيات المواطن و تركز وارداتها على السلع الخاصة و المواد الغذائية، أننا نعيش يوميا على صادرات البترول و الغاز ، كما أننا نستورد 3/2 ما نستهلكه ، وهذا بالرغم من الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لترقية مؤسساتها و الاندماج في الاقتصاد العالمي. و فيما يلي بعض التوصيات المتمثلة في :

- العمل باستمرار على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتتأقلم مع المحيط الجديد و الاهتمام بالجانب التسويقي .

- ترقية الابتكار التكنولوجي و تشجيع استعمال المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة و القيام بعملية التأهيل .

- الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتقديم المشورة و النصح حول كافة الأمور التي تهم هذا القطاع في المجال التسويقي و الفني و الإداري و التمويلي و غيرها .

- تطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين الإنتاج و زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة .

## الفصل 4

### دراسة حالة مؤسسة "سيم" للصناعات الغذائية

حاولنا أن ننتهج في دراستنا الميدانية هذه أسلوبا يعتمد على إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع ، أي تحليل إحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة التي تقوم بتدويل نشاطها بهدف الحصول على معلومات أكثر مصداقية ، موضوعية وواقعية.

و أهم صعوبة واجهتنا هي كيفية اختيار المؤسسة محل الدراسة ، هل كان من الأفضل دراسة حالة مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة ؟

فقد تم اختيارنا لإحدى مؤسسات القطاع الخاص، وهذا راجع لكون المؤسسة الجزائرية الخاصة واكبت التطورات الأخيرة التي يشهدها العالم بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة و هنالك تحسن ملاحظ يوما في تلك المؤسسات و كذا لكونها تتوفر على مختصين في التسويق كما تمتلك إدارة التسويق في هيكلها التنظيمي.

و لكن لماذا المطحنة الصناعية لمتيجة "سيم" بالذات؟

لقد كان اختيارها لهذه المؤسسة راجع للأسباب التالية:

- إلى بعض العوامل الذاتية كقربها من مقر سكننا و معرفتنا الخاصة بمديرها التجاري و مسؤول قطاع التصدير و استعدادهما للتعاون معنا.

- كون أن هذه المؤسسة تعتبر مؤسسة رائدة في السوق الجزائري ، و ميدان نشاط المؤسسة له أهمية كبيرة في المجتمع الجزائري حيث نجد استهلاكه كبير.

- كونها كذلك تمتلك لمديرية التسويق و التجارة.

- تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة .

وهذه الدراسة تهدف إلى تبيان مايلي:

- مدى وعي المؤسسة الجزائرية بدور المحيط و تأثيره؛

- الأسس المعتمدة في تقييم المؤسسة الجزائرية لإمكاناتها المادية و البشرية لدخول الأسواق الأجنبية.

بناء على ما سبق ذكره ، قسمنا مضمون هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث،تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة من حيث نشأتها و تطورها التاريخي و أهدافها و مهامها،وكذا تحليل هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دراسة تشكيلة و تطور منتجات و أعمال المؤسسة.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه إلى مضمون إستراتيجية التصدير عند المؤسسة من خلال إبراز السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لتسويق صادراتها،و تحليل لإستراتيجية التصدير في المؤسسة كذا في الأخير تحليل أساليب الدخول للأسواق الأجنبية.

و أخيرا،قمنا في المبحث الثالث بعرض واقع التصدير و المزيج التسويقي في المؤسسة، و هذا من خلال تحليل للبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة لاستنتاج نقاط القوة و الضعف ،الفرص و التهديدات ،لنتوصل إلى نتائج الدراسة في الأخير.

#### 1.4. تقديم عام لمؤسسة الصناعات الغذائية "سيم":

المؤسسة هي مجمع سيم "المطحنة الصناعية لمتيجة" و هو مجمع صناعي ، تجاري و مالي تعتبر واكبر مطحنة في القطر الوطني مقرها الاجتماعي:

Z.I BEN BOULAID BLIDA N 41

Télé:025-40-45-99/90

FAX:025-40-45-95

أما المقر الصناعي يقع في:

Z.I de ain romana BP51

Mouzaia09210

Télé:025-38-11-06/05

#### 1.1.4. التعريف بمؤسسة "سيم":

##### 1.1.1.4.لمحة تاريخية عن مؤسسة "سيم":

تقع المطحنة الصناعية لمتيجة في الأطلس البلدي في بلدية موزاية ، بمنطقة عين الرمانة التي تبعد بحوالي 14 كلم عن مدينة البلدية . بدأت مشوارها الصناعي في بداية التسعينات كمطحنة عائلية صغيرة متخصصة في ميدان تحويل حبوب القمح ، و اعتبرت كأول مؤسسة جزائرية في الميدان الخاص ذات أعلى نوعية في هذا الميدان في أوضاع جد صعبة من الناحية الاقتصادية و الأمنية .

فهذا القطاع الاستراتيجي ، حقق الحاجة الاجتماعية للقمح و مشتقاته كان يعتبر العنصر الرئيسي لتغذية المجتمع و من جهة أخرى حقق الإحياء الاقتصادي و الاجتماعي للمناطق الفقيرة عن طريق توفير فرص العمل .

#### 2.1.1.4. نشأة مؤسسة "سيم":

كما تم قوله سابقا ، فان هذه المؤسسة بدأ نشاطه في بداية التسعينات كمطحنة عائلية يسيرها أب وثلاثة أولاده . حيث بدأت في تطبيق أعمالها بمعنى الإنتاج في سنة 1994 عن طريق تحويل القمح في مطحنة ذات قدرات 150طن يوميا و يد عاملة 40 عامل ، فتحولت من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم و هذا في سنة 2004 . وبعد 10 سنوات من العمل أي في سنة 2000 ، استطاعت " سيم" أن تحتل مكان غير محدود في السوق . فقد أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع يضم خمسة فروع تشمل الاستثمار في قطاع الصحة ( عيادة أمينة ) و الترقية العقارية ، من جهة أخرى فتحت أبوابها للشراكة الأجنبية فأقامت مؤسسة مختلطة الجنسية "جزائرية ايطالية" في ميدان الصيانة و تمويل لقطع الغيار و هذا في سنة 1997.

بالإضافة إلى اقتناءها مؤسستين للمياه المعدنية و الغازية " بن هارون و موزاية". و كذلك وجود فرع للتغذية الزراعية المتواجد بمنطقة عين الدفلى و تنس و موزاية .

كما هناك شراكة بين مؤسسة "سيم" و مؤسسة سونطراك و سونغاز في ميدان الطاقة المجددة ، و هذا تم في سنة 2002.

بالإضافة إلى بنك للقروض تم ذلك في جويلية 2002، مع الأردن و الكويت و ليبيا . وفي سنة 2005 تم إنشاء صلصة سيم و هي مؤسسة جزائرية اسبانية و متخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها .

و قد بلغ استثمار المؤسسة 16.000.000.000 دينار ، أما الاستثمارات التي هي في الطريق تقدم 3.700.000.000 دينار .

وفي الفترة الممتدة من 1996 الى 2007، رأسمال الاجتماعي المدفوع مر من 9.008.000 دينار إلى 5.505.000.000 دينار .

لهذه المؤسسة فروع و وحدات متعددة ، و تتمثل فيمايلي:

5-وحدات لإنتاج الدقيق؛

3-مطاحن؛

5-وحدات لإنتاج العجائن القصيرة؛

2-وحدات لإنتاج العجائن الطويلة؛

5-وحدات لإنتاج الكسكس؛

1- وحدة لإنتاج أغذية الأنعام.

و تمتد هذه الوحدات على مساحة تقدر ب: 120.000م<sup>2</sup>.

#### 2.1.4. أهداف و مهام مؤسسة "سيم":

1.2.1.4. أهداف المؤسسة: تكتسي المؤسسة أهمية بالغة لكونها توفر الاحتياجات الضرورية للمستهلكين الذين يتزايدون النمو الديمغرافي ، فالمؤسسة ومن وراء نشاطها في ميدان إنتاج الصناعة الغذائية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف في الوقت الحالي ، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- المحافظة على مركز الريادة في سوق الصناعة الغذائية ، في ظل المنافسة الشديدة الحالية ، بالحصول على تكنولوجيات حديثة و الوصول إلى مركز القيادة في السوق المحلية للعجائن الغذائية.

2- العمل على تعديل وتطوير المنتجات الموجودة في السوق ، بالإضافة إلى الرجوع والعودة بمنتجات جديدة ، مبتكرة توسع تشكيلة منتجات المؤسسة ، وتساهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة .

3- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال مؤسسة "سيم" في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

4- تحقيق أكبر رضا للزبائن من خلال التطلع على حاجاتهم و رغباتهم و أنواع أذواقهم المختلفة و العمل على إشباعها مما يؤدي بتحقيق مستوى مقبول من الأرباح ، والحصول بذلك على حصص المنافسين في السوق.

5 -تكييف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين.

كما تتطلع مؤسسة "سيم" على المدى القصير و انطلاقا من قدراتها الإنتاجية الهائلة ، و مستوى جودة منتجاتها إلى مضاعفة نشاطها التسويقي الدولي من خلال زيادة تسويق منتجاتها إلى دول الأجنبية .

#### 2.2.1.4. المهام التي تقوم بها مؤسسة "سيم":

فالمهمة الرئيسية التي أنشأ من أجلها المؤسسة هي تغطية الطلب الوطني فيما يخص الصناعة الغذائية بتسيير و تطوير و تنمية الإنتاج الإجمالي ، كما أنها مكلفة بترقية الصادرات من هذا النوع من المنتجات وبالأخص لدول المغرب العربي ، ومن أجل تحقيق هذه المهام الملقاة على عاتق إدارة المؤسسة فهي تعمل على :

- توفير منتجات مؤسسة "سيم" عبر كامل أنحاء القطر الوطني و توسيع النشاط في الخارج .

- إقامة وحدات جديدة ، وهذا عن طريق زيادة نسبة الاستثمارات و اقتناء أجهزة جديدة وهذا من أجل مضاعفة الإنتاج.

- استعمال الإنتاج الزراعي واستغلاله إلى أقصى حد ممكن.

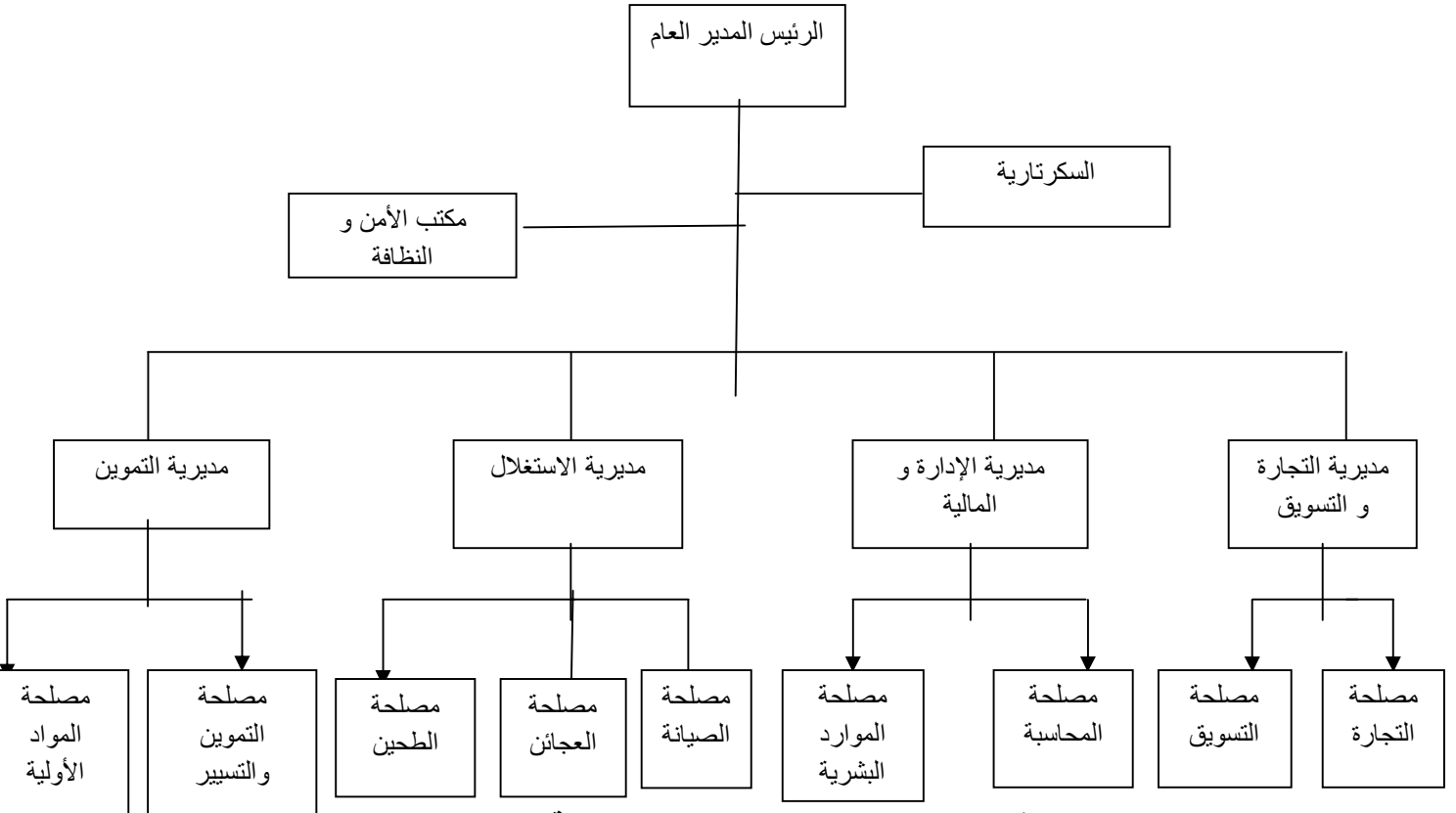
- تأمين وتنشيط بيع المنتجات في السوق الوطنية والخارجية.

- استغلال الطاقات الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ، وهذا لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين.

- تشغيل نسبة معينة من اليد العاملة وبالتالي زيادة القدرة الشرائية للأفراد في المجتمع الجزائري .

### 3.1.4. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سيم" ووظائفه:

يتعلق بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة ، و تصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية و مراكز اتخاذ القرار ، و مراكز تنفيذها طبقا لشكل مسار الاتصالات المعتمدة ، فينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا ، ففي أعلى الهرم نجد المدير و فروع تابعة له مباشرة و هي: السكرتارية و مكتب الأمن و النظافة . كما يحتوي على أربعة مديريات رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل الآتي:



شكل رقم (30): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سيم". [185]

يتمثل نجاح أي مؤسسة في السوق، يكمن في قوة جهازها التنظيمي و بما أن موضوع دراستنا هو المؤسسة الجزائرية وإمكانية التدويل ، فهو يخص مديرية التجارة و التسويق . فسوف نركز في دراستنا هذه على مديرية التجارة و التسويق و بالأخص مصلحة التصدير . و فيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي لهذه المديرية.

#### \*مديرية التجارة و التسويق:

تضم هذه المديرية ثلاثة مصالح يشرف عليها مدير التجارة و التسويق و هما:

1- مصلحة التجارة: تحتوي على الأقسام التالية:



1-1. قسم الفوترة : تتمثل أعمال هذا القسم في وضع الفواتير لمنتجات المؤسسة التي سوف يتم بيعها ، فيقوم الزبون بملاً سند الطلبية لطلبته.

2-1. قسم التغطية: تقوم على دفع و متابعة الزبائن في حالة تخلفهم عن التسديد.

3-1. قسم الانجاز: مهمته القيام بشحن المنتجات من وحدة الانتاج إلى مختلف الزبائن للمؤسسة سواء كانوا الدائمين أو غير الدائمين.

2- مصلحة التسويق: تعتبر هذه المصلحة حديثة النشأة مقارنة بباقي المصالح الأخرى في المؤسسة وهذا لها من دور مهم في المؤسسة لزيادة تسويق منتجاتها . حيث تقوم هذه المصلحة بالأعمال التالية:

- دراسة السوق المستهدف.

- الاتصال المباشر مع المستهلكين سواء الجدد كانوا أو غير ذلك و يتم ذلك من خلال المعارض.

- ترويج منتجات المؤسسة.

3- مصلحة التصدير: هذه المصلحة لا نجدها مستقلة فهي تابعة لمديرية التسويق في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة الأسواق الخارجية ، التخطيط للتصدير ، تشخيص الأسواق الخارجية المستهدفة . ولكن كل القرارات تعود إلى مصلحة التسويق.

إلا أننا نرى إن هذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب إجراء تعديلات عليه، حيث نجد إن مصلحة التصدير لا تبرز مستقلة في الهيكل التنظيمي فهي مرتبة بمديرية التسويق و التجارة.

#### 4.1.4. تشكيلة و تطور منتجات و أعمال مؤسسة "سيم":

##### 1.4.1.4. تشكيلة منتجات المؤسسة:

إن تشكيلة منتوجات مؤسسة "سيم" متنوعة و متعددة ، فليس من الغريب أن نجد مؤسسة بهذا الحجم تقدم مزيجا من المنتجات و ليس منتجا واحدا.

وضمن هذا السياق تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة عريضة من المنتجات مصنفة كما يلي:

\*تشكيلة عجائن "سيم" : هي دائما في غرض و هدف تقديم للمستهلك منتجات ذات جودة عالية والذوق الدائم ، تتمثل في:

1)-les nouilles

10)-petit coude

2)-gnocco sardo

11)-moyen coude

3)-nœud de cravate

12)-gros coude

4)-escargot

13)-tagliatelle

5)-papillon

14)-trida

6)-sombbrero

15)-tube torsadé

7)-rossort

16)-cheveux d'ange

8)-pates aromatisées

17)-petit plomb

9)-spaghetti

18)-langue d'oiseau

\*تشكيلة الدقيق: تنتج مايلي:

1)-semoule fine

2)-semoule moyenne

3)-semoule supérieure moyenne

4)-semoule supérieure fine

5)-semoule supérieure extra/fine/moyenne 10kg

6)-semoule supérieure extra /moyenne 05kg

\*الفرينة: مؤسسة "سيم" دوما تسعى لتقدم للمستهلك أحسن و أفضل ما يمكن عمله.

vermicelle. \*

\*plomb.

\*تشكيلة الكسكس: و هنا نوعين:

1)- couscous moyen.

2)-couscous fin.

و من خلال كل هذه التشكيلة المتنوعة ، فالمؤسسة تعتبر كل من الفرينة و الكسكس المنتجين الرئيسيين في مؤسسة "سيم" في السوق المحلية.

#### 2.4.1.4. تطور أعمال المؤسسة:

لقد عرف نشاط مؤسسة "سيم" تطورا متزايدا منذ انفتاحها، فقد كان عبارة عن وحدة إنتاج للدقيق وأغذية الأنغام (القرط) و ذلك في 1994 ، ثم في 1998 تخصصت في إنتاج الدقيق و أغذية الأنغام و الفرينة ، أما في سنة 2000 أضافت إنتاج العجائن الغذائية إلى تركيبها الأولى. و بعد ذلك أضافت منتوج جديد لها و هو الكسكس و هذا في 2001 ، أما في سنة 2005 عرفت إنتاج المياه الطبيعية والغازية و صلصة الطماطم . و في الآونة الأخيرة ، أضافت إنتاج العصير.

و الجدول التالي يمثل مختلف التطورات التي شهدتها أعمال مؤسسة "سيم".

#### الجدول رقم(18) : تطور أعمال المؤسسة.[174]

السنة	نشاط المؤسسة
1994	الدقيق+أغذية الأنغام

الدقيق+أغذية الأنعام+الفريضة	1998
الدقيق+أغذية الأنعام+الفريضة+العجائن الغذائية	2000
الدقيق+أغذية الأنعام+الفريضة+العجائن الغذائية+الكسكس	منذ سنة 2001 الى غاية اليوم

## 2.4. مضمون إستراتيجية التصدير لدى مؤسسة "سيم":

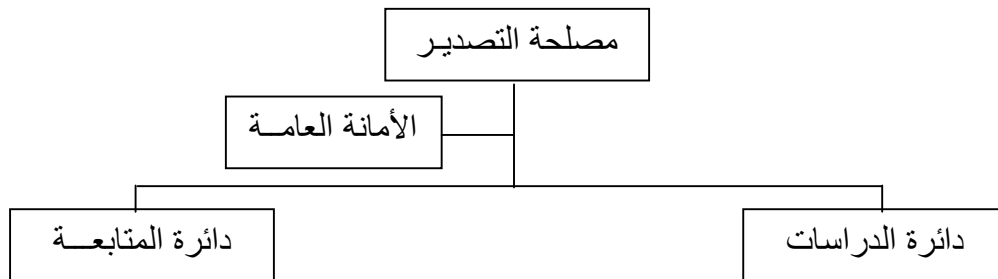
تسعى المؤسسة للتحكم في آليات التصدير الكفيلة بغزو الأسواق الأجنبية . و تجسيدا لهذه الإرادة والرغبة في جعل منتجاتها تنافس اكبر المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، و من خلال هذا المبحث سوف نبين استراتيجيتها في اختراق منتجاتها الأسواق الخارجية.

### 1.2.4. إستراتيجية التصدير في المؤسسة:

تعتبر قلب الإستراتيجية التسويقية الدولية في مؤسسة SIM ، و ذلك تناسبا مع إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية .

### 1.1.2.4. الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير:

يتمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير في المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:



**شكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير "سيم". [185]**

### 2.1.2.4. المهام الموكلة لقسم التصدير:

\* تطوير حصة سوق المؤسسة في الأسواق الخارجية.

\* زيادة عدد الزبائن و إقامة علاقات جديدة مع الأجانب.

\* التعرف بمنتجات المؤسسة .

\* زيادة نصيب المؤسسة من السوق المحلي والدولي.

\* تغطية جميع مناطق السوق المحلي (شرق، غرب، شمال، جنوب).

\*الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

\*زيادة حجم الصادرات.

\*تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق المحلية والدولية.

\*تحسين صورة وعلامة المعمل بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

إلا انه في اتخاذ القرارات تعود دوماً مصلحة التصدير إلى مصلحة التسويق ، فهناك علاقة مستمرة ومرتبطة دوماً بمصلحة التسويق ، بمعنى مصلحة التصدير ليست مستقلة عن مصلحة التسويق .

#### 2.2.4. السياسة المتبعة في تسويق صادرات المؤسسة:

تطمح "سيم" إلى اكتساب مكانة إقليمية و دولية في المدى المتوسط و القريب حيث تبنيت أهداف إستراتيجية تعمل من اجلها ، وذلك بدراسة الأسواق الخارجية و تحديد تلك القابلة للاختراق على المستوى القاري ، العربي ، و الأوروبي .

#### 1.2.2.4. البحث و التنقيب عن الأسواق الأجنبية: تتم وفقاً ل:

- معلومات تجمعها من خلال المشاركة في المعارض و الصالونات الدولية.

- أصدقاء لإطارات مؤسسة SIM في الخارج.

حيث عند استهداف سوق معين يتم الاتصال بزبائن المؤسسة هناك حسب خصوصية ذلك السوق ، فنجد انه في الأسواق المتطورة يتم الاتصال بهم عبر الانترنت ، الفاكس .

أما تلك الأسواق الأقل تطوراً فيتم الاتصال بهم مباشرة من خلال انتقال ممثلين المؤسسة إلى تلك الأسواق لإجراء المفاوضات مباشرة أو باستضافة الزبون في المؤسسة و الاطلاع على طاقات ومنتجات المؤسسة .

**فللمؤسسة القدرة التنافسية في السوق الدولي ، المتمثلة في:**

- سهولة الحصول على الرخص الممنوحة .

- اليد العاملة متوفرة .

- توفر و رخص الكهرباء و الغاز مما يسهل عملية الإنتاج و ينقص من التكاليف .

#### 2.2.2.4. اتخاذ قرار الدخول للسوق الأجنبي:

تقوم مؤسسة "سيم" بعد البحث و التنقيب عن الأسواق الأجنبية، بتحديد أهدافها التسويقية و هذا ضمن الخطوات التالية:

1-تحديد النصيب من السوق:في هذا نجد إن "سيم"في بداية أعمالها في السوق الأجنبية لأول مرة،فخطط إن تظل صغيرة في الأجل الطويل على اعتبار إن التسويق الخارجي هو جزء فرعي من النشاط الكلي للمؤسسة.

2-كما تفضل مؤسسة "سيم" الاقتصار على عدد محدود من الأسواق.

3-تحدد مؤسسة "سيم" نوع السوق الذي يتم البيع إليه،في هذا الإطار تراعي المؤسسة دوما العوامل الجغرافية ،توافر وسائل النقل،المناخ السياسي.

#### 3.2.2.4.إستراتيجية التصدير للمؤسسة:

فإستراتيجية التصدير لدى مؤسسة "سيم" تركز على مايلي:

-التأقلم مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي و التسويقي .

- التركيز و الاعتناء بالمنتجات التي لها إمكانية اختراق الأسواق الأجنبية.

- خلق و تنمية ثقافة التصدير لدى العاملين بالمؤسسة .

- إنشاء إدارة خاصة بالتصدير تتكون من :-قسم البحوث و الدراسات.

-قسم التحليل و التشخيص.

- إنشاء بنك للمعلومات لدى المؤسسة.

فلقد استطاعت منتجات "سيم" النفاذ إلى العديد من الدول الأجنبية ، نذكر منها: فرنسا، بلجيكا ، موريطانيا ، النيجر ، كندا ، السنغال...الخ.

و تعتبر السياسة المتبعة لتسويق صادرات المؤسسة في السوق الأجنبية ، متمثلة في الثنائية (الجودة/السعر) ، فهي من أفضل الخيارات الإستراتيجية المتبعة لدخول سوق أجنبي ، حيث تربط المؤسسة جودة منتجاتها بأسعار تنافسية بسيطة و مناسبة بالإضافة إلى التغليف الجيد و المميز لمنتجاتها.

#### 3.2.4.تحليل لإستراتيجية التصدير:

##### 1.3.2.4.أسواق التصدير في السوق الأجنبي:

لقد بدأت عملية تصدير منتجات المؤسسة إلى السوق الأجنبي منذ سنة 2003 ، وحسب ما صرح به المسؤول عن التصدير في المؤسسة ، فهذه الأخيرة تقوم بالتصدير على حسب احتياجات تلك الأسواق بمعنى آخر حسب الطلبات. فقد تصنف المؤسسة أسواقها في المرتبة الأولى الأسواق المحلية ثم الأسواق الوطنية، أما فيما يخص تصنف أسواق تصدير منتجات مؤسسة "سيم" كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(19): أسواق تصدير مؤسسة "سيم". [174]**

التصنيف	الأسواق
10	السوق الإفريقي
20	السوق الأوروبي
30	السوق المغربي
40	السوق اللاسيوي
50	السوق العربي

من خلال الجدول أعلاه ، نستنتج أن تصنيف أسواق التصدير في المؤسسة ترجع حسب أهدافها وعلاقاتها و احتياجات تلك الأسواق الأجنبية و كذا مراعاة البعد الجغرافي و العادات و التقاليد.

و قد تمثلت نسبة الصادرات المقدرة لكل سوق أجنبي من منتجات المؤسسة بما يلي:

-موريطانيا ب 45%

-نيجيريا ب 40%

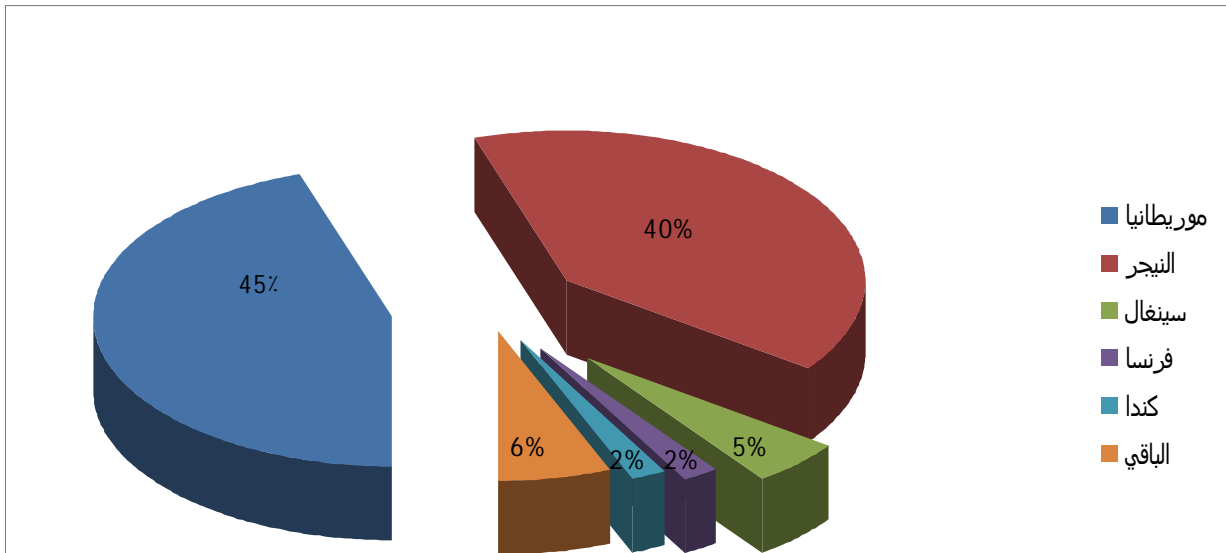
-سينغال ب 5%

-فرنسا ب 2%

-كندا ب 2%

- و الباقي ب 6%.

والشكل الموالي رقم(32) يبين لنا حصة كل سوق أجنبي من صادرات مؤسسة "سيم".



**شكل رقم (32): نسبة صادرات المؤسسة للأسواق الأجنبية. [174]**

و يعتبر سوق السنغال ، سوق مستهدف حديثاً (سوق جديد) من طرف المؤسسة و حصل على هذه النسبة هذا راجع لكثرة الطلب على منتجات المؤسسة. إلا أنه يطمح في غزو الأسواق الأجنبية الأخرى و الحوز على نسبة كبيرة من الحصة السوقية.

فأهم التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة "سيم" ، هو التفكير في تسويق منتوجها إلى الأسواق الأجنبية فهي تفضل البلد القريب و هذا في اغلب الأحيان البلد القريب يتقارب معها ثقافياً و بيئياً وكذلك العادات و التاريخ المشترك ، لذا تجد المؤسسة نفسها تتعامل مع بيئة و ثقافة مشابهة جداً لبيئة و ثقافة بلدها الأصلي و لن تبذل مجهودات كبيرة من اجل التأقلم.

#### 2.3.2.4. المنتجات المصدرة من طرف المؤسسة:

يتمثل أهم منتج مصدر من طرف المؤسسة الكسكس ، الذي يحتل المرتبة الأولى حيث يمثل ب 55% من نسبة الصادرات الإجمالية ، و السبب في ذلك يرجع إلى التطور الذي نحن فيه الآن و كنتيجة لظهور العولمة و حالة التمدين التي سادت حيث أصبحت النساء يشترون الكسكس المتوفر في السوق بمعنى الجاهز و هذا نظراً لتغير ظروف الحياة و أصبحت المرأة تعمل.

أما في المرتبة الثانية ، تحتلها العجائن بنسبة 45% من نسبة الصادرات الإجمالية للمؤسسة ، و هذا يتم على أساس طلب الزبون في السوق الأجنبي . و كما صرح مسؤول مصلحة التصدير بان الكسكس في سوق التصدير ارخص من العجائن هنالك و كذلك لقلة العرض للكسكس في تلك الأسواق ، بمعنى قلة المنافسة في تلك الأسواق المستهدفة من طرف المؤسسة.

و قد قدرت حصة مؤسسة "سيم" في السوق التصديري بنسبة 2% من حصة السوق الإجمالي . فهي تحتل المرتبة الثانية في الترتيب في تلك الأسواق و هذا دون أن ننسى وجود المنافسة الشديدة . كما أصبحت فكرة تغيير العلامة التجارية للمؤسسة أو المنتج لكي تتناسب و تسويقها دولياً فكرة سائدة و رائجة في السوق الدولية ، و مؤسسة "سيم" تقوم بتغيير علامة منتوجها في السوق الأجنبي.

#### 3.3.2.4. رقم الأعمال المحقق من عملية التصدير في المؤسسة:

منذ 2003 تم إنشاء قسم التصدير في مؤسسة "سيم"، مما أدى خلال الخمس سنوات الماضية من زيادة نسبة الصادرات و بالتالي ارتفع رقم الأعمال المحقق من عملية التصدير، و الجدول الموالي يبين لنا هذا التطور الحاصل في رقم الأعمال كميالي:

#### الجدول رقم (20):تطور رقم الأعمال التصديري للمؤسسة.[185]

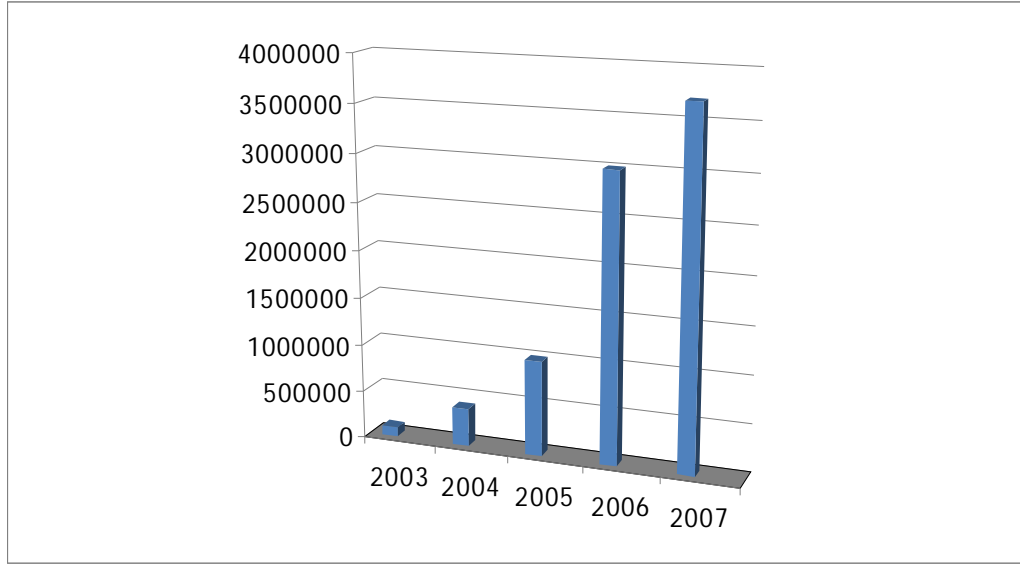
الوحدة ب :اورو

السنوات	رقم الأعمال المحقق	نسبة الزيادة %
2003	100.000	-----
2004	400.000	3
2005	1000.000	9
2006	3000.000	29
2007	3700.000	36

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة المحقق في عملية التصدير شهد تطورا مستمرا منذ بداية التصدير في سنة 2003 ، و هذا نتيجة لاختراقها عدة أسواق فقد قدر رقم أعمالها مؤخرا في 2007ب3700.000اورو. والشكل الموالي يبين لنا هذا التطور.

الوحدة:اورو





**شكل رقم (33): تطور رقم أعمال المؤسسة التصديرية. [174]**

#### 4.2.4. تحليل أساليب الدخول للأسواق الأجنبية:

تسعى مؤسسة "سيم" دوماً إلى الاشتراك في المعارض الدولية المقامة بالدول الأجنبية والجزائر ، وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بإرسال بعثات تجارية إلى دول أجنبية ، تسعى من ورائها إلى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة ، وإمكانية التسويق في تلك الأسواق. ويعد أن تدرك أن سوقاً ما يمثل فرصة تسويقية لها ، يفكر بعد ذلك في تحديد أفضل أسلوب للدخول في ذلك السوق .

إلا أن قلة خبرة في مجال التسويق الدولي ، وطبيعة الاختلاف بين الدولة المحلية والدول الأجنبية المستهدفة من حيث درجة تقدمها الاقتصادي ، والتكنولوجي ، ومستواها الاجتماعي ، والنظام السياسي المطبق ، فإن ذلك يفرض على اختيار "التصدير المباشر" كسياسة تسويقية لبيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية ، باعتباره أبسط أسلوب وأقل خطورة ، إضافة إلى الاشتراك الدائم والمستمر في المعارض الدولية ، كسياسة لتعريف منتجاتها للعميل أو المستهلك الأجنبي ، و البحث عن إمكانية التعاقد مع موزعين أجنبين.

#### 1.4.2.4. التصدير كأسلوب للدخول إلى الأسواق الأجنبية:

يلعب التصدير دوراً مهماً في مؤسسة "سيم" ، حيث يعتبر من وظائفها الأساسية التي تتمكن من خلالها الدخول إلى الأسواق الأجنبية المستهدفة ، ومن أهم أسباب اختيار التصدير كوسيلة للدخول في الأسواق الأجنبية (حسب ما صرح لنا مسؤول التصدير في المؤسسة) ، يرجع إلى الأسباب التالية:

- تتلقى المؤسسة الطلبات من الخارج ، عند المشاركة في المهرجانات و المعارض أو الإعلان في مختلف الوسائل.

-تعتبره المؤسسة ابسط أشكال الدخول للأسواق الأجنبية.

-يتضمن اقل نسبة من المخاطرة .

-لكي تتجنب المؤسسة تكاليف إقامة عمليات التصنيع في البلد المضيف التي تكون التكاليف فيها غالبا كبيرة.

كما تسعى إلى تركيز جهودها لزيادة نسبة الصادرات خلال السنتين القادمتين لبلوغ نسبة 8% من حصة التصدير ، وتوسيع نطاق التصدير إلى أسواق أجنبية أخرى .

#### 2.4.2.4. الإستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة "سيم":

لقد قامت المؤسسة خلال 5 سنوات الأخيرة ، بإتباع إستراتيجيات و هذا على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط ، و تمثلت فيما يلي :

1-دخول أسواق أجنبية مستهدفة : مدة ذلك تمثلت من 1 إلى 2 سنة.

2-القيام باستثمارات مباشرة محلية:تدوم اقل من 6 أشهر.

3-القيام باستثمارات غير مباشرة محلية:تدوم اقل من 6 أشهر.

4-القيام باستثمارات مباشرة أجنبية:تدوم اقل من 6 أشهر.

5-القيام باستثمارات غير مباشرة أجنبية: مدة ذلك من 1 إلى 2 سنة.

إن استراتيجيات المؤسسة في المدى القريب أو البعيد ، تبين أنّ إدارة المؤسسة تجعل من سياسة تجديد المنتجات والخدمات كإستراتيجية لها في المدى القريب في فترة أقصاها ستة أشهر ، للدخول إلى الأسواق الأجنبية ، ولتحقيق أهدافها التسويقية المتمثلة في زيادة حجم المبيعات ، وزيادة نصيبها من السوق الإجمالي ، وزيادة الربحية.

أمّا في المدى المتوسط ، تستهدف دخول أسواق أجنبية جديدة ، تسعى من خلالها إلى توسيع نطاق التسويق إلى أكثر من دولة واحدة ، وزيادة حجم المنتجات المصدرة ، ومنافسة المنتجات الأجنبية .

أمّا في المدى البعيد ، فإن من أهم استراتيجيات هي القيام باستثمارات أجنبية مباشرة من خلال القيام باستثمارات مشتركة مع مؤسسات أجنبية ، أو باستثمارات غير مباشرة من خلال إجراء اتفاقيات تعاقدية مع مؤسسات أجنبية .

### 3.4. واقع التصدير و المزيج التسويقي في المؤسسة:

#### 1.3.4. تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة "سيم":

يمتاز الاقتصاد بأنه اقتصاد مفتوح يتأثر بما يحيط به من عوامل و متغيرات و لقد عانى الاقتصاد الجزائري من حالة الركود التي يمر بها مما انعكس على جميع الجوانب الأخرى : الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية... الخ ، و تشهد السوق الجزائرية اضطرابات و تغيرات يومية تزيد من درجة المخاطرة بالنسبة للمؤسسة الخاصة فيما يتعلق بعملية التخطيط و اتخاذ القرارات اللازمة .

إن سوق الصناعات الغذائية إحدى هذه الأسواق التي تشهد منافسة كبيرة باعتبار أن كل طرف يسعى للحصول على أكبر حصة من السوق .

#### **1.1.3.4. محيط مؤسسة "سيم": (البيئة التنافسية)**

توجد منافسة شديدة في هذا القطاع من الصناعات ، و هذا راجع لكثرة المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الغذائية. إضافة إلى المنافسة السعرية الشديدة ، والتي تتم عن طريق طرح المنتجات في السوق تصطدم بأسعار منخفضة مما يجعل المؤسسة تطرح منتجاتها بأسعار تنافسية.

فمنتوج "سيم" يعد من أحسن المنتجات المعروفة والمطلوبة بكثرة من قبل المستهلك الجزائري ، وخاصة في مجال العجائن الغذائية ، ويرجع ذلك لتحسن جودة المنتجات من حيث الذوق ، اللون ، الشكل . بالإضافة إلى أسعارها التي يعتبرها المستهلك أسعار معقولة و تنافسية .

و مسيري المؤسسة على دراية تامة و مستمرة ببيئة قطاعهم و أحوال الصناعات الشبيهة بمنتجاتهم

و التي قد تنافسهم سواء كان ذلك في السوق المحلية أو السوق الأجنبية ، وتبين هذا من خلال ما قام به المؤسسة بإجراء دراسات و بحوث تسويقية بالتعاون مع مكاتب و غرف متخصصة ، لمعرفة موقع منتجاته في السوق المحلية مقارنة بأهم منافسيه . و فيما يلي سوف نتطرق إلى تصنيف منتجات "سيم" مقارنة بأهم المنتجات المنافسة لها في السوق المحلية.

فكان الكسكس أكثر طلباً من المنتجات المنافسة فقد احتلت نسبة 80% في السوق المحلي، ثم يليها كسكس ماما بـ 13% ، كسكس الحاجة بـ 5% و في الأخير كسكس بانزاني بـ 2%.

#### **الجدول رقم(21):موقع "سيم" من حيث الكسكس في السوق المحلية. [174]**

أهم المنافسون	المنتوج "الكسكس"
سيم	80%
ماما	13%
الحاجة	5%
بانزاني	2%

أما بالنسبة للدقيق ، فمؤسسة "سيم" يحتل المرتبة الأولى في السوق الجزائري مقارنة مع أهم منافسيه في السوق بنسبة 80% من الحصة الإجمالية ، فتليه مؤسسة الرياض بـ 10% ، ثم لابل بـ 6% وأخيراً قورصوب بـ 4%.

**الجدول رقم (22): موقع "سيم" من حيث الدقيق فى السوق المحلية. [174]**

أهم المنافسون	منتوج الدقيق
سيم	80%
رياض	10%
لايل	6%
قورصو	4%

فيما يخص العجائن الغذائية ، فمؤسسة "سيم" يحتل بدوره المرتبة الأولى بنسبة 75% ، تليه "بانزاني" بـ 14% ، و "ريفوكا" بـ 6% ، وأخيرا "ماما" بـ 5% .

**الجدول رقم (23): موقع "سيم" من حيث العجائن الغذائية فى السوق المحلية. [174]**

أهم المنافسون	المنتوج العجائن الغذائية
سيم	75%
بانزاني	14%
ريفوكا	6%
ماما	5%

أما منتوج الفريئة ، فمؤسسة "سيم" يحتل المرتبة الثانية ، بعد فريئة "لايل" التي تحتل السوق بنسبة 33% و هذا لجودة منتوجاتها، ثم سوسيمي بـ 24% ، و الرياض بـ 13% .

**الجدول رقم (24): موقع "سيم" من حيث الفريئة فى السوق المحلية. [174]**

أهم المنافسون	المنتوج الفريئة
لايل	33%
سيم	30%
سوسيمي	24%

الرياض	13%
--------	-----

أمّا فيما يخص التمويل (المواد الأولية) ، تمتلك موردين مختلفين ، من بينهم المنتجين الجماعيين (الفلاحين) ، والتعاونيات الفلاحية. أما بالنسبة لمادة التغليف ، فإن المؤسسة تعتمد على أربعة موردين لتغليف منتجاتها ، و كلهم مؤسسات جزائرية .

#### **2.1.3.4. البيئة القانونية و السياسية:**

تتأثر القرارات التسويقية للمؤسسة و بطرق مختلفة بتطور و تغير القوانين و المناخ السياسي بالبلد الذي تشتغل فيه المؤسسة ، ففي الجزائر المؤسسات الاقتصادية هي حرة في اختيار أسعارها ما عدا بعض الأسعار المدعمة كالحليب و الخبز. تقع مؤسسة "سيم" في ولاية البليدة ، و هي تخضع لجميع القوانين التي تسير مثل هذه المؤسسات . مثل: حمل السجل التجاري ، الرقابة الدورية للمنتجات ، ورفع الدعاوى القضائية من طرف المتضررين من نشاطها الإنتاجي أو أي خلل في المنتج حد ذاته ، أي المؤسسة مسؤولة قانونا عن كل خطأ تكون السبب فيه .

#### **3.1.3.4. البيئة التكنولوجية:**

في الوقت الراهن ، هناك العديد من التغيرات التي مست البيئة التكنولوجية ، و نلمس هذا في تعدد التقنيات الحديثة التي تساهم في:

- رفع الإنتاجية في المؤسسة.

- التحكم في التكاليف.

- تلبية الطلبات في الوقت المناسب.

- أصبح المنتج ينتج بجودة عالية و بدون أخطاء في التغليف و التعليب أو المواصفات التقنية.

إلا انه ما يلاحظ ، انه رغم تطور تكنولوجيا الاتصالات التي استفادت منه جميع القطاعات بصفة عامة و القطاع البنكي (البطاقات البنكية) بصفة خاصة لم تستفد الجزائر من هذه التكنولوجيا بالقدر الكافي لحد الآن . ف نجد المؤسسات التي تستفيد من التكنولوجيا الحديثة تلك التي تملك مديرية خاصة بالبحث و التطوير و لديها الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لذلك.

#### **4.1.3.4. البيئة الثقافية:**

تعتبر الثقافة عنصرا مهما من عناصر البيئة الكلية للمؤسسة ، ولها أهمية أكثر عند الانتقال إلى السوق الدولية فهي تختلف عن الثقافة المحلية ، فهي تشمل القيم و الأفكار ، والمواقف ، الدين ، فالمسوق يدرس أوجه الاختلاف و يحاول تكيف المزيج التسويقي حسب الاختلافات الموجودة . فالفرد يتعلم القيم من خلال البيئة التي يعيش فيها ، و المجتمع الجزائري على دراية تامة بالمنتجات المطروحة في السوق ، حيث أصبح له الرأي في الكثير من القرارات التي تخص المؤسسة و سلوكه يتميز بنوع من الثقافة التسويقية ، فقد تغير سلوكه الغذائي منذ عدة سنوات و ذلك تأثرا منه بالعصرنة و يهتم أكثر بمظهر السلعة . فعند تصميم و إنتاج المنتجات يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر المكونة للثقافة السابقة الذكر ما دامت هي التي تتحكم في اختيار المستهلك للعناصر المادية .

#### **5.1.3.4. البيئة الاقتصادية:**

إن المتغيرات الاقتصادية في الجزائر، أثرت على بيئة الأعمال للسوق الجزائرية مما عادى إلى المنافسة الشديدة و إلغاء الحواجز الجمركية ، وهذا كله نتيجة للاتجاه نحو الخصوصية و تحرير اقتصاد ، وانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي المبرم مؤخرا . فبالنسبة للمؤسسة "سيم" تتأثر بتقلبات سعر الصرف ، هذا لأنها تعتمد في صناعتها على استيراد المادة الأولية مما يؤثر على تحكمها في الأسعار نتيجة زيادة تكاليف المادة الأولية مما يضعف من تنافسيتها في السوق الدولية عندما تصدر منتجاتها ، كما تتأثر بالقدرة الشرائية و التضخم ، ومستويات البطالة .

#### 6.1.3.4 البيئة الاجتماعية و الديمغرافية:

إن البيئة الاجتماعية و الديمغرافية تختلف من بلد إلى آخر، و على المسوق الدولي أن يراعي ذلك ، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ تغيرات هامة شهدتها الجزائر منها : زيادة نسبة الولادات قدرت في جويلية 2006 ب 33.5 مليون نسمة و في 1 جانفي 2007 ب 33.8 مليون نسمة أما في جانفي 2008 فقد بلغت 34.4 مليون نسمة . و زيادة نسبة المرأة العاملة و زيادة نسبة المتقاعدين ، مما تؤثر هذه التغيرات على بنية الطلب و تصرفات المستهلك الشرائية . فتعتبر كفرصة للمسوق الدولي يمكن استغلالها بتلبية متطلباتها .

#### 2.3.4. تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "سيم":

سوف نقوم بتشخيص التصدير داخل مؤسسة "سيم" ، وهذا للتقييم الاستراتيجي للمؤسسة و يتمثل هذا في الخطوات التالية :

#### 1.2.3.4. تحليل قوى و طاقات مؤسسة "سيم":

**أولا- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة :** إن مؤسسة "سيم" تمتلك قدرات معتبرة في الإنتاج الأمر الذي يمكنها من تغطية الطلب إذا ما عرفت كيف تواجه تحديات التنافس ، فالكمية المنتجة في اليوم لمنتجات مؤسسة "سيم" ، تتمثل كمايلي :

\* مطاحن و وحدات السميد 2500 طن يوميا.

\* العجائن الغذائية 400 طن يوميا.

\* الكسكس 155 طن يوميا.

\* غذاء الانغام 600 طن يوميا.

من خلال ما تم ذكره سابقا ، نستنتج أن الطاقة الإنتاجية لمؤسسة "سيم" مرتفعة ، وهذا ما يمكنها من تغطية الطلب . و لكن هذا ليس بالشرط الوحيد لدخول السوق الأجنبية للمؤسسة و لكن يجب أن تكون لها القدرة على تكييف منتوجاتها مع حاجيات و متطلبات السوق المستهدفة ، وهذا ما نلمسه في المؤسسة فهي تقوم بتغيير أغلفة منتجاتها الموجه للسوق التصديري وهذا حسب رغبة الزبون (السوق المستهدف).

**ثانيا - الجودة:** إن الجودة عامل حاسم في الكثير من الأسواق الدولية ، لذا على المديرين التأكد يقينا بحالة منتوجهم و جودته و تنافسيته. فمنتجات مؤسسة "سيم" ، هي منتجات ذات جودة عالية و مسيري

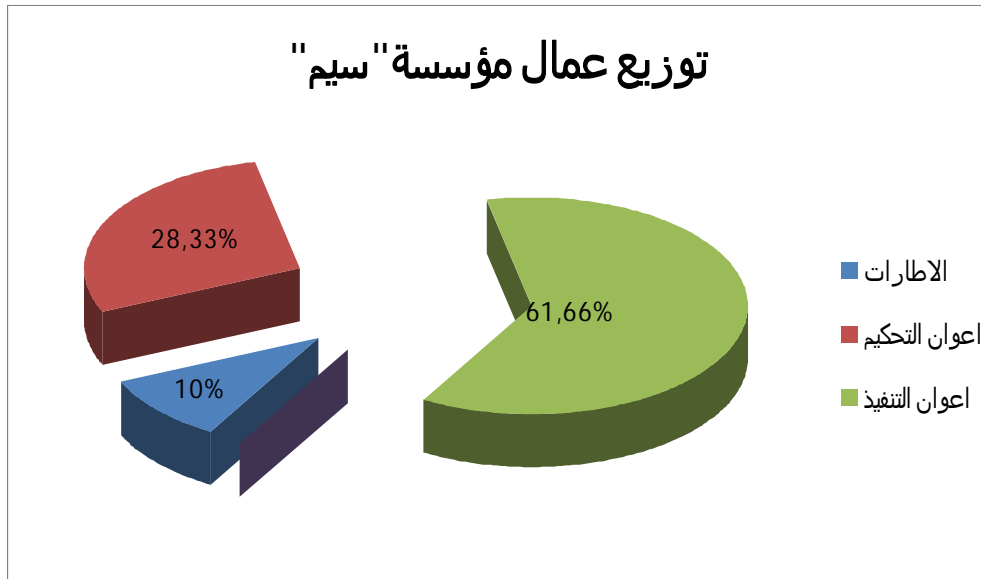
المؤسسة يسهرون بكل صرامة على جودة منتجاتهم فهي تنتج مطابقة لمقاييس المواصفات الدولية ايزو 9001 وذلك منذ 2000، وهذا لان اغلب دول العالم لدخول المنتجات الأجنبية لحدودها تخص الجودة، النظافة، الصحة، الاهتمام بالبيئة و التسويق الأخضر و غيرها من الشروط تدخل كلها ضمن جانب المواصفات سواء الدولية أو الإقليمية و حتى الوطنية ، و كما صرح لنا في المؤسسة أن منتجاتهم عما قريب سوف تصبح تنتج مطابقة أيضا لمقاييس التي ستمنحها شهادتها HACCP. و هذا ما يعني أن المنتج الجزائري يحمل من الصفات ما يؤهله لمنافسة الجودة في بعض القطاعات .

**ثالثا- القدرات البشرية:** تحتوي المؤسسة على قوة بشرية هائلة ، التي تعتبر المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة . فمؤسسة "سيم" لديه عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة ، وسبب ذلك أن الأغلبية الكبيرة من اليد العاملة مشغلة منذ سنوات عديدة بالمؤسسة ، وهذا ما ينتج عنه اكتسابهم خبرة في العمل ، ومما لا شك فيه أن هذا بمثابة نقطة قوة للمؤسسة تسمح لها بتحقيق فرص كبيرة للإنتاج ، والبيع ومراقبة تكاليفه بشكل سهل. كما يوجد به موظفون ذو مستوى تعليمي عالي ، منهم المهندسين ، وهذا ما يحسن القدرة الإنتاجية وبالتالي الرّفع من قيمة الأرباح.

فقد تم توزيع العمال كما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (25): توزيع عمال مؤسسة "سيم" . [185]**

التصنيف	العدد	النسبة %
الإطارات	90	10%
أعوان التحكيم	255	28.33%
أعوان التنفيذ	555	61.66%
المجموع	900	100%



**شكل رقم (34): توزيع عمال مؤسسة "سيم" . [174]**

كما أن تطور اليد العاملة في مؤسسة "سيم"، في تطور مستمر و هذا ما يبين لنا أن هذه المؤسسة تساهم في القضاء على البطالة على المستوى الوطني. و الجدول الموالي يبين لنا تطور اليد العاملة في مؤسسة "سيم" كمايلي:

**الجدول رقم (26): تطور اليد العاملة لمؤسسة "سيم". [185]**

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
المستخدمين	296	395	468	506	512	530	654	709
نسبة الزيادة %	— —	33	18	08	01	03	23	08

من خلال الجدول أعلاه، نستنتج إن عدد عمال مؤسسة "سيم" في تطور مستمر ففي سنة 2000 بلغ عددهم 296 عامل، أما في سنة 2007 فقد قدر بـ 709 عامل. يعني ذلك إن للمؤسسة القدرة في اليد العاملة.

كما نجد إن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها سواء خارج المؤسسة أو داخلها و هذا لاكتساب أكثر خبرة وكسب المعلومات للرفع من الإنتاج.

**2.2.3.4. القدرات المالية (التشخيص المالي):** إن مؤسسة "سيم" الذي اجتازت أنشطته حدود البلاد قد شهد تطورا فائقا ، فقد فرض وجوده كرائد في مجال الصناعة الغذائية و له القدرة على الاستثمار ، فقد استثمر في مجالات أخرى . حيث أصبح للمؤسسة خمسة فروع جديدة ، و هذا راجع للاستثمارات التي حققها في قطاع الصحة و الترقية العقارية و الطاقة و التغذية الزراعية ، بالإضافة إلى كل هذا تم اقتناء مؤسستين عموميتين للمياه المعدنية كانت تدعى بن هارون و موزاية. فبالنسبة لمبلغ استثمار المؤسسة فقد تطور بـ 16.000.000.000 دينار، فقد خصص مبلغ 3700.000.000 دينار للاستثمارات التي هي في طور الانجاز حاليا . فللمؤسسة القدرة على الاستثمار و هذا ما نراه من خلال التنويع المستمر في عملياتها و مجال أعمالها.

أما فيما يخص رأس المال الاجتماعي فقد ارتفع على ما كان عليه سابقا ، ففي بداية أعمال المؤسسة قدر بـ 9.008000 دينار ثم ارتفع ليصبح يقدر بـ 5.505.000.000 دينار . و الجدول الموالي يبين لنا تطور رأس المال الاجتماعي لمؤسسة "سيم".



**الجدول رقم (27): تطور رأس المال الاجتماعي " لسيم".[185]**

الوحدة: الدينار.

السنوات	رأس المال الاجتماعي
1996	9.008.000
1997	48.208.000
1998	200.000.000
1999	820.000.000
2000	1.200.000.000
2001	2.900.000.000
2003	3.000.000.000
2004	3.000.000.000
2005	5.506.000.000
2006	5.595.000.000
2007	5.665.000.000

**3.2.3.4. تشخيص التسويق:**

**أولاً-رقم الأعمال:** إن رقم أعمال مؤسسة "سيم" في تطور مستمر، وهذا لتطور نشاطها. والجدول الموالي يوضح لنا ذلك :

**الجدول رقم (28): تطور رقم أعمال مؤسسة "سيم". [185]**

الوحدة: الدينار.

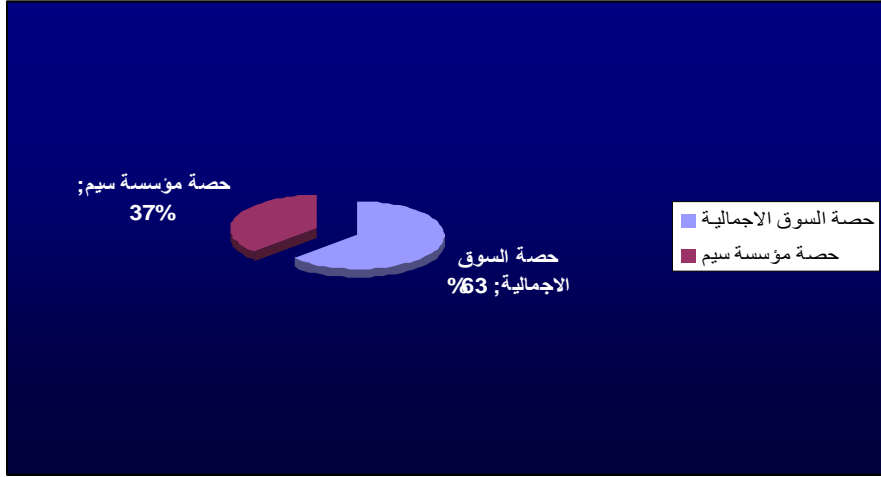
السنوات	رقم الأعمال المحقق
1998	2.963.409.629
1999	3.979.158.962
2000	6.262.191.131
2001	6.661.195.816
2002	7.711.004.504
2003	9.425.000.000
2004	9.826.600.500
2005	10.668.214.193
2006	14.985.000.000
2007	9.284.952.252

يتبين من الجدول ، أن رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة ، عرف تطوراً مستمراً خلال العشرية الأخيرة. ومن أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور، وتطور أعمالها ونشاطاتها كما هو راجع لزيادة الإنتاجية للمؤسسة ، وقيامها بنشاط التصدير في سنة 2003 مما أدى إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها سواء في السوق المحلي أو السوق الأجنبي.

إلا انه في السنة الأخيرة 2007 ، نلاحظ أن هنالك تراجع في رقم أعمال المؤسسة والسبب كما صرح لنا راجع إلى نقص إنتاجية المؤسسة كما أن تدخل الدولة في توزيع القمح على المؤسسات الجزائرية اثر بدوره على نشاط المؤسسة فقد شهد نقص في كمية القمح المستوردة عن السنوات التي سبقتها .

**ثانيا- حصة المؤسسة من السوق المحلي و الأجنبي:**

تتميز منتجات "سيم" المعروضة في السوق بجودتها وتواجدها في أغلب أنحاء التراب الوطني، وتتميز بمعدل نمو الطلب في السوق بالثبات النسبي، ويتأثر النمو بطبيعة المنتجات والعوامل الاقتصادية، ويخضع سعر المنتج للعرض والطلب. فتقدر حصة المؤسسة بنسبة 37% من نسبة السوق الإجمالي، ولقد شهدت تطورا حيث بلغت مؤخرا 13% من الحصة الإجمالية، وهذا في ظل وجود منافسة شديدة في هذه الصناعة وتبني اقتصاد السوق. والشكل الموالي يبين لنا حصة المؤسسة في السوق المحلي.



#### **شكل رقم (35): حصة المؤسسة في السوق المحلي. [174]**

أما حصة المؤسسة في السوق الأجنبي فقد قدرت بـ 2%، مما يدل على أن منتجات المؤسسة لها مكانتها في السوق.

**ثالثا-الميزة التنافسية:** بعد زيارتنا لمؤسسة "سيم" والمقابلات التي أجريناها مع مسؤوليها، تبين لنا أن للمؤسسة الثقة في جودة منتجاتها وقدرتها على المنافسة وتملك ميزة التكلفة الأقل وأسعارها تنافسية نظراً لخبرتها الطويلة في هذا الميدان، ونظراً لاستعمالها المواد الطبيعية فقط، وحتى في عملية التعبئة داخل الأكياس، المؤسسة لا تستعمل المواد الحافظة فالحفظ يكون بطريقة فيزيائية صرفة.

#### **رابعا-نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة SIM:**

يتكون نظام المعلومات التسويقي من مدخلات هي عبارة عن المعلومات التي تأخذها المؤسسة من البيئة الخارجية، ومدخلات أخرى هي عبارة عن المعلومات المستقاة من البيئة الداخلية للمؤسسة، من مختلف مصالحها ودوائرها، فيتم معالجة هذه المعلومات فنتج لنا مخرجات، هي عبارة عن تقارير تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة. وبعد زيارتنا لمؤسسة "سيم" سألنا المسؤولين عن مدى اعتمادهم على نظام المعلومات التسويقي فأجابونا بأن نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة لا يوجد على شكله السليم المعروف، فهم نادراً ما يقومون ببحوث التسويق، ويجمعون المعلومات من بعض المصادر الأخرى، مثل المشاركة في المعارض التي تواظب عليها "سيم" دوماً، كما يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المصادر الشفهية، والموزعين الذين يوزعون منتجات المؤسسة. فهي تقوم بدراسات استطلاعية فهي دراسة سوقية غير رسمية، وتعتمد على الملاحظات الشخصية

للمدير ، التي من خلالها يستنتج مدى قيمة هذه السوق و جاذبيتها . و مؤسسة "سيم" توجه لمديريها نحو زيارات الخارج سواء للمعرض التي تخص قطاع نشاطهم أو لزيارات خاصة يستعملونها في تفقد الأسواق . فهي تقوم ب:

- زيارة المعارض الدولية ليس كمشارك بل كزائر ملاحظ .

- من خلال زيارات شخصية و سياحية لتفقد السوق المستهدف و اخذ ملاحظات شخصية .

- الاستطلاع الوثائقي للدراسات المتخصصة التي تنتجها جهات معينة .

#### **خامسا- بحوث التسويق في مؤسسة "سيم":**

لقد تبين أنّ إدارة مؤسسة "سيم" تقوم بذلك و تخصص ميزانية لذلك ، وبالرغم من عدم وجود مصلحة خاصة ببحوث التسويق في الهيكل التنظيمي ، إلا أنها تقوم ببحوث بعض مجالات بحوث التسويق من خلال إدارة بحوث أخرى داخل المؤسسة ، في حين توكل مهمة بحوث المجالات الأخرى لمكاتب متخصصة خارج المؤسسة.

كما تقوم ببحوث التسويق الكمية والوظيفية ، و استخدام الإنترنت في بحوث التسويق الدولية، كطريقة لتجميع البيانات والمعلومات ، من خلال الإطلاع على ما يجري في العالم من تجديرات ، وابتكارات ، ومنتجات جديدة... الخ.

#### **سادسا-مصادر المعلومات لمؤسسة "سيم":**

إن المعلومات الكثيرة و الدقيقة تسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجية واضحة أو التفاضل بين استراتيجيات مختلفة و أيضا عدم التراجع بأي تطورات تحدث تواجد المؤسسة في هذه السوق.

و مؤسسة "سيم" تهتم بجمع المعلومات عن البلد التي ترغب في التواجد فيه ، و هذا راجع لمدى إدراك المديرين بأهميتها . حسب ما صرح به في المؤسسة ، فقد تمثلت مصادرنا بالدرجة الأولى من السجلات و التقارير ثم الاجتماعات ، الوكالات ، المقابلة ، الصحف و المجلات ، غرفة التجارة و الانترنت . كما صرح كذلك بان الزبون هو الذي يكمل المعلومات حسب رغباته .

#### **سابعا-الميزانية المخصصة للترويج في مؤسسة "سيم":**

إن مؤسسة "سيم" ينشط في مجال الترويج لمنتجاتها ، فهي تخصص ميزانية لترويج المنتجات و تمثلت كمايلي:

-المعارض يقدر ب 10% من ميزانية الترويج.

-الإعلان في التلفزة ب 30% من الميزانية.

-اللافتات في الطرقات و غير ذلك ب 20% من الميزانية.

-رعاية البرامج ب 10% من الميزانية.

-الهدايا المقدمة من طرف المؤسسة ب 10% من الميزانية.

-الإعلان في الراديو ب 10% من الميزانية.

-الإعلان في الجرائد ب 10% من الميزانية.

### 3.3.4. المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة "سيم":

#### 1.3.3.4. المنتج:

يعتبر المنتج المحرك الأساسي الذي تدور حوله القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ( السعر ، الترويج ، التوزيع ) ، كما يتوقف نجاح المؤسسة في السوق بصفة أساسية على قدرة ووفاء منتجاتها لاحتياجات و رغبات المستهلكين من حيث: الجودة، الذوق، المكونات، الشكل... الخ. فمؤسسة SIM يعتبر من اكبر المؤسسات الجزائرية المنتجة والرائدة في الصناعات الغذائية في السوق الوطنية فقد تعددت تشكيلة منتجاتها.

فدراسة سياسة المنتج في مؤسسة SIM ، يستوجب منا تقديم الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتغليف، التمييز و التوحيد للمنتجات الموجهة للسوق المحلي والدولي.

**\*التغليف:** إن المؤسسة تعتمد في هذا على موردين من خارج المؤسسة ، ولها أربعة موردين كلهم مؤسسات جزائرية . فلقد عرف في السنوات الأخيرة، تطورا كبيرا في أغلفة المنتجات ، ولذلك بدأت مؤسسة "سيم" تنفق أموال طائلة على أكياس التغليف وذلك أكثر من إنفاقها على الحملات الإعلانية ، لأنها تعتبر التعبئة و التغليف أهم عنصر من عناصر مزيج المنتجات ، كما تعتبر هذان العنصران من أكثر العناصر فعالية في التأثير على سلوك المستهلك . فمع بداية سنة 2008 قامت بتغيير أغلفة منتجاتها فقد أصبحت الأكياس زرقاء عوض الحمراء التي كانت سابقا .

كما تعمل المؤسسة على اختيار الغلاف الأكثر جاذبية ، والذي يحافظ على المنتجات من الفساد والجراثيم وتحميه من أشعة الشمس ، إضافة إلى حرصه على تقديم البطاقة الفنية وفق ما نص عليه القانون التجاري المعمول حاليا فهي مكتوبة باللغتين العربية والفرنسية و تحتوي على العلامة واسم المنتج وقائمة المكونات وعنوان المؤسسة و الكمية وتاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية وحتى كيفية التحضير بالنسبة للكسكس.

وبهذا فهي تتبع إستراتيجية تعدد أحجام أغلفتها، كما نشير أن أهم ما يميز تشكيلة منتجات "SIM" هو مراعاتها لبعض خصوصيات المستهلك كقدرته الشرائية ، حيث قامت بتوفير مختلف أحجام المنتج من حيث و تستعمل أكياس التغليف التالية لمنتجاتها:

-الدقيق و الفرينة: يعبان في أكياس بحجم: 1كغ، 2كغ، 5كغ، 10كغ، 25كغ، 50كغ.

-العجائن الغذائية: الكسكس: يعبا في أكياس بحجم: 1/2 كغ ، 1 كغ ، 10 كغ ، 25 كغ.

العجائن الطويلة: في أكياس بحجم: 500 غ .

العجائن القصيرة: في أكياس بحجم: 500 غ.

أما فيما يخص التغليف للمنتجات الدولية ، فالمؤسسة تجعل التغليف و التوضيب يناسب البلد التي تنوي التسويق فيه ، بمعنى يعطي لكل سوق غلافه الخاص به ، و الاختلاف يكمن في اللغة و الألوان التي يجب مراعاتها . و لكن عند البيع تقوم المؤسسة ببيع مثلا : 300 وحدة من علامة سيم مقابل 300 وحدة من علامة سلمية مثلا الموجهة لسوق النيجر، و نيجيريا.

**\*التمييز:** يقصد بتمييز المنتجات استخدام اسم ورمز وصورة بهدف تمييز منتجات المؤسسة عن غيرها، ولكي يسهل على المستهلك اختيار علامة معينة و عدم خلطها مع العلامات المنافسة يجب أن تكون هذه الأخيرة مميزة عن غيرها ، لذا اختار مؤسسة SIM إستراتيجية العلامة الموحدة لمعظم منتجاته و هي

علامة "SIM" ، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تمييز منتجات المؤسسة مقارنة مع المنتجات المنافسة المطروحة في السوق المحلية و الأجنبية التي تدخلها المؤسسة.

\*علامة المؤسسة: (شارة العلامة ) يتمتع مؤسسة "سيم" بسمعة جيدة كونها تحصلت عبر عديد السنوات على خبرة كبيرة في ميدان نشاطها. و العلامة التجارية هي شارة بسيطة تعتمد أساسا على اسم المؤسسة ، تتلاءم مع مختلف الأسواق المحلية



و الأجنبية التي تدخلها هذه الأخيرة و ذلك مهما كانت لغتهم و ثقافتهم ، و علامة مؤسسة "سيم" هي عبارة عن ورقة سنبل و مكتوب أمامها الاسم التجاري وهي تساعد المستهلك على التعرف على منتجات المؤسسة بالنظر وليس بالنطق ، و عموما يوضح الشكل أسفله علامة المؤسسة . ذات اللون الأصفر و الأزرق فالأصفر يمثل لنا لون القمح و السنابل ، أما الأزرق يمثل الماء . و يتمثل شعار المؤسسة في " الذوق الدائم".

-النوعية: تتميز منتجات مؤسسة SIM بالجودة و أنها طبيعية 100% ، و تحافظ على طبيعتها لأن المؤسسة لا تستعمل أي مواد حافظة فالتعبئة تكون فيزيائية ، عن طريق وضع المنتج في الغلاف، و دليل هذه النوعية الجيدة ، هو حصولها على عدة ميداليات في المعارض .

- الضمان: تخضع منتجاتها للمقاييس الدولية و الوطنية، فهي كما ذكرنا سابقا ذات نوعية جيدة، و توفر شروط الإنتاج و الحفظ . و تقدم SIM 18 شهرا كمدة ضمان الصلاحية ، وهي موسومة على غلاف المنتج.

-الجودة: أصبحت الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح منتجات أي مؤسسة ، و بهذا الخصوص نجد أن مؤسسة "سيم" تسعى إلى تحقيقها من خلال حصولها على شهادة ISO 9000 و بتطبيقها كل المعايير المنصوص عليها في هذه الأخيرة . و باعتبار الصناعة الغذائية ، سلع غذائية فهي ذات انعكاس مباشر على صحة المستهلك ، لذلك يتم معالجتها على مستوى كل مراحل الإنتاج و التعبئة و التغليف في مخبر خاص للمؤسسة.

-الاسم التجاري: وهو عبارة عن كلمة تمكن المستهلك من التلطف بها و هو مكتوب باللغتين العربية و الفرنسية ، بمعنى أن المؤسسة تستخدم أداة واحدة لمجموعة من المنتجات و هو الأمر المستخدم غالبا في حالة سلع ذات الاستهلاك الواسع .

إن الدخول بمنتج نمطي للسوق الدولية قد يكون ممتاز إذا كان يملك جودة فائقة و قبول عام في كل الأسواق ، لكن خصائص الأسواق المختلفة و عاداتهم و ثقافتهم الاستهلاكية ، تجعل من الصعب على كثير من المنتجات الدخول لمختلف الأسواق بمنتج موحد بل يجب تغيير المنتج ليتلاءم مع مختلف الأسواق. و المديرين خاصة في مؤسسة "سيم" ليست لهم الإمكانيات لتغيير المنتج حسب الأسواق التي يعملون فيها ، لذا يقومون بتوحيد المنتج، مما يعني المخاطرة بعدم القبول ، حيث أن البيئة المختلفة ، العادات الاستهلاكية ، التنوع الثقافي و الاجتماعي بين المجتمعات و الدول كلها تشكل عائق أمام المؤسسة في تقديم منتج نمطي واحد مقبول لدى مؤسسة "سيم".

#### **2.3.3.4. سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة:**

في إطار سياسة التسعير، تبين أنّ المؤسسة تتبع سياسات تسعيرية متعددة و مختلفة من سوق أجنبي لآخر. و هذا حسب درجة التوغل في ذلك السوق و الأهداف المراد تحقيقها في ذلك السوق ، وكذلك حسب حجم الطلب ، وطبيعة المنافسة الخارجية في السوق الأجنبي.

ففي السوق المحلي ، يتم تبني سياسة التسعير على أساس التكلفة ، و هذا راجع لأنها أبسط وأسهل طرق التسعير. ويتم ذلك من خلال حساب التكاليف الإجمالية (تكلفة اليد العاملة ، تكاليف البيع ، ...الخ) مضافاً إليها هامش الربح.

أما في حالة سوق أجنبي ، فيتم تحديد الأسعار وفقاً لأربعة حالات و المتمثلة في:

1- على سياسة أسعار التصدير ، إلا أنّ ذلك يحمل خزينة المؤسسة تكاليف مرتفعة ، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات عند وصولها إلى المستهلك النهائي في الأسواق التصديرية.

2 - على أساس إستراتيجية التوغل في السوق من خلال بيع منتجاتها بأسعار منخفضة ، في حالة سوق مستهدف جديد و هذا لتحقيق عدة أهداف منها: التوغل في السوق أكثر فأكثر، وجذب مستهلكين جدد ، ودفع المستهلكين إلى شراء منتجاتها.

3- على أساس أسعار منتجات المنافسين ، في حالة وجود منافسين .

4- على أساس حجم الطلب ، ومعدل تكراره ، إضافة إلى القدرة الشرائية للمستهلكين الأجانب ، تحدد أسعارها.

إلا أنها تميل أكثر إلى تحديد سعر اقل لمنتجاتها في الأسواق الأجنبية وذلك لوجود المنافسة الشديدة التي تواجهها تلك الأسواق الأجنبية المستهدفة.

#### **3.3.3.4 سياسة التوزيع المطبقة من خلال مؤسسة "سيم":**

تستعمل المؤسسة قنوات تسويقية متعددة ، و هذا لهدف إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي ، في السوق المحلي أو الأجنبي و الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين ، وهذا بالتركيز على تطبيق إستراتيجية توزيعية واسعة.

حيث تستعمل المؤسسة نوعين أساسيين من القنوات: القنوات القصيرة ، والقنوات الطويلة. و يختلف في ذلك لتشكيلة المنتجات التي يتم بيعها.

#### **- القنوات القصيرة:**

يتم التوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة و يسمى بالبيع المباشر، عن طريق وسائل النقل التابعة للمؤسسة. مما يسمح ذلك بالتصدي المحتمل لأسعار المنافسة ، وتوسيع حجم الطلب . وتكمن مزايا هذه القناة في : مراقبة الأسعار، متابعة حجم المبيعات على مستوى تجار التجزئة ، التعريف الجيد بالمنتجات و ضمان تواجدها باستمرار في السوق.

#### **-القنوات الطويلة:**

يتم التوزيع الغير مباشر لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بالاعتماد على أكثر من وسيط. يمكن أن يكون الوسيط (تجار الجملة، تجار الجملة والتجزئة ، أو تجار التجزئة). ومن بين إيجابيات هذا النوع من القنوات ، هو ضمان تغطية جغرافية أوسع للسوق الجزائري ، مع تخفيض التكاليف التجارية ، باعتبار أنّ تكاليف النقل والتخزين يتحملها الموزعين لوحده.

أما التوزيع الدولي ، فتعتمد مؤسسة SIM في تصدير منتجاته إلى الأسواق الأجنبية على التصدير المباشر و ذلك من خلال التعاقد مع موزعين أجانب في البلدان المستهدفة و توكل لهم توزيع منتجاتها في حين تتكفل إدارة التصدير التابعة للمؤسسة بكل الإجراءات الخاصة بإيصال المنتج إلى السوق الأجنبي المستهدف بمعنى تشرف على عملية التوزيع بنفسها ، فلا وجود لأي وكالات أو فروع لها في الدول المستهدفة أو تتعامل مع وكالات أو موزعين متخصصين في هذا المجال وإنما تقوم بوظيفة التوزيع بواسطة إمكانياتها الخاصة فهي تسهر على رحلة منتجاتها من مصانعها أو مخازنها إلى غاية ميناء الزبون أو مخازنه حسب الاتفاقية المبرمة بين المؤسسة و زبانتها. وقد قدرت نسبة التصدير ب2% فقط في حين ينوي المؤسسة العمل على تطوير هذه النسبة في السنوات القادمة و هذا باستهداف أسواق أجنبية أخرى.

فكل توزيع المؤسسة يتم بحريا ، إلا عند تسويقها إلى ليبيا فتستعمل الطرق البرية و هذا حسب ما يتم الاتفاق عليه مع الزبون فيما يخص التكلفة و مصاريف النقل و الشحن . ففي ظل المنافسة الدولية يفرض على المؤسسة الالتزام بالمواعيد المحددة و الدقة في ضبط التسليم ، والتسليم السريع في الوقت و المكان المتفق عليه مع الزبون . من اجل هذا ، فهي تتوفر على:

12-شاحنة نصف مقطورة SEMI REMOQUES

40-عربات FOURGONS

وهي تضمن نقل و توزيع منتجات المؤسسة عبر كامل التراب الوطني و أكثر من ذلك فقد وصل إلى الدول المجاورة و ذلك باستخدام وسائل نقل برية ملك للمؤسسة .

و قد صرح لنا بان تكلفة التوزيع نحو الخارج مرتفعة ، فنجد إشكالية التوزيع تعتبر عقبة فعلية نحو التوجه الدولي.

#### 4.3.3.4. السياسة الترويجية المطبقة من طرف مؤسسة "سيم":

فيما يخص الترويج فان مؤسسة SIM يقوم بالترويج لمنتجاته بشتى الطرق ، و هذا دوما لجذب الزبائن. و فيما يلي الجدول الموالي يبين لنا الوسائل التي تستعملها سواء في السوق المحلي أو الدولي.

#### الجدول رقم (29): عناصر المزيج الترويجي في السوق المحلي و الدولي " لسيم". [174]

عناصر المزيج الترويجي	السوق المحلي	السوق الدولي
1-الإعلان	+	+
2-البيع الشخصي	+	+



3-	تنشيط المبيعات		+
4-	العلاقات العامة	+	+
5-	المعارض الدولية		+
6-	البعثات التجارية	+	+

فعلى المستوى المحلي تقوم المؤسسة بنشاط اتصالي فعال ، و هذا ما يساعدها على ترويج لمنتجاتها والتعريف بها ، و يظهر هذا من خلال مشاركة في معارض و صالونات متخصصة بحيث سجل ظهور في كل هذه التظاهرات التي تقام على مستوى القطر الوطني بصفة منتظمة كما أن المؤسسة تقوم بالمشاركة في وسائل الإعلام كالصحافة " مجلة سميرة " و البريد الالكتروني " استثماري " [WWW.SIM.SPA.DZ](http://WWW.SIM.SPA.DZ).

بعض مشاركات المؤسسة في التظاهرات ، تمثلت في اليوم العالمي للمعوقين و نالت شهادة شرفية بهذا الخصوص و على المساعدات التي قدمها المجمع للمعوقين . و اليوم العالمي للرجال الإطفاء و نالت أيضا شهادة شرفية ... الخ.

كما قامت بنشاط اكبر صحن للكسكس و كان هذا العرض في الجزائر العاصمة ، في 03 جوان 2004 وتذوق 22000 شخص فقد استعمل فيه 6040 كغ من الكسكس .

كما أن المؤسسة تقوم بعدة أنواع من الاشهارات المتمثلة في :

1- اللافتات الاشهارية : تستعملها لتعريف بمنتجاتها و بكل جديد يطرأ عليها، خاصة فيما يتعلق بالأغلفة. فنجد هنالك :

-اللافتات اللاصقة تكون على الجدران ، الحافلات ، في اللوحات المثبتة أو اللوحات الثلاثية الواجهة التي تكون داخل المدن و في الطرقات السريعة.

-اللافتات التي تحمل كل تشكيلة المنتجات.

-اللافتات التي تحمل كل منتج على حدى.

2- الإعلانات : تستعملها في الكثير من الوسائل و المتمثلة في:

-الراديو: تستعملها عبر الومضات الاشهارية ، حيث اعتمدت منذ 2004 هذه الطريقة بمعدل 4مرات في اليوم لمدة 30 ثانية في القنوات الوطنية ، 3، 2، 1، و قناة البهجة و تقدر التكلفة ب 1300000 دج إلى 1500000 دج.

-الإعلان في التلفزة الوطنية: خصصت حملاتها الإعلانية لكل من الفرينة و الكسكس و العجائن الغذائية الطويلة من 3 إلى 4 مرات في اليوم ، و هذا لمدة 15 يوم ب 30انية للمرة و تقدر التكلفة ب 2000000 دج و هذا قبل و بعد نشرات الأخبار.

و مع كل هذا نقول أن الإشهار يمثل مرحلة مهمة بالنسبة لمؤسسة "سيم" ، و نلاحظ أن نوع الإشهار الذي تقوم به المؤسسة هو إشهار تذكيري.

-الجرائد و المجلات:تتمثل في :

الجرائد اليومية : الخبر، الشروق ، الوطن ، le soir

Le matin.

الجرائد الرياضية:الهدف ، الهدف ، الكرة.

المجلات :سميرة حيث تقدر في الصفحة الأولى الإعلان ب 90000دج.

3-الهدايا: تتمثل في:

-مساعدة الجمعيات الخيرية.

-المساعدة في فياضانات ، قفة رمضان ، الزواج الجماعي.

كما هنالك هدايا اخر السنةاو المعارض ، قميص ، أكياس ، شمسية ، مسطرات ، سيالات

و الملصقات الحائطية و أيضا "les dépliants commercial

4-رعاية البرامج : تمثل نشاطها في رعاية البرامج و التظاهرات الرياضية كراعية فريق كرة القدم التابع للبلدية و البرامج الثقافية.

5-المشاركة في المعارض : تعتبر المعارض وسيلة ترويجية مهمة جداً، فهي تمكن الزوار من التعرف عن قرب على منتجات العارضين ، وقد شاركت مؤسسة SIM في العديد من المعارض الدولية والوطنية ، فقد شاركت المؤسسة في المعارض المحلية التالية: قسنطينة ، الجزائر العاصمة ، وهران ، تمنراست ، غرداية ، ادرار ، بجاية ، حاسي مسعود.

6- البيع الشخصي : إذا أنتج مؤسسة SIM منتجات جديدة فإنه يتصل بالزبائن الأوفياء ليعرض عليهم شراء هذا المنتج.

أما على المستوى الدولي ، فهو يقوم بالمشاركة في المعارض الدولية كسوريا ، فرنسا ، النيجر ، التشاد ، ليبيا ، تونس ، المغرب.فالمعارض الدولية يغلب عليها الطابع الإفريقي و هذا لكون هذه الشعوب الأكثر استعمالاً لمنتجاتها ، لهذا فهو يحاول أن تخلق أسواقاً تطلب منتجاتها في هذه الدول .فالمؤسسة تقوم بمشاركة في عدة معارض سواء في داخل الجزائر أو خارجها ، و كما صرح بأنه هنالك استفادة كبيرة من المشاركة من تلك المعارض في إقامة علاقات تجارية عملية مع المشاركين ، هذه العلاقات في البداية تكون لعقد الصفقات معهم و توسيع النشاط إلى بلدانهم .

و فيما يلي نقوم بعرض المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة SIM منذ سنة2003الى يومنا هذا:

-لسنة 2003: شاركت المؤسسة في:

\*معرض المالي:من 07الى 16 نوفمبر2003.

\*معرض بلجيكا:من 21الى 23سبتمبر 2003

\*معرض مارساي:من 19الى 29سبتمبر2003

\*معرض نيامي( النيجر):فيفري2003

\* معرض ماليزيا: من 14 الى 19 اكتوبر 2003

-لسنة 2004: \*معرض النيجر: من 20 الى 30 جانفي 2004.

\*معرض سوريا: 12 سبتمبر 2004.

-لسنة 2005: \*معرض مارساي (فرنسا): من 23 سبتمبر الى 03 اكتوبر 2005.

\*معرض باريس (فرنسا): من 12 الى 22 ماي 2005.

\*صالون باريس (فرنسا): من 06 الى 08 جوان 2005.

-لسنة 2006: \*معرض نيامي (النيجر): سنة 2006.

\*معرض ليبيا: من 02 الى 12 افريل 2006.

\*معرض النيجر: من 20 الى 27 ديسمبر 2006.

-لسنة 2007: \*معرض شيكاغو : أواخر افريل 2007 دامت ثلاثة أيام.

\*معرض المغرب: من 26 جوان إلى 01 جويلية 2007.

\*معرض كوبا: من 05 الى 10 اكتوبر 2007.

أما لهذه السنة بمعنى سنة 2008 ، فالمؤسسة سوف تشارك في معرض نيامي (النيجر) و معرض شيكاغو كما هو مقرر. وما صرح به فان المعارض التي اشتركت فيها المؤسسة حققت نتائج ايجابية.

كما يستعمل المؤسسة على المستوى الدولي الإعلانات في نقاط البيع ، باعتبارها وسيلة فعالة وغير مكلفة ، بالإضافة إلى إرسال بعثات تجارية للخارج من أجل القيام بمايلي:

-دراسة الأسواق الأجنبية المستهدفة.

-البحث عن إمكانية التسوق لهذه الأسواق .

-إمكانية التعاقد مع وكلاء أو موزعين جدد في الأسواق المستهدفة.

أما فيما يخص الإعلان ، فهذه الوسيلة هي مهمة لكن مكلفة و حساسة فهناك ميل إلى استعمال هذه الوسيلة في الترويج عن المنتجات في الخارج. فمثلا في موريطانيا المستهلكون لا يعرفون منتج الكسكس ، مما أدى بالزبون في ذلك السوق بإعداد إعلان في التلفزة الموريطانية يعرف فيه المنتج برعاية سيم بالطبع .

أما فيما يخص القوى البيعية في المؤسسة ، تتمثل في قسم المبيعات داخل المصلحة التجارية ، بحيث مسؤول قسم المبيعات و مساعده هم الذين يقومون بمختلف ادوار رجال البيع، فيقومون بالتفاوض و إبرام العقود مع الزبائن و جمع المعلومات و استلام الطلبات و تحضيرها. وكل ما يتعلق بعملية البيع. أيضا نجد أن مسؤول مصلحة التصدير هو المسؤول على مجموعة الخدمات التجارية ويكمن دوره في المؤسسة كمنسق في المؤسسة ويعمل على مراقبة تطبيقاتها في الميدان ، و هو الذي يمثلها في المعارض التجارية.

#### 4.3.4. نتائج تشخيص المؤسسة:

بالاعتماد على المعطيات التي تم الحصول عليها نستطيع تحليل نقاط القوة ، بغية تدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها ، كما نتعرف على الفرص لدفع مؤسسة "سيم" للصناعات الغذائية إلى استغلالها ، والتهديدات لتجنبها .

#### **1.4.3.4. تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة:**

##### **1- تحليل الفرص والتهديدات.**

يتعرض مؤسسة SIM إلى العديد من الفرص والتهديدات نذكر منها:

##### **أولاً- تحليل الفرص:**

-تحديد السعر من طرف الإدارة العامة للمؤسسة.

- استهلاك كبير للصناعة الغذائية ، وتطور ذلك نتيجة النمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر .

- العائلة الجزائرية تخصص شريحة كبيرة من دخلها ، لاستهلاك المواد الغذائية.

- توافر إمكانية كبيرة لتوقيع عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية ، وذلك لتطوير طرق التسيير وتحديث وسائل الإنتاج ، كل هذا في إطار السياسة العامة للحكومة التي تشجع الشراكة.

-خبرة المؤسسة بسوق الصناعة الغذائية و العجائن تعتبر فرصة لا بد من استغلالها.

-حرية السوق فرصة للمؤسسة لإبراز طاقاتها و قدراتها.

-الضغوط الممارسة من طرف جمعيات حماية المستهلك و البيئة ، مما يجعلها من استعمال تغليف مناسب للمنتجات يلاءم البيئة.

-عدم استعمال المحاسبة التحليلية في المؤسسة.

-استخدام المؤسسة لتكنولوجيا أكثر تقدماً .

##### **ثانياً- تحليل التهديدات:**

- تحرير الجزائر للتجارة الخارجية مما أدى إلى فتح المجال واسعاً لاستيراد المنتجات الغذائية .

- قيام الحكومة بتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر ، قد يؤدي إلى دخول منافسين جدد يملكون المال والخبرة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أن المنافسة الداخلية تقتصر لحد الآن على المنافسين المحليين فقط .

- تذبذب في المحاصيل الزراعية بسبب الجفاف المتواصل لعدة سنوات، هذا ما يؤدي إلى عدم توفر المواد الأولية محلياً.

- اضطراب في نفسية العامل ، وشعورهم بأنهم مهددون بالطرده ، في حالة إفلاس المؤسسة الخاصة وهذا كله يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية .
- المستهلك الجزائري مولع باستهلاك المنتج الأجنبي ، فهو لا يثق في المنتج المحلي بسبب الكساد للمنتج الوطني ومنه منتج SIM .
- ظهور المنافسة الشديدة من طرف القطاع الخاص يهدد بتقليص حصة المؤسسة في السوق.
- تكاليف التوزيع مرتفعة عند التوجه الدولي.
- عدم البحث و التنقيب عن الزبائن جدد و الاعتماد على عقد اتفاقيات فقط .

#### **2.4.3.4. تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة :**

##### **تحليل نقاط القوة والضعف.**

##### **أولاً-نقاط القوة:**

يمكن أن نجمل نقاط القوة، التي يتمتع بها مؤسسة SIM فيما يلي:

- الموقع الإستراتيجي للمؤسسة ، حيث أقيم في المناطق الزراعية التي تكثر فيها المحاصيل، وهذا لتسهيل التزود بالمواد الأولية.
- وجود طاقة تخزينية معتبرة لدى المؤسسة ، تساعده على الأداء الحسن للإنتاج.
- اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التقرب من أماكن المستهلكين ، والكثافة السكانية المرتفعة، وهذا ما يسهل عمليات الاتصال معهم.
- تكاليف الإنتاج منخفضة وهذا ما يمكنها من الصمود في حالة نشوب حرب الأسعار.
- إذا قارنا أسعار المنتجات التي تنتجها المؤسسة ، مع أسعار المنافسين فهي منخفضة ، وهذا ما يفسر قلة المنتجات المخزنة فمخزون المنتجات قليل جداً.
- الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العمال فقد تمارسوا على العمل في وسائل الإنتاج لفترة طويلة.
- تملك المؤسسة صورة و سمعة جيدة في السوق ، ولها شهرة وطنية.
- تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة العالية.
- تتمتع المؤسسة من تشكيلة منتجاته مختلفة ، تؤدي إلى جلب عدد كبير من الزبائن.
- الحصة السوقية التي وصلت إليها المؤسسة و قيمتها 37% في السوق المحلية.

##### **ثانياً-نقاط الضعف:**

- بعد المنطقة التي توجد فيها المؤسسة مما يجعل هناك مشكل في وسائل النقل بالنسبة للعمال.
- سوء التغليف والشكل غير الجذاب لأغلفة المنتج ، والتي لا تجذب المستهلك.
- غياب شبه تام لنظام المعلومات التسويقي ، وقلة بحوث التسويق ، وهذا ما أدى إلى عدم معرفة اتجاهات السوق وتطور أذواق المستهلكين المحتملين، أدى إلى غياب الرؤية الواضحة حول السوق.

-عدم وجود تسهيلات بنكية.

#### 5.3.4. النتائج المتوصل إليها:

#### 1.5.3.4. عوائق التصدير في مؤسسة "سيم" :

من أهم مشاكل التصدير التي يواجهها المؤسسة في تصدير منتجاتها، فيما يلي:

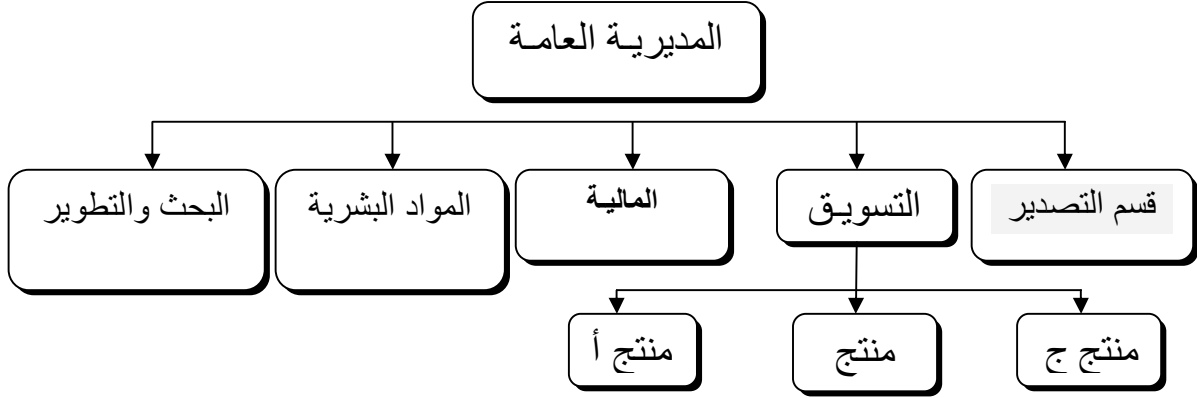
- 1- تعتبر المؤسسة أهم مشكل في التصدير هو النظام البنكي
- 2- ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة ، في حالة حدوث كوارث طبيعية أو تلف المنتجات المصدرة وهذا لتواجد عميل واحد في السوق الجزائري المكلف بتأمين الصادرات الجزائرية .
- 3- التعريفات الجمركية : رغم ما تفرضه منظمة التجارة الدولية على إلغاء القيود الجمركية إلا أننا نجد أن تونس مثلا تفرض التعريفات و هذا ما أدى بالمؤسسة نقص صادراته إلى السوق التونسي .
- 4- تعد مشكلة النقل من اكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، و هذا راجع لارتفاع التكاليف.
- 5- غياب الدعم المالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة الجزائرية.
- 6- الاعتماد فقط في التنقيب على الأسواق الدولية على المشاركة في المعارض و الصالونات الدولية.
- 7- غياب الاتصال بين الهيئات التي لها علاقة بالتصدير و المؤسسات التي تنوي اقتحام الأسواق الأجنبية.

#### 2.5.3.4. وسائل الدفع بالمؤسسة إلى زيادة التصدير: تتمثل فيما يلي:

- 1-زيارة المعارض و المهرجانات: يجب على المسيرين محاولة زيارة العديد من المعارض الدولية التي تناسب نشاطهم و معرفة الجديد الذي يقدمه المنافسين الدوليين، و كل المعلومات عن السوق الذي فيه يجري المعرض.
- 2-محاضرات ، ملتقيات ، مؤتمرات تقدم من طرف مكونين خبراء: يجب عليهم المشاركة في حضورها و تلقي المعلومات المحفزة على التسويق الدولي.
- 3-السفر الجماعي للمشاركة في المعارض الدولية للمصدرين: عليهم السفر الجماعي لعقد الصفقات الاقتصادية الهامة في إطار رابطة أو اتحادات تصديرية للتوجه الدولي.
- 4-الدراسات التسويقية الاستثنائية: إن استعمال الدراسات التي تجري لمعرفة الأسواق الدولية يساعد على زيادة حظوظها في النجاح الدولي.
- 5-التكوين.

#### 3.5.3.4. الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير المقترح للمؤسسة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة يتضح لنا أن مؤسسة "سيم" تقوم بتصدير أكثر من منتج للسوق الأجنبي ، فنقترح الهيكل التنظيمي التالي :



شكل رقم(36):الهيكل التنظيمي المقترح لمصلحة التصدير .[174]

و سبب اقتراحنا لهذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم" راجع لكون أن مؤسسة "سيم" تقوم بتصدير منتجين من بين تشكيلة منتجاتها، و هي كذلك تقوم بتلبية طلبات غير منتظمة لزبائنها في الأسواق الأجنبية فعليها إنشاء مصلحة التصدير مستقلة تقوم بمعالجة معاملاتها مع الأجانب .

#### خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على إحدى المؤسسات الجزائرية ، من حيث دراسة واقع التصدير فيها و مدى تكيفها مع المحيط الجديد . فقد لجأنا إلى البيانات التي تحصلنا عليها وانجزناها في ثلاثة محاور:

المحور الأول: صنفناه لتقديم حالة مؤسسة الصناعات الغذائية "سيم" ، كونها المطحنة الصناعية لمنتجة ، و تعتبر كمؤسسة رائدة في السوق الجزائرية . و كمحاولة منا لدراسة أكثر تعمقا و تفضيلا للمؤسسة الجزائرية ، في ظل المنافسة الحالية.

بينما في المحور الثاني ، حاولنا إن نقوم بتقديم مضمون إستراتيجية التصدير في المؤسسة محل الدراسة ، لغرض استخراج مجموعة من النتائج و بعض الملاحظات التي تساعدنا في تقييم إستراتيجيتها لاختراق الأسواق الأجنبية .

أما المحور الثالث ، فقد خصصناه لدراسة واقع التصدير و المزيج التسويقي في المؤسسة ، و ذلك عبر تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و كذا عوائق التصدير بها . بالإضافة إلى معرفة عناصر المزيج التسويقي المطبقة في المؤسسة محل الدراسة .

و حسب كل ما سبق ، نتقدم ببعض النتائج المتمثلة فيمايلي :

1- أن التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها ، والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية .

2- فلقد أبرز التشخيص الذي تعرضنا إليه نقاط قوة و نقاط ضعف أغلب وظائف المؤسسة ، كما بين التشخيص الخارجي تموقع المؤسسة في السوق .

3- وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية ، والتنظيمية ، والتسويقية ، التسييرية . وتبعاً لذلك مازالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى.

إن هذا كله لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية ، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى حد ما.



## خاتمة

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن ندرس إمكانية تكيف المؤسسة الجزائرية والمحيط الجديد لها ، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في هذه السنوات في ظل منافسة شديدة ، تزداد كل يوم مع ازدياد انفتاح الاقتصاد الوطني ، حيث وقعت الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي ، وتستعد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، فهي فرصة سانحة للمؤسسات لدخول الأسواق العالمية بشرط تحكمها في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة للاتصال والإعلام .

وهذا يشكل تهديدا للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر وينذر بفنائها ، إذا لم تستجيب لهذه التغيرات المستجدة في بيئتها . حاولنا ضمن هذه الدراسة التطرق إلى موضوع يستقطب اهتمام الاقتصاديين والهيئات الدولية ، بالإضافة إلى المؤسسات التي أصبح اهتمامها منصب حول تحقيق تنافسية عالية تسمح لهم بالنفاذ إلى الأسواق الدولية لتصريف منتجاتها وتحقيق أرباح إضافية واستقطاب استثمارات أجنبية ، وتسمح لها في نفس الوقت بالمنافسة في أسواقها الداخلية والنفاذ إلى الأسواق الدولية لتحسين مستوى معيشة الأفراد .

فاهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة ، وهذا من خلال سلسلة مترابطة بداية من تحسين الجودة مما ينجز عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية ، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى ، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع التكنولوجي.

من هنا فقد كان الهدف من هذه الدراسة ، معرفة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى تكيفها مع المحيط الجديد الذي تتواجد فيه. فقد تم الإجابة عن الأسئلة المطروحة ومن بينها متطلبات التصدير للأسواق الدولية الواجب توافرها في المؤسسات التي تقوم بتدويل نشاطاتها لكي يعرفها المسير ويتقنها وهذا ليتبنى صورة واضحة تؤهله إلى قيادة المؤسسة نحو النجاح في التوغل دوليا . كما توصلنا في الأخير إلى مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تبناها في البداية كمايلي:

1- في ظل المحيط الجديد ، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى التأهيل لتحضيرها للمنافسة المحلية والدولية في ظل المحيط الدولي الجديد ، فهي تنشط في ظل منافسة شرسة ، مما يفرض عليها تحسين قدراتها التنافسية. فمن الملامح الجديدة التي لجأت إليها الحكومة الجزائرية لمحاولتها تنمية تنافسية مؤسساتها في السوق المحلية والدولية "برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية" ، بمعنى توفير الظروف والمناخ المناسب لنجاح المؤسسات وتطوير قدراتها التصديرية .

2- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من انعدام النظرة التسويقية في مؤسساتها ، فهي لا تولي أهمية كافية للمعلومة ولدراسة السوق و البيئة ، رغم وجود ملامح تبين تحسن الأوضاع والتفكير لدى مسيري المؤسسات الجزائرية ، كما هنالك نقص الاهتمام بالعنصر البشري والإبداع وثقافة واضحة للمؤسسة مما أدى لصعوبة اختراقها للأسواق الدولية، الأمر الذي يؤكد الفرضية الثانية.

وعلى هذا يمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها من وراع القيام بهذه الدراسة فيما يلي :

- يعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا ، فهو عبارة عن كافة الأنشطة التي تسمح بتدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في الأسواق الخارجية المستهدفة.
- الاختلاف الذي يمكن مابين التسويق المحلي والدولي في الأنشطة التي يتم انجازها في أكثر من دولة واحدة، لكل منها بيئة تسويقية مختلفة . فالبيئة الدولية بما تحمله من الكثير من المتغيرات والتنوع تجعل التسويق الدولي يحمل الكثير من المخاطرة والتحدي قد تدفع بالكثير من المؤسسات إلى تجنب التوجه إليه خشية مستوى المخاطر التي تتعرض لها.
- إن التسويق الدولي يساعد المؤسسات على اكتشاف أسواق جديدة للمنتجات الوطنية ، ودراسات التسويق الدولي، بيانات عن احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين ، مما يسمح بتطوير السلع والخدمات لتناسب معها.
- لاكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية، يعتمد ذلك على النواحي الاقتصادية والسياسية ، الثقافية ، التكنولوجية ، ونظم الأعمال السائدة في هذا السوق . وهذا ما يجعل من رجل التسويق الدولي عليه بدراسة أو تحليل البيئة الخارجية التي تمثل العقبة الأساسية أمام المؤسسات المسوقة وهذا لتعدد واختلاف متغيرات هذه البيئة .
- إن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية الدولية يعتمد على اختيار الهيكل التنظيمي الصحيح.
- يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدتها في الأسواق الدولية ، مثل التصدير، منح الترخيص ، عقود التصنيع والإدارة ، صفقات التعاقد من الباطن ، المشروعات المشتركة ، الدخول في تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات عالمية .
- في عالم اليوم أين تتلاشى الحدود الجغرافية ويضيق الوقت وأين تتقاطع الفرص والتهديدات ، وهذا كله لظهور العولمة والتطور الفائق لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ووسائل الإنتاج . فلماذا يتعين على مسؤولي المؤسسات أن يتوصلوا على المعلومات بالنعوية والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مؤسساتهم والتأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه .
- إن إعداد الإستراتيجية التسويقية يعتمد على عدة عوامل ، منها خصائص القطاع السوقي، طبيعة المزيج التسويقي الذي قامت بإعداده المؤسسة لهذا القطاع ، هيكل المنافسة ، وعوامل البيئة ، وخصائص المؤسسة.
- إن مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية ماثلة لإستراتيجية المحلية إلا أن الاختلاف الذي يمكن مابينهما في البيئة التي تكون أكثر تعقدا لهذا تصبح عملية صياغتها تتطلب تشخيصا وتحليلا دقيق وأكثر عمقا من الأخرى .
- المنتج يعتبر قلب الإستراتيجية التسويقية ، وفي السوق الدولي نجد أن هنالك حالتين هما التتميط والتعديل ، فالأول يستعمل كلما كان ممكن ذلك أما الثاني عندما يكون ضروريا .
- السعر هو العنصر الوحيد الذي يؤثر على المبيعات ، وفي السوق الدولي يتم تحديد السعر على أساس المنافسة والحجم الطلب وعلى أساس التكلفة ، أو إتباع سياسة قشط أو التوغل في السوق المستهدف للمؤسسة .
- يعتبر الترويج هو مههد الجهود التسويقية ، وتتمكن المؤسسة من فرض سيطرتها في الأسواق الدولية من خلال المشاركة في المعارض الدولية ، وإقامة العلاقات العامة والبعثات التجارية.
- إن وظيفة التوزيع لمنتجات المؤسسة في السوق الدولية ، ترجع لطريقة دخول المؤسسة لذلك السوق وهذا بعد أن يتم توفير منتجات بجودة و سعر مناسبين. فيتم تسويقها إما بشكل مباشر أو غير مباشر ، بمعنى باستعمال وسطاء البيع كتجار الجملة أو تجار التجزئة.
- إن نتائج عملية التأهيل لم تتقدم بشكل قوي حيث لم تكن في مستوى النتائج المنتظرة رغم المساعدات المادية و اللامادية المقدمة من طرف الدولة ، وهذا لوجود بعض العراقيل كغياب التنسيق بين مختلف هذه البرامج و المؤسسات وضعف ثقافة المؤسسات ذاتها ، بالإضافة إلى الشروط التي أعاقت ذلك كالشروط الواجب توافرها في المؤسسة للاستفادة من برامج التأهيل ، آجال تكوين الملفات والتي تبدو طويلة خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية والمصرفية.

- من خلال دراستنا للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالصادرات و الواردات خارج المحروقات من السلع للجزائر، فإنها تعرف تطورا طفيفا بالنسبة للصادرات و بقاء الواردات على حالها بالرغم من الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لترقية مؤسساتنا و الاندماج في الاقتصاد العالمي.
- و عند تطرقنا لدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للصناعات الغذائية "سيم" ، تبين لنا مايلي:
- تسعى المؤسسة لتدويل نشاطاتها ، لتطوير حصتها في الأسواق الخارجية و تحقيق أهدافها المختلفة الأخرى.
- إن أهم مشكل تعتبره المؤسسة كعائق للتصدير للأسواق الأجنبية متمثل في النظام البنكي.
- مؤسسة "سيم" تفرض وجودها في السوق الأجنبية ، بالاعتماد على التصدير المباشر كطريقة لدخول الأسواق الأجنبية باعتباره ابسط أسلوب و اقل خطورة. كما تقوم المؤسسة بالمشاركة في المعارض الدولية و القيام بالبعثات التجارية.
- تعتبر السياسة المتبعة لتسويق صادرات المؤسسة في السوق الأجنبية ، متمثلة في الثنائية (الجودة/السعر) فهي من أفضل الخيارات الإستراتيجية المتبعة لدخول سوق أجنبي ، حيث تربط المؤسسة جودة منتجاتها بأسعار تنافسية بسيطة و مناسبة بالإضافة إلى التغليف الجيد و المميز لمنتجاتها.
- تعطي المؤسسة أهمية لتغليف منتجاتها ، فهي تعتبره كميزة تنافسية لها.
- تقوم المؤسسة بالبحوث التسويقية كلما التزم الأمر لذلك ، بالتعاون مع مكاتب خاصة خارج المؤسسة فهي لاتمتلك لمصلحة البحوث في هيكلها التنظيمي .
- تمتلك المؤسسة قوة بشرية هائلة مما يساعدها على استغلال الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ما أدى إلى ارتفاع معدل نمو الكميات المنتجة في اليوم.
- سوف نقدم بعض الاقتراحات حسب الاستنتاجات التي توصلنا إليها ، لعلها تفيد المؤسسة محل الدراسة متمثلة في :
- العمل على الدخول في استثمارات مشتركة ، خاصة مع الدول الأجنبية نظرا لما لهذه العملية من تأثير كبير في مجال نقل التكنولوجيا و الخبرات.
- استخدام أساليب التسويق الحديثة التي تتم بإجراءات اتصالات مباشرة بين المؤسسة و المستهلكين ، مع استمرار إجراء الدراسات التسويقية بين كل فترة و أخرى.
- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من موقعها الاستراتيجي خاصة من جانب حصولها على المواد الأولية الذي يمنحها فرصة تدنية تكاليف الإنتاج.
- على المؤسسة القيام ببعض الإجراءات الداخلية من اجل تحسين هيكلها التنظيمي.
- تكوين العاملين للمؤسسة بالاعتماد على برنامج تكوين لعمالها إما داخل المؤسسة أو حتى خارج الوطن.

### التوصيات:

و فيمايلي سوف نقدم بعض التوصيات المتمثلة في :

#### - التوصيات للجهات الحكومية و الرسمية:-

- توفير بنك معلومات متطور في خدمة المؤسسة الجزائرية الراغبة في التسويق الدول ، حيث هذا البنك يوفر كل المعلومات التي تطلبها المؤسسة عن أي بلد في الوقت المناسب و الطريقة الصحيحة.
- توفير إطار تعليمي يساعد المديرين و المسوقين الدوليين ، على رفع قدراتهم التسويقية بطريقة مكثفة و علمية احترافية.
- التشجيع التمويلي للمؤسسة الراغبة في التسويق الدولي ، بمنح قروض ميسرة و طويلة المدى.
- مساعدة المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO.
- توفير المناخ المناسب للبحث و التطوير في مجال المنتجات التي تتصف بالدولية ، الذي يعطي المؤسسة المقدرة على تسويقها دوليا.
- تشجيع ربط المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة الأكاديمية والمعاهد والجامعات من اجل التعاون المثمر الذي يساعد المديرين على التكوين النظري لهذا المجال ، و يساعد الاكاديميين و الباحثين من خلال تمويل

حكومي و مؤسساتي لإبداع ، تحليل وتشخيص نموذج المؤسسة الجزائرية وإيجاد حلول تناسب مشاكلها التسويقية المطروحة.

- تشجيع الدولة للمؤسسات على القيام بعملية التأهيل وإعادة النظر في الشروط المطلوبة.
- تشجيع التكوين حول التصدير.
- مد المؤسسات بالمعلومات خاصة حول المعارض الدولية لاكتشاف الفرص.

#### **- التوصيات للمؤسسات الاقتصادية:-**

- توفير دورات تدريبية لمسيريها ومسوقيها في مجال التسويق الدولي لتحسين كفاءتهم.
- الاستعمال المكثف للانترنت والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال لتمكين المؤسسة من التفوق ، خاصة في مجال التسويق الإلكتروني.
- يتحتم على المؤسسات اكتساب نظرة ومنطق جديد في تسييرها يتوافق ومتطلبات العولمة الاقتصادية ، ويتمثل في إدارة متلاحمة في تحركاتها تسمح للمؤسسة بتشكيل مزايا إستراتيجية و الاستجابة للتحديات العالمية ، وهو ما تتوصل إليه المؤسسة باعتمادها على روح أكثر انفتاحية وأكثر حذر وشجاعة ، وذلك باللجوء إلى تقوية استراتيجياتها مع إعطاءها المرونة اللازمة للتكيف، ذلك لان الإستراتيجية تعتبر بمثابة مسرح للمناورة دون انقطاع ، تتنافس فيه المؤسسات في عالم التنافسية.
- حتى تتمكن المؤسسة من النجاح في السوق الدولية ، واكتساب مزايا تنافسية عليها القيام بما يلي:
  - \* تعظيم الإمكانيات.
  - \* تخفيض أو تحييد القيود.
  - \* استثمار الفرص.
  - \* تجنب المخاطر.

- العمل باستمرار على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتتأقلم مع المحيط الجديد والاهتمام بالجانب التسويقي.
- ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة ، فعليها اكتساب قدرات تكنولوجية بما يتناسب وخصائص العمالة و العمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.
- إذا أرادت المؤسسات الاستمرار والنمو في سوق تسوده المنافسة العالمية ، عليها التوجه التسويقي لكافة نشاطاتها تحت مظلة برنامج للجودة الشاملة ، بتطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين الإنتاج وزيادة قدرة المؤسسات على المنافسة.

#### **- التوصيات للمديرين و المسوقين الدوليين:-**

- المتابعة المستمرة لتطور استراتيجيات التسويق ككل والتسويق الدولي خصوصا.
- الزيارات المستمرة للمعارض الدولية لنفس القطاع(الصناعة)سواء في الجزائر أو الخارج.
- الاستعانة بالخبراء سواء جزائريين أو دوليين المتخصصين ، لتقديم المشورة والنصح حول كافة الأمور التي تهم هذا القطاع في المجال التسويقي والفني والإداري والتمويلي وغيرها.
- عليهم التفكير عالميا ، مع تطويع قدراتهم التسويقية محليا.

في الأخير يمكننا القول بان الموضوع الذي عالجه جد متشعب ومن مواضيع الساعة ، والذي يحتاج إلى شيء من الوقت حتى نتضح لنا بعض النتائج بدقة وبالأخص فيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وعليه نرى أن هذه الدراسة هي الخطوة الأولى في سلسلة من الخطوات الضرورية لدراسة وتقييم وضعية التسويق الدولي في الجزائر ، لذلك نقترح أن نخصص دراسات قادمة في المواضيع التالية:

- ❖ واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية.
- ❖ سياسة المنتج بين النمطية والتكيف.
- ❖ متطلبات تأهيل المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية.

❖ المنافسة العالمية والمؤسسة الجزائرية في ظل انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

وأخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول : هذا ما هو إلا اجتهاد بشري ، وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج إلى التصويب والإحسان ، فان أصبت فمن الله وحده ، وان أخطأت فمن نفسي وحسبي إنني اجتهدت.

## قائمة المراجع

- 1- محي الدين الأزهرى ، " بحوث التسويق بين المنهجين العلمي و التطبيقي " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية، مصر، (1978/1977).
- 2- صديق محمد عفيفي ، التسويق الدولي "نظم التصدير و الاستيراد" ، عين الشمس ، الطبعة العاشرة، مصر ، (2003) .
- 3- فريد النجار ، "تسويق الصادرات العربية "، دار قباء، مجهول الطبعة ، القاهرة ، (2006).
- 4- عبد السلام أبو قحف ، "التسويق الدولي" ، الدار الجامعية ، مصر، (2002) .
- 5- CHARLES CROUE, " Marketing international" , 3<sup>eme</sup> ed, De Boeck université ,Bruxelles, (1999).
- 6- عمرو حسن خير الدين ، "التسويق الدولي" ، دار الكتب المصرية ، مجهول الطبعة، مصر (1996).
- 7--Kotler Philip , "Marketing Management" , 9th ed , Prentice Hall . International ,INC , New Jersey , (1997).
- 8- أبي سعيد الديوهجي ، ا.تيسير العجايمية ، "التسويق الدولي" ، دار مكتبة حامد ، مصر، (2001).
- 9-وصاف سعدي،المداخلة بعنوان"نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير"،الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية،المركز الجامعي بشار،(20-21 افريل 2004).
- 10- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق "مدخل سلوكي" ، دار المستقبل ، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، (1999) .
- 11- هاني حامد الضمور ، "التسويق الدولي" ، وائل للنشر ، الأردن ، (1994).
- 12- طاهر مرسي عطية ، " أساسيات إدارة الأعمال الدولية " ، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الثانية ، مصر، (2001) .
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، "التسويق المعاصر" ، الدار الجامعية ، مصر، (2005) .
- 14- بهاء شاهين ، "العولمة و التجارة الالكترونية" ، الفاروق الحديثة للنشر، مصر، (2000).
- 15- كوثر سعيد بن راشد،شكري الفيضة،المداخلة بعنوان"التجارة الالكترونية و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات المصدرة"،الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي،المنعقد في الحمامات تونس، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ماي 2007).
- 16-nathalie prime et jean claude usunier,marketing international,développement des marches et management multicultural,vuibert,2eme édition,paris,(2004).
- 17- Valerie Boronand et les autres , Commerce international, Marketing et négociation, édition Vincent Dupin ,France ,(1998).
- 18- pasco Corrine , Commerce international , 2<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris ,(1995).

- 19-- Barrelier.a.et al, exporter pratique du commerce international,les édition fourcher,paris,(2002).
- 20-مصطفى رشدي شيحة ، الأسواق الدولية"المفاهيم و النظريات و السياسات" ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ( 2003 ) .
- 21- عمر وصفي عقلي وآخرون،مبادئ التسويق مدخل متكامل،دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن،1994.
- 22-ثامر البكري،التسويق"اسس و مفاهيم معاصرة"، دار اليازوردي العلمية، الطبعة العربية ،عمان،(2006) .
- 23--محمد محمود مصطفى ، " الإعلان الفعال " ، دار الشروق ،مصر، (2004).
- 24- م.براق،صبوغة،الطاهر لحرش،المداخلة بعنوان:"بحوث التسويق كأداة تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – الفرص و التحديات –"،الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ،المركز الجامعي بشار ، (يومي 20 -21 أبريل 2004) .
- 25-ثابت عبد الرحمان إدريس،"بحوث التسويق:أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض"،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،(2003).
- 26-يحيى عيد،"التسويق الدولي و المصدر الناجح"،دار الأمين للطباعة و النشر و التوزيع،مجهول بلد النشر، (1997).
- 27-علي عبد الهادي مسلم،نظم المعلومات الإدارية "المبادئ و التطبيقات"،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، (1994).
- 28-علي عبد الله ، "أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، (1999) .
- 29-نهال فريد مصطفى ، نبيلة عباس ، "أساسيات الأعمال في ظل العولمة" ،الدار الجامعية ، مجهول الطبعة، مصر،(2005).
- 30-توفيق عبد المحسن ، "التسويق الدولي و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية ، مصر ، (1997).
- 31-عبد السلام أبو قحف ، "مبادئ التسويق" ،الدار الجامعية، مصر ، (2003).
- 32-www.eeni.org.consulté le 15/03/2008.
- 33-رابح رتيب ، "الدخول إلى الأسواق العالمية" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، (1996).
- 34-سامي عفيفي حاتم ، "دراسة أسواق التصدير" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر،(1992).
- 35--الميسوم بوشنافة ، "حدود كفاءة سياسات التسويق في المنشآت الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات NCA" ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، (2003 -2004) .
- 36-محمود جاسم الصويدي،"مداخل التسويق المتقدم"،دار زهران،عمان،(2000).
- 37- Philip Kotler et Bernard Dubois , " Marketing Management", 10<sup>eme</sup> édition ,Publie union, Paris ,(2002).
- 38- SABINE URBAN , " Management international " , édition Letec , Paris,( 1993).
- 39-Alain, OLLivier et les autres , "Le Marketing international – que sais je ?", 1<sup>eme</sup> Ed ,presse universitaire de France ,PARIS,( 1990).
- 40-سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية"مدخل استراتيجي" ، دار اليازوردي العلمية ، الأردن ، (1999).
- 41-عبد السلام أبو قحف،"إدارة الأعمال الدولية"،مجهول الطبعة،الدار الجامعية،مصر،(2001).

- 42- شارلز و جاريث جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، الجزء الأول، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، (2007).
- 43- فريد النجار، "التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرون"، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة 1، مصر، 1999.
- 44- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، (1998).
- 45- Claude demeure, "marketing", 3eme édition, Dalloz, paris, (2001).
- 46- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، (1999).
- 47- Mohamed seghir djitli, "marketing strategique", éditions dimly et eurl ibnsina, Alger, (2001).
- 48- Michal el Porter, "L'avantage Conocuentiel", Edition Dunod, paris, (1999).
- 49- ناصر دادي عدون، "الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).
- 50- عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات"، دار الجامعية الجديدة، مصر، (2002).
- 51- عيادة خطاب، "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، مصر، (1985).
- 52- عبد الرحمن توفيق، "وضع الإستراتيجية التسويقية"، الطبعة الرابعة، (2006).
- 53- نبيل مرسي، احمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، (2007).
- 54- عبد العزيز صالح حبتور، "الإدارة الإستراتيجية" إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة، عمان، (2004).
- 55- عبد السلام أبو قحف، "إدارة النشاط التسويقي في مدخل لبناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، مصر، (1999).
- 56- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، الأردن، (2006).
- 57- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية" منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، (2007).
- 58- فلاح حسن حسني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل، عمان، الأردن، (2000).
- 59- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل، عمان، (2007).
- 60- محمد احمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية" الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، (2002).
- 61- إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، مصر، (1993).
- 62- نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية" تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف، مصر، (1995).
- 63- ALAIN Sesreumaux et les autres, "stratégie", Pearson, synthex édition, paris, France, (2006).
- 64- إسماعيل السيد و آخرون، "التسويق"، دار الفكر الجامعي، مصر، (2006).



- 65--محمد فريد الصحن ، التسويق"المفاهيم و الاستراتيجيات" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، (1998).
- 66-محمد فريد الصحن ، "قراءات في إدارة التسويق" ، الدار الجامعية ، مصر ، (2002) .
- 67-فريد النجار ، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي" ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، (1999).
- 68- نصر الدين عبوشي ، "التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة – كنظام –" ، دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، (2005).
- 69-كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية"العولمة و المنافسة" ، دار وائل للنشر ، عمان ، (2004).
- 70-نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية"إدارة الألفية الثالثة" ، الدار الجامعية ، مصر ، (1999).
- 71-عبد السلام أبو قحف ، "إدارة الأعمال الدولية" ، مجهول الطبعة ، الدار الجامعية ، مصر ، (2001) .
- 72--فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق"كيف تنشئ الأسواق و تغزوها و تسيطر عليها" ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر ، مكتبة جرير ، الطبعة الثانية، سوريا ، (2002) .
- 73- Pasco Berho , " Marketing international" ,4<sup>eme</sup> ed, Dunod, Paris, (2002).
- 74--بوب جارات و آخرون ، كيف تفكر استراتيجيا"فن إعادة المسارات و الاتجاهات الحديثة"، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، (1998).
- 75- ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي ، "تكنولوجيا التسويق" ، دار المناهج ، عمان ، (2004).
- 76- اوبرى ويلسون ، "اتجاهات جديدة في التسويق" ، ترجمة نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر ، (1995) .
- 77- Jean –pierre helfer ,jaques orsoni , " marketing" , 4eme édition ,librarie ,vuibert, paris,France,(1995).
- 78--نصيب رجم ، "دراسة السوق" ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، الجزائر ، مجهول سنة النشر.
- 79- Nathalie vau laethm , "tout la fonction marketing", dunod, paris ,France,( 2005).
- 80- Roger's , " le marketing achats stratégies et techniques" , édition d'organisation ,paris , (2000) .
- 81-حسين عمر ، "الموسوعة الاقتصادية" ، دار الفكر العربي ، مصر،(1996).
- 82-محمد صالح المؤذن ، "مبادئ التسويق" ، دار الثقافة و الدار العلمية ، عمان ، (2002).
- 83-- عبد العليم تاوتي،" دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر – الفترة 2000/2005" ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير تخصص علوم اقتصادية ، ورقلة ، (2005) .
- 84-ANDREA micbeaux , " marketing et bases de données" , édition chihab , paris, France , (1997).
- 85-أمين عبد العزيز حسن ، " استراتيجيات التسويق" ، دار قباء ، مصر ، (2001).
- 86-بشير العلق و آخرون ، "استراتيجيات التسويق" ، دار الزهران ، الأردن ، (1999).

- 87- احمد السيد مصطفى ، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير" ، دار الكتب المصرية ، مصر، (2001).
- 88-- احمد محمد فهمي البرزنجي ، استراتيجيات التسويق "المفاهيم-الأسس و الوظائف" ، دار وائل ، الأردن ، (2004).
- 89- محمود جاسم الصميدعي ، "مداخل التسويق المتقدم" ، دار زهران ، عمان ، (2000).
- 90- احمد جبر، إدارة التسويق: "المفاهيم ،الاستراتيجيات،التطبيقات"،المكتبة العصرية للنشر،مصر، (2007).
- 91- Jean jaques lambin, ruban chaunipitat, "le marketing stratégique et opérationnel" , 5eme édition , Dunod , paris ,( 2003).
- 92--حميد الطائي و آخرون ، "الأسس العلمية للتسويق الحديث" ، دار اليازوردي العلمية ، عمان ، (2006) .
- 93 -- مصطفى شلابي ، " دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، (1998).
- 94--نزار البرواري ، احمد البرزنجي ، "استراتيجيات التسويق" ، دار وائل ، عمان ، (2004).
- 95-فيليب كوتلر، "التسويق" ، الجزء الثاني ، دار علاء الدين ، سوريا ، (2002).
- 96- عبد السلام أبو قحف ، " كيف تسيطر على الأسواق؟تعلم من التجربة اليابانية" ، الدار الجامعية ، مصر ، (2003).
- 97--أيمن علي عمر، "قراءات في دراسات متقدمة في التسويق" ، الدار الجامعية ، مصر، (2006)- (2007).
- 98- زين صلاح الدين،"العلامات التجارية وطنية و دوليا"،مجهول دار النشر،الأردن، (1994).
- 99--A barre lier et les autres , "exporter", 9em éditions, éditions Fou Cher ,paris,(1992).
- 100-pierre thuillier, " le produit étude commercial" , éditions d'organisations ,paris, France, (1992).
- 101-احمد شاكر العسكري ، التسويق " مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي" ، دار الشروق ، الأردن ، (2000).
- 102-مصطفى محمود حسن هلال،"التسويق الدولي"،مجهول دار النشر و الطبعة.
- 103- حميد الطائي و بشير العلاق ، "تطوير المنتجات و تسعيرها" ، دار اليازوردي العلمية ، الطبعة العربية، عمان ، (2008).
- 104- عبد العليم محمد عبود ، "مبادئ التسويق" ، دار الكتب ، مصر ، (1992).
- 105- احمد عبد الرحمن احمد ، "مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية" ، دار المريخ ، الطبعة الثانية، الرياض، (2001) .
- 106-- Alain né marque , "comment attaquer les marcher internationaux de biens d'équipemen", Masson, paris, (1981).
- 107- صبحي جبر العتيبي ، "تطور الفكر و الأساليب في الإدارة" ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، (2004).
- 108-- bernard et colli, "vocabulaire économique et financier", Edition de seuil, paris, (1991).
- 109- هاني حامد الضمور، "طرق التوزيع" ، دار وائل ، الأردن ، (2000) .
- 110- فريد النجار ، "تسويق الصادرات العربية"، دار قباء، مجهول الطبعة، القاهرة، (2006).

- 111- حويش كمال و بعداش عبد الكريم ،"إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة" ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية ، المركز الجامعي ببشار ، (20-21 افريل 2004) .
- 112- طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال"كيف تواجه تحديات ال21" ، الطبعة التاسعة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، (1999).
- 113- عبد السلام أبو قحف ، التسويق "وجهة نظر معاصرة" ، مكتبة الإشعاع الفني ، مصر ، (2001) .
- 114-- مصطفى الزغل و أمال سعداوي ، "تنمية الإشهار في الأسواق العالمية" ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس ، (2007).
- 115- إسماعيل السيد ، "الإعلان و دوره في النشاط التسويق" ، الدار الجامعية ، مصر ، (2002).
- 116-- محمد ابن دليم القحطاني ، "مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية" ، الملتقى العربي الدولي الثاني حول التسويق في الوطن العربي ، الدوحة ، قطر، (6-8 اكتوبر 2003).
- 117- احمد بدر ، الإعلام الدولي "دراسات في الاتصال و الدعاية الدولية" ، دار قباء ، الطبعة الرابعة ، مصر ، (1998).
- 118- هناء عبد الحليم سعيد ، "الإعلان و الترويج" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، (1993).
- 119-- سعيد علي عيد ، "التسويق الدولي" ، دار الأمين للطباعة ، الطبعة الأولى ، (1997) .
- 120- شهيرة الرفاعي، مقال بعنوان "معرض البيع تهدد التجارة" ، مجلة الأهرام الاقتصادي ، العدد 1670 ، (09 جانفي 2001).
- 121- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر ، (1993).
- 122- عبد الرزاق بن حبيب ، "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، (2000).
- 123- ناصر دادي عدون ، "اقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، (1998).
- 124- احمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية ، دون طبعة ، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
- 125- إبراهيم بختي ، "دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة" ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، (2002/2001).
- 126- احمد عبد السلام دباس، "العرب و منظمة التجارة العالمية" ، مجلة الإداري، العدد 09 ، (سبتمبر 2001).
- 127- عبد الوهاب بوكروخ، حوار مع وزير التجارة الهاشمي جعبوب في جريدة الشروق اليومي ، مقال تحت عنوان "الجزائر ينتظرها عملا كبيرا قبل الإنضمام للمنظمة التجارة العالمية" ، العدد 2201 ، (بتاريخ 19/01/2008).
- 128- بومدين حوالم رحيمة ، المداخلة بعنوان "واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة" ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، (21 . 22 ماي 2002).
- 129- شفيق المصري ، " مؤتمر منظمة التجارة العالمية في الدوحة" ، مجلة الاقتصاد و الأعمال ، العدد 264 ، (ديسمبر).
- 130- كمال رزيق ومسودر فارس ، المداخلة بعنوان : "انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجار على الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة" ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، البليدة، (05 / 2002) .
- 131- أيت زيان كمال ، أيت زيان حورية المداخلة بعنوان " تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية" ، الملتقى العلمي الرابع حول إستراتيجيات الأعمال في المواجهة تحديات العولمة ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، الجزائر ، (15-16 مارس 2005) .

- 132- علي غربي و إسماعيل قيرة ، العرب و أمريكا "بين التطوير و التطوير" ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الجزائر ، (2004).
- 133- كربالي بغداد ، المداخلة بعنوان "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية" ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، (05 / 2002).
- 134-وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية2007، تاريخ الاطلاع  
http://www.pmeart-dz.org 2008/04/20:
- 135- الولايات المتحدة الأمريكية ، "مذكرة حول الإصلاحات في الجزائر" ، يوم 09 يوليو 2004 ، تاريخ الاطلاع: 2008/04/08  
http : // WWW .EL –MOURADIA.DZ/ ARABE/ INFOS/ ACTUALITE .HTM
- 136- ساحل فاتح وشعباني لطفي ، المداخلة بعنوان "أثار و انعكاسات برنامج التعديل الهيكلي على الاقتصادي الجزائري" ، الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية ، بومرداس ، (4 – 5 ديسمبر 2006) .
- 137- بدون مؤلف ، تطور الاقتصاد العربي ، مجلة الاقتصاد و الأعمال ، العدد 253 ، (جانفي 2001)
- 138- بدون مؤلف ، الإصلاح الاقتصادي خيار نهائي ، مجلة الاقتصاد و الأعمال ، عدد خاص ، (ماي 2001) .
- 139- جريدة المساء ، مقال بعنوان: "تمار تعلن عن خصصة 100 مؤسسة في السداسي الجاري" ، الجزائر تتوجه نحو الأسواق الإفريقية" ، تاريخ الاطلاع: 2008/01/29  
http : // www .el –massa.com
- 140- http m //www.qantra .de /Webcam /show –articles –php /-c-492 / nr  
-192/ i .html ,consulté le 12-04-2008.
- 141- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، مناخ الاستثمار في الدول العربية ، الكويت ، تقرير 2005 ، تاريخ الاطلاع: 2007 /01/ 05  
http://www.iaigc. org/ publications / annuel – rapport /2005/arabic.pdf
- 142- محمد رضا ، مقال : الذهب الأسود ، مجلة مال و أعمال ، العدد الأول ، دار الحقائق ، الجزائر ، مارس 2006 .
- 143- عبد الحميد تمار ، ملف الاستثمار و الخصصة ، دليل المستثمر العربي في الجزائر ( الجزائر ملتقى الاستثمار العربي ) ، العدد الثاني ، (نوفمبر 2006) .
- 144--باب الجزائر ، دليل الجزائر التجاري و الاقتصادي ، تاريخ الاطلاع: 2007/02/11  
http : // WWW . BABELDJATAIR .COM
- 145- بوشعور رضية ديدوح شكرية ، المداخلة بعنوان " الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر " ، الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية ، جامعة بوقرة أمحمد بومرداس ، (2006/12).
- 146-http : //WWW . APS .DZ /AR /PAGE 4 . ASP , DIRICTION =  
next,consulté le 12/04/2008.
- 147- كربالي بغداد ، "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 08 ، (2005) .
- 148- كمال رزيق وبوزعور عمار ، المداخلة بعنوان " التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة سعد دحلب ، (2002/05) .

**149-** حنان /ح ، مقال : تمار يعلن عن خوصصة 100 مؤسسة في السداسي الجاري ،تاريخ الاطلاع:  
http:// www .el – massa .COM ،2008/01/29

**150-** عبد اللطيف بلفرسة ،"أحار السياسة النقدية و المالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتور قسنطينة ، العدد 1، (2001) .

**151-** ناصر مراد ، مقال : "شروط نجاح اتفاق الشراكة الأورو جزائرية" ، تاريخ الاطلاع:2008/02/27

http:// www .ulum .nl

**152-** Abdel Hakim Lamri , la mise a niveau , " revue des sciences commerciales et de gestion " , n 2 ,école supérieur de commerce , Alger ,( juillet2003).

**153-** قوريش نصيرة ، المداخلة بعنوان " آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، الملتقى الدولي حول متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف ، ( 17- 18 أفريل 2006 ) .

**154-** زعباط عبد الحميد ، الشراكة الأوردو متوسطة و أثرها على الاقتصاد الجزائري ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 00 ،جامعة الشلف ، (2004) .

**155-** حياة نجار و مليكة زغيب ، المداخلة بعنوان "إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية و العولمة "، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ، (أفريل 2003).

**156-** كمال رزيق ، "تأهيل المؤسسة الجزائرية" ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 06 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، (2004) .

**157-** يوسف بومدين ، منور أو سرير ، المداخلة بعنوان "إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية" ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، الممارسة التسويقية ، بشار ، (2004/04).

**158-** محمد بن هدار ، " مليار دينار سنويا لتنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل " ، جريدة الخبر ، العدد 5264 ، (2008/03/09) .

**159-** Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, ce que vous devez savoir, Encyclopedia, (Octobre 2005).

160-http : // 193 .194.78.233/MA –AR /STORIES .PHP STORY = 08/03/22/4862835, consulté le 22/03/2008.

**161-** من كلمة ممثل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في الجلسات الوطنية للمؤسسات ص و م ، 14-15 جانفي 2004، قصر الأمم-نادي الصنوبر-، الجزائر .

**162-** عبد المجيد اونيس ، المداخلة بعنوان "الاستثمار في المؤسسات ص و م"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف، (2006).

**163-** حسين . ط ، مقال بعنوان " الدعوة إلى فتح نقاش حول إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية "، تاريخ الاطلاع: 2008/02/08 ، http:// www .Elayem –dz .com

**164-** ساهل سيدي محمد وبودي عبد القادر ، المداخلة بعنوان "أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر "، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، بشار ، (2004/04) .

**165-** سويسي عبد الوهاب، المداخلة بعنوان "أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم و الانماج"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة، (08/06 اكتوبر 2003).

166- بن حمودة محبوب و فطيمة بن عبد العزيز ، المداخلة بعنوان : " أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، الملتقى الوطني للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية ، بشار ، (2004/04).

167- تشوار خير الدين ، المداخلة بعنوان " البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية " ، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، ( 21/20 أبريل 2004 ) .

168- زبييري رايح ، المداخلة بعنوان " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة " ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق الاقتصادية ، ( 2003/04/23.22 ).

169- WWW .SOTALIRAQ . COM / FOUUM ,consulté le 15-03-2008.

170-يامين بودهان ، مقال بعنوان "هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟" ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الرابعة ، العدد 29 ، افريل 2006 ، تاريخ الاطلاع:2008/03/29

http :// WWW .ULUM .NL /b 146 HTM

171-طارق خليل،مقال بعنوان"المنافسة...سر اللعبة الاقتصادية الدولية"،مجلة الاقتصادي،العدد 1672 ، ( 22 جانفي 2001 ).

172-l'exportateur , Article : UNE HAUSSE DE 7.69% DES EXPORTATIONS HORS HY DROCARBUES , N =05, 2eme trimestre,(2006).

173-http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers/ PDF consulté le10/04/2008.

174-من إعداد الطالبة.

175- المركز الوطني للمعلومات الإحصائية الجمركية عام 2006 ( CNIS ) ، تاريخ الاطلاع:2008/04/15،<http://www.douane-cnis.dz>

176- تشعبونت ، مقال بعنوان " صادرات الجزائر نحو ألمانيا ضعيفة " ، جريدة الخبر ، العدد 5286 ، ( 2008/04/03 ).

177- لعلاوي عمر، المداخلة بعنوان "تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، (ماي 2007).

178--الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-327 المؤرخ في 18 جمادى الأولى 1417 الموافق 1 أكتوبر 1996 ، يتضمن إنشاء الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية ، العدد 58 ، الصادر بتاريخ 23 جمادى الأولى 1417 الموافق 6 أكتوبر 1996 .

179- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي 96-94 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 3 مارس 1996 ، يتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة ، العدد 16 ، الصادر بتاريخ 17 شوال 1416 الموافق 6 مارس 1996 .

180- ACTES DES ASSIES NATIONALES DE LA PME , " ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT DES PME" ,MINISTERE DE PME ET DE L'ARTISANAT,ALGER,(14-15JANVIER2004).

181- فاطمة الزهراء ا. ، مقال بعنوان " بعثة من البنك العالمي بالجزائر لإعداد دراسة حول الصادرات" ، أخبار اليوم ، العدد 386 ، ليوم 2008/03/06 ، تاريخ الاطلاع :2008-03-16  
[http :// WWW. AKHBARELYOUM – DT .COM / INDEX .PHP ? Option = COM –centre &tesk = view tid = 52198 itemid = 205](http://WWW.AKHBARELYOUM – DT.COM / INDEX .PHP ? Option = COM –centre &tesk = view tid = 52198 itemid = 205)  
182-[http :// BWAHAB 2505 MAKTOOBBLOG . COM](http://BWAHAB 2505 MAKTOOBBLOG . COM) ,consulté le04/04/2008.

183--دليل معارض سوريا و العالم،المعارض الجزائرية2007،تاريخ الاطلاع2008/04/14  
<http://www.syrianfairs.com/2007/arab/algeria-07.htm>

184-Revue mensuelles éditée par la chambre Algérienne de commerce et d'industrie liccal, N ° = 200 , ISSN 1111 – 391X , (JANVIER 2008).

185-وثائق المؤسسة.