

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق
في المؤسسة الجزائرية
حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبيليس

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ
زعباط عبد الحميد

من إعداد المترشح
عرباني عمار

لجنة المناقشة

رئيساً	أ.د. يحة عيسى
مقرراً	أ.د. زعباط عبد الحميد
عضوا	أ.د. فرحي محمد
عضوا	د. غول فرحات
عضوا	د. طرفاني عتيقة
عضوا	د. كورتل فريد

السنة الجامعية 2009/2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَي سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ فِي كُلِّ وَقْتٍ وَحِينٍ
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَسَلَّمَ
رَبِّ أَشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَأَحْلِلْ
عَقْدَةَ مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع أفراد أسرتي

إلى روح الأستاذ بوقين محمد الذي تفضل في البداية بالإشراف على هذا العمل قبل أن

ينتقل إلى دار الحق والنور

إنني أسأل الله العلي القدير أن ينعمده برحمته الواسعة ويسكنه فسيح جنانه

إلى كل محب للعلم

أهدي هذا العمل

عمار

شكر وتقدير

إنه لمن دواعي الفخر أن أتوجه للأساتذة زعباط عبد الحميد بعظيم الشكر لقبوله

الإشراف على هذا العمل

كما أتقدم بشكري لكل من مد لي يد العون وساعدني على ولو بكلمة

وأخص منهم عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الشريعة الأستاذ تومي صالح

وكذا الأستاذ مرياش مولود مسؤول مكتبة الكلية

كما أشكر بعض زملاء منهمر بن موسى كمال، حواس صلاح، لخلف عثمان،

سويسي عبد الوهاب، على مساعدتهم لي

وكل زملاء الأساتذة ، شكرا جزيلاً

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
48	رموز بعض الدول في ترقيم الأعمدة	01
64	جولات المفاوضات للجات	02
79	عدد مستخدمي الانترنت حسب قارات العالم بالآلاف خلال الفترة 2000-2003	03
101	معدل نمو الاقتصاد بـ%	04
101	معدل النمو حسب القطاعات	05
113	حصة القطاع الخاص في القيمة المضافة	06
122	واردات الجزائر من الاتحاد الأوروبي	07
122	صادرات الجزائر إلى الاتحاد الأوروبي	08
134	تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر	09
136	الاستثمار الأجنبي في الجزائر سنة 2007	10
136	الاستثمار المحلي لسنة 2007	11
167	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العمومية والخاصة سنة (2004-2005)	12
195	يمثل مواصفات عائلة ISO 9000	13
202	إحصائيات قطاع المؤسسات (ص.م)	14
203	قطاعات النشاط للمؤسسات ص.م الخاصة	15
204	نوع نشاط المشاريع الأجنبية	16
205	تطور المؤسسات ص.م في الجزائر خلال الفترة (2005. 2008)	17
207	تطور قطاعات النشاط ما بين 2005 و 2008 للمؤسسات الخاصة	18
210	الاستثمار الأجنبي في الجزائر للفترة (2005-2008)	19
212	توزيع المؤسسات الأجنبية كل قطاعات النشاط	20
212	نسبة المؤسسات الأجنبية مقارنة بنظيرتها الوطنية	21
214	تطور عدد المستوردين للفترة ما بين (2005-2008)	22

215	قائمة المنتجات المستوردة للفترة (2005- 2008) الوحدة بالمايون دولار	23
217	عدد المؤسسات التي تم شطبها من النشاط سنوي	24
219	أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال سنتي 2007-2008 . الوحدة : مليون دولار أمريكي	25
231	رقم أعمال مؤسسة حمود بوعلام	26
233	تشكيلية المنتجات لمؤسسة حمود بوعلام	27
239	تطور عدد المشتركين للمتعاملية إلى غاية 30. 2003 .04	28
243	عدد المنخرطين على شبكة الهاتف النقال خلال الفترة 2002 - 2006	29
243	تحديد الحصة السوقية لكل متعامل	30
244	رقم الأعمال المحقق للمتعاملين الثلاثة خلال الفترة 2002 - 2006	31

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
09	دورة حياة المنتج	01
25	دور الوسيط	02
29	مسالك التوزيع بالمؤسسة	03
34	نموذج الاتصال	04
82	إستراتيجية المزيج التسويقي عبر الانترنت	05
138	عناصر التجارة الإلكترونية	06
146	سلسلة القيمة	07
149	مصفوفة BCG	08
152	القوى الخمس التي تحكم السوق	09
155	تحليل SWOT	10
156	توضيح مصفوفة SWOT	11
162	إستراتيجية التحالف	12
172	البيان العام لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13
181	درجة التقدم للمؤسسات ص.م في إطار عملية التأهيل	14
182	توزيع المؤسسات على مختلف القطاعات	15
186	مجموعة العمليات المتعلقة بالمحيط سنة 2002-2007	16
192	العوامل المحددة لمستويات الجودة	17
203	تمثيل قطاعات النشاط ببيانيا	18
206	تمثيل تطور المؤسسات ص.م ببيانيا للفترة 2005-2008	19
211	يمثل عدد المشاريع الأجنبية و قيمتها بالمليون دينار	20
217	عدد المؤسسات التي تم تشطيبها خلال الفترة 2005-2008	21
229	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام	22
232	تطور أرقام المبيعات لمؤسسة حمود بوعلام	23
235	قناة التوزيع لمؤسسة حمود بوعلام	24
240	تمثيل عدد المشتركين للمتعاملين	25

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
IV	الفهرس
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
2	تمهيد
3	I - تعريف التسويق
5	II - الإستراتيجية التسويقية
5	II - 1 - إستراتيجية المنتج
6	II - 1-1- خصائص المنتج
6	II - 1-2 - تصنيف المنتجات
11	II - 1-3 - تشكيلة المنتجات
12	II - 1-4 - العلامة التجارية
14	II - 1-5 - التغليف
14	II - 1-5-1 - الحجم
14	II - 1-5-2 - الشكل
15	II - 2 - إستراتيجية التسعير
16	II - 2-1 - مفهوم السعر
16	II - 2-2 - أهداف التسعير
17	II - 2-3 - العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير
19	II - 2-4 - طرق تحديد السعر
21	II - 2-5 - إستراتيجيات التسعير
23	II - 2-6 - إدارة السعر
24	II - 3 - إستراتيجية التوزيع

24	II-3-1- تعريف التوزيع
25	II-3-2- دور الوسطاء
26	II-3-3- أنواع قنوات التوزيع
29	II-3-4- المنافع التي تولدها وظائف القناة التسويقية
30	II-3-5- اختيار استراتيجيات التوزيع
31	II-3-6- العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية
33	II-4- إستراتيجية الترويج
33	II-4-1- أهداف الترويج
36	II-4-2- المزيج الترويجي
37	II-4-2-2- تنشيط المبيعات
39	II-4-3- البيع الشخصي
39	II-4-4- الاستراتيجية الترويجية
40	III-النفوذ للأسواق الخارجية وإستراتيجية التسويق الدولي
41	III-1- تعريف التسويق الدولي
41	III-3- تحديد طرق الدخول للأسواق الدولية
42	III-4- العوامل البيئية المؤثرة في التسويق الدولي
44	III-5- إستراتيجية المنتج الدولية
46	III-5-3- نظام الترقيم الدولي
49	III-6- إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثاني : عوامل المحيط الدولي
53	تمهيد
54	I- العولمة
55	I-1- العولمة الاقتصادية
56	I-2- العولمة السياسية
56	I-3- العولمة الاجتماعية

56	I -4-العولمة الثقافية
61	II - المنظمة العالمية للتجارة
61	II-1- ظهور الجات "GATT"
64	II -2- جولات التفاوض التجارية للجات
68	II -3- المنظمة العالمية للتجارة
70	II -3-2- نضام العضوية في المنظمة
72	II -3-3- مبادئ المنظمة العالمية للتجارة
73	II -3-4- اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة
76	III - التجارة الإلكترونية
78	III -3- خصائص التجارة الإلكترونية
78	III -4- أنواع التجارة الإلكترونية
80	III -6- التسويق عبر الانترنت والمعاملات الإلكترونية
84	III -7- الإطار القانوني لتنظيم التجارة الإلكترونية
86	IV-الشركات المتعددة الجنسيات
87	IV -1- خصائصها
88	IV -2- أهداف الشركات المتعددة الجنسيات
89	V -التكتلات الاقتصادية
89	V -1- أنواع التكتل الاقتصادي
93	خلاصة الفصل
94	الفصل الثالث : التسويق في المؤسسة الجزائرية وعوامل المحيط الدولي
95	تمهيد
96	I - نظرة تاريخية على المؤسسة الجزائرية
96	I-1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات
97	I-2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
99	I-3- مرحلة إعادة الهيكلة 1980 - 1988
101	I-4- مرحلة استقلالية المؤسسات 88 - 1995
107	II-انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وآثاره على الإستراتيجية التسويقية
107	II-1 الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة

109	II-2- التصحيح الهيكلي
112	II-3- الخصوصية
114	II-4- مسار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
116	II-5- انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
120	III- اتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية
121	III-1- اتفاقية التعاون بين الجزائر والمجموعة الأوروبية سنة 1976
123	III-2- الندوة الأورو متوسطية ليرشولونة
129	III-3- أثر اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية
131	IV- الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر وعودة الشركات المتعددة الجنسيات
133	IV-1- انفتاح السوق الوطني على الاستثمار الأجنبي
136	IV-2- الآثار المحتملة على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية
138	V- التجارة الإلكترونية
139	V-1- المزود بخدمة الانترنت
140	V-2- البنك
140	V-3- المؤسسة التجارية
140	V-4- الزبون
141	خلاصة الفصل
142	الفصل الرابع : صياغة الاستراتيجية ومواجهة عوامل المحيط الدولي
143	تمهيد
144	I- تعريف الإستراتيجية
145	I-1- التشخيص الداخلي
150	I-2- التشخيص الخارجي
154	I-3- نموذج- SWOT لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية
157	I-4- البدائل الإستراتيجية
161	I-5- المنافسة العالمية وإستراتيجية التحالف
163	II- إستراتيجية تأهيل المؤسسات الجزائرية
164	II-1- العوامل التي أدت إلى إجراء عملية التأهيل
164	II-2- أهداف برنامج التأهيل

166	II-3-برامج تأهيل المؤسسات
168	II-3-1 البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية
170	II-3-2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
174	II-3-3- البرنامج الأوروبي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
185	II-3-3-5- دعم المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
188	III- الجودة
189	III-1- الأبعاد التي تركز عليها جودة المنتج
189	III-2- مراحل تطور إدارة الجودة
191	III-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
193	III-4- إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المعايير الدولية ISO 9000
196	III-5- تطبيق معايير الجودة في الجزائر
198	خلاصة الفصل
199	الفصل الخامس : انعكاسات المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس
200	تمهيد
201	I - قاعدة الإنتاج الوطني و عوامل المحيط الدولي
201	I -1- المؤسسات الصغيرة المتوسطة سنة 2005
205	I -2- تطور المؤسسات المنتجة في الجزائر
208	I-3- المؤسسات الإنتاجية و انعكاسات عوامل المحيط الدولي
216	I -3-3- الانعكاسات المترتبة على نشاط الإنتاج في المؤسسة الجزائرية
218	I-4- النفاذ للأسواق الخارجية و عوامل النجاح
220	I -5- اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية و الحصص السوقية للمؤسسة الجزائرية
221	I -6- برنامج تأهيل الصادرات الجزائرية
223	II - مؤسسة حمود بوعلام
224	II -1- دخول الشركات المتعددة الجنسيات و بداية مرحلة المنافسة
232	II -2- الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

235	II - 3- معالم نجاح المؤسسة
237	III - مؤسسة موبيليس
237	III-1- لمحة تاريخية لخدمات الهاتف النقال في الجزائر
238	III-2- دخول مرحلة المنافسة لخدمات الهاتف النقال
241	III-3- موبيليس بين الإستراتيجية الدفاعية و الهجومية
245	III-4- استراتيجة المزيج التسويقي لموبيليس
248	خلاصة الفصل
249	الخاتمة العامة
254	قائمة الملاحق
280	قائمة المراجع

المقدمة العامة

المقدمة

إن محيط المؤسسة أخذ مفهوماً أوسع مما كان عليه سابقاً حيث ألفت العولمة بظلالها على جميع دول العالم بمختلف أبعادها السياسية الثقافية والاقتصادية، فيزوال النظام الاشتراكي لم تجد الدول التي انتهجت سياسته إلا الانطواء تحت هذا المفهوم الجديد والاندماج في مؤسساته والتمثلة في صندوق النقد الدولي، البنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة، وعسكرياً تحت مظلة حلف شمال الأطلسي.

إن الجزائر كغيرها من الدول قد تبنت سلسلة من الإصلاحات خصوصاً في الجانب الاقتصادي على مؤسساتها، فبعد مرحلة إعادة الهيكلة التي مست المؤسسات الاقتصادية الوطنية تلتها مرحلة الخصخصة وهي مراحل فرضتها مجموعة من العوامل الخارجية على الخصوص. لقد تزامن ذلك مع الأزمة الحادة التي عرفتها الجزائر جراء انخفاض أسعار البترول في السوق العالمي وهو ما أدى إلى انخفاض مداخيل الجزائر من العملة الصعبة لأن الصادرات خارج قطاع المحروقات لم تكن لتتجاوز في جميع الأحوال نسبة 5%، حيث دفع هذا بالبلد إلى الاستدانة الخارجية من أجل سد العجز الحاصل في الميزانية وقد نتج عن ذلك ارتفاع المديونية الخارجية لترتفع معه نسبة تسديد خدمات الدين الخارجي سنوياً لتصل تقريباً إلى حد العائدات المحصلة من المحروقات.

إن هذه الوضعية الصعبة لم تترك حلاً للجزائر إلا بالتوجه إلى صندوق النقد الدولي طلباً للمساعدة لتخطي هذه المرحلة الصعبة.

لقد جاء التوجه الجديد للجزائر تطبيقاً لشروط صندوق النقد الدولي بضرورة تخلي الدولة عن النشاط الاقتصادي والدخول الفعلي في اقتصاد السوق والذي جسده في البداية مرحلة الخصخصة، مع ضرورة تهيئة المناخ للاستثمار الأجنبي المباشر، وقد تم في ذلك إصدار مجموعة من القوانين الاستثمارية محفزة دفعت بالعديد من المؤسسات العالمية إلى الاستثمار في الجزائر على غرار كوكا كولا ، بيبسي كولا، أوراسكوم و ABB وغيرها من الشركات المتعددة الجنسيات.

إن هذه الإصلاحات للوضعية الاقتصادية الداخلية لا يمكن لها أن تتم إلا بموازاة مع تحرير نشاط التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الوطنية والأجنبية على السواء، وبحكم أن

المنافسة التي ستواجهها المؤسسات الجزائرية سوف تكون قوية وربما غير عادلة ، فقد ارتأت الحكومة ضرورة الاندماج في بعض الهيئات الدولية والجهوية حتى تتمكن من التفاوض والدفاع عن مصالحها.

إن إعلان مراكش سنة 95 والذي تمخض عنه ميلاد المنظمة العالمية للتجارة زادت في رغبة الجزائر بالدخول في مفاوضات جادة قصد الانضمام إليها والاستفادة من الامتيازات الممنوحة لأعضائها في إطار التجارة الدولية، فالبقاء خارجة دائرة المنظمة العالمية للتجارة يعني الإبقاء على الحواجز أمام تسويق المنتج الجزائري دولياً.

أما إقليمياً فقد أفضت المفاوضات مع الطرف الأوروبي إلى توقيع اتفاقية الشراكة أورو جزائرية الهدف منها إنشاء منطقة للتبادل الحر، بعد المصادقة عليها من طرف الحكومة الجزائرية سنة 2005، حيث يتم الإلغاء التدريجي لكل القيود و الرسوم الجمركية أمام تنقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الطرفين لفترة قدرت باثني عشرة سنة ليتم بعدها التجسيد الفعلي لهذه الاتفاقية.

طرح الإشكالية

إن المؤسسة الجزائرية التي باشرت مجموعة من الإصلاحات بغرض تحسين قدرتها التنافسية ستجد نفسها أمام هذه العوامل أو التغيرات التي أفرزها المحيط الدولي، والسؤال الذي نطرحه هنا إلى أي مدى يمكن أن تؤثر عناصر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية؟

إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي طبيعة هذا التأثير على المؤسسة الجزائرية؟
- هل يمكن للمؤسسة الجزائرية الاستفادة من هذه المتغيرات؟
- هل يكمن تحديد هذه المتغيرات المؤثرة والنتائج المحتملة التي سوف تخلفها؟
- ما هي الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة الجزائرية لمواجهة هذه العوامل؟

الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نبنى عليها

دراستنا.

- عدم قدرة المؤسسة على مواجهة هذه العوامل من خلال المنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الأجنبية.
- تقليص النشاط التسويقي للمؤسسة الجزائرية وزوال الكثير منها.
- تعتبر هذه العوامل كحافز إيجابي يدفع بالمؤسسة للتأقلم معها ومنافسة المؤسسات الأجنبية.
- إن إستراتيجية التأهيل المعدة لمواجهة هذه العوامل تساهم في ترقية المنتج المحلي وتأهيله لدخول الأسواق الأجنبية.

أهمية الدراسة

إن الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة أدى بالمؤسسات الجزائرية للعمل ضمن محيط لم يكن مألوفاً من قبل، فرض عليها منافسة قوية من خلال دخول مؤسسات ذات بعد عالمي، وكذا الرفع التدريجي للحواجز الجمركية أمام المنتجات الواردة من الخارج والتي تدخل ضمن اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو في إطار المنظمة العالمية للتجارة. وهنا تكمن أهمية التعامل مع هذه العناصر وكيفية مواجهتها بصياغة إستراتيجية تنقلها من مرحلة الدفاع عن حصتها السوقية إلى مرحلة اختراق الأسواق الخارجية.

أهداف الدراسة

- إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو محاولة منا:
- تحديد عناصر المحيط الدولي وضبط مفهومها،
- الانعكاسات المحتملة لهذه العناصر على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية،
- التعرف على الاستراتيجيات المعدة لمواجهة انعكاسات المحيط الدولي،
- الوقوف على مدى تأثيرها على بعض المؤسسات الجزائرية.

الدراسات السابقة

هنالك بعض الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع منها ما هي شاملة وأخرى تطرقت

لجوانب محددة فقط

- الدراسة التي قام بها الطالب غول فرحات عند إعداده لأطروحة الدكتوراه تحت عنوان: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2006، والتي خلص فيها الباحث إلى أن مجال الأعمال في الوقت الراهن يتميز بمنافسة عالية حيث أثر ذلك على ربحية المؤسسات بفعل اشتداد المنافسة من قبل عوامل خارجية مثل التكتلات الاقتصادية، تحالفات شركات ضخمة، وغيرها... وحتى تتجح المؤسسات في السوق العالمية يجب عليها إتباع نموذج مبني على أربعة أسس تتمثل في:

- تعظيم الإمكانيات، - تخفيض أو تحييد القيود، - استثمار الفرص، - تجنب المخاطر.

- دراسة قام بها الطالب بوشارب أحمد علي عند إعداده لشهادة الماجستير بعنوان "تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطلق التبادل الحر الأورو متوسطي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008/2007 حيث تناول الطالب فيها أثر الشراكة الأورو متوسطة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مع إبراز برامج التأهيل كإستراتيجية لمواجهة هذه الآثار المحتملة.

- دراسة قدمها الأستاذ عبدالرحمان بن عنتر تحت عنوان : إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، بالمؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير ، عمان ، المملكة الأردنية ، 12/14/أيار 2003 ، حيث أكد في هذه المداخلة بأن مؤسسات الأعمال تواجه اليوم ضغوطا من خلال بعض التحولات العالمية والمتمثلة في :

- اتفاقية الجات ورفع القيود المفروضة على التجارة العالمية ،

- التكتلات الاقتصادية الكبرى ،

- عولمة الأسواق.

وقد خلص الى بعض النتائج منها : إن الأعمال الدولية بصفة عامة والنشاط التسويقي الدولي على الخصوص ، يتسمان بالديناميكية والتطور ، فعلى المؤسسات أن تدرك بأنه لا يمكنها البقاء والاستمرار في التسويق إذا لم تعدل من أنشطتها التسويقية وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة الأعمال الدولية .

- المنهج المتبع في الدراسة

إن طبيعة الدراسة التي قمنا بها تطلب منا الاعتماد على منهج متنوع من خلال تنوع محاور الدراسة، حيث تم اعتماد الوصف والتحليل، والمنهج التاريخي. فقد تم وصف الإستراتيجية التسويقية والعولمة بمختلف مظاهرها، الشركات المتعددة الجنسيات التجارة الالكترونية. وعند تطرقنا للتطور الذي عرفته المؤسسة الجزائرية أو المنظمة العالمية للتجارة فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي لإبراز مختلف المراحل للوقوف على نقاط القوة والضعف وإبراز نتائج تلك المرحلة.

وقد تم تدعيم هذه الدراسة ببيانات إحصائية مما استوجب اللجوء إلى المنهج التحليلي لتفسيرها وقراءتها بطريقة سهلة.

أسباب اختيار الموضوع

من ضمن الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع هناك بعض العوامل التي أفرزها المحيط الدولي أصبحت تشكل هاجس بالنسبة للمؤسسة الجزائرية والاقتصاد الوطني ككل، وكيفية التعامل معها، منها على الخصوص:

- اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي،
- المفاوضات الجارية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة،

هذا بالإضافة إلى حب التعمق في موضوع التسويق من منطلق تدريبنا للتسويق ودراسة السوق.

الخطة المتبعة في الدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى خمسة فصول الفصل الأول يعتبر كمدخل نظري ثم التطرق فيه للإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة من خلال التركيز على إستراتيجية المزيج الترويجي بعناصره الأربعة الإنتاج، التسعير، التوزيع والترويج وكذا إستراتيجية التسويق الدولي.

أما الفصل الثاني فقد حاولنا فيه تحديد عناصر المحيط الدولي حيث شملت الدراسة مفهوم العولمة، الشركات المتعددة الجنسيات، التكتلات الاقتصادية والتجارة الالكترونية. وفي الفصل الثالث حاولنا ربط هذه العناصر بالمؤسسة الجزائرية وما مدى تأثيرها عليها حيث فضلنا في البداية التطرق للتطور الذي عرفته المؤسسة الجزائرية، المفاوضات الجارية بين الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة وكذا لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الاستثمار الأجنبي المباشر مع تقديم الانعكاسات المحتملة على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية لكل عنصر من العناصر المذكور.

وقد تضمن الفصل الرابع تقديم مفهوم الإستراتيجية وطرق القيام بعملية التحليل والتشخيص مع التركيز على إستراتيجية تأهيل المؤسسات الجزائرية ومختلف البرامج المخصصة لذلك وبحكم أن هذه البرامج تهدف إلى خلق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج ذو مواصفات عالمية فقد تم التطرق لمفهوم الجودة. أما الفصل الخامس والأخير فقد تضمن دراسة للوضع الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية وانعكاسات المحيط الدولي عليها ، وكنموذج لهذه المؤسسات تم القيام بدراسة حالة مؤسستي حمود بوعلام لإنتاج المشروبات الغازية ، ومؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال.

الفصل الأول

الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تمهيد

إن من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جل المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات هو البقاء في السوق وتحقيق أقصى ربح ممكن وتوسيع نشاطها سواء على المستوى المحلي أو بإختراق الأسواق الخارجية.

لكنها قد تصطدم بمجموعة من العوامل المحيطة بها تعيقها عن تحقيق هذه الأهداف.

إن محيط المؤسسة غير مستقر وهو في تطور مستمر نتيجة النشاط الكبير الذي يعرفه السوق ، حيث المزاومة الكبيرة بين المنافسين أدت إلى عرض سلع عديدة ومتنوعة كلها تهدف إلى خدمة المستهلك وإشباع حاجاته وتلبية رغباته ، وحتى تستجيب المؤسسة لرغبات المستهلك ومواجهة كل ما يمكن أن يعيقها عن تحقيق أهدافها، فإنها مطالبة بإعداد إستراتيجية تسويقية تمكنها من الإنتاج وفق متطلبات السوق وخلق الميزة التنافسية من خلال الجودة والسعر.

إن هذه الإستراتيجية تعتبر محور دراستنا في هذا الفصل والذي تضمن العناصر التالية:

- مفهوم التسويق،
- إستراتيجية المنتج،
- إستراتيجية السعر،
- إستراتيجية التوزيع،
- إستراتيجية الترويج،
- النفاذ للأسواق الخارجية وإستراتيجية التسويق الدولي.

I - تعريف التسويق :

هناك تعريف متنوعة وعديدة لباحثين سنحاول ذكر البعض منها حتى نتمكن من الوقوف واستخلاص تعريف شامل وموحد قدر المستطاع.

_ التسويق هو ميكانيزم اقتصادي ، واجتماعي الذي يمكن الأفراد والمجموعات اشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق خلق وتبادل المنتج¹.

_ التسويق هو وظيفة شاملة ومستمرة تبدأ قبل الانتاج وذلك لدراسة حاجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ومقدرته ودوافعه وتستمر الى ما بعد الشراء².

_ التسويق هو عملية اجتماعية يهدف الى تحقيق أهداف المجتمع من خلال هذه المواءمة بين العروض غير المتجانسة من السلع المقدمة بواسطة المنتجين وبين الطلب غير المتجانس على السلع من جانب المستهلكين³.

_ التسويق هو منهجية الغزو الدائم للأسواق ذات مردودية ، والذي يتطلب منتج أو خدمة مطابقة لرغبات المستهلكين المستهدفين⁴.

_ التسويق هو العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى الى إيجاد نوع من المواءمة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام ، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم انتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم بتقديمها⁵.

_ التسويق هو مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي الى تدفق وانسياب وتوجيه السلع والخدمات والافكار، التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات والمنشآت من خلال عملية التبادل، التي تحقق أهداف جميع الأطراف، في إطار إداري واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة⁶.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن:

¹ - Kotler et Dubois Marketing management ,Union edition,paris 9 edition 1997 page 37

² - طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك ،دار الصفاء عمان الطبعة الثانية 1997 ص 12.

³ - محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات،الدار الجامعية،الاسكندرية 1998 ص 6.

⁴ - Eric Vernet, L'essentiel du Marketing , edition d'organisation, paris France de 2éme edition 2001 page 20.

⁵ - توفيق محمد عبد المحسن ،بحوث التسويق ،دار النهضة العربية،مصر 1998 ص:24.

⁶ - عصام الدين أمين أبو علفة - التسويق - المفاهيم الاستراتيجية - الجزء الاول،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر 2002،صفحة: 30.

" التسويق هو الهدف المشترك بين المنتج والمستهلك ، حيث يهدف الأول أي المنتج الى البحث عن الوسائل والامكانيات التي تساعد على تصريف انتاجه وبالتالي احتلال مكانة في السوق،بينما يهدف المستهلك الى اشباع حاجاته ورغباته من المنتجات المعروضة بأقل تكلفة. ما يمكن الوقوف عليه من خلال هذه التعاريف أن التسويق يتم بين طرفين هما:
1- المستهلك والذي تدفعه :

أ_ **الحاجات** : إن الانسان لديه مجموعة من الحاجات يسعى الى اشباعها تبدأ من الحاجات الفيزيولوجية كما جاء في سلم ماسلو¹ وتتمثل في الطعام ، الماء ، الهواء ، الملابس ، ثم حاجاته الأمن و الأمان ثم الحاجات الاجتماعية مثل الانتماء والعلاقات الانسانية مع الآخرين،الحاجات الذاتية مثل الحاجة الى النجاح والرضا عن أداء الأعمال والمكانة والشهرة،ثم الحاجة الى اثبات الذات،وهي رغبة الفرد في تحقيق الشيء المرتقب لكي يصبح قادر على كل شيء.

ب_ **الرغبات** : هي طاقة متقدمة من الحاجات ومتجددة أيضا فحاجة الانسان مثلا الى التنقل تدفعه الى البحث عن شراء سيارة وبعد اشباع هذه الحاجة ربما تزداد الرغبة لديه في شراء سيارة أفضل وهكذا،ودور رجل التسويق هو البحث عن اشباع المستهلك هذه الرغبات بطرح عليه مجموعة من الأسئلة مثل : من بين هذه الألبسة ماهو اللون المفضل لديك.....الخ.
إن وجود هذه الحاجات والرغبات المتزايدة تؤدي الى خلق الطلب.

ج_ **الطلب** : إن تشكل الطلب هو نتيجة وجود تلك الحاجات والرغبات لدى المستهلك ،كدافع أساسي للبحث عنها ،لكن لا يأتي ذلك الا بالقدرة على الانفاق كذلك ،ومن هنا يظهر الطرف الثاني في معادلة التبادل أو الذي يتولى تحديد أو تقدير كمية الطلب في السوق والمتمثلة في المؤسسة.

2-**المؤسسة** : وتعتبر الطرف الثاني في العملية التسويقية وذلك من خلال توفير تلك الحاجات والرغبات من جهة لكن الأهم بالنسبة اليها هو تحقيق الأهداف الاساسية والمتمثلة في توسيع الحصة السوقية ،تعظيم الربح والبقاء، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب وضع استراتيجية تسويقية فعالة تأخذ بالحسبان حاجات ورغبات المستهلك .

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة: مرجع سبق ذكره ، ص 115.

II - الاستراتيجية التسويقية :

قبل التطرق للاستراتيجية التسويقية يمكننا تعريف الاستراتيجية بصفة عامة على أنها " تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق هدف"¹.
والاستراتيجية التسويقية تنبثق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتمثل عادة في عناصر المزيج التسويقي ، وهي استراتيجية المنتج ، استراتيجية السعر ، استراتيجية التوزيع ، استراتيجية الترويج ، إن هذه العناصر الأربعة تعمل في اطار متكامل ومتجانس والتحكم فيها من طرف المؤسسة يمكنها من تقديم برنامج تسويقي ينسجم مع حاجات ورغبات المستهلكين ، كما أنه يمكن أن تزداد أهمية إحدى العناصر الأربعة عن الأخرى والتركيز عليها بنسبة معينة حسب طبيعة السوق المستهدفة أو بحكم التفاعل مع عناصر المحيط التسويقي الخارجي ، والتي تفرضها عادة شدة المنافسة . ومن هذا المنطلق يمكننا التفصيل قدر المستطاع في هذه الاستراتيجيات.

II - 1 - استراتيجية المنتج :

تعريف المنتج " يمكن اعتباره مجموعة من الفوائد المرتكزة على خصائص حقيقية أو افتراضية المطلوبة من طرف المستهلك"² .
" هو أي عرض يقدمه طرف ويقبله طرف آخر، وقد يكون سلعة مادية او خدمة أو فكرة"³.
فالمنتج إذا لا يمكن حصره في كل ما هو محسوس كالمنتجات الموجهة للغذاء ، مثل العجائن أو الألبان وغيرها ، بل يشمل تلك الخدمات غير المحسوسة التي يتحصل عليها المستهلك مثل الخدمات الفندقية أو النقل والصحية ، والمنتج وإن كان في تصميمه المادي يتكون من مجموعة من الخصائص تتدخل في تركيبه الا أن له بعد آخر يجب أن يتميز به، وهو البعد التسويقي من خلال كذلك مجموعة من الخصائص نجعله مميز عن السلع الأخرى مثل التصميم الشكلي للعلامات التجارية والتغليف .

¹ - نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد : التسويق ، مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الاردن 2006 ص : 36.

² - Catherine Viot . Marketing .Berti edition . page 2006 page 113.

³ - حسين علي : التسويق ، الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية ، دار الرضا للنشر، 2000 ص :205.

II 1-1- خصائص المنتج :

كل منتج يحتوي على مجموعة من الخصائص التقنية ، وخصائص شكلية¹ .

أ_ الخصائص التقنية :

وتتمثل أساسا في الجانب الفيزيولوجي وما يشمله من أهداف مثل تركيب المنتج، الأبعاد، التحسينات التقنية، سهولة الاستعمال، المحاسن الحسية والجمالية كما تشمل هذه الخصائص مجموعة من الخدمات المقدمة مع المنتج مثل خدمة ما بعد البيع والضمان.

ب_ الخصائص الشكلية :

الى جانب الخصائص التقنية يملك المنتج خصائص شكلية كصورة المنتج وما تحتويه من رموز، وعلى العموم فالمنتج يجب أن يرتبط ببعض القيم والتحفيزات تجعل منه صورة مرغوب فيها.

II 1-2- تصنيف المنتجات:

ويمكن تصنيف المنتجات الى:

* منتجات استهلاكية

* منتجات صناعية

* خدمات

أ_ **المنتجات الاستهلاكية:** وهي المنتجات التي تصل الى المستهلك عادة عن طريق متاجر

التجزئة وتستخدم مباشرة في اشباع حاجات المستهلك النهائي² .

وهذه المنتجات يمكن تصنيفها حسب استعمالها وهي:

1- المنتجات الميسرة (سهلة المنال):

وهي تلك المنتجات الذي يعتبر ثمنها معقول جدا وتشتري على فترات متقاربة، ولا يبذل المستهلك أدنى جهد للتفكير أو المقارنة في الحصول عليها وعادة ما نحصل عليها من متاجر التجزئة القريبة مثل : السكر، الحلويات، المشروبات الغازية.....الخ.

¹ Sylvie Martin Védrine. Initiation au Marketing. Edition d'organisation . paris 2003 page 160.

² - صديق محمد عفيفي : ادارة التسويق ، مكتبة عين شمس ، الاسكندرية مصر 2003 صفحة : 171.

2- منتجات التسوق :

وهي المنتجات التي تتطلب من المستهلك جهد كبير في التفكير وقت طويل قبل القيام بعملية الشراء حيث يقوم المستهلك بمقارنة مجموعة من البدائل وفق معايير محددة مثل السعر والجودة والشكل... الخ.

وتدخل ضمن هذه المنتجات الأدوات والآلات الكهرومنزلية كالغسالة وألة الطبخ، وكذا السيارات وتصنيف هذه المنتجات الى منتجات التسوق وفق العديد من المضامين الاستراتيجية للمؤسسة¹:

- يتم تسويقها لعدد محدود من محلات التجزئة
- يكون دوران المخزون لدى المنتجين قليلا
- يبيستخدم البيع الشخصي والاعلان كادوات رئيسية للترويج لهذا النوع من المنتجات ويتحمل الطرفان تكاليف ونفقات الترويج بنسب متفاوتة .

3- المنتجات الخاصة:

وهي تلك السلع التي تحمل جصائص فريدة أو ذات علامة تجارية محددة راسخة في ذهن المستهلك وليس له أي استعداد لقبول البديل. مصرا في البحث والحصول عليها مثل بعض العطور أو ساعات رولكس.

- * نقاط بيع هذه السلع قليل
- * سعرها مرتفع

يستخدم المنتج أسلوب الموزع الوحيد لبيع هذه السلع إلى تجار التجزئة².

ب_ المنتجات الصناعية :

وهي المنتجات التي تشتري بغرض استخدامها في العملية الانتاجية لإنتاج سلع أخرى أو بغرض تسهيل العملية الانتاجية ذاتها³.

وتتقسم هذه المنتجات الى:

- 1- المواد الأولية: وهي المواد التي تدخل في انتاج سلع ما مثل : الحديد، النفط.... الخ
- 2- التجهيزات الآلية: وهذه السلع لا تدخل في انتاج السلع بل تعتبر تجهيزات رئيسية لإنتاج سلع قبل التجهيزات التي تصنع بها مواد البناء .

¹ - نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره ، ص: 203.

² - صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره ص: 174.

³ - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره صفحة: 237.

3- المواد المصنعة والأجزاء: وتعتبر سلع وسيطية لانتاج سلع أخرى مثل الخيوط التي تدخل في انتاج الألبسة .

خصائص المنتجات الصناعية:

تتميز المنتجات الصناعية بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات الأخرى منها

- ارتفاع تكلفتها وبالتالي ضخامة الصفقة .
- دوافع شراء رشيدة وعقلانية أي لا يتخذ قرار الشراء إلا بعد دراسة وتفكير .
- عدد المشترين قليل مقارنة بالسلع الاستهلاكية .
- يمكن اتباع سياسة التأجير لهذه المنتجات مثل ما هو متعامل به في حفر آبار النفط.

ج_ الخدمات:

تعريف الخدمات :

* الخدمة هي نشاط أو أداء خاضعة للتبادل ولا يمكن لمسها أو تحويل ملكيتها، وقد تكون مرافقة أو غير مرافقة لمنتوج فيزيائي¹.

* الخدمات هي الأنشطة والمنافع والأشباع التي تقدم بغرض بيعها، والسمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة ولا يمكن للفرد تذوقها أو تجربتها أو الاستماع إليها أو تخزينها². ويمكن تصنيف الخدمات الى³:

- خدمات خالصة غير مرافقة لسلع مادية وهي الخدمات التي يتلقاها الزبون في الفنادق وقاعات الحلاقة .
- خدمة ما بعد البيع وتتضمن نشاطات مثل توصيل المنتج وتركيبه التدريب على الاستخدام الصيانة والإصلاح.
- خدمة ما قبل البيع: شائعة في الأسواق الصناعية وتتضمن تحليل إحتياجات الزبون ومساعدته في اختيار المنتجات المناسبة .

¹ - Kotler et dubois. MarketingK managementK publi – union edition. Paris; 10 éme edition 2000 page 443.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره صفحة : 250.

³ - حسن علي، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر سنة 2000 الصفحة: 219.

خصائص الخدمة:

تمتاز الخدمات عن السلع من خلال الخصائص التالية¹:

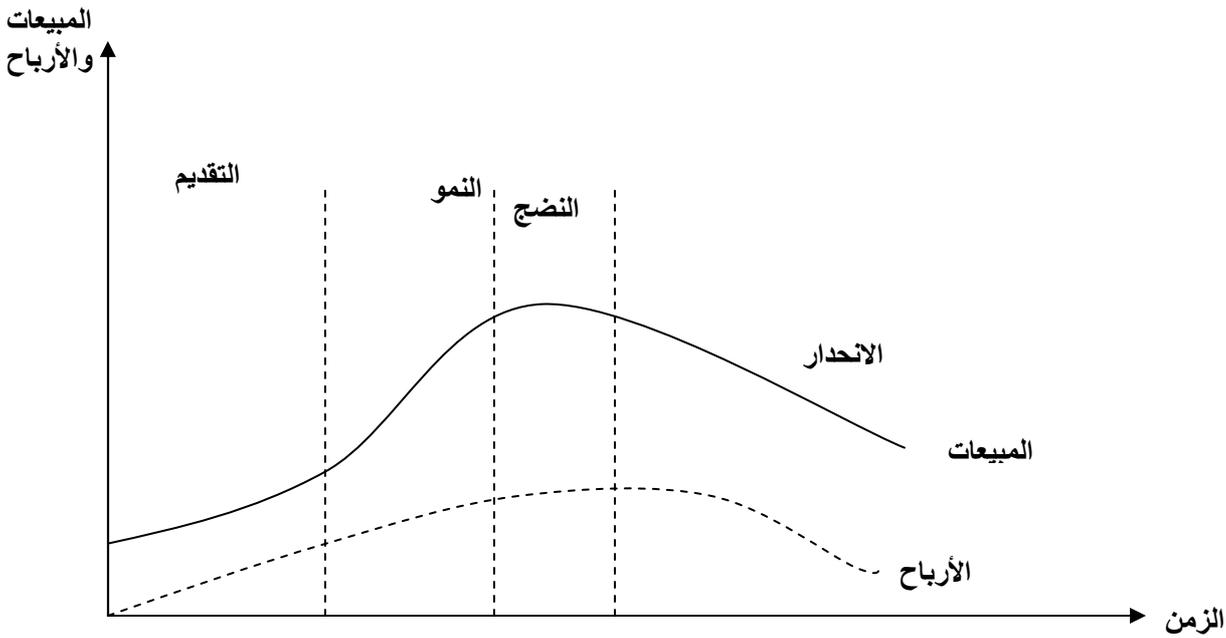
- 1- غير ملموسة أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراكها قبل شرائها .
- 2- غير قابلة للفصل عن مقدمها (التلازمية).
- 3- غير قابلة للتخزين.

إن هذه المنتجات التي ذكرناها آنفا على اختلاف تصنيفها تمر بمراحل مختلفة منذ ظهورها وهذه المراحل تسمى بدورة حياة المنتج .

ومن وجهة نظر التسويق فهي تبدأ بمرحلة الانطلاقة ثم النمو وأخيرا الزوال ، ومنها ما يعيش مدة طويلة² .

إن نظرية دورة حياة المنتج تصنف الديناميكية المتعلقة بمبيعات أي منتج والأرباح التي تحققها المؤسسة خلال مدة معينة ويمكن تمثيل دورة حياة المنتج كالتالي:

شكل (01) دورة حياة المنتج



المصدر: Jean paul sellenare , Aloin d'astous page: 223.

- 1- مرحلة التقديم : وتبدأ هذه المرحلة في وقت ظهور المنتج وتقديمه الى السوق ، حيث تبدأ المبيعات من نقطة الصفر والأرباح منعدمة كذلك .

¹- نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره صفحة: 228.

²- Jean Paul Sallenave . Aloin D'astous. Le Marketing de l'idée à L'action . edition Vermette -
Montréal . 2000 page 222.

ومن ضمن الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي تكثيف الاعلان للتعريف بالمنتج مع ابراز مزاياه ، وكذا تمييز الخدمات المصاحبة عند بيع المنتج من أجل كسب ثقة السوق والقضاء على التخوف من شراء المنتج لدى وسطاء البيع خصوصا اذا كان المنتج يحمل علامة تجارية واسعة الانتشار .

وتتمتاز هذه المرحلة ب¹:

- قلة المنافسين
- انخفاض هامش الربح.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

2- مرحلة النمو:

عندما يستطيع المنتج دخول السوق بنجاح تبدأ هنا مرحلة النمو، بزيادة المبيعات، جراء كسب ثقة المستهلك باعتبار أن المنتج حقق الرغبة المطلوبة وهو ما قد يولد الدعاية غير الرسمية للمنتج (من الفم الى الاذن) (de bouche à l'oreille) ، تؤدي بالطبع الى زيادة الطلب وهو ما يدفع بالموزعين الى التنظيم أكثر والتقرب من الزبون النهائي.

إن هذه الوضعية الايجابية للمؤسسة تعتبر محفز لظهور مستثمرين جدد لتقاسم حصص السوق ومن ضمن خصائص هذه المرحلة:

- ارتفاع الأرباح
- تدفقات نقدية إيجابية
- ازدياد المنافسة

من ضمن الاستراتيجيات المصاحبة لهذه المرحلة هي الدعاية بالتركيز على العلامة التجارية للمؤسسة من أجل ولاء الزبون وإعطاء ثقة أكثر في منتجاتها.

3- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يصل السوق الى حد الاشباع، تتوقف هنا الزيادة في المبيعات كما أن الطلب يعرف استقرارا نسبيا، هذا جراء المنافسة الحادة بين المنتجين والتي تؤدي في بعض الأحيان الى اختفاء المنافسين الصغار من السوق.

ومن ضمن الاستراتيجيات التسويقية المصاحبة في هذه المرحلة، هي التقليل من النفقات وترشيدها، تعزيز نوعية وجودة المنتج مع التركيز على استخدام الاعلان الاقناعي، بإبراز العلامة التجارية .

¹- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره صفحة 236 .

4- مرحلة الانحدار:

تبدأ في هذه المرحلة المبيعات في الانخفاض التدريجي وفي بعض الأحيان بشكل سريع، يعود ذلك الى اكتشاف تكنولوجيا جديد قد يؤدي الى قتل المنتج بصفة نهائية¹. فظهور مثلا احدى وسائل تخزين المعلومات المتمثلة في مفتاح الوصلة " Clé USB"² أو ما يسمى بـ " Flash disk " المحمول والذي يمتاز بطاقة تخزين كبيرة دفع الكثير من مستعملي هذه التكنولوجيا بالعزوف عن استعمال الأقراص المرنة " Diskette " وفي نفس الاطار فظهور خدمات البريد الالكتروني عبر الانترنت أدى بالكثير الى التخلي عن البريد العادي الا في الحالات الضرورية.

إن دخول المنتج في مرحلة الانحدار عادة ما يدفع المؤسسة الى اللجوء الى استراتيجيات الأسعار مثل العروض الاستثنائية أو التخفيض المؤقت للأسعار، وكذا استعمال الأشهر التنكيري. إن المؤسسة تدرك تماما بأن كل منتج يطرح في السوق قد يعرف نموا معتبرا، وحتى وإن طالبت مدة حياته في مرحلة من مراحل النمو أو النضج إلا أنه قد يؤول الى الانحدار وقد يختفي تماما، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تحاول تنويع تشكيلة منتجاتها، حتى تحافظ على حصتها السوقية.

II - 1-3- تشكيلة المنتجات:

التشكيلة هي مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها لأنها تلبى طبقة من الحاجات المتجانسة³ فتشكيلة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE) نجدها تتمثل في التلفاز، المذياع، قارئ الأقراص المرئية، الرقمية DVD، وهو ما نعتبره كخطوط المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، وتتميز التشكيلة بالاتساع والعمق.

- الاتساع: وتعني مجموعة من خطوط الانتاج الموجودة داخل المؤسسة فمؤسسة حمود بوعلام تنتج مجموعة من الخطوط تتمثل في المشروبات الغازية، العصير، المشروب المركز " Sirop " .
- العمق: وهي مجموعة من المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط. فإذا أخذنا خط المشروبات الغازية فعمق هذا الخط يتمثل في سليم ليمون، سليم برتقال سيلكتو، حمود بوعلام أبيض ليموناده!

¹ - Jean – Paul Sallenave, Aloin D’astous. OP. cit page: 225

² - USB : Universal Serial Bus

³ - Cathrine Viot . OP cit page: 116.

• الارتباط: وتتمثل في درجة الارتباط فيما بين المنتجات من حيث الاستعمال والتوزيع. ففي المثال السابق تعتبر المنتجات عبارة عن مشروبات، كما أنها تعبأ داخل معبآت بلاستيك أو الزجاج كما أن طرق توزيعها يمر على قنوات موحدة .

إن المؤسسة حتى وإن عرفت تشكيلة منتجاتها تنوعا كبيرا في منتجاتها فإنما تلجأ عادة الى تمييزها عما يطرح في السوق من قبل المؤسسات الأخرى، من أجل خلق صورة لها في ذهن المستهلك من خلال اعتماد مجموعة من الوسائل للتمييز يطلق عليها استراتيجية تمييز المنتجات وتتضمن عادة.

II - 1-4- العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية من ضمن الخصائص التي يحملها المنتج ومن خلالها يمكن خلق التفضيل والولاء لدى المستهلك كما أنها تعتبر من أهم العناصر الأساسية لاستراتيجية المؤسسة، فلا يمكن مثلا تصميم رسالة شهرية الا بإبراز العلامة، كما أن المؤسسة لا تجد صعوبة في التعامل مع الموزعين وسهولة قبول منتجاتها من خلال العلامة التجارية أيضا، ومن هنا يمكننا تعريف العلامة على أنها: " اسم كلمة، رمز، شكل، أو خليط لهذه العناصر تسمح بتعريف السلع والخدمات لبائع أو مجموعة من الباعة، والتمييز عن المنافسين الآخرين"¹.

- " العلامة هي رمز مميز يسمح لأي شخص طبيعي أو معنوي بالتفرقة بين منتجاته وخدماته عما يقدمه الآخرون "² .

فالعلامة إذن بقدر ماهي صورة للمؤسسة من خلال تواجدها في كل مكان ، فهي تعبر أيضا عن هوية المنتج ، فلا يمكن تصور منتج مطروح في السوق بدون علامة تجارية يمكن أن يستقطب اهتمام المستهلك، فلو تصورنا مثلا أن منتجي المشروبات الغازية الممثلة في كوكاكولا وبيبيسي وحمود بوعلام قاموا بتعبئة المشروب الاسود داخل معبآت بحجم 1.5 ل دون وضع علامتهم التجارية فوق التعبئة فكيف يمكن للمستهلك الذي يرغب في استهلاك حمود مثلا أن يميز بين ما هو معروف أمامه؟. فالعلامة هنا إذا تعبر فعلا عن هوية المنتج والمؤسسة المنتجة له، والعلامة كما ذكرنا تتكون من اسم العلامة ورمز العلامة .

أ- 1- اسم العلامة: وقد تكون أسماء لأشخاص مخترعي السلعة، أو مالكيها مثل حمود بوعلام في الجزائر أو أسماء تعبر عن وظيفة المنتج مثل موبيليس، للهاتف النقال أو هي الحروف الأولى لمجموعة من الكلمات مثل: IBM والتي تعني International Busenes Machine .

¹ - Cathrine VIOT OP cit page: 135

² - Claude DEMEURE , marketing,edition DALLOZ, PARIS ,2005 , page: 118.

أ-2- رمز العلامة: وهي عبارة عن أشكال لا تقرأ لكن يمكن للأشخاص ملاحظتها ونمیزها مثل شكل الأسد الذي يرمز لعلامة بيجو.

II - 1-4-1- أنواع العلامة:¹

علامة المنتج (الصانع): وهي تحدد المنتج المبدع لهذه العلامة وتعود له ملكية الإبداع ، وفي هذه الحالة نجد المنتج يدافع عن علامته ويعمل على الترويج لها في الأسواق المحلية والدولية إذ أمكن مثل كوكا كولا التي أصبحت علامة تجارية عالمية.

علامة الموزع: وهي أسماء لبعض المؤسسات التجارية الكبيرة والتي تملك نقاط بيع موزعة على المستوى الوطني، حيث يلجأ إليها بعض المنتجين بالتعاقد معها من أجل تسويق منتجاتهم بشرط التخلي أو التنازل عن علاماتهم التجارية لصالح علامة الموزع، من ضمن هاته المؤسسات التجارية نجد Carrefour في فرنسا والتي لها نقاط بيع في الجزائر.

ويعود سبب التنازل عن العلامة لهاته المؤسسات إما أن :

1_ المنتج ليس له القدرة المالية الكافية لبناء شبكة التوزيع.

2_ علامته التجارية غير معروفة وبالتالي يتطلب منه تخصيص مبالغ مالية كبيرة للدعاية والاستثمار وإيجاد مكانة في السوق. وقد لا يضمن قبول علامته لدى المستهلك وبالتالي يعود عليه بالسلب

II - 1-4-2- مزايا العلامة التجارية²:

(أ) بالنسبة للمنتج:

_ تعتبر صورة للمؤسسة

_ تجزئة السوق بالتوجه لفئة زبائن محددة من أجل خلق الولاء

_ تقوم بإقضاء المقلدين باعتبارها علامة مسجلة

(ج) بالنسبة للمستهلك:

_ تسمح له بالتعرف على المنتج المرغوب شرائه

_ تعبر له عن جودة المنتج

¹ - C Claude DEMEURE OP cit page: 120.

² - Claude Demeure, opcit page: 120

_ تمثل طريقة عيش مميزة كأن نجد زبائن يشترون علامات مميزة رغم غلاء سعرها لأنه في نظرهم تبرز قيمتهم الاجتماعية
_ تساهم في التواصل بين المستهلك والمؤسسة.

II - 1-5- التغليف:

يعتبر التغليف من ضمن إستراتيجية تميز المنتجات فهو يعد أحد الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المنتج، لأنه يعزز صورته الذهنية لدى المستهلك. ولأهميته الكبيرة يعتبره بعض مفكري التسويق من قضايا التخطيط الاستراتيجي للمنتج¹.

وفي تعريف آخر تعتبر تعبئة السلع سياسة ترمي الى وضعها في عبوات مختلفة الأحجام والأشكال بهدف حمايتها من التلف والتلوث، وتسهيل نقلها وتخزينها، وهي تختلف بحسب طبيعة السلعة والأسواق التي تباع فيها².

إن عملية التغليف بقدر ما هي حماية للمنتج من التلف وجميع المؤثرات الخارجية، فهي تعبر عن إستراتيجية المؤسسة في تسويق منتجاتها من خلال التصاميم المختلفة للأشكال والأحجام.

II - 1-5-1- الحجم :

إن ظهور المساحات الكبرى للتوزيع وانتشارها بشكل كبير دفع بالمؤسسات المنتجة للفاعل معها بوضع منتجاتها في علب ذات أحجام مختلفة بحيث تسمح للمستهلك باقتناء المنتج حسب رغبته وقدرته الشرائية فهي من هذا المنطلق قامت بتجزئة السوق، كما أن تعبئة المنتج في أحجام صغيرة أو متوسطة حسب طبيعة المنتج طبعاً تساعد المستهلك على حمله بكل سهولة.

II - 1-5-2- الشكل:

وهي أن تقوم المؤسسة بوضع المنتج وتعبئته في أشكال متنوعة تجعله مميزاً عن المنتجات المنافسة والشكل يكون من خلال :

- نوعية التغليف الجيدة
- اختيار الألوان المناسبة وطبيعة المنتج بحيث تساهم في لفت انتباه الزبون
- وضع العلامة التجارية فوق الغلاف بشكل مميز
- كما أن الغلاف يساهم في الإشهار للمنتج من خلال المعلومات التي يحملها والمتمثلة في :
- اسم المنتج

¹ - ناجي المعلا، رائف توفيق: اصول التسويق، مدخل تحليل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002 صفحة: 172.
² - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002 صفحة: 355.

• كيفية استعماله

• فوائده

• تاريخ الصنع ومدة الصلاحية

إن عملية التغليف بقدر ما هي إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل التأثير على المستهلك بتقديم المنتج في شكل أنيق وجذاب فهي بالتأكيد تؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج وتقدم للمستهلك بأسعار مرتفعة ، وهذا ما نجده في إنتاج العطور فالإنتاج جانب أن العطر يعبأ في داخل عبوة زجاج فانه يحفظ بوزن عازل حتى لا تتكسر العبوة ثم يوضع في علبة تغليف من النوع الجيد ، كل هذا يساهم في ارتفاع التكلفة و من ثم ارتفاع سعر البيع ، و بما أن التسعير يعتبر من الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة فإننا سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

II -2- إستراتيجية التسعير :

أن أول ما تفكر فيه المؤسسة بعد الانتهاء من تصميم منتجاتها هي طريقة تسعيرها فالقرارات السعرية المتخذة لا يمكن حصر آثارها في المنتج بحد ذاته وانما تتعدى لتشمل كل عناصر المزيج التسويقي ' المنتج ، التوزيع ، الترويج '.

فأولى القرارات السعرية تبدأ من مرحلة الصنع أي إنتاج المنتج ، ففي هذه المرحلة التي تشمل كل التكاليف الثابتة منها و المتغيرة انطلاقا من شراء المادة الأولية و كيفية اختيار الأجود منها إلى غاية صدور أولى وحدات المنتج في شكله النهائي .

ثم تأتي مرحلة الترويج و كيفية إعداد الميزانية المخصصة لها طبعا و تأثير هذه الميزانية على تسعير المنتج، و آخر هذه المراحل هي مرحلة التوزيع و كيفية اختيار الوسطاء ، ومدى قبول هؤلاء أي الوسطاء لتوزيع منتج مؤسسة ما، و ما هو العائد المحصل عليه من قبل كل وسيط خصوصا اذا كان عددهم كبير قبل وصول المنتج للمستهلك النهائي .

إذا من خلال هذه القرارات تبرز أهمية التسعير بالنسبة لرجال التسويق و للمؤسسة ككل. و تزداد هذه الأهمية من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف و كيفية التأقلم مع بعض المتغيرات المؤثرة في كيفية تحقيق هذه الأهداف ، و قبل التطرق إلى أهداف التسعير نحاول تقديم مفهوم التسعير .

II -2-1- مفهوم السعر :

السعر هو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي¹

¹ - محمد فريد صحن، مرجع سبق ذكره، صفحة: 288.

- كمية من النقود اللازمة للحصول على كمية معينة من السلع و الخدمات ¹.
فالسعر يعبر إذا عن علاقة التبادل بين البائع والمشتري حيث يقدم هذا الأخير كمية من النقود من أجل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات التي تشبع حاجاته وتلبي رغباته.

II -2-2- أهداف التسعير:

من الطبيعي أن المؤسسة من خلال عملية تسعير المنتج تسعى لتحقيق أهداف منها ².
أ- الربح: وهو يعد من الأهداف الجوهرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تسعى إلى تعظيم أرباحها، حتى وإن لم يتحقق ذلك بحكم عوامل المحيط إلا أنها ترضى بتحقيق الربح المعقول.
ب- البقاء: هو من ضمن الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال التسعير، فوضع سياسة سعرية ملائمة يمكن المؤسسة من زيادة مبيعاتها، وتحقيق أرباح تمكنها من الاستمرار في نشاطها.
ت- زيادة الحصة السوقية: ويقصد بها زيادة نسبة المبيعات من سلعة ما مقارنة بمبيعات المنافسين لنفس السلعة، حيث تسعى المؤسسة هنا إلى وضع إستراتيجية سعرية تنافسية تسمح لها بزيادة مبيعاتها.
إن الأهداف التي ذكرها أنفا تعد غاية كل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها من خلال سياسات وطرق للتسعير، وباعتبار أن المؤسسة توجد في محيط غير مستقر فإن سياسة التسعير والقرارات المتخذة بشأنها تتأثر بهذه العوامل المحيطة بها.

II -2-3- العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في المؤسسة عند تحديد السعر ومن هذه العوامل ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي.

II -2-3-1- العوامل الخارجية :

• الطلب: يعد الطلب على المنتجات أحد العناصر المؤثرة في تحديد الاسعار، لأن الطلب يعكس مدى اشباع المستهلك من سلعة ما وبالتالي السعر الذي عنده يكون المستهلك مستعدا

¹ - Claude Demeure. OP.cit page: 153.

² - ناجي معلا، رائف توفيق: مرجع سبق ذكره صفحة: 197.

للحصول على السلعة ، بحيث تتساوى عنده المنفعة المحققة من السلعة مع سعرها المعلن¹.

فارتفاع الأسعار وانخفاضها مرتبط عادة بزيادة الطلب على السلع والخدمات وانخفاضه كذلك، كما أن دخل الأفراد له تأثير على نمط الطلب إذ كلما زاد دخل الأفراد ازداد معها الطلب.

ويتم عادة تقدير الطلب بعدة طرق منها النماذج الإحصائية وبحوث التسويق التي يتم من خلالها التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات ومعرفة مدى القدرة الشرائية للأفراد واحتياجاتهم ورغباتهم.

● **المنافسة:** إن وجود سلع منافسة بكثرة في السوق يعد عامل يؤثر بدرجة كبيرة على سياسة تحديد أسعار المنتج، ومن هنا يتوجب على المنتج للسلعة معرفة خصائص السلع المنافسة المطروحة في السوق ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها وما هو المقياس الذي اعتمده المنافسون في تسعير منتجاتهم، من هذا المنطلق يمكن للمنتج تحديد سعر منتوجه والذي لا يمكن في جميع الأحوال أن يتعدى أسعار السوق خصوصا إذا كانت العلامة التجارية غير متداولة في السوق من قبل.

● **الموزعون:** إن سياسة التوزيع المتبعة من قبل المؤسسة تعتبر من العوامل المؤثرة في تسعير السلع، فلجوء المؤسسة إلى اعتماد صغار الموزعين أي الذين لا يملكون رأسمال كاف على عكس كبار الموزعين الذين يتحكمون في أسعار التوزيع حيث يلجؤون عادة إلى تخفيض أسعار البيع، بالاعتماد على هدف واحد وهو تعظيم الكمية المباعة².

● **الموردون:**

و يعدون طرفا مؤثرا في قدرة المؤسسة على تحديد أسعارها خصوصا عند لجوئهم إلى الرفع من أسعار المواد الأولية .

و في هذه الحالة اما أن المؤسسة تضطر إلى رفع سعر بيع منتوجها أو يكون البديل في بعض الأحيان تخفيض هامش الربح التي تخطط المؤسسة في الحصول عليه³

II -2-3-2-العوامل الداخلية:

ومن ضمن أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في سياسة التسعير نجد:

1- التكاليف: تتأثر سياسة التسعير في المؤسسة بمستوى تكاليف الانتاج وتسويق السلعة، كما أن السعر يتأثر فيما إذا كانت المؤسسة تشغل بكامل طاقتها أم هي دون ذلك، حيث أن

¹ رضوان المحمود العمر: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان - سنة 2005، صفحة 252.

² محمد صالح المؤذن: مرجع سبق ذكره صفحة:369.

³ محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره ص:293

الربح المستهدف من قبل المؤسسة يتطلب أن يكون سعر بيع الوحدة من السلعة أو الخدمة كافياً لتغطية تكاليفها الإنتاجية زائد هامش الربح¹.

2- مراحل دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بأربعة مراحل أساسية وهي، الظهور، النمو، النضج، الانحدار، وهذه المراحل الأربعة لها تأثير مباشر على سياسة تسعير المنتج حيث يتغير السعر مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج².

أ_ مرحلة الظهور:

في هذه المرحلة يطرح المنتج لأول مرة في السوق، وقد تلجأ المؤسسة الى وضع سعر مرتفع للمنتج من أجل تغطية واسترداد التكاليف المرتفعة التي خصصت لابتكار وتطوير المنتج الجديد وكذا خلق انطباع لدى المستهلك بأن المنتج ذو جودة عالية.

ب_ مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تبدأ المنافسة وتحفيز المؤسسات الأخرى بدخول السوق، حيث يبدأ هنا المشروع من جني الأرباح بازدياد الخبرة وتراجع تكاليف الانتاج وهو ما يدفع المؤسسة الى تخفيض سعر المنتج.

ج_ مرحلة النضج:

تزداد هنا المنافسة حدة وكل منتج يسعى للحصول على حصة من السوق، باعتبار أن المستهلك تكون أمامه خيارات كثيرة وهو ما يدفع بالمنتج الى البحث عن الوسائل لإرضائه ودفعه لاقتناء منتوجه، وذلك من خلال تخفيض السعر.

د_ مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تبدأ المبيعات في التراجع بسبب ظهور سلع أحدث وعزوف الأفراد عن السلعة القديمة، وهو ما يدفع المؤسسة إلى الحفاظ على نفس رقم المبيعات من خلال البحث عن زبائن جدد وإرضائهم بتخفيض أكثر لسعر البيع.

¹- محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره ص: 368.

²- رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره ص: 266.

II -2-4- طرق تحديد السعر:

توجد أمام المؤسسة مجموعة من الطرق لتحديد سعر منتجها وتتمثل هذه الطرق بشكل عام في:

II -2-4-1- التسعير على أساس التكلفة:

وهي أوسع طرق التسعير انتشارا وفيها يتحدد السعر بإضافة هامش ربح إلى تكلفة السلعة¹ بمعنى أن عملية التسعير تكون على الشكل التالي:

السعر : التكاليف + هامش ربح

حيث تلجأ المؤسسة إلى حساب كل التكاليف التي تدخل في تكلفة الوحدة الواحدة من تكاليف ثابتة ومتغيرة، وذلك من خلال تقدير الكمية المنتجة، فكلما زادت الكمية المنتجة تنخفض معها تكاليف الوحدة، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن نقطة التعادل والتي تغطي فيها الإيرادات الكلية تكاليف الإنتاج.

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام المعادلة التالية²:

التكاليف الثابتة

حجم التعادل =

سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة.

ومن مزايا هذه الطريقة أي التسعير على أساس التكلفة³:

1- تعتبر طريقة سهلة نسبيا لتحديد الأسعار.

2- تمكن من وضع سعر مستقر لا يتأثر بالتقلبات في الطلب، وهو مهم بالنسبة للمؤسسات التي تلتزم بالأسعار المطبوعة على الكاتالوجات

II -2-4-2- التسعير حسب الطلب:

تلجأ الإدارة التسويقية أو الباعة أحيانا إلى تحديد أسعار تتناسب مع مستويات الطلب السائد على السلع والخدمات، فإذا كان الطلب عاليا على سلعة ما فإن سعرها سيكون عاليا، والعكس

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر سنة 2000 صفحة: 267.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره صفحة: 303.

³ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره صفحة:

صحيح أيضا، إن أهم ما ميز هذه الطريقة هو تقدير الكميات المطلوبة في السلعة من قبل الإدارة التسويقية أو الباعة، تحت عدة مستويات من الأسعار واختيار السعر الذي يحقق أقصى الإيرادات¹. وقد رأينا سابقا الطرق التي تلجا إليها المؤسسة في تقدير الطلب. كمثال على هذه الطريقة ما نراه في مجال خدمات النقل الجوي حيث تلجا الشركات ومنها الخطوط الجوية الجزائرية إلى رفع أسعار تذاكر النقل خلال فصل الصيف حيث يكون الطلب على الخدمة مرتفعا ، بينما تخفض الأسعار إلى النصف تقريبا خلال الفصول الأخرى حيث ينخفض الطلب على خدماتها.

II -2-4-3- التسعير حسب المنافسة:

في هذه الطريقة تعتبر التكلفة بالنسبة للمؤسسة شيئا ثانويا وما يهمها أكثر هي الأسعار السائدة خصوصا إذا كانت مرتفعة، وتزداد أهمية هذه الطريقة عندما تحتد المنافسة بين المنتجات ذات الخصائص المتشابهة والسعر يعتبر في مثل هذه الأسواق عاملا أساسيا في عملية الشراء، إلا أن المؤسسة قد تلجا إلى تحديد أسعار منتجاتها بأقل أو أكثر من أسعار المنتجات المنافسة وذلك حسب خصائص السلعة والخدمات المرافقة لها.

II -2-5- استراتيجيات التسعير:

تعرف الإستراتيجية السعرية على أنها " مجموعة القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب لمنتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة². ومن ضمن الاستراتيجيات المطروحة أمام المؤسسة هي:

- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة.

إن المؤسسة عند قيامها بطرح منتج جديد في السوق تواجهها مشكلة تحديد السعر مقارنة بالمنتجات المنافسة خصوصا من ناحية الجودة، وفي هذه الحالة يكون أمامها عادة بديلين:

II -2-5-1- سياسة الحد الأعلى من الأسعار (قشط السوق) :

في بداية طرح السلع الجديدة في السوق يلاحظ بأن بعض المستهلكين مستعدين لدفع سعر مرتفع بدافع التميز والمباهاة عندهم، حيث تكون الفرصة مناسبة للمؤسسة لطرح السلعة بأسعار مرتفعة قبل تعرضها لضغط المنافسة، وهو ما لاحظناه عندما طرحت خدمة الهاتف النقال في

¹ محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004
صفحة : 39.

² رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره صفحة: 276.

الجزائر لأول مرة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر " ATM " حيث كانت الشريحة " La puce " في حدود 25000 دج، وهو نفس السعر تقريبا دخلت به مؤسسة أوراسكوم للجزائر الممثلة ب جازي، وحتى سعر المكالمات للدقيقة الواحدة كان مرتفعا لكن بدخول منافس ثالث الممثل في نجمة، اشتدت المنافسة بين المتعاملين وبدأت أسعار الشرائح تنخفض حتى وصلت إلى حد 500 دج للشريحة .

ويمكن إتباع هذه السياسة في الحالات التالية:

- _ رغبة المؤسسة في استرداد تكاليف الاستثمار المخصصة للبحث والتطوير بسرعة.
- _ التركيز على أصحاب المداخل المرتفعة.
- _ القدرة الإنتاجية في بداية المرحلة تكون منخفضة واللجوء إلى سياسة التسعير المرتفع يحافظ على التوازن بين القدرة الإنتاجية والطلب.

II -2-5-2- سياسة التمكّن من السوق:

تعد هذه السياسة عكس السياسة التسعيرية السابقة حيث تقوم على أساس السعر المنخفض، حيث تلجأ إليها المؤسسة قصد الاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وذلك قبل أن يكون بمقدور المنافسين تقليد السلعة والدخول إلى السوق¹ .
ويمكن إتباع هذه السياسة في الحالات التالية:
- عندما يكون الطلب على السلعة مرنا.
- سهولة تقليد السلعة من قبل المنافسين
- إمكانية زيادة كمية الإنتاج، وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة .
هذا في حالة تسعير المنتجات الجديدة، لكن توجد أمام المؤسسة سياسات أخرى لتسعير منتجاتها ومن بين هذه السياسات.

أ-أسعار القيادة:

تلجأ الى هذه السياسة بعض المؤسسات التي تتميز بقدرتها النسبية وحصتها الكبيرة من السوق حيث تقوم بوضع أسعار تسترشد بها باقي المؤسسات في نفس الصناعة².
حيث تلجأ أحيانا الى تخفيض السعر الى الحد الذي تتعدم فيه الأرباح ويكون الهدف منها جذب مستهلكين جدد والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وكمثال على ذلك ما نلاحظه في السوق

¹ ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره صفحة: 214.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره صفحة: 317.

المحلي (الجزائر) في مجال خدمات الهاتف النقال، إذ عادة ما تقوم جازي بأخذ زمام المبادرة في تخفيض أسعار خدماتها وكذا العروض الاستثنائية ليحذو حذوها باقي المتعاملين.

ب - التسعير النفسي:

يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الأبعاد النفسية وليس الاقتصادية فقط للأسعار، حيث يعتبر الكثير من المستهلكين السعر كمؤشر للنوعية، وهو ما نلاحظه جليا على الخصوص في حالة بعض المنتجات الفاخرة مثل العطور، المجوهرات والسيارات¹.... الخ ويندرج ضمن السعر النفسي، الأسعار الكسرية، والأسعار التفاخرية.

1- الأسعار الكسرية:

وتعتمد هذه السياسة على أساس إضافة الرقم الكسري إلى ثمن السلعة كأن نحدد مثلا ثمن القميص 899.99 دج فالى جانب أنها تعطي انطباعا بالنسبة للمستهلك بأن البائع قام بحساب ثمن السلعة بدقة، فمن جهة أخرى أن المستهلك يوحى إليه بأن السعر ليس 900 دج وإنما يقوم بربط ما في الارقام ب 800 دج.

2- الأسعار التفاخرية:

يستخدم السعر المرتفع لدى بعض المستهلكين كمؤشر للدلالة على جودة السلعة، فيقبلون على شرائها حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم في المجتمع، وهو ما يدفع بالمؤسسات لاستخدام هذه السياسة على بعض السلع، لتعبر عن سلع الطبقات العليا والخاصة في المجتمع².

ج-سعر الترويج:

وهو أن تقدم بعض متاجر التجزئة بوضع أسعار منخفضة لبعض منتجاتهم، وذلك لجذب عدد أكبر من المستهلكين للتسوق داخل متاجرهم، أملا منهم أن يجذب هذا السعر الكثير منهم لشراء سلع اخرى من نفس المتجر، يحقق من خلالها الربح الذي يرغبه ويعوضه الخسارة الناتجة عن بيع السلعة بأسعار منخفضة³.

¹ - Kotler et dubord . Marketing management. Publi Union. Paris 10 eme edition 2000 page: 477.

² - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره صفحة: 320.

³ - ناجي معلا، رائف توفيق مرجع سبق ذكره صفحة: 215.

II -2-6- إدارة السعر:

الى جانب الطرق التي ذكرناها والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة ان تتبعها في تحديد أسعار منتجاتها فإنه يمكنها كذلك أن تقوم بتعديل هذه الأسعار، وتخفيضها تماشياً مع ظروف السوق والمواسم وهو ما يعرف بالخصومات وللخصم أنواع منها:

II -2-6-1- خصم الكمية:

وهو خصم يحصل عليه المشتري نتيجة شرائه كميات كبيرة وعادة ما تكون نسبة الخصم تصاعدياً تماشياً مع حجم الكمية المشتراة، وهذا الخصم يعتبر حافزاً كبيراً للمشتري من أجل زيادة المشتريات¹.

II -2-6-2- الخصم التجاري:

وهو عبارة عن تخفيض نسبة أو مبلغ معين يتم اعطاؤه لبعض الوسطاء مقابل وظائف يؤديونها لتمام عملية بيع السلعة أو الخدمة مثل: النقل؟، التخزين أو التأمين.

II -2-6-3- الخصم النقدي:

وهو عبارة عن التخفيضات النقدية من سعر السلعة أو الخدمة المباعة إلى أشخاص أو مؤسسات تقوم بتسديد التزاماتها المالية خلال أوقات محددة، يتم الاتفاق عليها بين البائع والمشتري على منحة خصم نقدي، قد يكون مثلاً: 3% من ثمن الصفقة إذا تم التسديد خلال 10 أيام، وإلا يقوم بدفع المبلغ كاملاً إذا لم يلتزم بمدة الدفع المتفق عليها سلفاً والهدف الأساسي هو تشجيع المشتري على الدفع المبكر للمبالغ المستحقة².

II -2-6-4- الخصم الموسمي:

وهي تخفيضات لأسعار بعض السلع ذات الاستعمال الموسمي مثل: الألبسة الصوفية لفصل الشتاء أو المكيفات الهوائية لفصل الصيف، ومن أجل بيعها في فصل غير التي أنتجت للاستعمال فيه تقوم المؤسسة بوضع تخفيضات سعرية من أجل زيادة الطلب عليها.

¹ - نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره صفحة: 283.

² - محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره صفحة: 40.

II - 3 - إستراتيجية التوزيع:

إن التوزيع يعتبر أحد العناصر الأساسية المشكّلة لأستراتيجية المزيح التسويقي، والهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو كيفية إيصال منتجاتها إلى المستهلك من خلال أحسن الطرق أو قنوات التوزيع بحيث لا يجد المستهلك عناء في البحث عن هذه المنتجات.

II - 3 - 1- تعريف التوزيع:

التوزيع هو العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها واستعمالها¹،

فعملية نقل السلع من المنتج إلى المستهلك تمر عبر قنوات توزيعية ويقصد بالقناة مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة . فالقناة تتشكل من المنتجين والوسطاء والمشتريين ومن خلال التعريف السابق للقناة، فالمؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف هم وسطاء بين المنتج والمستهلك دورهم في الحقيقة هو إيصال السلعة للمستهلك حتى لو تواجد في أبعد نقطة ممكنة.

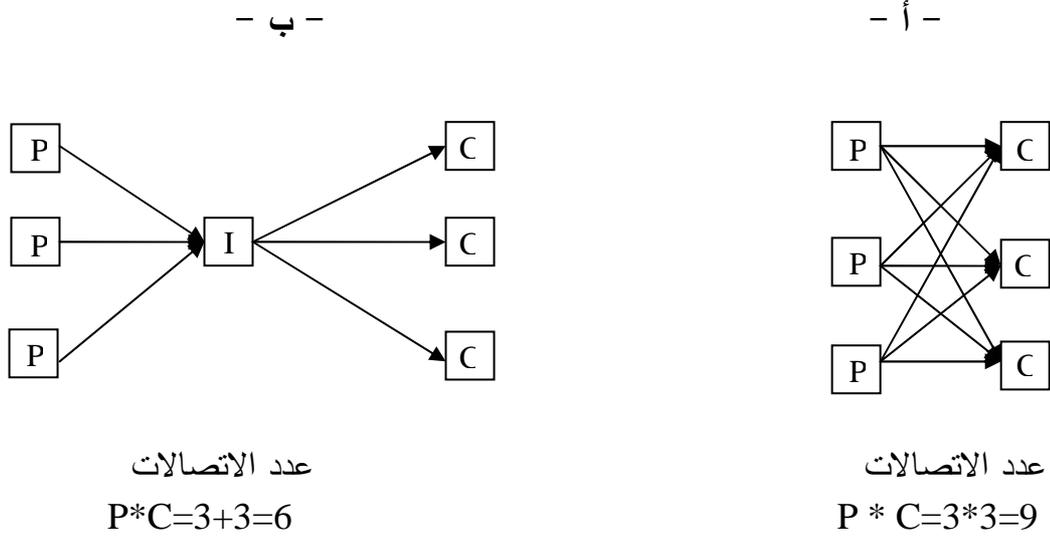
II - 3 - 2- دور الوسطاء:

إن لجوء المؤسسات إلى تفويض بيع منتجاتها إلى هؤلاء الوسطاء حتى ولو أدى ذلك إلى التخلي عن جزء من هامش الربح العائد للمنتج مرجعه أن كثير من المنتجين لا يملكون الموارد الكافية من أجل القيام بعملية التسويق المباشر . كما أن اللجوء إلى الوسطاء مبرر بكفاءتهم العالية في بعض الوظائف مثل تخصصهم، واتصالهم بالزبون ودرجة نشاطهم². والشكل الموالي يوضح أكثر دور الوسيط في عملية التوزيع

¹ نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره ص:295

² - Kotler et Dubois. OP cite page :497.

الشكل (02) دور الوسيط



P: Producteur -C: Consomateur - I: Intermédiaire.

المصدر: Kotler et Dubois: Marketing, management, OPcit , page:497.

يتضح لنا من خلال الشكلين أ و ب أن هناك ثلاثة منتجين وفي المقابل ثلاث مستهلكين، وبغرض إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك، ففي الحالة أ والتي يتولى فيها المنتج عملية التوزيع، أي التوزيع المباشر، فإننا سنكون بحاجة إلى تسع قنوات توزيع مباشرة، أما في حالة استخدام وسيط بين هؤلاء المنتجين والمستهلكين حالة الشكل ب فإن عدد قنوات التوزيع سينخفض إلى ستة قنوات فقط وهو ما يعني انخفاض في تكاليف التسويق أيضا والمتمثلة في تكاليف النقل والتخزين.....الخ.

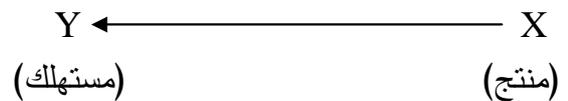
إن هذا المثال يدفعنا إلى التطرق إلى أنواع قنوات التوزيع .

II - 3- 3- أنواع قنوات التوزيع:

هناك مجموعة من أنواع قنوات التوزيع المتمثلة في¹ :

II - 3- 3- 1- التوزيع المباشر:

وتكون هذه القناة كالتالي

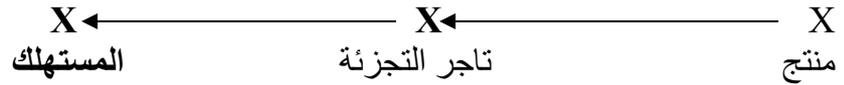


¹ - زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، سنة 2001 صفحة: 157.

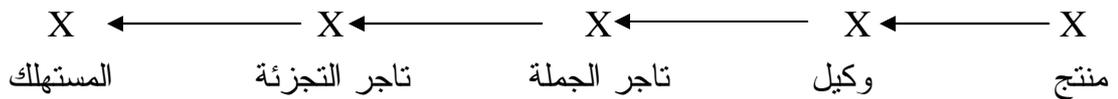
وهي أقصر قنوات التوزيع تتمثل في البيع المباشر مثل البيع الشخصي أو عن طريق البريد وكذا السلع السريعة التلف أو الغالية الثمن.
مبررات استخدام التوزيع المباشر¹:

- 1- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي انخفاض سعر البيع بحكم عدم حصول الوسيط على هامش ربح إضافي.
- 2- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
- 3- عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات المؤسسة.
- 4- عندما تكون القدرة المالية للمنتج كبيرة.
- 5- عندما تكون السلعة المسوقة سريعة التلف.

II - 3- 2- 3- التوزيع غير مباشر: إن هذا النوع من التوزيع يستخدم وسيط أو أكثر حيث تنقسم قنوات التوزيع هنا إلى:
أ- القناة المتوسطة: وتستهمل عادة وسيط واحد فقط يتمثل في تاجر التجزئة حسب الشكل التالي :



ب- القناة الطويلة : في هذه القناة يكون عدد الوسطاء اثنان أو أكثر و يكون شكلها كالتالي



وتعتبر هذه القناة أطول مسالك التوزيع، تستعمل عادة في بعض المواد الغذائية والألبسة القطنية.
إن دور الوسيط هنا من جهة أنه يقوم بإيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك لكن الجانب الأهم أن يلعب دورا هاما في عملية التسويق من خلال ما يقدمه لكل من المنتج أو المستهلك ومن خلال خلقه للمنافع التالية : المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية والمنفعة الحيازية².

مبررات استخدام التوزيع غير المباشر³:

- 1_ عندما يكون مستهلكوا سلع المؤسسة مبعثرين ومنتشرين في مناطق مختلفة ومتعددة.

¹- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره صفحة: 362.

²- طارق الحاج وآخرون، مرجع سبق ذكره صفحة: 127.

³- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سبق ذكره صفحة: 163.

2_ عندما تكون قدرة المنتج المالية ضعيفة حيث يلقي بأعباء الوظائف التسويقية على أجهزة ومحطات التوزيع الأخرى.

3_ تناسب السلع الاستهلاكية وخاصة السلع الميسرة (سهلة المنال).

4_ عندما يكون حجم الطلبات وعدد مرات الشراء كبيرة.

إنه ورغم اختلاف الطريقتين في التوزيع أي التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر ووجود أسباب تدفع المؤسسة إلى اختيار إحداهما، إلا أنهما يعتمدان كأسلوبين للتوزيع معا وهو حالة مؤسسة فرويتال كوكاكولا الجزائر¹.

إن استراتيجية التوزيع في المؤسسة المذكورة أنفا تركز على طريقتين هما التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر.

أ- التوزيع المباشر:

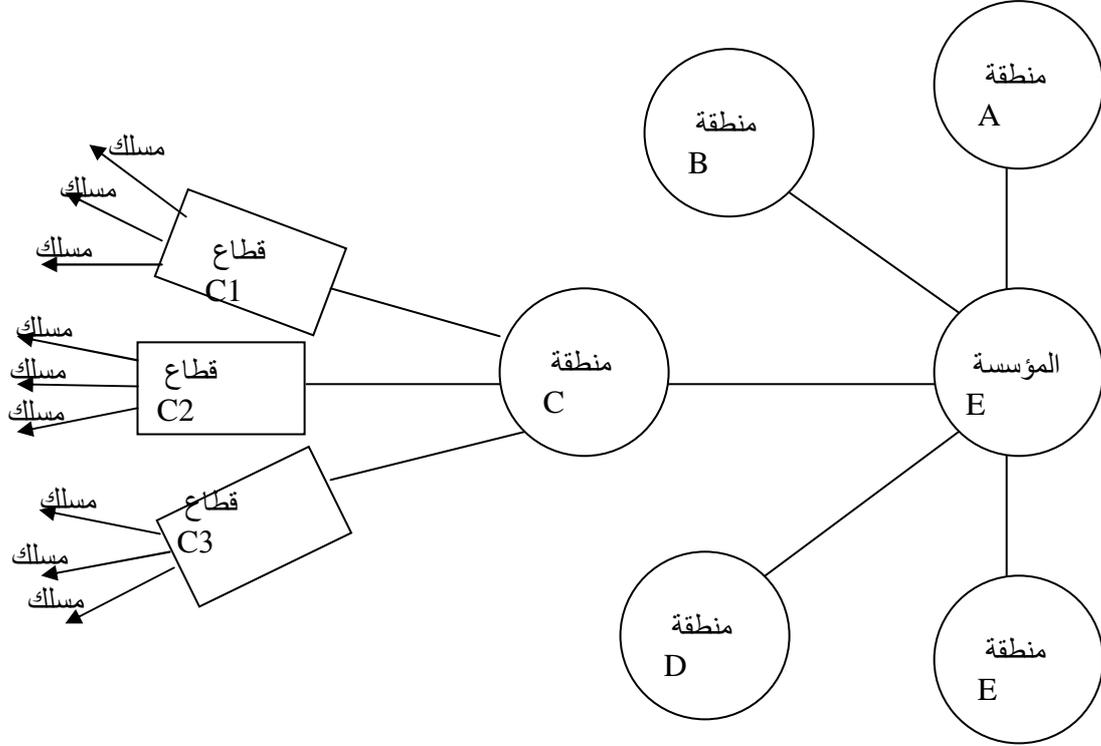
حيث تتولى المؤسسة توزيع منتوجاتها مباشرة من خلال إنشاء خمس (05) مراكز للتوزيع على مستوى الوسط كل مركز يتواجد في منطقة معينة حسب تقسيم المؤسسة و هذه المناطق هي:

- منطقة الرويبة
- منطقة الجزائر الوسطى
- منطقة الشواطئ
- منطقة البلدية - المدينة -
- منطقة تيزي وزو

ثم قسمت كل منطقة إلى مجموعة من القطاعات (Secteurs). وكل قطاع ثم تجزئته إلى مجموعة مسالك (Routes) ، ومن أجل التحكم في عملية التوزيع وإيصال المنتج في أسرع وقت للمستهلك فقد تم تخصيص مسالك محددة لكل شاحنة لا يمكنها أن تحيد عنها. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ - عرباني عمار، دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر - السنة الجامعية 2001/2000 الصفحة: 108.

الشكل (03) مسالك التوزيع بالمؤسسة



الشكل من تصميم الطالب

ب_ التوزيع غير المباشر:

ويتم التوزيع هنا بتدخل الوسطاء في عملية التوزيع بحكم أن المؤسسة لا يمكنها تغطية القطر فإنها اعتمدت على وسطاء التوزيع عبر ولايات الوطن لتقريب منتوجها من المستهلك.

II - 3- 4- المنافع التي تولدها وظائف القناة التسويقية:

تتولد عن القناة التسويقية مجموعة من المنافع تتمثل في المنفعة الشكلية، المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية والمنفعة الحيازية وهذا يعود للدور الذي يقوم به وسطاء التوزيع لإنجاح عملية التبادل التجاري¹.

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره صفحة: 28.

أ- المنفعة الشكلية:

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا معيناً، حيث يقوم بعض الوسطاء بتجزئة السلعة وبيعها في عبوات صغيرة تتناسب وحاجات العملاء.

ب- المنفعة الزمنية:

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه ، حيث أن الوسطاء ومن خلال تجار التجزئة يساهمون بإضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى الوقت الذي يحتاجها المشتري.

ج- المنفعة المكانية:

المنفعة المكانية هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة نتيجة توفرها في المكان الملائم، حيث يلعب تاجر التجزئة دوراً مهماً بتقريب السلعة للمستهلك من خلال تواجدهم في الأحياء السكنية.

د- منفعة التملك والحيارة:

تتحقق هذه المنفعة بحكم أن الوسيط تؤول إليه ملكية السلعة عند شرائها من المنتج كما يقوم بتسهيل نقل الملكية من وسيط إلى آخر حتى تصل إلى المستهلك النهائي.

II - 3- 5- اختيار استراتيجيات التوزيع:

إن تصميم قنوات التوزيع قد تختلف من خدمة إلى أخرى حتى وإن كانت هاته المؤسسات تنتج نفس السلعة، إلا أن الإستراتيجية المتبعة من قبل أي مؤسسة تدفعها إلى البحث عن طرق توزيع تضمن لها المنافسة وتحقق الأهداف المسطرة ومن ضمن هذه الاستراتيجيات نجد¹.

II - 3- 5- 1- التوزيع المكثف:

إن المنتج يرغب في أن يكون منتوجه متواجد في نقاط بيع متعددة قدر الامكان من أجل أن يضمن للمستهلك اقتنائه بكل سهولة، وبغرض تحقيق ذلك فإنه يلجأ عادة الى اعتماد المسالك الطويلة والمسالك القصيرة مدمجة (Intégrées) أو المشتركة (Associés). هذا النوع من التوزيع مخصص للمنتجات الاستهلاكية الميسرة (سهلة المنال).

¹- P.Amerin et autres. Marketing – strategie et pratique. Edition Armand Colin France 2005 page: 244.

II - 3- 5- 2- التوزيع الانتقائي:

- إن المنتج يلجأ الى بيع منتوجاته عن طريق عدد محدود من الموزعين المختارين حسب شروط وأهداف محددة بدقة هؤلاء الوسطاء لهم القدرة على :
- القيام بتقديم المعلومات الجيدة وخدمات ما بعد البيع الفعالة مثل (الآلات الكهرومنزلية).
 - ضمان مستوى عال من النوعية الوظيفية التي يقومون بها مثل كيفية التعامل مع السلع سريعة التلف، والتي تتطلب عناية في النقل والتخزين.
 - العمل على ترقية العلامة التجارية، خصوصا فيما يتعلق بالمنتجات المتمثلة في العطور والزينة.....الخ.

II - 3- 5- 3- التوزيع الحصري:

- إن عقد التوزيع الحصري هو العقد الذي يلزم الموزع بأن لا يبيع في منطقة جغرافية معينة الا سلع ممثله والتي تعني في المقابل أن يلتزم ببعض الشروط منها النوعية ، وأن لا يبيع سلع منافسة. مثل الوكلاء الحصريين للسيارات، كبيجو أو تويوتا.
- إن عملية اختيار القناة التوزيعية وتحديد استراتيجية تسمح للمؤسسة بتسويق منتوجاتها بشكل يضمن لها المنافسة، لا تكون بالطبع بمنأى عن عوامل المحيط.

II - 3- 6- العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية:

- تتطلب عملية اختيار القناة التوزيعية من القائمين على إدارة التسويق بالمؤسسة الإحاطة ببعض عوامل المحيط والتي يمكنها أن تؤثر على عملية تسويق منتوجات المؤسسة وكيفية التعامل معها، ومن ضمن هاته العوامل¹:

II - 3- 6- 1- العوامل المتعلقة بالسوق:

- نوع السوق: بما أن سلوك الشراء لدى المستهلك النهائي يختلف عنه لدى المشتري الصناعي حيث تصميم القناة هنا يجب أن يستجيب لطبيعة ونوع السوق ، فدور تجار التجزئة مثلا يتمثل عادة في خدمة المستهلك النهائي.
- حجم السوق: حجم السوق يلعب دورا كبيرا في تحديد طول وقصر القناة، فإذا كان حجم السوق صغيرا فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة.

¹ - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان سنة 2000 صفحة 46.

- التركيز الجغرافي للسوق: إن تحديد واختيار القناة في حالة تركيز المستهلكين في منطقة جغرافية واحدة قد لا يتطلب اعتماد وسطاء التوزيع ، على عكس في حالة انتشارهم جغرافيا فإن اللجوء إلى الوسطاء يعتبر ضروريا.

2العوامل المتعلقة بالمنتوج:

- القابلية للتلف: أي أن بعض المنتجات تكون حساسة للعوامل الطبيعية وظروف النقل، مثل مشتقات الحليب حيث تتطلب حلقات تسويقية قصيرة.
- الطبيعة الفنية للمنتوج: إن المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة الى المستخدم النهائي، ففي هاته الحالة يعتبر رجال البيع هم الأنسب وليس تجار الجملة، وعلى عكس السلع سهلة المنال والتي يكون توزيعها بصورة غير مباشرة.
- قيمة الوحدة: إن السعر يؤثر بصورة مباشرة في تحديد طبيعة القناة فالسلع التي يكون سعرها منخفضا ومعقولا توزع من خلال قناة طويلة، لكن في حالة السلع التي يكون سعرها مرتفعا فعادة ما توزع بصورة مباشرة الى المستهلك.

II - 3- 6- 2-العوامل الخاصة بالوسطاء:

- الخدمات المقدمة من الوسطاء: إن المنتج عادة ما يختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية لا يستطيع القيام بها أو تكون غير مجدية بالنسبة له.
- توفير الوسيط المرغوب: قد يجد المنتج صعوبة في إيجاد الوسيط المرغوب أي الذي لا يتعامل مع منافسين آخرين كما أن الوسيط قد لا يجازف بقبول توزيع منتج علامته التجارية غير معروفة لدى المستهلك.

II - 3- 6- 3-عوامل متعلقة بالمؤسسة:

- الموارد المالية: إن قوة المركز المالي للمؤسسة قد يساعدها على تكوين هيئات توزيع تابعة لها تتولى خدمة الزبائن أما إذا كان المركز المالي ضعيفا فستلجأ إلى الوسطاء.
- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: أي إذا كانت للمؤسسة رغبة في الرقابة على قناة التوزيع والهدف منها يكون بتحقيق بعض الفوائد ، منها ما هو مرتبط بالترويج من أجل خلق سمعة جيدة للمنتجات وكذا الرقابة على أسعار التجزئة ففي هاته الحالة ستلجأ إلى التوزيع المباشر.

II -4- إستراتيجية الترويج:

قد لا يكفي أن تقوم المؤسسة بتصميم منتج يتلاءم ورغبات المستهلك أو حتى بوضع أسعار مغرية ما لم ترافقها إستراتيجية ترويجية فعالة خصوصا عند القيام بطرح منتج جديد، حتى وإن اعتبرنا أن المنتج في حد ذاته هو عملية اتصال فالتصميم الجيد وتميزه بالألوان الجذابة يلفت نظر المستهلك، كما أن إتباع سياسة تسعير تميزية كأن يكون سعر السلعة مرتفع فإنه سيبترك انطبعا في نفسية المستهلك يقرب جودة المنتج، وهو نفس الدور الذي يقوم به الوسطاء من خلال الدعاية والترويج للمنتج. إلا أن عملية الاتصال هذه تعتبر محدودة ومن هنا فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجية ترويجية تستعمل فيها كل الوسائل التي تمكنها من إيصال الرسالة الإشهارية إلى الزبائن المستهدفين.

ويمكن تعريف الترويج على " أنه ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي، والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه المؤسسات من السلع أو الخدمات أو الأفكار تعمل على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من الأفراد والمؤسسات ووفق إمكانياتهم وتوقعاتهم¹.

II -4-1- أهداف الترويج:

إن هدف الترويج هو اجراء عملية الاتصال بمختلف أشكالها والهادفة الى تحقيق وتنشيط الطلب على السلع الحالية وخلق الطلب على السلع الجديدة.

ويمكن تحديد بعض أهداف الترويج في النقاط التالية²:

- تعريف المستهلكين بمختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر خصوصا منهم ذوي المواقف والآراء الايجابية حول السلعة أو الخدمة.
 - تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة.
 - العمل على تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول.
 - المحافظة على السمعة الجيدة للسلعة بين الجمهور كي لا يتحولوا عنها إلى سلع أخرى.
- إن الترويج يمثل ذلك الجزء من الاتصال الذي يهدف الى إعلام واقناع وتذكير المستهلك بالسلعة او مجموعة من السلع التي تنتجها المؤسسة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها¹.

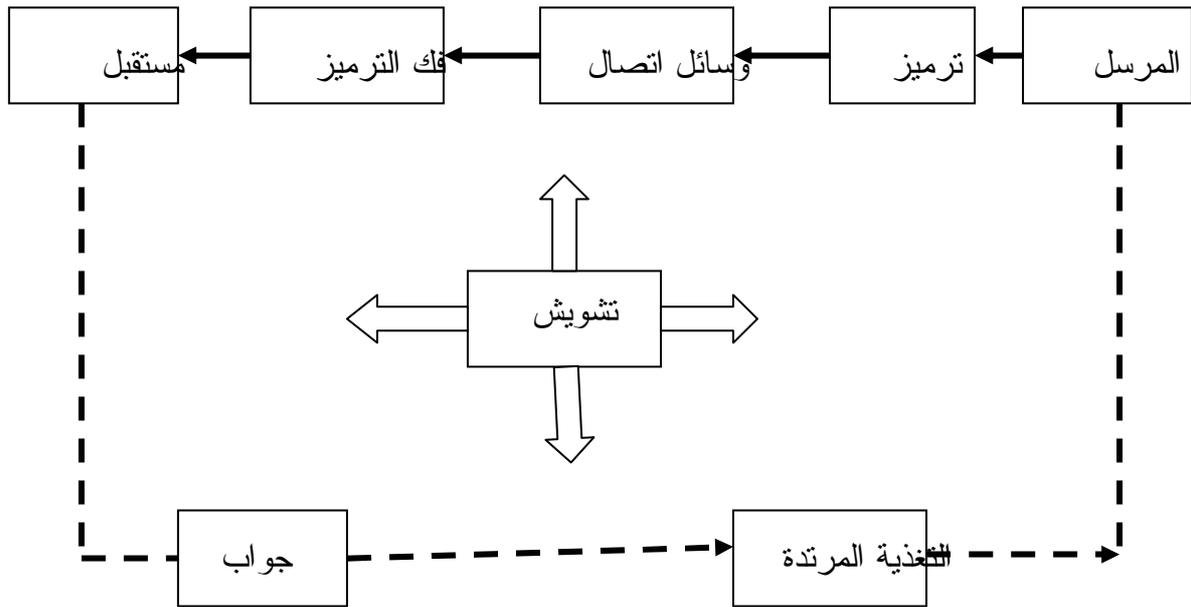
¹- زياد محمد الشerman، عبد الخضور عبد السلام، مرجع سبق ذكره صفحة: 181.

²- زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سبق ذكره، صفحة: 182.

كما أنه يعبر عن عملية اتصال المنشأة ب جماهيرها المختلفة بهدف مدهم بالمعلومات والتأثير على سلوكهم².

إن عملية الاتصال تعتبر عنصر مهم في المزيج التسويقي، حيث تسعى المؤسسة إلى ترقيتها حتى تبقى على صلة دائمة ب جماهيرها ومدهم بالمعلومات التي تراها تخدم أهدافها التسويقية، كما أنها تستقي معلوماتها من محيطها الخارجي لتستعملها في النظام ، ويمكن توضيح عملية الاتصال من خلال الشكل التالي³:

شكل (04) نموذج الاتصال



المرجع: Kotler dubois. OP. cite page: 552.

- حيث يتكون النموذج من أربعة عناصر أساسية وهي المرسل، الرسالة، الوسيلة، المرسل إليه .
- 1- **المرسل:** وهو من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه بهدف إخبار الجمهور بفكرة أو سلعة أو خدمة أو إقناعه بقبول سلعة معينة.
 - 2- **الرسالة:** يجب أن تكون مصاغة بالشكل الذي يؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب من أجل تحقيق الأهداف، وذلك باستخدام كلمات ورموز تشير إلى معاني عامة ومشاركة يجب أن تتناسب مع خلفية ومعلومات وخبرة وحاجات مستقبل الرسالة.

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، صفحة:

² - عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس مصر 1997 صفحة: 383.

³ - عصام الدين امثل أبو علفة، الترويج - المفاهيم - الاستراتيجيات العمليات النظرية والتطبيقية، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2002، صفحة 29.

3- **الوسيلة:** بعد أن يتم تحديد المستهدف والاستجابة والرسالة تكون أمام مسؤول التسويق فئتين من قنوات الاتصال، وهي القنوات الشخصية، والقنوات غير الشخصية¹.

• القنوات الشخصية: وتشمل كل وسائل الاتصال الشخصي والمباشر كالمقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي.

• القنوات غير الشخصية: وتشمل كل وسائل الاتصال التي يتم عبرها إيصال الرسالة إلى المستهلك دون الاتصال الشخصي وهي واسعة النطاق أي أن دائرة اتصالاتها واسعة جداً وتتمثل في الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات، ويمكن استعمال إحدى هذه الوسائل دون أخرى حسب أهداف الاتصال والجمهور المستهدف ولإمكانيات المؤسسة كذلك.

4- **المرسل إليه:** إن من ضمن اهتمامات مسؤولي التسويق عند عملية الاتصال تبدأ أولاً في ضرورة تحديد الجمهور المستهدف مستهلكي السلعة الحاليين والمحتملين، إن اختيار المرسل إليه يفرض تفكير عميق فيما يجب أن نقوله، وكيف وما هو المكان والزمان المفضل للاتصال ومن سيقوم بذلك.

حيث تتطلب معرفة ودراسة هؤلاء الأشخاص المستهدفين من حيث الخصائص الديمغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، دوافع الشراء ومدى معرفتهم للسلع وذلك من أجل خلق التفاعل الإيجابي. والأثر الإقناعي الذي تتركه الرسالة الترويجية يتوقف على مدى توافق مضمون هذه الرسالة ومحتواها مع عناصر الهيكل المرجعي، أي أن المستهلك إذا لم تتوافر لديه الحاجة إلى شراء سلعة ما فإن الرسالة الترويجية من شأنها أن تمر بدون اهتمام. إن المؤسسة قد تلجأ إلى تكثيف عملية الاتصال من خلال مجموعة من الطرق والوسائل تدعى في مجموعها بعناصر المزيج الترويجي.

II -4-2- المزيج الترويجي:

وهو يمثل العناصر أو الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين المستهلكين².

وتشمل هذه العناصر:

II -4-2-1_ الإعلان:

يعتبر عملية اتصال غير شخصية تستعمل فيها وسيلة مدفوعة الأجر من طرف مرسل محدد بغرض إيصال رسالة إلى المستهلك لإقناعه بمنتجات وعلامة المؤسسة³. ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإعلان يهدف إلى:

¹- Kotler et Dubois. OP cite page :563.

²- عصام الدين، أمين أبو عقلة، الترويج، مرجع سبق ذكره، صفحة: 36.

³- Kathrine Viot . OP cit page: 180.

- أ- إخبار المستهلكين من مختلف فئاتهم بوجود السلعة وبالمنافع او الفوائد التي تؤديها.
- ب- محاولة إقناعهم بشراء سلع تحمل علامة تجارية معينة وتفضيلها على العلامات الأخرى.
- ت- العمل على زيادة وتنشيط مبيعات المؤسسة.

أنواع الإعلان:

وينقسم الإعلان إلى:¹

- أ- الإعلان الإعلامي: وهو الذي يسعى لتطوير طلب أولي لمنتوج أو خدمة والإعلان عن توفر المنتج في السوق ويستخدم عادة في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج كما أنه يستخدم عند تغيير السعر أو في شرح عمل المنتج.
- ب- الإعلان الإقناعي: يحاول إقناع المستهلك بتفضيل العلامة التجارية للمؤسسة أو تشجيع انتقال مستهلك مستهدف لعلامة المؤسسة ويستخدم في مرحلة النمو وبداية مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، ولهذا يحاول إقناع المستهلك للاستجابة لنداء الشراء.
- ج - الإعلان التذكيري: هو ذلك النوع من الإعلان الذي يسعى لتعزيز النشاط الترويجي السابق من خلال المحافظة على اسم المنتج، المؤسسة أو المكان، يستخدم هذا النوع في بداية مرحلة الانحدار من دورة حياة المنتج.
- إن أنواع الإعلان المذكورة آنفا حتى وإن تعددت بحسب الحاجة ودوافع استعمالها فهي تحمل في طياتها رسالة إلى المستهلك تتضمن مجموعة من المعلومات منها العلامة التجارية والفكرة المراد تبليغها، كما يمكن استعمال فيها رسوم وألوان وحتى أضواء بحسب طبيعة الوسيلة التي تمر فيها الرسالة.

الوسائل الإعلامية:

تتمثل الوسائل الإعلامية التي تلجأ إليها المؤسسة للدعاية والإشهار في الراديو، التلفزيون، الانترنت، الصحف والمجلات، ولجوء المعلن لاستعمال إحدى هذه الوسائل إنما يعود لطبيعة المنتج في حد ذاته والفئة الموجه لها الإعلان وإلى القدرة المالية للمؤسسة أيضا وقد يكون التلفزيون أكثر استقطابا للمؤسسات لتمرير عبره رسالتهم الإعلانية وذلك لما له من ميزات، كالانتشار الواسع بين الأفراد المجتمع بمختلف شرائحهم، استعمال المؤثرات المرئية والصوتية إمكانية فهم الرسالة الإعلانية حتى لدى الأشخاص ذوي مستويات التعليم المحدود.

¹ - نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، صفحة: 337.

ففي فرنسا مثلاً سنة 2003 فإن عائدات الإشهار في التلفزيون تمثل 31.8 % بينما تمثل 4 % في الصحف اليومية الوطنية و 10.6 % في الصحف اليومية الجهوية أما عائدات الإذاعة بمختلف أنواعها مثل: (France inter ; France musique ; France Info) فلا تتجاوز 7.9 % أما السينما فلا تمثل سوى 0.7 %¹.

ومع ظهور الانترنت والانتشار الواسع له عبر العالم أصبح من بين الوسائل المحبذة للإعلان ، وقد عرف نمواً متزايداً في هذا المجال ففي نفس السنة أي سنة 2003 بفرنسا دائماً تمثلت حصته السوقية في قطاع الاتصالات 24.57 % وفي السفر والسياحة 16.55 % وفي الخدمات 14.93 % .وهو ما يعني أنه يعتبر إحدى الوسائل الاعلانية المهمة لدى المؤسسات.

II -4-2-2- تنشيط المبيعات:

إن أهداف تنشيط المبيعات هو البحث عن زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القريب من خلال حث المستهلكين وتحفيزهم بتقديم الجوائز نظير استهلاك سلع المؤسسة. وتعرف على أنها النشاط الذي يستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة سلعة أو خدمة والذي يمكن توجيهه الى كل من المستهلكين والوسطاء والبائعين.

وسائل تنشيط المبيعات²:

1- الموجهة للمستهلك

- العينات المجانية
- المسابقات
- الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة
- تخفيضات في السعر في حالة شراء أكثر من وحدة
- تخفيضات في فترة زمنية معينة مثل التخفيضات الفصلية، والعروض الاستثنائية.

2- الموجهة الى الموزعين:

- جائزة لأحسن موزع
- وسائل مساعدة لعرض السلع، مثل الثلاجات الممنوحة من قبل كوكا كولا وبيبيسي لوسطاء التوزيع بالتجزئة والمخصصة لعرض سلع المؤسسة فقط.

¹ - CLAUDE DEMEURE . OP Cit page de 294 a 296.

² - محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره صفحة : 344.

II -4-2-3-العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة تهدف الى خلق صلة ذات طبيعة اجتماعية من اجل ربط المؤسسة بالحياة الاجتماعية والعمل على مشاركة الرأي العام، وتستعمل وسائل تختلف عن وسائل الاعلان وترويج المبيعات¹.

ومن بين أهدافها:

- التعريف بنشاط المؤسسة
 - خلق ردود فعل وسمعة جيدة للمؤسسة
 - كسب مؤازرة ودعم الجمهور المستهدف وقد يكون من داخل المؤسسة كالعمال وممثليهم أو من خارج المؤسسة كالزبائن الموردون، البنوك و الموزعون، وسائل الاعلام.
- حيث تسعى المؤسسة من خلال العلاقات العامة كسب ولاء العمال من داخل المؤسسة أما في الخارج فالهدف هو الدعم والتأييد والتعاون من جميع الأطراف الأخرى.

II -4-2-4-الرعاية (السيونسور):

الرعاية هي المساهمة المالية . و. أو التقنية من طرف مؤسسة لتظاهرة رياضية أو ثقافية مقابل الاستفادة من إبراز العلامة التجارية للمؤسسة².

فالرعاية إذن تتمثل في تقديم مساهمة مالية أو غيرها لبعض الأنشطة والمتمثلة في الرياضة، الثقافة، العمليات الانسانية والاجتماعية، البحث العلمي، البرامج السمعية البصرية.

ويمكن ذكر بعض الامثلة في مجال البرامج التلفزيونية نجد مؤسسة بنش تقوم برعاية حصة ملاعب العالم، كما قامت جيزي للهاتف النقال برعاية حصة ألحان وشباب.

وفي مجال العمليات الانسانية والاجتماعية قامت موبيليس خلال رمضان 2007 بحملة تضامنية لفائدة ديار العجزة.

II -3-4-البيع الشخصي:

البيع الشخصي هو عملية اتصال شخصية بين البائع والمشتري يتم فيها تبادل المعلومات بهدف اقناع المشتري المرتقب بشراء المنتج³.

¹ - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره صفحة: 369.

² - Claude Demeure. OP cit page: 321.

³ - عصام الدين، أمين أبو علفة، الترويج، مرجع سبق ذكره، صفحة: 239.

وتهدف المؤسسة لتحقيق بعض الأهداف من خلال عملية البيع الشخصي منها:

- شرح وتوضيح المنافع التي يحققها المنتج
 - جمع المعلومات عن السوق والمنافسة لتطوير الاستراتيجية التسويقية.
 - عرض السلع وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بها.
- ويجب أن يتميز رجال البيع بقدرة على الإقناع واستمالة المستهلك على شراء سلع المؤسسة من خلال الاحاطة التامة بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وما تقدمه من سلع وخدمات، ولا يأتي ذلك الا بالاختيار الأفضل لهؤلاء الرجال و تدريبهم.

II -4-4-4- الاستراتيجية الترويجية:

توجد أمام المؤسسة استراتيجيتان اساسيتان في الترويج تتمثلان في، استراتيجية الدفع، واستراتيجية الجذب.

أ- استراتيجية الدفع: حيث تسعى المؤسسة من خلال استعمالها لهذه الاستراتيجية لتحقيق أهدافها المتعلقة بتوزيع منتجاتها وزيادة المبيعات من خلال تركيز الجهود الترويجية على اعضاء منافذ التوزيع¹ ، حيث يقوم المنتج بترويج منتجه الى أقرب حلقة له في قناة التوزيع والمتمثلة في تاجر الجملة مثلا واقناعه بشراء منتجه وهذا الأخير يسعى بدوره الى اقتناع تاجر التجزئة بالتعامل مع نفس المنتج حيث يتولى هو في الأخير بترويج المنتج الى المستهلك النهائي.

ويتم التركيز في هذه الاستراتيجية على عنصر البيع الشخصي في المزيج الترويجي حتى وإن تم اللجوء الى المحلات مثلا من طرف وسطاء التوزيع أو إحدى العناصر الأخرى إلا أن استعمالهم يكون محدودا مقارنة بالبيع الشخصي.

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية²:

- المنتجات ذات الاسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج الى إبراز خصائصها.
- المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق أول مرة.
- صغر حجم ميزانية الترويج.

¹- اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر سنة 2003/2004، صفحة: 399.

²- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مرجع سبق ذكره صفحة: 397.

ب- إستراتيجية الجذب:

حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى تحقيق أهدافها البيعية من خلال تخطي وسطاء البيع بتركيز جهودها الترويجية على المستهلكين النهائيين مباشرة من خلال الاقتاع بشراء المنتج ، ومن ثم خلق الطلب عليه من خلال التوجه الى تجار التجزئة وسؤالهم عن هذا المنتج، حيث يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على الاعلان من عناصر المزيج الترويجي.

ويناسب استخدام هذه الاستراتيجية عند طرح المنتجات الجديدة، وكذا مع المنتجات التي تتميز بانخفاض أسعارها.

III - النفاذ للأسواق الخارجية وإستراتيجية التسويق الدولي

مما لا شك فيه أن طموح أي مؤسسة في مجال التسويق لا ينحصر في الحدود الجغرافية للبلد المتواجدة فيه ، خصوصاً منها المؤسسات التي لها خبرة في مجال الإنتاج وتنتج بكميات كبيرة ، بل يتعداه إلى التواجد في الأسواق الخارجية لأن ذلك يضمن لها مزايا عديدة منها إمكانية الحصول على موارد مالية بالعملة الصعبة وكذا ضمان الانتشار الواسع لعلامتها التجارية ، وهي عوامل تؤثر على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها كتعظيم الربح والتوسع في السوق. إن الدخول للأسواق الخارجية يتطلب من المؤسسة إعداد إستراتيجية تسويق دولي. وقبل التطرق لهذه الإستراتيجية نحاول تقديم تعريف التسويق الدولي.

III-1- تعريف التسويق الدولي

التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجه السلع والخدمات والأفكار التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد أو الجماعات في الأسواق الأجنبية ، من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة¹ كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه، عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لمختلف التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد²

III-2- قرار التسويق الدولي.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورين الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، صر، سنة 2003، صفحة 78.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد مرجع سبق ذكره، صفحة 359.

عندما تقرر المؤسسة الدخول لأي سوق دولي فإن ذلك يكون قد تم عن طريق دراسة هذه السوق وتحديد الفرص التسويقية ونصيب المؤسسة منها، حيث تلعب بحوث التسويق الدولية هنا دوراً مهماً من خلال الوقوف على حجم السوق، ودرجة المنافسة التي يفرضها المنتجون زيادة على ذلك حاجات ورغبات الزبائن وقدرتهم على الدفع ليتم بعد ذلك تقدير حجم المبيعات المحتملة والأرباح التي يمكن تحقيقها.

III -3- تحديد طرق الدخول للأسواق الدولية

توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات رئيسية عندما تقرر الدخول للأسواق الدولية يمكن اختيار إحداها وذلك حسب قدرة المؤسسة ورغبتها كذلك وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:¹

III -3-1- التصدير

ويعتبر التصدير أبسط طريقة يستطيع بها المنتج الدخول إلى سوق أجنبية، مع استخدام أحد الأسلوبين، التصدير المباشر أو التصدير غير المباشر.

أ- التصدير غير المباشر: ويكون أكثر ملاءمة للمؤسسات التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة وذلك للأسباب التالية:

- لا يحتاج التصدير غير المباشر إلى استثمار قدر كبير من الأموال.
- التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء، حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشتريين في الأسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة

ب- التصدير المباشر

وهو أن تقوم المؤسسة بعملية التصدير بنفسها دون الاعتماد على الوكلاء ويتم ذلك بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم التي نمت أسواقها بدرجة كافية، وفي هذه الحالة يكون حجم الاستثمار والمخاطرة كبيراً كما أن العائد المتوقع يكون مرتفعاً أيضاً.

III -3-2- المشاريع المشتركة.

ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسة وطنية في البلد الأجنبي لإقامة تسهيلات إنتاجية أو تسويقية ومن ضمن المشاريع المشتركة نجد الترخيص إذ تقوم المؤسسة هنا بعقد اتفاقية مع المؤسسات الأجنبية باستخدام اسمها التجاري مثل (كوكا كولا، وماكدونالد...). مقابل دفع مبلغ معين لها أو قد تكون دفع نسبة من الأرباح، شريطة أن تلتزم المؤسسة التي حصلت على الترخيص بالإنتاج وفق شروط المانع.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي-مصر سنة 2003، صفحة 360.

III-3-3- الاستثمار المباشر

ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بإنشاء فروع لها في الخارج، ورغم اعتباره مكلف نوعاً ما إلا أنه يحقق مزايا عديدة منها.

- إمكانية الاستفادة من تكلفة اليد العاملة المنخفضة.
- توافر المواد الأولية بتكاليف منخفضة.
- المزايا الممنوحة من قبل الدول المضيفة لهذا النوع من الاستثمار.

III-4- العوامل البيئية المؤثرة في التسويق الدولي

عندما تقرر المؤسسة الدخول للأسواق الخارجية فإنها سوف تصطدم ببعض العوامل قد تؤثر في إستراتيجيتها التسويقية، لذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة هذا السوق من كل الجوانب خصوصاً هذه العوامل بغية التفاعل معها والدخول بقوة لهذه السوق، والتفاعل مع هذه العوامل يكون حسب طبيعة وحجم المؤسسة. ويمكن هنا التمييز بين نوعين من المؤسسات:¹

- أ- **المؤسسات المتفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقاً لتغيرات البيئة.
- ب- **المؤسسات الفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

وسنحاول التطرق لبعض هذه العوامل والتي منها:

- **البيئة القانونية:** وتتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة التي تنظم السوق المحلي للبلد المضيف، والتي لها تأثير مباشر في عمل المؤسسات المحلية والأجنبية، بحيث قد تكون هذه القوانين معوقة للاستثمار الأجنبي أو الاستيراد وقد تكون مشجعة له، وتنظم العلاقات الجيدة بين المؤسسة والبلد المضيف، والقوانين التي تهم هنا هي الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية، إمكانية التملك للمؤسسات من قبل الأجانب، تحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد المؤسسة الأم.²
- **البيئة الثقافية:** تختلف العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم من بلد إلى آخر وهنا تكمن الصعوبة التي يصادفها رجل التسويق، في التسويق الدولي في كيفية فهم والتنبؤ بسلوك وتفضيلات المستهلك الأجنبي³

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، سنة 2008، صفحة

46.

² رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن 2007، صفحة 41.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، صفحة 356.

بحيث أن لكل مجتمع لغة يتواصل بها، فعند تقديم سلعة للمستهلك أو تصميم رسالة إعلانية لتحفيزه على اقتنائها يتطلب المعرفة الجيدة للغة وإقناعها، بالإضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات وكل ما له علاقة بسلوك المستهلك الأجنبي حتى يتمكن التعامل معه بكل حرية.

- **البيئة الاقتصادية:** إن الحالة العامة للاقتصاد الوطني لأي بلد تؤثر في وضع سياسات المؤسسة المصدرة أو المستثمرة فيه، فحالة التوسع في دورة الأعمال تخلق العديد من فرص الأعمال، وعلى العكس في حالة الركود. وتتضمن البيئة الاقتصادية عدة مكونات من أهمها:¹

أ- السكان والدخل

عند الرغبة في دخول أي بلد أجنبي فلا بد من معرفة جاذبية السوق، من خلال معرفة عدد السكان ومعدل النمو الاقتصادي والقوة الشرائية له وكذلك الهيكل الصناعي. فعدد السكان يعد من العوامل الهامة الدالة على حجم السوق وبالتالي على الطلب، فالسوق الكبيرة تقدم فرص أفضل للمؤسسة الراغبة في التوسع والنمو. يضاف إلى ذلك دراسة القوة الشرائية للأفراد لمعرفة الطلب الفعال، على منتجات المؤسسة، ويمكن قياس قدرة الأفراد على الشراء بمقدار ما يحصل عليه هؤلاء، فالدخل القومي وتوزيعه العادل في بلد ما يعطي صورة عامة عن القوة الشرائية والسلوك الاستهلاكي، وإن أي زيادة في الدخل تنعكس بشكل مباشر على زيادة في استهلاك السلع والخدمات.

ب- البيئة التحتية الأساسية

وتشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الاتصال والنقل والطاقة وهي عوامل جاذبة للمؤسسات الدولية للاستثمار في هذا البلد.

ج- البيئة التكنولوجية

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك العامل التكنولوجي وتبرز أهميته من خلال استعماله في الإنتاج لما له من دقة في التصميم وسرعة في الأداء. وعلى كل مؤسسة ترغب في الدخول لسوق أجنبي يتطلب منها استعمال نفس التكنولوجيا أو أدقها بغرض تحسين منتوجها وفرض مكانتها في السوق.

إن المؤسسة عند دخولها السوق الأجنبي يتطلب منها أخذ هذه العوامل وغيرها في الحسبان والتفاعل معها بجد ، وهذا التفاعل لا يكون إلا من خلال صياغة إستراتيجية تسويقية تؤهلها

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره صفحة 35.

للدخول للأسواق الدولية ، وتعتمد على الخصوص على عنصرين مهمين هما: إستراتيجية المنتج وإستراتيجية التسعير، طبعاً دون إهمال جانب الترويج والتوزيع.

III -5- إستراتيجية المنتج الدولية

إن كل منتج يطرح في السوق يكون حسب حاجات ورغبات الزبائن ، ورضا الزبون في النهاية على منتج المؤسسة يعتبر عامل إيجابي ومحفز لزيادة الإنتاج والاستثمار في هذا السوق ، ومن تم فدخل المؤسسة للسوق الأجنبي تكون أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية ل طرح منتج يلبي حاجات ورغبات زبائن هذه السوق. ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد :

III -5-1- إستراتيجية تنميط المنتج أو تكييفه*

من أهم المشكلات التي تواجه رجل التسويق الدولي عند وضع سياسات المنتجات المصدرة ، هي المفاضلة ما بين تصدير منتجات نمطية لإشباع احتياجات مختلف المستهلكين في السوق الدولية وما بين تكييف (تعديل) منتجاته بحسب الظروف الخاصة بكل سوق أجنبي على حدة¹.

إن سياسة تنميط المنتجات تسمح بتخفيض التكاليف الكلية للمنتجات نتيجة لتحقيق وفورات الإنتاج الكبير وتوحيد البرنامج الترويجي لمختلف الأسواق ، وهذا التخفيض في التكلفة الكلية سوف ينعكس على تخفيض الأسعار، ومن تم تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية على مستوى الأسعار وزيادة نصيبها من السوق.

بينما ترتبط قضية التكييف بتكاليف الإنتاج، إذ أن إنتاج سلعة ما بمواصفات تلائم كل سوق على حدة يتطلب أحياناً خطوط إنتاج متباينة، الأمر الذي يؤثر على إمكانية تحقيق وفورات مرتبطة بالحجم²

• العوامل التي تدفع إلى التنميط

هنالك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسة إلى تنميط منتجاتها وهي³:

- تحقيق وفورات في تكاليف البحث والتطوير،
- زيادة ولاء المستهلك،
- تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج،
- تحقيق وفورات الحجم في التسويق من خلال وضع برنامج ترويجي موحد لكل الأسواق الدولية التي تخدمها المؤسسة

* تنميط، تكييف Standarisaton, Adaptation

1 رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، صفحة 160.

2 عادل المهدي، التسويق الخارجي وتحديات المنافسة الدولية، مطابع لونس، مصر 93 صفحة 214.

3 عصام الدين أمين بوعلفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورين الدولية للنشر والتوزيع، مصر سنة 2003، صفحة 138.

- تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ.

• **العوامل التي تدفع إلى التكيف:**

أ- التعديلات الإجبارية وتتمثل في:

- المتطلبات القانونية واشتراط الأمان وكمثال على ذلك أن السوق الأوروبية تمنع دخول

أي سيارة غير مزودة بنظام الأمان مثل الوسادة الهوائية (AIR BAG)

- ونظام منع انغلاق المكابح (ABS) وغيرها،

- المتطلبات الفنية للمنتج مثل المواصفات القياسية والمعايير الصحية منها عدم الاضرار

بالبيئة،

- التنظيمات والقيود الحكومية.

ب- التعديلات الاختيارية منها:

- أدواق وتفصيلات المستهلكين في الأسواق الخارجية.

- مستوى دخل الفرد القابل للإنفاق.

- تكلفة اليد العاملة المنخفضة في السوق الخارجية.

- العوامل الجوية والمناخية.

- المتطلبات الثقافية والاجتماعية والدينية.

III-5-2- خصائص المنتج في الأسواق الدولية

ونعني بها مجموعة من المواصفات التي يحملها المنتج في الأسواق الدولية حتى يمكن تمييزه عن

المنتجات المنافسة ومن هذه المواصفات.

- إستراتيجية التميز بالعلامة التجارية.

- إستراتيجية التعبئة والتغليف.

- الجودة والمواصفات الدولية.

لقد تطرقنا لبعض هذه الخصائص عند تعرضنا للمنتج في التسويق المحلي، لكن قد تطرأ

على هذه الاستراتيجيات بعض التعديلات تماشياً والعوامل البيئية للتسويق الدولي، فالاسم التجاري

يمكن أن يكتب بلغة البلد الذي يسوق فيه المنتج مثل كوكاكولا في الأسواق العربية، وكذا التغليف

فإنه يراعي في تصميمه ثقافة ودين ولغة البلد الموجه له المنتج، فبعض الصور الشهيرة

المرسومة على الغلاف قد تعتبر في البلدان الأوروبية عادية، بينما عند دخول السلعة للأسواق

العربية والإسلامية يمكن اعتبارها مساساً بالحياء ومن ثم تلجأ المؤسسات إلى حذفها أو تعديلها،

زيادة على ذلك فإن التعليمات وكيفية استعمال المنتج تكتب بلغة المستهلك الموجه إليه السلعة.

III-5-3- نظام الترقيم الدولي

وهي مجموعة من الأعمدة والأرقام الذي يتضمنها غلاف السلعة ويطلق عليها بترقيم الأعمدة Code Barre، إذ قامت المنظمة العالمية للترقيم EAN International بتصميم نظام تعارف عالمي. بحيث يصبح لكل منتج (في صورته الأولية أو المنتج النهائي وحدة شحن خاصة) رقم تعريف خاص به على مستوى العالم مما يسهل عملية التعرف ومتابعة المنتج خلال جميع مراحل (التصنيع-التخزين-التوزيع-البيع).

لقد تم إنشاء المنظمة الأوروبية للترقيم EAN* والتي أصبحت فيما بعد EAN International بتوجيه من هيئة الأمم المتحدة عام 1976، ومقرها بروكسل-بلجيكا، وتهدف إلى خلق نظام عالمي موحد لتعريف المنتج ووظيفته ومحتواه ومنشأه باستخدام لغة واحدة لتبادل المعلومات.¹

وبالموازاة مع هذه المنظمة كان هناك نظام آخر للترقيم في أمريكا يدعى UPS صادر عن مجلس الترقيم الأمريكي UCC، وقد تم التوقيع على معاهدة مع المنظمة الأوروبية للترقيم يلتزم فيها الطرفان بتطبيق بعض التعليمات منها:

- أن تكون الصادرات والخدمات الموجهة لأسواق أوروبا ودول أخرى تحمل ترقيم نظام EAN.

- أن تكون الصادرات والخدمات الموجهة لأسواق أمريكا وكندا تحمل ترقيم نظام UPS.

- بحلول عام 2005 يسود ترقيم عالمي واحد لجميع الأسواق هو EAN.

- خصصت منظمة الترقيم العالمية EAN International أرقام لمنظمات الترقيم

الفرعية في 92 دولة تسمى prefix Number، وفيها على سبيل المثال 50

لانجلترا، 613 للجزائر، وللتوضيح أكثر نورد الجدول التالي:

جدول رقم (01) رموز بعض الدول في ترقيم الأعمدة

رموز الدول	البلد
00 إلى 09	الولايات المتحدة الأمريكية + كندا

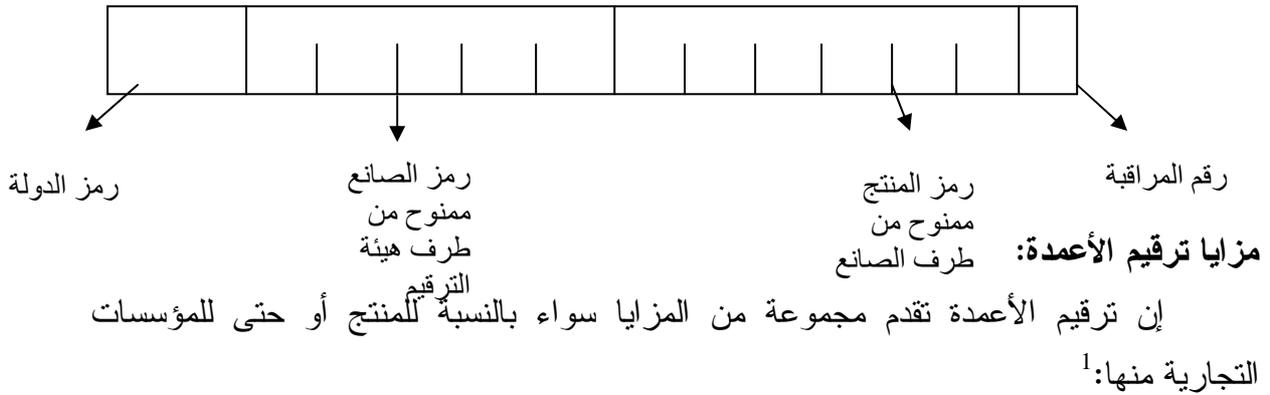
* EAN –European Article Number.

¹ محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008-صفحة 238.

فرنسا	30 إلى 37
ألمانيا	40 إلى 43
اليابان	49
انجلترا	50
بلجيكا + لوكسمبورغ	54
دانمارك	57
جنوب إفريقيا	600
إيطاليا	80-83
إسبانيا	84

المصدر: Claude Demeure Opcit page 117

لقد تم إلزام كل الدول في تعاملاتها التجارية العالمية أن تكون منتجاتها تحمل ترقيم الأعمدة وبنفس المواصفات التي وضعتها المنظمة العالمية للترقيم على النحو الآتي:¹



- إلغاء الإدخال اليدوي للبيانات.
- السرعة والدقة في التعرف على المنتجات.
- ضبط حركة المخازن إلكترونياً.
- سهولة متابعة المنتج عند أي نقطة خلال سلاسل التصنيع-التخزين-التوزيع...إلخ.
- جمع المعلومات وعرضها بطريقة سريعة ودقيقة.
- رفع كفاءة العملاء بالإسراع في عمليات البيع والدفع.

¹ - Claude Demeure .Opcit page 113.

¹ محمد الشيخ مرجع سبق ذكره صفحة 240.

III -6- إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية

إن تسعير المنتجات سواء في التسويق المحلي أو الدولي هي من القرارات المهمة والصعبة بالنسبة للمؤسسة ، وقد تزداد تعقيداً بدخول المؤسسة للأسواق الخارجية بسبب مواجهة مجموعة من العوامل التي تتدخل في تحديد السعر .

إن المؤسسة التي فضلت الاستثمار المباشر في بلد أجنبي قد لا تعرف نفس المشاكل التي تعرفها المؤسسة التي تلجأ الى عملية التصدير، ذلك أن المؤسسة المستثمرة تواجه نفس المشاكل والعوامل التي تعرفها المؤسسات المحلية في البلد بخضوعها لنفس القوانين واستخدامها لليد العاملة المحلية وغيرها . بل بالعكس قد تستفيد من ميزة التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كأن تستثمر دولة أوروبية متطورة كألمانيا أو إنجلترا في بلد افريقي ، فإن التكنولوجيا المستعملة من طرف هذه المؤسسة الأوروبية ستنعكس حتما على تحديد السعر وخلق ميزة تنافسية في مجال التسعير . أما في حالة النفاذ للأسواق الدولية عن طريق التصدير، فإن الأمر يختلف .

تسعير المنتجات المصدرة

غالباً ما يكون سعر بيع السلعة في سوق التصدير أعلى بكثير من السعر الذي تباع به في بلد إنتاجها² ، وذلك نتيجة وجود مجموعة من العوامل تتدخل في زيادة التكلفة منها تكلفة النقل، التعريف الجمركية وغيرها وتحسب التكلفة كالاتي:

$$\text{التكلفة الكلية} = \text{تكلفة المنتج في السوق المحلية} + \text{تكلفة التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير} + \text{تكاليف النقل} + \text{نفقات التأمين} + \text{الرسوم الجمركية} .$$

وعند وصول السلعة إلى البلد الأجنبي تضاف إليها تكاليف التخزين وتكاليف الترويج والتوزيع .

ومن أجل خفض جانب من هذه التكاليف فإن المؤسسة عادة ما تلجأ إلى أسلوب التعاقد مع مستوردين أجنبياً بدلاً من تلجأ إلى تصدير المنتجات بنفسها ، زيادة على ذلك قد تتم شحن المنتجات مفككة على أن تجمع في السوق المستهدفة لنقلها لتكاليف التعبئة والتغليف .

ومن بين العوامل التي تتدخل في تحديد السعر في السوق الدولي هي:

• القدرة الشرائية للمستهلك

حيث تجد المؤسسة نفسها هنا مجبرة على التعامل مع هذا العامل من خلال دراسة القدرة الشرائية للمستهلك والتعرف على مدى استعداده لدفع مبلغ معين للحصول على المنتج .

² عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ص 189 .

• العوامل المرتبطة بالمنتج نفسه ومن بينها جودة المنتج ودورة حياته، فالأسعار العالية تقترن عادة بجودة عالية والعكس صحيح، كما أن الأسعار تكون مرتفعة عند المراحل الأولى من دورة حياة المنتج وتتنخفض في بداية مرحلة النضج والانحدار¹ وعادة ما تكون هذه العوامل أساس التسعير في الأسواق الدولية إذ تتبع المؤسسة مجموعة من الطرق اما حسب التكلفة الكلية يضاف اليها هامش ربح ، أو حسب القدرة الشرائية للمستهلك، وهناك طرق أخرى كالأسعار السائدة في السوق والتي يفرضها المنافسون.

خلاصة الفصل

¹ رضوان المحمود العمر مرجع سبق ذكره صفحة 207.

لقد تعرضنا في هذا الفصل الى مفهوم التسويق والذي يعتبر من أهم الأنشطة في المؤسسة فهو يبدأ قبل العملية الانتاجية ويستمر معها وبعدها ، وذلك من منطلق الحاجات والرغبات للمستهلك والذي يعتبر أساس العملية التسويقية والعنصر الذي تبذل له كل الجهود من أجل خدمته والحصول في النهاية على رضاه.

وباعتبار أن السوق الذي تخدمه المؤسسة يشهد منافسة قوية من طرف منافسين آخرين، فكل مؤسسة هنا مطالبة بإعداد إستراتيجية تسويقية لمواجهة كل العوامل البيئية المحتملة وفرض مكان لها في السوق ،وتصوغ هذه الإستراتيجية من منطلق العناصر الأربعة التي تشكل المزيج التسويقي.

فالمنتج والذي يعتبر العنصر الأول لهذه الإستراتيجية يصمم من مبدأ الحاجة والرغبة مع مراعاة مجموعة من الخصائص الفنية والقيم الجمالية التي يتطلبها، مع إضافة معيار الجودة عليه، وكما رأينا في هذا الفصل فكل منتج يمر بأربعة مراحل تتمثل في (الانطلاق -النمو -النضج - والانحدار) ، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب إستراتيجية مرافقة.

ومن أهم هذه الاستراتيجيات المرافقة نجد إستراتيجية التسعير، حيث يعتبر تسعير المنتج في كل مرحلة من مراحله آخذاً بعين الاعتبار مجموعة من العوامل تتمثل في تكلفة المنتج والمنافسين.

ومن أجل خدمة المستهلك والحصول على رضاه ، فإن المؤسسة تحاول إيصال منتجاتها إليه بكل الوسائل من خلال بناء شبكة توزيع، وتصريف منتجاتها عبر قنوات هاته الشبكة. ومن أجل دفع المستهلك لاقتناء كل ما تنتجه المؤسسة والتأثير على نفسيته فإنه يتطلب منها إعداد إستراتيجية ترويجية مكثفة.

وباعتبار أن الربح وتوسيع النشاط يبقى من ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ،فقد تطرقنا في الأخير إلى إستراتيجية التسويق الدولي وطرق النفاذ للأسواق الخارجية. وبما أن محيط المؤسسة أخذ مفهوماً أوسع نتيجة التطورات الحاصلة على المستوى الدولي، واندماج الدولة تحت مظلة العولمة أدت لبروز عوامل عالمية قد تحد المؤسسة وتؤثر عليها عند قيامها بإعداد الإستراتيجية التسويقية السالفة الذكر وهذا ما سنراه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

عوامل المحيط الدولي

لقد شهد العالم تغيرات جديدة مع نهاية القرن العشرين ، حيث أدى انهيار الاتحاد السوفيتي إلى تفكك المعسكر الشرقي والنظام الاشتراكي بصفة عامة إلى بروز ما يسمى بالأحادية القطبية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية وظهر معه مفهوم جديد ساد جميع دول العالم إذ أصبحت العولمة بجميع أبعادها الثقافية ، السياسية ، العسكرية والاقتصادية المظلة الوحيدة التي شملت جميع الأنظمة .

لقد أقامت العولمة مؤسساتها التابعة للأمم المتحدة ويأتي على رأسها صندوق النقد الدولي ، البنك العالي والمنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية وكذا الشركات المتعددة الجنسيات والتي تهدف إلى اختراق الأسواق العالمية بلا عوائق أو تعقيدات.

إن هذه المؤسسات تعتبر إحدى عوامل المحيط الدولي والمؤثرة في تحديد أهداف المؤسسة وسنحاول التطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا الفصل والذي اعتمدنا فيه المحاور التالية :

- تحديد مفهوم العولمة ،
- المنظمة العالمية للتجارة ،
- التجارة الإلكترونية ،
- الشركات المتعددة الجنسيات ،
- التكتلات الاقتصادية .

I- العولمة:

العولمة كمصطلح يعتبر حديث الظهور " حيث تم التطرق إليها كمفهوم لأول مرة في قاموس أكسفورد للكلمات الانجليزية عام 1991 واصفا إياه بأنه من الكلمات الجديدة التي برزت خلال

التسعينيات"¹. والمصطلح مشتق من مدلول العالم، فالانجلوساكسون يفضلون استخدام مصطلح Globalization نسبة إلى Globe أي الكرة الأرضية، في حين أن الفرانكوفونين يستخدمون Mondialisation نسبة إلى العالم " le monde " وأياً تعني هذه المصطلحات ومهما تعددت بتعدد اللغات التي تستعملها فإنها تبين الانتشار الواسع لها، حيث أصبحت حقيقة لدى جميع الدول الغنية منها والفقيرة.

تعريف العولمة: تعرف العولمة على أنها متغيرات جديدة تنشأ في إقليم معين من العالم، سرعان ما تنتقل و تمتد إلى باقي أنحاء العالم منشئة نوعاً من الترابط والاعتماد المتبادل بين مختلف أقاليمه، وهي بذلك تعني انتقال المتغيرات والظواهر السياسية والاقتصادية من مكان إلى آخر بشكل يؤدي إلى خلق عالم واحد أساسه توحيد المعايير الكونية، وتحرير العلاقات الدولية الاقتصادية، وتقريب الثقافات، ونشر المعلومات.²

العولمة هي تطور تاريخي والمتمثل في الاختراعات الإنسانية والتطور التكنولوجي، والذي يعني تكامل التنمية الاقتصادية في العالم كله والمتمثلة على الخصوص في التبادل والتدفقات النقدية وهذا المصطلح يعني التبادل الدولي لليد العاملة والمعارف.³

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن العولمة هي امتداد لبعض المراحل التاريخية، والتطور الذي عرفته البشرية في مجالات عدة منها التكنولوجيات على الخصوص التي شملت كل مناحي الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها. وتعود أولى هذه المراحل إلى ما قبل الحرب العالمية الأولى،⁴ حيث أن الثورة الصناعية في أوروبا ساهمت كثيراً في التقدم التكنولوجي خصوصاً في مجال النقل والذي صاحبه انخفاض في تكاليف النقل- بظهور السفن التجارية والسكة الحديدية وهو ما أدى إلى زيادة صادرات بعض الدول.

أما المرحلة الثانية فتبدأ من الحرب العالمية الثانية إلى بداية الثمانينيات، ففي هذه المرحلة تم اختراع الحاسوب والذي تم استغلاله في كل المجالات الإدارية، الطب، الفيزياء، علم الفلك... الخ. وتطور أكثر من خلال ظهور شبكة الانترنت في بداية السبعينات أما في المجال التجاري فقد تم إبرام الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية عام 1947.⁵

ممدوح محمود منصور، العولمة، دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007. ص 20.

زكريا طاحون، بيئات ترهقها العولمة، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة مصر، سنة 2003 ص 31.

³ NASSET MANSOURI-GUILUNI, la mondialisation à l'usage des citoyens, les éditions de l'atelier, paris- 2004 page 21.

⁴ عبير محمد علي عبد الخالق، العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي في الدول النامية- عبير محمد عبد الخالق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2007- ص 35.

ممدوح محمود منصور، مرجع سبق ذكره ص 23.⁵

وكذا إنشاء صندوق النقد الدولي FMI بموجب اتفاقية بريتون وودز التي عقدت سنة 1944. المرحلة الثالثة وتبدأ مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات وما ميز هذه المرحلة هو انهيار المعسكر الشرقي بقيادة الاتحاد السوفياتي سابقا حيث أصبح العالم يسير بقطب واحد بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما ساهم في انتهاج سياسات الاقتصاد الحر لدى معظم بلدان العالم. والتبني الواسع لخصوصية المؤسسات بدلاً من التسيير المركزي الذي كان شائعاً في الكتلة الشرقية. كما شهدت هذه المرحلة إنشاء المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995، مع إلغاء الحواجز أمام حركة التجارة العالمية، والانتشار الواسع لشبكة الانترنت في كل دول العالم.

كل هذه العوامل أدت إلى إلغاء الحدود الإقليمية أمام تنقل السلع ورؤوس الأموال كما جاء في التعريف، توحيد الثقافات من خلال وسائل الاتصال عبر الأقمار الصناعية والربط عبر شبكة الانترنت، وهو ما أدى إلى فرض مصطلح العولمة لدى مختلف دول وشعوب العالم بمختلف أشكالها ومظاهرها كالعولمة الاقتصادية، العولمة السياسية، العولمة الاجتماعية والعولمة الثقافية.¹

I -1- العولمة الاقتصادية:

تقوم العولمة الاقتصادية على افتراض أن اقتصاديات الدول مفتوحة مع تدعيم قيم المنافسة والإنتاجية، حيث أقامت العولمة مؤسساتها التابعة للأمم المتحدة وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية وكذا الشركات المتعددة الجنسيات والتي تهدف إلى اختراق الأسواق العالمية بلا عوائق أو تعقيدات.

I -2- العولمة السياسية:

فهي قائمة على أساس الدعوة إلى الديمقراطية والليبرالية السياسية ودعم حقوق الإنسان والحريات الفردية، مع التركيز على نهاية الدولة القومية. فالعولمة السياسية هي عكس سيادة الدولة أي أنها تعني فقدان الدولة لسيادتها ودورانها في عجلة العالمية، " فرجال السياسة في العالم الثالث ومن هذا المنظور السياسي يراهنون على أن العولمة ستؤدي حتماً إلى إلغاء القوميات، وتحديد السيادة الوطنية، ومن ثم تهميش وتقليص دور الدولة الراحية وإضعاف مصداقية العديد من المفاهيم التي كانت إلى عهد قريب بمثابة عقائد ثابتة لا تقبل الجدل أو المناقشة"²

زكريا طاحون، مرجع سبق ذكره ص 19.¹
تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي بمنظمة العمل العربية، العولمة وآثارها الاجتماعية مؤتمر العمل العربي، الدورة² الخامسة والعشرون، الأقصى مارس 1998 ص 18.

I -3- العولمة الاجتماعية:

وذلك من خلال تعرض مؤسسات المجتمع بفعل الضغوط الخارجية والتي تستهدف التأثير في معتقدات أبنائه ومشاعرهم واتجاهاتهم وانتمائهم إلى مجتمعهم، وظاهرة الهجرة غير الشرعية نحو أوروبا وأمريكا الشمالية من مختلف دول العالم الأخرى خصوصا منها دول العالم الثالث، حيث تفاقمت في السنوات الأخيرة تعتبر خير دليل على هذا التأثير وهذا يعود للإمكانيات التكنولوجية المتطورة الذي يملكها الغرب خصوصا منها الأقمار الصناعية.

I -4- العولمة الثقافية:

وهي تهدف إلى محاولة وضع شعوب العالم في قوالب فكرية موحدة تتبع أساسا من الفكر الثقافي الأمريكي مستخدمة في ذلك آليات قوية منها الأقمار الصناعية، الانترنت، السينما والصحافة وغيرها، فمنظري العولمة يرون بأن العصر القادم سوف يتطلب توحيد القيم والرغبات والحاجات وأنماط الاستهلاك في الذوق والمأكل والمسكن وتنميط طريقة التفكير وغير ذلك من جوانب الثقافة والتعليم بهدف الوصول إلى ثقافة مفتوحة وبلا حدود "Américain mode of life"¹ النموذج الأمريكي للحياة

إن هذه الجوانب التي ذكرناها للعولمة حتى وإن كانت مترابطة مع بعضها البعض وتارة يصعب التفريق بينها بحكم التداخل والتأثير الذي يتركه جانب على آخر، فالاقتصاد مؤثر في السياسة والثقافة تؤثر في الاقتصاد إلا أن الشيء الذي يهمنا أكثر ونخصه بدراسة واسعة هو الجانب الاقتصادي بحكم ارتباطه بموضوع الدراسة.

أ- العولمة الاقتصادية وأبعادها:

إن التطور الذي عرفه الاقتصاد العالمي والمتمثل في الاختراعات المتوالية لوسائل الإنتاج وتحديثها، التدفق المالي بين الدول، الاستثمار الأجنبي المباشر وعلى رأسه الشركات المتعددة الجنسيات، والتبادل التجاري الذي قلص العقبات وإلغاء الحدود بين الدول جعل من العولمة الاقتصادية أكثر فاعلية وتأثيرا من الجانب السياسي والثقافي. ومن هنا يمكن تحديد بعض الأبعاد للعولمة الاقتصادية والمتمثلة في:

○ عولمة الإنتاج والأسواق

زكريا طاحون، مرجع سبق ذكره ص 20.¹

○ العولمة المالية

1- عولمة الإنتاج:

إن عولمة الإنتاج تتحقق بدرجة كبيرة من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، ومن خلال الأنماط الجديدة لتقسيم العمل.¹ حيث أصبحت أي دولة مهما كانت قدراتها وإمكانياتها لا تستطيع أن تتخصص في منتج معين بالكامل، فصناعة طائرة الإيرباص تشترك فيها مجموعة من الدول الأوروبية، حيث تتدخل عوامل مثل التكلفة، والكفاءة.

ومن هنا ظهر التخصص وتقسيم العمل بين الدول وأصبح أمراً جديداً في ظل هذا التقسيم أن يتجزأ إنتاج السلعة الواحدة بين عدد من الدول، بحيث لا تكاد توجد سلعة مكونة من أجزاء يتم تصنيع أجزائها في دولة واحدة.²

وقد لعبت الشركات المتعددة الجنسيات دوراً مهماً في هذا التخصص بتواجدها في مجموعة من دول العالم خصوصاً منها الدول النامية، حيث تكلف اليد العاملة رخيصة، وقد اعتمدت هذه السياسة في تجارتها وإنتاج سلعتها، وعادة ما تحتكر الشركة الأم الأجزاء الرئيسية لدى مصانعها الأصلية بينما تصنع الأجزاء الأخرى في الدول المتواجدة فيها. كمثال على ذلك مؤسسة بيجو لصناعة السيارات حيث تتواجد في كل من إيران وتركيا والصين والبرازيل... إذ تتولى هذه المصانع تركيب السيارات بمختلف أنواعها ويبقى الجزء المهم من السيارات كالمحرك من اختصاص المؤسسة الأم المتواجدة بفرنسا، أو حتى رونو مع داسيا ورونو كليو كلاسيك التي تنتج خارج مصانع رونو بفرنسا. إن سعي هذه المؤسسة إلى انتهاج هذه السياسة هو من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية من خلال إنتاج أكبر عدد من وحدات السلع وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن أهم العوامل التي ساهمت في عولمة الإنتاج هو العامل التكنولوجي حيث أدى ذلك إلى:³

- ❖ ابتكار طرق جديدة للإنتاج لتلبية طلب عدد أكبر من المستهلكين داخل وخارج الدولة
- ❖ استحداث أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي حتى أصبح من الشائع توزيع إنتاج الأجزاء المختلفة من سلعة واحدة على العديد من الوحدات الإنتاجية في دول مختلفة وفقاً لمعيار الكفاءة الاقتصادية فقط
- ❖ تحسين طرق النقل والمواصلات لحمل كميات أكبر من المواد لمسافات طويلة بطرق أرخص وأسرع

عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية (منظمتها- شركاتها- تداعياتها) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2006 ص 42.

عبيد محمد علي عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ص 57.

عبيد محمد علي عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ص 60.

❖ تطوير وسائل نقل ومعالجة المعلومات للتحكم في العمليات الإنتاجية في أماكن مختلفة من العالم

❖ تطوير إستراتيجيات التسويق بما يواكب ويلاءم متطلبات التنافس الشديد في الأسواق العالمية

إن هذه الوضعية رغم ما لها من بعض المزايا والمتمثلة أساسا في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر لتلك الدول التي استقبلت هاته المؤسسة، حيث ساهمت ولو بجزء قليل من التقليل من البطالة وتحريك العجلة الاقتصادية من خلال الضرائب المحصلة على الاستغلال والأرباح وغيرها والعائدة للخزينة العمومية، هذا على المستوى المحلي أي ما تحقق داخل الدولة المستقطبة للاستثمار.

أما ما تحقق على مستوى التجارة الدولية فقد تطورت بشكل واسع فمثلا في سنة 1995 زاد معدل نمو التجارة الدولية بحوالي 09%، بينما في سنة 2000 بلغت التجارة السلعية حوالي 6254 مليار دولار أي بمعدل نمو بلغ 12.5% مقارنة بعام 1999.

وقد تم تقدير قيمة التجارة الدولية من السلع سنة 2003 بحوالي 6681 مليار دولار أي بمعدل نمو بلغ 8.6% مقارنة بعام 2002.¹

إن هذا التطور سواء على مستوى الإنتاج والاستثمار في مختلف دول العالم والذي ساهم في خلق التبادل وتحريك التجارة العالمية، أدى في الحقيقة إلى تكريس هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات وهو ما يتجلى لاحتكارها لكثير من السلع والتحكم في أسعارها فهناك ستة (6) شركات تسيطر على 85% من تجارة الحبوب، وثمانية (8) شركات تسيطر على 60% من تجارة الكاكاو وثلاثة (3) شركات تسيطر على 80% من تجارة الموز.²

ب- العولمة المالية:

إن عولمة الإنتاج و التجارة العالمية التي ذكرناها آنفا والتي ارتفع حجمها من خلال إلغاء القيود على حركة نقل هاته السلع والخدمات من بلد لآخر لم تكن لتتم ما لم يصاحبها نقل رؤوس الأموال، بعد ما تم تحريرها من القيود وهو ما ساهم في إنشاء سوق مالية عالمية شجعت كثيرا هذه الحركة وزاد معها حجم الاستثمار الأجنبي.

ومن جهة أخرى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات حيث أدى ذلك إلى استغلاله في المجال التجاري، وهو ما يعرف بالتجارة الإلكترونية، حيث ارتفعت معه سرعة حركة التجارة العالمية ونقل الأموال. وكل ذلك أصبح الآن يندرج في إطار العولمة، والتي ترعاه بعض المنظمات المالية العالمية

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 44-45.¹
ضياء مجيد الموسوي، العولمة واقتصاد السوق الحرة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003 ص 57.²

مثل: ¹ صندوق النقد الدولي والبنك العالمي والتي تعتبر كأدوات في يد بعض الدول العظمى، ومن سياستها، عدم تدخل الدولة، تحرير التجارة وحركة نقل رؤوس الأموال، وخصخصة المشروعات والشركات الحكومية.

ومن هنا يمكن القول أن العولمة المالية تهدف إلى تحرير المعاملات المالية والمتمثلة في: ²

☒ - المعاملات المتعلقة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات والأوراق الاستثمارية،

☒ - المعاملات المتعلقة بتحركات رؤوس الأموال الشخصية وتشمل المعاملات الخاصة بالودائع أو القروض أو الهدايا والمنح أو الميراث والتركتات وتسوية الديون،

☒ - المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وهي تشمل التحرر من القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الوارد للداخل أو المنتج للخارج أو على تصفية الاستثمارات وتحويل الأرباح عبر الحدود.

إن المستفيد الأكبر من العولمة المالية هي الدول العظمى لامتلاكها لهاته الشركات المتعددة الجنسيات والمحتكرة لمعظم التجارة العالمية، وكذا لكبرى أسواق المال مثل: بورصة نيويورك، ولندن وباريس وطوكيو والمعروفة عالمياً. وهذا ما ساهم في تراكم رؤوس الأموال لدى هذه الدول، لذا من الطبيعي أن نجدها تبحث عن أماكن خارج حدودها الطبيعية تستثمر فيها أموالها، مشجعة بذلك دول العالم الثالث لاحتواء هذه المشاريع ورؤوس الأموال.

حيث يرى البعض بأن حرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال دون عوائق على المستوى العالمي تحقق مزايا عديدة بالنسبة للدول النامية منها: ³

1. أن الدول النامية تستطيع الوصول إلى الأسواق المالية الدولية للحصول على ما تحتاجه من أموال لسد الفجوة في الموارد المحلية.

2. أن تسارع حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة يسمح بالابتعاد عن القروض المصرفية و بالتالي الحد من زيادة حجم الديون الخارجية.

3. أن تحرير وتحديث النظام المصرفي والمالي وفقاً للنمط العالمي والذي يصاحبه خلق بيئة مشجعة لنشاط القطاع الخاص يمكن أن يسهم في الحد من ظاهرة هروب رؤوس الأموال من الدول النامية إلى الخارج.

زكريا طاحون، مرجع سبق ذكره ص 167.¹

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 50.²

عبيد محمد علي عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ص 35.³

إن العولمة كظاهرة أصبحت الآن حقيقة لدى مختلف الدول لا يمكن التكلم عن آثارها سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها إلا من خلال بعض المؤسسات العالمية والتي تعتبر مظاهر لها، والذي يهمننا أكثر ارتباطها بموضوع الدراسة والتي تعتبر من ضمن عوامل المحيط الدولي. المنظمة العالمية للتجارة، الشركات المتعددة الجنسيات، التجارة الإلكترونية، والتكتلات الاقتصادية.

II - المنظمة العالمية للتجارة:

تمثل المنظمة العالمية للتجارة إحدى أركان النظام الاقتصادي العالمي الجديد إلى جانب المنظمات الاقتصادية العالمية الأخرى مثل صندوق النقد الدولي FMI، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ولقد جاءت هذه المنظمة لإرساء نظام تجاري عالمي يقوم على مبدأ تحرير التجارة العالمية وإلغاء القيود أمام حركة السلع والخدمات والاستثمارات... الخ وهي امتداد الاتفاقيات العامة للتعريفات الجمركية والتجارة GATT.

يمكن تعريف المنظمة العالمية للتجارة على أنها " منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية متقلة وتعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية، وزيادة التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي، وتقف على قدم المساواة مع صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الأطراف المختلفة في العالم للوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وأفضل للنظام الاقتصادي العالمي ".¹

وسنحاول هنا سرد التطور التاريخي لهذه المنظمة والمراحل التي مرت بها منذ نشأتها.

II-1- ظهور الجات "GATT": بناء على مفاوضات Bretton woods سنة 1944 تم الاتفاق على مؤسسات للتعاون الاقتصادي وهي:²

- صندوق النقد الدولي (FMI) مكلف بالحكم في القضايا المالية والنقدية
- البنك العالمي للإنشاء والتعمير.
- المنظمة الدولية للتجارة (OIC)³.

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 93.¹

² Jean –Marie Paugam, l'OMC au défi du GATT, mondialisation et commerce international cahiers française 325. Mars- Avril 2005 page 20.

³ OIG : organisation internationale du commerce.

وقد أسندت لها المهام التالية: التعاون الاقتصادي، ترقية التجارة، المنافسة وتسيير المواد الأولية.

وفي سنة 1947 تم عقد مؤتمر دولي بها فانا بكوبا دام إلى غاية 1948 كان الهدف منه اعتماد المنظمة الدولية للتجارة (OIC) إلا أن ذلك لقي معارضة شديدة من طرف الكونغريس الأمريكي وتبعته بعض الدول الأوربية، لكن الإصرار على إنشاء منظمة تجارية عالمية تم عقد اجتماع في جنيف سنة 1947 والذي تم الإعلان فيه عن إنشاء الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة والتي تعرف باتفاقية (GATT).

ولم تحمل هذه الاتفاقية الصيغة القانونية العالمية على عكس صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي إلا أنها كانت تتمتع ببعض المبادئ والقواعد.

II 1-1- أهداف ومبادئ الاتفاقية:

أ- الأهداف: من ضمن الأهداف التي حددتها الاتفاقية الموقعة في جنيف سنة 1947 تتمثل فيما يلي:

(1) - رفع مستوى المعيشة للدول الأعضاء.

(2) - السعي نحو تحقيق مستويات التوظيف الكامل للدول الأعضاء.

(3) - الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية العالمية.

ب- المبادئ الأساسية للاتفاقية: لقد تم تسطير بعض الأهداف التي ذكرناها سابقا في هذه الاتفاقية ، ومن أجل تحقيقها اتفقت الأطراف الموقعة على الاتفاقية الالتزام بمجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي:¹

1- الالتزام بأن التعريف الجمركية هي الوسيلة الوحيدة للحماية: هذا المبدأ يعني أن

الدول المتعاقدة ملزمة بعدم اللجوء إلى استخدام قيود غير جمركية لتقييد الواردات، والتي مصدرها الدول المتعاقدة في الاتفاقية.

2- التعهد باستخدام التعريف بطريقة غير تمييزية في المعاملة: أي أن التعامل مع كل

الأطراف المتعاقدة يجب أن يكون بنفس المعاملة فيما يتعلق بالتعريفات الجمركية أو رسوم أخرى

ابراهيم العيسوي ، الغات وأحواتها النظام الجديد للتجارة العالمية ومستقبل التنمية العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية¹ بيروت لبنان، الطبعة الثانية 1997 ص : 22-23 .

3- التزام بمبدأ المعاملة الوطنية: أي أن كل الدول المتعاقدة يجب أن تعامل المنتجات الوطنية والواردات من الدول المتعاقدة الأخرى بنفس المعاملة من حيث الضريبة والقوانين الداخلية، أي أنه لا يسمح بتطبيق الرسوم والضرائب الداخلية على المنتجات المستوردة من أجل حماية الاقتصاد الوطني.

4- التعهد بالتخلي عن الحماية وتحرير التجارة الدولية : ويكون ذلك على خطوات ، بخوض مفاوضات متعددة الأطراف والتي ترمي إلى التخفيض المتبادل للتعريفات الجمركية أي تثبيتها والالتزام بعدم رفعها بعد ذلك إلا وفقا لإجراءات محددة متفق عليها.

5- التعهد بتجنب سياسة الإغراق: أي عدم قيام أي طرف بدعم صادراته بأسعار أقل من السعر الطبيعي لها في بلادهم من أجل إحداث ضرر بمصالح المنتجين للبلد المستورد.

6- التعهد بتجنب دعم الصادرات : تلتزم الدول المتعاقدة في الاتفاقية بعدم منح إعانة للصادرات، لأن ذلك قد يتسبب في إلحاق الضرر بطرف متعاقد آخر.

7- المعاملة المتميزة والأكثر تفضيلا للدول النامية: تسمح المادة 18 من الاتفاقية للدول النامية بحماية الصناعات الناشئة من خلال تمتعها بإجراءات إضافية، بحيث تسمح لها بتعديل هيكل التعريفات الجمركية، بما يوفر الحماية اللازمة لقيام صناعة ما، استخدام قيود كمية لاحتواء الخلل في ميزان المدفوعات.

إن الدول الموقعة والمؤسسة لاتفاقية الجات كانت تهدف إلى جعل منها منظمة عالمية تشمل أغلب دول العالم إن لم نقل كلها ومن هذا المنطلق قامت بتحديد كيفية التعاقد مع الاتفاقية أو الانسحاب منها كذلك.

II-1-2 -التعاقد في الاتفاقية:¹ حسب الوثيقة الرسمية للاتفاقية فإنه بإمكان كل دولة أو إقليم جمركي، يتمتع باستقلال ذاتي كامل في مجال إدارة علاقاته التجارية أن يتعاقد فيها، وذلك طبقا للشروط التي يتفق عليها مع الأطراف المتعاقدة، فالدولة الراغبة في التعاقد تقوم بتقديم تعهدات مقابل الامتيازات التي تحصل عليها وذلك في إطار المبادئ العامة للاتفاقية، وبعدها تقوم بتقديم قائمتين:

ناصر دادي عدون، قناوي محمد، الجزائر ومنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة- الجزائر سنة 2003 ص 20.¹

- الأولى: تدرج فيها السلع التي تطلب فيها الدولة تخفيف الرسوم الجمركية المفروضة على صادراتها.

- الثانية: تشمل السلع التي يمكن أن تحفظ فيها الدولة جانب من الرسوم المفروضة على واردتها، أي المزايا المتبادلة أو المعاملة بالمثل.

II-1-3- الانسحاب من الاتفاقية: حيث أن الاتفاقية تركت الباب مفتوح كذلك للانسحاب بحيث يحق لكل دولة متعاقدة تقديم طلب الانسحاب إلى السكرتارية العامة وبعد ستة أشهر يصبح الانسحاب ساري المفعول.

إن هذه الاتفاقية المبرمة عام 1947 تلتها عدة جولات ومفاوضات بغرض إرساء قواعد الاتفاقية من خلال توسيع تشكيلتها لتشمل أعضاء جدد وذلك من أجل تحقيق الهدف المسطر والمتمثل في تحرير التجارة العالمية من خلال تخفيض الرسوم وإزالة الحواجز أمام تنقل السلع.

II-2- جولات التفاوض التجارية للجات:

عرفت اتفاقية الجات منذ نشأتها عدة جولات للتفاوض، وصلت إلى ثمانية (08) جولات نوردها كالتالي:¹

جدول (02) جولات المفاوضات للجات

السنة	مكان انعقاد الجولة	المجالات التي تناولتها الجولة	عدد
-------	--------------------	-------------------------------	-----

¹ [www.wto.org/comprendre l'OMC.2007](http://www.wto.org/comprendre_l'OMC.2007). Page:16.

الدول المشاركة			
23	الحقوق الجمركية	جنيف Genève	1947
13	الحقوق الجمركية	أنسي Annecy	1949
38	الحقوق الجمركية	توركاي Torquay	1951
26	الحقوق الجمركية	جنيف Genève	1956
26	الحقوق الجمركية	ديلون Dillon	1961 - 1960
62	الحقوق الجمركية وإجراءات مكافحة الإغراق	كينيدي Kennedy	1967 - 1964
102	الحقوق الجمركية وإجراءات الإعانات المالية والتعويضات	طوكيو Tokyo	1979 - 1973
123	الحقوق الجمركية وإعانات المالية والتعويضات والخدمات، حقوق الملكية الفكرية، قواعد مختلفة تمس النسيج، الفلاحة وتأسيس المنظمة العالمية للتجارة OMC	الأوروغواي Uruguay	1994 - 1986

المصدر [www.wto.org/comprendre l'OMC.2007](http://www.wto.org/comprendre/l'OMC.2007) Page:16

إن الجولات الخمس كما هو ملاحظ في الجدول تركزت فيها المفاوضات حول الحقوق الجمركية حيث كانت تسعى الدول المشاركة والموقعة على الاتفاقية إلى تحقيق مزيد من التخفيضات في التعريفات الجمركية وانطلاق من الجولة السادسة والمتمثلة في جولة كينيدي والتي تم فيها تحديد بعض الاتفاقيات بالإضافة إلى التعريفات الجمركية والتي تمثلت فيما يلي:

- (1) - اتفاق حول قانون مكافحة الإغراق
- (2) - اتفاق حول المنتجات الصناعية والتي تم فيها تحديد نسب منخفضة للتعريفات الجمركية بلغ متوسطها حوالي 35%

II - 2-1- عرض وتقييم جولة طوكيو (1973 - 1979):

تم عقد هذه الجولة في جنيف بسويسرا لكنها سميت بجولة طوكيو بسبب انعقاد المؤتمر الوزاري بعاصمة اليابان في سبتمبر 1973، وقد شاركت فيه 102 دولة ودام ستة 06 سنوات أي إلى غاية 1979.

وقد تزامنت هذه الجولة مع ظروف اقتصادية دولية مختلفة تمثلت في انهيار نظام بريتن وودز Bretton woods، وإعلان الرئيس الأمريكي " نيكسون" سنة 1971 عن توقيف تحويل الدولار إلى الذهب، وهو ما أثر على التجارة الدولية نظرا لارتباطها القوي مع نظام النقد الدولي.¹ وقد تم في هذه الجولة إدراج بعض المسائل لأول مرة منها:

- ✚ الإطار القانوني للتجارة الدولية، والعوائق الفنية التي تواجهها
- ✚ أنظمة الإعانات المالية والتعويضات

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 26.

- ✚ تخفيض أو إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية
- ✚ اعتماد المعاملة التفضيلية للمنتجات الاستوائية والتطرق إلى التجارة في منتجات الألبان ومشتقاتها
- ✚ إدماج أكبر عدد ممكن من الدول وقبولها في الاتفاقية
- ✚ التقييم الجمركي

II -2-2- جولة الأوروغواي (1986 - 1994):

يمكن اعتبار جولة الأوروغواي من أهم الجولات وأطولها زمنا حيث دامت حوالي سبعة سنوات ونصف، وشاركت فيها 123 دولة، حيث شملت المفاوضات تقريبا كل مجالات التداول ' التجارة ' من البواخر السياحية إلى الأنشطة البنكية والاتصالات ومعالجة السيدا ... وعلى العموم تعتبر أعظم المفاوضات التجارية على الإطلاق.¹

وقد انعقدت هذه الجولة نتيجة بروز عوامل جديدة دفعت بالدول الموقعة على الاتفاقية إلى ضرورة التعامل مع هذه العوامل ويمكن حصر العوامل الدافعة إلى انعقاد جولة الأوروغواي في:²

- ❖ ظهور أنصار الحماية الجديدة المنادون بتطبيق القيود على الواردات وتشجيع الصادرات، خصوصا بعد ظهور قوى اقتصادية جديدة مثل اليابان التي أصبحت تهدد اقتصاديات هذه الدول.
- ❖ ارتفاع أسعار النفط عالميا والذي أثر سلبا على الاقتصاد العالمي.
- ❖ انزعاج الولايات المتحدة الأمريكية من إجراءات الدعم الذي يقدمها الاتحاد الأوروبي إلى سلعه الزراعية، محاولة إدراج نقطة السلع الزراعية ضمن اتفاقية الجات، والضغط على الاتحاد الأوروبي للتخلي أو التخفيض من إجراءات الدعم.
- ❖ مطالب الشركات العالمية الضخمة ومناشدها بالتدخل لحماية الملكية الفكرية ومكافحة الإغراق.

إن العوامل المذكورة آنفا كانت وراء أو الدافع لانعقاد جولة الأوروغواي ونظراً لأهمية وحجم هاته العوامل والتي كانت تتطلب المناقشة المعمقة حتى تتمكن الدول المشاركة من إيجاد حلول والخروج بنقاط موحدة، جعلت هذه المفاوضات تطول وعرفت مراحل متعددة منذ انطلاقتها في 20

¹ www.wto.org.op.cit.page:18.

² بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد دكتورة دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2004 ص 77. بتصرف

سبتمبر 1986 إلى غاية أبريل 1994. وقد كان مقرراً أن تنتهي المفاوضات التجارية خلال أربع سنوات، لكن نظراً لحساسية النقاط المطروحة للنقاش وأهميتها، والتي عرفت نقاش حاد بين الولايات المتحدة الأمريكية من جهة ودول الاتحاد الأوروبي من جهة ثانية جعلت هذه المفاوضات تتأجل مرات عديدة، والنقاط التي كانت محل خلاف بين الطرفين تتمثل في صادرات السلع الزراعية والدعم المقدم للمزارعين والمصدرين، وتجارة السمعيات والبصريات.¹

إن هذه الجولة على الرغم من أنها دامت فترة زمنية أكثر مما توقع أو سطر لها نتيجة الخلافات التي طفت بين الأطراف المتفاوضة، إلا أنها خرجت بنتائج يمكن اعتبارها بداية لمرحلة جديدة، خصوصاً أنها خلصت إلى ظهور المنظمة العالمية للتجارة OMC.

II -2-2-1- نتائج جولة الأوروغواي:²

- 1- إنشاء المنظمة العالمية للتجارة للإشراف على اتفاقية الجات عام 94.
- 2- المشاركة القوية للدول النامية في المفاوضات وذلك لأول مرة في تاريخ الجات.
- 3- إقامة نظام متكامل أكثر إنصافاً لتسوية المنازعات التجارية بين الدول الأعضاء، من خلال إصدار قرارات تحكيم ملزمة وانتشار آلية مراجعة السياسات التجارية لتحقيق شفافية الأنظمة التجارية الدولية.
- 4- دعم النظام القانوني للجات لا سيما إجراءات الوقاية من الواردات ومكافحة الدعم والإغراق.
- 5- اعتبار الاتفاقيات المبرمة حزمة واحدة لا تقبل التجزئة ماعدا الاتفاقيات الجماعية التي تعتبر نقطة بداية.
- 6- تخفيض الرسوم الجمركية والحواجز غير الجمركية على التجارة وتوسيع قواعد الجات، لتشمل تحرير تجارة السلع الزراعية، المنتجات والملابس، تجارة الخدمات والجوانب التجارية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والاستثمار.
- 7- الاتفاق على الاستمرار في المحافظة على المعاملة التفضيلية للدول النامية بصفة عامة والدول الأقل نمواً بصفة خاصة فيما يتعلق بنطاق الالتزامات أو الفترة الزمنية الانتقالية الممنوحة لها لاستكمال التزاماتها.

II -2-2-2- إعلان مراكش و إنشاء المنظمة العالمية للتجارة

لقد أفضت جولة الأوروغواي بعد مفاوضات طويلة إلى الخروج بوثيقة ختامية متضمنة لنتائج الأوروغواي سميت بإعلان مراكش سنة 1994، بمشاركة 122 دولة، حيث تضمنت هذه الوثيقة

ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 36.¹
بن موسى كمال، مرجع سبق ذكره ص 85.²

الختامية للجولة 28 وثيقة قانونية ما بين اتفاقية وقرار ومذكرة تفاهم لتفسير بعض مواد اتفاقية الجات الأصلية. ومن بين هذه الوثائق مشروع اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة والذي أطلق عليه اتفاق مراكش لإنشاء المنظمة العالمية للتجارة:¹

MERRAKESH AGREEMENT ESTABLISHING THE LWORLD TRAADE ORGANIZATION

ولقد اعتمد المؤتمر الوزاري المنعقد بمراكش سبع وثائق تمثل حصيلة سبع سنوات من المفاوضات الثنائية ومتعددة الأطراف هي:²

- (1) قرار بقبول الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.
- (2) قرار بإنشاء اللجنة التحضيرية المعنية بإجراءات إنشاء المنظمة وتحديد نطاق ولايتها.
- (3) قرار بدراسة الانعكاسات المالية والإدارية المترتبة على إنشاء المنظمة.
- (4) قرار بدراسة العلاقة بين التجارة والبيئة وإنشاء لجنة دائمة لهذا الموضوع.
- (5) الموافقة على إصدار إعلان مراكش الذي يعد تلخيصا لنتائج جولة الأوروغواي.
- (6) اعتماد الوثيقة الختامية للجولة وإحالتها إلى الوزراء للتوقيع عليها.
- (7) اعتماد اتفاقية إنشاء المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها من الاتفاقيات والقرارات والإعلانات وإحالتها إلى الوزراء للتوقيع عليها.

إن إعلان مراكش كان بمثابة عهد جديد للتجارة العالمية حيث تم بموجب هذا الإعلان الاتفاق على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة "OMC" خلفا للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "GATT".

II -3- المنظمة العالمية للتجارة

يعتبر أول جانفي 1995 تاريخ ميلاد المنظمة العالمية للتجارة ويمكن تعريفها على أنها منظمة مسيرة من طرف الحكومات الأعضاء وكل القرارات المهمة المتخذة تكون من طرف جميع الأعضاء.³

- " هي مؤسسة دولية مستقلة من الناحية المالية والإدارية وغير خاضعة لمنظمة الأمم المتحدة ".⁴
- يقع مقر المنظمة بجنيف سويسرا.
 - وصل عدد أعضاؤها إلى 150 بلد بتاريخ 11 جانفي 2007.
 - ميزانيتها 175 مليون فرنك سويسري سنة 2006.¹

سهيل حسين الفتلاوي، منظمة التجارة العالمية- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان- 2006 صفحة 33.¹

سهيل حسين الفتلاوي، مرجع سبق ذكره ص 34.²

WWW.WTO.ORG.OP.CIT.PAGE:101.³

ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 57.⁴

II -3-1- تنظيم المنظمة:

لقد تم هيكلة المنظمة بشكل يسمح لها من أداء المهام المنوطة بها والوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها خصوصا في مجال التجارة المتعلقة بالسلع، والخدمات، والحقوق الفكرية المتعلقة بالجوانب التجارية.

(1)- **المؤتمر الوزاري:** يتكون من ممثلي جميع الأعضاء في المنظمة، وطبقا لمبدأ المساواة خصوصا عند التصويت إذ لكل عضو له حق التصويت بصوت واحد، ومن اختصاص المؤتمر الأضطلاع بالمهام الرئيسية للمنظمة، له سلطة اتخاذ القرارات في كل المسائل التي تخص المنظمة ومنها:²

- منح العضوية واتخاذ القرار بشأن انضمام الدول والأقاليم الجمركية للمنظمة العالمية للتجارة ويتم بأغلبية الأعضاء.
- سريان الاتفاقيات : إذ تعرض الاقتراحات من المجالس المختلفة على المؤتمر الخاصة بالتعديلات والإعفاءات من الالتزامات وغيرها للبحث وحده فيها وإقرارها.
- له الحق في إنشاء لجان محددة مثل لجان التجارة والتنمية وميزان المدفوعات والموازنة وغيرها من اللجان الإضافية، ويدخل في ذلك أيضا حقه في تعيين المدير العام الذي يرأس أمانة المنظمة.

(2)- **المجلس العام:** يتكون من ممثلي جميع الدول الأعضاء ويعتبر الجهاز المحوري للمنظمة لإشرافه على مجموعة من المجالس منها مجلس التجارة في الخدمات والتجارة في السلع، جهاز تسوية المنازعات وجهاز مراجعة السياسات التجارية.

(3)- **جهاز تسوية المنازعات:** يعتبر من أهم أجهزة المنظمة حيث يصدر أحكاماً ملزمة للأطراف المتنازعة ويتولى المسائل التالية:

- التصدي لكافة المنازعات الدولية التجارية، مستنداً في ذلك إلى الطابع الارتضائي بين الأطراف المتنازعة مشكلاً فرقاً للتحكيم لتسوية المنازعات.
- العمل على توفير الحلول الإيجابية لأي خلاف يرضي كل الأطراف.
- توفير الحق لاستئناف قرارات هيئة المستشارين.

¹ www.wto.org.op.cit.

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 101.²

4- جهاز مواجهة السياسات التجارية: أنشئ هذا الجهاز لتكريس مبدأ الشفافية، من خلال القيام بالمراجعة الدورية للسياسات التجارية لمختلف الدول الأعضاء، وتتم هذه المراجعة كل سنتين للدول المتقدمة وكل أربع سنوات للدول النامية وست سنوات للدول الأقل نمواً.¹

وتهدف هذه المراجعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بكل السياسات والتشريعات التي تتبناها الدول الأعضاء، ومدى مطابقتها للاتفاقيات التجارية المختلفة، كما تهدف أيضاً إلى الإسهام في زيادة التزام جميع الدول الأعضاء بالقواعد والتعهدات بموجب الاتفاقيات التجارية المختلفة في جولة الأورغواي وذلك لخدمة مبدأ الشفافية في المعاملات التجارية.

5- المجالس الخاصة: وهي مجالس منبثقة عن المجلس الوزاري وتتمثل في مجلس التجارة والخدمات، مجلس للجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية ومجلس للتجارة في السلع ومن ضمن المهام المنوطة بها، السهر على تطبيق اتفاقيات المنظمة، كل مجلس حسب اختصاصه.

II -3-2- نظام العضوية في المنظمة:

إن الدول الأعضاء الحاليين في المنظمة العالمية للتجارة يمكن تصنيفهم إلى صنفين من حيث الاستفادة من العضوية في المنظمة.

- هناك بعض الدول استفادت من العضوية الآلية بحكم أنها كانت متعاقدة في اتفاقية الجات حيث اعتبرت اتفاقية إنشاء المنظمة العالمية للتجارة الموقعة في سنة 1994، أن كافة الأطراف المتعاقدة في اتفاقية الجات 1947 والتي تقبل اتفاقية جولة الأورغواي أعضاء أصليين بالمنظمة العالمية للتجارة.²

- أما الدول التي تحصل على العضوية بعد هذا التاريخ أي 1994 فإن عضويتها تتم وفق إجراءات وشروط.

1- الشروط العامة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة:

إن الحصول على العضوية في المنظمة العالمية للتجارة تتم وفق شروط منها:³

أ- استقلالية الدولة.

ب- حرية الدولة: أي أن الانضمام يكون نابع عن رغبة الدولة وحريتها ولا ترغم على ذلك.

ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 70- 71.¹

عبد اللطيف عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 105.²

سهيل حسن الفتلاوي، مرجع سبق ذكره ص 86.³

ج- الالتزام بقواعد المنظمة: حيث اشترطت اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة أن تلتزم الدول بالالتزامات التي تقرها المنظمة والاتفاقيات الأخرى المتعددة الأطراف المعقودة في نطاقها.

د- دفع الاشتراكات: وذلك حتى تتمكن المنظمة من تغطية نفقاتها المتمثلة في دفع رواتب موظفيها، ومقراتها وكل الأعمال الإدارية، وكل دولة تتمتع عن دفع اشتراكاتها فقد تعلق عضويتها أو تحرم من الإسهام في بعض الأنشطة الخاصة بالمنظمة وقد تصل إلى حد الفصل النهائي. والقاعدة العامة في الدفع هي المساواة وقد يجوز الدفع حسب موارد الدول الاقتصادية.

ه- ضمان الحصانة والامتيازات الدبلوماسية: وهي التزام الدول الأعضاء بحماية أموال المنظمة على أراضيها، عدم انتهاك حرمة مقراتها ومكاتبها وتوفير الأمن لممثليها.

2- الشروط الخاصة بالانضمام للمنظمة:

أ- تقديم تنازلات للتعريف الجمركية: فالدول التي ترغب في الانضمام للمنظمة يشترط عليها تقديم جدول للتنازلات يحتوي على تعريفات جمركية تشكل التزامات لا يمكن رفعها، إلا في حالات خاصة.

ب- وقف الدعم عن الشركات الوطنية: وهي أن تتعهد الدولة بعدم تقديم الدعم للشركات الوطنية ويهدف ذلك إلى خلق المساواة في مجال المنافسة بين المنتج المحلي وما يستورد من سلع وخدمات، بحكم أن الدعم يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج.

ج- تطبيق مبدأ الشفافية: التعهد بتطبيق مبدأ الشفافية من خلال قيام الدول بإشعار الدول الأعضاء بالقوانين والأوامر التي تصدرها فيما يتعلق بالسلع والخدمات.

3- إجراءات الانضمام والحصول على العضوية:

تقوم الدولة الراغبة في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بتقديم طلبها لتحصل على صفة عضو مراقب، بعدها تشكل المنظمة فريق عمل تحت رئاسة دولة عضوة في المنظمة ليقوم بدراسة الطلب ويقدم ذلك الفريق توصياته للمجلس العام أو المؤتمر الوزاري، وهذا تطبيقاً للمادة 12 من اتفاقية تأسيس المنظمة.¹

إن مذكرة الانضمام المقدمة من طرف الدولة يجب أن تشرح فيها الأهداف التي تسعى إليها في مجال التجارة الخارجية وعلاقتها بأهداف المنظمة، بعد حصولها على المذكرة تبدأ مجموعة العمل بإعداد الأسئلة المكتوبة والتي تدور حول التجارة الخارجية للدولة الراعية في الانضمام وقد يؤدي ذلك إلى أكثر من جولة، للرد على الأسئلة المطروحة، ومع نهاية كل اجتماع لمجموعة العمل يحدد رئيس

محفوظ لعشب، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر- 2006- ص42.¹

المجموعة الخطوات التي سوف تدرس في الاجتماعات القادمة. يرفع ملخص المناقشات في مجموعة العمل إلى المجلس العام للمنظمة والمؤتمر الوزاري مع اقتراح قرار مبدئي وبروتوكول الانضمام، حيث يحتوي هذا البروتوكول على شروط الانضمام موافقا عليه من طرف الدولة الراعية في الانضمام وأعضاء مجموعة العمل. ويترتب عن ذلك إعداد جدول زمني لمفاوضات الانضمام من طرف مجموعة العمل ويحق لكل دولة عضو الحضور في الاجتماعات والتدخل في المناقشات.¹

II -3-3- مبادئ المنظمة العالمية للتجارة:

لقد قامت المنظمة العالمية للتجارة على مجموعة من المبادئ تعمل في إطارها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها والمتمثلة في حرية التجارة العالمية من خلال زيادة حجم المبادلات، ووضع قواعد متساوية للمنافسة ومكافحة سياسة الإغراق. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:²

1. السيطرة على الاقتصاد العالمي: ويقصد بهذه السيطرة هي أن تكون المنظمة العالمية للتجارة الإطار المؤسس المشترك لسير العلاقات التجارية بين الدول الأعضاء وتطبيق الاتفاقات المعقودة في نطاق المنظمة والقواعد القانونية الخاصة بها.
2. تنفيذ الاتفاقيات الدولية: والتي تعقد ضمن إطار المنظمة كالاتفاقيات التي تتعلق بعمل المنظمة، أو الاتفاقيات الدولية المتعددة الأطراف منها مثلا:

✓ اتفاقية التجارة في المنتجات الزراعية.

✓ اتفاقية تجارة المنسوجات والملابس.

✓ اتفاقية تجارة في السلع الصناعية.

✓ اتفاقية سياسة مكافحة الإغراق، وغيرها.

3. تعتبر الإطار العام للتفاوض خصوصاً فيما يتعلق برسم السياسات التجارية.

4. تسوية المنازعات التجارية.

5. مكافحة سياسة الإغراق.

6. الشفافية: حيث تعمل المنظمة ضمن المبدأ على إلزام كل دولة عضو في المنظمة على أن تعدل قوانينها والإجراءات المتخذة في الداخل بما ينسجم وقواعد المنظمة. وفي المقابل تلتزم كل دولة بإشعار المنظمة بما تصدره من قوانين وإجراءات للتعامل مع الشركات الوطنية والأجنبية...

بن موسى كمال، مرجع سبق ذكره ص 123.¹

سهيل حسين الفتلاوي، مرجع سبق ذكره ص 207.²

II -3-4- اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة:

إلى جانب الاتفاقيات التجارية المتوصل إليها خلال جولة الأوروغواي والمتمثلة في الزراعة والخدمات والنسيج... فقد عملت المنظمة على أدرج بعض الأنشطة التي بقيت عالقة أو يمكن اعتبار ظهورها حديثاً وقد تم التوصل بشأنها إلى اتفاقيات جديدة نذكر منها:¹

(1) - **التجارة الإلكترونية:** تعتبر من ضمن الأنشطة الحديثة الظهور، حيث انتشرت في السنوات الأخيرة خصوصاً مع تطور شبكة الوب العالمية من خلال الربط بالشبكة لمختلف المؤسسات المنتجة منها والمؤسسات المالية، وهو ما سهل العمل التجاري من خلال السرعة التي يوفرها، حيث دفع بكثير من المؤسسات إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب التجاري. لقد بدأ اهتمام المنظمة العالمية للتجارة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وملحقاتها، حيث شملت الاتفاقية ملحقا خاصا بالاتصالات. وفي سنة 1996 أصدر المؤتمر الوزاري الذي انعقد في سنغافورة بيان حول التجارة بتكنولوجيا المعلومات، أطلق عليه اتفاقية تكنولوجيا المعلومات. وتعتبر هذه الاتفاقية وسيلة لتقليص ثم إلغاء الضرائب والرسوم والحواجز التي تعيق المتاجرة بأجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات وملحقاتها، حيث تقضي هذه الاتفاقية بالتزام الدول الأعضاء على تقليص الرسوم والتعريفات الجمركية على هذه السلع بشكل تدريجي إلى الصفر. فبالنسبة للدول المتقدمة تنتهي فترة التقليص سنة 2000 بينما حدد مهلة إضافية للدول النامية إلى غاية 2005.

(2) - **خدمات النقل الجوي والبحري:** تعتبر خدمات هذا النوع من النقل كقطاع رئيسي في قطاعات الخدمات كما نصت عليه الاتفاقية العامة للخدمات المتوصل إليها خلال جولة الأوروغواي:

أ- **خدمات النقل الجوي:** أثناء جولة الأوروغواي اتجهت الدول المتقدمة إلى تبني سياسة تحريرية لفتح الأجواء أمام هذا القطاع للخدمات، بينما الدول النامية اتخذت موقفاً معارضاً بهدف حماية صناعة النقل الجوي. وقد نصت الاتفاقية في تجارة الخدمات على أن تدخل الدول الأعضاء في جولة جديدة من المفاوضات بعد مضي خمس سنوات من تاريخ سريان الاتفاقية، وفعلاً بدأت المفاوضات بشأن هذا القطاع سنة 2000 لتحرير أصناف من هذه الخدمات.

ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 94 بتصريف¹.

ب- **النقل البحري**: لقد تم إجراء مفاوضات بشأن هذا القطاع على مرحلتين الأولى خلال جولة الأوروغواي، والثانية من ماي 1994 إلى جوان 1996 إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق كامل لتحرير خدمات النقل البحري

- برنامج الدوحة للتنمية:

انعقد المؤتمر الوزاري للمنظمة العالمية للتجارة بالدوحة بتاريخ 14 نوفمبر 2001 وذلك من أجل فتح جولة جديدة للمفاوضات متعددة الأطراف أُطلق عليهما برنامج الدوحة للتنمية، البرنامج يهدف إلى حرية التبادل في المجالات المتعلقة بالفلاحة، الخدمات والمنتجات غير الزراعية، كما درس كذلك حقوق الملكية الفكرية. كما تطرق للمواضيع التي نوقشت في سنغافورة عام 1996 والتي أُطلق عليها مواضيع سنغافورة المتعلقة بـ: الاستثمار، المنافسة، الصفقات العمومية، وتسهيل التبادل.¹

أ- **حقوق الملكية الفكرية**: إن من بين المواضيع التي كانت مطروحة هي حقوق الملكية الفكرية والمتعلقة بالتجارة خصوصا تلك التي تمس الصحة، ورغم أن المنظمة العالمية للتجارة تعمل على خلق تبادل تجاري بدون قيود، إلا أنه في هذا المجال تحاول وضع قواعد حيث لا تكون التجارة على حساب الإبداع الفكري. ومن ضمن الرهانات التي شكلت محور النقاش تعلقت بالمجموعات الصيدلانية والتي حاولت جاهدة على حماية ثمرة المجهود الفكري والبحث، بينما الدول النامية طرحت الموضوع من الجانب الإنساني، وفي الأخير تم الاتفاق على تبني وجهة نظر الدول النامية لحقها في إنتاج الأدوية البديلة وبيعها بأسعار منخفضة. كما تحصلت فيما بعد على تراخيص إنتاج الأدوية الرئيسية خصوصا فيما يتعلق بمواجهة الأوبئة والأمراض الفتاكة مثل السيدا والكوليرا والملاريا وغيرها.²

ب- **المنتجات الزراعية**: لقد كانت نقطة الخلاف بين الدول الأعضاء خصوصا بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي أي بين دول الشمال على العموم ودول الجنوب، حيث وجه هذا الأخير تهم لدول الشمال بعرقلة التنمية لدول الجنوب من خلال الحماية الجمركية، وبالدعم للمنتجات الزراعية المحلية. وعلى الرغم أن الحماية الجمركية انخفضت إلى 4.6% في المجال التجاري إلى أنه بقيت في حدود

¹ YVAN DECREUX: les mutation de l'économie mondiale/ les enjeux du cycle de doha, cahiers français 325- mars-avril 2005, page 49.
² بن موسى كمال، مرجع سبق ذكره ص 347 بتصرف.

20% فيما يخص المنتجات الزراعية. وقد قدر دعم المنتج الفلاحي لدول OCDE بحوالي 248 مليار دولار كمعدل سنوي لسنوات 1999 حتى سنة 2001.¹ ولقد جاء في البيان الوزاري على ضرورة تحسين ظروف نفاذ السلع الزراعية من خلال تخفيض الرسوم الجمركية وتخفيض دعم الصادرات والإعانات الداخلية التي تشوه التجارة.

ج- **المنتجات غير الزراعية:** من ضمن القضايا التي شكلت نقطة خلاف بين الدول النامية والولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كانت تتعلق بإزالة حجم أكبر من المنسوجات والملابس من نظام الحصص، وإلى غاية هذه الفترة أبقى نظام الحصص الأمريكي على 701 قسم مقابل 167 قسم لدول الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى ذلك الرسوم الجمركية المرتفعة المطبقة على هذه المنتجات. إذ بلغ متوسط الرسوم الجمركية على واردات الولايات المتحدة الأمريكية من الملابس والأحذية 11%، ليلغ في بعض الحالات 38%. حيث كان ذلك دافعا للمؤتمر الوزاري إلى ضرورة إجراء مفاوضات من أجل تقليص الحقوق الجمركية على كل المنتجات غير الزراعية.²

ح- **الخدمات:** الخدمات كانت نقطة تفاهم ولم يطرح أي خلاف بشأنها بين الدول المشاركة في المؤتمر، وقد طالب البيان الوزاري الدول الأعضاء بالبداية في تقديم طلباتها لفتح سوق الخدمات بتاريخ 20 جويلية لسنة 2002 وعرضها عند نهاية مارس من سنة 2003.

III - التجارة الإلكترونية:

عرف التسويق استعمال عدة وسائل من أجل التعريف والوصول بالمنتج إلى المستهلك حتى لو تعدى مكان تواجد الحدود الجغرافية للدولة، فبعد أن كانت الدعاية مقتصرة على وسائل الإعلام المكتوبة منها والمسموعة والمرئية، والتوزيع من خلال تصميم شبكة يعتمد فيها مجموعة من الوسطاء حسب طبيعة المنتج. انتقل الآن إلى استعمال وسيلة أخرى أصبحت أكثر استعمالا وهي أجهزة الإعلام

¹ YVAN DECREUX, op-cit page 50.

*OCDE: organisation de coopération et de développement économique
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: منظمة عالمية أنشئت عام 1961 تضم اليوم 30 دولة من أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية :
LAROUSSE 2007.

² www.wto.org.op-cit.page:81.

الآلي ، وخصوصا مع ظهور الانترنت الذي ربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض وتعدى معها مفهوم التسويق من الدعاية عبر هذه الوسيلة إلى البيع عن طريقها.

III -1- ظهور الانترنت: الانترنت هو شبكة واسعة النطاق موزعة على أغلب مناطق العالم، حيث يمكن من خلالها تبادل المعلومات بين مختلف الأجهزة المرتبطة بها. وتعد هذه الشبكة تطورا لشبكة وزارة الدفاع الأمريكية المنشأة عام 1969 وقد أطلق عليها اسم "ARPANET"¹ وهي الحروف الأولى للكلمات " advanced research projects agency, network " .

وبحكم أن هذه الشبكة صممت خصيصا لأغراض تتعلق بمسائل الأمن والدفاع إلا أنها بدأت تتوسع شيئا فشيئا إلى مراكز البحث العلمي بالجامعات إلى أن تحولت فيما بعد إلى شبكة الانترنت المعروفة الآن والتي تعتبر الطريق السريع والعريض لعبور المعلومات، خصوصا مع بداية استعمال شبكة الوب العالمية " www " * بإتاحتها لمتصل الشبكة نقل الصوت والرسوم البيانية باستخدام ما يسمى بنظام النص الفائق " hypertexte système "، ويتم الانتقال عبر صفحات الوب ونقل المعلومات بين موزعها و مستقبلها على أساس بروتوكول نقل النصوص المدمجة http . وبغرض تمكين مستعملي الشبكة من التزود والحصول على المعلومات الموزعة عبر المواقع في مختلف أنحاء العالم، فإنه تم تطوير برامج للبحث سريعة الوصول إلى مكان المعلومة تدعى هذه البرامج بمحركات البحث، حيث تحتوي على قاعدة معطيات معينة لمحددات المواقع الموحدة للمستندات الداخلية في الوب وبعض الملفات عن كل منها² ، ومن أشهر هذه البرامج نجد INFOSEEK,GOOGLE,YAHOO... وغيرها. إن كل هذه التقنيات وما تحمله من مزايا كنقل الصوت والصورة وكذا سهولة الحصول عليها ، كانت محفزة للمؤسسات في استغلالها من أجل بناء إستراتيجياتها التسويقية وتكوين فضاء تسويقي يجمع بين الافتراضية والواقع. هذه الافتراضية التي تجعل المؤسسة متواجدة في كل مكان بعرض منتوجاتها ومختلف الأسعار كما أنها تقوم باستقبال زبائن مفترضين تمكنهم من زيارة موقعها والتعرف عليها وطرح استفساراتهم إلى غير ذلك.

¹ CLAIN REMY-MICRO-SYSTÈME-mai 1990 page:155

* www.world wide web.

كامل السيد غراب- نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية- مصر- 1999² ص 240.

III -2- تعريف التجارة الإلكترونية:

- هي عبارة عن أي استخدام للوسائل التكنولوجية وشبكات المعلومات لممارسة أي نشاط تجاري، ويشمل ذلك وسائل الاتصال التي تعمل كوسيط في عمليات تصميم وإنتاج وإعلان وعرض وتوزيع وبيع السلع والخدمات، وكذلك تسوية عمليات الدفع والسداد.¹
 - نعني باصطلاح التجارة الإلكترونية قيام الأطراف التجارية باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة كالحاسب الآلي وشبكات الانترنت لتبادل المعلومات لإتمام الأعمال وإبرام الصفقات، بحيث يتم الاتفاق على المشروعات بين أطراف ومناطق منفصلة جغرافياً.²
- يمكن أن نستخلص من هذين التعريفين أن التجارة الإلكترونية تتم بين طرفين بائع ومشتري بواسطة شبكة الانترنت وتتم العملية على مراحل:

- المرحلة الأولى: عرض السلعة

يقوم البائع في هذه المرحلة بعرض منتجاته على شبكة الانترنت طبعاً من خلال موقع المؤسسة ويكون العرض هنا مدعوماً بالإعلان للسلع والترويج لها، مع التوضيح حول كيفية الحصول عليها ودفع تكاليف الشراء.

- المرحلة الثانية: الموافقة وتقديم الطلب

بعد موافقة الزبون على عملية الشراء يقوم بتقديم الطلب وهو ما يمثل عادة استمارة إلكترونية يقدم فيها المشتري المعلومات التي تتعلق به كالعنوان الشخصي و كذا تحديد السلعة التي يرغب في الحصول عليها.

- المرحلة الثالثة: التنفيذ

أي بعد أن يتم التعاقد إلكترونياً والاتفاق النهائي لشراء السلعة، يقوم البائع بتسليم السلعة حيث تتم العملية هنا يدوياً، بمعنى التسليم المباشر للسلعة وبعدها يقوم الزبون بدفع ثمن السلعة نقداً أو بشيك أو يلجأ إلى عملية الدفع الإلكتروني باستخدام بطاقة الائتمان. وقد يكون الدفع قبلي أي قبل الحصول على السلعة.

III -3- خصائص التجارة الإلكترونية:

من ضمن الخصائص التي تمتاز بها التجارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

السيد أحمد عبد الخالق- التجارة الإلكترونية والعولمة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر- 2006 ص 35.¹
السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي- دار الأمين- مصر. 2002 ص 11.²

- ❖ تعتبر تعاملات التجارة الإلكترونية غير مقيدة زمنيا أو مكانيا فهي متاحة على مدار ساعات اليوم وفي أي مكان من العالم.¹
- ❖ تتميز بكثافة المعلومات المتاحة الأطراف السوق من (مشتريين، البائعين، الوسطاء...).
- ❖ تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات التي تستخدم تقنية المعلومات على عكس المؤسسات الأخرى.
- ❖ تعتبر فضاء لقيام مؤسسات وأعمال تجارية بسبب التكلفة المتدنية.
- ❖ انخفاض تكلفة الصفقات بسبب عدم وجود وسطاء وسماسة البيع.
- ❖ السرعة في الحصول على المعلومات سواء المتعلقة بالبائع أو المشتري رغم بعد المسافة بين الطرفين.

III -4- أنواع التجارة الإلكترونية:

يمكن تصنيف التجارة الإلكترونية إلى:²

(1) **فئة أعمال - مستهلك *B2C:** وهي التعاملات التي تتم بين منظمات الأعمال والمستهلكين (أفراد) وتعد أكثر فئات التجارة الإلكترونية شيوعا... وتتم من خلال تصفح الأفراد لمواقع المؤسسات التي يرغب في الحصول على منتجاتها وخدماتها ليتم فيما بعد التعاقد وإصدار عملية الشراء.

(2) **فئة أعمال - أعمال B2B:** ويقصد بها تعاملات التجارة الإلكترونية التي تتم بين منظمات أعمال بائعة ومنظمات أعمال مشتريّة عبر شبكة الانترنت وهذه العلاقة قد تكون بين مورد للسلعة في منطقة جغرافية ما ومؤسسة إنتاجية ويمكن اعتبار هذا التعامل ضمن عملية تدويل الإنتاج.

كما يمكن إدراج تصنيف آخر يتمثل في **فئة حكومة - مواطن G2C** وهي كل التعاملات من الخدمات وعمليات البيع والشراء التي تتم بين الجهات الحكومية كبائعة للخدمات - (خدمات مدنية) وهو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية E-gouvernement.

طارق طه- التسويق والتجارة الإلكترونية- منشأة المعارف الإسكندرية سنة 2005- ص 329- بتصرف.¹
طارق طه، مرجع سبق ذكره ص 351.²

*B2C: busines-to-consumer.

B2B: busines-to-busines.

G2C:government-to-citizen.

III -5- تطور التجارة الإلكترونية:

لقد تطورت التجارة الإلكترونية في السنوات الأخيرة بشكل سريع، فالتوسع الذي عرفته شبكة الانترنت عبر العالم دفع بالكثير من المؤسسات إلى الربط بهذه الشبكة وإنشاء مواقع إلكترونية لها، وعلى الخصوص في الدول المتقدمة الذي يعتبر أغلب مواطنيها مرتبطون بالشبكة وهو ما اعتبرته المؤسسات التجارية عاملاً إيجابياً. من جهة أخرى التطور الذي عرفته المؤسسات المالية من خلال إنشاء وسائل الدفع الإلكتروني، والجدول التالي يوضح تزايد عدد مستخدمي الانترنت عبر العالم.

جدول (03) عدد مستخدمي الانترنت حسب قارات العالم بالآلاف خلال الفترة 2000-2003

المنطقة	2000	2001	2002	2003
إفريقيا	4559	6119	9988	12123
آسيا	109257	150535	211202	243406
أوروبا	110824	143584	176232	188997
أمريكا اللاتينية والكارييب	17673	29224	42439	44217
أمريكا الشمالية	136971	156823	175110	175110

المرجع: السيد أحمد عبد الخالق- التجارة الإلكترونية والعولمة ص: 60 .

وقد بلغ عدد مستخدمي الانترنت في بعض الدول العربية لشمال إفريقيا، لنفس الفترة أي سنة 2003 العدد بالآلاف.

الجزائر= 500، مصر= 2700، المغرب= 800، تونس= 630¹

وقد بلغ عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر سنة 2006 حوالي 3 ملايين .

أما من جهة العائدات المحققة من خلال التجارة الإلكترونية، ففي فرنسا مثلاً ارتفع حجم التجارة الإلكترونية من 5.7 مليار يورو سنة 2004 إلى 8.7 مليار يورو سنة 2005، ثم إلى 11.9 مليار يورو سنة 2006.²

وقد بلغ عدد المواقع عبر العالم في سنة 2004 حوالي 51.6 مليون موقع، وفي فرنسا ارتفع عدد مواقع التجارة الإلكترونية من 7500 موقع من نفس السنة إلى 17500 موقع سنة 2006

III -6- التسويق عبر الانترنت والمعاملات الإلكترونية:

أحمد عبد الخالق، المرجع السابق ص 73.¹
نوفيل حديد، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، مع دراسة مالية المؤسسة الجزائرية-²
أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 2006 ص 138.

إن التجارة الإلكترونية لا يمكن فصلها أو اعتبارها نشاط مستقلا عن النشاط التسويقي في المؤسسة، فأنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتعاملات التجارة الإلكترونية وتستهدف عملائها من مستخدمي شبكة الانترنت.¹

فالتسويق عبر الانترنت بمفهومه الواسع يشمل مجالات عدة منها الدعاية، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، وأبحاث السوق وغيرها.

III -1-6- الأنشطة التسويقية للمؤسسة عبر الانترنت: عندما يفكر مؤسسو المؤسسة اجراء مختلف التعاملات التجارة الإلكترونية والقيام بجميع الأنشطة التسويقية الممكنة عبر الانترنت فإن أول خطوة يجب القيام بها هي إنشاء موقع للمؤسسة ويعتبر كبوابة الدخول.

فبوابة دخول المتعامل نجمة لخدمات الهاتف النقال مثلا هي: www.NEDJMA.com * وهذا الموقع الخاص بأي مؤسسة يمكن متصفحى الوب ومختلف الزبائن بالدخول مباشرة إلى صفحات الوب الخاصة بالمؤسسة وتصفحها...ويتضمن كل موقع تعامل على الانترنت عنوان إلكتروني adresse IP يسهل الدخول المباشر لموقع المؤسسة، وبعد تموقع المؤسسة على شبكة الانترنت يمكنها القيام بمختلف الأنشطة الإلكترونية والمتمثلة في:

III -1-1-6- القيام بأبحاث السوق عبر الانترنت:

تحاول المؤسسة من خلال القيام بأبحاث السوق التقرب من زبائنها الحاليين والمحتملين لسلعها وذلك من أجل الإنتاج حسب حاجاتهم ورغباتهم، مع توسيع مجال التسويق إلى التسويق الدولي بظهور عوامل ساهمت أكثر في اختراق الحدود الجغرافية للدول ومنها الانترنت. وهو ما أدى بكثير من المؤسسات للقيام بدراسة السوق من خلال طرح استمارة استقصاء إلكترونية تمكن المتصفح لموقع المؤسسة من الاطلاع عليها والإجابة على الأسئلة المطروحة.

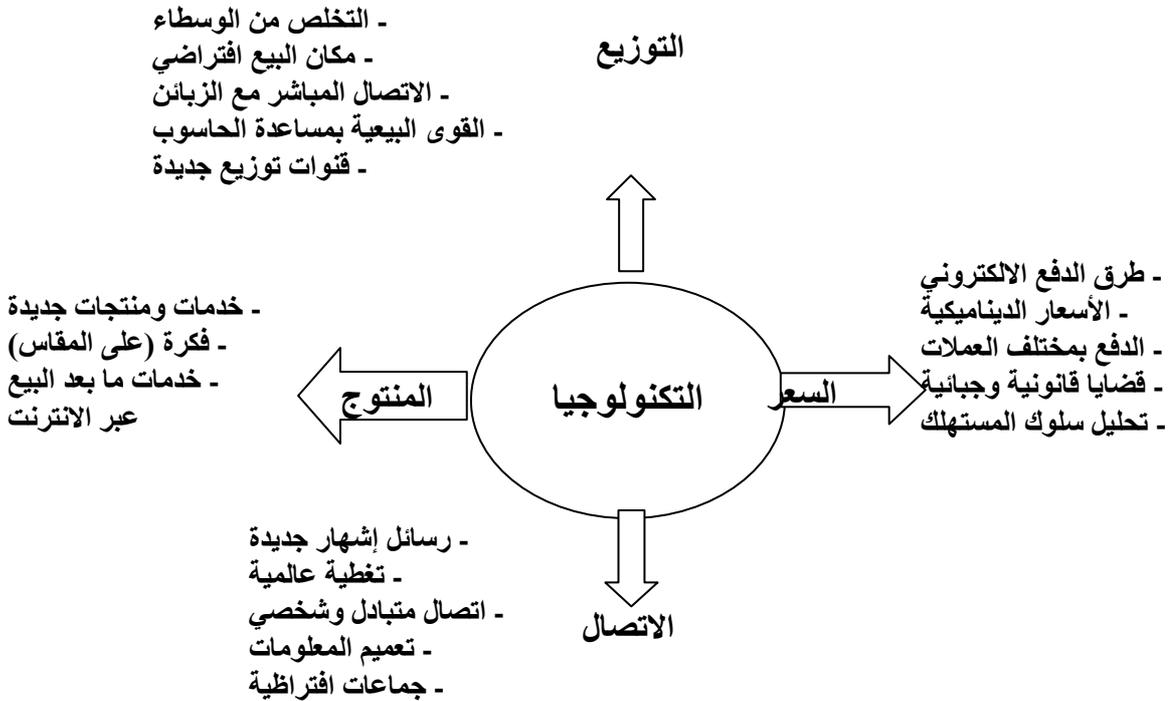
وقد أصبحت هذه الوسيلة محبذة لدى أغلب المؤسسات سواء كانت مؤسسات إنتاجية أو خدمية من مؤسسات التلفزيون والجراند... وغيرها. وذلك نظراً لإيجابياتها المتعددة منها:

- أنها تشمل رقعا كثيرة من دول العالم
 - أغلب متصفحى الانترنت لديهم مستويات تعليمية مقبولة
- والأهم من ذلك أن تكلفة عملية الاستقصاء قد تكون ضعيفة أو منعدمة على عكس المؤسسات التي تلجأ إلى مكاتب الدراسات وطبع الاستمارة وإعداد فريق بحث و إلى غير ذلك من الوسائل.

طارق طه، مرجع سبق ذكره ص 409.¹
amazon.com. و e-bay.com. * من بين المواقع التي تعتبر كفضاء تجاري نجد

وقد تعتبر هذه الطريقة فعالة خصوصا في إعداد إستراتيجية المزيج التسويقي من خلال تقديم أفكار تساهم في تطوير منتجات المؤسسة، أو حتى في طرح منتج جديد يتماشى مع ما هو موجود في الأسواق الدولية ، وكذا تكييف الأسعار وبناء شبكات للتوزيع وإعداد إستراتيجية ترويجية تستجيب و أهداف المؤسسة ويمكن تمثيل هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

شكل (05) إستراتيجية المزيج التسويقي عبر الانترنت



Source : Dominique Billon- Jean-Michel Tardieu : Les nouvelles techniques de Marketing. Page :76.

وسنحاول هنا التفصيل في بعض هذه الاستراتيجيات:

III -6-1-2- إستراتيجية التسعير عبر الانترنت:

إن إستراتيجية التسعير عبر الانترنت قد لا تختلف كثيرا عن طرق التسعير المتعارف عليها تقليديا، إلا أن المؤسسات أصبحت تستعمل هذه الوسيلة إيمانا منها بأنها طريقة إيجابية لأنها تمكنها من نشر قوائم السلع المنتجة من قبل المؤسسة مرافقة بأسعارها وهو ما يسهل للزبون من القيام بعملية

المفاضلة مع الأسعار الأخرى. وما يعتبر إيجابى في إستراتيجية التسعير عبر الانترنت أن المؤسسات تشجع عملية الاقتناء عبر الانترنت من خلال الترويج لمنتجات وخدمات بأسعار منخفضة. كما أن المؤسسة قد تلجأ إلى تطبيق إستراتيجية السعر الديناميكي أي سعر غير موحد بين مختلف زبائنهم، فالزبون الذي اعتاد الشراء من نفس المؤسسة عن طريق الانترنت تعرض عليه أسعار أقل من الزبون الذي يقوم بالشراء لأول مرة. وهي إستراتيجية لكسب وفاء الزبائن.¹

III - 6-1-3- إستراتيجية التوزيع عبر الانترنت:

إن إستراتيجية التوزيع عبر الانترنت تتخذ نمط التوزيع المباشر وهو انترنت- عميل:² حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى التخلص من قنوات التوزيع المشكلة من مختلف الوسطاء المتعارف عليهم في شبكة التوزيع التقليدي.

فالزبون الذي يرغب في اقتناء سلعة أو خدمة عن طريق الانترنت يمكنه توجيه طلب الشراء مباشرة إلى فضاء تجاري مثل: AMAZON, E-BAY أو إلى أي مؤسسة أخرى يرغب في الحصول على خدماتها، وقد يدخل الزبون في مفاوضات تجارية مباشرة أو طلب استفسار، عن طريق البريد الإلكتروني للزبون.

ففي مجال بعض الخدمات، مثل الحصول على كتاب، أو على مجموعة أغاني، ألعاب، برامج تعليمية وغيرها. إذ وبعد الاتفاق على الشراء وطريقة دفع التكلفة يتمكن الزبون مباشرة من الحصول على الخدمة حيث يسمح له بتحميل البرنامج* (le téléchargement)، أو يرسل له إلى بريده الإلكتروني الخاص.

أما في حالات السلع الأخرى كالمواد الغذائية وغيرها فقد قامت بعض المؤسسات التجارية في فرنسا مثلا، مثل: carrefour, casino, les galeries lafayette... بإعلان أسواقهم الافتراضية وإيصال السلعة إلى مقر سكن الزبون.³

وفي حالة السلع الثقيلة كالسيارات مثلا فإذا كان الزبون خارج الرقعة الجغرافية للدولة المنتجة فإنه يتم تكليف الوكلاء المعتمدين الأقرب من مقر سكناه للقيام بعملية الشراء والتسليم.

¹ DOMINIQUE BILLON, JEAN-MICHEL TARDIEU, les nouvelles techniques de marketing. Chiron éditeur paris 2002-page 95.

طارق طه، مرجع سبق ذكره ص 433.²

³ DOMINIQUE BILLON, JEAN-MICHEL tardieu.op-cit page 110.

III - 6-1-4- إستراتيجية الترويج عبر الإنترنت:

يعتبر الإنترنت إحدى وسائل الترويج الحديثة الظهور تم استغلالها من قبل المؤسسات، إذ كانت الدعاية من قبل تقتصر على وسائل مثل التلفزيون، الإذاعة، المجالات والجرائد، إلا أنه في ظل الوضع الحالي أي عولمة التجارة، والمعلومات يعتبر فضاء هذه الوسائل محدود مقارنة بالإنترنت نظراً لتواجده عبر أنحاء العالم واستخدامه غير المحدود زمنياً ومكانياً.

ومن ضمن مزايا الترويج عبر الإنترنت نجد:

- ☒ الفضاء الواسع أي تواجده في مختلف مناطق العالم
- ☒ ضمان الترويج المتواصل وغير المحدود بفترة زمنية محددة
- ☒ تكلفة الاستثمار تعتبر ضعيفة وقد تكون منعدمة باعتبار أن المؤسسة تقوم بإعداد صفحات إخبارية على موقعها الخاص

طرق الإعلان عبر الإنترنت:

هناك مجموعة من الوسائل تلجأ إليها المؤسسة للدعاية والترويج لمنتجاتها عبر الإنترنت منها:
أ- **الشريط الإعلاني:** وهي أن المؤسسة تقوم بإعداد شريط إعلاني تمكن الزبون المتصفح لموقعها من التعرف على مختلف المنتجات والأسعار المطبقة من قبل المؤسسة في مجال التجارة الإلكترونية.

ب- **البريد الإلكتروني:** فبعد أن تتمكن المؤسسة من الحصول على البريد الإلكتروني لمختلف الزبائن سواء عن طريق تعاملاتهم السابقة أو اللجوء إلى موزعي خدمة الإنترنت (Provider) تقوم بإعداد كتالوجات بمختلف السلع والخدمات والأسعار وترسل إلى هؤلاء الزبائن عبر بريدهم الإلكتروني.

III - 7- الإطار القانوني لتنظيم التجارة الإلكترونية:

لقد ذكرنا آنفاً بأن حجم التجارة الإلكترونية في تطور مستمر سواء من حيث المعاملات وعدد المواقع المخصصة لها أو من حيث الأرباح المحققة، والسؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن وي طرح بإلحاح يتمثل في صدق المعاملات وما يشوبها من احتيال ونصب وقرصنة إلى غيرها. والذي قد يتعرض لها الزبون في حد ذاته أو المؤسسة.

فالنشاط التجاري التقليدي منذ أن وجد سطرت له أحكام وسنت له قوانين، فالزبون من الناحية المعنوية يجد نفسه ملزم بدفع تكاليف الشراء حتى وإن لم تكن هناك فواتير أو وثائق أخرى وهو الشيء الذي ينطبق على البائع كذلك، ومن هذا المنطلق فإن التجارة الإلكترونية تتطلب معاملة خاصة وتنظيم قانوني محكم، وباعتبارها نشاط في مجال المعاملات التجارية فإنها تحتاج إلى سند قانوني

يؤمن كل هذه المعاملات وذلك من أجل زرع الثقة والمصادقية بين جميع الأطراف وسنحاول التطرق لبعض هذه القوانين ونذكر منها:

- قانون الاونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية:

لقد جاء في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة المنعقدة بتاريخ 16 ديسمبر 1996 رقم 162/51 والمتعلق بتنظيم التجارة الإلكترونية، حيث جاء في ديباجتها ما يلي:¹ " إنه اقتناعاً منها بأن وضع قانون نموذجي ييسر استخدام التجارة الإلكترونية ويكون مقبولاً لدى الدول ذات الأنظمة القانونية المختلفة، وإذ تلاحظ أن اللجنة اعتمدت القانون النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية يساعد على نحو هام جميع الدول في تعزيز تشريعاتها التي تنظم استخدام بدائل للأشكال الورقية وعلى صياغة هذه التشريعات في حال عدم وجودها."

إن قانون الاونسيترال النموذجي جاء مفصلاً بسبعة عشر مادة لتنظيم التجارة الإلكترونية. ففي المادة الثانية مثلاً تم تعريف الوسيط بأنه الشخص الذي يقوم بإرسال واستلام الرسالة، وتقديم خدمات أخرى، تمثل رسالة البيانات في المعلومات التي تم إنشاؤها أو إرسالها أو تخزينها بوسائل إلكترونية. وقد تم اعتماد هذه الرسالة الإلكترونية كدليل للمعلومات التجارية الإلكترونية حيث أجازت المادة -9- قبول رسالة البيانات لدليل إثبات مع إعطاء الحجة على أساس جدارة الطريقة التي استخدمت في المحافظة على سلامة المعلومات، وقد نظمت المادة 11 كيفية تكوين العقود وصحتها فأجازت استخدام رسالة البيانات للتعبير عن الإيجاب والقبول واعتبرته عقداً صحيحاً.

أما في مجال نقل البضائع لقد نصت المادة 16 بعبارات عامة وخطوط عريضة على الأفعال المتصلة بنقل البضائع، ومن هذه الأفعال على سبيل المثال: التزود بعلامات البضائع، وبيان طبيعتها وإصدار الإيصالات وما يثبت تحميل البضائع، والعمليات الخاصة، وتسليم البضائع والإفراج عنها فأى فعل أو تصرف من الأفعال السابقة إذا كان يشترط أن يستوفي شكله الورقي فإنه يستلزم أن يستوفي ذلك الشرط إذا ما استوفاه باستخدام رسالة البيانات.²

كما نجد من ضمن الاتفاقيات التي تضمنت تنظيم التجارة الإلكترونية هناك اتفاقية TRIPS - وهي إحدى اتفاقيات الجات التي تم التوصل إليها في جولة الأوروغواي، والتي أصبحت نافذة من تاريخ 01-01-2000. حيث تضمنت هذه الاتفاقية جوانب متصلة بالتجارة وحقوق الملكية الفكرية ومنع المنازعات وتسويتها، كما نصت على التعاون وإقامة علاقة تعاون بين المنظمة العالمية للتجارة ومعاهدة WIPO وهي وكالة متخصصة تابعة لهيئة الأمم المتحدة والمسؤولة عن إدارة الملكية الفكرية وحمايتها في العالم.

كامل أبو صقر- العولمة التجارية والإدارية والقانونية دار الوسام- بيروت- 2001 ص 203.¹
كامل أبو صقر، مرجع سبق ذكره ص 204 و 205 - بتصرف.²

وقد جاءت كل من المادة 11 و12 من معاهدة WIPO ملزمة للأطراف المتعاقدة على توفير الحماية القانونية المناسبة والضرورية والكافية والفعالة ضد التحايل على الإجراءات التكنولوجية الفعالة التي يستخدمها المؤلفون فيما يتعلق بممارسة حقوقهم.

لقد تبنت العديد من الدول القانون النموذجي، من بينها بعض الدول العربية مثل: الإمارات العربية المتحدة سنة 2002، تونس 2000، الأردن 2001، البحرين 2002، مصر 2000، الكويت 2001.¹

IV- الشركات المتعددة الجنسيات:

من ضمن عوامل المحيط الدولي والمؤثرة في إستراتيجية التسويق لأي مؤسسة هي الشركات المتعددة الجنسيات وذلك ماله من إمكانيات مالية وبشرية وتكنولوجية هامة وهذه الإمكانيات تساهم في وضع إستراتيجية فعالة تؤثر لا محالة على المؤسسات الوطنية، أي التي لا تتعدى مقدرتها الإنتاجية خارج حدود البلد وتعرف الشركات المتعددة الجنسيات على أنها كيان اقتصادي له مركزاً رئيسياً يملك ويسيطر على تسهيلات في الخارج في دولتين على الأقل غير الدولة الأم ويعمل في مجال من المجالات الاقتصادية أو أكثر، يربط بينها إستراتيجية واحدة يتولى وضعها ومتابعة تنفيذها الإدارة في المركز الرئيسي والتي يشترك فيها أفراد من جنسيات مختلفة. وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم، وتنتظر إلى العالم بأسره على أنه سوقاً واحداً لا يوجد فيه حدوداً دولية سواء عند الحصول على الموارد أو عند تخصيصها، لتحقيق هدف الكيان كله في تعظيم الربح على المستوى الدولي.²

ويعود استخدام هذا المصطلح أي الشركات المتعددة الجنسيات إلى الدراسة التي قدمها " David E.Lilienthal في عام 1960 حيث أورد في هذه الدراسة: " إن العديد من الشركات الأمريكية العملاقة وحتى المتوسطة تعمل في دول أخرى، ولا أعني بالعمل أنها تقوم بالمخاطرة المالية فقط، مثل الاستثمار في محفظة الأوراق المالية في دول أخرى غير دولتها ولا أشير أيضاً إلى وكالات المبيعات أو التوزيع، ولكن ما هو في ذهني بالضبط هو القيام بالعمليات الصناعية أو التجارية في الخارج والتي تقوم بها الشركة مباشرة وتكون مسؤولة عنها مسؤولية مباشرة، ومثل هذه الشركات لها مركز واحد في دولة واحدة، ولكنها تعمل وتعيش في قوانين وأعراف دول أخرى ولذا فإنني أقترح تسميتها شركة متعددة الجنسية.³

إن هذه التسمية ليست حكراً على مؤسسة أو مجموعة مؤسسات متواجدة في مختلف أنحاء العالم وكل مؤسسة محلية قد تصبح كذلك من خلال توفر شروط منها القدرة المالية والإنتاجية ومنه

كامل أبو صقر، مرجع سبق ذكره ص 211.¹

عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، المكتب العربي الحديث. الإسكندرية- مصر- 2007 ص 57.

عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره ص 23.³

فإن هذه المؤسسات تتطور من مؤسسات ذات طابع محلي وطني إلى مؤسسات ذات بعد عالمي بتواجدها في عدد من دول العالم.

IV-1- خصائصها:

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بمجموعة من الخصائص منها:

(1) **التركيز على النشاط الاستثماري:** تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بالنشاط الاستثماري الضخم وتتركز أغلب استثماراتها في الدول المتقدمة منها الولايات المتحدة الأمريكية ، دول الاتحاد الأوروبي واليابان. ففي خلال النصف الأول من التسعينات كان نصيب هذه الدول المتقدمة يمثل حوالي 85% من إجمالي الاستثمارات بينما كان نصيب الدول النامية حوالي 15% من استثمارات إجمالية بلغت في الفترة 91- 1995 حوالي 2000 مليار دولار.¹ وكان ثلث النسبة البالغة 15% من نصيب دول جنوب شرق آسيا مثل تايلاند، ماليزيا. وحوالي 60% منها ذهبت إلى دول أمريكا الجنوبية ويعود ذلك إلى مناخ الاستثمار الجاذب لهذا النوع من الاستثمارات ومنها على الخصوص إلى تكلفة عنصر العمل.

(2) **تنوع الأنشطة:** من خصائص الشركات المتعددة الجنسيات اعتمادها على تعدد منتجاتها وتنوع أنشطتها والدافع الحقيقي لهذا التنوع هو رغبة الإدارة العليا في تدنية احتمالات الخسارة، فهي: إن خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى.²

(3) **كبر مساحة أسواقها وامتدادها الجغرافي:** نظرا للإمكانيات التي تحوزها الشركات المتعددة الجنسيات جعلها تتميز بكبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، وذلك من خلال وجود فروع وشركات تابعة لها في العديد من دول العالم. ومن أمثلة ذلك أن شركة IBM للحسابات الإلكترونية تسيطر على حوالي 40% من سوق الحسابات على مستوى العالم، وأن الشركة السويسرية ABB تسيطر على 1300 شركة تابعة لها منتشرة في معظم أنحاء العالم منها 130 شركة في بلدان العالم الثالث و41 في بلدان شرق أوروبا.³

IV-2- أهداف الشركات المتعددة الجنسيات:

عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 159.¹
محي محمد مسعد- ظاهرة العولمة الأروهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية- مصر- سنة 1999 ص 60.²
عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 163.³

من الطبيعي أن كل مؤسسة متواجدة في السوق تمارس نشاطها الإنتاجي والتسويق فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة إلا أنه قد تتفاوت هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى بحكم طبيعة نشاطها وحجمها ومن أهداف الشركات المتعددة الجنسيات:

أ- **الربحية:** وهو الهدف الذي تسعى إليه كل المؤسسات لأنه في حالة حدوث العكس، ودخول المؤسسة حافة الإفلاس فإن ذلك يعني زوالها، والشركات المتعددة الجنسيات تسعى إلى تحقيق أعلى معدلات الأرباح، لذلك نجدها تتجنب الاستثمار في بلد تكون فيه معدلات الضرائب عالية، وكذلك في بلاد التي يكون فيها الإنفاق على الرعاية الاجتماعية عاليا كالسويد مثلا.¹ والبلدان المحبذة لديها هي دول أمريكا اللاتينية ودول جنوب شرق آسيا، حيث أن القوانين محفزة وتكلفة اليد العاملة ضعيفة. ففي سنة 1994 مثلا استثمرت ألمانيا أكثر من 26 مليار مارك في الخارج، بينما لم يستثمر الأجانب في ألمانيا سوى 1.5 مليار مارك.²

ب- **الهيمنة على الاقتصاد العالمي:** إن حجم الشركات المتعددة الجنسيات والإمكانات التي تحوزها من موارد مالية وتكنولوجية أهلها للسيطر على التجارة الخارجية في العالم، وقد اتبعت سياسة الاندماج كذلك لتحكّم التعامل في الكثير من السلع وتتحكم في أسعارها فهناك 6 شركات تسيطر على 85% من تجارة الحبوب، و8 شركات تسيطر على 60% من تجارة الكاكاو، و3 شركات تسيطر على 80% من تجارة الموز في العالم. وفي ظل هذا الاحتكار فإن التسعير يكون وفق شروط هذا الاحتكار أيضا. ومن هنا فإن الشركات المتعددة الجنسيات تشكل كتلات اقتصادية ضخمة تمكنها من احتكار السلع التي تعرضها وبالتالي تختفي المنافسة مع الشركات الصغيرة وذات الطابع الإقليمي لعدم قدرتها على المنافسة.³ وتتميز الشركات المتعددة الجنسيات، بميزة هامة بالمقارنة بالمؤسسات المحلية، تتمثل في قدرتها على تنظيم أنشطتها على أساس عالمي، حيث أنها تتمتع بهيكل متكامل مع الأنشطة الاقتصادية العالمية مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بتلك المؤسسات.⁴

حتى وإن كان التخطيط الاستراتيجي المعتمد لهذه الأنشطة قد يكون مركزيا أي تقوم به المؤسسة الأم، إلا أنه لا يغفل خصوصيات البلدان المضيفة لفروع المؤسسة حيث

ضياء مجيد الموسوي- العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر سنة 2003 ص 55.¹

ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره ص 56.²

ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره ص 57.³

نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره ص 4.⁴

تكون هذه الخطط الإستراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية العالمية للمؤسسة.

V - التكتلات الاقتصادية:

تعتبر التكتلات الاقتصادية إحدى عوامل المحيط الدولي المؤثرة على المؤسسة المحلية، حيث تتميز هذه التكتلات بوضعية قانونية واقتصادية منها تخفيض التعريفات الجمركية وإعفاؤها على المنتجات المتبادلة فيما بينها وهو ما ساهم في خلق تكامل اقتصادي وإنتاجي. وهي عوامل جعلت منتجات دول التكتل منتجات تنافسية من حيث الجودة والسعر. وتعتبر التكتلات الاقتصادية عبارة عن اتفاقيات بين الدول الأعضاء في التكتل للتعاون في الأمور الاقتصادية، وللتكامل أنواع¹:

V -1- أنواع التكتل الاقتصادي:

توجد خمسة أنواع رئيسية للتكتل الاقتصادي بين الدول وهي: منطقة التجارة الحرة، الاتحاد الجمركي، السوق المشترك، الاتحاد الاقتصادي وأخيراً الاتحاد السياسي.

1. **منطقة التجارة الحرة:** تتطلب اتفاقيات إقامة منطقة للتجارة الحرة من الدول الأعضاء إلغاء كافة أنواع التعريفات الجمركية فيما بينها.
2. **الاتحاد الجمركي:** يتطلب الاتحاد الجمركي بالإضافة إلى إلغاء كل أنواع التعريفات الجمركية بين الدول الأعضاء إلى وجود سياسة واحدة للتعريفات الجمركية تجاه الدول من خارج الاتحاد.
3. **السوق المشترك:** يعني السوق المشترك بالإضافة إلى إلغاء كل أنواع التعريفات الجمركية بين الدول الأعضاء وتوحيد السياسة الجمركية تجاه الدول خارج السوق حرية انتقال البضائع والعمالة ورأس المال بين الدول أعضاء السوق.
4. **الاتحاد الاقتصادي:** يعني الاتحاد الاقتصادي بالإضافة إلى الخصائص المميزة للسوق المشترك، التنسيق بين السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء حيث يتوقع على سبيل المثال أن تتبع الدول الأعضاء سياسات مالية ونقدية مشتركة، ويعني ذلك توحيد السياسات الضريبية وتنظيم عرض النقود وسعر الفائدة وتنظيم عمل البورصة... الخ.

عمرو حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية- القاهرة سنة 1999- ص 113.

5. **الاتحاد السياسي:** ويعتبر أعلى درجات التكامل بين الدول وهو يشمل بالإضافة إلى خصائص الاتحاد الاقتصادي توحيد التوجيهات السياسية وبالتالي اندماج الدول الأعضاء مع بعضها لتكوين دولة جديدة.

وكأمثلة على هذه التكتلات (الاتحاد الأوروبي، واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية "نافتا NAFTA")، ومن الدوافع التي جعلت هذه الدول تتجه نحو التكتلات منها:¹

▪ رغبتها في توسيع حجم السوق وتشجيع المنافسة بين منتجي الدول الأعضاء في التكتل، بما يرفع من كفاءتهم الاقتصادية ومن تم قدراتهم التنافسية، وفي نفس الوقت الحد من المنافسة الدولية التي يواجهونها خارج إطار التكتل.

▪ رغبتها في إعادة توظيف الأنشطة الاقتصادية داخل الدول الأعضاء في التكتل حسب المزايا النسبية لكل منها، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الدخل فيما بين الدول الأعضاء في التكتل.

ومن هذا المنظور فالتكامل أصبح أمراً ضرورياً بالنسبة لجميع الدول خصوصاً منها الدول النامية وذلك حفاظاً على مصالحها الاقتصادية والدفاع عنها، مثل الحفاظ على اليد العاملة والمنتوج المحلي وغيره، ونظراً لهذه الميزة الإيجابية نرى بعض الدول ومنها تركيا على سبيل المثال مبدية رغبتها وملحة في طلبها للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. ومن أهم هذه التكتلات يمكن ذكر البعض منها:

V -2-الاتحاد الأوروبي: يعود تكوين هذا التكتل إلى أول جانفي 1958 بعضوية ستة (06) دول وهي ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، هولندا، بلجيكا، ولوكسمبرج، تحت إسم السوق الأوروبية المشتركة. وذلك بموجب اتفاقية روما لعام 1957، ثم بدأ بتوسع ليشمل دول أخرى من أوروبا مثل المملكة المتحدة وإسبانيا وغيرها، حيث وصل عدد الدول المشكلة لهذا التكتل إلى 12 دولة سنة 1986.² ومن ضمن ما نصت عليه اتفاقية السوق الأوروبية المشتركة نجد حرية انتقال الأفراد والبضائع والأموال بين الدول الأعضاء، كما قامت بتوحيد السياسة الجمركية تجاه الدول خارج السوق ووضع سياسة زراعية موحدة لحماية إنتاج دول السوق كفرض حواجز جمركية على الحاصلات الزراعية من الخارج. ونظراً لما وفره هذا التكتل من استقرار سياسي واجتماعي وتحقيق تطور اقتصادي، ورفع مستوى معيشة جميع دول الأعضاء، حفز باقي الدول الأوروبية الأخرى على الانضمام لهذا التكتل، فإلى غاية 01 جانفي 2007 وصل عدد الدول المنطوية

حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره ص 8.¹
عمر وحامد، مرجع سبق ذكره ص 117.²

تحت الاتحاد الأوروبي إلى 27 دولة.¹ ومن أجل تقوية هذا الاتحاد وجعله يقوم على أسس قوية، فقد أنشئت له هيئات تحكمه مثل البرلمان الأوروبي بغرض توحيد القوانين والتشريعات، وكذا بنك مركزي قام بإصدار عملة أوروبية موحدة وهي اليورو "euro" وذلك بناءً على ما تضمنته معاهدة ماستريخت والتي تم إقرارها و المصادقة عليها رسمياً في 25-03-1992.

V-3- اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا - NAFTA)*: إن التكامل الاقتصادي الذي حققته دول أوربا كان الحافز لبروز التعاون الاقتصادي في أمريكا الشمالية بين الولايات المتحدة الأمريكية، كندا والمكسيك حيث بدأت المحادثات في 1991 بين هذه الدول الثلاث من أجل إنشاء منطقة للتجارة الحرة بحلول سنة 1994. وهذا التكتل يمثل سوقاً لأكثر من 390 مليون نسمة وحجم تبادل تجاري بلغ 6 تريليون دولار.² ومن بين الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا التكتل هو كما ذكرنا آنفاً، تكتل دول أوربا وهو ما يعني بروز قوة اقتصادية تشمل مجموعة من الدول حققت نجاحات أهمها التكامل الاقتصادي والتبادل التجاري غير المقيد بحواجز جمركية. أما العنصر التالي فيتمثل في مخاوف الولايات المتحدة الأمريكية من مواجهة العملاق الاقتصادي الياباني الذي غزت منتجاته الأسواق الأمريكية بأسعار تنافسية. وتهدف اتفاقية التجارة الحرة إلى إلغاء الحواجز الجمركية وبالتالي انتقال البضائع والاستثمارات وحماية الحقوق الفكرية.

V-4- دول اتحاد الصين واليابان: ويضم هذا الاتحاد ثلث سكان العالم تقريباً أي ما يعادل حوالي 1.7 مليار نسمة ويشمل هذا الاتحاد مجموعة من الدول من منشوريا شمال شرق الصين حتى أندونيسيا. إن هذه الدول حتى وإن لم تعرف تكتل مثل دول أوربا إلا أنها تتعاون فيما بينها بناءً على مجموعة من الاتفاقيات لتحرير التجارة بين دول الاتحاد.

إن هذه الدول إلى جانب أنها تمثل سوق مهم وكبير فإنها تضم دولاً عملاقة مثل اليابان التي تعتبر قوة اقتصادية لا يستهان بها على الصعيد العالمي، بالإضافة إلى ما يعرف بالنمور الآسيوية (كوريا، تايوان) سنغافورة، وهونكونغ، بالإضافة إلى الصين التي أصبحت تعرف نمواً هائلاً. فقد قفز الناتج القومي الإجمالي الصيني خمسة عشر ضعفاً خلال ثلاثة عقود فقط، فقد كان الناتج القومي الإجمالي 406 مليار عام 1980 قفز إلى 6354 مليار عام 2003.

والاستثمارات الأجنبية المباشرة قدرت بحوالي 80 مليار دولار سنة 2003. كما ارتفع متوسط دخل المواطن الصيني من 411 دولار بداية الثمانينات إلى 4900 دولار عام 2003.³

حديد نوفل، مرجع سبق ذكره ص 13.¹

*NAFTA: (the north American free trade agreement.

عمر وحامد- مرجع سبق ذكره ص 118.²

صلاح عباس، التكتلات الاقتصادية هل هي تحايل على الجات، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية مصر- سنة 2006³ ص 38.

ومع نهاية سنة 2008 بلغ احتياطي الصرف للدولتين كالتالي¹:
بالنسبة للصين بلغ 1946 مليار دولار فيما بلغ احتياطي الصرف بالنسبة لليابان 1031 مليار دولار
، وهو احتياطي ظخم اذا ما قورن باحتياطيات الصرف للدول العظمى مثل فرنسا والذي قدر في نفس
الفترة بـ 121 مليار دولار والولايات المتحدة الامريكية بـ 73 مليار دولار.

¹ Les echos , le quotidien de l'economie , France ,numero :20396 du 01 avril 2009

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل حصر عوامل المحيط الدولي والتي قد تؤثر على استراتيجية التسويق لأي مؤسسة ، إن انهيار المعسكر الاشتراكي سمح بتكريس الأحادية القطبية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية وقيادة العالم تحت مضلتها ، حيث ما فتئت تدعو الى عولمة الأنظمة السياسية ، الثقافية ، الإقتصادية و الإجتماعية ، فالعولمة أصبحت الآن واقعا طغى على جميع دول العالم.

ان من ضمن دعائم العولمة الإقتصادية التي تقوم عليها نجد المنظمة العالمية للتجارة والذي اعلن على إنشائها البيان الختامي بمراكش المغربية ، حيث تم الاتفاق على على تاريخ أول جانفي 1995 كميلاد لهذه المنظمة ، وهي امتداد للاتفاقيات العامة للتعريفات الجمركية والتجارة GATT ومن ضمن مبادئها تحرير التجارة الخارجية ، بإلغاء جميع أشكال القيود منها الرسوم الجمركية أمام تنقل السلع ، الخدمات ورؤوس الأموال بين مختلف الدول الأعضاء.

وقد عمدت الدول الغنية على تكريس هذا المبدأ بلجوتها للاستثمار خارج بلدانها من خلال الشركات المتعددة الجنسيات ، وهي شركات تملك إمكانيات مالية ، بشرية وتكنولوجية هامة وهي عوامل تمكنها من صياغة استراتيجية تجعلها بكل حرية لغزو الأسواق الخارجية وبالتالي التأثير على المؤسسات الوطنية ، وقد يؤدي الأمر بالقضاء عليها وانسحابها من السوق .

ومع التطور التكنولوجي خصوصا في مجال الاعلام الآلي وظهور شبكة الأنترنت للتواصل بين مختلف شعوب العالم ، استغل هذا التطور تجاريا بلجوء المؤسسات لاعتماد التسويق الإلكتروني كوسيلة لتقريب المؤسسة من الزبون ، وتسهيل عملية عرض السلع واقتنائها ودفع تكاليف الشراء دون أن يكلف الزبون عناء التنقل للبحث عنها .

ومن ضمن عوامل المحيط الدولي ، التكتلات الإقتصادية والتي أدت الى بروز قوى اقتصادية على المستوى الجهوي ، كالاتحاد الأوروبي واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية ' نافتا ' .

كانت هذه مجموعة من العوامل وسنحاول معرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ، وهو ماسنحاول الوقوف عليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

التسويق في المؤسسة الجزائرية وعوامل
المحيط الدولي

تمهيد

إن المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي ، باعتبار أن المحيط المتواجدة فيه سواء كان محليا أو دوليا فهو في حركيه دائمة أي غير مستقر من خلال مجموعة من العوامل التي تحكمه، وباعتبار أن محور دراستنا يتمثل في المؤسسة الجزائرية على العموم وما تتعرض له من عوامل خارجية قد تؤثر في تحديد إستراتيجيتها التسويقية. حيث عرف نظم تسيير غير مستقرة فرضتها سياسة الدولة المتبعة منذ الاستقلال ، وما أنتجته من قوانين تشريعية في تسيير هذه المؤسسات، فمن النظام الاشتراكي والذي عرف مجموعة من الإصلاحات ، إلى سياسة اقتصاد السوق وما تحمله من إيجابيات وسلبيات على الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الجزائرية.

ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق لبعض عناصر المحيط ، والذي نعني به في دراستنا هذه المحيط الدولي وأثره على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال العناصر التالية:

- نظرة تاريخية على المؤسسة الجزائرية
- انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
- اتفاقية الشراكة الأورو- جزائرية
- الاستثمار الأجنبي المباشر
- التجارة الإلكترونية في الجزائر

I - نظرة تاريخية على المؤسسة الجزائرية

سنحاول في هذا البحث تقديم المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال مع مرورها بمختلف الإصلاحات الاقتصادية ومحاولة إبراز أثر المحيط الدولي عليها إلى غاية انتهاج سياسة السوق ودخول متغيرات دولية أخرى.

I-1 - مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

إن المرحلة الأولى لما بعد الاستقلال تعتبر من أصعب المراحل بالنسبة للمؤسسة الجزائرية والاقتصاد الوطني ككل ، فالمؤسسات التي ورثتها السلطة آنذاك كانت تمر بمرحلة شبه فراغ في عملية التسيير والإدارة وعمليات الإنتاج بسبب مغادرة المعمرين لمناصبهم ، حيث تم إحصاء مغادرة حوالي 800 ألف شخص في ظرف 6 أشهر ، وهو ما دفع بقيادة الثورة إلى البحث عن إيجاد حلول لتسيير هذه المؤسسات وفق الأهداف السياسية التي سطرت لانتهاجها ، حيث اختارت الجزائر التخندق في المعسكر الاشتراكي. واختيار نمط التسيير الاشتراكي للاقتصاد الوطني في ميثاق الجزائر لأفريل 1964.¹

وقد تم الإعلان فيه على أن " الثورة الجزائرية اشتراكية ويجب أن تكون كذلك "2. وفي نفس السنة أي 1964م قد تم إحصاء ما بين 345 و 413 مؤسسة كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا ، ولقد كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها أي 5% منها فقط كانت توظف أكثر من 100 عامل.

أن مرحلة التسيير الذاتي لم تدم طويلا ، حيث عملت السلطة آنذاك على الحد من انتشار هذا النوع من التسيير للمؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات وطنية ، بحكم أن هذا النمط التسييري فرضته المرحلة والظروف الصعبة غداة الاستقلال ، وقد يكون مستمدا من بعض الأنظمة الخارجية ، باعتبار أن يوغوسلافيا عملت آنذاك على استقلالية المؤسسات في إطار التسيير الذاتي، وقد قامت السلطة فيما بعد بتأميم جل هذه المؤسسات. ومع بداية 1965 بدأ متخذو القرار في هذه المرحلة في التفكير في خلق شركات وطنية، حيث تأسست في سنة 1965 على سبيل المثال الشركة الوطنية للنفط والغاز (SONATRACH)، الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) . ولقد كان تحديد وظائف وأهداف

محمد سعيد أوكيل وآخرون ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور¹ النظامي، جامعة الجزائر مارس 1994، ص 30-31.

ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة- الجزائر، ص 155.²

الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها الأساسية.¹ وإنما تتولى السلطة المركزية تحديد أهدافها ضمن الأهداف العامة للاقتصاد الوطني والعمل على خلق الانسجام من خلال الاستقرار السياسي والاجتماعي.

I-2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

إن اللجوء إلى هذا النمط من التسيير للمؤسسات الاقتصادية لا يمكن فصله عن السياسة العامة للدولة الجزائرية والتي فرضته عوامل المحيط الخارجي ، والمتمثل في النظام الاشتراكي ، والتي اختارت الجزائر التكتل مع هذا المعسكر والسير وفق قواعده وكان أثره بارزا على المؤسسة الجزائرية ومن ضمن مبادئ هذا النظام الاقتصادي:²

أ- الملكية العامة لوسائل الإنتاج:

يهدف النظام الاشتراكي إلى إزالة الفوارق الاجتماعية المضررة بالإنسان والقضاء على الاستغلال في المجتمع، وتحقيق الرخاء المادي، ومن أجل تحقيق كل ذلك كانت ضرورة الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، وهي القاعدة الأساسية للنظام الاشتراكي وتتمثل هذه الملكية في ملكية الدولة بواسطة التأمين لمؤسسات خاصة أو بواسطة إنشاء أخرى بأموال الدولة طبقا لأهداف ومخططات التنمية.

ب- الإنتاج حسب الخطط الاقتصادية:

نظرا لأهداف الدولة الاشتراكية، فهي تقوم ببرمجة الإنتاج والتوزيع وغيرها من العمليات الاقتصادية طبقا لمخططات دورية ، منها الطويل الأجل والمتوسط والقصير ، ويعتبر التخطيط ضرورة موضوعية ، وهو أحد القوانين العامة الاقتصادية لإنشاء الاشتراكية. ويهدف إلى تحقيق توازن بين الحاجات والإنتاج للسلع والمواد وتوزيع عوامل الإنتاج توزيعا يتوافق مع الحاجات والسياسات التنموية.

محمد أوكيل وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 34.¹

ناصر دادي عدون- مرجع سبق ذكره ص 139.²

ج- التوزيع على أساس الخطط المركزية:

يتم في هذا النظام وضع سياسات في ميدان التوزيع للدخل الوطني من خلال تحديد الأجور والضرائب على الدخل ، بالإضافة إلى مختلف ميكانيزمات إعادة توزيع الدخل من تأمينات ، منح، وغيرها.

إن اختيار نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات من قبل السلطة كان مع بداية 1971، حيث كانت تساهم الشركات الوطنية بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة.¹

ومفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات عند عبد اللطيف بن أشنهو " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا ولا تسيير مشترك، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج. بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تفصل لصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم.²

ومن خلال القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات أصبح العامل طرفا مهما في تسيير هذه المؤسسات ومراقبتها من خلال مجلس عمال منتخب ، والذي أعطيت له "المجلس" صلاحيات متعددة منها فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيها.³ لقد أصبح للعامل من خلال هذا القانون دور فعال في عملية التسيير ووضع خطط المؤسسة ورسم سياستها العامة، وتمثلت هيئات التسيير الداخلي للمؤسسات كالتالي : حيث يتم توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية بين مدير المؤسسة وهيكل أخرى وهي مجلس الإدارة ومجلس العمال وبعض اللجان الدائمة:

1. مجلس العمال: يتكون عن طريق الانتخاب عدد أعضائه من 7 إلى 25 حسب حجم المؤسسة.

2. اللجان الداعمة: هي - لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية.

- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين.

- لجنة الشؤون الصناعية والثقافية.

زايد مراد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق - حالة الجزائر، دكتوراه دولة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005_2006 ص 79.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 161.

³ محمد سعيد أوكيل وآخرون مرجع سبق ذكره ص 36.

- لجنة الشؤون التأديبية.

- لجنة حفظ الصحة والأمن.

3. مجلس الإدارة: ممثلين من مجلس العمال، المدير وتعود إليه رئاسة المجلس ونواب المدير.

إن تطبيق هذا الأسلوب من التسيير أفرز في نهاية المطاف نتائج سلبية لا تشجع على مواصلة تطبيقه وذلك لعدة عوامل، منها:

✘ حتى وإن كانت للمؤسسة هيئات تسييرها إلا أنها تخضع في نهاية الأمر إلى الجهاز المركزي الذي كان مسؤولاً عن وضع الخطط وعدم ترك هذه المؤسسات تحيد عنها.

✘ إن الصلاحيات التي استفاد منها العمال في التسيير خلقت بعض الاصطدامات مع المسؤولين مثل التجاوز في الصلاحيات أو الاستفادة من بعض الامتيازات.

I-3- مرحلة إعادة الهيكلة 1980-1988

إن قيام الجزائر بإعادة هيكلة المؤسسات كانت نتيجة مجموعة من العوامل، حيث بعد إعادة تقييم المراحل السابقة في مسار التنمية حيث تم الوقوف على بعض النقائص والمشاكل منها:¹

✚ مركزية بحتة جعلت الجهاز المركزي للتخطيط يتدخل بصورة مباشرة لاتخاذ القرارات في مكان المسيرين الحقيقيين للمؤسسة.

✚ تركزت الاستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي.

✚ تزايد حجم المديونية الخارجية.

✚ التراجع في ميدان النمو، وكذلك كبر حجم المؤسسات الوطنية وصعوبة تسييرها وارتفاع عدد

المستخدمين فيها ، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة

وطنية تشغل حوالي 365000 عامل ومن بينها شركة سوناطراك التي تشغل لوحدها

100000 عامل.

حيث أن هذه المؤسسات عرفت وضعية مزرية تمثلت في ضعف طاقتها الإنتاجية وتدهورت

مردوديتها وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها.

لعلي بوكميش، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، مداخلة الملتقى الدولي تحت عنوان الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية من 11 إلى 12 جوان 2005 ص 13.

إن هذه العوامل دفعت بالنظام السياسي للبحث عن حلول لهذه الوضعية والخروج من هذه المشاكل التي قيدت العملية الإنتاجية، وإتباع أسلوب جديد لتسيير مغاير مما عرفته المرحلة السابقة وذلك من خلال القيام بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.

لقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها بتاريخ: 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية 1980-1984.¹
وإعادة الهيكلة تعني تجزئة المؤسسات الوطنية إلى مجموعة مؤسسات صغيرة تقوم بنشاطات معينة حتى يمكن تسيرها بكل سهولة، وقد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي عرفت تقسيم المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات صغيرة وقد أطلق عليها إعادة الهيكلة العضوية ، حيث أعطيت الأولوية للمؤسسات ذات القطاع الإنتاجي والكبيرة الحجم، حيث ارتفع العدد من 100 شركة وطنية قبل إعادة الهيكلة إلى حوالي 460 مؤسسة عمومية اقتصادية ولقد تمت إعادة الهيكلة على أساس المعايير التالية:²

- ❖ التخصص
- ❖ التقسيم الجغرافي
- ❖ التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تمثلت في إعطاء استقلالية مالية للمؤسسات المهيكلة وذلك قصد تمكين المسؤولين الاعتماد على النفس، إن إعادة الهيكلة أتت بثمارها في بداية الأمر أي السنوات الأولى من تطبيقها حيث عرف معدل النمو الاقتصادي الوطني تزايد مستمر إلى غاية 1985 ثم بدأ في التراجع والجدول التالي يبين لنا ذلك:³

جدول (04) – معدل نمو الاقتصاد بـ%

السنة	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
المعدل	0.9	3.6	4	5.6	4.1	5.2	1	-1.1	-1.8	-2.9

المصدر حسين بن يسعد. La réforme économique en Algérie, page 19.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 176.

² محمد سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 56.

³ HOCINE BENISSAD, la reforme économique en Algérie, opu, Alger .Annee91,page 19.

أما معدل النمو حسب القطاعات فالجدول الموالي سيوضح ذلك

جدول (05) معدل النمو حسب القطاعات

1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	السنوات القطاعات
-12.8	-8	5.6	2/7	4.4	-0.2	-8.2	0.7	13.4	الزراعة
-0.4	1.8	1.6	4.9	3.9	1.7	8.7	0.4	-1.7	الصناعة
1.5	-0.2	0.3	8.6	5.6	7.4	7.1	6.5	14.2	البناء والأشغال العمومية

المصدر حسين بن سعيد مرجع سبق ذكره ص 19.

إن ما يمكن استخلاصه من الجدول الأخير ، أن قطاع الزراعة كان متدهورا بداية من سنة 81 إلى نهاية 83 ، ثم أنتعش لمدة ثلاثة سنوات 84-86 ، ثم بدأ في التراجع وهو ما ينطبق كذلك على قطاع البناء والأشغال العمومية بدرجة أقل، أما قطاع الصناعة فقد كان متذبذبا إلا أنه لم يعرف النمو السلبي إلا في سنة 1988 ب 0,4- . وعلى العموم فإن الاقتصاد الوطني بدأ في التدهور بداية من 1987 ، وقد ازداد حدة بوصوله إلى 2,9- مع سنة 1989 حيث دفع السلطة المركزية للبحث عن حلول لهذه الوضعية.

I-4- مرحلة استقلالية المؤسسات 1988-1995:

إن إعادة الهيكلة لم تأت بالنتائج المرجوة من طرف السلطة ، فلم يعرف الاقتصاد الوطني عموما تحسنا إلا مدة 5 سنوات تقريبا من سنة 81-1985 كما رأينا في الجدول السابق ثم بدأ يتدهور، وهو ما يعطي صورة عامة عن حالة المؤسسات الوطنية التي تم هيكلتها.

بالإضافة إلى ذلك إن المورد الحالي للدولة والمتمثل في البترول عرف هو الآخر انخفاضا في أسعاره في تلك الفترة ، مما شكل عجزا في تسيير ميزانية الدولة وتمويل هذه المؤسسات على الخصوص ، حيث انعكس سلبيا هذا التدهور على الوضعية الاجتماعية للبلاد والمتمثلة في أحداث أكتوبر 1988، وهو ما عجل بالبحث عن حلول أكثر نجاعة ربما من سابقتها. وهي فكرة استقلالية المؤسسات ومرد هذا العجز الذي عرفتة المؤسسة المهيكلة إلى:¹

- النظام البنكي الذي لعب دور الوصاية
- تدخلات السلطة المحلية (إدارة النقابة والسياسية)

زايد مراد، مرجع سبق ذكره ص 81.¹

- الوصاية الوظيفية المطبقة على المؤسسات بطريقة غير منسقة (التجارة الخارجية، التخطيط المالية)
- محور التنظيم الداخلي للمؤسسة يستجيب لاحتياجات الهياكل الخارجية أكثر من متطلباتها الخاصة

ومن هنا كان اللجوء إلى الاستقلالية ، والتي تعد كحلقة من حلقات الإصلاح الاقتصادي التي شرعت الجزائر في تطبيقها منذ مطلع الثمانينيات ، وقد تقرر تطبيق هذا المبدأ (الاستقلالية) طبقا للمرسوم رقم (1-88) المؤرخ في (12-01-1988) الذي نص في المادة منه ، على أن الاستقلالية تخص المؤسسات العمومية المتمتعة بالشخصية المعنوية والخاضعة للقانون العام والمكلفة بتسيير الخدمات العمومية، وكذلك الجمعيات والتعاونيات وكل التجمعات.¹

وقد أصبح القانون يفصل بشكل واضح بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحيات الإدارة والتسيير فيها ، إذ أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، والدولة مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة، لكن لا تسييرها وهذه الملكية يعبر عنها بالأسهم التي تصدرها المؤسسة للدولة، مقابل تحويل هذه الأخيرة لحصص عينية أو نقدية.

ويتم تسيير هذه المؤسسات من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا، كما تم تأسيس ثمانية (08) صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة، حيث يتولى الصندوق القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية.

كما أنها تؤدي عدة أدوار في ميدان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة العمومية منها:²

☒ تتدخل في إعداد ومتابعة تنفيذ مخطط المؤسسة، بواسطة ممثليها في مجلس إدارتها باعتبارها صاحبة أسهم الدولة ويخضع هؤلاء الممثلين للشروط والالتزامات نفسها التي يخضع لها القائمون بالإدارة باسمهم الخاص، كما يتحملون المسؤوليات المدنية والجزائية نفسها التي يتحملها هؤلاء القائمون بالإدارة.

☒ تلعب دور المراقبة الإستراتيجية نسبيا إلى أسهمها ضمن رأس مال المؤسسة، بتسييرها لحافضة الأسهم.

☒ تسمح بضمان الحفاظ على حصص الدولة من خلال عملية التعويض بين المؤسسات الغنية والمؤسسات التي تعاني مشاكل مالية، وتدخل الدولة في توفير مبالغ لتغطية الخسائر

¹ لعللي بوكميش، مرجع سبق ذكره ص 16.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 186-187.

الخاصة بالمؤسسات الإستراتيجية الملحقة بالصناديق في حالة وقوع الخسائر لأسباب مفروضة عليها.

✘ يدرس الصندوق وينفذ كل تدبير من شأنه تشجيع التوسع الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي يحوز رأس مالها حصصاً أو حصصاً في رأس مالها.

إن تدخل الدولة من خلال صناديق المساهمة جعل من المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية ، حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم والحصص، وما يمكن التطرق إليه ، أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعتبر شركات مساهمة. أما المؤسسات العمومية المنشأة على مستوى الجماعات المحلية فهي ذات مسؤولية محدودة ، وقد أصبحت هذه المؤسسات تخضع لميكانيزمات السوق من خلال ترك الحرية لها في وضع الخطط الإستراتيجية التسويقية وتحمل تبعاتها من ربح أو خسارة باعتبارها كذلك أنها مستقلة من الناحية المالية ، حيث حيد عنها مبدأ الاتكال على التمويل الذي كانت تتلقاه من طرف الدولة، والاعتماد على مواردها الخاصة ، وهو ما يدفعها إلى تحديد أهدافها بدقة واختيار الأشخاص المؤهلين لتسيير مختلف هياكلها.

إن هذه المرحلة أي استقلالية المؤسسة تعتبر كمرحلة انتقالية لدخول المؤسسة لاقتصاد السوق برعاية الدولة من خلال صناديق المساهمة ، ولم تتوقف عملية الإصلاح عند هذا الحد، بل شهدت عمليات أخرى بداية من 1995 وهي مرحلة الخصخصة والتي تعتبر مرحلة الدخول الفعلي في اقتصاد السوق، وهو ما يعني خضوع هذه المؤسسات للمنافسة الحادة مع تعرضها لمجموعة من العوامل مؤثرة في تحديد أهدافها منها ما هو محلي وأخرى تعتبر ذات بعد دولي ، وعلى الخصوص نذكر منها ميلاد المنظمة العالمية للتجارة في نفس السنة من انطلاق هذه المرحلة أي سنة 1995، وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً.

إن ما يمكن الوقوف عليه من خلال تعرضنا لمختلف المراحل التي عرفت المؤسسات الوطنية والذي يهمنا أكثر هنا هو الجانب التسويقي.

أ- المنتج:

إن سياسة الإنتاج خلال تلك الفترة لم تعرف أشكال المنافسة المتعارف عليها الآن، وذلك راجع لعدة اعتبارات كما رأينا من خلال العرض السابق لمختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة. فالمؤسسة كانت تعمل في بيئة مغلقة أي ليس هناك تفاعل مع المحيط الخارجي بحكم أن كل المؤسسات كانت ملك للدولة وأخرى شملتها عملية التأميم، ومن ذلك فإن إستراتيجية الإنتاج المطبقة من طرف

المؤسسة لم تساهم في صياغتها ، فهي مفروضة عليها من قبل الجهاز المركزي للدولة التي يتولى تحديد الأهداف ووضع الخطط.

كما أن المؤسسات المنتجة لم تكن كثيرة وغالبا ما نجد مؤسستين تنتج نفس المنتج وذلك راجع لسببين:

الأول: أن البلد حديث الاستقلال وما خلفه الاستعمار من دمار ونقص في اليد العاملة والأموال.
ثانيا: أن الدولة وبحكم سيطرتها على المؤسسات والذي فرضه نظام الحكم المطبق آنذاك وهو النظام الاشتراكي ، فإن إنشاء المؤسسات كان وفق تصور الجهاز المركزي لسياسة الصناعة في الجزائر، فالدولة ومن خلال سياستها الإنتاجية لم يكن يهمها آنذاك إخضاع المنتج لمختلف الاستراتيجيات مثل الجودة ، التخفيف وغيرها بقدر ما كانت تبحث عن تلبية الحاجات الملحة للمواطنين.
ونظراً لقلّة المؤسسات المنتجة وعدم قدرتها على تلبية تلك الحاجات فقد عرف السوق ندرة حادة في بعض المنتجات شكلت الهاجس اليومي للمواطن، وهو ما دفع بالدولة إلى تغطية هذا العجز أحيانا من خلال اللجوء إلى استيراد هذه المواد من الخارج.

ب- التسعير:

بحكم أن السياسة الإنتاجية كانت خاضعة للدولة فإن نظام تسعير المنتجات لم يكن ليخالف القاعدة من خلال تحكم الدولة فيه أيضا ، ولا يمكن التكلم آنذاك عن الأسعار الكسرية أو السعر التنافسي الخاضع لقانون المنافسة وغيرها من الطرق ، إذ طغى الجانب الاجتماعي ومراعاة الظروف الصعبة التي تمر بها مختلف شرائح المجتمع.
ففي سنوات السبعينات حاولت الدولة تحديد أسعار المنتجات من خلال الربط بين مجموعة من طرق تحديد السعر مع الأهداف المسطرة ، حيث فرضت طرق في التسعير وهي الأسعار الثابتة، الأسعار الخاصة.¹

1- **الأسعار الثابتة:** وهي أسعار بعض المنتجات والخدمات حددت قائمتها بواسطة مراسيم مثل الشاي والقهوة، ومشنقات الحبوب.

2- **الأسعار الخاصة:** وهي عبارة عن أسعار ثابتة لفترة محددة غير خاضعة لتكاليف الإنتاج أو التوزيع ، وموجهة لدعم القدرة الشرائية للمواطنين أو التي تشمل مجموعة من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية مثل الأسمدة التي تباع للمزارعين بأسعار مدعمة، هذا بالإضافة إلى سياسة دعم أسعار بعض المنتجات، إما أنها كانت تهدف إلى الحفاظ على القدرة الشرائية

¹ HOCINE BENISSAD- op-cit page 47.

للمواطن كالحبز والحليب أو من خلال تخطيط تكوين مجتمع متعلم والقضاء على مشكل الأمية كدعم أسعار الكتب.

ج- التوزيع:

إن طرق التوزيع المعتمدة من قبل المؤسسات الوطنية المنتجة كانت تتمثل في تجارة التجزئة وتجارة الجملة:¹

1- تجارة التجزئة: لقد قامت بعض المؤسسات بخلق وحدات تجارية تابعة تقوم بعملية البيع المباشر للزبون مثل المؤسسة الوطنية للكتاب، وقد تدخلت الدولة في تسهيل عملية التوزيع وتقريب المنتج من المستهلك من خلال إنشاء المساحات الكبرى التي تتولى البيع بالتجزئة مثل الأروقة الجزائرية، أسواق الفلاح وكانت تهدف من خلال هذه المساحات إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

- تمييز المومنين المحليين.

- تقريب هياكل البيع والقضاء على تجارة الجملة.

- تطبيق الأسعار الإدارية وتفعيل وسائل القضاء على المضاربة والحفاظ على القدرة الشرائية للمواطن.

إن هذه المساحات الكبرى كانت تقدم خدمة كبيرة للمواطن حيث تغنيه عن التنقل بين المحلات التجارية سواء المتواجدة في الأحياء أوداخل مراكز المدن باحتوائها على كل ما يحتاجه المستهلك من مواد غذائية وتجهيزات منزلية، ولباس... وغيرها.

2- تجارة الجملة: وقد تحكمت الدولة في هذا النوع من التجارة بإنشاء وحدات تتولى القيام بهذا النوع من التجارة وذلك تطبيقاً للمنهج الاشتراكي، والذي يهدف إلى القضاء على البورجوازية وعدم ترك القطاع الخاص ينشط في هذا المجال. فعلى سبيل المثال تم إنشاء مؤسسات توزيع مواد البناء (EDIMCO)، حيث أصبحت هذه المؤسسات عبارة عن وسيط على المستوى الجهوي بتوزيعها للإسمنت والخشب... وكذا مؤسسة توزيع المنتجات الكيماوية، (DIPROCHIM).

أما المنتجات الفلاحية فقد احتكر توزيعها ديوان الفواكه والحبوب للجزائر (OFLA) والذي تم إنشاؤها سنة 1969، والذي تغير اسمها فيما بعد ليصبح (ENAFLA) بداية من سنة 1981.

¹ HOCINE BENISSAD op-cit page 6.

إن ما يمكن الوقوف عنده أن التسويق خلال تلك الفترة لا يمكن فهمه بالشكل المتعارف عليه الآن ، والذي تفرضه مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالسوق من المنافسة بجميع أشكالها ، والمتمثلة في جودة المنتج وتصميمه أوفي طرق التسعير والذي يعتمد فيه مجموعة من الإستراتيجيات، فالتسويق خلال تلك الفترة كانت صياغة جميع أنشطته تعتمد من طرف الدولة وفق التصور الاشتراكي، الذي ينظم شؤون الدولة والمجتمع . والمؤسسات الإنتاجية أو التجارية كانت تنشط وفق ما يملى عليها من أوامر.

II-انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وآثاره على الإستراتيجية التسويقية

لقد خلصت الجزائر إلى ضرورة الاندماج في الاقتصاد العالمي بإعطاء حرية أكثر للمؤسسات الوطنية والدخول الفعلي في اقتصاد السوق ، وذلك بداية من مرحلة استقلالية المؤسسة والتي تلتها فيما بعد الخصوصية ، وقد عرفت الفترة نفسها انهيار المعسكر الاشتراكي ودخول جميع الدول التي تخندق تحت لواء هذا النظام مرحلة الإصلاحات تقريبا منذ سنة 1988، والجزائر لم تكن بمنأى عن هذا التصدع الذي أصاب هذه الدول.

إن هذه العوامل دفعت بالجزائر إلى التعجيل بالإصلاحات الاقتصادية حتى يمكنها الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد من خلال هيئاته الممثلة في صندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة.

II-1 الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة:

لقد أبدت الجزائر سنة 1987 نيتها في الانضمام لنظام التجارة المتعدد الأطراف المتمثل في الاتفاقية العامة حول التعريفية الجمركية (GATT) والتي أصبحت تعرف منذ سنة 1995 بالمنظمة العالمية للتجارة ولقد تم تنصيب سنة 1987 مجموعة العمل القائمة على عملية انضمام الجزائر للاتفاقية العامة حول التجارة والتعريفية الجمركية.¹

وقد شاركت الجزائر في جولة الأورغواي كعضو ملاحظ، ووقعت على القرار النهائي عند اختتام أعمال الجولة.

لكن لأسباب تتعلق بالسياسة الداخلية لم يتم بعثها مع المنظمة إلا في سنة 1996 أي بعد سنة من إنشائها في دورة مراكش شهر جانفي 1995.²

إن دوافع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة كان نتيجة لبعض الأسباب نذكر منها:¹

¹ www. Mincommerce. Gov. Dz. Page موقع وزارة التجارة.

² محفوظ لعشب، المنظمة العالمية للتجارة. ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 ص 45.

1-إنعاش الاقتصاد الوطني: إن انضمام الجزائر لهذه المنظمة قد يترتب عنه ارتفاع حجم وقيمة المبادلات التجارية خاصة بعد ربط التعريفة الجمركية عند حد أقصى وحد أدنى والامتناع عن استعمال القيود الكمية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الواردات من الدول الأعضاء وهو ما يمثل شكلاً من أشكال المنافسة قد يدفع بالمنتجين المحليين بالبحث عن تطوير منتجاتهم وتحسينها من حيث الجودة.

2-تحفيز وتشجيع الاستثمارات: إن هذا مرتبط بنجاح الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر التي انطلقت في أواخر الثمانينيات، وقد قدمت الجزائر عدة مزايا للمستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، وقد تضمن قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 1990 عدة تحفيزات كالمساواة بين المستثمرين الأجانب والمحليين في مجال الامتيازات والإعفاءات الضريبية. وبذلك فانضمام الجزائر إلى هذه المنظمة قد يفتح لها المجال ويمنحها فرصاً أكبر لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

3-مسايرة التجارة العالمية: إن انضمام الجزائر للمنظمة يمكنها من الرفع من صادراتها وتويعها وعدم الاعتماد على قطاع المحروقات الذي يغطي أكثر من 95% من الصادرات الجزائرية، حيث يكون ذلك باستثمار التقنية الضرورية التي توفرها المنظمة. وتمكين خبراء الاقتصاد الجزائريين من التحكم أكثر في آليات التجارة الدولية.

4-الاستفادة من المزايا الممنوحة للدول النامية الأعضاء بالمنظمة: حيث تستفيد الدول النامية من إعفاءات تمس عدة قطاعات منها الفلاحة التي تصل فيه مدة الإعفاء إلى عشر سنوات، وتدابير الصحة والصحة النباتية التي تمس السلع المستوردة ، بالإضافة إلى إجراءات الاستثمار المتصل بالتجارة بحيث يؤجل تطبيق إجراءات الاستثمار المتصل بالتجارة وبأحكام ميزان المدفوعات إلى خمس سنوات ويمكن أن تصل إلى سبعة بطلب من البلد المعني.

ناصر دادي عدون، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة بتصريف دار المحمدية العامة، الجزائر 2003، ص 135-138.

5-مكافحة أشكال الفساد: حيث يمكن انضمام الجزائر للمنظمة من مكافحة الاغراق والقضاء على جميع ظواهر الرشوة والمحسوبية والتمييز، كما يمكن الإدارة من التحرر من مختلف أشكال المساومات والضعفوطات.

6-حماية القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية في المدى المتوسط: من خلال وضع مجموعة من الشروط تمكن من حماية المنتج الوطني.

7-إمكانية فرض شرط استعمال نسبة من السلع المحلية: لإنتاج بعض السلع من طرف مؤسسات أجنبية لمدة تصل إلى ثماني سنوات.

إن طلب الجزائر الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة والاستفادة من هذه الامتيازات تطلب من الجزائر القيام ببعض الإصلاحات السياسية والاقتصادية وتعديل المنظومة القانونية حتى تتطابق مع أسس وقواعد المنظمة العالمية للتجارة.

II-2 -التصحيح الهيكلي

إن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر خلال المراحل السابقة حتى وإن اعتبرت إيجابية إلى حد ما على المستوى الجزئي، أي تحرير المؤسسة من قيود التسيير المركزي ومنها سلطة اتخاذ القرار، إلا أنه على المستوى الكلي ازداد الوضع تدهورا بسبب انخفاض المداخيل والمعتمدة كليا على المحروقات، وارتفاع المديونية الخارجية إذ بلغت 25.72 مليار دولار وبلغت خدمة الديون 82.2% إلى أن تصل 100% مقارنة بالمداخيل السنوية في بداية 1994، وهو ما تطلب اللجوء إلى طلب مساعدة صندوق النقد الدولي لحماية الاقتصاد من الانهيار.

وقد اشتملت وصفة صندوق النقد الدولي الخاصة بسياسة التثبيت الاقتصادي على المحاور

التالية:¹

1- محور الموازنة العامة: حيث نص على ما يلي:

- تخفيض في النفقات التحويلية ذات الطابع الاجتماعي (متعلقة بدعم أسعار السلع ذات الاستهلاك الواسع).
- زيادة أسعار مواد الطاقة،

بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد، دكتوراه دولة: كلية العلوم الاقتصادية¹ وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004 ص 425.

- عدم التزام الدولة بتوظيف المتخرجين الجدد من الجامعات والمعاهد وترك ذلك للعرض والطلب في سوق الشغل،
- عدم دخول الدولة في المجالات الاستثمارية التي يمكن للقطاع الخاص أن يقوم بها.
- رفع فئات بعض الضرائب مع تجميد الأجور والعلاوات للعمال والموظفين.
- التخلص من الدعم الاقتصادي الذي تتحمله الموازنة العامة للدولة.

2- محور متعلق بميزان المدفوعات: ونص على:

- تخفيض القيمة الخارجية للعملة
- تحرير التجارة الخارجية
- إلغاء الرقابة على الصرف

3- محور يتعلق بالسياسة النقدية:

- زيادة أسعار الفائدة الدائنة والمدينة
- وضع حدود عليا للائتمان المصرفي لا يجوز تعديلها خلال فترة تطبيق البرنامج
- إنشاء أسواق مالية وتحرير التعامل فيها

لقد أخذت الجزائر على عاتقها مواصلة مسار الإصلاحات التي انطلق فيها منذ مدة وقد تطلب كما رأينا سلفا اللجوء إلى بعض الهيئات الدولية لطلب مساعدة مواصلة هذه الإصلاحات، حيث تم تسطير برنامج للتصحيح الهيكلي ثم تنفيذه على مرحلتين:

II-2-1- المرحلة الأولى برنامج التصحيح الهيكلي:

وهو برنامج قصير المدى (أبريل 94- مارس 95) متفق عليه مع صندوق النقد الدولي ويهدف إلى إيقاف تراجع النمو الاقتصادي واحتواء ظاهرة التضخم وتحرير التجارة الخارجية وتطبيق سياسات نقدية صارمة مع تخفيف خدمات الديون الخارجية وقد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج تمثلت في:

- (1) استقلالية 5 مؤسسات عمومية وطنية من بين 23 مؤسسة.
- (2) عرض 5 فنادق عمومية للبيع وهذا في إطار برنامج الخصخصة.
- (3) حل 88 مؤسسة عمومية محلية.
- (4) تطهير البنوك التجارية وذلك عن طريق دراسة مالية لحساباتها في آخر عام 1993 وتحديد احتياجاتها من رأس المال.

5) تحرير أسعار المدخولات الزراعية، ومواد البناء ورفع أسعار المواد الغذائية المدعمة، وإنشاء صندوق الضمان للبطالة من أجل التخفيف من الآثار السلبية التي تتسبب فيها الإصلاحات المطبقة.

II-2-2-المرحلة الثانية برنامج التصحيح الهيكلي (أبريل 95 مارس 1998):

لقد اعتبرت نتائج المرحلة الأولى لبرنامج التصحيح الهيكلي إيجابية لتنتقل الجزائر بعدها إلى تطبيق المرحلة الثانية والمتمثلة في:¹

1) **تحرير الأسعار:** قامت الجزائر بتحرير واسع لهياكل الأسعار وحررت النشاط التسويقي والتوزيع كما قلصت كثير من دعمها للأسعار، وأحدثت زيادات ملموسة في أسعار المرافق العامة حيث انتقلت نسبة الأسعار المحررة المتضمنة في مؤشر أسعار الاستهلاك من أقل 10% عام 1990 إلى 90% عام 1995. وقد تضمن البرنامج في هذا المجال إجراءات مضادة للاحتكار من أجل ترقية سوق المنافسة وتشجيع الاستثمارات الخاصة الوطنية في كل المجالات ، مع إلغاء التمييز بين القطاعات العمومية والخاصة في استعمال الموارد.

2) **إصلاحات سعر الصرف:** أصبح سعر الصرف يخضع لعوامل أكثر ليونة من خلال العمل على التحويل التدريجي للدينار في المعاملات الخارجية، وتخفيض العملة الوطنية ليكون في مستوى مقارب لسعر الصرف في السوق الموازية. وقد شهد سعر الصرف تخفيضا قدره 70% ما بين أكتوبر 1990- مارس 1991 حيث انتقل الدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي من 10,47 إلى 17,8 ليصل في السادس الأول من سنة 1994 إلى 35,1 دج ، وتراوح سعر صرف الدينار مقابل الدولار في السنوات الأخيرة ما بين 70 و 80 دينار مقابل دولار واحد، وقد بدأ العمل بسوق الصرف بين البنوك عام 1995.

3) **تحرير التجارة الخارجية:** حيث نص البرنامج على تقليص دور الدولة في حماية الاقتصاد الوطني وتشجيع قطاع الصادرات بتحرير التجارة الخارجية، والتي بدأ العمل بها طبقا لاتفاقية STAND BY المبرمة مع صندوق النقد الدولي في أبريل 1994 ، والتي تضمنت شروط لإتمام الاتفاق على إعادة جدولة ديون الجزائر منها. تحرير التجارة الخارجية إذ أصدر البنك الجزائري في 12 أبريل 94 تعليمة تم على إثرها تحرير الواردات وكل الإجراءات المتعلقة بالاستيراد ، كما رفعت الإجراءات والحوافز في نهاية سنة 1994 وبموجب هذه التعليمة نشأ ما لا يقل عن 7000 مقالة استيراد وتصدير سنة 1997.

بن موسى كمال، مرجع سبق ذكره ص 428.¹

لقد أدى تطبيق هذا البرنامج من المرحلة الثانية إلى تحقيق نتائج¹:

- ❖ ارتفاع في احتياط الصرف من 4,7 مليار دولار سنة 1996/95 إلى 8,9 مليار دولار سنة 1998. وفيما يخص معدل النمو الاقتصادي فقد بلغ الناتج الداخلي الخام الحقيقي 4,3 % ويعود ذلك إلى القطاع الزراعي الذي بلغت قيمته المضافة إلى 21%.
- ❖ وانخفاض فوائد الديون الخارجية لتصل إلى 29,8 % سنة 1997 بعدما كانت 100 % مع بداية 1994.
- ❖ انخفض معدل التضخم من 29 % في سنة 94 إلى 5 % نهاية ديسمبر 1998.

II-3- الخصخصة:

إن الإصلاحات التي باشرتها الجزائر ، تطلب منها القيام بعملية خصخصة المؤسسات العمومية من أجل الدخول الفعلي في اقتصاد السوق، وتحرير النشاط التجاري خصوصا على المستوى الخارجي ، وذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين المؤسسات الخاصة منها أو العمومية وقد جاء الأمر رقم (01- 04) والذي يعرف الخصخصة بأنها: كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية كل رأس مال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة، أو الأشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب لزيادة في الرأسمال. وتسعى الدولة من خلال الخصخصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:²

1. زيادة إيرادات الدولة من الموارد المالية.
2. فتح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكم الحكومة في النشاط الاقتصادي العام، أي الانسحاب التدريجي من ميادين الإنتاج باستثناء البعض منها ذات الأهمية الحيوية والإستراتيجية، والتركيز على وظيفتي مراقبة السوق وتنظيمه.
3. تخلي الدولة عن المؤسسات العاجزة أو ذات المردودية الضعيفة.
4. زيادة فرص الاستثمار أمام رؤوس الأموال المتداولة خارج القنوات الرسمية للاقتصاد الوطني.
5. تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إزاحة الحواجز البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص 127.

² بوكميش لعللي، مرجع سبق ذكره ص 20.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذه الأهداف تساهم في تنشيط وتفعيل سوق المال من خلال لجوء بعض المؤسسات إلى فتح جزء من رأسمالها وبيعها في شكل أسهم أو سندات، وهو ما يعني تحييد دور الدولة في مساعدة هذه المؤسسات ومساهمتها في رفع رأسمالها، وبالتالي خفض العجز المالي للحكومة من خلال تخصيصها سنويا غلاف مالي لدعم هذه المؤسسات.

إن انفتاح الدولة على القطاع الخاص في مجال التنمية أعطى نتائج تعتبر إيجابية في ظرف وجيز كما نراه في الجدول التالي:

جدول رقم (06) حصة القطاع الخاص في القيمة المضافة

القطاع	1994	2000
الفلاحة	%99.1	%99.6
المحروقات	%0.4	%5
الصناعة	%16.5	%33.6
البناء	%60.7	%68
النقل والاتصال	%54	%72.8
تجارة الاستيراد	%0	%60
تجارة التجزئة	%84.2	%97
الخدمات	%85.3	%89
المجموع خارج المحروقات	%64.8	%76.6
المجموع يتضمن المحروقات	%46.6	%52

Source : BENYAHIA Farid : L'Impact de l'adhésion de l'Algérien à L'OMC,page :41

II-4- مسار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

لقد تقدمت الجزائر بطلب الانضمام للغات سنة 1987 كما ذكرنا سابقا، وبعد إنشاء المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 تم الاتفاق بين الجزائر والأعضاء في الغات على إنشاء لجنة مشتركة تتكفل بتحويل ملف التعاقد من الغات إلى المنظمة.

وقد اتبعت الجزائر الإجراءات المعمول بها للانضمام والمتمثلة في:¹

¹ موقع وزارة التجارة - ص مسار انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

تقديم مذكرة حول نظام التجارة الخارجية، حيث قامت لجنة وزارية مشتركة سنة 1995 بصياغة مذكرة حول التجارة الخارجية ووزعت على الدول الأعضاء سنة 1996. وعلى اثر هذه المذكرة تم طرح حوالي 500 سؤال من طرف الدول الأعضاء كان النصيب الأكبر منها من طرف الولايات المتحدة الأمريكية ب 170 سؤال ودول الاتحاد الأوروبي ب 124 سؤال.

تمت صياغة مشاريع الأجوبة وقدمت لمجلس الحكومة الذي صادق عليها خلال سنة 1997، حيث تم على أساس هذه الأجوبة عقد أول اجتماع لفوج العمل المكلف بانضمام الجزائر يومي 22 و 23 أبريل 1998، ويعد تقييم الأجوبة والتي اعتبرت ناضجة من قبل فوج العمل. طلب من الجزائر تقديم عروض أولية حول التعريفية وتجارة الخدمات.

حيث مثل الجزائر في هذه الجلسة وفد مهم يقوده وزير التجارة، وقد طالبت الجزائر الاستفادة من الوضعية الممنوحة للدول النامية في حالة انضمامها إلى المنظمة. حيث تسمح لها هذه الوضعية من أخذ بعض الإجراءات لحماية الاقتصاد الوطني في المرحلة الانتقالية وقبل الانفتاح الكلي للسوق، وقد جاء في تصريح وزير التجارة بأنه من الضروري حماية منتجاتنا و الحقيقة الموجودة أمامنا أن المؤسسة العمومية الجزائرية تتعرض لمنافسة قاسية وغير نزيهة مثل التي تتلقاها من مؤسسات الدول المتقدمة.

إن الجزائر ملزمة باحترام إجراءات المنظمة العالمية للتجارة لكن الأمر يتطلب فقط الدفاع عن بعض القطاعات المهمة لتنمية الاقتصاد الوطني لا سيما في الفلاحة والصناعة مع مهلة إعفاء¹. وقد شهد الملف الجزائري ركود لينبعث من جديد بعد الانتخابات الرئاسية، حيث في شهر أوت 2001 شدّد رئيس الجمهورية على تنشيط المفاوضات، ومن أجل ذلك أنشأ رئيس الحكومة وحدة مركزية مكلفة بتنسيق المفاوضات بالمقرّر رقم 006 المؤرخ في 14 جويلية 2001 برئاسة وزير التجارة، وتتكون من ممثلي الوزارات ذات العلاقة بالملف كالمشؤون الخارجية والمالية والعدل... الخ.² حيث تمّ مراجعة مذكرة التجارة الخارجية للجزائر وأرسلت نسخة منها إلى أمانة المنظمة في جويلية 2001 ليتم تشكيل هيكل تنظيمي جديد لمتابعة ومعاينة مسار الانضمام.

حيث تمّ عقد الاجتماع الثاني لفوج العمل في 07 فيفري 2002 وتقديم العروض الأولية لأمانة المنظمة يوم 28 فيفري 2002 والمعلومات الإضافية أرسلت في مارس 2002، وقد تعهدت الجزائر بإعداد برنامج واسع للتحويلات القانونية والتنظيمية تمسّ المسائل التالية:³

¹ BENYAHIA Farid, L'impact de l'adhésion de l'Algérie a l'organisation mondiale du commerce, dar el houa ain m'lila- Algérie -2006 page 22.

² محفوظ لعشب، مرجع سبق ذكره، ص:46.

³ www. Mincommerce.gov.dz.

- حقوق الملكية الفكرية.
- الأتاوات الجمركية.
- الحواجز التقنية للتجارة.
- الوسائل القانونية للحماية التجارية.
- إجراءات محاربة الغش والقرصنة.

وقد صرح وزير التجارة السيد/ الهاشمي جعبوب في لقاء مع جريدة ¹ « Liberté-économie »، حول تعديل القوانين الجمركية "يعد تعزيز قوانيننا الجمركية منذ سنة 2001 أكبر مكسب لمسعانا ومسعى المتعاملين الاقتصاديين، حيث تحظى الجزائر في هذا الصدد وبدون مبالغة بالكثير من الاحترام من قبل المتعاملين الأجانب لأننا عززنا قوانيننا الجمركية، وتعد من بين الدول القلائل التي لا تتدخل في القوانين الجمركية أثناء دراسة قانون المالية. أي عكس بعض الدول التي اعتادت تغيير تعريفاتها الجمركية بواسطة مراسيم تنفيذية بسيطة".

وقد تمّ تقديم برنامج إضافي في نوفمبر 2004 حيث تشكل هذا الإجراء من 36 نص قانوني، 17 منه متعلّق بحقوق الملكية الفكرية سمح بتحقيق أهم التحويلات القانونية بغرض توفير جو أكثر ملائمة للاستثمار، الإنتاج، التوزيع، تبادل السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية وعلى الخصوص أدى إلى رفع نظام التجارة الخارجي الجزائري إلى مستوى ما هو معمول به دولياً.

لقد أجرى فوج العمل المكلف بمسار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة تسعة اجتماعات، حيث طُرح خلالها حوالي 1500 سؤال وطلب توضيحات بجنيف في 21 أكتوبر 2005. قدمت الجزائر عروضها الأخيرة في جانفي 2005 وسمحت بالإمضاء على 4 اتفاقيات ثنائية وكذا تقدماً كبيراً في المفاوضات مع عدد من الدول.

رغم وصول مسار انضمام الجزائر للمرحلة النهائية بعد تسعة اجتماعات إلا أنّ بعض المسائل المطروحة في المذكرة سيتم مراجعتها في الاجتماع المقبل لفوج العمل خصوصاً فيما يتعلق برخص الاستيراد وعلى الخصوص تجارة الأدوية وكذا بعض الإجراءات المتعلقة بتجارة السلع والصلع الصناعية التي لا تزال رهن المفاوضات.

ومن بين المسائل العشرة التي ذكرها وزير التجارة والتي تعد محل خلاف هي:

- مسألة الأسعار الداخلية للغاز حيث اعتبرت أنّ الجزائر تدعم صناعتها بطريقة غير مباشرة عبر تخفيض أسعار الغاز وهو ما رفضته الجزائر باعتبار أنّ الغاز غير مكلف في الجزائر ولا يمكن مقارنته بسعر الغاز في أوروبا.

¹ www.Mincommerce.gov.dz.

- فتح قطاع الخدمات وكان رد الطرف الجزائري أننا في الوقت الحالي غير مستعدين لفتح القطاع للخوادم ولا نريد التسرع لأنه سنأتي مسألة فتح القطاع تدريجياً. وتحتاج الجزائر إلى مرحلة انتقالية بشأن هذه المرحلة التي لا تتعارض وقواعد المنظمة، في انتظار برمجة الدورة العاشرة لإثارة هذه المسائل وإيجاد أرضية مشتركة للتفاهم.

II-5 - انعكاسات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة:

إن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة قد حسم فيها وما هي إلا مسألة وقت قصير من أجل تسوية بعض النقاط العالقة والتوقيع النهائي لتصبح الجزائر عضواً في المنظمة. وقد بدأ الدخول الفعلي منذ أن تقدمت الجزائر بطلب الانضمام وإجراء المفاوضات من أول جولة، ومنذ ذلك الحين وهي تكيف في منظومتها القانونية ووضع تشريعات متطابقة مع أهداف المنظمة سواء ما تعلق منها بالاستثمار والمنافسة وإصلاح الاقتصاد الوطني بصفة عامة من مؤسسات وتجارة خارجية... الخ. ومن هنا يمكن أن نتساءل عن الانعكاسات المترتبة والمحملة لانضمام الجزائر للمنظمة؟

II-5-1- انعكاساتها على المجال الصناعي:

منذ أن تقدمت الجزائر بطلب انضمامها للغات (GATT) سنة 87 وهي تقوم بإصلاحات على المؤسسات الصناعية، فمن استقلالية المؤسسات التي انطلقت فيها سنة 1988 إلى خصوصية المؤسسات العمومية وإصدار قانون الاستثمار. إن هذه الإجراءات التي باشرتها الجزائر قد تولد عنها آثار إيجابية وأخرى سلبية.

أ- الآثار الإيجابية:

إن انسحاب الدولة من المجال الاقتصادي وكذا تحرير التجارة الخارجية يشكل عامل إيجابي من أجل دفع المؤسسات الجزائرية لجو المنافسة فيما بينها أو فيما بينها وبين المؤسسات الأجنبية من خلال:

☒ الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج.

☒ الاستفادة من الوسائل التكنولوجية في مجال الإنتاج.

☒ تحسين جودة المنتج.

- ✗ إمكانية النفاذ للأسواق الخارجية من خلال تحرير التجارة الخارجية.
- ✗ تحقيق النمو في مجال الصناعة والتقليل من حدة البطالة.

كما أن الجزائر يمكنها أن تستفيد من بعض الإجراءات لحماية اقتصادها خصوصاً في بعض القطاعات الإستراتيجية من خلال منحها مهلة للنهوض بهذه القطاعات ، وذلك من خلال الحق في المعاملة المتميزة والتفضيلية التي تستفاد منها الدول النامية.

ب- الآثار السلبية:

إنّ انضمام الجزائر للمنظمة يفقدها حماية الاقتصاد الوطني باستثناء بعض القطاعات في المرحلة الأولى التي يتم الاتفاق عليها وفقدان الحماية يكون من خلال خفض التعريفة الجمركية، وهو ما يؤدي إلى دخول السلع الأجنبية للسوق الوطنية بأسعار قد لا تستطيع المؤسسات الوطنية منافستها، خصوصاً إذا علمنا بأن المنتج الوطني يتميز بضعف الجودة وعدم القدرة على منافسة السلع الأجنبية، وهو ما تفسره نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث لا تتجاوز نسبة 3%، ويعود ذلك إلى:

- ☀ ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- ☀ عدم تجديد الوسائل التكنولوجية الإنتاجية.
- ☀ نقص في مجال الخبرة والتكامل مع أشكال المنافسة، بحكم نظام التسيير المطبق في هذه المؤسسات إلى وقت قريب.

إن ضعف المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها على تلبية حاجيات المستهلك قد يؤدي إلى إغراق الأسواق الوطنية بالسلع الأجنبية، ومن ثمّ تخوف المستثمرين المحليين من المجازفة في الاستثمار لإنتاج سلع مماثلة قد لا تلقى صدى إيجابي من طرف المستهلك الذي ألف استهلاك السلع المستوردة. غلق المؤسسات الذي باشرت الدولة في اصلاحها بحجة عدم قدرة هذه المؤسسات على مسايرة الإصلاحات واعتمادها على إعانات الدولة. وهو ما يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة.

II-5-2 انعكاساتها على قطاع الخدمات:

إن قطاع الخدمات أصبح من ضمن أولويات الدول المتقدمة لما يدره من أرباح على البلد والخزينة العمومية على الخصوص ، لأنه لا يتطلب استثمارات ضخمة كالتالي يعرفه

القطاع الصناعي، وهو ما يدفع بكثير من المستثمرين بتفضيله، وقد يكون هذا هو المنطلق الذي تحفظت الجزائر في فتحه كلياً أمام الخواص للاستثمار فيه. كما ذكرناه آنفاً على لسان وزير التجارة الهاشمي جعوب.

وقد شهدت السوق الجزائرية تنامي بعض الخدمات كالخدمات البنكية BNP Paribas، بنك البركة، سوسيتي جنرال.... وغيرهم. وذلك بعد صدور القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض¹، والذي ينص في بعض قوانينه على:

- ✓ وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي.
- ✓ عدم التفرقة بين المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص في ميداني القرض والنقد.
- ✓ ترقية الاستثمار الأجنبي.

وإلى جانب الخدمات البنكية هناك بعض المجالات مثل الاتصال والنقل.

أ- الآثار الإيجابية:

إنّ تعدّد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى زيادة عامل المنافسة سواءً من حيث الأسعار أو جودة الخدمات. استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرة تسيير المؤسسات الخدمية الأجنبية.

ب- الآثار السلبية:

إنّ القطاع الخدمي غير منتج للثروة التي تدخل مثلاً في بعض الصناعات، فهو يقدم خدمات غير ملموسة تعود عليه بأرباح كبيرة تحول إلى الخارج بالعملة الصعبة، وهو ما يضر بالاقتصاد الوطني.

- غياب مؤسسات متخصصة في بعض الخدمات وهو ما يسمح بدخول مؤسسات أجنبية معروفة دولياً وغزوها للسوق الوطنية.
- عدم قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة جراء الخبرة المكتسبة للمؤسسات الأجنبية.

محفوظ لعشيب، مرجع سبق ذكره، ص.119.¹

ويمكن ذكر كمثال على ذلك في مجال الطرود البريدية بين مؤسّسة DHL العالمية وخدمات البريد السريع (EMS) التابعة لبريد الجزائر، حيث يوجد فرق شاسع في الإمكانيات المتوفرة لدى كل من المؤسّستين. وكذا سرعة إيصال الطرود والتي تتميز به DHL.

II-5-3 انعكاساتها على المنتجات الزراعية:

لقد حظيت المنتجات الزراعية باهتمام كبير في مجال المفاوضات بين الدول الأعضاء للمنظمة، جراء الخلافات التي ظهرت بين بعض الدول مثل الخلاف الذي عرفته دول الاتحاد الأوروبي مع الولايات المتحدة الأمريكية كما ذكرنا في الفصل الثاني، والمتمثل على الخصوص في أشكال الدعم المقدم من طرف الدولة.

إنّ المنتج الزراعي في الجزائر هو منتج موسمي أي يعتمد على التغيرات المناخية وقد أدى إلى ضعف المحصول، وكذا تعرضه لبعض الهزات جراء الجفاف أو التقلبات المناخية بصفة عامة وهو ما دفع بالدولة للتدخل من خلال تقديم دعم للفلاحين مثل تخفيض تكاليف الكهرباء لفلاحي الجنوب.

إنّ الجزائر وفي حالة انضمامها قد تستفيد من مدة 10 سنوات بدل من 06 الممنوحة للدول المتقدمة بتخفيض الدعم الداخلي ودعم الصادرات.

ومن بين الآثار السلبية المترتبة في حالة رفع الدعم هو ارتفاع أسعار المنتجات الزراعية. وبحكم أن الجزائر تعاني من ضعف المحصول الزراعي فاللجوء إلى الاستيراد لتغطية العجز يعتبر ضرورة حتمية، وهو ما قد يضر بالمزارعين المحليين تحديد أسعار منتجاتهم الزراعية.

III- اتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني للتكتلات الاقتصادية كإحدى عوامل المحيط الدولي، وسنخص هنا الاتحاد الأوروبي لما له من علاقة مميزة بالاقتصاد الجزائري وذلك نتيجة مجموعة من العوامل ساهمت في ترقية هذا التعاون إلى اتفاق شراكة بين الطرفين، ويمكن تحديد هذه العوامل في:

1- تواجد الجزائر جغرافياً في الضفة المقابلة للبحر الأبيض المتوسط لمجموعة دول أوروبا كفرنسا، إيطاليا، إسبانيا.

2- العامل التاريخي بحكم أنّ الجزائر كانت مستعمرة من طرف فرنسا، حيث نتج عن اتفاقية إيفيان بعض الجوانب التي تطبع العلاقة بين الجزائر وفرنسا خصوصاً في الإعانات التي

يقدمها الجانب الفرنسي. وذلك امتداداً لعقد روما* عندما كانت الجزائر مستعمرة، حيث أبقى العقد في مادته 227 على بعض الإجراءات المتمثلة فيما يلي:¹

أ- إجراءات متعلقة بتنقل السلع.

ب- إجراءات متعلقة بالفلاحة.

ج- إجراءات متعلقة بحرية تنقل الخدمات.

د- إجراءات متعلقة بقواعد المنافسة.

هـ- إجراءات متعلقة بالمؤسّسات.

وبعد الاستقلال واصلت الجزائر استفادتها من عهد روما حيث أبلغت المجموعة الاقتصادية الأوروبية « CEE » برسالة طلبت فيها مواصلة العمل مؤقتاً بالمادة 227 وقد وافق الطرف الأوروبي على هذا الطلب.

3- حجم المبادلات التجارية بين الطرفين حيث يعتبر الطرف الأوروبي كأهم زبون للجزائر في مجال الطاقة واعتبرت فرنسا أكبر زبون بحكم أنها كانت تستغل حقول النفط بواسطة شركاتها قبل أن يشملها التأميم. وفي المقابل تعتبر الجزائر كأهم زبون لدول الاتحاد الأوروبي.

هذه مجموعة من العوامل دفعت بالطرفين إلى الدخول في سلسلة من المفاوضات والتوقيع على مجموعة من الاتفاقات وترقيتها إلى اتفاق شراكة بما يضمن لكل طرف الحفاظ على حقوقه وحماية اقتصاده.

III-1- اتفاقية التعاون بين الجزائر والمجموعة الأوروبية سنة 1976:

لقد تأخرت الجزائر في التوقيع على اتفاقية التعاون مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية مقارنة بدول الجوار، تونس والمغرب، اللتان وقعتا عليها سنة 1969 وانتظرت الجزائر إلى غاية 1976 لتوقع على هذه الاتفاقية والتي تضمنت ثلاثة مجالات مهمة:²

- التعاون التجاري.
- التعاون الاقتصادي.
- التعاون التقني والمالي.

* توقيع عقد روما بتاريخ 25 مارس 1957.

¹ Otmane BEKENNICHE. La coopération entre l'union Européenne et l'Algérie. L'accord d'association. OPU.2006.P.15.

² Otmane BEKENNICHE. Op.cit.P.33.

ففي مجال التعاون التجاري منحت المجموعة الاقتصادية بعض الامتيازات حيث تستفيد كل المنتجات الفلاحية من تخفيض في الحقوق الجمركية يتراوح ما بين 20% و 100%. كما تمّ تحديد سقف سنوي لدخول بعض المنتجات، وفي حالة تجاوز هذا السقف يعاد فرض الحقوق الجمركية. ويمكن قراءة النتائج المحقّقة من خلال هذا الاتفاق ضمن الجدولين التاليين المتعلقين بصادرات وواردات الجزائر من وإلى الاتحاد الأوروبي.

جدول (07): واردات الجزائر من الاتحاد الأوروبي

الوحدة بمليون دولار

1992	1991	1990	1989	1985	المنتجات
2 121	1 868	2 125	2 892	2 142	المنتجات الغذائية والحيوانية
38	17	12	26	13	المشروبات والتبغ
331	280	507	530	419	المواد الأولية غير قابلة للاستهلاك (المأكولات) بإعداد المحروقات
124	249	109	127	180	المواد المماثلة
293	118	169	319	306	زيوت وشحوم حيوانية ونباتية
926	710	800	1 121	751	منتجات الصناعات الكيماوية
1 856	1 606	1 951	1 599	2 307	المنتجات النهائية المصنفة مواد أولية
2 652	2 431	2 832	2 361	3 267	آلات وتجهيزات النقل
303	402	229	207	390	مختلف المنتجات المصنعة
5	0	2	5	2	منتجات أخرى
8 648	7 683	9 736	9 187	9 813	المجموع

جدول (08): صادرات الجزائر إلى الاتحاد الأوروبي

الوحدة بمليون دولار

1992	1991	1990	1989	1985	المنتجات
74	33	26	8	10	المنتجات الغذائية والحيوانية
37	21	23	26	16	المشروبات والتبغ
32	42	19	23	33	المواد الأولية غير قابلة للاستهلاك (المأكولات) بإعداد المحروقات
10 675	11 423	10 623	8 554	9 898	المحروقات، الشحوم والمواد المماثلة
0.1	0	0.2	0.3	-	زيوت وشحوم حيوانية ونباتية
156	76	69	88	102	منتجات الصناعات الكيماوية
84	107	145	115	36	المنتجات النهائية المصنفة مواد أولية
9	78	94	115	23	آلات وتجهيزات النقل
17.9	9.1	11.3	19.5	2	مختلف المنتجات المصنعة
0	0	0	0	0	منتجات أخرى
11 137	11 790	11 011	8 949	10 149	المجموع

مصدر الجدولين: Otmane BEKENNICHE, op.cit.P.39.

إن هذه الاتفاقية مهدت الطريق بين الطرفين للدخول في مفاوضات جادة تهدف إلى توثيق الشراكة والتطلع إلى انتشار منطقة تبادل حرة. وقد جرت هذه المفاوضات تارة في إطار جماعي جهوي مثل ندوة برشلونة لإقامة شراكة أورو متوسطة ، أو حتى في إطار 5+5 أوفي إطار أحادي والذي أفضى إلى التوقيع على اتفاق شراكة بين الطرف الجزائري والاتحاد الأوروبي وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً.

III-2- الندوة الأورو متوسطة لبرشلونة:

لقد انطلقت الفكرة عند اختتام الاجتماع الأوربي المنعقد في برشلونة في جوان 1992 وفي الاجتماع الثاني المنعقد بعد سنتين في كورفو (CORFOU) جوان 1994 من أجل تقييم السياسة العامة للاتحاد الأوربي في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط ، حيث كانت الانطلاقة تشتمل دول خارج الاتحاد الأوربي والمتمثلة في الدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط. وقبل انعقاد ندوة برشلونة دخل الطرف الجزائري في مفاوضات بدأت في جوان 1994 وانتهت في فيفري 1996 ، تخللت هذه الفترة أربع جولات سمحت بتبادل المعلومات ودراسة أفاق تطوير العلاقات

بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ضمن الشراكة الأورو متوسطية تضمنته المصادقة على إعلان برشلونة.¹

وقد انعقدت الندوة الأورو متوسطية لبرشلونة في الفترة ما بين (26 إلى 28 نوفمبر 1995) حيث جمعت خمسة عشر (15) وزير خارجية دول الاتحاد الأوروبي وإحدى عشر (11) نظرائهم لدول البحر الأبيض المتوسط.²

وقد تناولت الندوة ثلاثة نقاط مهمة:

1. دعم التحول الاقتصادي،
 2. دعم أحسن للتوازن الاقتصادي - الاجتماعي،
 3. دعم الاندماج الجهوي.
- وكل نقطة من هذه النقاط الثلاثة جاءت مفصلة كما يلي:

أ- دعم التحول الاقتصادي:

1. إنشاء منطقة للتبادل الحر أورو متوسطية،
2. ديناميكية القطاع الخاص وعصرنه القطاع الصناعي ،
3. دفع الاستثمارات الخاصة الأوروبية في هذه الدول،
4. تأهيل الهياكل القاعدية الاقتصادية والاجتماعية.

ب- دعم أحسن للتوازن الاقتصادي - الاجتماعي:

1. تحسين الخدمات الاجتماعية، على الخصوص في الوسط الحضري،
2. التنمية المتجانسة وإدماج العالم الريفي،
3. تقوية التعاون في مجال الصيد،
4. حماية البيئة،
5. إلزامية المؤسسات المدنية لخدمة التنمية،
6. التنمية الاندماجية للموارد البشرية على الخصوص التربية والتكوين المهني،
7. تقوية الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان،
8. دعم التبادل الثقافي،

ياسين جبار، الشراكة الأورو متوسطية واقع وآفاق - إشارة لحالة الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير - كلية العلوم¹
الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر - السنة الجامعية 2006/2007 صفحة 30.

² OTMANE BEKENNICHE-op cit page 143.

9. التعاون والمساعدة التقنية من أجل الحد من الهجرة غير الشرعية وتهريب المخدرات وكذلك الإرهاب والجريمة العالمية.

ج- دعم الاندماج الجهوي:

1. وضع هياكل للتعاون الجهوي
2. المساهمة في تحويل الهياكل الاقتصادية الضرورية في التبادل الجهوي، وعلى الخصوص في مجال النقل والاتصال والطاقة

وبعد مراحل من المفاوضات المرطونية جمعت الطرف الجزائري بالطرف الأوربي، تم التوقيع الرسمي على اتفاق شراكة بين الجزائر ودول الاتحاد الأوربي بفالونسيا يوم 22 أفريل سنة 2002 وقد تم التصديق عليه بمرسوم رئاسي رقم 05-159 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1426 الموافق لـ 27 أفريل سنة 2005.¹

ومن بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا الاتفاق بين الطرفين كما جاء في ديباجة الجريدة الرسمية بتصرف:

- توطيد الروابط التاريخية وإقامة علاقات دائمة تركز على المعاملة بالمثل والتضامن والشراكة والتنمية المشتركة
- إزالة الفوارق وتقريب مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجموعة وللجزائر
- إقامة التشاور السياسي وتعميقه حول المسائل الثنائية والدولية ذات الاهتمام المشترك
- تحقيق الاستقرار والتبادل الحر مع احترام الحقوق والالتزامات الناتجة عن الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة- الجات المنبثقة عن دورة الاوروغواي
- تشجيع الاندماج المغاربي بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة المغاربية وبين هذه الأخيرة ودول الاتحاد الأوربي

وقد جاء هذا الاتفاق مقسم إلى تسعة (9) أبواب تحتوي في مجموعها على 110 مادة إضافة إلى 06 ملاحق و 07 بروتوكولات وتتمثل هذه الأبواب في:

(1) الحوار السياسي

(2) التنقل الحر للسلع

الجريدة الرسمية، العدد 31- المؤرخة في 30 أفريل 2005 ، ص 03.¹

- 3) تجارة الخدمات
- 4) المدفوعات ورؤوس الأموال والمنافسة وأحكام اقتصادية أخرى
- 5) التعاون الاقتصادي
- 6) التعاون الاجتماعي والثقافي
- 7) التعاون المالي
- 8) التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية
- 9) الأحكام المؤسساتية العامة والختامية

لقد جاءت أبواب هذا الاتفاق مكملة لبعضها البعض إلا أننا سنخصص منها تلك التي لها علاقة بدراستنا هاته.

أ) - **التنقل الحر للسلع**: يهدف هذا الاتفاق إلى إنشاء منطقة للتبادل الحر بين المجموعة الأوروبية والجزائر، وقد سطر لها فترة انتقالية تمتد إلى 12 سنة كأقصى حد اعتباراً من تاريخ دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ (2005)، وبغرض تحقيق ذلك فقد تم الاتفاق على مجموعة من الأحكام والتي تدخل ضمن الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة لسنة 1994 وغيرها من الاتفاقيات المتعددة الأطراف حول تجارة السلع الملحقة بالاتفاق المؤسس للمنظمة العالمية للتجارة. حيث يتم الإلغاء التدريجي للحقوق الجمركية والرسوم على مجموعة من المنتجات تم حصرها في الملحق رقم (02) من هذا الاتفاق، مع تخصيص مهلة أولية لبداية تخفيض الرسوم قدرت بسنتين، ليبدأ معها التخفيض التنازلي بداية من 80% ثم 70% وهكذا... وبعد مضي إحدى عشرة سنة من دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ يتم تخفيض كل حق وكل رسم إلى 2% من الحق القاعدي، وبعد مضي السنة الثانية عشر من دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ يتم إلغاء كل الحقوق المتبقية، أما فيما يخص المنتجات الزراعية ومنتجات الصيد البحري والمنتجات الزراعية المحولة ونظراً لحساسيتها في المفاوضات سواء بين الطرف الأوروبي والجزائر، وبين الطرف الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية والتي شكلت أزمة في المفاوضات بين الطرفين كما ذكرناه أنفاً خلال دورة الأورغواي، ولذلك تم تخصيص لها فصل ثاني من هذا الباب تحكمها مجموعة من البروتوكولات الملحقة من 01 إلى 05 وقد جاءت المادة 15 فيما يتعلق بهذه المنتجات.

" في أجل مدته خمس سنوات اعتبارا من دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ ، تقوم المجموعة والجزائر بالنظر في الوضعية قصد تحديد تدابير التحرير الواجب تنفيذها من طرف المجموعة والجزائر بعد السنة السادسة الموالية لدخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ"¹

(ب)- **تجارة الخدمات:** حيث نص الاتفاق على ضرورة منح المجموعة الأوروبية ودولها للممولين بالخدمات الجزائريين معاملة لا تقل رعاية عن تلك التي يخص بها الممولين بالخدمات المماثلة وفقا لقائمة الالتزامات الخاصة للمجموعة الأوروبية ودولها الأعضاء. وفي المقابل تمنح الجزائر للممولين بالخدمات التابعة للمجموعة الأوروبية معاملة لا تقل رعاية عن تلك التي تمنحها لشركات البلدان الأخرى . ومن ضمن الخدمات التي تم التفصيل فيها هي النقل .

(ج)- **المدفوعات ورؤوس الأموال والمنافسة وأحكام اقتصادية أخرى:** فيما يخص المدفوعات ورؤوس الأموال ، فقد نص الاتفاق على ضمان التداول الحر لرؤوس الأموال الخاصة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر ، والتي تم في شركات أنشئت وفقا للتشريع الساري وكذا تصفية نتائج هذه الاستثمارات وكل فائدة تنجم عنها وإعادتها إلى الوطن مع تشاور الطرفين والتعاون لتوفير الظروف الضرورية قصد تسهيل تداول رؤوس الأموال بين الطرفين والتوصل إلى تحريره التام. أما فيما يخص المنافسة ، فقد نص الاتفاق على ضرورة توفير الظروف الملائمة من أجل أن تكون المنافسة حرة ونزيهة بين المؤسسات ، مع ضمان الطرفين الحماية الملائمة والفعالية لحقوق الملكية الفكرية والصناعية والتجارية.

(د)- **التعاون الاقتصادي:** في هذا المجال ، تعهد الطرفان على تعزيز التعاون الاقتصادي بما يخدم المصلحة المشتركة في إطار الشراكة ، ومنه فإن هذا التعاون يهدف إلى تدعيم عمل الجزائر في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة ، حيث يعطي الأولوية للقطاعات الكفيلة بتسهيل تقريب اقتصاد الجزائر واقتصاد المجموعة والتي تحقق النمو وتخلق مناصب شغل، وكذا تنمية التبادل وتنويع الصادرات الجزائرية، ويتم تحقيق هذا التعاون من خلال:²

❖ تبادل المعلومات.

❖ المساعدة التقنية والإدارية والتنظيمية.

¹ الجريدة الرسمية- مرجع سبق ذكره ص 07.

² لمزيد من التفصيل أنظر الملحق للجريدة الرسمية من ص 16 - 20.

- ❖ أعمال دعم الشراكة والاستثمار المباشر من طرف المتعاملين لا سيما الخواص منهم وكذا دعم برامج الخصوصية.
- ❖ دعم التعاون الجهوي بما يضمن التكامل الاقتصادي.
- ❖ تعزيز قدرات البحث العلمي في الجزائر.
- ❖ تحفيز الابتكارات التكنولوجية وتحويل التكنولوجيا الجديدة تنفيذ مشاريع البحث وتمييتها.

وفي مجال التعاون الصناعي فإنه يهدف إلى تحقيق:

- ☒ تشجيع التعاون المباشر بين المتعاملين الاقتصاديين لكلا الطرفين.
 - ☒ دعم الجهود الراغبة إلى تحديث وإعادة هيكلة الصناعة بما فيها الصناعة الغذائية الزراعية لكلا القطاعات العام والخاص.
 - ☒ تشجيع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ☒ مرافقة إعادة هيكلة القطاع الصناعي وبرنامج التأهيل بهدف إنشاء منطقة تبادل حر من أجل تحسين قابلية المنتجات للمنافسة.
 - ☒ المساهمة في تنمية تصدير المنتجات الجزائرية المصنعة.
- وفي هذا الإطار أي فيما يخص إعادة هيكلة القطاع الصناعي وبرنامج التأهيل، فقد خص الاتحاد الأوروبي برنامج ميديا MEDA إعمادات مالية لفائدة الجزائر من أجل تأهيل المؤسسات. وقد قسم هذا البرنامج إلى ميديا 1 وميديا 2.

(1) - ميديا 1: حيث يشمل الفترة ما بين 1996 - 1999 بمبلغ مالي قدر بـ 164 مليون أورو - القسط الأكبر منها والمتمثل في 125 مليون أورو خصص لدعم إعادة الهيكلة.

(2) - ميديا 2: شمل الفترة من سنة 2000 - 2006 باعتماد مالي بلغ 232.8 مليون أورو.¹ وقد جاءت المادة (54) لاتفاق الشراكة والمتعلقة بترقية وحماية الاستثمارات حيث يهدف ذلك إلى:²

- وضع إجراءات منسقة ومبسطة وآليات للاستثمار المشترك
- وضع إطار قانوني يشجع الاستثمار وإبرام اتفاقات لتفادي الازدواج الضريبي
- المساعدة التقنية لأعمال ترقية الاستثمارات الوطنية والأجنبية

¹ BENYAHIA FARID -op cit-page 39-40.

² الجريدة الرسمية مرجع سبق ذكره ص 17.

ولم يغفل الاتفاق جانب مهم في مجال الصناعة والتمثل في معايير الجودة وتوحيد مقاييس المطابقة ، بحيث لا يمكن أن نتصور أن تقبل الجزائر الدخول للأسواق الخارجية دون أن تكون منتجاتها غير مطابقة لمعايير الجودة الدولية، ومن هنا فالتعاون في هذا المجال يتحقق عن طريق:

- تشجيع استخدام المقاييس الأوروبية والإجراءات التقنية لتقويم المطابقة.
- التعاون في مجال تسيير النوعية.
- دعم الهياكل الجزائرية المكلفة بتوحيد المقاييس بالنوعية والملكية الفكرية و الصناعة والتجارة.

وفي مجال الإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية فقد نص الاتفاق على التوجه نحو التحوار حول مختلف أشكال مجتمع الإعلام بما في ذلك السياسة المتبعة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- نشر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية المتقدمة بما في ذلك عبر الأقمار الصناعية.
- ربط وتفعيل شبكات وخدمات التلماتيك الخاصة بالمجموعة والجزائر فيما بينها.
- تحفيز وتنفيذ مشاريع بحث تنمية تكنولوجية أو صناعية مشتركة في مجال تكنولوجيات الإعلام الجديدة والاتصالات ومجتمع الإعلام.

وفي الأخير جاء الباب التاسع بالأحكام المؤسسية العامة والختامية حول تشكيل مجلس الشراكة ، والذي يتكون من أعضاء من مجلس الاتحاد الأوربي ومن أعضاء من لجنة المجموعات الأوروبية من جهة ومن أعضاء من حكومة الجزائر من جهة أخرى، وتمارس مهام رئاسة المجلس بالتناوب من طرف عضو من مجلس الاتحاد الأوربي وعضو من حكومة الجزائر حسب الكيفيات التي ستحدد في النظام الداخلي.

ويتمتع مجلس الشراكة بسلطة القرار، حيث تعتبر القرارات المتخذة ملزمة للطرفين إذ يستوجب عليها اتخاذ التدابير الضرورية لتنفيذها.

إن هذا الاتفاق يبرم لمدة غير محددة، ويمكن لأي طرف إنهاء هذا الاتفاق بإشعار الطرف الآخر عن نيته بذلك وينتهي العمل به بعد ستة أشهر من تاريخ الإشعار.

III-3- أثر اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية:

إن الهدف الأساسي الذي يسعى الاتحاد الأوروبي والجزائر إلى تحقيقه من خلال اتفاق الشراكة هو الوصول إلى إنشاء منطقة التبادل الحر بين الطرفين تلغى معها كل أشكال القيود والعوائق أمام انسياب السلع ورؤوس الأموال ، وإلى غاية التحقيق الفعلي لهذا الهدف الذي سطرت له فترة زمنية قدرت بـ12 سنة، فقد انطلق في تطبيقها بصفة تدريجية ابتداء من تاريخ التوقيع على القرار بالنسبة للطرف الجزائري أي من سنة 2005. وهو ما يعني أن المؤسسات الجزائرية أصبحت الآن أمام حقيقة التبادل التجاري الذي عرف تخفيضا نسبيا في الرسوم الجمركية مع نهاية 2007 أي سنتين بعد المصادقة على الاتفاق، ومن هنا يمكن أن نتساءل حول قدرة المؤسسة الجزائرية على مواجهة ما تنتجه نظيرتها الأوروبية. وماهي الآثار المتوقعة التي يمكن أن يخلفها هذا الاتفاق على التسويق والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة:

III-3-1- في مجال الإنتاج:

إن الآثار المحتملة على منتج المؤسسة الجزائرية يمكن تصنيفها إلى آثار سلبية وأخرى إيجابية:

أ- الآثار السلبية:

- 1- عدم قدرة المؤسسات المنتجة في الجزائر على منافسة السلع الواردة من أوروبا نظرا لتمييز هذه الأخير بالجودة والمطابقة لمعايير النوعية الدولية.
- 1- عامل الخبرة المكتسبة في مجال الإنتاج من طرف المؤسسات الأوروبية يسمح لها بطرح منتجاتها في أشكال مختلفة وبمواصفات حسب رغبة المستهلك.
- 1- بعض المنتجات الأوروبية تحمل علامات تجارية ذات شهرة عالمية مما يجعل الطلب عليها كبير.
- 1- استعمال التكنولوجيا المتطورة في مجال الصناعة الأوروبية مما يسمح بإنتاج كميات كبيرة وبمواصفات عالية الجودة.

ب - الآثار لإيجابية:

1. تحفيز المؤسسات الجزائرية على تحسين منتجاتها و الدخول بقوة في السوق لمواجهة جميع أشكال المنافسة.
2. الاستفادة من الخبرة و التكنولوجيا المستعملة من قبل نظيرتها الأوروبية في مجال الإنتاج.

3. استفادتها من برامج إعادة التأهيل في إطار الدعم الذي يقدمه الطرف الأوروبي لتقليص الفوارق.

4. الدعم والتكوين في مجال التسيير منها تسيير النوعية وبرامج الإنتاج.

III-3-2- في مجال التسعير:

قد تواجه المؤسسة الجزائرية منافسة قوية في مجال إستراتيجية تسعير منتجاتها، وهذا من منطلق مجموعة من العوامل منها ما هو داخلي كضعف القدرة الإنتاجية وانعكاسها المباشر على استراتيجية تحديد الأسعار.

أما العوامل الخارجية فهي متعلقة بالمؤسسات الأوروبية وما تتميز به من خبرة طويلة في مجال التسيير والإنتاج وامتلاكها للتكنولوجية الحديثة وهي عوامل تساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج . العامل الآخر يتمثل في امكانية حصولها على المواد الأولية أو النصف مصنعة من أي بلد من بلدان الاتحاد الأوروبي بأسعار معقولة دون خضوعها للرسوم الجمركية . إن هذه العوامل تعتبر في صالح المؤسسات الأوروبية تسمح لها بطرح منتجاتها بأسعار جد تنافسية.

IV - الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر وعودة الشركات المتعددة الجنسيات:

إن الجزائر وإلى وقت قريب لم تسمح بنشاط هذا النوع من الشركات على أرضها وذلك راجع إلى نظام الحكم الذي اختارته بعد الاستقلال والمتمثل في النظام الاشتراكي، حيث كانت ترى في الشركات المتعددة الجنسيات والسماح لها بممارسة نشاطها في الجزائر نوع من أنواع الهيمنة على الاقتصاد الوطني، والاستغلال المفرط للثروات والموارد الوطنية وبالتالي رهن عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بإستراتيجية التنمية بين أيدي هذه الشركات ومن هذا المنطلق سارعت الجزائر إلى تأميم الثروات الوطنية. والتي انطلقت فيها سنة 1966 بتأميم قطاع المناجم وفي 24 فيفري 1971 بتأميم المحروقات والتي كانت تستغل من طرف الشركات الفرنسية.

وقد راهنت الدولة آنذاك على المؤسسات الوطنية في مجال التنمية الاقتصادية دون غيرها من المؤسسات، ولم تسمح بدخول المؤسسات الأجنبية للاستثمار أو حتى كشريك للمؤسسات الوطنية. لقد سطرت الدولة إستراتيجية للتنمية تعتمد على الصناعات المصنعة، وقد تخلل ذلك مجموعة من البرامج والإصلاحات تطرقنا إليها في العنصر الأول من هذا الفصل.

لكن هذه السياسة لم تحقق النتائج المرجوة من طرف الدولة لأن هذه المؤسسات شكلت في النهاية عبئا ثقيلًا على عاتقها والنتيجة هي:¹

- إخفاق إستراتيجية التنمية.
- التبعية التكنولوجية.
- ارتفاع المديونية الخارجية.

إن هذه العوامل عجلت بتغيير السياسة الاقتصادية للجزائر وذلك من خلال انفتاح النظام السياسي ككل والذي جاء به دستور 1989. إن هذا الدستور يمثل نقطة انطلاق لتغيير وتعديل المنظومة القانونية والتي شملت عدة مجالات، لقد اقتنعت السلطات العمومية بأن مشكلة التنمية الاقتصادية لا يمكن اكتمالها والنهوض بها عن طريق المؤسسات الوطنية فقط ما لم يكن اشتراك المؤسسات الأجنبية وهو ما سيسمح بزيادة الإنتاج و بالتالي التخفيف من فاتورة الاستيراد وحصر الجهود في تطوير الهياكل القاعدية.

إن دخول هذه المؤسسات للجزائر و الاستثمار فيها يتطلب تهيئة الأرضية ومنها ضرورة وجود إطار قانوني يسمح لها بالنشاط و الحماية من كل أشكال التدخل الإداري وغيرها. وبعد سنة من تعديل الدستور جاء القانون 90-10 المتعلق بالنقد والفرص ليرسي القواعد التنظيمية والتسيرية للبنوك وللمؤسسات المالية للدولة ويهدف إلى:²

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي
- ترقيته الاستثمار الأجنبي

إن هذا القانون سمح للمؤسسات الأجنبية بتحويل رؤوس أموالها إلى الجزائر من أجل تمويل كل النشاطات الاقتصادية غير الحكومية وكذا تحويل الأموال من الجزائر إلى الخارج.³

¹ BENFRHA NOREDDINE- les multinationales et la mondialisation en jeux et perspectives pour l'Algérie- édition DAHLAB-Alger, 1999- page 164.

².119. محفوظ لشعب، مرجع سبق ذكره ص

³ BENFREHA NOREDDINE, op cit, page 186.

IV - 1- انفتاح السوق الوطني على الاستثمار الأجنبي:

لم يكن أمام السلطات العمومية من خيار حيال الوضعية المتأزمة التي كان يمر بها الاقتصاد الوطني في بداية سنوات التسعينيات حيث انخفاض كبير في مداخيل البترول و عجز عن تسديد الدين الخارجي، إلا فتح السوق الوطنية أمام الاستثمارات الوطنية والأجنبية على السواء وهو ما جاء به المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 والذي يتعلق بترقية الاستثمار¹. حيث تنص المادة الأولى من الباب الأول على أن هذا المرسوم التشريعي يحدد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية الخاصة وعلى الاستثمارات الأجنبية التي تنجز ضمن الأنشطة الاقتصادية الخاصة بإنتاج السلع أو الخدمات غير المخصصة صراحة للدولة أو لفروعها.

وتنجز هذه الاستثمارات بكل حرية مع مراعاة التشريع والتنظيم المتعلقين بالأنشطة المقننة. المادة (3) وقد أنشئ لذلك وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومنابتها تحت وصاية رئيس الحكومة، ويتطلب من كل راغب في الاستثمار التصريح لدى الوكالة عن مجال النشاط وتحديد الموقع ومناصب الشغل التي تحدث و التكنولوجيا المزمع استعمالها، ومخططات الاستثمار و التمويل وكذا التقييم المالي للمشروع. وعلى ضوء هذا التصريح يستفيد المستثمر من ضمانات تتمثل في:

- يحظى الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب بنفس المعاملة التي يحظى بها الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الجزائريون من حيث الحقوق والالتزامات فيما يتصل بالاستثمار.
- إلى جانب هذه المعاملة احتفاظهم بأحكام الاتفاقية المبرمة بين الدولة الجزائرية والدول التي يكون هؤلاء الأشخاص من رعاياها.
- كل نزاع يطرأ بين المستثمر الأجنبي و الدولة الجزائرية، إما بفعل المستثمر وإما نتيجة لإجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده يعرض على المحاكم المختصة، إلا إذا كانت هناك اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة تتعلق بالصلح والتحكيم أو اتفاق خاص ينص على شرط التحكيم أو يسمح للأطراف بالاتفاق على إجراء الصلح باللجوء إلى تحكيم خاص.
- فإلى جانب هذه الضمانات قامت الدولة بتحفيز المستثمرين و تشجيعهم على الاستثمار في الجزائر من خلال حصولهم على بعض المزايا، تتمثل في:

❖ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع و الخدمات التي توظف مباشرة في

إنجاز الاستثمار سواء أكانت مستوردة أو محصلا عليها من السوق المحلية.

❖ تطبيق نسبة مخفضة تقدر ب 3% في مجال الرسوم الجمركية على السلع المستوردة التي

تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، وابتداء من تاريخ الاستغلال الفعلي للمشروع يستفيد

الجريدة الرسمية- العدد 64 المؤرخة في 10 أكتوبر 1993 ص 03¹.

المستثمر من فترة أداها سنتان وأقصاها خمس سنوات كإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والدفع الجزافي والرسم على النشاط الصناعي والتجاري.

وبعد انقضاء فترة الإعفاء يتم تطبيق نسبة مخفضة على الأرباح التي يعاد استثمارها. ونقصد تشجيع المنتج المحلي فإن كل المشتريات من السوق المحلية للسلع والموجهة لتموين المنتجات المعدة للتصدير فإنها تستفيد من إعفاء من الحقوق و الرسوم الجمركية.

إن هذا المرسوم التشريعي كان فعلا محفزا لدخول الشركات الأجنبية للاستثمار في الجزائر فقد شهد في نفس السنة أي 1993¹ توقيع عقد استثمار بين الشركة متعددة الجنسيات The coca-cola company و مؤسسة Fruital. لإنتاج و توزيع منتجاتها وابتداء من سنة 94 عرف الاستثمار الأجنبي في الجزائر تطورا ملحوظا كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (09) تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر

السنوات	1994	1995	1996	1997
عدد المؤسسات	61	17	49	58

المرجع: BENFREHA NOREDDINE op-cit page 199.

إن الاقتصاد الوطني ومنذ ذلك الفترة عرف مجموعة من الإصلاحات أهمها خوصصة المؤسسات و التي سارت بوتيرة جد بطيئة، كما أن عدد المؤسسات الأجنبية المستثمرة في الجزائر لم يرق إلى الأهداف التي كانت تطمح إلى تحقيقها السلطات العمومية. وقد يعود ذلك إلى الجانب الأمني السائد في البلاد حيث دفع بمؤسسات التأمين مثل (COFACE) إلى تصنيف الجزائر ضمن البلدان عالية الخطورة وهو ما أدى إلى عزوف الكثير من المؤسسات من الاستثمار في الجزائر جراء التكاليف المرتفعة للتأمين.

و قصد تشجيع المؤسسات الراغبة بالاستثمار في الجزائر أكثر تم تعديل المرسوم التشريعي بواسطة أمر رئاسي سنة 2001.

أمر رقم 01، 3 الموافق ل20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، لقد تضمن هذا الأمر بعض التعديلات من بينها تقليص فترة التبليغ من طرف الوكالة على طلب الاستفادة من الامتيازات الممنوحة للمستثمر من 60 يوما إلى 30 يوما. ويمكن أن يدخل هذا التقليص ضمن الحد من العراقيل

¹ عرباتي عمار، مرجع سبق ذكره ص 100.

الإدارية التي تحول دون لجوء المستثمر إلى العدول عن قرار استثماره وتغيير الوجهة إلى بلد آخر وكذا بتوفير مناخ استثماري ملائم، حيث تتولى الوكالة في ميدان الاستثمارات الاتصال مع الإدارات و الهيئات المعنية، واستقبال المستثمرين المقيمين و غير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم. تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.

وقصد التقرب أكثر من المستثمرين فقد تم إنشاء هياكل لا مركزية على المستوى المحلي، مع إمكانية إنشاء مكاتب تمثيل بالخارج.

ومن ضمن المزايا التحفيزية التي يستفيد منها المستثمر والتي جاءت في المادة 10 هي تمديد فترة الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي على الأرباح الموزعة ، ومن الدفع الجزافي، ومن الرسم على النشاط المهني إلى غاية 10 سنوات ابتداء من بداية النشاط الفعلي.¹

وهي نفس المدة الذي يستفاد منها المستثمر من الإعفاء من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار.

أما من حيث الضمانات الممنوحة للمستثمر فزيادة على ما جاء بها المرسوم التشريعي فقد نصت المادة 16 من الباب الثالث على ما يلي:²

" لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به".

إن ما يمكن استخلاصه من هذه القوانين المتعلقة بالاستثمار أن الدولة عملت على تهيئة الأرضية خصوصا في المجال التشريعي حيث قدمت تحفيزات يمكن اعتبارها مهمة جدا خصوصا فيما يتعلق بفترة الإعفاء من الضريبة على الأرباح و غيرها والتي قدرت ب 10 سنوات، إلا أن عدد المؤسسات الأجنبية المستثمرة في الجزائر يبقى ضئيلا إذا ما قورن بعدد مشاريع الاستثمار المحلي و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجريدة الرسمية، العدد 47 المؤرخ في 22 أوت 2001 ص 06.¹

الجريدة الرسمية، العدد 47 مرجع سبق ذكره ص 7.²

جدول (10) الاستثمار الأجنبي في الجزائر سنة 2007

القيمة بالمليون دينار	عدد المشاريع	الاستثمار الأجنبي
94,304	64	عن طريق الشراكة
51446	70	استثمار مباشر
145750	134	مجموع الاستثمار الأجنبي

المصدر : www.Pmeart- dz. Org page29.

جدول (11) الاستثمار المحلي لسنة 2007

القيمة بالمليون دينار	عدد المشاريع	الاستثمار المحلي
792072	11563	

المصدر : www.pmeart-dz .org page: 29.

عند المقارنة بين الجدولين نلاحظ أن عدد مشاريع الاستثمار الأجنبي لا تمثل سوى 1% من مجموع الاستثمار المحلي أما من حيث القيمة فالنسبة تقدر ب 16%.
و مهما يكن من حجم الاستثمارات و عدد الشركات الأجنبية المتواجدة في الجزائر فإن لها انعكاسات على إستراتيجية التسويق للمؤسسة الجزائرية و هذه الانعكاسات قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي على السواء.

IV - 2- الآثار المحتملة على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية

IV - 2- 1- الآثار السلبية المحتملة:

لا يختلف اثنان في حجم سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة العالمية وذلك يعود لعدة عوامل:

- ✚ امتلاكها لرأسمال كبير يؤهلها للتحكم في إستراتيجية الأسواق التي تنشط فيها كطرح منتجاتها بأسعار جد تنافسية.
- ✚ امتلاكها الخبرة في مجال الإنتاج وهو ما يسمح لها بإنتاج كميات كبيرة مما يمكنها من الاستحواذ على الأسواق.
- ✚ امتلاكها لتكنولوجية متطورة في مجال الإنتاج تسمح لها بطرح منتجاتها بنوعية ذات مواصفات عالمية.

✚ الخبرة في مجال التسويق من خلال عناصر المزيج التسويقي (الإنتاج، التوزيع، التسعير والترويج).

إن هذه العوامل في مجملها قد تخلف آثار سلبية على المؤسسات الجزائرية المنافسة سواء بتقليص حصتها السوقية أي القضاء عليها نهائيا.

IV - 2-2- الآثار الإيجابية المحتملة :

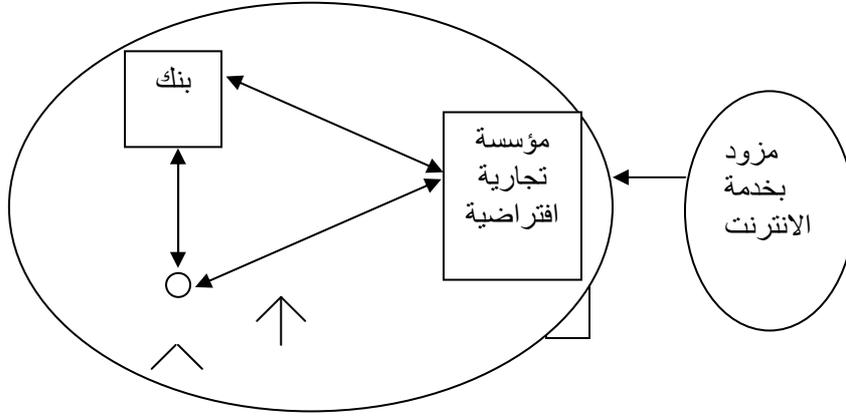
إن احتكاك المؤسسات الجزائرية بهذا النوع من المؤسسات (الشركات المتعددة الجنسيات) قد يعود عليها بالفائدة من خلال:

- ✚ الاستفادة من خبراتها في مجال الإنتاج وإستراتيجية التسويق بصفة عامة.
- ✚ التعرف على التكنولوجيا المستعملة في العملية الإنتاجية وإدخالها في ورشات الإنتاج.
- ✚ وجود الشركات الأجنبية في السوق الجزائرية يعد عامل تحد بالنسبة للمؤسسات المحلية وتحفيزها على المنافسة وعدم ترك مساحات شاغرة في السوق.

V-التجارة الإلكترونية في الجزائر:

إن التجارة الإلكترونية في الجزائر تعتبر في الوقت الحالي شبه منعدمة إذا ما قورنت بالدول الغربية التي تعتبرها أسلوبا جديدا في العملية التجارية ، لما له من مزايا مثل ربح الوقت والتكاليف الإضافية فقد عمم استعمالها على كل الأنشطة التجارية، وهو ما نفتقده في الجزائر في الوقت الحاضر. ما عدا بعض المؤسسات التي لجأت إلى استعمال هذه الوسيلة وتقديم خدماتها عبر الانترنت مثل الخطوط الجوية الجزائرية، التي مكنت الزبائن من الحصول على التذكرة الإلكترونية. إلا أنه يبقى استعمالها محدود من طرف الزبائن لعدم امتلاكهم وسائل الدفع الإلكترونية و المتمثلة في البطاقات البنكية "CB" فالتجارة الإلكترونية تتطلب وجود تدخل ثلاثة عناصر أساسية هم: - المؤسسة التجارية، البنك، والزبون وإلى عنصر رابع متمثل في المزود بخدمة الانترنت وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل (06) عناصر التجارة الإلكترونية



الشكل من تصميم الباحث.

وسنحاول التطرق لهذه العناصر من خلال شرح العملية التجارية

V-1- المزود بخدمة الانترنت:

و يعتبر بمثابة الأرضية التي تنشط عليها التجارة الإلكترونية ، و عدم وجود الانترنت والمزودون بخدماته لا يمكن التكلم عن وجود تجارة إلكترونية من الأساس، ولم تبق الجزائر بمنأى عن هذا التطور التكنولوجي لما له من أهمية في البحث العلمي والاتصال بصفة عامة.

لقد بادرت الجزائر في بداية الثمانيات إلى إنشاء مراكز للبحث العلمي والاتصال مثل مركز الدراسات ومعالجة المعلومات التجارية (CETIC)، ومراكز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST ، ويعتبر هذا الأخير من أكبر وأهم المزودين لخدمات الانترنت لقد تم إنشاؤه في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تقني وعلمي EPST في شهر مارس 1985 بموجب المرسوم رقم 85/56، وحددت مهامه فيما يلي:¹

¹ حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال- دار الخلدونية- الجزائر سنة 2006 ص 143.

- ❖ وضع وتطوير شبكة وطنية معلوماتية وتقنية.
- ❖ إنشاء بنوك لتخزين المعطيات
- ❖ تتمين نتائج الأبحاث العلمية وتوفير الانترنت وتصميم وإيواء المواقع.

وفي سنة 1994 قام المركز بإدخال خدمة الانترنت إلى الجزائر وبعد ضمن سنوات من بداية نشاط هذه الخدمة، صدر المرسوم الوزاري 98-257 بتاريخ 28 أوت 1998 الذي أنهى احتكار الدولة لخدمات الانترنت وسمح للمؤسسات الخاصة بتقديم هذا النوع من الخدمات، حيث تم إنشاء مجموعة من المؤسسات الخاصة نذكر منها: TDA, GECOS, EEPAD,... حيث تم إحصاء في سنة 2005 ، 35 مؤسسة.¹

ورغم وجود هذا العدد لمزودي الخدمة إلا أن عدد المشتركين على الشبكة كان في حدود 800 ألف مشترك سنة 2005.² و يبقى هذا العدد ضئيلا إذا قارناه بعدد خطوط الهاتف الثابت الذي يتجاوز 3,6 مليون خط مع نهاية 2004.

ونظراً لأهمية وسائل الاتصال وما تقدمه من خدمات فقد قامت الدولة بتحريك هذه العملية بغرض تعميمه على جميع الأسر الجزائرية في إطار برنامج طموح تحت اسم "أسرتك"

V- 2- البنك:

ويتمثل دور البنك هنا في ضرورة توفير وسائل الدفع الإلكتروني والمتمثلة في البطاقات البنكية " CB " صالحة لهذه العملية، ويبقى في الوقت الحالي القرض الشعبي الجزائري CPA البنك الوحيد الذي قام بإصدار هذا النوع من البطاقات " visa carte " وهي بطاقة تتطلب وجود رصيد مالي بالعملة الصعبة تقدر ب 4000 أورو.

" carte bleu " وتتطلب وجود رصيد مالي بالعملة الصعبة يقدر ب 1500 أورو. وهاتين البطاقتين صالحتين للاستعمال دوليا مع أفضلية لـ " visa carte ".³

¹ حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره ص 193.

² www.Alérie.kpmg.com دليل الاستثمار في الجزائر 2006 ص 33 .

³ CPA. المعلومة مستفأة من البنك

V-3- المؤسسة التجارية: يتطلب منها إنشاء موقع لدى أحد مزودي خدمة الانترنت حيث تقوم بعرض خدماتها و منتجاتها على هذا الموقع مع تمكين الزبون من طلب الحصول على خدماتها ودفع ثمن الخدمة أو السلعة عن طريق الانترنت.

V-4- الزبون: وهو زبون افتراضي بالنسبة للمؤسسة يتطلب منه امتلاكه لوسائل الدفع الإلكتروني وكذا الانترنت ليتمكن في النهاية من الحصول على السلع و الخدمات المطلوبة دون التحرك من مكانه إذا تطلب الأمر.

و العملية ككل تتطلب وجود تشريعات قانونية لتنظيم التجارة الإلكترونية حيث تحمي كل من الزبون والبنك والمؤسسة على السواء من كل أشكال القرصنة، وتعم الثقة بين جميع الأطراف.

و في حالة الجزائر لم تتعد عملية التجارة الإلكترونية حدود التسويق عبر الانترنت، حيث تقوم المؤسسة بإنشاء موقع لها وذلك بغرض الترويج لمنتجاتها والاطلاع على مختلف نشاطاتها ومعرفة أسعار هذه المنتجات، حيث عادة ما يلجأ الزبون لطلب خدمة أو تقديم استفسار عن طريق استعمال البريد الإلكتروني لا أكثر.

خلاصة الفصل

لقد عرفت المؤسسة الجزائرية مجموعة من الإصلاحات منذ الاستقلال أملت عليها مجموعة من الظروف المحيطة بها، خصوصا نمط الحكم الذي كان سائدا في الجزائر، والذي أنتهج سياسة النظام الاشتراكي ، وبالتخلي عن هذه السياسة كان من الضروري إجراء إصلاحات جذرية على المؤسسة الجزائرية ، بدءا من إعادة الهيكلة والاستقلالية إلى الخوصصة والدخول الفعلي في إقتصاد السوق لتحقيق الانسجام الفعلي مع الأهداف التي تطمح الدولة لتحقيقها ، ومنها الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة . وهو مسعى تطلب من الجزائر القيام بعدة جلسات للتفاوض قصد إيجاد أرضية مشتركة للتفاهم ، منها تعديل منظوماتها القانونية حتى تتماشى ومبادئ المنظمة .

ان الرغبة الملحة للجزائر للاندماج في الإقتصاد العالمي جعلها تدخل في مفاوضات موازية مع الاتحاد الأوروبي أدت في النهاية للتوقيع على اتفاقية شراكة أورو _ جزائرية سنة 2005 ، وتهدف هذه الاتفاقية الى انشاء منطقة للتبادل الحر أفاق 2017 ، تزول فيها كل أشكال القيود أمام تنقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

وتماشيا مع الإصلاحات التي با شررتها الجزائر من قبل بغرض تكريس اندماجها الفعلي في الإقتصاد العالمي ، قامت بفتح سوقها الداخلي أمام الاستثمار الأجنبي وهو ما أدى بالكثير من الشركات المتعددة الجنسيات للاستثمار في الجزائر .

ان هذه العوامل قد تترتب عنها انعكاسات سلبية وقد تكون ايجابية على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ، وبغرض تفادي أي تأثير سلبي فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة باعداد استراتيجية لمواجهة هذه العوامل ، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الرابع

صياغة الاستراتيجية ومواجهة عوامل

المحيط الدولي

تمهيد:

إن أي مؤسسة لا يمكن لها التوسع في السوق أو حتى المحافظة على حصتها السوقية ما لم تقم بإعداد إستراتيجية تواجه بها مخاطر المحيط بمختلف متغيراته، لقد أقدمت الجزائر على توقيع اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي تهدف إلى إنشاء منطقة تبادل حر بين الطرفين، بالإضافة إلى المفاوضات الجارية بغرض الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتعتبر من أكثر العوامل خطورة على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية إضافة إلى الشركات المتعددة الجنسيات المستثمرة في الجزائر وما تملكه من خبرة في مجال الإنتاج والتوزيع.

وبغرض تأهيل المؤسسة الجزائرية ورفع قدراتها التنافسية لمواجهة هذه المخاطر من جهة، ومن جهة أخرى خلق ميزة تنافسية تسمح لها باختراق أو الدخول للأسواق الأجنبية. ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب أولاً القيام بعملية التشخيص الداخلي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف ، أما المرحلة الثانية فهي عملية تحليل المحيط الخارجي من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات. إن القيام بهذا التشخيص يسمح للمؤسسة بتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة وتحقيق الأهداف. وعلى هذا الأساس فقد جاء هذا الفصل شاملاً للمحاور الآتية:

- تحديد مفهوم الإستراتيجية.
- إستراتيجية تأهيل المؤسسات الجزائرية.
- الجودة ومعايير تطبيقها.

I- تعريف الإستراتيجية

إن منبع كلمة الإستراتيجية يعود إلى الأصل الروماني والتي تعني إدارة العمليات العسكرية ، ومع مرور الزمن استمد الاقتصاديون هذا المفهوم لتطبيقه على إدارة المؤسسات وصنع إستراتيجية إدارتها ، سواء لمواجهة المنافسين في السوق وكل عناصر المحيط التي قد تؤثر في إستراتيجية التسويق بالمؤسسة أو لاحتلال أماكن جديدة.

ويمكن تقديم مفهوم الإستراتيجية على أنها:

✚ الإستراتيجية هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى مطابقة الموارد والاحتياجات

الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية¹

✚ التخطيط الاستراتيجي: هو العملية الإدارية التي تقوم بتنمية والحفاظ على وضع

استراتيجي للمنظمة يلائم بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق.²

✚ التخطيط الاستراتيجي: هو مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بإعداد وتثبيت

رباط متين مع مواردها وأهدافها من جهة ، والفرص المتاحة في السوق من جهة

أخرى، إنه يتمثل على الخصوص في تحديد وتسيير الأنشطة التي اختارتها المؤسسة

للاستثمار.³

ما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف أن الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف وتسطير مجموعة من الخطط لتحقيقها من خلال المطابقة بين الإمكانيات المتوفرة والفرص المتاحة في السوق.

إن الاستراتيجية هي التصور المطابق لأهداف المؤسسة ووضع الخطط مع دراسة كل

أشكال العوائق التي قد تحد المؤسسة من بلوغ أهدافها أو تهدد بقائها في السوق.

إن أي مؤسسة وبحكم تواجدها في السوق فهي عرضة لمختلف أشكال عناصر المحيط

خصوصا المنافسين الذين يهتمهم الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. و منه فالبقاء والتوسع

وتعظيم الربح هو هدف كل مؤسسة. ولتحقيق ذلك يجب عليها القيام بتشخيص كامل

لإمكانياتها المادية والبشرية وتحديد نقاط قوتها وضعفها هذا من جهة ومن جهة أخرى القيام

بتحليل السوق للوقوف على مختلف الفرص والتهديدات.

¹ Mohamed Séghir Djitli, Marketing Strategique, Edition Djitli, Bordj-Bouareridj. 2001 page 14.

² محمد فريد الصحن، طارق طه ابراهيم، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنيت توزيع منشأة المعارف، السكندرية. مصر 2005 صفحة 153.

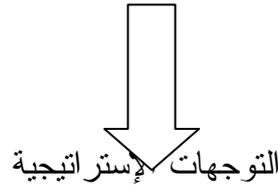
³ Kotler et dubois opcit page 86.

إن إعداد تشخيص استراتيجي يهدف إلى تحديد الموقع الحالي للمؤسسة ويسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:¹

- ما هي الإستراتيجية المعدة من قبل المؤسسة؟
- ما هي الظروف وما هو المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة؟

فالتشخيص الاستراتيجي يتموقع على مقاربتين مكملتين لبعضهما البعض وهي:

التشخيص الداخلي	التشخيص الخارجي
القوة الضعف	الفرص والتهديدات



1-1-1- التشخيص الداخلي:

إن الهدف من تشخيص الموارد الداخلية هو من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للوظائف والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات لمواجهة تهديدات المحيط التنافسي، حيث يتطلب منها جرد إمكانياتها البشرية، المالية، والتكنولوجية، إن المعرفة الجيدة لهذه الإمكانيات تمكن المؤسسة من بناء استراتيجيات تعتمد على التنافس وتحقيق نتائج أفضل . وقد طرحت مجموعة من النماذج للتشخيص الداخلي منها سلسلة القيمة ونماذج تحليل محفظة النشاط وغيرها.

1-1-1- سلسلة القيمة La chaine de valeur

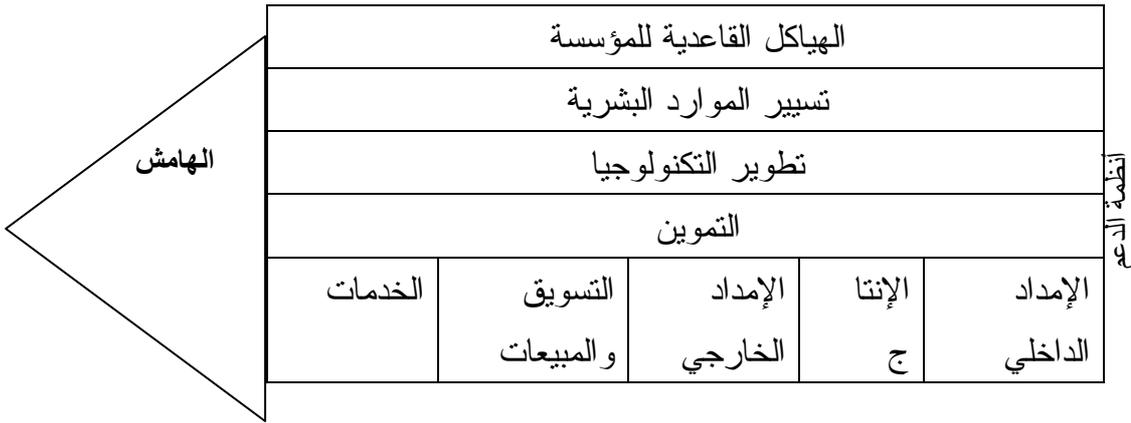
إن عملية التحليل لموارد المؤسسة والتشخيص لوظائفها حسب نموذج سلسلة القيمة لـ Porter والذي يعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة، مثل الإنتاج، تسويق وتوزيع ودعم المنتج إن هذه الأنشطة في مجملها تقوم بخلق القيمة والهامش، وتنقسم الأنشطة إلى:¹

- أنشطة أساسية مثل (المشتريات، الإنتاج، التسويق).
- أنشطة الإمداد ويتمثل دورها في الحصول على موارد الإنتاج والتنسيق بين الأنشطة، والشكل التالي يوضح أكثر.

¹ LAZARY , La stratégie de l'entreprise. 2006 page 71.

¹ - Alain Derray, Alain Lusseault, L'analyse stratégique ellipses , France, 2001 page :15.

الشكل (07) سلسلة القيمة



المصدر: Alain Derray, Alain Lusseault, L'analyse stratégique ellipses , France, 2001 page :15.

أ- التطور التكنولوجي:

ويعتبر من ضمن العوامل المهمة والأساسية في تطوير قدرات المؤسسة والرفع من إمكانياتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي تهتم بهذا الجانب تتمكن من:

- التصميم الجيد للمنتج وتطويره.
- الإنتاج بكميات كبيرة حتى وإن كانت المؤسسة ذات حجم صغير
- السرعة والدقة في أداء المهام المتعلقة بالتسيير الإداري و الإنتاجي على السواء.

إن التحكم في العامل التكنولوجي يسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها من خلال السيطرة على مجموعة من العوامل منها التكلفة المنخفضة ، وهو ما يؤهلها لدخول السوق بسلاح أقوى وكسب مكان ريادي في المنافسة.

ب- الموارد البشرية:

إن تحليل عامل الموارد البشرية في المؤسسة لا يقتصر فقط على الجانب الكمي والذي يشمل عدد العمال وتقسيمهم على مختلف الأقسام وترتيبهم في السلم الإداري فالجانب الأهم يتمثل في الجانب النوعي من حيث شغل المناصب بالكفاءة المطلوبة والتدريب على طرق التسيير الحديثة والإنتاج والتحفيز من أجل دفع العامل من أجل لبذل مجهود أفضل.

ويبقى عامل الاتصال من ضمن العوامل المهمة لما له من أثر إيجابي على العامل حيث يشعر بالطمأنينة وعدم التهميش والانتماء الفعلي للمؤسسة.

ج- التشخيص المالي:

ويتمثل في الوقوف على الإمكانيات المالية للمؤسسة وكيفية توظيفها وتقسيمها على مختلف الأقسام ، و إذا كان الوضع المالي للمؤسسة إيجابيا فإنه يمكنها من وضع خطط مستقبلية للإنتاج والتسويق، كما أنه يعتبر كمنفذ للحصول على قروض من مصادر خارجية كالبنوك أو البورصة.

د- مجموعة الأنشطة الأخرى وتتضمن:¹

+ الإمدادات الداخلية وتتعلق بنقل واستلام وتخزين ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

+ العمليات: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع وخدمات.

+ الإمدادات اللوجستية الخارجية، أي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع، أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وفي الوقت المحدد.

+ التسويق والمبيعات، وتتضمن الأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية من تسعير، ترويج وبيع وغير ذلك.

+ الخدمة وتتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة توفير قطع والغير.

1-1-2- تحليل محفظة النشاط:

هناك مجموعة من الطرق لتحليل محفظة نشاط المؤسسة ، منها طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG* وطريقة ماك كينزي MCKINSEY وغيرهما.

طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

تعتمد هذه الطريقة على متغيرين يتمثلان في:¹

الحصة النسبية للمؤسسة من السوق، ومعدل نمو السوق فالحصة النسبية للمؤسسة من السوق تسمح للمؤسسة بمقارنة حصتها مع حصص المنافسين الأكثر خطورة وقوة في السوق وطريقة حساب الحصة تتماشى ووضعية المؤسسة.

¹ - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، سنة 2007، صفحة 87.

* BCG : Boston Consulting Group

¹ STEPHANE Etienne, marketing strategique, les edition C.L.E Tunis, 2000 page 22.

1- إذا كانت المؤسسة هي القائد (leader) فطريقة حساب حصتها تكون كالتالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية للقائد}}{\text{حصة السوق للمنافس المرتب في الصف الثاني}}$$

2- إذا لم تكن هي القائد

$$\frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية للقائد}}$$

وعند تقاطع هاتين الطريقتين (النمو/ الحصة السوقية النسبية) نحصل على مصفوفة تعطي لنا أربعة أنواع للأنشطة الإستراتيجية حيث يبين لنا المحور العمودي نسبة نمو السوق لقطاع نشاط معين.

والمحور الأفقي يقيس حصة السوق لنسبة العائد للمؤسسة مقارنة بالمنافسة الأكثر قوة حسب الشكل التالي:

الشكل (08) مصفوفة BCG

معدل نمو السوق	مرتفع	<p>علامة الاستفهام</p> <p>الأرباح: منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي، بشكل سلبي</p> <p>الاستراتيجية الملائمة: النمو، التركيز</p>	<p>النجم</p> <p>الأرباح عالية بشكل متزايد</p> <p>التدفق النقدي: متعادل</p> <p>الاستراتيجية الملائمة: النمو، الاستثمار</p>
	منخفض	<p>الكلب</p> <p>الأرباح، منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي: بشكل حيادي، سلبي</p> <p>الاستراتيجية الملائمة، الانكماش التصفية</p>	<p>البقرة الحلوب</p> <p>الأرباح: عالية، ثابتة</p> <p>التدفق النقدي: عالي</p> <p>الاستراتيجية الملائمة، التنويع المترابط وغير المترابط</p>
		منخفض	مرتفع
		الحصة السوقية	

المصدر: خالد حمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ص 247.

- 1- علامة الاستفهام: معدل النمو في النشاط مرتفع، بينما حصتها السوقية منخفضة. حيث تعتبر هذه المنتجات في مرحلة الانطلاق إذ تتطلب معالجة دقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل كبير، والإستراتيجية الملائمة هنا هي التركيز ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق كما يمكنها إتباع إستراتيجية التوسع.
- 2- النجم درجة النمو في النشاط عالية وحصّة المؤسسة من السوق عالية أيضاً، وهي تمثل عملية الانتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامة الاستفهام إلى خلية النجم، والنجم تعني قائد السوق العالي النمو وهي مطالبة هنا بإتباع إستراتيجية النمو والتوسع للحفاظ على مكانها والعمل على زيادة تمويل الاستثمارات.
- 3- البقرة الحلوب حصّة المؤسسة في السوق عالية بينما درجة معدل النمو في النشاط منخفضة، إذ لا يتعين عليها هنا تمويل مشاريع التوسع لأن معدل نمو السوق منخفض فالإستراتيجية الملائمة هنا هي الاستثمارات في مجالات متعددة أي إستراتيجية التنويع.
- 4- الكلب حصّة المؤسسة في السوق منخفضة ودرجة النمو في النشاط منخفضة أيضاً وهي المؤسسات التي تتميز بحصص سوق ضعيفة في أسواق ذات نمو منخفض قد يؤدي بها ذلك إلى الخسارة والإفلاس أو قد تكون أرباحها ضعيفة إذ تلجأ هنا إلى إتباع إستراتيجية الانكماش، أو إلى تغيير نشاطها بصفة نهائية وفي حالة الإفلاس تلجأ إلى عملية التصفية.

لقد اعتمدت مصفوفة BCG على عاملين فقط هما، الحصّة السوقية ومعدل نمو السوق في تحليل محفظة نشاط المؤسسة وقد يكون كل واحد من هذين العاملين في وضعية مرتفع أو منخفض، وقد ظهرت نماذج أخرى ذات أبعاد متعددة منها:

هذا فيما يتعلق بعملية التشخيص الداخلي من خلال النماذج التي تعرضنا إليها وهناك نماذج أخرى مثل دورة حياة المنتج وغيره.

1-2- التشخيص الخارجي:

إن أي مؤسسة بحكم تواجدها في السوق فهي معرضة لتأثير المحيط الخارجي والذي يتكون من مجموعة من العوامل تهدد المؤسسة في بقائها، حجم نشاطها والحد من تحقيق أهدافها إن لم تحسن التعامل مع هذه العوامل والتفاعل معها بصفة إيجابية، وإلى جانب هذه التهديدات هناك فرص يجب استغلالها وعدم تركها تستغل من طرف المنافسين. وحتى تتمكن المؤسسة من التفاعل مع هذه التهديدات واستغلال الفرص المتاحة في السوق سنحاول عرض بعض نماذج تشخيص المحيط الخارجي.

I-2-1- مكونات المحيط الخارجي:

إن المحيط الخارجي يتكون من مجموعة من العوامل تتمثل في:¹

✚ **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية، والتوجه العام لسياسة الدولة، وأثرها على إستراتيجية المؤسسة من خلال تدخل الحكومة وسياسة الضرائب وغيرها.

✚ **العوامل الاقتصادية:** وهي مجموعة العوامل الاقتصادية المؤثرة في نشاط المؤسسة والمتمثلة في مداخيل الأفراد، الأسعار، الادخار وعمل البنوك من خلال تسهيل فتح قروض الاستهلاك، والدخل القومي، والبطالة...إلخ.

✚ **العوامل الثقافية الاجتماعية:** وتتمثل في القيم الاجتماعية والعادات السائدة في المجتمع والأعراف والأطر الأخلاقية التي تحكم أفراد المجتمع والمحددة لثقافة الاستهلاك.

✚ **العوامل القانونية:** وهي تلك التشريعات المحلية والدولية والتي قد تحد من طبيعة نشاط المؤسسة ومن ضمن هذه التشريعات والقوانين نجد، قانون العمل، قانون المنافسة، قانون الاستثمار وغيره.

✚ **العوامل التكنولوجية:** إن التطور التكنولوجي والذي هو في تصاعد مستمر يعتبر أحد العوامل المؤثرة في عملية الإنتاج وتحسين المنتج ، يتطلب من المؤسسة توظيف هذا التطور التكنولوجي من أجل البقاء في الريادة وتحسين وضعيتها التنافسية.

إن هذه العوامل تشكل في مجموعها المحيط الخارجي المؤثر في نشاط المؤسسة بصفة عامة.

I-2-2- تشخيص المنافسة

لقد عرض ميكائيل بورتز (M. Porter) نموذج لتحليل المنافسة الصناعية أطلق عليه بالقوى الخمس التي تحكم السوق يستعمل في تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة والهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، كما أنه يقدم مجموعة من القواعد أهمها:

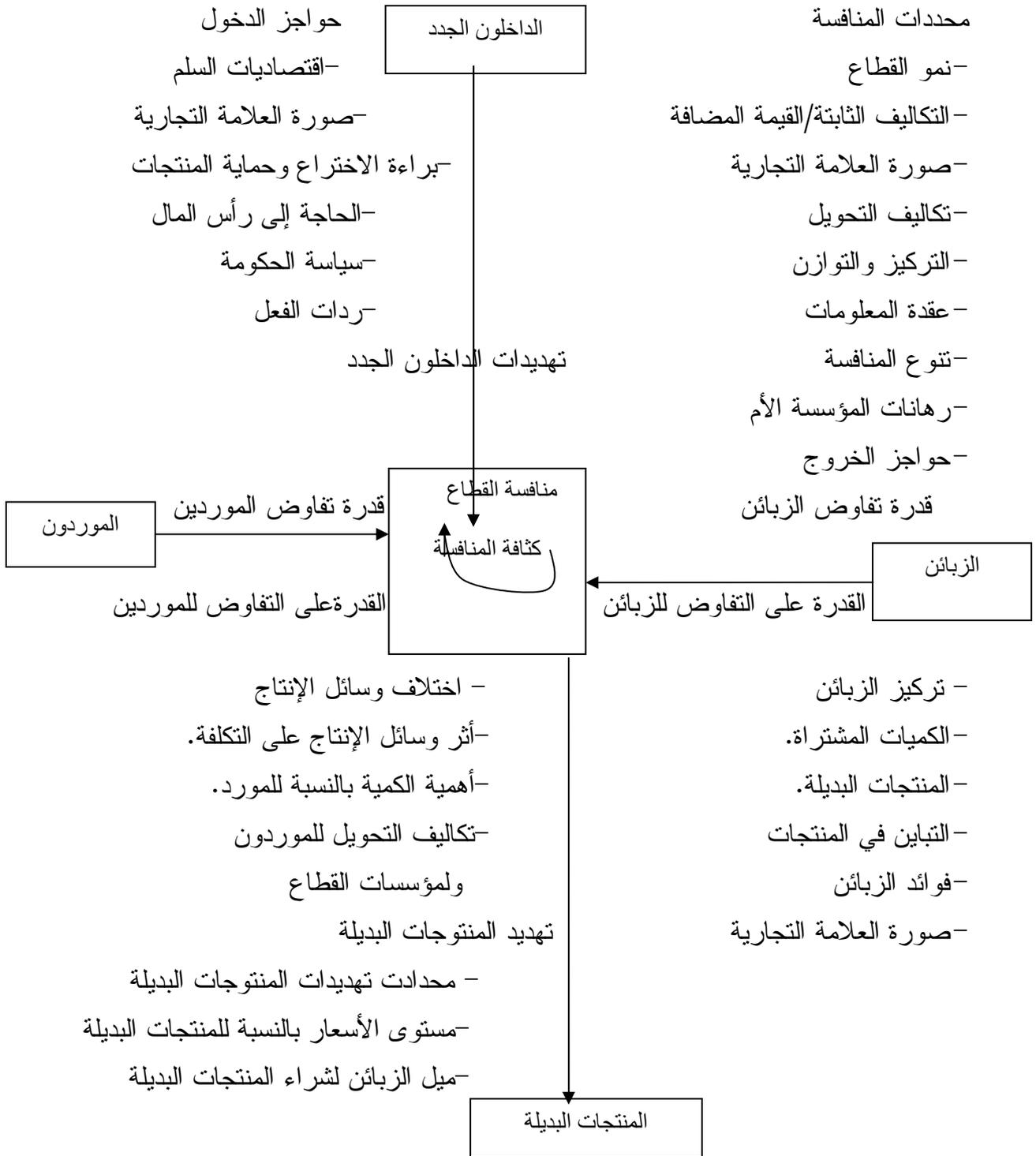
✚ يساعد المدراء التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تنافس فيه أعمالهم.

✚ يساعد في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والحرية.

✚ يساهم في تطوير أدوات تقييم أهداف المؤسسة.

¹ - خالد محمد حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره صفحات: 94 و 101.

شكل (09) القوى الخمس التي تحكم السوق



المصدر: STEPHANE ETIENNE, op-cit ,Page :102

لقد حدد بورتر Porter خمس قوى تتحكم في قطاع الصناعة والمنافسة لأي مؤسسة متواجدة في السوق وتتكون هذه القوى من:

1- المنافسة داخل القطاع: إن من أخطر العوامل التي تهدد عمل المؤسسة وتعيقها من تحقيق أهدافها هي درجة المنافسة المفروضة من قبل المؤسسات الأخرى (مؤسسات القطاع وتأثيرها من خلال سياسة المزيج التسويقي التي تتبعها

أ- المنتج: تهدف بعض المؤسسات إلى سياسة تطوير للمنتجات المصنوعة من خلال تغيير حجم وشكل ولون المنتج، وإلى طرح منتجات جديدة باعتبار أن المستهلك ينجر وراء الجديد.

ب- السعر: ويمثل إحدى الميزات التنافسية التي تعتمد عليها بعض المؤسسات التي لها قدرة على الإنتاج ورأسمال كبير، حيث تلجأ إلى انتهاج أسلوب التخفيضات الفجائية من أجل زيادة مبيعاتهم والتأثير على الحصة السوقية للمنافسين الآخرين، أو بإتباع سياسة الإغراق من أجل القضاء التام على المنتجات المنافسة.

ج- التوزيع: سلوك سياسة التوزيع مرنة تهدف إلى التقليل من عدد الوسطاء قصد الحد من تكاليف البيع المتمثلة في هامش الربح العائد للوسيط، وهو ما يساعد على تخفيض سعر البيع.

د- الترويج: حيث يلجأ بعض المنافسين إلى تكثيف حملات الترويج لمنتجاتهم من أجل التأثير على نفسية المستهلك وبالتالي توسيع حصتهم السوقية.

2- الداخلون الجدد: عندما يكون النشاط الصناعي في مرحلة النمو يكون الطلب على المنتجات كبيراً ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أرباح بالنسبة للمؤسسات المتواجدة داخل قطاع صناعي معين. إن ذلك يعتبر كعامل جذاب لدخول مؤسسات أخرى في نفس النشاط ، وهو ما يعني بالنسبة للمؤسسات السابقة عامل تهديد، حيث تزداد المنافسة حدة وتتقلص الحصة السوقية للمؤسسات من خلال زيادة العرض وهو ما يؤدي إلى انخفاض هامش الربح العائد لكل مؤسسة، لكن المؤسسات الراغبة في الدخول تعترضها بعض الحواجز قد تقلل لها فرص النجاح منها عامل الخبرة والتعلم الذي اكتسبتهما المؤسسات السابقة ، الرأس المال، العلامة التجارية التي ارتسمت في ذهن المستهلك وغيرها من العوامل.

3- الموردون: من خلال ضمان تقديم المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في العملية الإنتاجية ووفق المعايير المطلوبة، مثل الجودة، والسعر المعقول، كما أن المورد قد يتحول إلى منتج وهو ما يشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة.

4- الزبون: وتتحكم فيه مجموعة من العوامل مثل جودة المنتج والسعر، وكذا العلامة التجارية ومن ثم فإنه من الصعب على أي مؤسسة كسب زبون دائم فتحول الزبون من مؤسسة إلى أخرى يعتبر كعامل مساومة من أجل الحصول على منتجات حسب الرغبة وبأسعار منخفضة.

5- المنتجات البديلة: إن تحول الزبون إلى استهلاك المنتجات البديلة يعتبر كتهديد بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن هذه المنتجات تحقق جزء من رغبة الزبون وبأسعار أقل من المنتجات الأساسية.

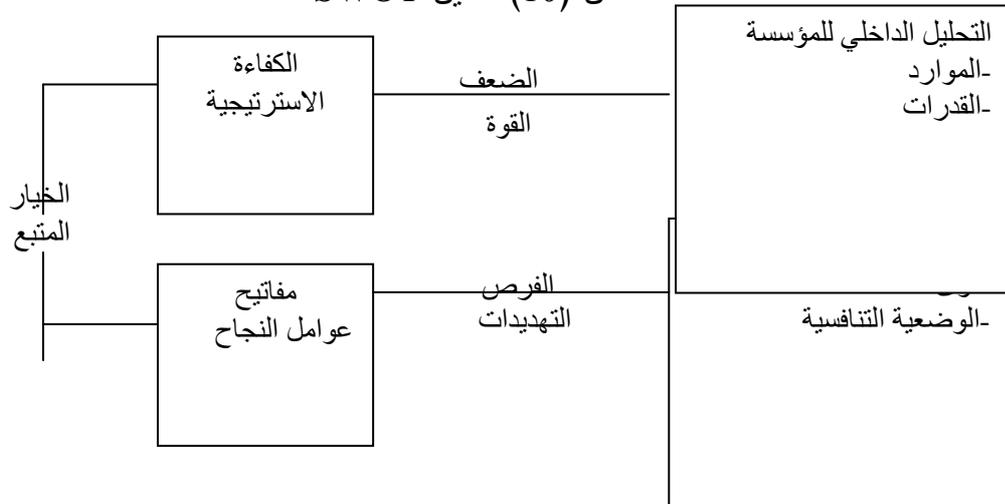
1-3- نموذج SWOT لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

وإلى جانب هذه النماذج المذكورة لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة هناك نموذج يشمل تحليل كلا البيئتين يطلق عليه نموذج SWOT*.

يقوم هذا النموذج بتحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تعني الحروف SW نقاط القوة والضعف للمؤسسة وهو الجانب الداخلي و OT هي الفرص والتهديدات وتتعلق بالمحيط الخارجي، وهو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ولتنفيذ هذه الإستراتيجية يتطلب¹.

- 1- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية: الاقتصاد، السياسة، الديمغرافية، المنتجات، التكنولوجيا، السوق والمنافسة.
- 2- القيام بتوقعات حول المستقبل.
- 3- تقويم جوانب القوة بالنسبة للمؤسسة والعمليات والتحويل والتسويق.
- 4- إعداد الخيارات والإستراتيجية.

شكل (10) تحليل SWOT



* Strengths weaknes opport unities threats.

¹ - محمد جاسم الصميدعي، مداخل التسويق التقدي، دار زهران، عمان 2000 صفحة 80

المصدر: LASARY. Op.cit page 107

وللتوضيح أكثر لعملية التحليل الاستراتيجي لـ SWOT تم تقسيم المصفوفة إلى أربعة خلايا حسب الشكل التالي:

شكل (11) توضيح مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
مساندة إستراتيجية التدوير والتحويل W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل)	إستراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة
مساندة إستراتيجية إستراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاishi المخاطر الخارجية (إلغاء)	مساندة إستراتيجية إستراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس مرجع سبق ذكره ص: 144.

- الخلية الأولى (S/O): تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها ويجب هنا أن تسعى لتعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة مما يجعلها تتبع إستراتيجية النمو أو إستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.
- الخلية الثانية (S/T) تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ تهديدات المنافسين بعين الاعتبار ويجب أن تستخدم هنا نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات.
- الخلية الثالثة (W/O) تبين هذه الخلية نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص أي محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.

- الخلية الرابعة (WT) : وتعد هذه الخلية أكثر الأوضاع سوءاً ، حيث تبين نقاط ضعف المؤسسة مقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية ويجب أن تكون الإستراتيجية هنا بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية.

وبعد أن تقوم المؤسسة بعملية التشخيص الدقيق لأوضاعها الداخلية ولمحيطها الخارجي، والوقوف على نقاط ضعفها وقوتها، وكذا على الفرص المتاحة في السوق وكيفية استغلالها ، والتهديدات التي قد تحدها من تحقيق أهدافها أو عرقلة نشاطه ، تكون الخطوة الموالية هي كيفية صياغة إستراتيجية ملائمة تساعد على التفاعل بإيجابية مع العوامل التي ذكرناها آنفاً.

I-4- البدائل الإستراتيجية

توجد أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية تلجأ إلى استعمالها حسب الوضعية المتواجدة فيها عند القيام بالتشخيص وتتمثل هذه البدائل في:

الإستراتيجيات الأساسية Les stratégies base توجد ثلاثة إستراتيجيات أساسية كما حددها PORTER

- إستراتيجية قيادة التكلفة.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

I-4-1- إستراتيجية قيادة التكلفة

إن المؤسسة هنا تحاول تخصيص جهودها إلى هدف أساسي وهو كيفية السيطرة على التكاليف أو الإنتاج بتكاليف منخفضة، وقد تأسست إستراتيجية التكلفة انطلاقاً من فكرة أن كل مؤسسة تنتج بأقل تكلفة هي مؤسسة تنافسية¹ والتحكم في التكلفة لا يكون إلا عن طريق اكتساب مجموعة من العوامل تتمثل في الخبرة والتعلم، والتعامل مع المردون في الحصول على الموارد الأولية بأقل تكلفة.

أثر الخبرة

إن للخبرة أثر إيجابي على التكلفة بحيث كلما اكتسبت المؤسسة خبرة في مجال التسيير والإنتاج كلما انخفضت معها تكاليف الإنتاج ويمكن تحديد عوامل الخبرة كالتالي:

✚ اقتصاديات السلم: إذ كلما ارتفعت القدرات الإنتاجية كلما انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة.

✚ التعلم: إن أثر التعلم يبرز من خلال زيادة حجم الإنتاج وذلك ناتج عن

¹ Alain Derray, Alan Lusseault. Op.cit page 32.

- التكرار الدائم للنشاط يؤدي إلى اكتساب السرعة في التنفيذ.
- التحسين التدريجي في إجراءات التصنيع ومعالجة الأعمال الإدارية وطرق انتقال المعلومات يؤدي إلى معالجة المشاكل التي يواجهها عمال المؤسسة.
- ✚ الإبداع: الخبرة هي مصدر تطوير المنتج والعملية الإنتاجية بصفة عامة وقد تزداد دوافع الإبداع وتطوير المنتج أحسن عندما يدرج العامل التكنولوجي ويصبح في متناول اليد العاملة حيث تتمكن من الإبداع أكثر.

I-4-2- إستراتيجية التمييز

لا يمكن إتباع هذه الإستراتيجية إلا بعد الدراسة المتأنية لحاجات و تفضيلات المستهلكين لتحديد جدوى إضافة سمات تمييزية إلى سلعة ، حيث تمكن إستراتيجية التمييز الناجحة المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وكسب ولاء العملاء ، إذ قد يصبح ارتباط العملاء قوى بالسمات المميزة أيضاً هي تميز المنتج عند تقديمه مرفق بخدمات مميزة، ضمان خدمات ما بعد البيع، جودة التصميم الهندسي، ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة القيام بعملية التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العامل البشري المبدع¹ .

والهدف من تميز المنتج من قبل المؤسسة هو محاولة جلب المستهلك ودفعه أكثر من خلال المواصفات المقدمة والتي تحاول المؤسسة رسمها في ذهنه حتى يبقى وفيها لها.

I-4-3- إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز أو التخصص تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية واحتلال موقع في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . إن هدف هذه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة هو قيامها بخدمة سوق محدد وضيق وذلك بشكل أكثر فاعلية وكفاءة على عكس قيامها بخدمة السوق ككل² .

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تميز المنتج بشكل أفضل، بحيث يتبع حاجات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم ، وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

¹ نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر سنة 2005 فصححة 110-111.

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية لكتاب مصر، ص:121.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية سوى قطاع سوقي معين (محدد).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

1-4-4- إستراتيجية النمو المكثفة

ويمكن إعداد ترتيب الاستراتيجيات النمو المكثف حسب الجدول التالي:¹

المنتجات الجديدة	المنتجات الحالية	
تطوير المنتج	اختراق السوق	الأسواق الحالية
التنوع	التسويق في السوق	الأسواق الجديدة

حيث يوضح الجدول في الشكل تقاطع المنتجات مع السوق مقدماً لنا أربع استراتيجيات هي:

- I-4-4-1- إستراتيجية اختراق السوق:** حيث تسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود تسويقية أكبر، ويشمل اختراق السوق زيادة عدد أفراد البيع وزيادة الإنفاق الإعلاني والتركيز على تنشيط المبيعات.
- I-4-4-2- إستراتيجية التوزيع في السوق:** تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتجات الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة وذلك باعتماد عدة طرق.

- التوجه إلى خدمة زبائن جدد.
- استعمال مسار توزيع جديد.
- التوسع جغرافياً.

- I-4-4-3- إستراتيجية تطوير المنتجات:** تسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين أو تعديل المنتجات ويتطلب ذلك تخصيص ميزانية ضخمة للبحث والتطوير وطرح منتجات جديدة في الأسواق الحالية ويتكون التطوير من خلال:
- طرح منتج جديد.

- تطوير المنتجات الحالية من حيث الشكل والنوع

¹LASARY op.cit page 166

I-4-4-4-4- إستراتيجية التنوع: وهي إستراتيجية تسعى إلى التوسع بإضافة منتجات جديدة، أو بالتنوع عن طريق دخول أسواق جديدة وهي ملائمة عندما تكون المؤسسة في موقع تنافسي قوي.

I-4-5- إستراتيجيات التكامل: تعد إستراتيجية التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسة وتلجأ إلى اختيار هذه الإستراتيجية لتحقيق إحدى العوامل التالية:

- عند الرغبة في تحسين عائداتها.
- مجال النشاط الذي تعمل فيه ذو معدل نمو عال.
- عندما تريد مراقبة مفاتيح عوامل النجاح لنشاطها.

ومن بين إستراتيجيات التكامل نجد:¹

I-4-5-1- التكامل الأمامي L'intégration vers l'aval: يقوم التكامل الأمامي على تملك المؤسسة لقنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة و التحكم فيهم وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل عندما تعرف بأن قنوات التوزيع الحالية لا تحقق لها الأهداف المسطرة كأن لا يقوم الموزعين بدورهم الذي ترغب فيه المؤسسة.

I-4-5-2- التكامل الخلفي L'intégration vers l'amont: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل عندما يكون الموردين الحاليين غير جديرين بالثقة، أو يفرضون تكلفة مرتفعة للمواد الأولية على المؤسسة ، أو أن إمكانياتهم الحالية لا تسمح لهم بمقابلة طلبات المؤسسة حيث تقوم المؤسسة هنا بالاستغناء عن هؤلاء الموردين والقيام بالعملية بنفسها قصد تنمية نشاطها أكثر.

I-4-5-3- التكامل الأفقي L'intégration horizontale: ويقصد بهذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة، أو زيادة السيطرة عليها ومراقبة كل منافس لها في السوق من خلال فتح منافذ توزيع جديدة أو بدخول أسواق جديدة حتى تتمكن من القضاء على كل منافس مضائق لها وبالتالي السيطرة الكلية على السوق.

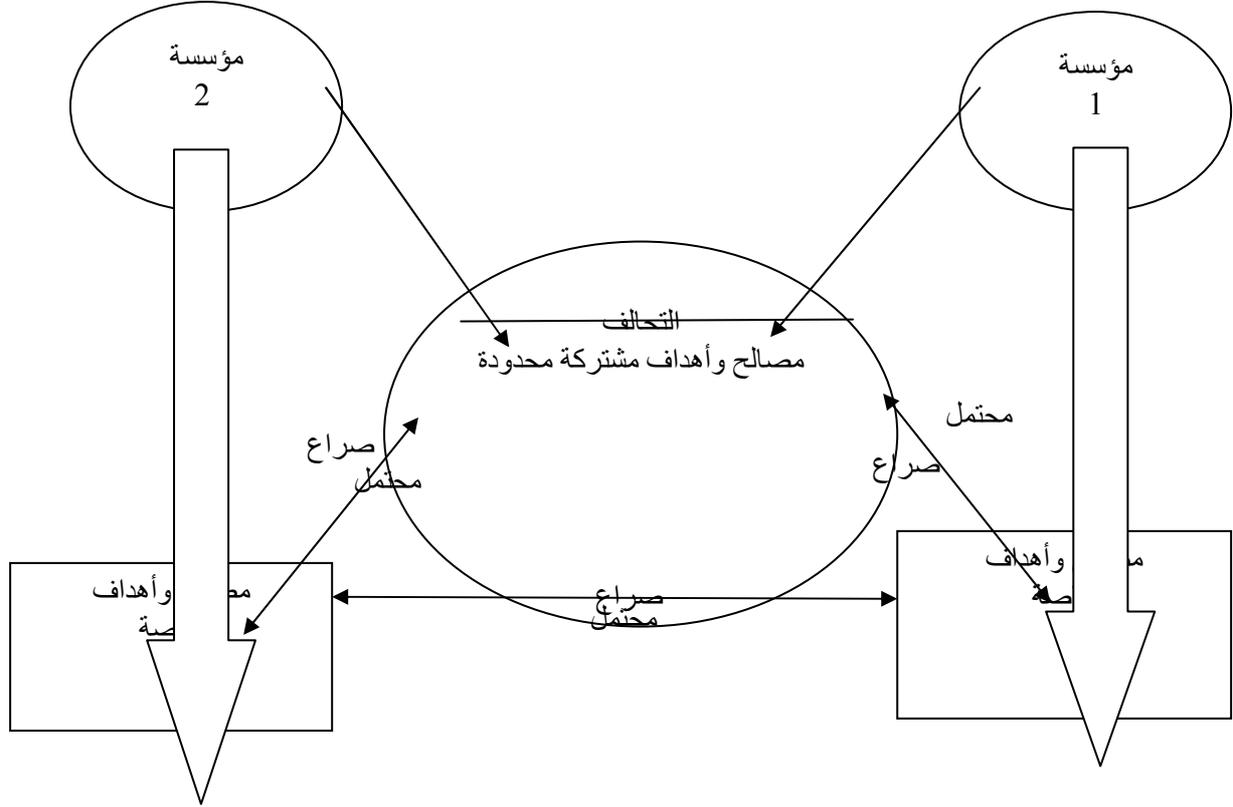
1-5- المنافسة العالمية وإستراتيجية التحالف

لقد عرف محيط المؤسسة في الوقت الراهن بعداً آخر ومفهوماً لم يكن مألوفاً من قبل حيث جاءت العولمة بكل ما تحمله من آثار على اقتصاديات الدول بصفة عامة وعلى الخصوص الدول النامية من خلال مؤسساتها المتمثلة في المنظمة العالمية للتجارة، الشركات المتعددة الجنسيات... وغيرها وقد سبق وأن تطرقنا لهذه العوامل بشئ من التفصيل. ولمواجهة هذه المخاطر المحدقة باقتصاديات الدول ومؤسساتها الإنتاجية ظهر ما يسمى بإستراتيجيات التحالف.

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص: 89-90.

فالتحالف بين المؤسسات يهدف إلى القيام بمشروع أو نشاط خاص بتنسيق الجهود، الوسائل والموارد اللازمة في إطار مصالح وأهداف خاصة حسب الشكل التالي:

شكل (12) إستراتيجية التحالف



المصدر: Alain derray, Alain lusseault op.cit page 75

أهداف التحالفات الإستراتيجية

تهدف المؤسسات المتحالفة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:¹

- سهولة الدخول للأسواق الدولية وبتكلفة منخفضة.
- المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية.
- المشاركة بالمعرفة والخبرات.

وبتحقيق هذه الأهداف تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ومواجهة عوامل المحيط الدولي خصوصاً الشركات المتعددة الجنسيات، وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في الوقت الراهن سمة محبذة لبعض المؤسسات خصوصاً منها المحلية.

¹ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية. حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 2005-2006 صفحة

II- إستراتيجية تأهيل المؤسسات الجزائرية

لقد تطرقنا سابقاً لمختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية والإصلاحات التي عرفتها قصد مواكبة التطور الحاصل على المستوى الدولي، ومواجهة مجموعة من العوامل الذي فرضها هذا التطور، لقد تسارعت هذه الأحداث بشكل جعلت المؤسسات الجزائرية عاجزة على مسايرتها خصوصاً في ظل الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والمفاوضات الجارية والتي هي في مرحلة متقدمة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. ومن أجل مساعدة هذه المؤسسات للاندماج عالمياً بتحسين جودة منتجاتها والرفع من أدائها فقد تم إعداد برنامج لذلك أطلق عليه برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف برنامج التأهيل كالتالي:

- هو مجموعة من العمليات المادية وغير المادية المخصصة لرفع أداء وتنافسية المؤسسة.¹

- هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي ورفع أدائها الاقتصادي والمالي على المستوى الدولي.²

- يعرف برنامج التأهيل على أنه مجموعة من الإجراءات المختلفة التي تقوم بها السلطات العمومية لفائدة المؤسسات قصد تحسين مردوديتها وأدائها في ظل المنافسة العالمية المتنامية.³

فالتأهيل إذاً هو عبارة عن إستراتيجية معدة من قبل السلطات العمومية لفائدة المؤسسات الجزائرية للنهوض بها ووضعها في الطريق الصحيح من أجل مواجهة المحيط الدولي بمختلف أشكاله. تتطلق من مرحلة التشخيص لهذه المؤسسات من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف، ثم إعداد برنامج لمساعدتها على تخطي جميع العقبات التي تحول دون تطورها، بالرفع من أدائها وتحسين جودة منتجاتها لتتمكن من الاندماج عالمياً.

II-1- العوامل التي أدت إلى إجراء عملية التأهيل

إن برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية فرضته مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة www.CACI.DZ -page 1¹
² غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية. حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 2005-2006 صفحة 376.
³ جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية ص: 06.

أ- اتفاق الشراكة الأورو جزائرية و الذي وقعت عليه الجزائر سنة 2002 .

ب- المفاوضات الجارية لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .

ج- مواصلة عملية الإصلاحات التي قامت بها السلطات العمومية لفائدة المؤسسات .

II-2- أهداف برنامج التأهيل :

يهدف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

تتمثل فيما يلي:¹

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- الحفاظ على حصتها من السوق الداخلي.

- تمكينها من غزو الأسواق الخارجية.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي يمكن اعتبارها عامة وأساسية في آن واحد هناك أهداف

أخرى شملت مجموعة من المستويات على النحو التالي:

أ- **على المستوى الكلي:** تتمثل في عصرنة المحيط الصناعي وهيكلته ذلك لأن مؤسساتنا لا

تستفيد من بيئة مدعمة لها أو ملائمة ومحفزة وفقا لسياق المنافسة العالمية ، وتتمثل

عصرنة المحيط في النقاط التالية:²

✚ إعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرنامج الدعم، والحث على رفع المستوى التأهيلي

مع مراعاة الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية.

✚ وضع آليات تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية القيام بإجراءات على المستوى

القطاعي والجزئي.

✚ وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسياً واتصالياً من أجل جعل إجراءات السياسة الصناعية

مقروءة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين مع الإشارة بوضوح إلى الممثلين والوسائل

المتوفرة للمؤسسات.

ب- على المستوى القطاعي:

إن برنامج إعادة تأهيل المؤسسات يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من

حيث مهامها وإمكاناتها وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية التأهيل، فالهدف الأساسي على

المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يسمح

بتحسين المنافسة بين المؤسسات¹ ويتعلق الأمر بـ:

¹ Programme Nationale de mise de niveau de la PME, WWW.SMETOOLKIT.ORG

ALGERIEN

² بوشارب احمد، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل الحر الأورو متوسطي، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2007-2008 ص: 141.

¹ غول فرحات مرجع سبق ذكره صفحات: 379-380.

- ✚ جمعيات أرباب العمل والمهنيين في القطاع الصناعي.
 - ✚ الهيئات الشبه عمومية (تقنيين، مكاتب الدراسات في الجودة، معاهد التكوين في الإدارة...)
 - ✚ معاهد ومراكز التكنولوجيا والتجارية.
 - ✚ البنوك والهيئات المالية.
 - ✚ منظمات تسيير المناطق الصناعية.
- إن هدف تأهيل بيئة المؤسسة هو تدعيم قدرات هيئات الدعم للمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها والتي يمكن ذكر بعضها:
- ✚ منهجية تقييم ومتابعة مخططات التأهيل.
 - ✚ المساعدة في التأهيل (لا مركزية، مهام، تنظيم من أجل إدماجها في عملية إعادة الهيكلة الصناعية.
 - ✚ اقتراحات ودراسات والمساعدة في تنفيذ الهياكل الجديدة.

ج- على المستوى الجزئي:

- باعتبار أن برنامج التأهيل هو مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات التي ترغب في التطوير ولا يمكن اعتباره كإجراء قانوني ملزم لجميع المؤسسات.
- وعليه فالمؤسسات الراغبة في التأهيل وتستجيب لشروط الاستفادة من هذا البرنامج يمكنها أن تحقق مجموعة من الأهداف منها:
- ✚ المساهمة في تحسين المستوى التكنولوجي وتحديثه باستعمال التكنولوجيات الحديثة.
 - ✚ تحسين قدرات ومهارات اليد العاملة بالتعلم والتدريب المستمر وغرس ثقافة المؤسسة لديهم.
 - ✚ الاهتمام بالتسيير المالي (وضع استراتيجية مالية، محاسبة تحليلية، مراقبة التسيير،...)
 - ✚ نظام معلوماتي فعال قادر على تحصيل المعلومات للمساعدة على اتخاذ القرارات.

II-3- برامج تأهيل المؤسسات

- لقد تم إعداد مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية وتتمثل هذه البرامج في:
- ✚ البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية تحت إشراف وزارة الصناعة.

✚ البرنامج الأوروبي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPme.
 ✚ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيادة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقبل التطرق بالتفصيل لهذه البرامج سنحاول تقديم بعض المعطيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحكم أن جميع برامج التأهيل موجهة لهذا النوع من المؤسسات بناء على المعطيات المقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تشكل الغالبية العظمى لهذه المؤسسات. إذ مع نهاية سنة 2005 ارتفع عدد المؤسسات الخاصة إلى 245842 بعدما كانت في سنة 2004 تقدر بـ 225449 أي بزيادة تقدر بـ 9.04%¹ وتشغل هذه المؤسسات حسب ما صرح به لدى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CASNOS، عدد من العمال يقدر بـ 888.829 مصرح بهم بصفة رسمية وللتوضيح أكثر نقدم الجدول التالي:

جدول رقم (12) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العمومية والخاصة
 سنة (2004-2005)

النسبة	التطور	2005	2004	طبيعة م، ص و م
9.04	20393	245842	225449	م.ص.و.م الخاصة
12.33	96	874	778	م.ص.و.م العمومية

المصدر : 9. : KHALADI MOKHTAR, MIMOUNE Lynda. opcit page :

وتعرف هذه المؤسسات وضعيات مختلفة:¹

✚ مؤسسات في حالة العجز: وتشكل العدد الأكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعاني من:

- العجز المالي.
- فقدان التمرکز في السوق المحلي.

¹ KHELADI MOKHTAR, MIOUNE LYNDA, partenariat ALGERIE-UNION Européenne et mise à niveau des entreprises Algériennes COLLOQUE « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université GALATASARYISTAMBUL, Turquie page 08.

¹ KHALADI MOKHTAR, MIMOUNE Lynda. opcit page : 9.

- غياب الهيكلية.

مؤسسات في حالة النمو: وهي المؤسسات التي تعتبر حالتها المالية مريحة وتحاول الاحتفاظ أو تحسين تمركزها في السوق.

مؤسسات في حالة جيدة، وتشكل نسبة ضعيفة مقارنة بالعدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فوضعيتها المالية جد مريحة، تعرف تنظيم وتسيير عصري، كما أن تمركزها في السوق تنافسي.

إن هذه الوضعية التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرضت اللجوء إلى إعداد برامج التأهيل التي سنحاول التطرق إليها بشكل مفصل قدر الإمكان

II-3-1 البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية

يهدف هذا البرنامج المعد من قبل وزارة الصناعة إلى تحسين قدرات المؤسسات الصناعية والتي ترغب في الاستفادة منه -البرنامج- طواعية لدعم تنافسيتها في المجال الصناعي، حيث تدخل السلطات العمومية في هذا الإجراء على شكل مرافقة accompagnement بالتزامها بتقديم مساعدات مالية.

II-3-1-1-1-3-1 معايير الاستفادة من هذا البرنامج:

للاستفادة من هذا البرنامج يجب أن تستجيب المؤسسة إلى مجموعة من الشروط منها:¹

- انتماؤها إلى قطاع الصناعة أو تقديم الخدمات المرتبطة بالصناعة
- أن تكون المؤسسة قد حققت نتيجة استغلال موجبة خلال آخر سنة من النشاط
- أن تكون أصولها الصافية موجبة أو على الأقل تساوي لرأس المال الاجتماعي.
- أن تكون للمؤسسة مدة نشاط تقدر على الأقل بـ 3 سنوات.
- أن تكون المؤسسة موظفة على الأقل 20 عامل.
- أن تكون المؤسسة مقيدة في السجل التجاري ومعرفة لدى مصلحة الضرائب.

وبعد تقديمها لملف يتضمن الوثائق التي تثبت استجابه للمعايير المذكورة آنفاً يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاستفادة من دعم صندوق ترقية التنافسية الصناعية وفقاً للإجراءات التالية:

أ-مرحلة التشخيص

عند مرحلة التشخيص تستفيد المؤسسة من دعم يقدر بـ 80% من تكاليف دراسة التشخيص مع إعداد مخطط التأهيل في حدود 1.5 مليون دينار.

¹ ABDELKRIM BOUGHADOU, Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises Algériennes, PME.A. Avril 2006 page 07.

ب -مرحلة مخطط التأهيل

في هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من دعم يقدر بـ 80% من قيمة الاستثمارات غير المادية وتتمثل هذه الاستثمارات في الطاقات البشرية، المعارف العلمية، الدراسات والبحوث التطبيقية، البحث عن اقتحام أسواق جديدة ابتكار منتج جديد، تحسين الجودة، إعداد برامج معلوماتية تساعد على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة¹ و 10% من قيمة الاستثمارات المادية مثل تحديث التجهيزات والمعدات ومواكبتها مع التطورات الجديدة.

الرفع من نسبة استعمال التجهيزات المتوفرة، والتنازل عن الاستثمارات أو الأصول غير المستعملة أو التي تشتغل بطاقات ضعيفة.

ويجب أن لا تتعدى قيمة الاستثمارات المادية حدود 20 مليون دينار.

وتدفع هذه المساعدات المالية مباشرة لمكتب الدراسات بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وإعداد مخطط التأهيل، حيث يدخل هذا الإجراء في إطار اتفاق موقع من طرف وزارة الصناعة والمؤسسة المستفيدة ومكتب الدراسات المعين².

اما المساعدات المالية المخصصة لتنفيذ مخطط التأهيل فيتم دفعها على مرحلتين:

30% تستلمها المؤسسة مباشرة بعد الإمضاء على اتفاق التأهيل والباقي يستلم بعد أن تقوم المؤسسة بتنفيذ مخطط التأهيل وتقديمها للوثائق التالية:

- رسالة موقعة من طرف مسؤول المؤسسة.
- قرار الالتزام في إطار برنامج التأهيل.
- تحديد مكتب استثمار مرافق للمؤسسة في إطار برنامج التأهيل.

علماً أن المؤسسة مطالبة بإنجاز استثماراتها في مدة أقصاها 12 شهراً من تاريخ التوقيع على الاتفاق مع الإمكانية من الإسفاداة وبصفة استثنائية لفترة تمديد تقدر بـ 03 أشهر.

II-3-1-2-نتائج هذا البرنامج

إن النتائج المحققة في إطار هذا البرنامج وخلال المرحلة من جانفي 2002 إلى غاية 31

ديسمبر 2005 تمثل كالاتي:³

¹ جمال عمورة مرجع سبق ذكره ص: 06

² WWW.CACI.DZ page 2

³ ABDELKRIM BOUGHADOU, opcit page 08.

أ- عند مرحلة التشخيص

- عدد الطلبات التي تم استلامها: 324.
- عدد الطلبات التي تم معالجتها: 317.
- عدد الطلبات التي تم قبولها 218.
- عدد الطلبات التي تم رفضها 99.

ب- عند مرحلة مخطط التأهيل

- الملفات الخاضعة للدراسة 110.
- الملفات التي تم معالجتها 96.
- المؤسسات التي استفادت عند تحقيقها لمخطط التأهيل تقدر بـ 93 مؤسسة.

II-3-2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم تسطير هذا البرنامج من قبل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشغل أكثر من 20 عامل، وقد تم اعتماد غلاف مالي له من قبل مجلس الوزراء بتاريخ 08 مارس 2004. قدر بـ 06 مليار دينار ولفترة تقدر بـ 06 سنوات ابتداءً من سنة 2006 أي تخصيص 1 مليار دينار لتمويل هذا البرنامج سنوياً

II-3-2-1- خصائص هذا البرنامج

- إدماج تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توسعة الإجراء إلى قطاعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لم تحظ بعد بتغطية كاملة من قبل بعض الإجراءات خصوصاً المؤسسات التي تشغل أقل من 20 عامل.
- الزيادة من الاستثمارات غير المادية.

II-3-2-2- أهداف البرنامج

إن مواجهة الآثار المحتملة والتي قد تؤثر على أهداف واستراتيجية المؤسسات الجزائرية جراء التوقيع على اتفاق الشراكة الأورو- جزائرية وإنشاء منطقة التبادل الحر بين الطرفين، شكلت الهدف الأساسي من تسطير هذا البرنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لتمكينها من:

- القدرة على التحكم في تطوير التقنيات (الإنتاج، التسيير بمختلف أشكاله، مالية محاسبة...)
- القدرة على التحكم في تقنيات السوق.
- التنافسية فيما يتعلق (نوعية - سعر - Qualité, Prix)

ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب:¹

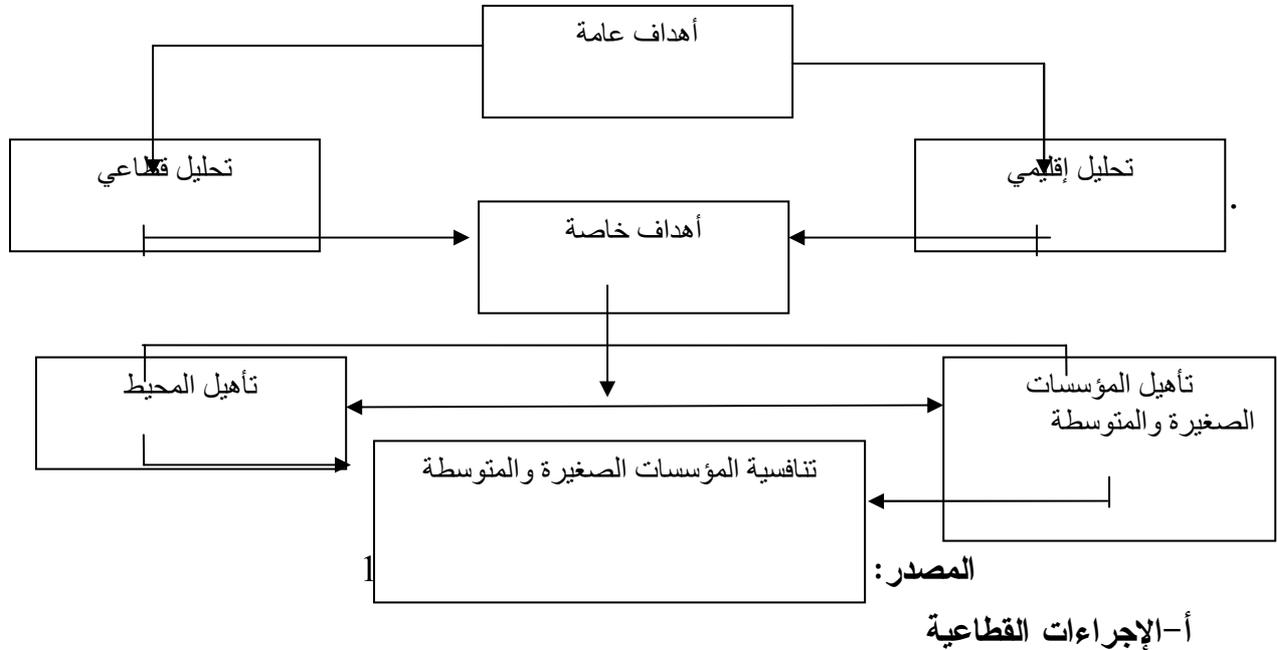
- إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد ووضع مخطط عمل لتنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إجراء مفاوضات من أجل الخطط وموارد تحويل البرنامج
- إعداد، تنفيذ ومتابعة البرنامج.
- إعداد بنك معطيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

II-3-2-3- محاور البرنامج

لقد تم تفصيل هذا البرنامج ووضعه في شكل إجراءات عملية لتحليل محيط المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- إجراءات قطاعية (تحليل على مستوى النشاط).
- إجراءات إقليمية (تحديد الخطوات العملية لكل ولاية حسب الأولوية).
- إجراءات تأهيل المحيط المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاعات المساعدة لها.
- إجراءات تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حد ذاتها.

شكل (13) البيان العام لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



¹ ABDELKRIM BOUGHADOU, opcit page 19.

وتهدف إلى إجراء تحليل معمق لمختلف النشاطات حتى تتمكن من إعداد دراسة حول
الوضعية الإستراتيجية لقطاعات النشاط مع وضع مخطط عملي خاص للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة ومخطط تأهيل المحيط.

ب - إجراءات إقليمية:

إجراء دراسة عامة لكل ولاية (الولايات ذات الأولوية حسب تركيز المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة وتحديدتها حسب حجم نشاطها، وسياسة التأهيل لكل ولاية حيث يتم الانطلاق في
التكوين لصالح مسؤولي المؤسسات.

ج - إجراءات تأهيل المحيط

دراسة إمكانية تدعيم إجراء التأهيل من خلال إنشاء مراكز تضم مختلف فروع
التكنولوجيا ، دراسة إمكانية إنشاء مصلحة متخصصة لتمويل المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة على مستوى إحدى البنوك.

ومن ثم الانطلاق في التكوين لدعم قدرات التحليل والتسيير لمختلف الجمعيات المهنية
ومنظمات رجال الأعمال، تحسين مراكز التكوين الموجودة المتخصصة في التكوين
التكنولوجي.

د- إجراءات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-إنجاز تشخيص استراتيجي ووضع مخطط لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشمل
300 مؤسسة.

-تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تشمل 100 مؤسسة)

-المرافقة للحصول على شهادة المطابقة للنوعية تشمل 50 مؤسسة.

II-3-2-4-تنفيذ البرنامج ومتابعته

من أجل تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته بشكل جيد لضمان
تحقيق الأهداف المسطرة ، قامت الدولة بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة وتنظيمها وسيرها وذلك بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03
ماي 2005¹

¹ الجريدة الرسمية، العدد 32 المؤرخ في 04 ماي 2005، الصفحة 28.

وهذه الوكالة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقرها بالجزائر العاصمة وبإمكانها إنشاء فروع لها على المستوى المحلي.

مهام الوكالة

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته.
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم فعالة تطبيق البرامج القطاعية ونجاحتها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء.
- انجاز دراسات حول الفروع وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمالها لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية.
- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن تنفيذ هذا البرنامج والذي يهدف كما ذكرنا سابقاً إلى تحسين تنافسية المؤسسة في حالة ما إذا استجابت لجميع شروط البرنامج، فالنتائج التي يفترض تحقيقها في النهاية تتمثل في:¹

- مطابقة منتجاتها لشروط الطلبات الخارجية.
- تمتعها بجميع السلطات اللازمة لدخولها الأسواق الخارجية.
- امتلاكها لجميع ميزات المنافسة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في نفس السوق.
- الإنتاج حسب المواصفات التقنية التي تستعملها المؤسسات في البلدان المستهدفة لأسواقها.

II-3-3- البرنامج الأوروبي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن اتفاق الشراكة الذي تم توقيعه مع الاتحاد الأوروبي نص في احد بنوده على ما يلي:

¹ ABDELKRIM BOUGHADI op.cit page 26.

- مرافقة إعادة هيكلة القطاع الصناعي وبرنامج التأهيل بهدف إنشاء منطقة تبادل حر من أجل تحسين قابلية المنتجات للمنافسة
 - تشجيع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إن الاتحاد الأوروبي وإدراكا منه بأن المنافسة لن تكون عادلة بين مؤسساته والمؤسسات الجزائرية ، حيث لا تقوى هاته الأخيرة على منافسة نظيرتها الأوروبية وبالتالي فمنطقة التبادل الحر التي دخلت حيز التنفيذ تدريجيا لن تكون إلا في صالح المؤسسات الأوروبية ، ومن هذا المنطلق وحتى تكون المنافسة عادلة ولو نسبيا فقد تم الاتفاق على تقديم مساعدة تقنية ومالية من طرف الاتحاد الأوروبي لتأهيل هذه المؤسسات

II-3-3-1- تقديم البرنامج

هو برنامج ممول بالتعاون من طرف اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفترة زمنية تقدر بـ 05 سنوات، حيث تم تخصيص مبلغ مالي يفوق 62.9 مليون أورو، ويسير من طرف مجموعة مختلطة تشكل خبراء الاتحاد الأوروبي والجزائر، المقرر الرئيسي لهذه اللجنة يكون بالجزائر العاصمة مع إنشاء خمسة وحدات جهوية في كل من (الجزائر، عنابة، غرداية، وهران وسطيف)¹

لقد بدأ عمل الفريق الأول للخبراء في أكتوبر 2000. وقد كانت ظروف انطلاق البرنامج سيئة جداً نظراً لمجموعة من العوامل منها:²

- غياب الدعم المالي حيث وإلى غاية نهاية الثلاثي الأخير (أكتوبر-نوفمبر ديسمبر) 2001 لم يقدم الطرف الأوروبي الدعم المفترض استلامه خلال تلك الفترة، وقد امتدت هذه الحالة إلى غاية 12 مارس 2002.
- عدم الاستقرار على مستوى هرم التسيير نظراً للاستقالات المتتالية للمدراء.
- تغيير الخبراء وتعويضهم بفريق آخر بين سنتي 2001 و2002.

إن هذه العوامل أدت إلى تعطيل البرنامج حيث كان من المفترض أن ينتهي في سبتمبر 2006 إلا أنه تم تمديد ه بإضافة سنة أخرى.

II-3-3-2- المؤسسات المعنية بهذا البرنامج

¹ ABDELKRIM BOUGHADOU, op.cit page 10.

² Rapport final- Euro Développement PME Decembre 2007, page 06.

إن المؤسسات المعنية بهذا البرنامج هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي تشغل على الأقل 20 عاملاً ، وقد حدد سقف أعلى لا يتعدى 250 عامل ، وكاستثناء للمؤسسات الحرفية والمؤسسات التي تنشط في مجال الصناعة فقد تم تحديد الحد الأدنى لها بـ 10 عمال . وقد تم إحصاء مجموع هذه المؤسسات بناء على المعطيات المسلمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف كما يلي:

- مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الصناعية ما يعادل حوالي 50700.

- نسبة صغيرة تقدر بـ 1% للبناء والأشغال العمومية تقدر بحوالي 900 مؤسسة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الخدمات الصناعية تقدر بحوالي 14200.

مجموع هذه المؤسسات قدر بحوالي 65800 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تشغل من 0-

إلى 250 عامل.

أما المؤسسات المعنية بالدراسة والتي تشغل على الأقل 20 عامل فهي تقدر بحوالي 2150 مؤسسة صناعية خاصة.

II-3-3-3- أهداف البرنامج

لقد تم تسطير مجموعة من الأهداف عند انطلاق البرنامج سنة 1999، نوردتها كما يلي:¹ الهدف الشامل هو تأهيل وتطوير تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي تساهم بقدر كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر . أما الأهداف الجزئية الأخرى فهي:

✚ تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات اقتصاد السوق .

✚ تطوير الحصول على المعلومات المهنية لمسؤولي المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص .

✚ تطوير المحيط المؤسسي من خلال دعم المؤسسات والهيئات والتي لها علاقة مباشرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمكينها من الحصول على احتياجاتها المالية .

إن هذه الأهداف ونظراً لتأخر انطلاق البرنامج كما ذكرنا آنفاً فقد تم إعادة صياغتها في سنة 2003 كالتالي : الهدف الشامل للبرنامج يهدف إلى دعم القطاع الخاص المساهم في التنمية،

¹ Rapport final- ED PME, op cit page 04

وتطوير تنافسية الاقتصاد الجزائري ضمن آفاق تنفيذ اتفاق الشراكة، وبالمساهمة المعتبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في التنمية الاقتصادية وتخفيض معدل البطالة. أما الأهداف الجزئية فهي:

البرنامج يهدف إلى زيادة فاعلية ومردودية أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، ودعم شروط نموها.

والترجمة الفعلية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال:

- اعتماد تطبيق التسيير الجيد.
- دعم الموارد البشرية (تأطير وتكوين)
- الفهم السليم والجيد للسوق وتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطبيق استراتيجية التنمية.
- البحث الدائم على الإبداع.

II-3-3-4- استراتيجية تطبيق البرنامج

إن استراتيجية برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تقديمها كالتالي:

- المساعدة على التشخيص لتحديد نقاط (القوة والضعف، الفرص والتهديدات).
- المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- المساعدة على الإبداع في التسيير.

وعلى هذا الأساس فالبرنامج جاء مقسما إلى ثلاثة محاور

- المحور الأول يتمثل في الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال التشخيص وعمليات التأهيل.
- المحور الثاني يتمثل في تسهيل الحصول على التمويلات البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المحور الثالث يتمثل في دعم المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف، منظمة أرباب العمل والجمعيات المهنية التي لها علاقة الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة)

II-3-3-4-1- استراتيجيات الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار الدعم المباشر لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تم في البداية اعتماد إستراتيجية تتمثل في:

أ- الإستراتيجية الموسعة:

إن هذه الإستراتيجية تعتمد على توسيع نطاق نشاط البرنامج ليشمل أكبر عدد ممكن من المؤسسات، حيث تم تنصيب لهذا الغرض خمسة ملاحق جهوية (Cinq antennes) مكلفة بتوجيه المؤسسات ومتابعة عمليات التأهيل ومرافقة مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه العملية.

وقد بدأ العمل في إطار الإستراتيجية الموسعة بإعداد منهجية العمل تتمثل في التشخيص وما قبل التشخيص.

1- ما قبل التشخيص: يحاول هنا خبراء الملاحق الجهوية التقرب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة دفعها إلى عملية التأهيل وذلك عن طريق القيام بزيارات لهذه المؤسسات والتحاور مع مسؤوليها لشرح مصطلح إعادة التأهيل والذي يتمثل في (الدعم غير المادي، تغيير السلوك، الانفتاح على السوق... إلخ).¹

إن هذا الاتصال الأولي لخبراء البرامج يسمح لهم بأخذ فكرة عامة عن المؤسسة وعن القدرات التسييرية لمسؤوليها.

2- التشخيص: تضمن تشخيص المؤسسات مستويين قام بهما خبراء البرنامج:

- تحليل سريع لمختلف وظائف المؤسسات (مالية، إنتاج، تمويل، تسويق، الموارد البشرية، الإدارة والتنظيم). إن هذا التحليل سمح بالوقوف على النقائص وتحديد ما قبل إعداد أي إستراتيجية.

- التشخيص الاستراتيجي وقد سمح بالوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة على المستوى الداخلي وعلى الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، وكذا على بعد النظر لمسؤولي المؤسسات.

إن نتائج التشخيص ظهرت على شكل توصيات من جهة ، وعلى إجراءات التأهيل الضرورية من أجل دعم المؤسسة بالوسائل والإجراءات لمواجهة المنافسة الخارجية وكذا توفير الشروط لانجاز مخطط التنمية الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى.

ب- إستراتيجية الدعم:

جاءت هذه الإستراتيجية بناء على التوصيات التي أعدت خلال دراسة الانعكاسات التي ظهرت خلال الثلاثي الثاني لـ 2006. وتم الوقوف على ملاحظتين:

- إن هذه الانعكاسات أدت إلى بروز الاحتياج الكبير من طرف المؤسسات لمتابعة العمليات التي اتخذت لصالحها والتغيرات المنجزة على مستوى التسيير ومرافقة الفريق المسير لمواصلة تأهيل بعض وظائف المؤسسة.

¹ Rapport final- ED PME, op cit page 23.

- تبين كذلك أن المؤسسات التي انطلقت في عملية التأهيل لا تتقدم كثيرا لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وهو ما أدى إلى تشجيع تلك التي تبذل جهوداً في ذلك ، وهو ما دفع بالطرف الأوروبي لاتخاذ قرار بالموافقة مع الجهات المسؤولة في الجزائر بوضع النقاط على الحروف فيما يتعلق بمتابعة العمليات ، والمرافقة من جهة مع الميل أكثر لطلبات المؤسسات التي ترغب فعلا في التقدم في عملية التأهيل.

وبناءً على عملية التشخيص تم تحديد بعض الإجراءات تُمثّل في:

- إجراءات المتابعة والمرافقة:

حيث تم تعيين مستشار خارجي للقيام بعملية المتابعة والمرافقة لمدة تتراوح من 3 إلى 6 أشهر ، وذلك لضمان التطبيق الجيد لآليات التسيير من طرف العمال مع إعطاء مسؤولي المؤسسات وسائل مراقبة التسيير (لوحة قيادة مبسط) من أجل التطوير والتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار.

- إجراءات التكوين والاستشارة

وفي هذا الغرض تم برمجة مجموعة من الندوات (Séminaires) للتكوين تتعلق بالمواضيع المهمة في التسيير، وذلك من أجل تحسيس مسؤولي المؤسسات بقبول التطبيق الأفضل لإجراءات التسيير وتشجيعهم على الدخول في عملية التأهيل. و بعد هذه الندوات تم القيام بعملية التكوين لمديري المؤسسات ومساعدتهم وذلك لمدة يومين.

II-3-3-4-2- نتائج عملية الدعم المباشر

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج عند نهاية البرنامج في سنة 2007 في إطار عملية الدعم المباشر والتي تطلتها إجراءات التشخيص والتأهيل.

ويمكن تقديم بعض نتائج العملية كالتالي:

أ-تقييم درجة التقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-وبغرض تقييم درجة التقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل 685 مؤسسة.

تم الوقوف على ما يلي :

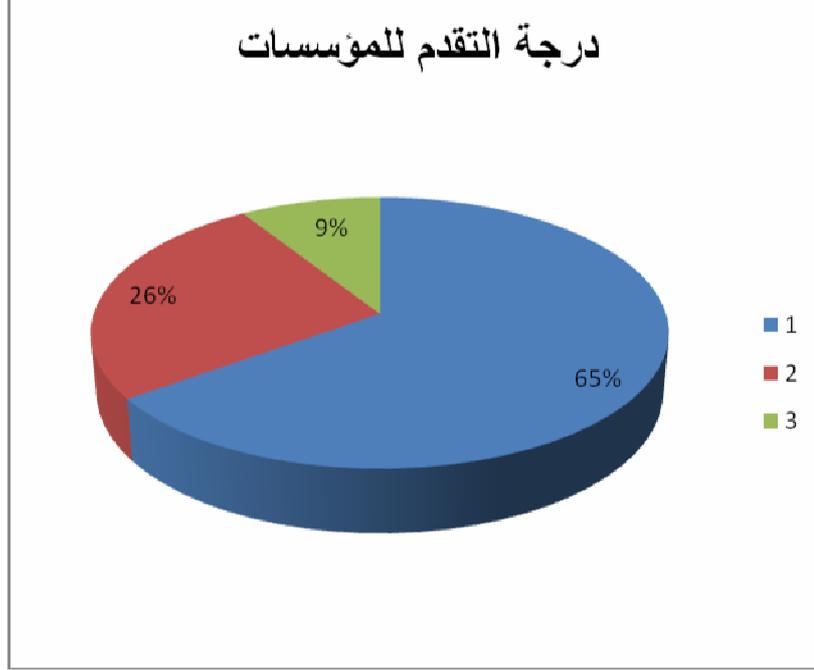
61 مؤسسة رفضت الدخول في عملية التأهيل ولم تتجاوز مرحلة التشخيص أي نسبة 9%

179 تخلت عن البرنامج بعد القيام بالتشخيص الأولي 26%

445 دخلت في عملية التأهيل 65%

ويمكن تمثيل ذلك حسب الشكل التالي:

شكل (14) درجة التقدم للمؤسسات ص.م في إطار عملية التأهيل



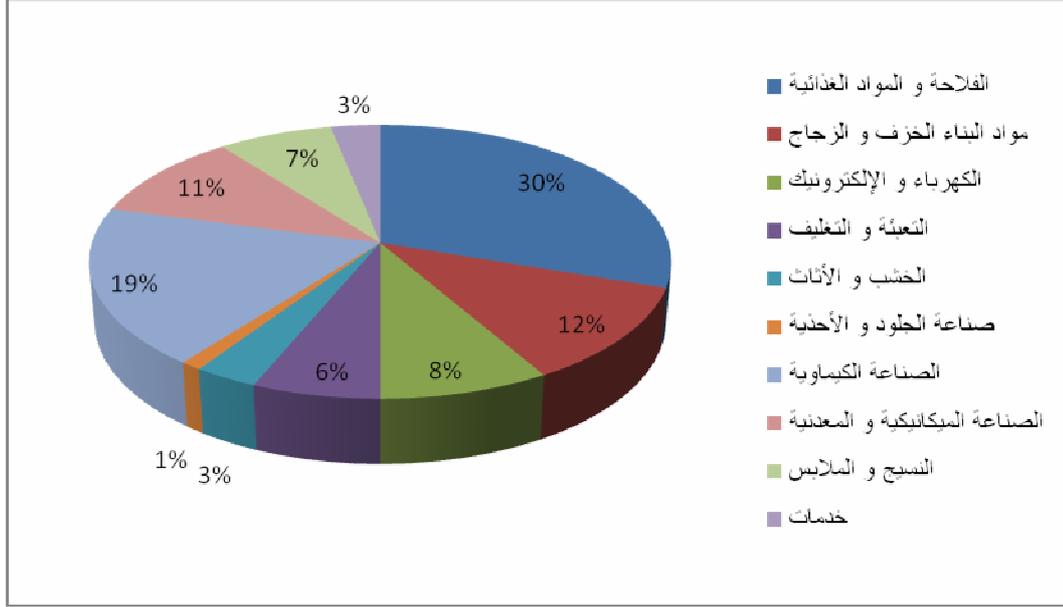
المصدر: Rapport Final EDpme-op cit p: 27

ب- أما من حيث قطاع النشاط للمؤسسات فقد تم الوقوف على النتائج التالية.

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| - الفلاحة والمواد الغذائية 29 % | -الصناعة الكيماوية 18% |
| - مواد البناء الخزف والزجاج 11 % | -الصناعة الميكانيكية والمعدنية 10% |
| - الكهرباء والإلكترونيك 8% | -النسيج والملابس 7% |
| - التعبئة والتغليف 6% | -صناعات مختلفة 4% |
| - الخشب والأثاث 3% | -خدمات 3% |
| - صناعة الجلود والأحذية 1 % | |

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (15) توزيع المؤسسات على مختلف القطاعات



المصدر: Rapport Final EDpme-op cit p: 29

ج- نتائج التكوين

لقد استفادت 350 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من برنامج الدعم في إطار التكوين حيث تم إحصاء 70 حصة تكوين على شكل ندوات واستشارة شملت مجموعة من أنشطة المؤسسة نوردها كما يلي:

- التسيير المالي: 21 حصة.

- التسيير الإداري: 24 حصة.

- التسويق: 11 حصة.

- النوعية: 14 حصة.

II-3-3-4-3-3- تسهيل الحصول على التمويلات البنكية

من أجل تجسيد هذا المحور تم تحديد ثلاثة أهداف تتمثل في:

- هدف الدعم أو إنشاء مؤسسات مالية متخصصة وبنوك.

- هدف تأهيل النظام المحاسبي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل المالي وقد استدعى الأمر لذلك القيام بـ 191 عملية النصيب الأكبر من هذه العمليات مست قطاع الزراعة والمواد الغذائية بـ 30% ثم تليها قطاع المالية، الصناعات الكيماوية وصناعات مختلفة بـ 10% لكل منهما.

وسنحاول التطرق لكل هدف بالتفصيل من خلال هذه العمليات.

أ-هدف الدعم أو إنشاء مؤسسات مالية متخصصة SFS Societé Financieres Spécialisé وبنوك.

يتمثل الدعم (المالي غير المباشر) في إنشاء وتنمية خمسة مؤسسات مالية متخصصة منها (Arab leasing, Sofinance, Finalep...) ، وكانت النتيجة منتطرة حسب اتفاقية التمويل الموقعة لسنة 2000-2003، فالهدف كان يتمثل في إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية الحصول على تمويل خارجي لتغطية احتياجاتها التي تساعدها على التنمية. وبعد مجموعة من العمليات المتمثلة في التكوين وتحديد الاستراتيجية تم الاتصال ببنوك ومؤسسات مالية خارجية، أوروبية أو مغربية ، لدراسة إمكانية الشراكة مع الهيئات الموجودة وحتى إمكانية إنشاء مؤسسات متخصصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. إن النتائج المتعلقة بهدف الدعم أو إنشاء مؤسسات مالية متخصصة تتمثل في 20 عملية للمساعدة التقنية والمرافقة* و جاءت كما يلي:

- 14 عملية لصالح المؤسسات المالية المتخصصة.
- 03 عمليات لصالح سوناطراك.
- 03 عمليات لصالح المدرسة العليا للبنك وبنك البركة ، فهذه العمليات تهدف إلى ترقية نظام التغطية المالي من أجل أن تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تجسيد خططها التنموية المعدة في إطار التأهيل.

ب - هدف تأهيل النظام المحاسبي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد القيام بعملية التشخيص المتعلقة بهذه المؤسسات تم تحديد مجموعة من الأهداف مع توقع بعض النتائج والمتمثلة في:

- تحسين إجراءات التسيير المحاسبي والمالي.
- تحسين عملية حساب التكاليف للمواد الأولية والمنتجات النهائية.

ولتحقيق هذه النتائج تم القيام بمجموعة من العمليات تمثلت في:

- مراجعة وتحسين وظيفة المحاسبة والمالية للمؤسسة 16 عملية.
- وضع إجراءات للتسيير المالي 06 عمليات.
- العمل بمحاسبة المواد (المحاسبة التحليلية) 05 عمليات.

¹ Rapport final- ED PME, op cit page 57.
* Assistance technique et accompagnement.

ج - هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل المالي

لقد تم القيام بمجموعة من العمليات من أجل تحقيق هدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل المالي تمثلت في:

- المساعدة التقنية لهيئات الضمان 07 عمليات.
- القيام بدراسة تقنية اقتصادية ومالية 133 عملية.
- إنشاء نظام الحصص للمؤسسات 04 عمليات.

والهدف من هذه العمليات هو:

1-إعلام وتكوين وإشراك البنوك

يتمثل دور البنوك عند إشراكها في العملية هو تسهيل عملية الحصول على القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتم عملية الحصول على قرض كالتالي:

- تحضير دراسة تقنية اقتصادية ومالية من طرف مستشار محلي. تم تكوينه من طرف
- EDpme-

- استقبال التقييم الأولي للدراسة من طرف خبير الدعم المالي لـ EDpme.
- الموافقة النهائية للدراسة التقنية الاقتصادية والمالية من طرف EDpme.
- تحويل الدراسة إلى هيئات الضمان.
- إيداع الملف من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لدى البنك.

2-ضمان مهمة المساعدة التقنية من قبل هيئات الضمان.

3- وضع سياسة الاتصال.

II-3-3-5-دعم المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يهدف البرنامج الأوروبي من خلال دعم المحيط المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير الشروط اللازمة والتي لها علاقة بنظام تسيير المؤسسة وعملياتها الإنتاجية . حيث كما جاء في التقرير النهائي للبرنامج الأوروبي، أن الهدف العام هو رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير الشروط الضرورية لها.

وهذه الشروط تتمثل في المحيط المؤسسي وتتمثل هذه المؤسسات في الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة، منظمة أرباب العمل، مراكز التكوين وغيرها.

فنجاح برنامج الدعم الأوروبي مرهون بتوفير وتحسين ظروف المحيط التي تعمل فيه المؤسسة. فالملاحظات التي تم الوقوف عندها برنامج الدعم عند بداية سنة 2002 تتمثل فيما يلي:

يلي:

أ- محيط الأعمال غير محفز

وتتمثل العقبات التي تحول دون تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من التمويل المالي، مشكل العقار، الضغط الجبائي، العلاقات مع الإدارات العامة، القوانين الجمركية والتجارة الخارجية، المنافسة غير الشريفة وغير رسمية، عراقيل الحصول على (الكهرباء، الهاتف، النقل) غياب استراتيجية قطاعية،

ب- الحركات الجموعية والمهنية

تتميز الحركات بعدم الخبرة في العمل الجموعي بحكم أن أغلبها تحصل على الاعتماد بناء على القانون 90-31، 1990 وبدلا من أن تكون هذه الجمعيات مساهمة بفعالية في توفير الشروط فقد طغت عليها روح المطالب.

ج- سوق الخدمات

يتميز سوق الخدمات بضعف كبير وما هو موجود موجه للمؤسسات الكبيرة ولا تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

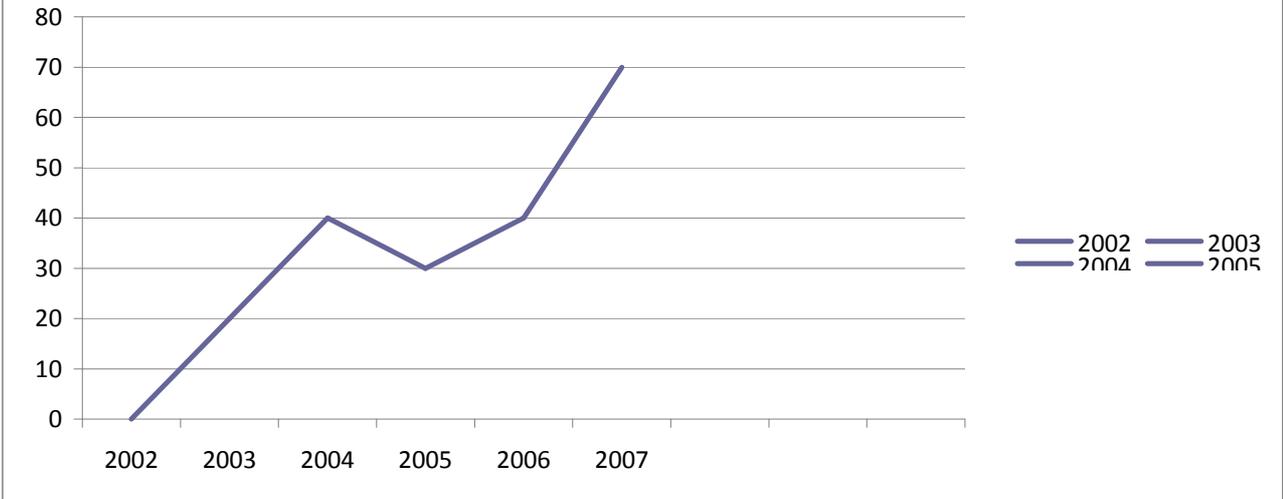
د- المعلومات الاقتصادية، غياب كلي للمعلومات حول السوق، مثل فرص الأعمال والتكنولوجيات الجديدة.

هـ- هياكل الدعم التقنية المتعلقة بنشاطات الصناعة. تم تسجيل هيئة واحدة سنة 2002 والمتمثلة في المعهد الجزائري للمطابقة (IANOR).

وبناء على هذه الملاحظات شرع خبراء البرنامج في إجراء مجموعة من العمليات لتحسين ظروف محيط المؤسسة حيث تم تسجيل 187 عملية بداية من الثلاثي الرابع لسنة 2002 إلى الثلاثي الثالث لسنة 2007 نوردها على الشكل التالي:

شكل (16) مجموعة العمليات المتعلقة بالمحيط سنة 2002-2007.

عدد العمليات المنجزة



المصدر: Rapport finale-Euro Développement pme opcit, page 76

حيث اعتبرت المراحل 2004-2002 مرحلة انطلاقه وتزايد العمليات (نمو) وعلى مستوى الهيئات الوسيطة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 2006-2005 مرحلة النضج أين ركز البرنامج الأوروبي على مؤسسات معينة والتي أظهرت ديناميكية وتحفيز.

سنة 2007 عرفت تصاعد قوي حيث بدأ هناك خبراء البرنامج في حصد نتائج الاستثمارات لمرحلة 2004-2002. لأن كل الشركاء أبدوا رغبة في تجسيد برامج التنمية، فالعمليات المنجزة هنا، هي توزيع المعلومات وتحضير الوسائل اللازمة لذلك، والمعلومات التي تم إعدادها سواء لصالح المؤسسة أو فيما يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها جاءت بناء على دراسة وتحليل كما يلي:

- التحليل الفرعي: تم إنجاز خمسة تحاليل للفروع التالية (الكهرباء، الإلكترونيك والكهرومنزلية، المشروبات، الطماطم المصبرة، الصناعة الصيدلانية).
- الدراسات القطاعية، تم إنجاز 15 وثيقة مست مجموعة عن القطاعات منها صناعات الألبان والمواد الدسمة، إنتاج المطاط والبلاستيك، صناعة النسيج والألبسة،... وغيرها¹.
- تحليل الوضعية: من خلال تنمية قدرة القياس لمسؤولي المؤسسات وتزويدهم بلوحة قيادة لتقييم التطور.

¹ أنظر التقرير المذكور آنفاً صفحة 80.

- نظام المعلومات: تم اقتراح وضع نظام شامل للأنترانات (INTRANET) لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليكون نظام معلومات لهذه المؤسسات كما تم إنشاء موقع انترنت لنشر كل المعلومات فيما يتعلق بنظام المطابقة، واتفاقية الشراكة الأورو جزائرية وغيرها.
- المعلومات (معلومات اقتصادية قام البرنامج على إعداد مديريات المؤسسات ص.م في الحصول على المعلومات الاقتصادية (المصدر، البحث المعالجة والتحليل، التوزيع والوسائل)

II-3-3-6- توصيات لدعم محيط المؤسسات

- لقد جاءت كلها تصب في ضرورة دعم محيط المؤسسات
- تنشيط المؤسسات الإنتاجية المحلية.
- تقوية مؤسسات الدعم للمؤسسات ص.م حتى تتمكن من تحسين وضعيتها على مستوى السوق الأورو متوسطي (تسويق، شهادة النوعية، المطابقة... إلخ)
- دعم الجمعيات المهنية التي لها علاقة بالمؤسسات (ص.م) على المستوى القطاعي والجهوي.
- تطوير هياكل التكوين المهني.
- تطوير المعلومات في إطار التبادل بين المؤسسة ومحيطها.
- وضع قاعدة معطيات دائمة لمتابعة تطوير المؤسسات (ص.م) وتطوير شبكة المعلومات المنتجة والموزعة للمعلومات.

إن تحقيق الأهداف التي سطرته ضمن برامج التأهيل التي تم التطرق إليها والتي من أهمها، الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية ومطابقتها لمعايير التسيير الدولية وهو ما سينعكس على جودة العملية الإنتاجية من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية وخدمات مميزة، وهذا ما سيدفعنا إلى محاولة تقديم مفهوم الجودة.

III- الجودة:

تعريف الجودة: هي عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيفه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم¹.

هي مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك²

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صفحة 17.

وينظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا.

- أ- جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
ب- جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.

ج- جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، فرجل التسويق تتمثل الجودة لديه في رضا المستهلك على المنتج المقدم له لأنه هو الطرف المهم في معادلة التسويق.

III-1- الأبعاد التي تركز عليها جودة المنتج:

ترتكز الجودة على مجموعة من الأبعاد تتمثل في¹ :

- ✚ المطابقة للمنتج: أي كيف يتوافق مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين العملية التسويقية.
- ✚ الصلاحية "الفترة الزمنية" ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأيام، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج).
- ✚ الاعتمادية: ويشير إلى الاتساق والثبات في الأداء ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال، وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب)

III-2- مراحل تطور إدارة الجودة

لقد تطورت أساليب تحديد ومفهومها بتطور وسائل الإنتاج والقياس وذلك مع بداية القرن العشرين حيث تم تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل نوردتها باختصار كما يلي:²
المرحلة الأولى: مرحلة الفحص:

بدأت هذه المرحلة بعد أن تخطى النظام الإنتاجي نمطه الحرفي إلى الإنتاجي الكبير، حيث بدأت المصانع تنتج كميات كبيرة في اليوم وتعقدت معها العملية الإنتاجية، وهو ما صعب على إجراء المراقبة على كل الوحدات المنتجة. وهنا بدأت عملية الفحص لعينات الإنتاج تنتسح خصوصاً خلال السنوات (1920-1930)، وقد اعتبرت عملية الفحص هنا كنظام وحيد لضمان الجودة.

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحامل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، صفحة 79.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 17-21. بتصرف.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً

عرفت هذه المرحلة التي تمتد من 1940 إلى 1960 تحولاً حاسماً وذلك باستخدام الإحصاء في الرقابة على الجودة ، حيث أدركت المؤسسات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف ، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً ، وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول، الرقابة على العمليات وخرائط الرقابة على الجودة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة

وقد امتدت هذه المرحلة من 1960 إلى 1980 والتي تطورت فيها أساليب الرقابة على الجودة ، حيث أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة وتحسين المنتجات بدلاً من خضوعها للرقابة والتفتيش، وأصبحت مسؤولية الحفاظ على الجودة وضمانها مسؤولية جميع أقسام المؤسسة وليست من مهام قسم الرقابة فقط ، إن التنسيق بين مختلف العاملين في المؤسسة ولد لديهم إحساس بضرورة طرح منتج خال من العيوب وهو ما أدى إلى ضمان الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

وتمتد هذه المرحلة من 1980 إلى يومنا هذا ، حيث أصبحت الجودة فيها ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية داخل المؤسسة، ومحاولة خلق التمييز لمنتجاتها أو لعمالها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها. وذلك بغرض تحقيق النجاح طويل الأمد ونيل رضا الزبون. وقد عرفت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية 9001 ISO، حيث أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عملية التبادل التجاري العالمي. ومن هنا يمكننا أن نطرح تساءل حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

III-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات¹.

¹ مامون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ص 18.

- إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجمع أصحاب المصالح الآخرين².

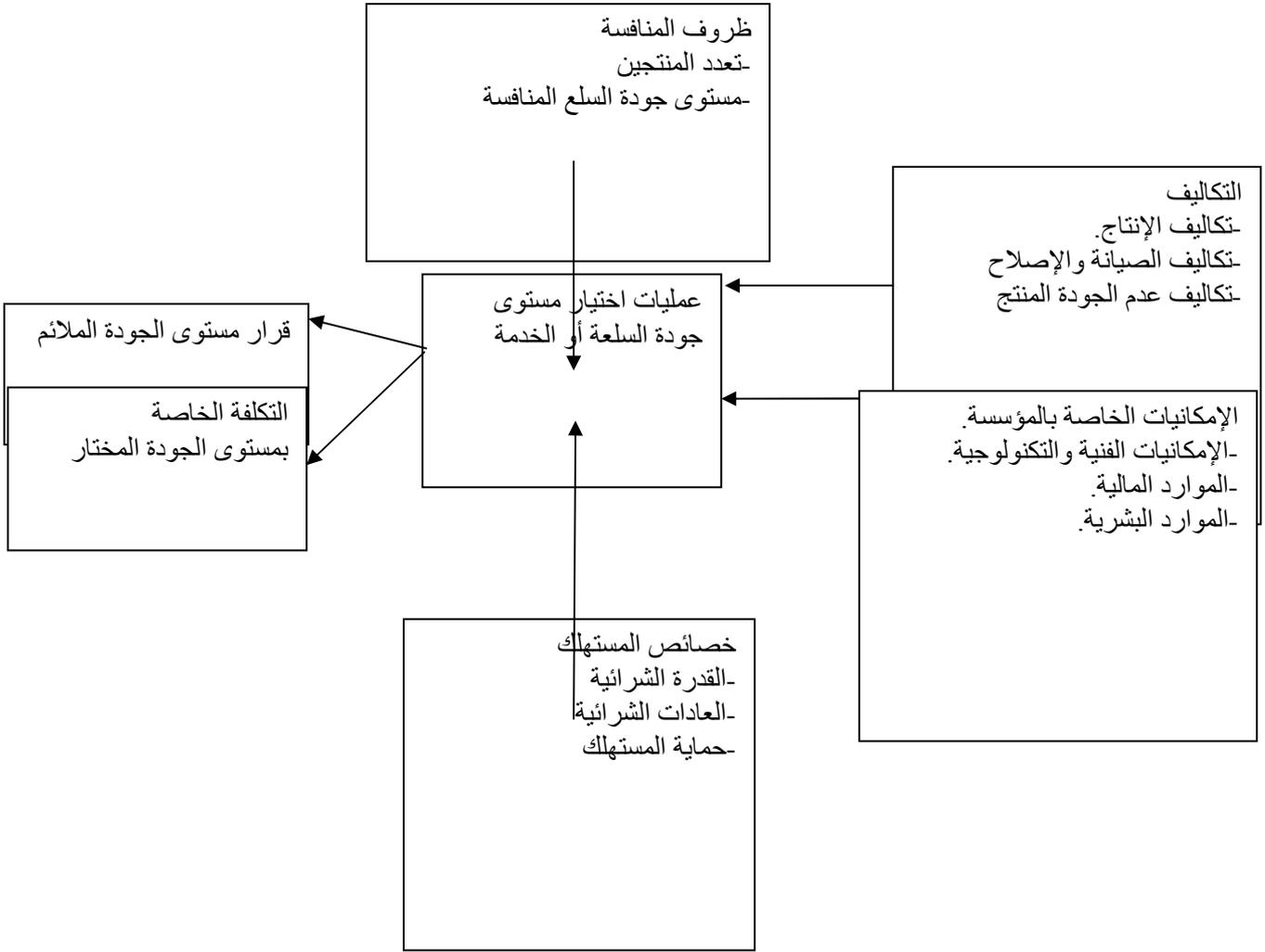
ومنه اعتبار هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضاء الزبون عن السلع والخدمات المقدمة له مع ضمان استمرارية هذا التحسين، ويتمثل جوهر الجودة الشاملة في :

- 1- تأسيس فكرة التحسين المستمر.
- 2- العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوي.
- 3- اشتراك جميع العناصر في المؤسسة.
- 4- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
- 5- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
- 6- جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش عن المعيب.
- 7- وضع أهداف محددة للوصول إليها.
- 8- الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين يجب أن تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمؤسسة.
- 9- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- 10- التأكد من التكلفة المثلى.

ويمكن ضبط العوامل المحددة لمستويات الجودة في الشكل التالي:

² محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سبق ذكره ص 39.

شكل رقم (17) العوامل المحددة لمستويات الجودة



المرجع: مامون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ص 81.

III-4- إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المعايير الدولية ISO 9000

إن أي مؤسسة ترغب في الدخول للأسواق العالمية أصبح يتطلب منها الحصول على شهادة المطابقة التي تعتمدها منظمة ISO ، وتعد سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 مجموعة من المعايير التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسة، وحصول المؤسسة على هذه الشهادة تعتبر دليل على التزامها باستخدام الجودة في منتجاتها وخدماتها. ولذلك تعد سلسلة المعايير الدولية ISO الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة¹

1 محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سبق ذكره ص 77.

ومن هذا المنطلق فإن الأيزو لا يعتبر نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لضمان وتأكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة، كما أن الشروع في تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو.

III-4-1- مفهوم الأيزو ISO 9000

هي شهادة دولية للجودة تمنح للمؤسسات التي حققت إنجازاً ملموساً في تطوير عملها بما يتوافق والمواصفات العالمية ويمثل المتطلبات الأساسية العشرين حجر الأساس الذي يتم على أساسه تقييم نظام العمل الداخلي للمؤسسة².

ومصطلح ISO يمثل اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات The International Organization for Standardization وقد أنشأت هذه المنظمة عام 1946 في بون سويسرا ومازال مقرها حتى الآن و مهمتها الأساسية هي تطوير المعايير الدولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات والخدمات على المستوى العالمي³.

III-4-2- دوافع الحصول على شهادة ISO 9000.

قد تختلف دوافع الحصول على هذه الشهادة من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر كذلك حسب طبيعة المؤسسة ومحيط عملها لكن ما يمكن الاتفاق عليه يتمثل في¹ :

- الطلب المتوقع من الزبائن لحصول المؤسسة على الشهادة.
- تحسين جودة الخدمات، والمنتوج.
- تلبية طلبات الزبائن وتعزيز رضاهم.
- الرغبة في استخدام شهادة ISO 9000 كأداة ترويجية.

III-4-3- الحصول على شهادة ISO9000

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة تسعى جاهدة للحصول على هذه الشهادة لإدراكها أنها السبيل الوحيد الذي يؤهلها لاختراق الأسواق الدولية وكسب رضا الزبون، ومن ثم فإن طلب الحصول عليها يستدعي أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الشروط أو المعايير التي تفرضها مكاتب التسجيل المؤهلة لذلك.

III-4-4- سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000

إن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية هي:

² محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره ص 190.

³ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره ص 101.

¹ مامون سليمان الدرادكة مرجع سبق ذكره ص 247.

- المواصفات ذات الرقم ISO 9000 تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام وتتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتجات الجاهزة.
- المواصفات ذات الرقم ISO 9001 تتضمن نموذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار والتركيب والخدمة وتشمل هذه السلسلة على 20 عنصراً كما هو مبين في الجدول الموالي (13).
- المواصفات ذات الرقم ISO 9002 وتتضمن نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصراً.
- المواصفات ذات الرقم ISO 9003 تتضمن نموذج لتأكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل على 16 عنصراً.
- المواصفات ذات الرقم ISO 9004 تتضمن نموذج لتأكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها.

جدول رقم (13) يمثل مواصفات عائلة ISO 9000

العدد	عناصر نظام الجودة العالمي	2001 ISO	2002 ISO	2003 ISO
1	مسؤولية الإدارة	X	X	X
2	نظام الجودة	X	X	X
3	مراجعة العقد	X	X	O
4	ضبط التصميم	X	O	O
5	ضبط الوثائق والبيانات	X	X	X
6	المشتريات	X	X	O
7	ضبط المنتج المورد من قبل العميل	X	X	O
8	تمييز المنتج ومتابعته	X	X	X
9	ضبط العمليات	X	X	O
10	التفتيش والاختبار	X	X	X
11	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار	X	X	X
12	حالة التفتيش والاختبار	X	X	X
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	X	X	X
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	O
15	المناول والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم	X	X	X
16	ضبط سجلات الجودة	X	X	X
17	المراجعة الداخلية للجودة	X	X	O
18	التدريب	X	X	X
19	الخدمة	X	O	O
20	الأساليب الإحصائية	X	X	X
	المجموع	20	18	12

(X) تعني أن العناصر مقررّة في الوصفة، (O) تعني أن العناصر غير مقررّة في المواصفة.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره صفحة 191.

III-5- تطبيق معايير الجودة في الجزائر

لقد أدركت الجزائر بأن مؤسساتها الاقتصادية العمومية منها والخاصة ، لا يمكنها تحقيق الميزة التنافسية سواء على المستوى المحلي خصوصاً عندما تم فتح السوق الوطنية أمام التجارة الخارجية أي دخول السلع والخدمات الأجنبية، وكذلك من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، أو محاولة هذه المؤسسات اختراق الأسواق الخارجية ما لم تتميز منتجاتها بالجودة ومطابقتها لمعايير الجودة العالمية. وهو ما دفع بالدولة إلى إنشاء المعهد الجزائري للتقييس.

III-5-1- المعهد الجزائري للتقييس

لقد تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس "IANOR" بمرسوم تنفيذي رقم 98-69 بتاريخ 21 فبراير 1998¹ ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتم وضعه تحت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة*، حيث يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس، ومن بين عناصر هذه السياسة كما جاءت في المادة 7

-إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها.

-اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة ومنح تراخيص استعمال هذه العلامات والطابع مع رقابة استعمالها في إطار التشريع المعمول به.

-تطبيق الاتفاقات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفاً فيها.
-المشاركة في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس ويمثل الجزائر فيها عند الاقتضاء.

وقد جاء القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جويلية 2004² المتعلق بالتقييس ليحدد إطاره العام ، وقد أعطى مفهوماً للتقييس على أنه النشاط الخاص المتعلق بوضع أحكام ذات استعمال موحد ومتكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين.

ويتمثل هدفه الشرعي ، الأمن الوطني وحماية المستهلكين ، والنزاهة في المعاملات التجارية، وحماية صحة الأشخاص أو أمنهم، وحماية الحيوانات أو صحتها والحفاظ على النباتات وحماية البيئة وكل هدف آخر من الطبيعة ذاتها المادة 02 من نفس العدد.

وقد تحصل المعهد على شهادة ISO 9001-2000 من طرف المكتب العالمي AIB-VINCOTE.s.a المتواجد ببروكسل بلجيكا بتاريخ 26 مارس 2007.¹

¹ الجريدة الرسمية العدد 11 سنة 1998، صفحة 25.

* الآن تدعى وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات.

² الجريدة الرسمية عدد 41 بتاريخ 27 جويلية 2004 صفحة 14.

¹ WWW.IANOR.org

III-5-2- شهادة تاج TEDJ للمنتجات

هذه الشهادة تم اعتمادها من طرف المعهد لضمان جودة المنتج الوطني ، وتمنح بصفة إرادية من طرف المعهد الوطني للتقييس بعد خضوع المنتج للتجارب والتقييم ، ويلجأ نظام مراقبة النوعية إلى أخذ عينات لمنتوج ما سواء من السوق أو من مكان إنتاجه أو استعمال الأسلوبين معاً.

ومن بين المنتجات التي تحصلت على هذه الشهادة

-مجموعة من منتجات BCR.

-ماء جافيل لمؤسسة ENAD، الأخضرية.

-الأملاح الغذائية لمؤسسة ENASEL، قرقور لعمرى.

وباعتبار المعهد الجزائري للتقييس عضو في المنظمة الدولية للمواصفات ISO، حيث قام

بمنح شهادة الإيزو لعدد كبير من المؤسسات الجزائرية.

وقد أعطت برامج تأهيل المؤسسات نتائج إيجابية، فالمؤسسات التي استفادت من التأهيل في

إطار البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية الذي أشرفت عليه وزارة الصناعة، تحصلت

منها 177 مؤسسة على شهادة ISO 9000 نسخة 2000 من مجموع 370 مؤسسة قادت طلبها

للحصول على هذه الشهادة وذلك إلى غاية 31 ديسمبر 2005¹

أما مجموع المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على هذه الشهادة إلى غاية نهاية ديسمبر

2008 فقد بلغ 450 مؤسسة.²

¹ BOUGHADOU Abdelkrim op cit page 08

² WWW.Algerie-dz.com

خلاصة الفصل

إن توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، والمفاوضات الجارية لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة هذه العوامل وأخرى دفعت بالمؤسسات الجزائرية إلى ضرورة إعداد إستراتيجية لمواجهة كل العواقب المحتملة الذي قد تفرزها هذه العوامل. وقبل إعداد أي إستراتيجية ، يجب تحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف ، ثم تحليل المحيط الخارجي لمعرفة الفرص والتهديدات التي يفرزها السوق.

من هذا المنطلق جاءت برامج التأهيل ، ونظراً لأهمية عملية التأهيل والرهانات التي تنتظر المؤسسة الجزائرية ، فقد تم إعداد ثلاثة برامج اثنان منها وطنية والآخر بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي وذلك طبقاً لما جاء في إتفاق الشراكة.

إن هذه البرامج استطاعت أن تؤهل عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك من خلال اعتماد نظم تسيير حديثة على المستوى الداخلي ، كما تم مساعدتها على تحسين محيطها الخارجي من خلال ربط علاقات تعاون مع البنوك وجميع المؤسسات ذات الصلة بها. وقد أدى تطبيق هذه البرامج إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال حصول عدد كبير من المؤسسات على شهادة الإيزو ، وهو ما يمكن هذه المؤسسات من الدخول بقوة للأسواق العالمية وكسب رضا الزبون.

الفصل الخامس

انعكاسات المحيط الدولي على استراتيجيات

التسويق في مؤسستي

حمود بوعلام وموبيليس

تمهيد

إن سعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال المفاوضات المتتالية و المتواصلة مع المنظمة العالمية للتجارة لكي تصبح عضوا كامل الحقوق فيها ، تطلب منها القيام ببعض الإصلاحات الاقتصادية مثل خصصة بعض المؤسسات العمومية ، و عدم تقديم الدعم للمؤسسات العاجزة عن مسايرة المنافسة و اقتصاد السوق و كذا تحرير التجارة الخارجية، و تعديل منظومتها القانونية لتتماشى و قوانين المنظمة.

و قد أدى انفتاح السوق إلى إصدار قانون الاستثمار، حيث سمح ذلك بدخول مؤسسات عالمية للاستثمار في الجزائر باعتبارها سوق واعدة من خلال نسبة الكثافة السكانية المرتفعة، و هو ما يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع و الخدمات مع انعدام المنافسة بين المؤسسات في قطاع معين لقلتها و هي عوامل إيجابية محفزة للاستثمار، و نظرا للطلب المتزايد فقد دفع بالكثير من المؤسسات الأجنبية إلى تفضيل صيغة الاستيراد للسلع بدلا من إنتاجها في الجزائر كما هو حاصل في سوق السيارات و غيرها.

و بغرض تحقيق الاندماج ضمن بعض التكتلات على المستوى الجهوي كما هو حاصل مع السوق العربية الحرة، و توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الغرض منها خلق منطقة تبادل حر بين الطرفين تزول معها كل أشكال القيود و الحواجز أمام تنقل السلع و الخدمات و رؤوس الأموال، و التي دخلت حيز التطبيق بداية من تاريخ التوقيع عليها من طرف الجزائر سنة 2005.

إن هذه العوامل سيكون لها تأثير على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، و هو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل، من خلال :

- تقديم عرض عام للوضعية الإنتاجية للمؤسسات الجزائرية.

- عرض حالة بعض المؤسسات منها :

* حمود بوعلام لإنتاج المشروبات الغازية .

* موبيليس لخدمات الهاتف النقال.

I - قاعدة الإنتاج الوطني و عوامل المحيط الدولي:

سنحاول هنا تقديم عرض عام لقاعدة الإنتاج الوطني و المتمثلة في المؤسسات المنتجة للسلع و الخدمات و انعكاسات عوامل المحيط الدولي عليها، و ذلك خلال الفترة الزمنية 2005-2008 أي أربع سنوات.

حيث تعتبر سنة 2005 هي سنة الأساس و ذلك من منطلق مجموعة من العوامل تتمثل في:

- سنة 2005 تم التوقيع على اتفاقية الشراكة الاورو- جزائرية و التي تهدف إلى التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية و إزالة كل الحواجز أمام تنقل السلع و الخدمات و رؤوس الأموال بين الطرفين.

- استفادة الكثير من المؤسسات من برامج التأهيل و هو ما يعني استفادتها من طرق التسيير العصرية.

- إلزام وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتقديم نشرية سنوية تشمل تطور هذه المؤسسات (ص.م) و مختلف أنشطتها و يندرج هذا ضمن التوصيات التي جاء بها البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

I-1- المؤسسات الصغيرة المتوسطة سنة 2005 :

لقد وصل عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة مع نهاية سنة 2005 و المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى 245842 مؤسسة، بينما بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية في نفس السنة (2005) 891 (م.ص.م)، ثم تراجع العدد مع نهاية السنة إلى 874 و يعود هذا التراجع إلى سياسة الخوصصة للمؤسسة العمومية التي أنهجتها الدولة.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (14) إحصائيات قطاع المؤسسات (ص.م)

النسبة المئوية	عدد المؤسسات عام 2005	نوعية المؤسسات (ص.م)
71.71 %	245842	المؤسسات الخاصة
0.25 %	874	المؤسسات العامة
28.02 %	96072	الصناعات التقليدية
100 %	342788	المجموع

المصدر: نشرية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2005 صفحة: 5.

إن هذه المؤسسات تشمل مجموعة من الأنشطة الاقتصادية ويمكن تقديمها حسب قطاعات النشاط حسب الجدول التالي بالتركيز على المؤسسات الخاصة باعتبارها تشكل النصيب الأكبر من النشاط الاقتصادي.

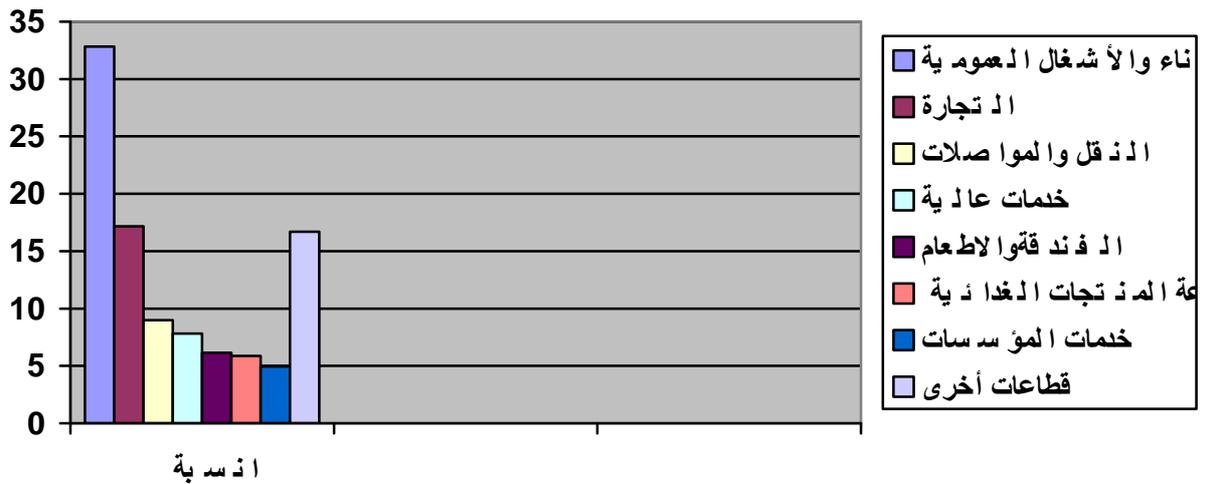
جدول (15) قطاعات النشاط للمؤسسات ص.م الخاصة.

رقم	قطاع النشاط	عدد المؤسسات سنة 2005	النسبة المئوية
1	البناء و الأشغال العمومية	80716	2.83%
2	التجارة	42183	7.16%
3	النقل و المواصلات	22119	9%
4	خدمات العائلات	18148	7.83%
5	الفندقة و الإطعام	15099	6.14%
6	صناعة المنتجات الغذائية	14417	5.86%
7	خدمات المؤسسات	1243	4.94%
8	قطاعات أخرى	41017	16.68%
	المجموع	245842	100%

المصدر: نشرية وزارة (م.ص.م) مرجع سبق ذكره ص:15

و يمكن تمثيل هذه النسب في الشكل التالي:

شكل (18) تمثيل قطاعات النشاط بيانيا



و قد عرفت سنة 2005 زيادة في عدد المؤسسات ص.م الخاصة، إذا ارتفع المجموع من 225499 إلى 245842، أي بزيادة قدرت بـ: 20343، و تمثل نسبة هذه الزيادة

ب: 8.86% حيث عرفت خدمات المؤسسات زيادة بنسبة 11.99% تلتها نشاط التجارة بنسبة 11.14% و البناء و الأشغال العمومية ب: 10.77%, أما باقي الأنشطة الأخرى فكانت دون 10% .

كما شهدت نفس السنة تسجيل مجموعة من المشاريع الاستثمارية قدرت بـ: 2255 مشروع مصرح به لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)¹ (1) و من بين هذه المشاريع يوجد 84 مشروع أجنبي أو عن طريق الشراكة المباشرة:

- عدد المشاريع الأجنبية المباشرة هي 35.
- عدد المشاريع عن طريق الشراكة 49.

أما من حيث نوع نشاط هذه المشاريع فيمكن تفصيلها في الجدول التالي:

جدول (16) نوع نشاط المشاريع الأجنبية

قطاع النشاط	عدد المشاريع	القيمة بالمليون دينار
الزراعة	04	938
البناء و الأشغال العمومية	12	3364
الصناعة	54	32617
النقل	04	1056
الخدمات	09	867
المواصلات	01	74076
المجموع	84	112917

المصدر: نشرية وزارة (م.ص.م) مرجع سبق ذكره ص: 24.

I - 2- تطور المؤسسات المنتجة في الجزائر:

¹ نشرية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2005 ص: 23

إن الإصلاحات التي باشرتها الجزائر كان لها انعكاس إيجابي خصوصا في مجال ترقية الاستثمار، حيث أصبح السوق هو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية التنمية من خلال العرض و الطلب، بدلا من السياسات السابقة و التي كانت موجهة من طرف الدولة، و هو ما دفع بالكثير من المؤسسات و رجال الأعمال إلى الاستثمار في مجالات كثيرة، و ذلك من أجل تلبية الطلب المتزايد على بعض السلع و الخدمات، و سنحاول توضيح هذا التطور للمؤسسات المنتجة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة بداية من 2005 إلى سنة 2008 في الجدول التالي:

جدول(17) تطور المؤسسات ص.م في الجزائر خلال الفترة (2005. 2008)

عدد المؤسسات خلال كل سنة				نوعية المؤسسات ص.م
السنوات				
2008	2007	2006	2005	
392013	293946	269806	245842	المؤسسات الخاصة
626	666	739	874	المؤسسات العمومية
126887	116347	106222	96072	المؤسسات التقليدية
519526	410959	376767	342788	المجموع

**المصدر: نشریات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للسنوات 2005. 2006. 2007.
2008.**

و من خلال قراءتنا لمجموع المؤسسات الواردة في الجدول نلاحظ التزايد الكبير من سنة لأخرى فبعد أن سجلنا 788 342 مؤسسة في سنة 2005 وصل العدد إلى ما يقارب الضعف في سنة 2008 بتسجيل 519526 مؤسسة.

و باعتماد سنة 2005 كسنة أساس يمكن ملاحظة التطور الحاصل من خلال النسب التالية:

نسبة التطور سنة 2006 تقدر بالرقم اقياسي:

$$\% 109.91 = \frac{376767}{342788}$$

نسبة التطور سنة 2007 تقدر بالرقم اقياسي:

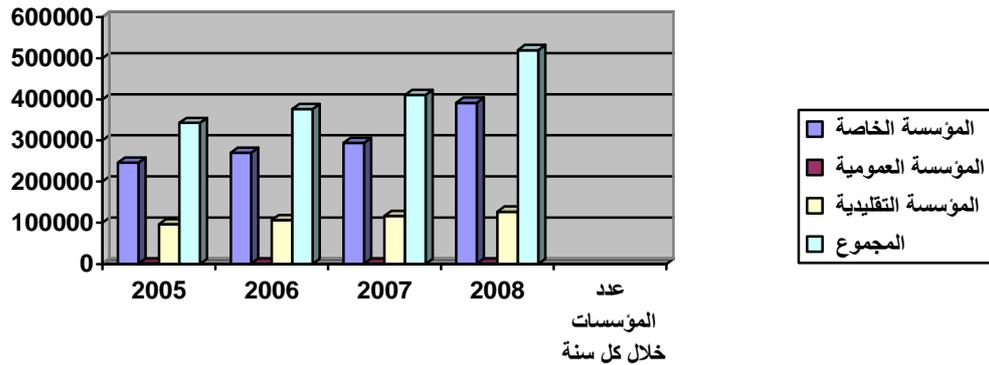
$$\% 119.88 = \frac{410959}{342788}$$

نسبة التطور سنة 2008 تقدر بالرقم اقياسي:

$$\% 151.55 = \frac{519526}{342788}$$

و هو تطور إيجابي و معتبر حيث تجاوز نسبة 51 % خلال فترة وجيزة تقدر بثلاثة سنوات و يمكن تمثيل ذلك بيانا حسب الشكل التالي :

شكل (19) تمثيل تطور المؤسسات ص.م بيانيا للفترة 2005-2008



إن هذا التطور كان لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة التي سجلت نسبة 59.45 % سنة 2008، و كان ذلك على حساب المؤسسات العمومية و التي تراجع عددها من 874 سنة 2005 إلى 626 سنة 2008، أي تم شطب 248 مؤسسة من النشاط للقطاع العام بنسبة تقدر ب: ناقص 28.38 %، و هذا كما فسرناه سابقا من خلال تشجيع الحكومة للقطاع الخاص بخصوصية المؤسسات العمومية أو ربما التخلي عن المؤسسات المفلسة و التي لم تجد معها كل الإصلاحات و الحلول.

و لمعرفة أي قطاعات النشاط عرفت تطورا خلال تلك الفترة نقوم بتقديم الجدول التالي:

جدول(18) تطور قطاعات النشاط ما بين 2005 و 2008 للمؤسسات الخاصة.

النسبة المئوية	الفارق	عدد المؤسسات سنة 2008	عدد المؤسسات سنة 2005	قطاعات النشاط
38.73%	31262	111978	80716	البناء و الأشغال العمومية
31.69%	13368	55551	42183	التجارة
30.58%	6766	28885	22119	النقل و المواصلات
24.14%	4381	22529	18148	خدمات العائلات
20.96%	3166	18265	15099	الفندقة و الإطعام
52.12%	6330	18473	12143	خدمات المؤسسات
18.22%	2628	17045	14417	صناعة المنتجات الغذائية
18.63%	7644	48661	41017	قطاعات أخرى
30.72%	75545	321387	245842	المجموع

المصدر: نشرينا وزارة (م.ص.م) لسنتي 2005 و 2008.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن القطاعات التي عرفت نموا كبيرا تتمثل في خدمات المؤسسات و التي فاقت نسبة نموها لـ: 50 % ، و هذه النسبة متعلقة بها، فإذا ما قورنت بالقطاعات الأخرى فإنها ترتب في الصف السادس من ضمن القطاعات الثمانية، و النسبة التي تليها متعلقة بقطاع البناء و الأشغال العمومية بـ: 38.73 % و نظم أكبر زيادة في عدد المؤسسات قدرت بـ: 31262 مؤسسة، و هذا له ما يفسره إذا ما عرفنا أن إستراتيجية التنمية للدولة مركزة في السنوات الأخيرة على قطاع الأشغال العمومية و البناء مثل الطريق السيار

شرق غرب و الطرق الوطنية و المحلية (الولائية)، و كذا تخصيص غلاف مالي لإنشاء مليون سكن ،كل ذلك دفع بهذا القطاع ليعرف هذا النمو الكبير. و قد جاء في التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2007 .

تساهم القيمة المضافة لقطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 8.7 % في الثروة الوطنية و هي تحتل الصف الثالث بعد كل من قطاعي المحروقات و الخدمات.

و قد تم تخصيص لهذا القطاع سنة 2007 زيادة معتبرة قدرت بـ: 39.9 % من نفقات التجهيز للدولة بمبلغ 1420 مليار دينار التي خصصت أساسا لانجاز هياكل الري، و الطرق و السكك الحديدية و بناء المساكن الجديدة و هو ما أدى إلى رفع النمو في الفروع المرتبطة بها، لا سيما النقل و صناعة الاسمنت¹

I-3- المؤسسات الإنتاجية و انعكاسات عوامل المحيط الدولي:

من خلال العرض الذي قدمناه حول تطور المؤسسات المنتجة في الجزائر على مختلف قطاع نشاطها لاحظنا أنها لم تتأثر كثيرا بعوامل المحيط الدولي، فعددها ما أنفك يتزايد من سنة إلى أخرى و من ضمن العوامل التي ساعدت على هذا التطور هو حجم الطلب الوطني، إذ يعرف الطلب النهائي الاستهلاكي و الاستثماري للأسر و الدولة على حد سواء مستوى عالي في سنة 2007.

فقد قدر الاستهلاك النهائي بـ: 5.3 زيادة 1.9 نقطة مئوية بفضل الارتفاع القوي في نفقات الإدارات العمومية و التي بلغت و تيرتها 7.1% ،كما ارتفع الاستهلاك النهائي للأسر قدر بـ: 4.7 % بزيادة عن السنة السابقة قدرها 1.8 نقطة مئوية².

إن هذا الطلب المتزايد كان بمثابة المحفز و الدافع القوي للاستثمار الأجنبي سواء المباشر منه أو عن طريق الشراكة ،زيادة على ذلك اعتماد عدد كبير من المؤسسات التي تنشط في مجال التجارة الخارجية من أجل تغطية النقص في مجال المنتجات المعروضة.

¹بنك الجزائر التقرير السنوي 2007 ، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، ص 37
²تقرير بنك الجزائر مرجع سبق ذكره ص : 45 و 46

I -3-1- الاستثمار الأجنبي في الجزائر بين سياسة التحفيز و الواقع :

لقد عمدت الجزائر إلى إصدار مجموعة من القوانين كما رأينا في الفصل الثالث تصب كلها في خانة واحدة و هي تحفيز المؤسسات الأجنبية على الاستثمار في الجزائر من خلال إعفاءات جبائية و غيرها .

و من بين الأهداف التي كانت الدولة تصبوا إلى تحقيقها تتمثل في :

- القضاء على البطالة و التي شكلت هاجسا للحكومة بتجاوزها 12 % من الطبقة الشغيلة حسب تصريحات المسؤولين.

- الرفع من وتيرة الاقتصاد الوطني و الذي شهد ركودا في السنوات الأخيرة و من تم تحقيق فائض في الإنتاج تغني الدولة عن اللجوء للاستيراد .

- تحصيل مداخيل إضافية لخزينة الدولة من خلال الضرائب المحصلة على هذه المؤسسة من ضريبة على الأرباح و الضريبة على الدخل الإضافي و غيرها.

و النتيجة في النهاية لهذه التوقعات نوردتها كالتالي للفترة ما بين 2005 و 2008 في هذا الجدول:

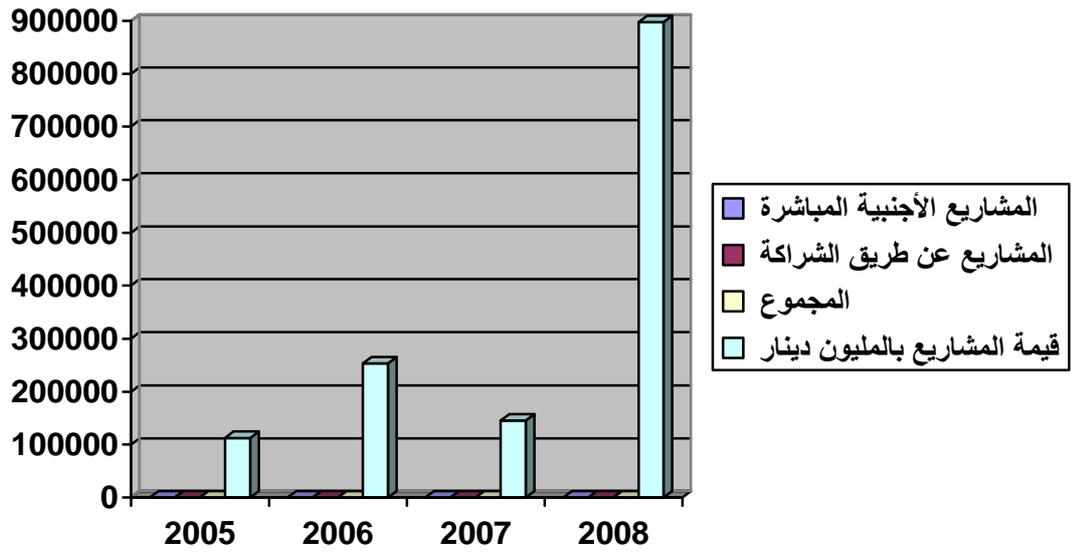
جدول (19) الاستثمار الأجنبي في الجزائر للفترة (2005-2008)

طريقة الاستثمار	2005	2006	2007	2008
المشاريع الأجنبية المباشرة	35	56	70	65
المشاريع عن طريق الشراكة	49	44	64	37
المجموع	84	100	134	102
قيمة المشاريع بالمليون دينار	112917	253524	145750	897591

المصدر: نشریات وزارة المؤسسات ص.م للسنوات 2005-2008.

إن هذه المشاريع حسب ما صرح به لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، نلاحظ أنها في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى مع انخفاض طفيف سنة 2008 مع تسجيل أعلى زيادة سنة 2007 قدرت بـ: 134 مشروع، و هي زيادة في عدد المشاريع فقط أما من حيث الغلاف المالي للمشروع أو قيمته فيمكن اعتبار نفس السنة (2007) الأضعف قيمة بعد سنة 2005 إذ جاءت سنة 2008 بـ: قيمة مالية قدرت بـ: 897591 مليون دينار لـ 102 مشروع، و هي تعادل 6.15 مرة أكثر من قيمة الاستثمارات لسنة 2007 و يمكن تمثيل ذلك بيانيا حسب الشكل التالي:

شكل (20) يمثل عدد المشاريع الأجنبية و قيمتها بالمليون دينار.



و قد قدرت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) أن عدد المشاريع الأجنبية المصرح بها في الجزائر للفترة ما بين 2002-2008 كالتالي¹:

- الاستثمارات الأجنبية المباشرة قدرت بـ: 399 مشروع.
- الاستثمارات الأجنبية عن طريق الشراكة 291 مشروع.

عدد المشاريع الإجمالية قدر بـ: 690 مشروع بقيمة إجمالية قدرت بـ: 1645187 مليون دج و جاءت هذه المشاريع موزعة على قطاعات النشاط التالية :

¹ www.andi.dz

جدول (20) توزيع المؤسسات الأجنبية كل قطاعات النشاط .

قطاع النشاط	عدد المؤسسات	القيمة م دج
الفلاحة	10	2021
البناء و الأشغال العمومية	99	472163
الصناعة	384	854327
الصحة	04	5982
النقل	33	12531
السياحة	15	26216
الخدمات	142	109358
الاتصال	03	162586
المجموع	690	1645187

المصدر www.andi.dz

لكن يبقى هذا ضئيل جدا إذ ما قورن بعدد المؤسسات الوطنية كما سنبينه في الجدول التالي و الذي استثنياه منه المؤسسات الحرفية حيث تم الاعتماد على المؤسسات الخاصة و العمومية .

جدول (21) نسبة المؤسسات الأجنبية مقارنة بنظيرتها الوطنية.

السنة	عدد المؤسسات الوطنية	عدد المؤسسات الأجنبية	المؤسسات الأجنبية
2005	246716	84	%0.03
2006	270545	100	%0.03
2007	394612	134	%0.03
2008	392639	102	%0.02

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات سابقة .

إذ و كما هو موضح في هذا الجدول فإن نسبة المؤسسات الأجنبية مقارنة بالمؤسسات الوطنية لا تمثل في حقيقة الأمر شيئاً حيث لم تتعد النسبة في جميع الأحوال نسبة 0.03 % و هي نسبة ضعيفة جداً.

إن انفتاح السوق الوطني أمام الاستثمار الأجنبي هو لتغطية العجز في الإنتاج الوطني، و الذي هو واحد من مجموعة من الأسباب التي ذكرناها آنفاً لكن الواقع كما رأينا كان عكس الأهداف المسطرة من طرف الدولة و منه كان اللجوء إلى تغطية هذا العجز عن طريق التجارة الخارجية.

I-3-2- تحرير التجارة الخارجية:

من بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على الاقتصاد الوطني هي تحرير التجارة الخارجية و قد أدى ذلك إلى اعتماد عدد كبير من المؤسسات التي تنشط في هذا المجال، و هي مؤسسات التصدير و الاستيراد ، و من ضمن الأسباب التي جعلت هذا النوع من النشاط ينمو كثيراً ،هو عدم قدرة المؤسسات الوطنية على تغطية السوق خصوصاً ببعض المنتجات مثل الألبسة و المنتجات الغذائية و غيرها .هذا من جهة و من جهة أخرى توجهات الزبائن و رغباتهم في الحصول على منتجات مستوردة من الخارج و يمكن ملاحظة هذا التطور من خلال الجدول التالي:

جدول (22) تطور عدد المستوردين للفترة ما بين (2005-2008)

الإطار القانوني	سنة 2005	سنة 2006	سنة 2007	سنة 2008
عدد المستوردين في قطاع العام	1820	1831	1850	2008
عدد المستوردين في قطاع خاص	24649	31055	34033	25901
المجموع	26469	32886	35883	27909

الجدول من إعداد الطالب بناء على معطيات النشرة الاقتصادية لوزارة المؤسسات ص.م

إن عدد المستوردين كما يبينه الجدول كبير جدا و يشكل القطاع الخاص النصيب الأكبر بحيث وصلت النسبة سنة 2007 إلى 94.84 % للقطاع الخاص و 05.15 % للقطاع العام أما المنتجات التي تم استيرادها من قبل هؤلاء فيمكن حصرها في الجدول التالي:

جدول (23): قائمة المنتجات المستوردة للفترة (2005 - 2008)
الوحدة بالمليون دولار .

سنة 2008		سنة 2007		سنة 2006		سنة 2005		فئة المنتج المستوردة
القيمة بالدولار	عدد المستوردين							
7716	1293	4827	1412	3680	1600	3570	2610	منتجات غذائية
590	1088	313	761	240	778	193	756	ط ا ق ة
1243	977	1277	1685	858	1063	732	830	منتجات خام
9999	5554	6918	8661	4838	7571	3981	6743	سلع نصف مصنعة
171	1844	142	1888	136	997	158	805	منتجات التجهيز الفلاحي
13025	11605	9954	13331	8297	13353	8361	11647	منتجات التجهيز الصناعي
6412	5548	4008	8145	2956	7559	3049	3078	منتجات الهياكل غير ظاهري
39156	27909	27439	35883	21005	32886	20044	26469	المجموع

المصدر: نشریات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن ما يمكن الوقوف عليه من خلال هذا الجدول أن قيمة المنتجات المستوردة قد تضاعفت بشكل ملفت للانتباه، ففي سنة 2005 كانت قيمة المنتجات المستوردة تقدر بـ: 20 مليار دولار، وصلت هذه القيمة إلى ما يقارب الضعف سنة 2008 إذ تجاوزت 39 مليار دولار، وإذا ما استثنينا منتوجات التجهيز الصناعي التي تجاوزت قيمتها سنة 2008 إلى 13 مليار دولار، و تليها السلع نصف مصنعة بقيمة تقارب 10 مليار دولار، و ذلك لحاجة الدولة لهذه التجهيزات من أجل التنمية الصناعية، فإن ما يلفت الانتباه أكثر هي قيمة المنتوجات الغذائية المستوردة و التي تجاوزت 7.7 مليار دولار سنة 2008، و يعتبر ذلك مبلغ ضخم فالإ جانب انه يشكل عبئا على ميزانية الدولة فان تأثيرها سيغال المؤسسات الوطنية و التي قد تجد صعوبة في منافسة هذه السلع المستوردة سواء من حيث الجودة أو السعر .

I-3-3- الانعكاسات المترتبة على نشاط الإنتاج في المؤسسة الجزائرية :

إن دخول المؤسسات الأجنبية للاستثمار في الجزائر، و تحرير التجارة الخارجية و التي أدت إلى تزايد عملية استيراد السلع من الخارج بقيمة قاربت 40 مليار دولار مع نهاية 2008، سيكون لهذه العوامل انعكاسات سلبية على إستراتيجية التسويق للمؤسسة الجزائرية، و قد تكون إحدى الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تراجع في بعض قطاعات النشاط منها الصناعة كما جاء في تقرير بنك الجزائر، إذ تراجع الإنتاج الصناعي خارج المحروقات بنسبة 3 %، كما انخفض إنتاج الصناعة المعملية بنسبة 6.5 %، و هو ما يمثل أقوى انخفاض سنوي له مند سنة 2000. و من ضمن الصناعات التي عرفت انخفاضا كبيرا هي الصناعات النسيجية و الجلدية بنسبة 18.2 % و لم يعد يمثل سوى اقل من عشر مستواه المسجل في سنة 1989، و تراجع أيضا الإنتاج في الصناعة الجلدية و صناعة الأحذية بنسبة 16.1%²²¹.

فهذا التراجع في الإنتاج الوطني كان لصالح المؤسسات التي تمارس نشاط التجارة الخارجية، خصوصا كما رأينا في مجال النسيج و الجلود، و منه فالتطور الذي لاحظناه من خلال زيادة عدد المؤسسات الإنتاجية لم يكن ليغطي كل قطاع النشاطات أو قد تخلى عنها تحت تأثير المنتجات المستوردة، و هو ما يبرره العدد الهائل من المؤسسات التي أعلنت إفلاسها و تم شطبها من النشاط الإنتاجي و هو ما سنبينه في الجدول الموالي:

²²¹ تقرير بنك الجزائر مرجع سبق ذكره ص: 41 و 42

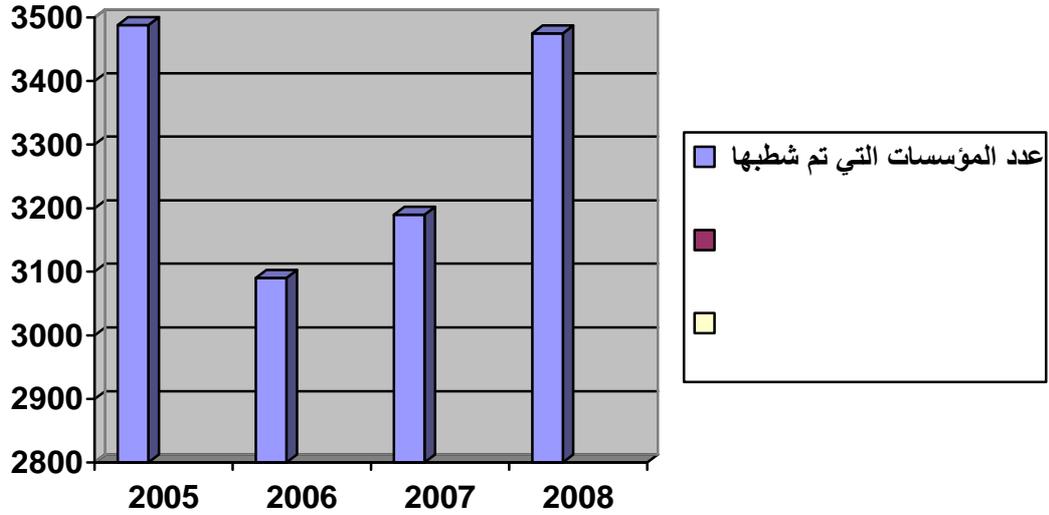
جدول (24) عدد المؤسسات التي تم شطبها من النشاط سنويا.

السنوات	2005	2006	2007	2008
عدد المؤسسات التي تم شطبها	3488	3090	3190	3475

المصدر : نشریات وزارة المؤسسات (ص.م) لسنوات 2005-2008

حيث نلاحظ أن عدد المؤسسات المشطوبة سنة 2005 كان مرتفعا نوعا ما لينخفض في السنة الموالية مع استقرار نسبي سنة 2007 ليرتفع سنة 2008 و هو ما بينه الشكل البياني التالي:

الشكل البياني (21) عدد المؤسسات التي تم تشطبيها خلال الفترة 2005-2008



I-4- النفاذ للأسواق الخارجية و عوامل النجاح:

لقد استطاعت بعض المؤسسات الجزائرية أن تسوق منتجاتها إلى بعض الأسواق الخارجية ، و إن تحقق عوائد بالعملة الصعبة تعود بالفائدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو حتى لميزانية الدولة ، و يعد ذلك إحدى عوامل نجاح هذه المؤسسات لقدرتها على اختراق الأسواق الخارجية و مطالبة المؤسسات الأخرى بالافتداء بها و الاستفادة من تجربتها .

إن ما تم تحقيقه من التسويق الخارجي من غير المحروقات لا يتعدى في جميع الأحوال 03% من القيمة المحصلة سنويا و التي تجاوزت سنة 2008 قيمة 78 مليار دولار، فان ما تم تحقيقه سنة 2006 من الصادرات خارج المحروقات بلغ 1066 مليون دولار، أي زيادة قدرت بنسبة 17.53 % عن سنة 2005 و التي كانت تقدر بـ 907 مليون دولار ، ثم قفزت سنة 2007 إلى مبلغ 1332 مليون دولار لتصل مع نهاية سنة 2008 إلى حد 1893 مليون دولار، لتتجاوز نسبة الزيادة 42.12% ، و هي نتائج تعتبر ايجابية بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية و من ضمن المنتجات التي تم تسويقها خارجيا نوردها في الجدول الموالي :

جدول (25) : تطور المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال سنتي 2007-2008 .
الوحدة : مليون دولار أمريكي

النسبة المئوية للتطور	سنة 2008	سنة 2007	أهم المنتجات المصدرة
	القيمة بالدولار	القيمة بالدولار	
51.98 %	534.86	351.92	الزيوت و المواد الأخرى الآتية من تقطير الزيت
81.03 %	298.48	164.88	النشادر المنزوعة الماء
115.42 %	189.72	88.07	بقايا و فضلات حديد الزهر
140.33 %	137.18	57.08	مؤسسات الكالسيوم
40.28 %	92.83	155.43	المواد المصفحة من الحديد
5.37 %	85.52	81.16	نفايا و بقايا النحاس
210.01 %	55.77	17.99	الفحوم الحلقية
17.81 %	50.96	62.00	الزنك على شكل خام
633.13 %	48.02	6.55	الاسمنت المائي
54.36 %	46.71	30.26	الهيدروجين
70.79 %	28.83	16.88	المياه المعدنية و الغازية
42.12 %	1893	1332	المجموع

المصدر : Direction Générale des Douanes –Centre Nationale de
des statistiques . l'information et
Statistiques du Commerce Extérieur de l'Algérie période : Année 2008.

I -5- اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية و الحصة السوقية للمؤسسة الجزائرية :

منذ التوقيع على اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية سنة 2005 كانت الانطلاقة الفعلية لبداية التعامل ببنود هذه الاتفاقية والتي تهدف إلى إنشاء منطقة للتبادل الحر, آفاق 2017, حيث يتم الإلغاء التدريجي للحقوق الجمركية و الرسوم على مجموعة من المنتجات, و خصصت مهلة أولية لبداية تخفيض الرسوم قدرت بسنتين, ليبدأ معها التخفيض التنازلي بداية من 80 % ثم 70% إلى غاية زوالها تماما مع نهاية السنة الأخيرة .و قد تطرقنا لهذه الاتفاقية في الفصل الثالث, و الذي يهنا هنا هو نصيب المؤسسة الجزائرية من هذه الاتفاقية و هل استطاعت تسويق منتجاتها داخل أسواق هذه المجموعة.

إن دول الاتحاد الأوروبي تعتبر من أهم الشركاء بالنسبة للجزائر في التعاملات التجارية, حيث تمثل الواردات 53.23% بينما الصادرات بما فيها المحروقات تمثل نسبة 51% لسنة 2007.

فقيمة الواردات سنة 2007 من دول الاتحاد بلغت 14.43 مليار دولار من مجموع 27.43 مليار دولار, بينما بلغت الواردات لسنة 2008 من نفس الدول 20.84 مليار دولار من مجموع الواردات لنفس السنة و التي قدرت ب 39.15 مليار دولار أي بزيادة قدرت ب 44.5%²²².

أما قيمة الصادرات لهذه الدول خارج المحروقات فقد جاء في تقرير للوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية, أن قيمة ما تم تصديره خلال الثمانية أشهر الأولى سنة 2008 بلغت 816.61 مليون دولار أمريكي مقابل 540 دولار أمريكي خلال نفس الفترة من سنة 2007, حيث بلغت نسبة ما تم تصديره لهذه الدول وحدها إلى 61.80%, و من ضمن المنتجات التي تم تصديرها خلال نفس الفترة لسنة 2008²²³ نجد المياه المعدنية و الغازية بقيمة 4.6 مليون دولار, العجائن الغذائية و الكسكس 358.66 ألف دولار .

²²² Direction Générale des Douanes, Centre National de l'information et des Statistiques, statistiques du Commerce Extérieur de l'Algérie, Année 2008.

²²³ Ministre du Commerce, Agence National de Promotion du Commerce Extérieur, Impact de l'accord d'Association sur les Exportation Algériennes, H.H vers l'U.E, octobre 2008.

إذا فقيمة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باتجاه دول الاتحاد الأوروبي تبقى ضعيفة ، و لنفرض أنها سوف تتجاوز قيمتها المليار بقليل إلا أن الكفة تبقى راجحة لصالح الاتحاد الأوروبي و لا مجال لمقارنتها فهي تساوي 1/20 لسنة 2008.

و من هنا فإن فرص المؤسسات الجزائرية في التسويق قد تبقى محدودة مستقبلا إن لم تتضاءل بحكم المنافسة غير العادلة كما أن الرسوم الجمركية تعرف انخفاضا من سنة إلى أخرى .

إننا ندرك بأن الميزان التجاري لن يكون متساويا بين الطرفين بحكم أن المواجهة هي بين دولة ممثلة بالجزائر مقابل مجموعة من الدول تشكل الاتحاد الأوروبي ، لكن الشيء غير المعقول هو حجم ما تصدره هذه الدول إلى الجزائر و الذي تجاوز كما ذكرنا سقف 20 مليار دولار، فهذه القيمة تساوي مجموع ما تم استيراده من جميع دول العالم سنة 2006.

و من هنا فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بإيجاد حلول و اعتماد استراتيجيات تسويقية تسمح لها بتغطية السوق الوطني على الأقل للتقليل من حجم الواردات ، ثم تأهيلها أكثر لغزو الأسواق الأجنبية.

I -6- برنامج تأهيل الصادرات الجزائرية:

من أجل دعم قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على التصدير فقد تم اعتماد برنامج أطلق عليه "OPTIMEXPORT" في ماي سنة 2007 ، و هو برنامج مرافقة " d'accompagnement " يسمح بتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات ، و قد خصص لهذا البرنامج غلاف مالي قدر بـ: 2.5 مليون أورو قدم النصيب الأكبر منه من طرف الوكالة الفرنسية للتنمية " AFD " بمبلغ 2.1 مليون أورو ، و المبلغ الباقي و المقدرب 400 ألف أورو قدمته وزارة التجارة الجزائرية ، و ذلك يندرج ضمن تفعيل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و النهوض بالاقتصاد الوطني و تمكينه من الاندماج في المنظمة العالمية للتجارة.

إن الهدف الرئيسي كما رأينا هو دعم الصادرات خارج قطاع المحروقات و ذلك من خلال:

- دعم التكوين و الاحترافية في تقنيات التجارة العالمية .
- تنمية قدرات المؤسسات الجزائرية لاستكشاف الأسواق العالمية.
- مرافقة المؤسسات الجزائرية لغزو الأسواق الخارجية.

و قد أوكل هذا البرنامج لوكالة UBIFRANCE الفرنسية ووكالة ALGEX الجزائرية ، و كمرحلة أولى فقد تم اعتماد برنامج تحدي أطلق عليه "le challenge optimexport" بتأهيل و مرافقة 40 مؤسسة لمدة سنتين و تمكينها من تطبيق الأطر و التقنيات الجديدة في مجال التصدير، و التعاطي مع التجارة الخارجية بشكل فعال.

إذ و بعد هذا العرض العام لواقع المؤسسات الوطنية ضمن بعض عوامل المحيط الدولي و مؤثراته عليها خصوصا في مجال الإنتاج و قدراتها على المنافسة، سنحاول هنا التطرق لبعض المؤسسات واحدة منها في مجال الإنتاج و هي حمود بوعلام لإنتاج المشروبات الغازية ، و الثانية في مجال الخدمات و هي موبيليس لخدمات الهاتف النقال ، و اختيارنا لهاتين المؤسستين كان من منطلق ما تعانيه من منافسة قوية من قبل الشركات المتعددة الجنسيات، و الوقوف على الاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة هذه المنافسة ، و هل أن عوامل المحيط بالنسبة لهاتين المؤسستين كان عامل سلبي أم عامل ايجابي؟

II - مؤسسة حمود بوعلام:

يعود تاريخ تأسيس مؤسسة حمود بوعلام إلى أواخر سبعينيات القرن ما قبل الماضي و بالضبط إلى سنة 1878 بمصنع صغير لإنتاج المشروبات الغازية بحي بلكور، إذ تم تجسيد هذا المشروع العائلي بإنتاج مشروب أبيض أطلق عليه اسم "حمود HAMOUD" ²²⁵*

و في سنة 1889 أقيم معرض دولي بباريس فرنسا بمناسبة تدشين "برج إيفل" LA TOUR EIFFEL " شاركت فيه مؤسسة حمود بوعلام بهذا المشروب و تحصلت على عدة جوائز منها ميدالية ذهبية و اعتبره أحسن مشروب عالمي. ²²⁶*

و بعد النجاحات المحققة و الميداليات الذهبية التي تحصل عليها المشروب و التي وصلت إلى حوالي 20 ميدالية على مدى عشرون سنة ،و بسبب هذه النجاحات و ازدياد حجم الإنتاج تم بناء مصنع جديد و كبير سنة 1921 بشارع حسيبة و هو المصنع الذي لا يزال قائما إلى اليوم ²²⁷*

و في سنة 1924 تم تغيير الاسم ليصبح المنتج يحمل اسم حمود بوعلام.

و أثناء الحرب العالمية الثانية وجدت المؤسسة نفسها في منافسة للمشروبات الأمريكية و التي دخلت للجزائر مع دخول القوات الأمريكية في نوفمبر 1942 ،حيث حمل الجنود الأمريكيون معهم العلك و مشروب الصودا "SODA" ،و هو ما دفع بعائلة حمود إلى طرح منتج مماثل في السوق أربع سنوات بعد ذلك أطلق عليه. سيليكنتو "SELECTO" و الذي أصبح المشروب المميز للمؤسسة ²²⁸ .

و في هذه المرحلة بدأت المؤسسة تعرف بعض الصعوبات المالية حيث أعلنت سنة 1947 عن إفلاسها ليتم شراؤها من طرف مجمع بنكي لأحد المعمرين لكن أربع سنوات بعد

²²⁵ حمود بوعلام الاسم العائلي و الممثل آنذاك في الجد الأول يوسف الذي كان يملك ورشة في أحد المخازن مقابل ميناء العاصمة لصناعة العطور الغذائية و ماء الزهر و الثلج و بوفاة ابنه قدور تولى حفيده بوعلام إدارة شؤون المصنع ليقوم فيما بعد بإنتاج المشروب الغازي.

²²⁶ المعلومات مجسدة على عبوة المشروب الأبيض.

²²⁷ يقع المصنع ب 201 شارع حسيبة بن بوعلي رويسوا العناصر الجزائر

²²⁸ Abdellatif Benachenhou : les entrepreneurs algériens, Alpha Design, Juillet 2007 page 25.

ذلك أي سنة 1951 قامت العائلة بإعادة شراء المؤسسة حيث تم شراء ما نسبته 70% من طرف الحفيد يوسف بينما تكفلت عائلة حفيز و هي من عائلة حمود بشراء 30% الباقية.

في سنة 1956 القي القبض على الحفيد يوسف بتهم دعم الثورة الجزائرية وزج به في سجن سركاجي ثم حول إلى سجن البر واقية إلى غاية الاستقلال فيما تمكن دحمان حفيز من الفرار إلى المغرب.

و بعد سنة 1962 حيث صدر قانون التأميم و الذي شمل كل المؤسسات تم إعفاء مؤسسة حمود بوعلام بحكم مساهمتها في ثورة التحرير.

و في سنة 1978 دخلت المؤسسة مرحلة التدهور في الإنتاج جراء قدم وسائل الإنتاج و لم تستطع المؤسسة من تجديدها بحكم تأميم التجارة الخارجية و احتكارها من طرف الدولة، وقد عرفت معها نقصا كبيرا في المواد الأولية . و كادت هذه المشاكل أن تعصف بالمؤسسة حيث بقي الحال متدهورا إلى غاية سنة 1992 و هي السنة التي بدأ فيها الإنتاج في التحسن.

II -1- دخول الشركات المتعددة الجنسيات و بداية مرحلة المنافسة:

في المرحلة التي بدأت المؤسسة تعرف نوع من التحسن بزيادة إنتاجها حيث وصلت الكميات المنتجة مع نهاية 1993 إلى ما يقارب 35000 صندوق يوميا، منها التي تحتوي على 12 عبوة كبيرة أي 1ل و منها ما يحتوي على 24 عبوة صغيرة ل 25 سل ، و يعود ذلك أن الدولة خففت من إجراءات التجارة الخارجية و حصول المؤسسة على مواد أولية²²⁹ .

إن هذا الانفتاح للتجارة الخارجية سمح بدخول منافس قوي إلى السوق الجزائري، حيث في جوان 1993 قامت مؤسسة فرويتال (fruital) بتوقيع عقد التعبئة مع (-The Coca Cola Company) ، و بموجب هذا العقد تقدم الشركة العالمية (متعددة الجنسيات) ترخيصا بإنتاج و توزيع المنتج بنفس العلامة التجارية، كما يلزم العقد شركة كوكا كولا بتوفير المادة

²²⁹ Abdalattif Benachenhou.op.cit page 26

المركزة ذات الجودة العالمية ، و تعتبر بنود العقد ملزمة التطبيق على كل عمليات الشركة، و بقدر ما يعتبر هذا العقد استغلال و تصنيع منتجات كوكا كولا من طرف فرويتال ،فالهدف الذي تسعى إليه شركة كوكا كولا العالمية من خلاله تسويق أكبر لمنتجاتها و الانتشار الواسع من خلال تواجدها في مختلف بلدان العالم, خصوصا في شمال إفريقيا.

و كانت الانطلاقة الفعلية لعملية الإنتاج ولأول مرة في الجزائر بتاريخ 09 سبتمبر 1993²³⁰ داخل وحدات الإنتاج التالية:

- فرويتال (1): يقع مقر هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية خميس الخشنة المنتوجات المعبأة فيها هي كوكا كولا و فاننا قارورة بلاستيك بحجم 1.5 ل و كبسولة 33 cannette سل و قد انطلق الإنتاج بهذه الوحدة في سبتمبر 93 .

- فرويتال(2): بدأت عملية الإنتاج بهذه الوحدة ابتداء من سنة 1996 بالمنطقة الصناعية رويبة و المنتجات المعبأة بهذه الوحدة هي كوكا كولا بحجم:

- قارورة زجاج مسترجع 30سل .
- قارورة زجاج مسترجع 1ل.
- قارورة بلاستيك 1ل.
- قارورة بلاستيك 1.5 ل.

و في سنة 1998 عرف السوق الجزائري دخول منافس آخر يتمثل في الشركة المتعددة الجنسيات بيبسي "PEPSI" ،حيث تم تأسيس مؤسسة ABC و هي الحروف الأولى لـ ATLAS BOTTLING CORPORATION ،إذ تقوم هذه المؤسسة بإنتاج و توزيع منتجات PEPSI في الجزائر ،و التي يقع مقرها بالمنطقة الصناعية رويبة و في سنة 1999 بدأ النشاط الفعلي لهذه المؤسسة²³¹ .

²³⁰ عرباني عمار، دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية حالة مؤسسة فرويتال كوكا كولا ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر. السنة الجامعية 2000 – 2001 صفحة 100 . 101
²³¹ [http:// abcpepsi.com](http://abcpepsi.com)

إذا في الوقت الذي بدأت بوادر التحسن تظهر في مؤسسة حمود بوعلام من خلال الرفع من عدد الوحدات المنتجة دخلت هاتان الشركتان ، وبالتطرق إلى كل من كوكا كولا أو بيبسي يجب وضع في الحسبان :

- الإمكانات المالية و المادية المتوفرة لديهم .
- تواجدهم في أغلب دول العالم.
- الخبرة الطويلة في التسيير الإنتاج و التسويق.
- و الأكثر من ذلك العلامة التجارية لهاتين المؤسستين و علاقتها بجودة المنتج و التي زادت من شعبيتها .

كلتا الشركتين اعتمدتا إستراتيجية تسويقية لم تكن مألوفة لدى المستهلك الجزائري في مجال المشروبات الغازية و ذلك من خلال :

- الترويج المكثف للمنتج و للعلامة التجارية باستعمالهما للوسائل الإعلامية السمعية البصرية أو المكتوبة .
- طريقة تعبئة المنتج مختلفة تماما عما هو مستعمل آنذاك من قبل حمود بوعلام حيث لجأتا إلى استعمال القارورات البلاستيكية بالإضافة طبعا إلى الزجاج.
- التوزيع و التي عمدت كلتا الشركتين إلى استعمال التوزيع المباشر من خلال الشاحنات الكبيرة التي تملكها كل مؤسسة و المميّزة بعلامتها التجارية، بالإضافة إلى لجوء الشركتين إلى وسطاء التوزيع باعتمادهم نقاط توزيع في مناطق جغرافية على التراب الوطني ، و قد تطرقنا إلى طريقة التوزيع المعتمدة لكوكا كولا في الفصل الأول.

و من هذا المنطلق يمكن أن نتساءل كيف لمؤسسة حمود بوعلام أن تقف صامدة أمام هذه المنافسة القوية و غير العادلة نظرا للإمكانات الضخمة المستثمرة من قبل هاتين الشركتين؟ وما هي الإستراتيجية المتبعة التي ساهمت في نجاحها و أصبحت منافسا قويا لا يستهان بقدراته ؟ و بإسقاطنا لإحدى الاستراتيجيات التي تطرقنا إليها في الفصل الرابع على مؤسسة حمود بوعلام في بداية المنافسة يمكننا الوقوف على العوامل التي أدت إلى نجاحها :

II - 1-1 - تحليل محيط المؤسسة باستعمال نموذج SWOT:

إن هذا النموذج يقوم بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة و الضعف للمؤسسة من الداخل و على الفرص و التهديدات من الخارج.

1- التحليل الداخلي:

أ- نقاط الضعف:

الآلات و وسائل الإنتاج:

اعتبرت قديمة و لا تستجيب لتقنيات الإنتاج الحديثة و لم تجدد إلا مع بداية التسعينات بحكم احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

- لم تكن هناك إدارة مهيكلة بشكل جيد باعتبارها مؤسسة عائلية.
- ضعف القدرات الإنتاجية و ذلك راجع للآلات الموجودة في المصنع.

ب- نقاط القوة:

- من أهم نقاط القوة للمؤسسة هي الخبرة و التعلم ، بحيث أن للمؤسسة و عمالها خبرة طويلة في مجال إنتاج المشروبات الغازية و للخبرة و التعلم إيجابيات على زيادة الكميات المنتجة و الجودة كذلك.

2- التحليل الخارجي:

أ- التهديدات:

بالنسبة للمنتجين المحليين لم يكن في حسابان المؤسسة أنهم يشكلون في يوم من الأيام تهديدا لها ، على العكس فبدخول الشركة العالمية كوكا كولا أولاً بدأ خطر التهديد يتشكل بالنسبة لمؤسسة حمود بوعلام و قد ازداد حدة بدخول المنافس الخارجي الثاني بببسي ، و هذه التهديدات تعود لمجموعة من العوامل ذكرناها آنفا.

ب- الفرص:

توجد أمام مؤسسة حمود بوعلام مجموعة من الفرص يمكن استغلالها لزيادة إنتاجها و احتلال مكانة في السوق منها:

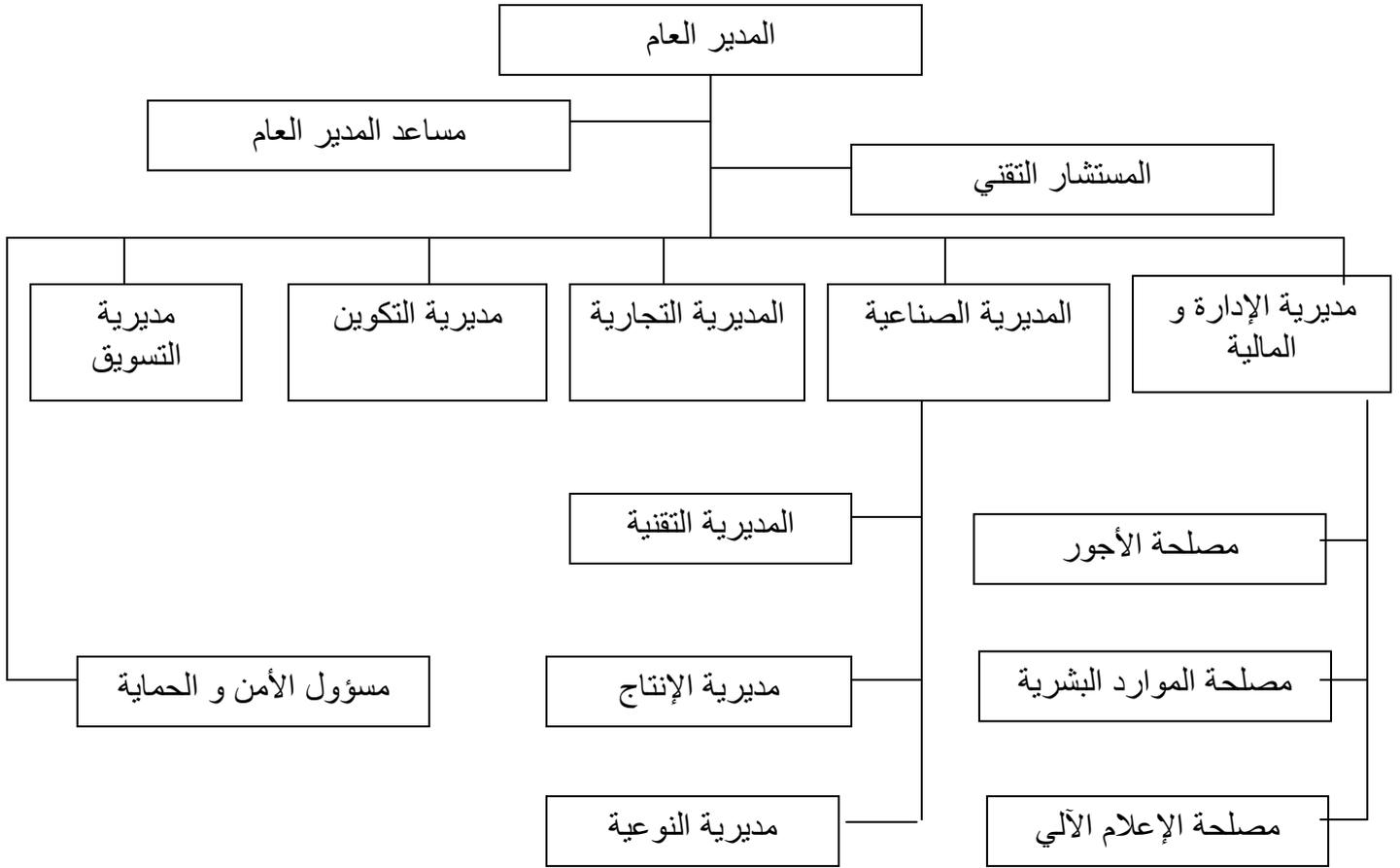
- العلامة التجارية و اعتبار منتجها مشروب تقليدي لكل الجزائريين يزيد عن قرن من الزمن عند دخول هذان المنافسان.
- جودة المنتج بحصوله على عدة جوائز عالمية.
- المنافسة السعرية حيث أن منتج حمود بوعلام يباع بـ: 25 دج سعر التجزئة لكارورة زجاج ال ، في حين كانت تباع نظيرتها لكوكا كولا بسعر 35 دج ، و هذا السعر المنخفض يعود كما ذكرنا لعنصر الخبرة و كذا لقلّة تكاليف وسائل الإنتاج أي التكاليف الثابتة.
- الطلب المتزايد من قبل المستهلك المحلي و عدم قدرة المنتجين الحاليين على تغطية السوق.

و بناء على هذا التحليل لعوامل البيئة الداخلية و الخارجية فإن الإستراتيجية المعتمدة يمكن اعتبارها كالتالي:

II-1-2 التنظيم من الداخل:

إن المؤسسة و يبحكم دخولها معترك المنافسة و تماشياً مع التطورات و ذلك قصد تحقيق أهدافها التسويقية ، قامت سنة 1999 بإعادة هيكلة التنظيم من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى و هذه التطورات .

شكل (22) الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمود بوعلام



المصدر : المرهون نسرين المرجع أدناه

حيث يلاحظ أن هذا التنظيم من خلال إنشاء مديريات تقوم بنشاطها ضمن المهام المنوطة بها كالمديرية الصناعية التي تتولى الإنتاج و مراقبة النوعية.

و إدراكا منها لأهمية التكوين و زيادة معارف العمال حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه ،حيث تم التعاقد مع احد المعاهد ببومرداس لتكوين الإطارات و أعوان التحكم في ميدان النوعية و التسويق، مع إرسال أعوان الصيانة للتكوين في ألمانيا و فرنسا²³² .

و قد بلغ عدد الموظفين بالمؤسسة 407 موظف نهاية سنة 2008 منهم 313 بصفة دائمة و 94 بصفة مؤقتة، و يوجد من بين هؤلاء العمال 43 عامل يحملون شهادات عليا

²³² المرهون نسرين: إدارة المعارف و تسيير الكفاءات كوجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية و دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاءه، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2008-2009 صفحة 180.

II - 1-3 - التوسع في الإنتاج:

إن المؤسسة قامت بالتوسعة الأفقية من خلال إنشاء وحدات إنتاج محلية أي قرب العاصمة أو جهويا و ذلك إلى جانب المؤسسة الأم المتواجدة بالعناصر و التي تعتبر من اكبر الوحدات لإنتاج المشروبات الغازية بنسبة تقدر ب 60% ما ينتج على المستوى الوطني²³³ .

في سنة 2000 قامت المؤسسة و في إطار الشراكة مع مستثمر جزائري بتأسيس مؤسسة جديدة أطلق عليها اسم SBA SODA Et Boisson D'Algérie ، و ذلك بمنطقة مفتاح و بقدرة إنتاجية تعادل 20000 صندوق يوميا للمشروبات الغازية .

في سنة 2001 قامت المؤسسة بالتنازل عن حقوق الاستغلال لوحدة الإنتاج الثالثة " HL " HAFIZ LIMONADRIE و الواقعة شرق الجزائر العاصمة .

في سنة 2007 تم تدشين وحدة إنتاج بغرب البلاد بالمنطقة الصناعية لواد تليلات .

أما خارج الوطن فقد أعطت حق المتاجرة بعلامتها التجارية SELECTO لمؤسسة SOURCE PAROT و هي مؤسسة للمياه المعدنية يقع مقرها بسانت ايتيان Saint -Etienne فرنسا .

أما التوسعة الداخلية فقد قامت المؤسسة بإدخال منتجات جديدة ضمن تشكيلاتها و منها .

- مشروب العصير
- المشروب المركز
- مشروب بيتر

إن هذا التوسع للمؤسسة والذي أدى إلى دخول شركاء جدد أصبحت الصفة القانونية لها " مؤسسة مساهمة SPA " مع زيادة في رأس مالها الاجتماعي و الذي أصبح يقدر ب: 3.600.450.000 دج و قد أدى هذا التوسع إلى زيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة إذ بعدما

²³³ www.Itmay-dz.com

كانت تنتج سنة 1993 حوالي 35000 صندوق أي حوالي 500.000 قارورة في اليوم أصبحت القدرة الإنتاجية تعد الآن بالساعة بحيث وصل الإنتاج إلى:

• 39000 قارورة زجاج 1 ل في الساعة

• 30000 قارورة زجاج 25 سل في الساعة

• 7600 معبأة بلاستيك 2 ل في الساعة

بالإضافة إلى الوحدة المتواجدة بغرب البلاد فطاقة إنتاجها المحتملة تتجاوز 14400 قارورة في الساعة أي بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز 2 مليون زجاجية في اليوم²³⁴.

و الملاحظ أن القدرة الإنتاجية للمؤسسة تضاعفت كثيرا و هو ما يؤكد رقم أعمالها الذي ما أنفك يتزايد من سنة إلى أخرى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (26) رقم أعمال مؤسسة حمود بوعلام

الوحدة : بمليون دينار

السنوات	رقم الأعمال	نسبة التطور
2000	847	--
2001	1123	32.58 %
2002	1356	20.74 %
2003	1446	6.63 %
2004	1579	9.19 %
2005	1768	11.96 %
2006	2470	39.70 %

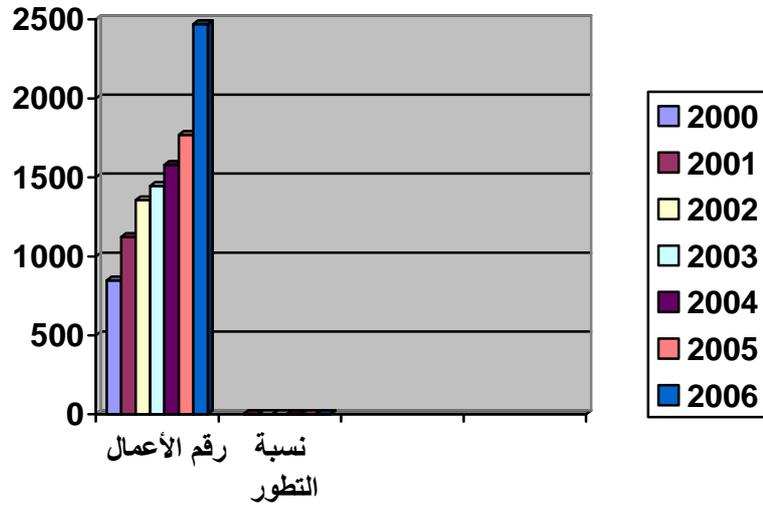
المصدر: من سنة 2000 إلى 2005 المرهون نسرين - مرجع سبق ذكره ص: 167

سنة 2006 Op-cit page :27 Abdellatif Benachenhou.

و يمكن تمثيل هذه الأرقام في الشكل البياني التالي :

²³⁴ مديرية التسويق بالمؤسسة

شكل (23) تطور أرقام المبيعات لمؤسسة حمود بوعلام



II - 2 - الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة :

لقد عملت المؤسسة على وضع خطط إستراتيجية سمحت لها بتطوير قدراتها الإنتاجية و التسويقية ، كما أن دخول الشركات المتعددة الجنسيات للجزائر و احتكاكها بهم سمح لها بكسب خبرة إضافية أدت إلى تحسين المنتج و بناء شبكة توزيع و بصفة عامة فقد انعكس عليها هذا الاحتكاك بالإيجاب.

II - 2 - 1 - إستراتيجية المنتج :

إن إستراتيجية المنتج لدى مؤسسة حمود بوعلام تعتمد على التنوع و الجودة ، حيث ما فتئت المؤسسة أن تضيف منتج جديد إلى تشكيلتها مع مراعاة شروط الجودة حفاظا على سمعة علامتها التجارية ، و بدخول كوكا كولا و بيبسي السوق الجزائرية أدركت مؤسسة حمود بوعلام بأنه لا يمكن المواجهة و كسب حصة سوقية مع هاذين العملاقين إلا من خلال إستراتيجية التنوع لزيادة أرباح المؤسسة، و تتمثل تشكيلية المنتجات لمؤسسة حمود بوعلام كالتالي:

جدول (27) تشكيلية المنتجات لمؤسسة حمود بوعلام

الاتساع		
مشروب مركز SIROP	العصير	المشروبات الغازية
-نعناع -رمان -ليمون -برتقال -خوخ	-عصير العنب -كوكتال برتقال -عصير تفاح اناناس	-مشروب ابيض ليمونادة -سيليكيتو -سليم برتقال -سليم ليمون -صودا برتقال -سليم بيتر

العمق

المصدر: من إعداد الطالب

أ- تعبئة المنتج:

لقد عمدت المؤسسة إلى تحسين و تطوير تعبئة المنتج إدراكا منها بأنه في ظل المنافسة الحالية لا يمكن النظر أو الحكم على جودة المنتج ما لم يكن معبأ بشكل جيد، إذ لجأت إلى استحداث تعبئات بلاستيكية جديدة على غرار ما هو معمول به لدى كوكا كولا أو بيبسي، بالإضافة إلى القيام بتغيير الغلاقات (السدادات) المعدنية لقارورات الزجاج ال و استبدالها بوحدات بلاستيكية ، مع التركيز على علامتها التجارية و معلومات إضافية كتاريخ الانتهاج و نهاية الصلاحية .

ب - جودة المنتج :

تحرص المؤسسة على عامل الجودة و النوعية و ذلك حفاظا على الإرث التاريخي الايجابي للمؤسسة بحصولها على أكثر من 20 ميدالية شاهدة على جودة المنتج ، بالإضافة إلى ذلك قامت المنظمة الأمريكية للمراقبة الصحية FDA (Food and Drug Administration)

سنة 2003 باعتماد منتج حمود بوعلام و اعتباره منتج صحي و بالتالي قابل للتسويق بالولايات المتحدة الأمريكية²³⁵.

II - 2-2 - إستراتيجية التسعير:

لقد اعتمدت المؤسسة أسعار مرنة و تعتبر في متناول المستهلك الجزائري، حيث تباع قارورة زجاج حجم صغير 25 سل بسعر 25 دج سعر التجزئة، و هو أقل من سعر المنافسين الآخرين (coca cola . pepsi) مع تقليص طفيف لحجم القارورة مقارنة بمنافسيها و الذي يقدر ب 30 سل ، و هي إستراتيجية تسمح لها بتخفيض السعر، كما أن سعر قارورة البلاستيك (pet) حجم 2 لتر تباع ب 75 دج سعر التجزئة مقابل 80 دج لأسعار منافسيها . فقط سعر القارورة البلاستيكية 1 ل تباع بنفس أسعار السوق و يعود ذلك إلى تكلفة التعبئة و التي تؤدي إلى زيادة في سعر المنتج .

II - 2-3 - إستراتيجية التوزيع:

إن إستراتيجية التوزيع بالمؤسسة تقوم على اعتماد وسيط البيع و الذي يتولى هو بدوره إيصال المنتج إلى محلات التجزئة (محلات المواد الغذائية للإحياء، المقاهي...).

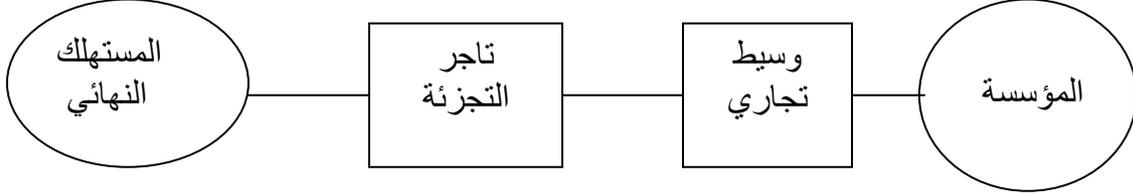
و من ضمن شروط اعتماد الوسيط²³⁶:

- أن يكون يملك مستودع يتوفر على شروط التخزين مثل النظافة، بحيث لا تقل مساحته على 70 م².
- الحصول على سجل تجاري.
- الحصول على شاحنة واحدة على الأقل لنقل البضاعة .
- القدرة المالية على شراء منتجات المؤسسة.

²³⁵ Http://Fr.wikipedia.org/wiki/hamoud-Boualem .
²³⁶ المرهون نسرين، مرجع سبق ذكره ص:163 , بتصرف.

و منه فإن قناة التوزيع للمؤسسة تكون على الشكل التالي:

شكل (24) قناة التوزيع لمؤسسة حمود بوعلام



المصدر : من تصميم الطالب

II - 2-4- إستراتيجية الترويج:

إن المؤسسة لا تركز كثيرا على الترويج وما يتم ملاحظته من خلال بعض الومضات الاشهارية التي تبرز خلال شهر رمضان أو في الأعياد أو حتى في بعض الملاعب يكون لإبراز علامتها التجارية فقط ، و السبب يعود حسب مدير الاتصال بالمؤسسة ، أن المنتج يعتبر تقليدي لكل الجزائريين إذ أنهم ترعرعوا عليه مثل زجاجة الرضيع فلا داعي بتذكيرهم به ، كما أن المؤسسة لا تعرف مشاكل تسويقية فرقم أعمالها في تزايد مستمر ، و هو السبب الذي جعل المؤسسة تعزف عن القيام بالتمويل الرياضي للفرق من باب عدم تفضيل فريق عن آخر ليبقى المشروب ملك لكل الجزائريين.

II - 3- معالم نجاح المؤسسة:

إن المؤسسة حققت نجاحات كبيرة رغم المنافسة القوية من قبل عملاقين عالميين، فقد تجاوزت طاقة الإنتاج 2 مليون قارورة يوميا، فحصتها السوقية على المستوى الوطني تقدر بحوالي 20 % أي في الصف الثاني بعد كوكا كولا بحصة تقدر ب 23 % و بيبسي 18 %، بينما على مستوى الوسيط (الجزائر العاصمة و بعض الولايات المجاورة) فقد تجاوزت حصتها السوقية 50 %²³⁷ . و يعود ذلك إلى أن جل استثماراتها تتمركز بمنطقة الوسط.

²³⁷ Http://Fr.wikipedia.org/wiki/hamoud-Boualem .

- التسويق الدولي و عوامل النجاح:

لقد استطاعت المؤسسة اختراق الأسواق الأجنبية و يعتبر ذلك إحدى عوامل نجاحها ذلك أن منتوجها مطابق لمواصفات الجودة العالمية و من بين الاستراتيجيات التي لجأت إليها للنفاز للأسواق الدولية تتمثل :

- 1-التصدير:

إذ تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها من الجزائر إلى كل من بريطانيا و كندا و الولايات المتحدة الأمريكية بعدما أن تمت تزكيته من طرف إحدى مؤسساتها(FDA)

- 2- الترخيص:

حيث قامت المؤسسة بالترخيص لإحدى المؤسسات الفرنسية (source parot) لإنتاج المياه المعدنية، و ذلك بإنتاج و تسويق منتج (selecto) ، و قد روعي في إنتاجه بعض العوامل البيئية التي تتماشى و خصوصيات المجتمع باعتماد اللغة الفرنسية في إبراز العلامة و المعلومات المتعلقة بتركيب المنتج, هذا بالإضافة إلى أن العبوة هي من حجم 1.5 لتر, بلاستيك, تباع بـ: 1 اورو سعر التجزئة مقابل لـ:1.35 اورو لمنتوج كوكا كولا و بيبسي لنفس الحجم.

إن مؤسسة حمود بوعلام تعتبر إحدى نماذج المؤسسات الجزائرية التي تعاملت بإيجاب مع عوامل المحيط الدولي في مجال الإنتاج، أما فيما يتعلق بمجال الخدمات سوف نتطرق إلى موبيليس لخدمات الهاتف النقال:

III-1- لمحة تاريخية لخدمات الهاتف النقال في الجزائر:

لقد عرف السوق الجزائري خدمات الهاتف النقال لأول مرة مع بداية سنة 1994 مع النظام (Radio téléphonie Mobile : NMT/Nokia analogique)²³⁸، وهو النظام الذي تبنته الدول الاسكندنافية ثم انتشر في دول أوروبا ما بين 1980 و 1986 ، في تلك الفترة تم إنشاء نظام أطلق عليه المجموعة الخاصة بالجوال " GSM " ثم عملت بعض الدول الأوروبية على تطويره ليصبح نظام رقمي، إذ في سنة 1988 صادقت 17 منظمة اتصال أوروبية على مذكرة يتم بمقتضاها إدخال نظام خلوي رقمي موحد يفي بكل مواصفات GSM ، حيث أن الموجه التي يعمل عليها تكون بتردد 900 ميغا هرتز MHz و في سنة 1992 تغيرت تسمية المجموعة الخاصة للجوال مع الاحتفاظ باللفظ المختصر GSM ليصبح " النظام العالمي لاتصالات الجوال"²³⁹.

و في سنة 1999 تم إدخال خدمات GSM للجزائر ،حيث تم تركيب 60.000 جهاز .
و في سنة 2000 تم تدعيم هاته الأجهزة بـ: 40.000 أخرى و قد سمحت هذه الأجهزة بعملية الربط لـ: 98000 مشترك ،و مع نهاية 2001 تم إحصاء 138000 جهاز للنظامين (GSM . NMT) وقد وصل عدد المشتركين لنفس السنة إلى 116000 مشترك²⁴⁰ .

إن خدمة الهاتف النقال كانت محتكرة آنذاك من طرف البريد و المواصلات ، و تسيير هذا القطاع كان من اختصاص الدولة الممثلة في الوزارة التي تشرف عليه و ذلك إلى غاية إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في أوت من عام 2000 ، و المتضمن فتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة و بناء على ذلك تم:

- تحويل وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

²³⁸ ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel, 2002.page 18.

²³⁹ بوخلخال عبد العزيز: إبراز دور الاستقصاء بصير الآراء كأداة لقياس جودة أداء المؤسسة الخدمية, دراسة حالة المتعامل موبيليس مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر مارس 2007 صفحة 100 .
²⁴⁰ ARPT, opcit page 18.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات ARPT بغية تنظيم السوق و احترام قواعد المنافسة.
- إنشاء مؤسستين هما:
 - بريد الجزائر .
 - اتصالات الجزائر.

و بناء على هذه التحولات و التي تهدف إلى تحرير هذا القطاع من التسيير المركزي للدولة و تطويره لتماشي و قواعد اقتصاد السوق و التي باشرتها الدولة مع بداية سنة 1990 ، فقد تم بتاريخ 10 ماي 2001 إطلاق مناقصة دولية للحصول على الرخصة الثانية لخدمات الهاتف النقال.

لكن في نفس الوقت و إدراكا لما يترتب عليه من آثار قد تكون سلبية على اتصالات الجزائر، حيث استفادت هذه الأخيرة في عام 2002 من رخصة لتنظيم نشاطاتها الخاصة بالهاتف الثابت و النقال.

و في 1 جانفي 2003 دخلت هذه الرخصة حيز التطبيق وقد تم على إثرها إنشاء شركة " ATM. Mobilis " للهاتف النقال في أوت 2003 و هي فرع لمجمع اتصالات الجزائر.

و تعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم EPE/SPA برأس مال قدره: 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم و علامتها التجارية هي Mobilis . و قد أعتبر أول متعامل لهذه الخدمة في الجزائر.

III-2- دخول مرحلة المنافسة لخدمات الهاتف النقال:

لقد تم فتح سوق خدمات الهاتف النقال أمام المنافسة الأجنبية ، حيث تم طرح رخصة ثانية في مناقصة دولية كما ذكرنا، و قد تحصل على رخصة الاستغلال لهذه المناقصة مجمع Orascom Telecom Holding O.T.H المصري من خلال تقديم عرض استثماري قدر بـ: 737 مليون دولار و ذلك بتاريخ جويلية 2001 ، و هذا المجمع متواجد بكل من الجزائر، مصر، تونس، باكستان، بنغلاديش، العراق، و زيمبابوي ووصل عدد مشتركيه في العالم إلى

50 مليون مشترك²⁴¹ ، بتاريخ 07 نوفمبر 2001 ثم إطلاق العلامة التجارية للمجمع بالجزائر تحت اسم جازي " DJEZZY " و قد استوحى الاسم من الجزائر و الجزائر . DJAZAIR et DJAZAA

و في 15 فيفري 2002 كانت بداية خدمة شبكة GSM لجازي ، ليتم في أوت لنفس السنة إطلاق بطاقة الدفع المسبق لأول مرة في الجزائر تحت اسم عيش LA VIE في أوت 2003 تم تغطية 48 ولاية بواسطة هوائيات الاستقبال و الإرسال.

و قبل حصول المتعامل الثالث على رخصة الاستغلال يمكن تقديم بعض الإحصائيات لتحديد حجم المنافسة بين المتعاملين Mobilis و Djezzy .

جدول تطور (28) تطور عدد المشتركين لدى المتعاملين إلى غاية 30.04.2003

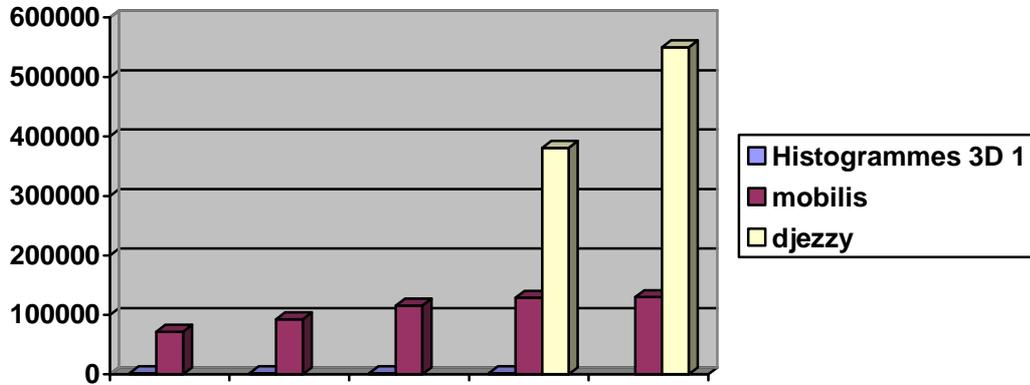
اسم المتعامل	1999	2000	2001	2002	إلى غاية 2003-04
Mobilis	72000	93000	116000	128950	130000
Djezzy	-	-	-	380801	550000

المصدر: ARPT page : 19

و يمكن تمثيل ذلك عن طريق الشكل البياني التالي:

²⁴¹ www.DjezzyGSM.Com.

شكل (25): تمثيل عدد المشتركين للمتعاملين



و قد تم تسجيل رقم أعمال لكلا المتعاملين مع نهاية سنة 2002 كالتالي:
رقم أعمال ATM قدر بـ: 4381000.000 د.ج.
رقم أعمال OTA قدر بـ: 8242247.187 د.ج.

إن ما يمكن قراءته من خلال هذه الإحصائيات أن تطور ATM كان بطيئا جدا مقارنة بـ OTA رغم الفترة القصيرة من بداية نشاطها الفعلي و الذي تجاوز السنة فقط ، حيث تقدر نسبة المشتركين لـ ATM ، بالنسبة لـ OTA إلى غاية 04 .30 .2003 كالتالي : 23.63 % و هي نسبة ضعيفة مقارنة مع فترة نشاطها و التي تجاوزت 4 سنوات، و هو ما ينطبق على رقم الأعمال و الذي تقدر نسبته 53.15 % ، إن هذا التأخر في التطور كان مرده لبعض العوامل البيروقراطية في الحصول على الخدمة من قبل الزبائن بالإضافة إلى بعض الأجهزة القديمة المستعملة من طرف موبيليس و لنظام NMT و التي تجاوزها الزمن.

دخول نجمة للخدمة و اتساع حدة المنافسة:

في ظل هذه الظروف الصعبة الذي يعيشها المتعامل التاريخي Mobilis جراء المنافسة التي فرضها عليه Djezzy ، تحصل متعامل ثالث ممثل في الوطنية الكويتية و التي اختارت الدخول إلى الجزائر باسم WATANIYA Telecom Algérie W.T.A على رخصة استغلال بتاريخ 02 ديسمبر 2003 بعد تقديمه لعرض قدر بـ: 421 مليون دولار، و في

25 أوت 2004 كانت الانطلاقة التجارية لعلامة NEDJMA و يعتبر أول متعامل يقدم خدمات متعددة الوسائط Multimedia في الجزائر²⁴².

و في مارس 2007 دخلت الشركة القطرية للاتصال QTEL كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات و أصبحت تملك 51 % من أسهمها ، و قد نتج عن هذه الشراكة تحويل 80 % من أسهم نجمة NEDJMA في الجزائر إلى الشركة القطرية QTEL . و تتواجد هذه الشركة القطرية في أكثر من 10 دول في العالم منها اندونيسيا و سنغافورة...الخ.

III-3- موبيليس بين الإستراتيجية الدفاعية و الهجومية

وسط هذه المنافسة القوية و غير المعهودة بالنسبة لموبيليس من طرف متعاملين لهما من الخبرة و الرأسمال الكبير ما قد يمكنهما من السيطرة الكاملة على السوق الوطني و القضاء عليها.

و بحكم أن موبيليس قد استفادت من الاستقلالية في التسيير، و هو عامل ايجابي يمكنها من صياغة أهدافها بدقة و وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، فقد أدركت أن وضعيتها الحالية(آنذاك) لا تعكس طموحات مؤسسة بحجمها و كذا خبرتها في هذا المجال و الذي يعود لسنوات.

إن التأخر كبير بالنسبة لها إذ مع نهاية 2003 بلغ عدد مشتركها 167662 مشترك في حين تجاوز عدد المشتركين لشبكة جازي 1.279265 مشترك ، فالزيادة تتجاوز المليون أي أن نسبة المنخرطين في شبكة موبيليس بالنسبة لجازي تقدر ب: 13.10% و هي نسبة ضعيفة جدا، و من هنا كان الدافع قوي لتطوير طرق و أساليب تعاملها مع السوق ، ليس بالدفاع فقط عن حصتها السوقية بل اختارت استراتيجيات هجومية، و لما لا تحقيق الريادة في السوق و لو في بعض الخدمات ، خصوصا و أن سنة 2004 سوف تشهد بداية النشاط التجاري للمتعامل الثالث نجمة.

حيث في 03. 02. 2004 قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق "le service prépayé" أطلقت عليه "Mobilis la carte" و ذلك بإصدار بطاقتين الأولى بقيمة 1000 دج تحتوي على 50 دقيقة مكاملة و الثانية بقيمة 2000 دج تحتوي على 100 دقيقة مكاملة، في حين

²⁴² www.Nedjma.Dz.

كانت بطاقة التعبئة لجازي تقدر ب 1200 دج و لا تحتوي إلا على 50 دقيقة فقط، حيث تحسب 200 دج كضريبة يدفعها الزبون على المكالمات، و يعتبر هذا الدخول للسوق من قبل موبيليس بالقوي، إذ قامت بتكسير الأسعار المفروضة من قبل جازي و فرض استراتيجياتها التسويقية في السوق، و تماشيا مع قدرة الزبون على الدفع قامت في نفس السنة بتاريخ 28.09.2004 بطرح بطاقة بتكلفة صغيرة تقدر بـ: 500 دج صالحة لمدة 20 يوم في حين أن بطاقة جازي كانت صالحة لمدة 15 يوما فقط.

و مع تكثيف استراتيجياتها الهجومية على منافسيها قامت بتاريخ 23.10.2004 بتخفيض سعر شريحة " la puce " الدخول للشبكة من 2800 دج إلى 1000 دج، حيث تعتبر هذه القيمة أي 1000 دج هي التعبئة الأولية يستفيد منها الزبون كمكالمات بينما سعر الشريحة يقدر بـ: 0 دج، و قد تدعم هذا التخفيض بعرض آخر مع نهاية السنة حيث تم تخصيص 10 سيارات من نوع 206 بيجو يتحصل عليها الزبون عن طريق السحب.

و بحكم هذا التوجه الجديد لمسئولي المؤسسة و الذي يهدف من خلاله كسب الريادة في مجال خدمات الهاتف النقال، فقد تم في 15 ديسمبر 2004 القيام بالتجربة الأولى لشبكة " UMTS " (Universal Mobile Télécommunications System) في الجزائر بالشراكة مع الشركة الصينية (huawei) للتكنولوجية، و تعتبر هذه الشبكة من الجيل الثالث لخدمات الهاتف النقال، إذ تعادل سرعة الإرسال على شبكة UMTS 200 مرة مقارنة بالإرسال على شبكة GSM .

إن الهدف المسطر مع نهاية سنة 2004 كان الوصول إلى تحقيق 1 مليون مشترك و تم تخصيص للزبون رقم المليون سيارة من نوع 407 بيجوا.

مع نهاية 2004 كانت النتيجة جد إيجابية بالنسبة للمؤسسة و غير متوقعة حيث وصل عدد المشتركين إلى 1.176485 مشترك.

إن هذا النشاط التجاري المكثف بالنسبة للمؤسسة استدعى منها التقرب أكثر من الزبائن من خلال اعتماد نقاط البيع، و الذي وصل مع نهاية السنة إلى 3200 نقطة بيع على المستوى الوطني، أغلب هذه النقاط كان يمثلها بريد الجزائر من خلال اتفاق شراكة ببيع خدمات موبيليس، و بالموازاة مع ذلك كانت المؤسسة تتهيأ لفتح وكالتها التجارية لتتمكن من ممارسة

النشاط التسويقي على مستوى المدن الكبرى، و قد تم فتح أول وكالة تجارية بالأبيار - الجزائر العاصمة بتاريخ 02. 03. 2005²⁴³ (1).

لقد اعتبرت الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ناجحة بدليل النتائج المحققة و هو ما سنبرزه في الجدول التالي:

**جدول (29) عدد المنخرطين على شبكة الهاتف النقال
خلال الفترة 2002- 2006**

اسم المتعامل	2002	2003	2004	2005	2006
ATM	135204	167662	1176485	4907960	7476104
OTA	315040	1279265	3418367	7276834	10530826
WTA			287562	1476561	2991024

المصدر: ARPT- Rapport Annuel 2006 page 52

و بالاعتماد على النتائج المحققة إلى نهاية 2006 يمكن تحديد الحصة السوقية لكل متعامل

جدول (30) تحديد الحصة السوقية لكل متعامل

اسم المتعامل	السنوات	
	عدد المشتركين	الحصة السوقية
ATM	7476104	36 %
OTA	10530826	50 %
WTA	2991024	14 %
المجموع	20997954	100 %

المصدر: ARPT- Opcit page 52

إن الملاحظة التي يمكن استنتاجها من هذا الجدول، أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل موبيليس قد حققت لها نتائج ايجابية ببلوغها أكثر من 7 ملايين مشترك بعد أربع سنوات من

بداية نشاطها التجاري، كما أن حصتها السوقية و التي تقدر نسبتها بـ 36 % تقارب حصة جازي، بينما اتسعت الفجوة بينها و بين المتعامل الثالث نجمة.

أما من حيث تحقيق الأرباح فرغم احتفاظها بالمرتبة الثانية بعد جازي إلا أن الفجوة بينهما كبيرة و هو ما بينه الجدول التالي :

جدول (31) : رقم الأعمال المحقق للمتعاملين الثلاثة خلال الفترة 2002 – 2006 .
الوحدة: بالمليار دينار

اسم المتعامل	السنوات				
	2002	2003	2004	2005	2006
ATM	5	8	20	25	27
OTA	9	27	55	83	115
WTA	-	-	1	11	19

المصدر : ARPT opcit page 45

إن رقم الأعمال المحقق من قبل موبيليس خلال الفترة المذكورة أعلاه يعتبر ضعيف مقارنة بجازي ، فنسبته تقدر بـ: 23.47 % خلال سنة 2006 ان مرد هذا الضعف أن المتعامل ركز خلال هذه الفترة على الزيادة في عدد المشتركين من خلال العروض التي ذكرناها أنفا مثل تخفيض سعر الشريحة إلى 1000 دج ، مع اعتبار هذه القيمة بمثابة ثمن المكالمات الأولية و سعر الشريحة (la puce) بـ: 0 دج و هي عملية جد مكلفة بالنسبة للمؤسسة.

هذا إلى جانب الاستثمارات المخصصة سنويا و ذلك لضمان التغطية الشاملة على المستوى الوطني ،فإلى غاية 15. 02. 2006 كانت نتائج سلطة الضبط تشير إلى أن نسبة التغطية لموبيليس بلغت 71.16 %.

و هذا ما يدل على أن المزيد من الإنفاق على الاستثمارات ما زال ينتظر المتعامل، بالإضافة إلى استثمارات أخرى مثل التوسعة الداخلية لفتح وكالات تجارية و تجهيزها و هو ما يتطلب أموالاً ضخمة.

لكن الشيء الايجابي الذي يجب التطرق إليه ان خط النمو لا يزال في ارتفاع مستمر، إذ تم تسجيل أكثر من 8.5 مليون مشترك مع نهاية 2008 مع تحقيق رقم أعمال خلال نفس السنة بلغ 47 مليار دينار، و قد قدرت نسبة النمو بين سنة 2006 و 2008 بـ: 74.07 %.

و مع نهاية السداسي لسنة 2009 بلغ عدد مشتركى:

- موبيليس 9 ملايين مشترك.

-جازي 14 مليون مشترك.

- نجمة 5.59 مليون مشترك.

III-4- استراتيجيية المزيج التسويقي لموبيليس

ان النتائج المحققة التي ذكرناها كانت نتيجة الاستراتيجية التسويقية التي أعدتها المؤسسة والمتمثلة في تكامل عناصر المزيج التسويقي ، وذلك بغرض تحقيق النمو المستمر وعدم ترك الفرصة أمام منافسيها للسيطرة على السوق، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة على :

أ- الخدمة : لقد لجأت المؤسسة الى تنويع خدماتها وذلك تماشياً مع حاجات

ورغبات المستهلك من جهة أو بإتباع استراتيجيية المنافسين الآخرين وتتمثل

الخدمات المقدمة من طرف موبيليس فيما يلي :

1- خدمات الدفع المسبق " Prepayées " وتشمل ثلاثة أنواع من الخدمة وهي :

-باطل " Batel " : وهي خدمة تسمح للزبون من الاتصال غير المحدود لمدة

أسبوع مقابل تعبئة تقدر بـ : 500 دج

- قوسطو " Gosto "

- موبيليس البطاقة " Mobilis la carte "

2- خدمات الدفع البعدي " Postpayées " وتشمل على خدمتين

- الجزافي " Forfait " ويمكن للمشارك اختيار احدى الصيغ المتمثلة في عدد

الساعات (1سا ، 2سا ، 4سا ، 8سا ، 12سا ، 16سا) على أن يستفيد

المشترك من مكالمات مجانية لمجموعة من الأشخاص بعدد ساعات الاشتراك
مدى الحياة داخل الشبكة

-فلوت " Flotte "

3- المزيج " Mixtes ": وهو عبارة عن اشتراك بعدي لكنه يمكن المشترك من
تعبئة شريحته بواسطة بطاقات التعبئة في حالة نفاذ الرصيد ويضم خدمتين :

- موبي كونترول " Mobicontrol "

- موبي بوسط " Mobiposte "

هذا بالإضافة إلى خدمة الأنترنت والذي يطلق عليها موبي كونيكث
" mobicconnect"

ولضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية قامت المؤسسة بتصيب 4200 محطة هوائية (BTS) Stations de base radio لضمان التغطية الشاملة على المستوى الوطني ، هذا بالإضافة
الى استعمالها للتكنولوجية العالية والمتمثلة في خدمات الجيل الثالث " 3G " لخدمات الهاتف
النقال والتي تسمح بنقل الصوت والصورة معا بالإضافة إلى خدمات أخرى ، وهي تنتظر فقط
الحصول على رخصة التشغيل من طرف السلطة العمومية .

ب-**السعر** : لقد طبقت المؤسسة أسعار متنوعة بتنوع خدماتها، وذلك تماشيا مع
السوق من جهة ومع القدرة الشرائية للمستهلك من جهة أخرى ،مثل سعر
الاشتراك لصيغة الدفع الجزافي وأختيار عدد الساعات ،أو خدمة قوسطو
Gosto والتي تمكن الزبون من أختيار ثلاثة أرقام مفضلة بسعر 3دج لـ
30 ثانية

جـ - **التوزيع** : لقد تم اعتماد طريقتين للتوزيع من قبل المؤسسة

1- التوزيع المباشر : حيث تتولى المؤسسة توزيع خدماتها مباشرة للزبون من
خلال وكالاتها التجارية المنتشرة عبر القطر الوطني حيث تنظم هاته الشبكة
التجارية 116 وكالة وهي مقسمة على ثماني مناطق جهوية وهي (الوسط ،
ورقلة ، سطيف ، قسنطينة ، عنابة ، الشلف ، وهران ، غرداية) وكل منطقة
تنظم مجموعة من الوكالات.

2- التوزيع غير المباشر : وذلك من خلال اعتماد وسطاء التوزيع والذي يقدر
عددهم حاليا بـ07 وسطاء وهم (, Algerie post, Algerika ,
Assilou.com , GTS phone , SARL djazaphone , Elwassila
telecom , GSM Algerie)

حيث يقوم هؤلاء بتجارة التجزئة والجملة في آن واحد من خلال البيع للمستهلك النهائي مباشرة أو لنقاط بيع معتمدة والذي يقدر عددها حالياً بـ 52500 نقطة بيع²⁴⁴.

د- **الترويج** : حيث تلجأ المؤسسة الى الترويج عبر كل وسائل الاتصال من تلفزيون ، إذاعة ، مجلات وصحف يومية ، وقد اعتمدت استراتيجياتها في ذلك على عناصر المزيج الترويجي من تنشيط المبيعات مثل الهدايا أو بتخفيض سعر المكالمات ، وكذا برعاية بعض الأنشطة مثل الطفولة المسعفة والحج.... وغيرها. لقد تمكنت المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية بإتباع هذه الاستراتيجية حيث احتفظت بالصف الثاني بنسبة تقدر بـ 31.47 % بعد المتعامل جازي والذي مازال يحتفظ بالريادة بنسبة تقدر بـ 48.96 % .

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى وضعية المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات الجديدة الذي يعرفها عالمنا اليوم ، وماهي آثار هذه المتغيرات على استراتيجياتها التسويقية خصوصا في مجال الانتاج ، حيث لاحظنا بأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما أنفك يتزايد من سنة لأخرى وبنسب كبيرة ، حيث وصلت مع سنة 2008 الى 51 % مقارنة بسنة 2005 والتي اعتمدها كسنة أساس .

وسبب هذا التطور كما رأينا يعود للطلب المتزايد وعدم قدرة المؤسسات الوطنية على تلبية خصوصا في بعض قطاعات النشاط ، ورغم دخول بعض المؤسسات الأجنبية للاستثمار في الجزائر إلا أن عددها يعتبر قليل مقارنة بحجم السوق الوطني ، وهذا ما أدى الى عملية استيراد السلع من الخارج لتغطية هذا العجز خصوصا وأن المناخ أصبح ملائما بعد تحرير التجارة الخارجية من طرف الدولة حيث فضل الكثير من المؤسسات النشاط في هذا المجال ، وهو ما ساهم في مضاعفة فاتورة الاستيراد من 20 مليار دولار سنة 2005 إلى 39 مليار دولار مع نهاية سنة 2008 .

وقد فضلنا اختيار بعض المؤسسات الجزائرية كنموذج لدراستنا هاته لمعرفة انعكاسات

عوامل المحيط الدولي عليها ، والمؤسسات المعنية بالدراسة هي :

- مؤسسة حمود بوعلام لانتاج المشروبات الغازية

- مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال

ومن ضمن النقاط التي وقفنا عليها في دراستنا هاته

- ان دخول الشركات المتعددة الجنسيات للاستثمار في الجزائر اعتبر كعامل ايجابي

لهاتين المؤسستين ، فاحتكاكيهما بهذا النوع من المؤسسات أكسبهما خبرة اضافية

أهلهما للرفع من قدراتهما الإنتاجية وتحسين خدماتهما ، واعتماد استراتيجية

تسويقية تقوم على المنافسة .

- ان الخبرة والتعلم تعتبران عوامل النجاح لأي مؤسسة ، وهو ما ينطبق على

مؤسسة حمود بوعلام.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن دراستنا هاته التي احتوت على خمسة فصول حاولنا فيها إبراز أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ، حيث حاولنا حصر الإستراتيجية التسويقية والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي وكيف يمكن لهذه الإستراتيجية أن تتأثر بعوامل المحيط الدولي ، والتي حاولنا تحديدها في : المنظمة العالمية للتجارة ، التكتلات الاقتصادية ، الشركات المتعددة الجنسيات والتجارة الإلكترونية وعلى إثر ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تكون عاملا في تأكيد أو نفي الفرضيات التي وضعناها في بداية هذه الدراسة، وبناءا على هذه النتائج حاولنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

نتائج الدراسة

- إن التسويق يعتبر أحد الأنشطة الحديثة الظهور في المؤسسة، فتحقيق الأهداف المسطرة مثل البقاء ، التوسع في السوق وتعظيم الأرباح لا يتم إلا من خلال بناء إستراتيجية تسويقية تقوم على عناصر المزيج التسويقي (إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع وإستراتيجية الترويج).
- لقد عرف محيط المؤسسة مفهوماً أوسع مما كان عليه سابقاً وذلك بظهور متغيرات وعوامل جديدة ذات بعد عالمي قلصت الفوارق الزمنية بين الدول بتقليص المسافات، وألغت الحدود الجغرافية حيث أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة، فسرعة تنقل المعلومات، أو المعاملات المالية بين دولة في أوروبا وأخرى في أمريكا أو آسيا أصبح لا يتطلب إلا ثوان معدودة.
- لقد ألقت العولمة بضلالها على جميع دول العالم خصوصاً منه الجانب الاقتصادي وهو ما دفع بالجزائر إلى الإسراع بالاندماج في هذا المسعى ، وقد تطلب منها القيام بمجموعة من الإصلاحات على المؤسسات الاقتصادية بغرض تكييفها وتسهيل اندماجها في الوضع العالمي الجديد.
- دخول الجزائر في مفاوضات مراطونية بغرض انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة والتي تسعى من خلالها تحقيق بعض الامتيازات، منها إشراكها في المفاوضات التي تهتم اقتصاديات الدول العالمية ، وتمكينها من الدفاع عن مصالحها من خلال إيجاد صيغة تفاهم لحماية النسيج الصناعي الوطني من خلال منحها مهلة للنهوض بالاقتصاد الوطني ، وكذا استفادة المؤسسات الجزائرية من تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية.

لكن في المقابل سيؤدي ذلك الى انعكاسات سلبية محتملة على إستراتيجية التسويق للمؤسسة الجزائرية ، من خلال إلغاء الحواجز والرسوم الجمركية أمام منتجات الدول الأجنبية ، حيث ستواجه منافسة قوية وغير عادلة.

• التوقيع على اتفاقية الشراكة الأورو- جزائرية سنة 2005 والتي تهدف إلى إنشاء منطقة للتبادل الحر في حدود سنة 2017. وإلى غاية التجسيد الفعلي لها فقد نصت الاتفاقية على الإلغاء التدريجي لكل القيود والرسوم الجمركية لضمان التنقل الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال ، وهو ما سيزرتب عنه من آثار محتملة قد تكون سلبية أو ايجابية على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الجزائرية

* رغم اعتبار منطقة التبادل الحر فضاء تجاري يسمح للمؤسسات الجزائرية من خلاله تسويق منتجاتها إلا أنه في الوقت الحالي يعتبر الطرف الأوروبي المستفيد الأكبر من هذه الاتفاقية بالنظر للميزان التجاري والذي هو الآن في صالحه.

• تعتبر استراتيجية التأهيل إحدى وسائل النجاعة للرفع من قدرة وأداء المؤسسات الجزائرية وإعدادها لمنافسة المؤسسات الأجنبية، وخلق مكان لها في السوق العالمي خصوصاً بعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة والتجسيد الفعلي لمنطقة التبادل الحر أورو جزائري، والنتائج المحققة من إستراتيجية التأهيل تثبت ذلك بحصول ما يقارب على 500 مؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9000. وهو ما يثبت الفرضية رقم 4 .

• إن انفتاح السوق الجزائري على الاستثمار الأجنبي ودخول مؤسسات عالمية للاستثمار فيه ، كان عاملاً محفزاً على المنافسة لبعض المؤسسات الجزائرية التي تنشط في نفس القطاع ، حيث أدى احتكاكها بها إلى الاستفادة منها خصوصاً في مجال الإنتاج والتسويق مما أكسبها قدرة على الواجهة، وهو ما يثبت الفرضية رقم 3 .

• تعتبر الخبرة إحدى عوامل النجاح لمواجهة أي شكل من أشكال المنافسة وهو ما لاحظناه مع مؤسسة حمود بوعلام عند مواجهتها للمؤسستين العالمتين كوكاكولا وبيبيسي.

• غياب كلي لأسس وقواعد التعاملات في مجال التجارة الالكترونية في الوقت الحالي، وهو ما سيؤدي إلى فقدان المؤسسات الوطنية لزبائن حاليين أو محتملين لصالح المؤسسات الأجنبية .

- ضعف النشاط الإنتاجي للمؤسسة الجزائرية أمام تزايد الطلب على السلع والخدمات، كان أحد العوامل في زيادة نشاط استيراد السلع من الخارج ، والتي تضاعفت تكلفته خلال فترة زمنية قليلة بانتقاله من حوالي 20 مليار دولار سنة 2005 إلى حوالي 40 مليار دولار سنة 2008 ، وكان لهذا الأثر السلبي على المؤسسة الجزائرية بإفلاس الكثير تأكيدا للفرضية رقم 1.

التوصيات

- تكثيف من استراتيجية تأهيل المؤسسات الجزائرية للرفع من أدائها وتحسين تنافسياتها باعتبارها إحدى الاستراتيجيات التي كانت لها آثار ايجابية .
- تصميم نظم للمعلومات التسويقية من أجل الترقب الدائم والمستمر لكل ما يجري بمحيط المؤسسة خصوصا منه على المستوى الدولي
- العمل على تحسين جودة المنتج وجعله مطابقا للمعايير الدولية باعتباره السبيل الوحيد والشرط الأساسي لاختراق الأسواق الخارجية.
- تحرير المؤسسات العمومية من كل أشكال القيود حيث سيؤدي ذلك إلى تحرير المبادرات الشخصية ويزيد من قوة الإبداع في مجال التسيير ومواجهة المنافسة الخارجية ومؤسسة موبيليس تعتبر كنموذج لذلك.
- ضرورة الاستفادة من تجارب وخبرة المؤسسات العالمية عن طريق الاحتكاك وذلك في مجال التنظيم وطرق الانتاج وغيرها .
- تدعيم أكثر لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا في المجالات التي مازالت تعرف نقصا في توفير السلع والخدمات
- تدعيم سياسة البحث والتطوير داخل المؤسسات وربطها مع مراكز البحث العلمي للجامعات قصد الاستفادة مما تنتجه هذه الأخيرة.

وفي الأخير يبقى هذا العمل في حاجة لدراسة أكثر نظرا لشموليته بحيث أن كل عنصر من عناصر المحيط الدولي الذي تطرقنا إليه يتطلب دراسة خاصة به ، نذكر على سبيل المثال :

- أثر اتفاقية الشراكة الأورور-جزائرية على استراتيجية التنمية في الجزائر
- واقع وأفاق التجارة الالكترونية في الجزائر .
- أثر انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجار على الاقتصاد الوطني.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- أبو علفة عصام الدين أمين - التسويق - المفاهيم - الاستراتيجيات - الجزء الاول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2002
- أبو علفة عصام الدين أمين ، الترويج - المفاهيم - الاستراتيجيات العمليات النظرية والتطبيقية، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2002،
- أبو علفة عصام الدين أمين ، التسويق الدولي، مؤسسة حورين الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، صر، سنة 2003
- ابراهيم العيسوي ، الغات وأخواتها النظام الجديد للتجارة العالمية ومستقبل التنمية العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت لبنان، الطبعة الثانية 1997
- الدرادكة مأمون سليمان ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
- الشرمان زياد محمد ، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، سنة 2001
- الشنواني صلاح ، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر سنة 2000
- الصحن محمد فريد ، طارق طه ابراهيم، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت توزيع منشأة المعارف، السكندرية. مصر 2005
- الصحن محمد فريد ،التسويق المفاهيم والاستراتيجيات،الدار الجامعية ،الاسكندرية 1998
- الصرفي محمد ، مؤسسة حودى الدولية، الاسكندرية، مصر، طبعة أولى 2006،
- الصميدعي محمد جاسم ، مداخل التسويق التقدي، دار زهران، عمان 2000
- الضمور هاني حامد ، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2002
- الضمور هاني حامد ، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان سنة 2000
- العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- الفتلاوي سهيل حسين ، منظمة التجارة العالمية- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان- 2006
- المؤذن محمد صالح ، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002
- الموسوي ضياء مجيد - العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر سنة 2003
- الموسوي ضياء مجيد ، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية" آراء واتجاهات " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر-2001

- النجار عبد العزيز ، الإدارة المالية في تمويل الشركات متعددة الجنسيات، المكتب العربي الحديث. الإسكندرية- مصر - 2007
- أوكيل محمد سعيد وآخردن ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر مارس 1994،
- بن حمدان خالد مجمد ، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، سنة 2007
- توفيق محمد عبد المحسن ،بحوث التسويق ،دار النهضة العربية،مصر 1998
- حسن علي، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر سنة 2000
- حسين علي : التسويق ، الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية ، دار الرضا للنشر، 2000
- دادي عبدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة- الجزائر
- دادي عدون ناصر ، متناوي محمد، الجزائر ومنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة- الجزائر سنة 2003
- طاحون زكريا ، بيئات ترهقها العولمة، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة مصر، سنة 2003
- طارق الحاج وآخرون،التسويق من المنتج الى المستهلك ،دار الصفاء عمان الطبعة الثانية 1997 ص 12.
- عبيدات محمد ابراهيم ، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004
- عفيفي صديق محمد ، ادارة التسويق ، مكتبة عين شمس ، الاسكندرية مصر 2003
- لشعب محفوظ ، المنظمة العالمية للتجارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر - 2006
- ناجي المعلا، رائف توفيق: اصول التسويق، مدخل تحليل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002
- نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد : التسويق ، مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الاردن 2006.
- السيد أحمد عبد الخالق- التجارة الإلكترونية والعولمة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر - 2006
- السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي- دار الأمين- مصر. 2002
- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي-مصر سنة 2003
- حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال- دار الخلدونية- الجزائر سنة 2006
- رضوان المحمود العمر: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان - سنة 2005،

- صلاح عباس، التكتلات الاقتصادية هل هي تحايل على الجات، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية مصر- سنة 2006
- طارق طه- التسويق والتجارة الإلكترونية- منشأة المعارف الإسكندرية سنة 2005-
- عادل المهدي، التسويق الخارجي وتحديات المنافسة الدولية، مطابع لونس، مصر 93
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية (منظماتها- شركاتها- تداعياتها) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2006
- عبير محمد علي عبد الخالق، العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي في الدول النامية- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2007
- عمرو حامد، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية- القاهرة سنة 1999
- عمرون خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس مصر 1997
- غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، سنة 2008
- كامل أبو صقر- العولمة التجارية والإدارية والقانونية دار الوسام- بيروت- 2001
- كامل السيد غراب- نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية- مصر - 1999
- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008
- محي محمد مسعد- ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية- مصر- سنة 1999
- ممدوح محمود منصور، العولمة، دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر.. 2007

الأطروحات والمذكرات

- بن موسى كمال، المنظمة العالمية للتجارة والنظام التجاري العالمي الجديد دكتورة دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2004.
- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحامل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006
- حديد نوفيل ، تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، مع دراسة مالية المؤسسة الجزائرية- أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 2006

-زايد مراد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق- حالة الجزائر، دكتوراه دولة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005_2006

-غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية. حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 2005-2006

-عرباني عمار، دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر - السنة الجامعية 2000/2001

-بوشارب احمد، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطقتي التبادل الحر الأورو متوسطي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2007-2008

-جبار ياسين ، الشراكة الأورو متوسطية واقع وآفاق- إشارة لحالة الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر- السنة الجامعية 2006/2007

-المرهون نسرين:إدارة المعارف و تسيير الكفاءات كوجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية و دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاه، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2008-2009

- بوخلخال عبد العزيز: إبراز دور الاستقصاء بصير الآراء كأداة لقياس جودة أداء المؤسسة الخدمية، دراسة حالة المتعامل موبيليس مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر مارس 2007

الندوات والملتقيات

- بن عنتر عبد الرحمان ، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، مداخلة الملتقى العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير ، عمان ، المملكة الأردنية، 2003

-جمال عمور، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية

- بوكميش لعللي ، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، مداخلة الملتقى الدولي تحت عنوان الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة، واقع ورهانات، المكتبة الوطنية من 11 إلى 12 جوان 2005

التقارير

- تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي بمنظمة العمل العربية، العولمة وآثارها الاجتماعية مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والعشرون، الأقصى مارس 1998
- بنك الجزائر ، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، التقرير السنوي 2007 ,
- وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة نشریات 2005، 2006، 2007، 2008، الجزائر

الجريدة الرسمية

- الجريدة الرسمية- العدد 64 المؤرخة في 10 أكتوبر 1993
- الجريدة الرسمية العدد 11 سنة 1998
- الجريدة الرسمية، العدد 47 المؤرخ في 22 أوت 2001
- الجريدة الرسمية عدد 41 بتاريخ 27 جويلية 2004.
- الجريدة الرسمية، العدد 31- المؤرخة في 30 أبريل 2005
- الجريدة الرسمية، العدد 32 المؤرخ في 04 ماي 2005

Bibliographie en langue Etrangère

ouvrages

- BENYAHIA Farid, L'impact de l'adhésion de l'Algérie a l'organisation mondiale du commerce, dar el houda ain m'lila- Algérie –2006
- Jean –Marie Paugam, l'OMC au défi du GATT, mondialisation et commerce international cahiers française 325. Mars- Avril 2005.
- BEKENNICHE Otmane. La coopération entre l'union Européenne et l'Algérie. L'accord d'association. OPU.2006
- BENACHENHOU Abdellatif : les entrepreneurs algériens, Alpha Design, Juillet 2007
- BENFRHA NOREDDINE- les multinationales et la mondialisation en jeux et perspectives pour l'Algérie- édition DAHLAB-Alger, 1999
- Catherine . Marketing .Berti edition . age 2006
- Claude DEMEURE , marketing,édition DALLOZ, PARIS ,2005
- Derray Alain, Alain Lusseau, L'analyse stratégique ellipses , France, 2001
- Djitli Mohamed Séghir, Marketing Strategique, Edition Djetli, Bordj-Bouareridj. 2001
- DOMINIQUE BILLON, JEAN-MICHEL TARDIEU, les nouvelles techniques de marketing. Chiron éditeur paris 2002
- Eric Vernet, L'essentiel du Marketing , édition d'organisation, paris France de 2ème édition 2001
- HOCINE BENISSAD- la reforme économique en Algérie, op cit.Année91
- Kotler et Dubois Marketing management ,Union edition,paris 9 édition 1997
- Jean Paul Sallenave . Aloin D'astous. Le Marketing de l'idée à L'action . édition Vermette Montréal . 2000
- Kotler et dubois. MarketingK managementK publi – union edition. Paris; 10 ème édition 2000
- LASARY , La stratégie de l'entreprise. 2006
- P.Amerin et autres. Marketing – stratigie et pratique. Edition Armand Colin France 2005
- NASSET MANSOURI-GUILUNI, la mondialisation à l'usage des citoyens, les éditions de l'atelier, paris- 2004
- STEPHANE Etienne, marketing strategique, les edition C.L.E Tunis, 2000
- Sylvie Martin Védrine. Initiation au Marketing. Edition d'organisation . paris 2003
- YVAN DECREUX: les mutation de l'économie mondiale/ les enjeux du cycle de doha, cahiers français 325- mars-avril 2005

Colloques

- KHELADI MOKHTAR, MIOUNE LYNDA, partenariat ALGERIE-UNION Européenne et mise à niveau des entreprises Algériennes COLLOQUE « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université GALATASARYISTAMBUL, Turquie

-ABDELKRIM BOUGHADOU, Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises Algériennes, PME.A. Avril 2006
Rapport final- Euro Développement PME Decembre 2007
Programme Nationale de mise de niveau de la PME, ALGERIEN

Rapports

- Direction Générale des Douanes –Centre Nationale de l'information et des statistiques .Statistiques du Commerce Extérieur de l'Algérie période : Année 2008
- Ministre du Commerce, Agence National de Promotion du Commerce Extérieur, Impact de l'accord d'Association sur les Exportation Algériennes, H.H vers l'U.E, octobre 2008
- ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel, 2002
- ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel, 2006

Magazines spécialisé

CLAIN REMY-MICRO-SYSTÈME-mai 1990

Les echos , le quotidien de l'economie , France ,numero :20396 du 01 avril 2009

مواقع الأنترنت

WWW.IANOR.org المعهد الجزائري للتقييس

WWW.Algerie-dz.com

WWW.CACLDZ الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة

www.Alérie.kpmg.com دليل الاستثمار في الجزائر 2006 .

www.mincommerce.gov.dz موقع وزارة التجارة

www.wto.org/comprendre l'OMC.2007 موقع المنظمة العلمية للتجارة

www.andi.dz

[http:// abcpepsi.com](http://http://abcpepsi.com)

www.DjezzyGSM.Com.

www.Nedjma.Dz

www.Mobilis.dz