

### جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## التسويق الدولي و تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية "دراسة تحليلية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق

إشراف الأستاذ:  
أ.د غول فرحات

إعداد الطالب:  
قريينات سماعيل

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	- بن حمودة محبوب
مشرفا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	- غول فرحات
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	- فارس فضيل
ممتحنا	جامعة البليدة 2	أستاذ	- مسعداوي يوسف
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ	- نوري منير
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر - أ.	- فرج شعبان

السنة الجامعية: 2017/2016

## شكر

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور غول فرحات  
على قبوله الإشراف لإنجاز هذه الأطروحة وعلى سعة صدره وحكمة  
توجيهاته وملاحظاته التي وافقت خطوات إعداد هذا البحث.

# إهداء

إلى روح الوالدين الطاهرة

رحمهما الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى رفيقة دربي زوجتي وأبنائي محمد ووائل

إلى جميع أفراد العائلة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحبة للمعرفة.

## ملخص بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة و تأثير عناصر التسويق الدولي و المتمثلة في كل من الإستراتيجية التسويقية، المزيج التسويقي، نظم المعلومات و بحوث التسويق الدولي، طرق و أساليب دخول الأسواق الدولية، على كل من تنافسية المؤسسة و الرفع من مؤشراتها و تحسينها في ظل المتغيرات و التحولات الاقتصادية الراهنة و قد اعتمدنا في ذلك على دراسة نظرية و أخرى تطبيقية، تناولنا فيها كمدخل للدراسة مختلف المتغيرات الاقتصادية الراهنة و كيف أثرت على المؤسسات من خلال تبنيها توجهها دوليا و اعتماد وظيفة التسويق الدولي كوظيفة محورية للتأقلم و التعايش مع هذه المتغيرات و كذلك الاستفادة من مختلف السياسات و الأساليب المتاحة في التسويق الدولي للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين مؤشراتنا، كما تطرقنا أيضا إلى واقع الممارسات التسويقية في المؤسسات الجزائرية في ظل الإصلاحات المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية و مختلف مظاهر التسويق الدولي في الاقتصاد الجزائري، لتتعمق أكثر من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة جزائرية رائدة في السوق المحلي و تتشط في صناعة جد تنافسية لمعرفة مدى تأثير وظيفة التسويق الدولي في عملية تدويل أنشطة المؤسسة و نجاحها في الأسواق الدولية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها غياب الممارسات التسويقية الدولية بالمفهوم الواسع لدى المؤسسات الجزائرية و اقتصرها فقط على التصدير، بالرغم من الإصلاحات و المحاولات من طرف الدولة لاندماج اقتصادها في المنظومة الاقتصادية العالمية، حيث أوصت الدراسة بضرورة الإسراع و تعميم المنظور الدولي في الممارسات التسويقية و تدويل أنشطة المؤسسة أو حتى العمل بأساليب تتماشى و روح المنافسة الدولية حتى و إن لم تكن لها رغبة في الدخول للأسواق الدولية، حتى تستطيع البقاء و المنافسة في سوق مفتوح تسوده المنافسة الشديدة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، الإستراتيجية التسويقية، المزيج التسويقي الدولي، نظم المعلومات التسويقية الدولي، التنافسية، مؤسسة كوندور.

## ملخص بالفرنسية

### Résumé :

L'objectif de cette étude est de décrypter la relation et l'influence des composantes du marketing international (la stratégie marketing, marketing-mix, les systèmes d'information, les recherches en marketing international, les méthodes et mécanismes de pénétration des marchés internationaux) sur la compétitivité de l'entreprise et sur ses indicateurs de performance à l'un des changements et les transformations économiques actuelles. Pour ce faire, nous avons subdivisé notre étude en deux parties : une partie théorique et une partie pratique. Nous avons consacré cette dernière à la présentation des diverses transformations économiques actuelles, et leur influence sur les entreprises en les obligeant à adopter une vision internationale et considérer le marketing international en tant que fonction centrale pour s'adapter à ces transformations et pouvoir bénéficier de ses différentes politiques et dispositifs pour améliorer leur compétitivité et leur performance. Dans la partie pratique, nous avons appréhendé la réalité des pratiques mercatiques dans les entreprises algériennes à l'ombre des réformes entreprises par les pouvoirs publics et les divers aspects du marketing international dans l'économie algérienne. Pour approfondir notre étude, nous avons considéré une étude de cas relative à une entreprise algérienne leader dans le marché local et qui exerce son activité dans une industrie fortement compétitive ayant pour objet d'apprécier l'influence et le rôle du marketing international dans l'opération d'internationalisation de l'activité de cette entreprise et dans sa réussite dans les marchés internationaux.

La présente étude a abouti à un ensemble de conclusions et résultats : absence de pratiques du marketing international dans sa définition étendue dans les entreprises algériennes, les seules pratiques observées se résument à l'exportation malgré les efforts des pouvoirs publics pour insérer l'économie nationale à l'économie mondiale. Notre étude recommande vivement d'adopter la perspective internationale dans les pratiques mercatiques, l'internationalisation de l'activité de l'entreprise et de travailler selon les pratiques qui s'adaptent avec la concurrence internationale (même si l'entreprise n'envisage pas de pénétrer les marchés internationaux), pour qu'elle puisse rester sur un marché à forte concurrence.

Mots clé : marketing international, stratégie marketing, marketing-mix, systèmes d'information mercatique international, la compétitivité, Condor.

## فهرس الأشكال و الجداول

### أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	مراحل التدويل	1-1
48	مداخل التسويق الدولي	1-2
49	البيئة الدولية للتسويق	2-2
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية	3-2
68	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	4-2
68	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	5-2
69	الهيكل التنظيمي على أساس الفروع	6-2
70	التنظيم المصنوفي	7-2
86	مصادر الميزة التنافسية	1-3
92	نموذج لقوى التنافس لبورتر	2-3
93	مصفوفة SWOT معدلة	3-3
98	الإستراتيجيات العامة للتنافس	4-3
115	تصنيف الاستراتيجيات الدولية	1-4
119	التوجه الإستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة	2-4
120	أشكال إستراتيجية التنويع	3-4
120	التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة	4-4
123	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي	5-4
127	مصفوفة الحالة الدينامكية	6-4
152	علاقة نظام المعلومات التسويقي بالأنظمة معلومات المؤسسة	7-4
153	نظام المعلومات التسويقي	8-4
163	تقسيمات بحوث التسويق	9-4

164	أنواع بحوث التسويق	10-4
166	خطوات بحوث التسويق	11-4
173	تصنيفات نظم الاستخبارات التسويقية	12-4
200	أهداف برنامج التأهيل	1-5

### ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	معدل النمو للتجارة العالمية	1-1
10	معدل النمو العالمي للاستثمارات الأجنبية المباشرة	2-1
11	التوزيع الإقليمي لحركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الداخل والخارج خلال الفترة 2009-2014	3-1
36	مداخل التدويل	4-1
58	بعض القوى التكنولوجية	1-2
92	تحليل الموقف التنافسي باستخدام الخريطة الإدراكية	1-3
95	الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة	2-3
116	مؤشرات الرافعة الإستراتيجية الدولية	1-4
132	تأثير دورة حياة المنتج على مصادر الميزة التنافسية	2-4
138	إستراتيجيات السعر وردود أفعال المنافسين	3-4
147	دوافع وأخطار تنميط/ تكيف الترويج	4-4
149	البدائل الإستراتيجية للترويج	5-4
161	معايير المفاضلة بين من يقوم ببحوث التسويق الدولي	6-4
174	المجالات الأساسية للاستخبارات التسويقية	7-4
223	مساهمة الصادرات في الناتج الداخلي الخام	1-5
224	مساهمة الصادرات في تمويل ميزانية الدولة	2-5
225	تطور الصادرات في الجزائر	3-5
227	تطور نسبة توزيع الصادرات في الأسواق الدولية	4-5

229	أهم المنتجات الجزائرية المصدرة	5-5
236	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر	6-5
237	توزيع المشاريع الاستثمارية حسب مصدر رؤوس الأموال	7-5
239	الاستثمارات الصادرة من الجزائر 2015/2003	8-5
240	أهم الشركات الجزائرية المستثمرة في الخارج 2015/2003	9-5
243	الاتفاقيات الثنائية للتشجيع والحماية المتبادلة للاستثمار	10-5

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	إهداء
III	ملخص بالعربية
IV	ملخص بالفرنسة
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
VIII	الفهرس
أ- خ	مقدمة
<b>39-01</b>	<b>الفصل الأول: تدويل أنشطة المؤسسة في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة</b>
01	تمهيد
02	<u>المبحث الأول: العولمة الاقتصادية</u>
02	المطلب الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية
06	المطلب الثاني: خصائص العولمة الاقتصادية وأهدافها
08	المطلب الثالث: تجليات العولمة الاقتصادية.
18	<u>المبحث الثاني: العوامل الداعمة لتدويل أنشطة المؤسسة وعولمة الاقتصاد</u>
18	المطلب الأول: المؤسسات و الهيئات الدولية
24	المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الإقليمية
28	المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات
31	<u>المبحث الثالث: تدويل أنشطة المؤسسة</u>
31	المطلب الأول: دوافع تدويل أنشطة المؤسسة
34	المطلب الثاني: تعريف التدويل ومداخله.
36	المطلب الثالث: مراحل التدويل.
39	خلاصة
<b>71-40</b>	<b>الفصل الثاني: البعد الدولي للنشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية</b>
40	تمهيد
41	<u>المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي</u>
41	المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي و أهدافه
53	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي و أبعاده.

46	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي و مداخله
49	<u>المبحث الثاني: بيئة التسويق الدولي</u>
49	المطلب الأول: البيئة الاقتصادية
53	المطلب الثاني: البيئة الثقافية
55	المطلب الثالث: البيئة السياسية و القانونية
57	المطلب الرابع: البيئة التكنولوجية و التنافسية
61	<u>المبحث الثالث : إدارة مؤسسات التسويق الدولي</u>
61	المطلب الأول : ماهية المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية
66	المطلب الثاني : تنظيم المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية.
71	خلاصة
<b>112-72</b>	<b>الفصل الثالث: تدويل تنافسية المؤسسة الاقتصادية</b>
72	تمهيد
73	<u>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية</u>
73	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
78	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية
82	المطلب الثالث: المفاهيم المتعلقة بالتنافسية
88	<u>المبحث الثاني: إدارة تنافسية المؤسسة</u>
88	المطلب الأول: تحليل التنافس
91	المطلب الثاني: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة.
94	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.
102	<u>المبحث الثالث: التنافسية العالمية للمؤسسة</u>
102	المطلب الأول: دواعي الاهتمام بالتنافسية العالمية للمؤسسة.
105	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية العالمية للمؤسسة.
108	المطلب الثالث: التحول من التنافسية المحلية إلى التنافسية العالمية
112	خلاصة
<b>190-113</b>	<b>الفصل الرابع: التسويق الدولي كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية</b>
113	تمهيد
114	<u>المبحث الأول: دور الإستراتيجية التسويقية الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة</u>
114	المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة
121	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة
126	المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية التسويقية الدولية

129	<u>المبحث الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة.</u>
129	المطلب الأول: دور المنتج الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة
136	المطلب الثاني: دور التسعير الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة
141	المطلب الثالث: دور التوزيع الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة
146	المطلب الرابع: دور الترويج الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة
150	<u>المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق الدولية كمدخل لتنافسية المؤسسة</u>
150	المطلب الأول: دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة
158	المطلب الثاني: دور بحوث التسويق الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة
171	المطلب الثالث: دور الاستخبارات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة
176	<u>المبحث الرابع: أهمية أشكال دخول الأسواق الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة</u>
176	المطلب الأول: دور التصدير في تعزيز تنافسية المؤسسة
180	المطلب الثاني: دور الاتفاقيات التعاقدية في تعزيز تنافسية المؤسسة
183	المطلب الثالث: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز تنافسية المؤسسة
185	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة
190	خلاصة
245 - 191	<b>الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة .</b>
191	تمهيد
192	<u>المبحث الأول: التحولات الاقتصادية الجزائرية الجديدة في ظل العولمة</u>
192	المطلب الأول: انفتاح الاقتصاد الجزائري
197	المطلب الثاني: تحولات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
204	المطلب الثالث: علاقة الجزائر بالمنظمات والتكتلات الاقتصادية
213	<u>المبحث الثاني: تطور التسويق في الجزائر</u>
213	المطلب الأول: مبررات وأهمية تبني المفهوم التسويقي في المؤسسة الجزائرية
216	المطلب الثاني: واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية
220	المطلب الثالث: العراقيل و الصعوبات المصاحبة لتطبيق التسويق في الجزائر
222	<u>المبحث الثالث: مظاهر التسويق الدولي في الجزائر</u>
223	المطلب الأول: التصدير في الجزائر
235	المطلب الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
245	خلاصة

253-246	خاتمة
270-254	المراجع

## مدخل للموضوع:

يشهد العالم تطورات هائلة غيرت من طبيعة الأعمال، سواء كانت محلية أو دولية حيث تضمنت تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية و الثقافية التكنولوجية والاقتصادية، فمع انتهاء الحرب الباردة واختفاء العامل الإيديولوجي من الصراع، حل محله العامل الاقتصادي الذي نتج عنه مفهوم جديد في العلاقات الاقتصادية الدولية وأخذ الاتجاه يتزايد نحو عولمة النشاط الاقتصادي من خلال ظهور واتساع التكتلات الاقتصادية بين الدول و زيادة تدخل ونفوذ المؤسسات و الهيئات العالمية في رسم وتوجيه الاقتصاد العالمي تنصدها كل من المنظمة العالمية للتجارة ، صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

لقد صاحب هذه التغيرات حدوث طفرة كبيرة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات فالتقدم الكبير في وسائل الاتصال والمواصلات و ظهور الشبكة العنكبوتية أدى إلى انفتاح اقتصاديات العالم على بعضها البعض، مما ساعد على تكوين نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، في مثل هذا النظام وما يترتب عنه من انتقال سريع وكبير للسلع والخدمات و رؤوس الأموال بين الدول، يتحقق مفهوم عالمية الأسواق، حيث لم تعد توجد أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريبا في سوق واحدة في عدد كبير من المنتجات، و بذلك اشتدت حدة المنافسة بين المؤسسات للحصول أو الاستحواذ على أكبر حصة من السوق العالمي و استهداف أكبر عدد من المستهلكين.

أبرزت هذه التطورات انعكاسات هامة على مستوى الأسواق و المنافسة، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فمع تقارب سلوك المستهلكين وتمائل حاجياتهم "عالمية الأسواق" وتغير البيئات التي يعيشها هؤلاء المستهلكين وتعقدتها، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحيانا والهروب من المنافسة أحيانا أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة حيث وفورات الحجم من يد عاملة و مواد أولية رخيصة الثمن... جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن الطرق والأساليب غير التقليدية قصد مواجهة هذه التحديات و تدعيم القدرة التنافسية لها.

كذلك النظام الاقتصادي في الجزائر لم يكن معزولا عن هذه التغيرات فلقد شهد انفتاحا ملحوظاً على العالم الخارجي من خلال الاتفاقيات التجارية المبرمة كالشراكة الأورو متوسطية، منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والاستعدادات المتخذة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فشرعت في بداية سنوات التسعينيات في تطبيق إصلاحات معمقة في توجهاتها الاقتصادية مدعومة من طرف بنك و صندوق النقد الدوليين من خلال سياسة

الخصوصية مثلا وتحويل الكثير من المؤسسات ذات الملكية العامة إلى المؤسسات ذات الملكية الخاصة، وترخيص قانون الاستثمار للمؤسسات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر، أي تبني توجه إقتصادي جديد (إقتصاد السوق).

كل هذا أدى إلى ظهور و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الوطنية من جهة وبين المؤسسات الوطنية والأجنبية من جهة أخرى ، و يستدعي التفوق على المنافسين المحليين أو الأجانب من طرف المؤسسات الجزائرية و اكتساب قدرة تنافسية تضمن لها البقاء ثم النمو و الاستمرار تبني استراتيجيات تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية الراهنة، فأدركت حينها بأن كافة أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمراً مطلوباً والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة واجباً مفروضاً.

وبما أن تنافسية المؤسسة لا يرتبط بمستوى السوق المحلي فقط، بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولي واختراقه في إطار إستراتيجية واضحة وفعالة تتمثل في التسويق الدولي، الذي يعبر عن إنسيات السلع والخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات والرغبات وتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد أدركت المؤسسات الجزائرية ضرورة الاهتمام و تبني التسويق الدولي في نظامها التسويقي حتى وإن لم يكن لديها نية أو رغبة لطرح منتجاتها في مختلف الأسواق الدولية، ضرورة تملئها ظروف المنافسة السائدة في السوق العالمي وحتى المحلي، فمثلا نجد الكثير من المؤسسات الجزائرية تقوم بتصدير منتجاتها إلى أكثر من سوق دولية واحدة رغم تفوق الطلب المحلي على منتجاتها بالضعف من طاقة إنتاج المؤسسة وذلك تماشياً مع توجهات الاقتصاد الجزائري في جلب العملة الصعبة و تنويع الصادرات من جهة و كذلك حتى يتسنى لها الاحتكاك الفعلي بالأسواق والمنافسة الدولية والاستفادة منها في تطوير منتجاتها ومسايرة التطور التكنولوجي الحاصل من جهة أخرى.

### السؤال المحوري:

بناءً على ما سبق وفي إطار الواقع المشار إليه جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: " ما مدى إسهام التسويق الدولي في رفع و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية ".

### الأسئلة الفرعية:

1- كيف تأثر المتغيرات الاقتصادية الإقليمية و العالمية الراهنة على تطور وتبني التسويق الدولي في أنشطة المؤسسة؟.

- 2- ما مدى أهمية التسويق الدولي في النشاط التسويقي للمؤسسة و ماهي مختلف العوامل التي ساهمت في تعزيز الاهتمام به؟.
- 3- كيف تكتسب المؤسسة قدرة تنافسية في السوق وما المؤشرات الدالة على ذلك؟.
- 4- ما علاقة متغيرات و عناصر النشاط التسويقي الدولي بالمساهمة في تحسين وتعزيز مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة؟.
- 5- إلى أي مدى تم تبني المفهوم التسويقي في المؤسسات الجزائرية، و كيف يمكن لها الاستفادة من التسويق الدولي للرفع من قدراتها التنافسية؟.

### الفرضيات:

من أجل تفسير مشكلة البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- المتغيرات الاقتصادية الراهنة أو ما يصطلح عليه بظاهرة عولمة الاقتصاد أفرزت انعكاسات هامة على تطور المفهوم التسويقي، حيث أبرزت أهمية تبني مفهوم التسويق الدولي من طرف المؤسسات حتى تستطيع المنافسة و بالتالي النمو و الاستمرار في ظل هذه المتغيرات .
- 2- تتجلى أهمية التسويق الدولي في المؤسسة من خلال خصوصية إستراتيجية (أقلمة أو تنميط) أنشطتها حسب المتغيرات البيئية السريعة من جهة و مختلف الطرق والأساليب المتاحة في اختراق الأسواق الدولية من جهة أخرى.
- 3- تكتسب المؤسسة قدرة تنافسية من خلال امتلاك اكبر قدر ممكن من المزايا التنافسية و يتأتى لها ذلك بتبني استراتيجية التسويق الدولي التي تتماشى و تتأقلم مع مختلف المتغيرات البيئية السريعة.
- 4- تساهم عناصر التسويق الدولي و المتمثلة في كل من الاستخبارات التسويقية والمزيج التسويقي و مختلف استراتيجياته التي تتكيف مع متغيرات البيئة الدولية المعقدة في اكتساب قدرة تنافسية في سوقها المحلي و الدولي.
- 5- يساعد التسويق الدولي المؤسسات الجزائرية على تصريف منتجاتها خارج سوقها المحلي و يساعدها كذلك على تسويق منتجاتها محليا وفق معايير تتماشى و روح المنافسة الدولية و بالتالي فهو يكسبها قدرة تنافسية.

## أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية.

- 1- توفر هذه الدراسة من الناحية العملية بعض الإرشادات والتوصيات التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية استخدامها في استحداث أساليب للإدارة الحديثة مما يساعد في تحسين مستويات الأداء وتعزيز المركز التنافسي واستغلال الفرص المتاحة.
- 2- يعتبر هذا البحث إسهاما في بناء الإطار المرجعي لعلاقة التنافسية بأساليب الإدارة الحديثة في المؤسسات الاقتصادية ، ذلك أنه يمكن من فهم وتحليل تأثير كل أسلوب من هذه الأساليب على القدرة التنافسية لهذا القطاع من المؤسسات .
- 3- تكمن أهمية البحث من الناحية الميدانية في تزامنه مع مجهودات الجزائر في تشجيع الصادرات و تنويعها وتحفيز المؤسسات على ذلك، فهذا البحث يعتبر مرجعا يوجه و يساعد المؤسسات الجزائرية في عمليات تسويق منتجاتها و دخولها للأسواق الدولية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعمق في دراسة مفهوم التسويق الدولي و التنافسية و محاولة إظهار خصوصية التسويق الدولي و كيفية الاستفادة منه عند اعتماده من المؤسسات الاقتصادية في اقتصاد مفتوح تسوده المنافسة .
- 2- محاولة معرفة الوظيفة التسويقية عموماً وتشخيص وظيفة التسويق الدولي خصوصاً في المؤسسات الجزائرية و تحسيسها بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية.
- 3- تطوير النظم التسويقية بالمؤسسة الجزائرية من خلال محاولة تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن المساعدة بها في الرفع من القدرة التنافسية لها.

## حدود الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التالية والتي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة هذه المحددات هي:

- 1- نظرا لتعدد مجالات التسويق اقتصرنا على النظرية على مجال التسويق الدولي فقط

2- اقتصرت الدراسة في مجال التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة) و ليس على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني).

3- قمنا بحصر دراساتنا الميدانية فقط على المؤسسات الجزائرية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر و مختلف الإصلاحات المرافقة لها.

### دوافع و مبررات اختيار الموضوع:

ويعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى المبررات التالية:

1- رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية و الإدارية بحكم التخصص.

2- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الجزائري من تحولات عميقة.

3- حداثة الوظيفة التسويقية في أغلب المؤسسات الجزائرية وإمكانية البحث وتشخيص المشاكل التي تعاني منها.

4- تزويد المكتبة بمرجع جديد في التسويق و التنافسية والذي قد يفيد الطلبة في إجراء مختلف بحوثهم، والأساتذة والباحثين في هذا المجال لتوسيع معارفهم.

### منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية موضوع البحث، ومناقشة صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي لشرح ظاهرة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تحديات، وكذا مناقشة مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية و التسويق الدولي .

كما اعتمدنا أيضا على المنهج التحليلي والتاريخي بغية عرض مسار تطور المفهوم التسويقي و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وتحديد مختلف الأساليب والنماذج التي يمكن تبنيها لتحقيق القدرة التنافسية، و منهجية دراسة حالة في الجانب الميداني للدراسة.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة سامر المصطفى (2002/2001) بعنوان: إستراتيجية التسويق الدولي في المنشآت الصناعية العامة السورية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف و تشخيص وظيفة التسويق الدولي و تنظيمها داخل المؤسسة من خلال دراسة 113 مؤسسة صناعية سورية وكيف تساهم في نمو و تطور المؤسسة ليوصي في نهاية الدراسة بضرورة ادخال و تعزيز وظيفة التسويق الدولي في المؤسسة بنظم المعلومات و بحوث التسويق و التقنيات الحديثة

كالانترنت و التسويق الالكتروني و دراسات المستهلك حتى تساهم هذه الوظيفة بطريقة أكثر فعالية في بقاء و نمو المؤسسات الصناعية السورية.

2- دراسة غول فرحات (2006/2005) بعنوان: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، تناولت الدراسة بالتفصيل لمجموعة متنوعة من المؤشرات منها العنصر البشري و التنظيمي، الإنتاجية و البيئة، الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، الإبداع و كذلك التفكير الاستراتيجي و ربطها بمدى فعاليتها و تأثيرها في تحسين قدرة تنافسية المؤسسة مع إسقاط هذه الدراسة على المؤسسات الجزائرية التي أوصى من خلالها بأن التطبيق الجيد لبرامج التأهيل المعتمدة يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية مع مراعاة مختلف تطورات البيئة الدولية المتغيرة.

3- دراسة عرباني عمار (2009/2008) بعنوان أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبليس، قام الباحث بدراسة مختلف متغيرات المحيط الدولي من تطور و تفاعل و تدخل المؤسسات و الهيئات الدولية و التكتلات الاقتصادية و الشركات المتعددة الجنسيات و الثورة التكنولوجية و انعكاساتها على تطور نشاط المؤسسة ، حيث توصل الباحث إلى أن التسويق يعتبر من بين أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة و تساهم بطريقة مباشرة في التأقلم و التعايش مع مختلف متغيرات المحيط الدولية.

4- دراسة هشام محمد حسن جاد (2010) بعنوان: استراتيجيات التسويق الدولي و دورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الدولية لجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، عالج الباحث في هذه الدراسة قصور الإدارة العليا ومديري التسويق في المؤسسات المصرية الدولية العاملة في قطاع السيراميك و الأدوات الصحية في ما يتعلق باختيار أنسب الاستراتيجيات التسويقية الدولية التي تتماشى مع الأسواق المستهدفة و التي يمكن من خلالها تحقيق التميز التنافسي على الصعيد الدولي ليتوصل في النهاية إلى تصميم خطة عمل تطبيقية مقترحة لمساعدة المؤسسات المصرية الدولية أو التي تسعى إلى التدويل علي اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

### هيكل وخطة البحث:

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول حتى نستطيع الإلمام بموضوع البحث حسب رأينا أربعة فصول نظرية كتمهيد للدراسة تتضمن مختلف المفاهيم و المصطلحات الأساسية للموضوع وكذلك توضيح العلاقة الموجودة بين مختلف متغيرات البحث النظرية و فصل آخر نتناول فيه الجانب الميداني للدراسة من خلال دراسة إسقاط الجانب النظري في الميدان كما يلي:

نتعرض في **الفصل الأول** إلى مختلف المتغيرات الاقتصادية و التحولات العالمية الراهنة متمثلة في العولمة بمختلف أنواعها مع التركيز على العولمة الاقتصادية و مختلف إفرزاتها و تأثيراتها على البيئة الاقتصادية و منها المؤسسات الاقتصادية التي تحاول تدويل أنشطتها كرد فعل للتأقلم مع هذه التحولات، تشجعها على ذلك و ترافقها المؤسسات والهيئات الاقتصادية العالمية التي تعمل على تعميق مفهوم العولمة و تدويل أنشطة المؤسسة.

أما في **الفصل الثاني** فنتطرق إلى مفهوم التسويق الدولي و مختلف عناصره مع توضيح الأهمية الناجمة منه عند اعتماده كوظيفة محورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يساعدها عل التأقلم و التعايش مع التحولات الاقتصادية السالفة الذكر، مع التركيز في هذا الفصل على مفهوم و خصوصيات المؤسسة التي تعمل على تدويل أنشطتها و تسويق منتجاتها في أكثر من سوق دولي واحد.

لنصل في **الفصل الثالث** متغير آخر أساسي في هذه الدراسة ظهر نتيجة التفاعل بين الإفرازات الناجمة عن التحولات الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي و التجاري بين الدول و بين تطور أنشطة المؤسسة نحو الممارسة التسويقية الدولية و تنامي المنافسة بين الدول و زيادة شدتها من خلال التطرق إلى مفهوم التنافسية و المصطلحات المرتبطة بها و كيفية إدارتها و منهجية التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية.

كما نتعمق في **الفصل الرابع** في العلاقة التأثيرية بين مختلف عناصر التسويق الدولي من إستراتيجية تسويقية، مزيج تسويقي و نظم معلومات و بحوث تسويقية و مختلف أشكال التوغل في الأسواق الدولية و بين مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة من ربحية و حصة سوقية ... وكيف تكتسب المؤسسة مزايا تنافسية من خلال تبني التسويق الدولي كوظيفة محورية تستطيع من خلالها التنافس على المستوى الدولي.

**نتطرق في الفصل الخامس** إلى دراسة المتغيرات الاقتصادية الراهنة في المحيط المحلي الذي تنشط فيه و أهم الإصلاحات المعتمدة في الاقتصاد الجزائري للاندماج في المنظومة الاقتصادية الجديدة من تشريعات و قوانين تتوافق مع التحولات العالمية و تسطير برامج و خطط عميقة لتأهيل المؤسسات و تحضيرها للمنافسة العالمية.

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التحولات السريعة في شتى المجالات و الميادين الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية ... جعلت من العالم كله قرية صغيرة أو ما يعرف بالعولمة بمختلف أبعادها السياسية و الثقافية و الاقتصادية، فالعولمة الاقتصادية تعتبر واحدة من ارهاسات هذه التحولات التي تعمل على توحيد عمل مختلف الاقتصاديات العالمية وجعلها سوق واحدة يتم فيها تبادل الكثير من السلع و الخدمات بدون أي عوائق أو قيود.

تعمل على تغذية و تقوية هذا التوجه مجموعة من المؤسسات و المنظمات العالمية التي تسعى إلي دمج الاقتصاديات الدولية وتوحيد مختلف سياساتها المالية و التجارية و إزالة جميع العوائق الجمركية و غير الجمركية، تتمثل هذه المؤسسات في كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي اللذان يسهران علي تأطير و تنظيم السياسة النقدية و المالية العالمية علي التوالي، كما تعمل منظمة التجارة العالمية علي تحرير السياسة التجارية العالمية من كل القيود و العمل علي تسوية مختلف المشاكل و المنازعات التي تكون بين الدول و المؤسسات الناشطة في مختلف أسواق العالم و تساهم كذلك التكتلات الاقتصادية في هذا التوجه العالمي كمرحلة أولى للمؤسسات و الدول التي تعمل علي تدويل أنشطتها و تتجسد فلسفة هذه التحولات من خلال نشاط الشركات متعددة الجنسيات في مختلف أسواق العالم و تشابك أنشطتها الإنتاجية و التجارية و المالية في هذه الأسواق.

فكل هذه التحولات من انفتاح الأسواق و زيادة حدة المنافسة بين الدول أو بالأحرى بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، جعلت هذه الأخيرة تهتم و تفكر بجدية في عملية تدويل أنشطتها و الخروج نحو الأسواق الدولية بغرض تصريف منتجاتها و الاستثمار حتى و إن لم تكن لديها النية و الرغبة في ذلك، فلم يعد التدويل نشاطا ثانوي لا يلقى الاهتمام إلا في حالة التشعب أو وجود منافسة حادة في السوق المحلي بل أصبح حاليا يفرض نفسه كشرط للبقاء و الاستمرار و مأل منطقي للمؤسسات الاقتصادية كوسيلة للدخول في هذه الأسواق، فعملية تدويل أنشطة المؤسسة في الحقيقة ليست وليدة اليوم أو نتيجة هذه التحولات فقط فهذه الظاهرة قديمة قدم ظهور المؤسسات و التجارة و لها أصول و نظريات تفسر قيام عمليات التبادل التجاري بين الدول كما سنوضحه بالتفصيل من خلال هذا الفصل في النقاط التالية:

- أولا: مفاهيم حول التحولات الاقتصادية
- ثانيا: المؤسسات الراعية لهذه التحولات
- ثالثا: تدويل أنشطة المؤسسة

## المبحث الأول: العولمة الاقتصادية

يتميز العالم اليوم بتحولات سريعة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تحت مجموعة من المسميات مجتمع المعلومات، مجتمع الشركات المتعددة الجنسيات، القرية الكونية وهي كلها مسميات تعبر عن سرعة المتغيرات التي تعبر عن حركة التقارب العالمي الذي يبرز عبر ظاهرة التجانس الثقافي من جهة وتداخل وتشابك العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول من جهة أخرى، فهذا التكامل الوظيفي على المستوى الاقتصادي والتجانس الثقافي والاجتماعي دون ذكر للحدود السياسية للدول الذي اتخذته وساهمت في تطويره مجموعة من المؤسسات والهيئات والاتفاقيات العالمية كما سنوضحه لاحقاً.

## المطلب الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية

العولمة هي نتيجة حتمية للتطور الهائل الذي شهدته عدة قطاعات أهمها التكنولوجية والاتصالات التي حولت العالم إلى كيان مترابط ومتداخل، هذا التطور غير مسبوق استفادت منه مختلف أنواع العلوم وخاصة العلوم الاقتصادية التي طورت مفاهيم ونظم سياسية ومالية وتجارية وبدأت تفرضها عبر نظام عالمي تقوده رأسمالية عالمية متجددة من خلال عولمة وإخراج العملية الإنتاجية والتسويقية والتحويلية من الحدود الجغرافية الضيقة للبلد الواحد إلى العالمية واشتداد حدة الصراع والمنافسة بين المؤسسات والدول والبقاء طبعاً لمن هو أقوى اقتصادياً.

## أولاً: مفهوم العولمة.

إذا كانت العولمة حركة تاريخية تهدف إلى تقارب الشعوب في دول العالم فهي ليست جديدة فالأجاء الذي يهدف إلى هذا التقارب قديم قدم التاريخ ولا يرتبط بالتطورات العالمية والتقانة الحديثة فهذه الاتجاهات ارتبطت بما جاء في الديانات السماوية التي دعت شعوب العالم إلى التقارب والتكامل، أما إذا كانت العولمة تهدف إلى زيادة الروابط الاقتصادية والتجارية والمالية فإن ذلك جاء مصاحباً لبروز التوجه الرأسمالي كنظام اقتصادي عالمي منذ حوالي 300 سنة.<sup>1</sup>

العولمة ظاهرة متعددة الأوجه ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية ثقافية، فصيغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة نظراً إلى تعدد تعريفاتها والتي تتأثر بانحيازات واتجاهات الباحثين الإيديولوجية.

1 - غربي محمد: تحديات العولمة وآثارها على العالم العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد6، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009. - ص 19.

فالعولمة في نظر بعض المفكرين هي العملية التي يتم بمقتضاها إلغاء الحواجز بين الشعوب، تلك العملية التي تنتقل بها الشعوب من حالة الفرقة والتجزؤ إلى حالة الاقتراب والتوحد ومن حالة الصراع إلى حالة التوافق ومن حالة التباين والتمايز إلى حالة التجانس والتماثل وهنا تتشكل قيم عالمية موحدة ويتشكل وعي عالمي يقوم على موثيق إنسانية عامة".<sup>1</sup>

وهناك من المفكرين من يرى بأن المفهوم الدقيق للعولمة هي هيمنة الإنتاج الرأسمالي وانتشاره مثلما يعرفها بول سوزي بأنها " صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة العولمة والتوزيع والتسويق والتجارة إلى دائرة عولمة الإنتاج الرأسمالي مع عولمة رأس المال الإنتاجي وقوى و علاقات الإنتاج الرأسمالية مما يؤدي إلى إخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة وهيمنة القوى الرأسمالية العالمية والمركزية وسيادة النظام الشامل والتميز لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة".<sup>2</sup>

وعليه إذا أردنا صياغة تعريف شامل للعولمة فلا بد أن نضع في الاعتبار ثلاث عمليات تكشف عن جوهرها:<sup>3</sup>

- العملية الأولى: تتعلق بانتشار المعلومات بحيث تصبح مشاعة لدى الناس جميعا.

- العملية الثانية: تتعلق بتذويب الحدود بين الدول.

- العملية الثالثة: هي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات.

وعليه نلخص مفهوم العولمة في ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها فيما يلي:

**1- البعد السياسي للعولمة:** تنوعت وتعددت انعكاسات الجانب السياسي للعولمة داخليا وخارجيا ومن أبرز الانعكاسات صعوبة الفصل وعلى نحو متزايد بين ما هو داخلي وما هو خارجي.

فالدولة لا تكون هي الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي ولكن توجد إلى جانبها هيئات متعددة الجنسيات ومنظمات عالمية وجماعات دولية وغيرها من التنظيمات تسعى إلى تحقيق مزيد من الترابط والتداخل والتعاون والاندماج الدولي.<sup>4</sup>

1- غربي محمد: المرجع السابق، ص19

2 - أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل الطحان، العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد86، الجامعة المستنصرية، العراق، 2001، ص64.

3- نفس المرجع، ص65.

4 - أحمد مصطفى عمر: إعلام العولمة وتأثيره على المستهلك، مجلة المستقبل العربي، العدد256، مركز الدراسات العربية، مصر، 2000، ص73.

فحسب المنظور السياسي للعولمة تنتقل سلطة الدولة واختصاصاتها إلى مؤسسات عالمية تتولى تسيير العالم وتوجيهه من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إحترام المنافسة التجارية والحاجة إلى تخفيض التكاليف يتطلب تقليصا كبيرا في حجم دولة الرفاه.
- القوة في المجتمع تتحول من الدولة إلى المؤسسة.
- إختيارات السياسة أصبحت محدودة أمام الحكومات لرغبتها في جذب رأس المال الأجنبي وخشيتها من هروب رأس المال (فحسب البعض التمويل الدولي هو الذي يحكم العالم الآن).
- تكامل الأسواق المالية أنقص من فعالية سياسة الاقتصاد الكلي (المالية والنقدية) في إدارة الاقتصاد.

**2- البعد الثقافي والاجتماعي للعولمة:** ذهب الكثير من المفكرين إلى اعتبار أنّ جوهر ولب العولمة هو التوحيد النمطي للثقافة العالمية وإخراج الصورة المحلية التقليدية لتفسح الطريق أمام الصورة العالمية الموحدة وفق ثقافة القوى العظمى ويتجلى ذلك في المظاهر التالية:<sup>2</sup>

- التمكين للنزعة المادية على حساب النزعة الروحية.
  - محو الخصوصية الثقافية والترويج للثقافة العالمية.
  - التمكين لسيادة القيم الغربية والأمريكية.
- فعندما تتجرد المجتمعات من قيمها تصبح مؤهلة لإكتساب هوية جديدة تتماشى ومتطلبات ظاهرة العولمة وتكون الانعكاسات الاجتماعية سريعة كما يلي:<sup>3</sup>

- تراجع الولاء القومي تحت وطأة الانتماءات العرفية أو القبلية أو الطائفية.
- التأثير في هيكل البناء الاجتماعي الطبقي للمجتمعات.
- زعزعة الاستقرار الاجتماعي وزيادة حدة الصراع فيه.
- ارتفاع معدل الجريمة وتزايد التجارة غير المشروعة.
- تزايد خطورة الجماعات المنظمة والفساد.

**3- البعد الاقتصادي للعولمة:** وهو البعد الذي يحتوي على مؤشرات واتجاهات ومؤسسات اقتصادية عالمية جديدة لم تكن موجودة في السابق وتشكل في مجملها العولمة الاقتصادية.<sup>4</sup>

1 - أحمد مصطفى عمر: المرجع السابق، ص74.

2 - ممدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص86.

3- نفس المرجع: ص91.

4- يوسف حسن يرسف: نظم العولمة و أثرها علي الاقتصاد الدولي الحر، مكتبة الوفاء القانونية، وصر 2011، ص13.

## ثانياً: تعريف العولمة الاقتصادية

يمكن تعريف العولمة الاقتصادية بأنها تعني تحرر العلاقات الاقتصادية القائمة بين الدول من السياسات والمؤسسات القومية والاتفاقيات المنظمة لها بخضوعها للتلقائي لقوى جديدة أفرزتها التطورات التقنية والاقتصادية تعيد تشكيلها وتنظيمها وتنشيطها بشكل طبيعي على المستوى العالمي بأكمله كوحدة واحدة.<sup>1</sup>

كذلك تعنى ظاهرة العولمة العملية التي من خلالها تتدفق السلع والخدمات ورأس المال والأفراد والمعلومات والأفكار عبر الحدود الدولية مؤدية إلى مزيد من التكامل الاقتصادي والاجتماعي بين الدول.<sup>2</sup>

ويكاد يكون هناك شبه إنفاق تام بين من تناولوا ظاهرة العولمة بالبحث بأنها تعتمد على خمس قوى رئيسية هي:<sup>3</sup>

1- حرية الاستثمار في أي مكان من العالم: والتي اقترنت بحرية رأس المال الخاص في الحركة دون أي عوائق على المستوى العالمي.

2- حرية إقامة الصناعة في أنسب الأماكن لها في العالم: وذلك بغض النظر عن الجنسية أو السياسة القومية لأي دولة.

3- عالمية الاتصالات: التي تترتب على تطور تقنيات وصناعات الأقمار الصناعية.

4- عالمية المعلومات: التي تترتب على تطور تقنيات وصناعة الكمبيوتر جنباً على جنب مع تقنيات صناعة الأقمار الصناعية.

5- عالمية النمط الاستهلاكي: وحرية المستهلك في الشراء من المصدر الذي يختاره من العالم.

وتجدر الإشارة إلى أهمية التفرقة بين مفهوم التدويل و مفهوم العولمة، حيث يرى هيرست وتومبسون<sup>4</sup> (1996) Hirist & Thompson أن العالم يعيش ظاهرة التدويل وليس ظاهرة العولمة، فالفرق بين اقتصاد دولي واقتصاد عالمي يتوقف على الوحدات التي يتكون منها العالم، ففي الاقتصاد الدولي تقوم التجارة والتدفقات المالية بين الدول بناء على القواعد

1 - يوسف حسن يرسف: العولمة والاقتصاد الدولي، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر 2010، ص11  
2 - محيي الدين محمد مسعد: عصر العولمة بين الأوهام والحقيقة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص130.  
3 - يوسف حسن يرسف: العولمة والاقتصاد الدولي، مرجع سبق ذكره، ص12.  
4 - محيي الدين محمد مسعد: مرجع سبق ذكره، ص132.

والقوانين الخاصة بهذه الدول بينما في الاقتصاد العالمي تقوم هذه التدفقات بناء على قواعد وقوانين عالمية موحدة تنشأ وتنفذ عن طريق مؤسسات دولية.

فالعولمة ظاهرة تعكس تعجيلا وترسيخا لظاهرة التدويل من خلال تغيير نوعي لهذه الأخيرة وارتفاع وثيرة الحركة الدولية للموارد ضمن تصاعد وتكثيف المنافسة.

فالتدويل يشير إلى العمل الجماعي للدول تحافظ فيه على سيادتها في حين العولمة هي إلغاء لكل العمليات التي تقلص أو تلغي التدويل وتشمل كل العمليات على النطاق العالمي (إلغاء للحواجز والسيادة وتهميش للدول).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص العولمة الاقتصادية وأهدافها

للعولمة الاقتصادية خصائص ومميزات و أهداف تتصف بها عن غيرها من الظواهر الاقتصادية الأخرى .

#### أولا: خصائص العولمة الاقتصادية:

1- سيادة آلية السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية: تعتبر من أهم مميزات سيادة آلية السوق واقترانها بالديمقراطية بدلا من الشمولية واتخاذ القرارات في إطار المنافسة والجودة الشاملة من خلال الاستفادة بالثورة التكنولوجية والمعلومات وتعميق القدرات التنافسية المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية والبيع بسعر تنافسي على أن يتم ذلك بأقل وقت ممكن.<sup>2</sup>

2- تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل: يظهر هذا من خلال التحولات التي شهدتها العالم من خلال اتفاقيات تحرير التجارة الخارجية وتزايد حرية الانتقال لرؤوس الأموال الدولية مع وجود الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، كما ينطوي مفهوم الاعتماد المتبادل على معنى تعظيم التشابك بين الأطراف المتعاملة وهو عكس التبعية الاقتصادية حيث أنه يعني وجود تأثير وتأثر بين الطرفين ويكون كلاهما تابعا ومتبوعا في نفس الوقت.

3- وجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي: نظرا لتعاظم دور المؤسسات الاقتصادية، الشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة بالإضافة إلى حدوث الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات ظهرت أنواع جديدة لتقسيم العمل الدولي كما يلي:<sup>3</sup>

1 - هيفاء عبد الرحمن ياسين التكريتي: آليات العولمة الاقتصادية وأثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص32.

2 - عبد المطلب عبد الحميد: العولمة الاقتصادية والبنوك، الدار الجامعية مصر، 2001، ص23.

3 - عبد المطلب عبد الحميد: السوق العربية المشتركة الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص132.

- تقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة.
- تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة.

**4- تعاضم دور الشركات متعددة الجنسيات:** حيث تعتبر من أهم السمات الأساسية للعولمة فهي تؤثر بقوة على الاقتصاد العالمي من خلال ما يصاحب نشأتها من نقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية وتأكيد ظاهرة العولمة في كافة المستويات الإنتاجية والمالية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية.

فهناك الكثير من المؤشرات الدالة على تعاضم دور الشركات متعددة الجنسيات في تكوين وتشكيل العالمية أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- سيطرتها على مصادر التمويل الدولية.

ب- تستحوذ على نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي العالمي وتسيطر على جزء كبير من حجم التجارة الدولية.

ج- تسيطر على نسبة كبيرة من الأصول السائلة والذهب والاحتياطات النقدية الدولية، أي أنها تحكم السيطرة على السياسة النقدية والمالية الدولية.

د- لها دور القيادة في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

**5- تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة:** لعلّ من الخصائص الهامة للعولمة هي تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في تعميق وإدارة العولمة وخاصة بعد إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، حيث أصبحت ثلاثة مؤسسات تقوم على إدارة العولمة من خلال مجموعة من السياسات النقدية والمالية والتجارية المؤثرة في السياسات الاقتصادية لمعظم الدول.

### ثانياً: أهداف العولمة:

وتتلخص مختلف الأهداف التي جاءت بها العولمة الاقتصادية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تقريب الاتجاهات العالمية نحو تحرير أسواق التجارة ورأس المال.
- 2- زيادة الإنتاج وتهيئة فرص النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.

1 - عبد المطلب عبد الحميد: العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص156.  
2- نعيم ابراهيم الظاهر: إدارة العولمة و أنواعها، عالم الكتب الحديث، اربد الاردن 2009، ص82.

3- زيادة حجم التجارة العالمية مما يؤدي إلى الانتعاش الاقتصادي العالمي.

4- زيادة رأس المال في العالم بالاستعمال الأفضل للعمال ذوي الإنتاج المرتفع.

5- حل المشكلات الإنسانية المشتركة التي لا يمكن أن تحلها الدول بمفردها مثل انتشار أسلحة الدمار الشامل، انتشار المخدرات، وقضايا البيئة، وانتقال الأيدي العاملة من دولة أو منطقة إلى أخرى.

### المطلب الثالث: تجليات العولمة الاقتصادية.

تظهر العولمة في شقها الاقتصادي في مجالين أساسيين فهي تتبلور بقوة في مجال الإنتاج أو ما يطلق عليه العولمة الإنتاجية من خلال عولمة التجارة والاستثمارات الأجنبية المباشرة أما المجال الثاني والذي تطور بسرعة نتيجة الثورة التكنولوجية والانترنت فهو مجال المعاملات المالية والأسواق المالية، أو ما يطلق عليه العولمة المالية.

#### أولاً: العولمة الإنتاجية.

إن الشكل الجديد لنظام الإنتاج تجسّد من خلال تفكيك العملية الإنتاجية على المستوى العالمي، حيث أصبحت أي دولة مهما كانت قدراتها وإمكانياتها لا تستطيع أن تتخصص في منتج معين بالكامل والأمثلة على ذلك كثيرة فالسيارة يتم تجميعها في أكثر من دولة والأجهزة الكهربائية يحدث لها نفس الشيء وكذلك الحاسبات الآلية مثل هذه المنتجات الصناعية وغيرها يتم تجميعها في أكثر من دولة بحيث تقوم كل دولة من هذه الدول بالتخصص في صنع أحد المكونات الرئيسية فقط، ولقد أدى هذا إلى اختفاء الأنماط التقليدية لتقسيم العمل التي كانت تتمثل في تخصيص بعض الدول في إنتاج المواد الأولية والتعدينية وتخصص دول أخرى في الإنتاج الصناعي<sup>1</sup>.

حيث ظهرت أنماط جديدة في التخصص وتقسيم العمل بين الدول المختلفة داخل الصناعة الواحدة بل تعدى ذلك على تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة وفي هذا الإطار أصبحت قرارات الإنتاج ومن ثم قرارات الاستثمار تتخذ من منظور عالمي، ووفقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد وقد أتاح ذلك فرصاً هائلة للكثير من الدول النامية واخترق السوق العالمي في الكثير من المنتجات في ظل ما يسمّى بعولمة الإنتاج<sup>2</sup>.

2 - عبير محمد عبد الخالق: العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي في الدول النامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص57

2 عبد المطلب عبد الحميد: المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص352.

**1- عولمة التجارة:** إنّ المتتبع لحركة التجارة العالمية في العشرين سنة الأخيرة يلاحظ تطورا مذهلا ومساهمة كبيرة للتجارة العالمية في الناتج المحلي الخام حيث ارتفعت من معدل مساهمة 20% سنة 1995 إلى 30% سنة 2014.<sup>1</sup>

جدول رقم (1-1) معدل النمو للتجارة العالمية

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
النسبة المئوية	3	-10.6	12.6	6.8	2.8	3.5	3.4	3.7	4.7

المصدر: قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNCTAD) تقرير الاستثمار العالمي

2015 تاريخ الاطلاع 2016/03/15 من الموقع [www.UNCTAD.org](http://www.UNCTAD.org)

من الجدول يلاحظ أن نسبة نمو التجارة في العالم تزيد عموما بالرغم من الهزات والأزمات الاقتصادية التي تحدث في العالم ويتوقع حسب UNCTAD الزيادة في التجارة العالمية لكل من سنة 2015 و 2016

فنمو التجارة العالمية تحققت بفضل إزالة جميع العوائق الجمركية وغير الجمركية في إطار المنظمة العالمية للتجارة حاليا وكذلك بفضل إتفاقية التعريفات الجمركية للتجارة الدولية GAAT سابقا والتي أدت إلى انخفاض الإيرادات الجمركية في الدول الصناعية من 40% إلى 4% بالنسبة للضرائب كذلك تضاعف حجم التجارة العالمية إلى أكثر من 16 مرة عما كان عليه في سنة 1950 فارتفعت حجم الصادرات من السلع في العشرين 20 سنة الأخيرة بصورة ملحوظة جدا فانتقلت من 5168 مليار دولار سنة 1995 إلى 10509 مليار دولار سنة 2005 حتى وصل إلى 19002 مليار دولار سنة 2014، كذلك بالنسبة للصادرات من الخدمات فارتفعت من 1179 مليار دولار سنة 1995 إلى 2516 مليار دولار سنة 2005 حتى وصلت إلى غاية 4872 مليار دولار سنة 2014.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> - statistiques du commerce international 2015 - www.wto.org. إحصائيات من موقع المنظمة العالمية للتجارة بتاريخ 2016/0003/15.

1- إحصائيات من موقع المنظمة العالمية للتجارة www.wto.org - تاريخ الاطلاع 2016/03/15.

2- **عولمة الاستثمار الأجنبي المباشر:** الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة قديمة قدم النظريات الاقتصادية، ففي نهاية القرن 19 كانت الاستثمارات الإنجليزية هي المهيمنة وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الهيمنة إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية وذلك حتى تسعينيات القرن الماضي أين استطاعت كل من أوروبا واليابان النهوض وظهور الثالوث الاقتصادي المهيمن على الاقتصاد العالمي.

كذلك الطفرة التي حدثت في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين و إمكانية الربط الآلي للأسواق المالية مما أتاح سرعة الشراء و البيع للأسهم والسندات و من ثم انتقال الأموال الخاصة بحرية و دون عوائق علي المستوى العالمي مما انطوى بدوره علي حرية الاستثمار في أي مكان في العالم.<sup>1</sup>

فحسب الأمم المتحدة فإنّ تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر انتقل من 55 مليار دولار سنة 1980 إلى 240 مليار دولار سنة 1990، ثم ارتفع إلى 347 مليار دولار سنة 1996، كما توصل زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر حتى وصل إلى 123 ترليون دولار سنة 2014 والجدول التالي يوضح تطور الاستثمارات الأجنبية في العالم

#### جدول رقم (2-1) معدل النمو العالمي للاستثمارات الأجنبية المباشرة

(القيمة بالترليون دولار)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
القيمة	1.49	1.19	1.33	1.56	1.40	1.47	1.23	1.37	1.48
النسبة المئوية	-20.4	-20.4	11.9	17.7	-10.3	4.6	-16.3	11.4	8.4

المصدر: تقرير الاستثمار العالمي 2015 مرجع سبق ذكره.

من الجدول يلاحظ أن نسبة التدفقات للاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم تزيد عموماً بالرغم من الهزات والأزمات الاقتصادية التي تحدث عبر العالم ويتوقع حسب UNCTAD الزيادة في تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة لكل من سنة 2015 و 2016

كما تجدر الإشارة إلى أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تتوزع بصورة كبيرة بين دول المركزية أي الدول المتقدمة كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبير محمد عبد الخالق: مرجع سبق ذكره، ص51.  
\* - قيم متوقعة

جدول رقم (3-1) التوزيع الإقليمي لحركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الداخل

والخارج خلال الفترة 2009-2014

تدفق الاستثمارات للخارج						
2014	2013	2012	2011	2010	2009	المناطق
%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	العالم
%31,58	%33,54	%35,72	%38,28	%38,01	%39,21	الدول المتقدمة
%10,75	%11,47	%12,96	%17,21	%18,13	%16,86	الإتحاد الأوروبي
%14,95	%15,24	%14,95	%14,86	%12,33	%15,67	أمريكا الشمالية
%4,36	%5,46	%5,02	%3,56	%2,22	%3,57	اليابان
%17,97	%15,32	%14,62	%11,84	%13,45	%11,22	الدول النامية
%0,50	%0,64	%0,51	%0,22	%0,37	%0,30	إفريقيا
%16,57	%13,49	%12,25	%10,38	%11,21	%10,28	آسيا
%0,90	%1,15	%1,77	%1,21	%1,85	%0,64	أمريكا اللاتينية
%2,42	%3,68	%2,19	%2,44	%2,45	%2,26	الدول التي تمر بمرحلة انتقالية
تدفق الاستثمارات للداخل						
2014	2013	2012	2011	2010	2009	المناطق
%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	العالم
%21,57	%25,14	%25,97	%28,37	%26,59	%29,41	الدول المتقدمة
%11,14	%12,02	%13,96	%15,25	%14,16	%17,64	الإتحاد الأوروبي
%6,32	%10,87	%7,99	%9,24	%10,52	%7,50	أمريكا الشمالية
%0,09	%0,08	%0,07	%0,06	%0,05	%0,54	اليابان
%29,46	%24,20	%24,45	%21,91	%22,90	%20,91	الدول النامية
%2,33	%1,95	%2,16	%1,64	%1,74	%2,45	إفريقيا
%20,12	%15,44	%15,34	%14,58	%15,87	%14,60	آسيا
%6,89	%6,72	%6,81	%5,62	%5,20	%3,77	أمريكا اللاتينية
%2,08	%3,59	%3,26	%3,33	%2,96	%3,18	الدول التي تمر بمرحلة انتقالية

المصدر: قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، تقرير الاستثمار العالمي 2014 مرجع سبق ذكره.

من الجدول نلاحظ أن انسياب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الداخل أو بتدفقها نحو الخارج تستحوذ عليه الدول المتقدمة ونقصد بها كل من الدول الأوروبية (أوروبا الغربية) والولايات المتحدة الأمريكية مع كندا واليابان كما نجد نسبا ضعيفة تمثلها الدول الإفريقية وبصورة أحسن الدول الآسيوية التي ارتفعت فيها نسب الاستثمارات الأجنبية الداخلية منها أو نحو الخارج ونقصد بها كلا من الصين وهونج كونج وسنغافورة والهند وكوريا الجنوبية. وعليه يمكن أن نستنتج وجود أربع مجموعات أساسية تم تصنيفها حسب استقطاب وجذب الاستثمارات.

أ- المجموعة الأولى: وهي تشمل على الدول المتقدمة المشكلة للثالث الاقتصادي والتي تتوفر على الشروط التي تجعلها أكثر الدول استقطابا وجذبا للاستثمارات وفي الوقت نفسه أكثر الدول بعثا لها.

ب- المجموعة الثانية: وهي دول تصنف ضمن الدول النامية حسب الانكاد ولكنها لها إمكانات وتستطيع منافسة دول المجموعة الأولى والتي تسمى بالدول الصناعية الجديدة (NPI) بالإضافة إلى الصين والهند.

ج- المجموعة الثالثة: هي الدول أو الاقتصاديات التي تمر بمرحلة إنتقالية في اقتصادها والتي تكون لها وزن مستقبلا.

د- المجموعة الرابعة: هي الدول النامية ونقصد بها الدول الإفريقية باستثناء جنوب إفريقيا ودول أمريكا اللاتينية باستثناء البرازيل والمكسيك.

**3- العوامل المؤدية لعولمة الإنتاج:** هناك الكثير من العوامل التي ساهمت في بروز وظهور عولمة الإنتاج نذكر منها:<sup>1</sup>

أ- تزايد درجات التكامل الاقتصادي العالمي وذلك من خلال تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الأطراف المكونة للاقتصاد العالمي ويغذي هذا التكامل الاقتصادي ما يعرف بآليات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في كل من المنظمة العالمية للتجارة وتوحيد المواصفات القياسية للجودة ونمو شبكة الأنترنت وعمليات التجارة الإلكترونية وتعاضم دور البورصات وتدفقات الاستثمارات الأجنبية.

ب- زيادة إندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي: فالتغيرات الحادثة منذ منتصف الثمانينات وحتى التسعينات في الاقتصاد العالمي أوجدت وظهرت دول جديدة نامية مثل الدول الحديثة

1 - عبد المطلب عبد الحميد: العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص360، ص366.

التصنيع أو ما يطلق عليها بالنمو الآسيوية والتي كشفت عن نمو اقتصادي كبير في بلدانها زاد من تكامل واندماج هذه الدول في الاقتصاد العالمي.

ج- الاتجاه نحو التحرير المالي وحرية انتقال رؤوس الأموال: وهو ما يطلق عليه تحرير حساب رأس المال ومعاملاته المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وقد ارتبط هذا التحرير المالي ارتباطا وثيقا بما يسمى عولمة الأسواق المالية كما سنوضحه في التفصيل في النقاط الموالية.

د- تزايد الحاجة إلى الاستثمار الأجنبي المباشر: وجاء ذلك بعد توقف بعض الدول عن سداد ديونها جراء الأزمات الاقتصادية مثلما حدث مع المكسيك سنة 1982 وعليه ازدادت الأهمية لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة كبديلا عن الديون الخارجية، وأصبحت هذه الاستثمارات المصدر الرئيسي لرؤوس الأموال الأجنبية للغالبية العظمى من الدول النامية.

هـ- التقدم التكنولوجي وانخفاض تكلفة النقل والاتصالات: أدى التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات إلى زيادة تكامل واندماج الأسواق على المستوى العالم وقد ساعد ذلك ظهور شبكة الأنترنت والتغلب على الحواجز المكانية والزمانية بين الأسواق وانخفضت تكلفة الاتصال وزادت سرعته مما أدى إلى زيادة تبادل السلع والخدمات في إطار التجارة الإلكترونية وانتقال رؤوس الأموال من خلال كذلك البنوك الإلكترونية وغيرها... الخ

### ثانيا: العولمة المالية.

إن تزايد ظاهرة الاعتماد الاقتصادي المتبادل هو ما أدى إل ظهور ميلاد نظام جديد يتميز بالتحرر المالي وإزالة القيود على حركة رؤوس الأموال ودفع إلى الاندماج الكلي بين كل من أسواق السلع وأسواق الأموال الدولية، ومع سرعة وسهولة الاتصال بين المراكز المالية في مختلف دول العالم أصبحت للقرارات المالية والأحداث الاقتصادية التي تحدث في العالم لها آثار على أفراد ومؤسسات ومناطق العالم الآخر وهذا ما يسمى عند الاقتصاديين بالعولمة المالية.

#### **1- مفهوم العولمة المالية:** هناك عدة تعاريف للعولمة المالية متقاربة في مجملها فنجد مثلا

تعريف دومينيك بليون D, PLIHON<sup>1</sup> "العولمة المالية تعني عملية مرحلية أو مخطط لإقامة سوق شاملة ووحيدة لرؤوس الأموال تتلاشى في ظلها كل أشكال القيود الجغرافية والتنظيمية لتسود بذلك حرية التدفقات السلعية والمالية من أجل ضمان أفضل تخصيص لرؤوس الأموال بين مختلف المناطق وقطاعات النشاط في أثناء البحث على أعلى الموارد وبأقل المخاطر.

1 - DOMINIQUE PLIHON : les enjeux de la globalisation financière, édition casbah, Alger, 1997, P68

ويعرفها الاقتصادي Alonso- Gama بأنها: زيادة في التجارة الدولية والروابط المالية التي دعمها التحرير والتغيرات التكنولوجية.

فالعولمة المالية هي نتاجا أساسيا لعمليات التحرير المالي ولتبنى سياسة الانفتاح المالي وما يترتب عليها من تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال لتتدفق عبر الحدود في الأسواق المالية العالمية.<sup>1</sup>

وتتمثل العولمة المالية في مجموعة من المعاملات نذكر منها:<sup>2</sup>

أ- المعاملات المتعلقة بالاستثمار في الأسواق العالمية كالأسهم والسندات.

ب- المعاملات المتعلقة بالائتمان التجاري والمالي والضمانات....

ج- المعاملات المتعلقة بالبنوك كالودائع، الاقتراض والودائع الأجنبية.

د- المعاملات المتعلقة بحركات رؤوس الأموال الشخصية كالقروض والمنح.

هـ- المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي وتحويلات الأرباح.

ويمكن الاستدلال على نجاح عملية التحرير المالي والعولمة المالية من خلال تتبع مؤشرين هما:<sup>3</sup>

**المؤشر الأول:** والخاص بتطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات في الدول المتقدمة حيث تشير البيانات إلى أن المعاملات الخارجية في الأسهم والسندات كانت تمثل أقل من 10% من الناتج الإجمالي في هذه الدول في عام 1980، بينما وصلت إلى ما يزيد عن 100% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا عام 1960، وإلى ما يزيد عن 200% في فرنسا وإيطاليا وكندا في نفس العام.

**المؤشر الثاني:** والخاص بتطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي فإن الإحصائيات تشير إلى أن متوسط حجم التعامل اليومي في أسواق الصرف الأجنبي قد ارتفعت من 200 مليار دولار أمريكي في منتصف الثمانينات إلى حوالي 1.2 تريليون دولار أمريكي

1- شذى جمال خطيب: العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس المال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

2 - عبد الوهاب رميدي ، سماي علي: العولمة المالية وآثارها على اقتصاديات الدول النامية، ملتقى دولي بعنوان سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية، بسكرة، 21/20 نوفمبر 2006.

3 - شذى جمال خطيب: مرجع سبق ذكره، ص19.

في عام 1995، وهو ما يزيد عن 84% من الاحتياطات الدولية لجميع بلدان العالم في نفس العام.

**2- العوامل التي أدت إلى عولمة النشاط المالي:** من العوامل التي ساعدت على تطوير النشاط المالي و اندماج الأسواق مايلي:

**أ- النمو الكبير للرأسمالية المالية:** أدى النمو الكبير للرأسمالية المالية إلى أن أصبحت معدلات الربح التي تحققها قطاعات الإنتاج الحقيقي (الزراعة، الصناعة) أقل بكثير من معدلات الربح التي يحققها رأس المال المالي وبالتالي أصبحت الرأسمالية ذات طابع ريعي تعيش على توظيف رأس المال لا على استثماره.<sup>1</sup>

**ب- إزالة القيود على حركة رؤوس الأموال:** تم إزالة القيود على المدفوعات بالنسبة للحساب الجاري للدول الأوروبية سنة 1958 وقامت الولايات المتحدة الأمريكية باتخاذ الخطوات المتعلقة بإلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال سنة 1959 ثم تبعت الدول الأخرى هذا النظام وهكذا تضاعفت الدول التي عمدت إلى إلغاء القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال مما يؤدي إلى اندماج الأسواق المالية.<sup>2</sup>

**ج- وجود فائز في رؤوس الأموال:** هناك أحجاما متزايدة من المدخرات والفوائض المالية على مستوى الأسواق المحلية في الكثير من الدول حيث عجزت تلك الأسواق على استيعابها وبالتالي اتجهت تلك الفوائض تبحث عن فرص أفضل للاستثمار في أسواق المال الخارجية نظرا لزيادة العائد وهو ما أدى إلى تزايد الاتجاه نحو العولمة المالية ومن ناحية أخرى أدى الانخفاض الذي طرأ على أسعار الفائدة وتباطؤ النمو في الدول المتقدمة إلى خروج رأس المال منها ليبحث عن معدلات عائد أعلى في الدول الأخرى.<sup>3</sup>

**د- تزايد الابتكارات المالية:** حيث عرفت سنوات السبعينيات والثمانينيات ظهور العديد من الأدوات المالية الجديدة التي تسمى بالمشتقات المالية مثل المبادلات أو المقايضات SWAPS العقود المستقبلية Futurs Forward Contracts والخيارات Options والتي جذبت الكثير من المستثمرين من خلال إتاحة مساحة كبيرة من الاختيارات.<sup>4</sup>

**هـ- تطور سوق العملة الأوروبية الدولية:** بدأت بظهور سوق اليورو- دولار وهي سوق للعملات خارج حدودها الوطنية ولا تخضع للقيود والضوابط التي تفرضها السلطات النقدية

1 - شذى جمال خطيب: المرجع السابق، ص20.

2 - صالح مفتاح: العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2002، ص207.

3 - عبد المطلب عبد الحميد: العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص370.

4 - رفوق'س'شئ'صالح مفتاح: مرجع سبق ذكره، ص210.

الوطنية، فمثلا عندما يودع مقيم أمريكي أمواله بالدولار في أحد البنوك الأوروبية فإن هذه الودائع تعتبر ودائع عملات الأورو ويطلق على هذه العملة بالأورو دولار وتطورت هذه الأسواق بفضل عدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- إعلان معظم الدول الأوروبية قابلية عملاتها للتحويل.
- اضطراب ميزان المدفوعات الأمريكي وفرض بعض القيود النقدية داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة وضع حدود قصوى لأسعار الفائدة على الودائع بالدولار.
- ارتفاع أسعار البترول في بداية السبعينيات وتكون الفوائض المالية بالدولار للدول المصدرة للنفط والتي تم إيداعها في المراكز المالية الرئيسية بأوروبا.

**و- التطور الصناعي لبعض الدول النامية واندماجها في السوق المالي:** يعتبر النمو الذي حققته بعض الدول النامية في الفترة الأخيرة أحد أهم أسباب العولمة المالية فبرامج الإصلاحات التي قامت بها هذه الدول وما حققته من نتائج من خلال زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتدعيم الصادرات أدى إلى زيادة نصيب هذه الدول من التجارة الدولية وزيادة نصيبها كذلك في الناتج المحلي الإجمالي هذا بالإضافة إلى التوجه نحو تحرير القطاع المالي والمصرفي وتحريك أسعار الفائدة وخفض نسب الاحتياطي القانوني وإلغاء الحواجز بين السوق المحلي والدولي للأوراق المالية كل هذا أدى إلى إدماج الأسواق المالية المحلية في الأسواق المالية العالمية وتسارع حركية العولمة.<sup>2</sup>

**3- آثار العولمة المالية:** نظريا العولمة المالية تشجع اقتسام المخاطر على المستوى الدولي وتحقق الاستقرار في إنفاق الأسر والحكومة (بالسماح لرأس المال الدولي بأن يكون مكملا لرأس المال المحلي عند نقص الإيرادات) وتعزز النمو الاقتصادي، غير أن هذه المنافع لا تكون على هذا القدر من الوضوح في الواقع العملي، فعلى الرغم من أن البلدان المتقدمة تستفيد من اقتسام الأخطار فلا توجد أدلة تذكر تدل على انطباق هذا الوضع على بلدان الأسواق الصاعدة والبلدان النامية، فحسب دراسة قام بها مجموعة من خبراء صندوق النقد الدولي حول مجموعة من العوامل يجب التحكم فيها لإرساء العولمة المالية على مسار النجاح نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

**أ- تطور القطاع المالي:** تساعد الأسواق المالية المتطورة على تخفيف حدة دورات الازدهار والركود التي تنشأ عن الطفرات الحادة في التدفقات المالية وتوقعاتها المفاجئة.

1- عادل المهدي: التمويل الدولي، مكتبة العربي، مصر، 1992، ص135.

2 - صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص207.

3 - باولو ماورو، جوناثان أوستري: إرساء العولمة المالية على مسار النجاح، نشره صندوق النقد الدولي 16 أوت 2008 من الموقع

www.ifm. Org.

**ب- جودة المؤسسات:** تساهم المؤسسات القوية بدور مهم في توجيه التدفقات المالية صوب الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار غير المباشر في الأسهم و تشمل جودة المؤسسات كل من سيادة القانون والتحرر من الفساد وكفاءة الحكومة بوجه عام ومن ثم فإن وجود إطار مؤسسي سليم يجعل من الأيسر تقاسم المخاطر دولياً كما يدعم النمو الاقتصادي.

**ج- السياسات الاقتصادية الكلية السليمة:** في حالة ضعف السياسات الاقتصادية الكلية يؤدي الانفتاح المالي إلى فرط الاقتراض وتراكم الديون مما يزيد من مخاطر الأزمات.

**د- التكامل التجاري:** كلما زاد انفتاح البلدان أمام التجارة تراجعت احتمالات التوقف المفاجئ في التدفقات الداخلة أو تحول في أوضاع حساباتها الجارية ويمكن أن يؤدي الانفتاح أمام التجارة أيضاً إلى تخفيف آثار الأزمات بما يحققه من تيسير الانتعاش الاقتصادي.

وعموماً حسب نتائج هذه الدراسة فإن الأزمات الاقتصادية عندما تحدث فإن آثارها تكون أقل توتراً في الاقتصاديات المنفتحة مالياً بالمقارنة مع الاقتصاديات التي تكون تفرض قيوداً على تدفقات رؤوس الأموال وتكون مخاطر وقوع الأزمات أقل بكثير في البلدان المنفتحة مالياً وذات النظم المالية المحلية المتطورة والمؤسسات القوية والسياسات السليمة والنظام التجاري المفتوح.

فحسب الدراسة التي قام بها صندوق النقد الدولي والمشار إليها سابقاً فإن الاقتصاديات غير منفتحة مالياً والتي تضع قيوداً لحركية رؤوس الأموال تكون عرضة لآثار سلبية كبيرة على اقتصادها نذكر منها:<sup>1</sup>

**أ- تقليص حجم التجارة الدولية:** فحسب الدراسة هناك أدلة كافية على أن قيود رأس المال تشجع الممارسات الاحتياطية عن طريق تزوير الفواتير، وتشير البحوث الأخيرة إلى أن قيود رأس المال تزيد من تكلفة ممارسة التجارة الدولية حتى على المؤسسات التي لا تسعى إلى التهرب من هذه القيود.

**ب- ارتفاع تكلفة رأس المال:** تتسبب قيود رأس المال في زيادة صعوبة الحصول على رأس المال وزيادة تكلفته على المؤسسات الصغيرة وتكون تكلفته الاقتراض على الشركات متعددة الجنسيات أعلى (بحوالي 5% في المتوسط) مقارنة مع البلدان الخالية من القيود.

**ج- تشوهات الاقتصاد:** يرجح أن يتشوه السلوك الاقتصادي بسبب قيود رأس المال حيث يسعى الأفراد والمؤسسات إلى استكشاف سبل التهرب منها وقد يخلق ذلك مناخاً من عدم التكافؤ يتيح الاستمرار للمؤسسات ذات العلاقة القوية وليس أكثرها كفاءة.

د- التكاليف الإدارية: يتعين على الحكومة تخصيص قدر كبير من الإنفاق لمراقبة الالتزام بقيود رأس المال وتحديثها بغية سد الثغرات والحد من التهرب.

### المبحث الثاني: العوامل الداعمة لتدويل أنشطة المؤسسة وعولمة الاقتصاد

العولمة الاقتصادية، الثورة التكنولوجية، انفتاح الأسواق، واشتداد حدة المنافسة، سهولة انتقال وانسياب السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة والاستثمارات ما هي إلا نتيجة تفاعل وأثر لمجموعة من العوامل والمؤسسات التي ساهمت بطريقة مباشرة وأخرى للوصول إلى النظام الاقتصادي كما هو عليه الآن، هذه المتغيرات مسّت جميع الجوانب المالية والتجارية والنقدية والاستثمار وغيرها من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية وتتمثل هذه العوامل المساعدة على عولمة الاقتصاد وسيادة مفهوم السوق في كل من المؤسسات المالية والنقدية ويخص بها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وما لهم من أثر في توجيه السياسة النقدية والمالية على المستوى العالمي وكذلك المنظمة العالمية للتجارة وتأثيرها وعملها على إزالة جميع العوائق التجارية بين مختلف أسواق الدول الأعضاء وتشريع القوانين المنظمة لذلك، والتدخل عن طريق مؤسساتها لفك النزاع في حالة وجوده أما التكتلات الاقتصادية فما هي إلا مرحلة أولية لبعض الدول لتهيئة نفسها من جهة للدخول في الأسواق الدولية وحماية اقتصادها من جهة أخرى لهذا الانفتاح العالمي للأسواق من خلال تمدد أنشطتها حول كل بقاع العالم والاستثمارات الضخمة عن طريق فروعها المتواجدة في غالبية أسواق العالم.

### المطلب الأول: المؤسسات والهيئات الدولية

هذه التحولات الاقتصادية المشار إليها في المبحث السابق لها مجموعة من الدعائم والمؤسسات التي ساهمت بصورة كبيرة في ظهورها ونموها حيث تعتبر هذه المؤسسات أهم أضلع الاقتصاد العالمي في شتى المجالات المالية، التجارية، وانتقال رؤوس الأموال والعمالة والسلع والخدمات بين الدول فهي كما تساهم على سهولة وسيولة الانتقال لهذه العوامل كذلك تعمل على إصدار قوانين المنظمة لذلك وفك النزاعات والخلافات الموجودة بين المؤسسات وحتى الدول كما سنوضحها فيما يلي:

## أولاً: منظمة التجارة العالمية OMC:

تعد منظمة التجارة العالمية من أحدث المنظمات الدولية حيث أنشئت في جانفي 1995 وتضم 162 دولة إلى غاية نوفمبر 2015<sup>1</sup> وهي امتداد للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GAAT وهي كنتيجة ختامية لمفاوضات جولة الأورغواي التي امتدت من سنة 1986 إلى 1994 والتي انتهت بالتوصل إلى عدد من الاتفاقيات متعددة الأطراف (22 اتفاقاً) في مجالات التجارة والسلع والخدمات ومجالات حقوق الملكية الفكرية بالإضافة إلى إنشاء المنظمة العالمية للتجارة كمنظمة دولية جديدة لتكون الإطار التنظيمي والمؤسسي لتطبيق هذه الاتفاقيات حيث تتولى المهام التالية:<sup>2</sup>

- الإشراف على تنفيذ مجموعة الاتفاقيات المتعددة الأطراف المنظمة للعلاقات التجارية بين الدول الأعضاء.

- تنظيم المفاوضات المستقبلية بين الدول الأعضاء حول موضوعات قواعد السلوك التجاري الدولي التي تم الاتفاق عليها في جولة الأورغواي إضافة إلى المفاوضات في جولات جديدة بهدف تحقيق المزيد من تحرير التجارة بوجه عام.

- تسوية المنازعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء حول تنفيذ الاتفاقيات التجارية الدولية وفقاً للتفاهم الذي تم التوصل إليه في هذا الشأن.

- استعراض السياسات التجارية للدول الأعضاء وفق الآلية المتفق عليها بما يضمن توافق هذه السياسات مع القواعد والأسس الواردة في نصوص الاتفاقيات.

- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بهدف ضمان المزيد من الاتساق في عملية صنع السياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.

تمارس منظمة التجارة العالمية مهامها ضمن مجموعة من القواعد والمبادئ البسيطة التي تشكل أساس النظام التجاري متعدد الأطراف نذكر منها فيما يلي:<sup>3</sup>

- **عدم التمييز:** ينبغي أن يكون البلد لا يميز بين شركائه التجاريين وبين مختلف سلعهم وخدماتهم فكل منتجات وخدمات أعضاء المنظمة لهم نفس المعاملة.

1 -comprendre L'OMC- liste des membres et observateurs -.www.Wto.org تاريخ موقع المنظمة العالمية للتجارة ،  
الاطلاع 2016/03/10.

2- حازم البيلاوي: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000، ص207.

3- comprendre L'OMC- ce que nous défendons -.www.Wto.org تاريخ الموقع المنظمة العالمية للتجارة ،  
الاطلاع 2016/03/10

- **مزيد من الانفتاح:** وذلك عن طريق خفض الحواجز التجارية بما فيها الحواجز الجمركية أو الرسوم الجمركية، وكذلك مختلف التدابير التي تحد من انتقال السلع والخدمات كنظام الحصص والحظر على الواردات.

- **المزيد من القدرة على التنبؤ والشفافية:** ويقصد بها بأن المؤسسات والمستثمرين والحكومات الأجنبية تعمل في جو من الشفافية والوضوح وأن الحواجز التجارية لا ينبغي أن تكون أو توضع بشكل قانوني وتعسفي فالاستقرار في القوانين والقدرة على التنبؤ تشجع الاستثمار وخلق فرص العمل وتمكين المستهلكين من التمتع بالمزايا الكاملة من المنافسة من خلال توفر الكثير من الخيارات وبأسعار منخفضة.

- **المزيد من القدرة على المنافسة:** وذلك من خلال محاربة الممارسات غير العادلة مثل الإعانات على التصدير وسياسة الإغراق وكل الممارسات التي تحد من حرية المنافسة وإنسيابية دخول وخروج السلع والخدمات.

- **منح مزايا للبلدان الأقل نموا:** يمثل أكثر من 3/4 من أعضاء المنظمة البلدان النامية والتي تمر بمرحلة انتقال إلى اقتصاد السوق فاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة تمنح لهم معاملة خاصة، وامتيازات خاصة ومرونة أكبر ومزيد من الوقت حتى تستطيع التكيف.

- **حماية البيئة:** إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة تسمح للدول الأعضاء بأخذ التدابير اللازمة لحماية البيئة وصحة الإنسان والحيوان وكذلك المحافظة على البيئة وتطبيق هذه التدابير على مختلف المؤسسات المحلية أو الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول بأن مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظمة التجارة العالمية تدور حول هدف رئيسي وهو تحرير التجارة الدولية (العالمية) أي تطبيق نظام حرية التجارة الدولية وفي هذا الإطار تسعى منظمة التجارة العالمية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد.

- تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.

- تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل والاتجار في السلع والخدمات بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، مع الحفاظ على البيئة وحمايتها ودعم الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك.

1 عبد المطلب عبد الحميد: النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1998، ص 87.

- توسيع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي وزيادة نطاق التجارة الدولي.
- توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي وجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية.
- محاولة إشراك الدول النامية والأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل.

### ثانياً: صندوق النقد الدولي:

يمكن تعريف صندوق النقد الدولي على أنه المؤسسة العالمية النقدية التي تقوم على إدارة النقد الدولي وتطبيق السياسات النقدية الكفيلة بتحقيق الاستقرار النقدي وعلاج العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء فيه.<sup>1</sup>

فصندوق النقد الدولي هو وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة أنشئ بموجب إتفاقية بريتون وودز بولاية نيوهامبشير الأمريكية سنة 1944 مقره واشنطن ويضم حوالي 188 دولة التي يتحصل منها على أمواله (المعروفة باسم اشتراكات الحصص) ويمكنه استخدامها في إقراض البلدان التي تمر بمصاعب مالية، وتبعا لحجم الحصص الذي يعتمد في الأساس على الحجم الاقتصادي للبلدان الأعضاء ويتحدد عدد الأصوات المخصصة لكل بلد عضو وحدود الاقتراض الذي يوفره له الصندوق.<sup>2</sup>

تتمثل أهداف صندوق النقد الدولي فيما يلي:<sup>3</sup>

- تشجيع التعاون الدولي في الميدان النقدي بواسطة هيئة دائمة تهيء سبل التشاور والتآزر فيما يتعلق بالمشكلات النقدية الدولية.
- تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية وبالتالي الإسهام في تحقيق مستويات مرتفعة من العمالة والدخل الحقيقي والمحافظة عليها وفي تنمية الموارد الإنتاجية لجميع البلدان الأعضاء على أن يكون ذلك من الأهداف الأساسية لسياستها الاقتصادية.
- العمل على تحقيق الاستقرار في أسعار الصرف والمحافظة على ترتيبات صرف منتظمة بين البلدان الأعضاء وعلى إلغاء القيود المفروضة على عمليات الصرف والمعرقلة لنمو التجارة العالمية.

1 - عبد المطلب عبد الحميد: النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص62.

2- [www.IFM.org/external/arabic/pubs/Ft/BR/arabic-Brouchure.pdf](http://www.IFM.org/external/arabic/pubs/Ft/BR/arabic-Brouchure.pdf)

. موقع صندوق النقد الدولي تاريخ الاطلاع 2015/02/11.

3- نفس المرجع، موقع صندوق النقد الدولي.

- تدعيم الثقة لدى البلدان الأعضاء متيحاً لها استخدام موارده العامة مؤقتاً بضمانات كافية كي يتمكن من تصحيح الاختلالات في موازين مدفوعاتها دون اللجوء إلى إجراءات مضرة بالرخاء الوطني أو الدولي.

فبالرغم من الأهداف الاقتصادية التي أنشئ من أجلها صندوق النقد الدولي من خلال تقديم المشورة والتكوين والمساعدة على تجاوز الأزمات وتصحيحها إلا أن سيطرة الدول المتقدمة عليه التي تؤمن بالأسماوية كوسيلة لتنظيم الاقتصاد العالمي وضعت أهداف جديدة تسعى الوصول إليها من خلال صندوق النقد الدولي لتوسيع ظاهرة العولمة والأسماوية عن طريق فرض برامج تثبيت متمثلة أساساً في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق التحريرية الاقتصادية عن طريق فرض إجراءات متنوعة.

- تعظيم الصادرات وتقليص الواردات لتحقيق الوفرة في العملة الأجنبية وهذا بفتح المجال واسعا أمام الشركات متعددة الجنسيات لإنشاء حلقاتها الإنتاجية في هذه البلدان.

- فرض سياسة نقدية تؤدي إلى زيادة أسعار الفائدة وتحرير التعامل مع أسواق رأس المال.

وتجدر الإشارة كذلك أن إعادة الجدولة في نادي باريس لا بد أن تمر عبر الصندوق وهذا ما يعني أن القرار ستتخذه الدول المسيطرة عليه التي وضعت مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في خطاب النوايا الذي يوقعه البلد المدين معبراً فيه عن التزامه بتنفيذ مجموعة من الإجراءات المشكّلة لما يسمى ببرنامج تحقيق الاستقرار الاقتصادي تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:<sup>2</sup>

- تطبيق مبدأ حرية التصدير والاستيراد وتحرير سعر الصرف.

- إتباع السياسات الكفيلة بزيادة الصادرات وكذلك العمل على تحقيق التوازن في الميزانية العامة.

- تخفيض الإنفاق التجاري والاستثماري بدرجات مختلفة وتخفيض أو إلغاء الدعم الحكومي على السلع والخدمات.

- تشجيع رأس المال المحلي والأجنبي على الاستثمار في الداخل عن طريق تحسين المناخ الاستثماري.

1 - فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2006/2005، ص15.

2 - نفس المرجع، ص16.

### ثالثاً: البنك الدولي

ينظر للبنك الدولي دائماً على أنه المؤسسة الاقتصادية العالمية التوأم لصندوق النقد الدولي والذي أنشئ في إطار تكون نظام الاقتصادي العالمي ونتيجة لاتفاقية بريتون وودز من منظور الحاجة إلى مؤسسة اقتصادية تمنح قروضا طويلة الأجل لتكامل عمل الصندوق.

يمكن تعريف البنك الدولي على أنه المؤسسة الاقتصادية العالمية المسؤولة عن إدارة النظام المالي الدولي والاهتمام بتطبيق السياسات الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء، ولذلك فإن مسؤوليته تنصب أساساً على سياسات التنمية والاستثمارات وسياسات الإصلاح الهيكلي وسياسات تخصيص الموارد في القطاعين العام والخاص، وكذلك يهتم البنك الدولي بصفة رئيسية بالجدارة الائتمانية لأنه يعتمد في تمويله على الاقتراض من أسواق المال.

تتكون مجموعة البنك الدولي من خمس مؤسسات كما يلي:<sup>1</sup>

- **البنك الدولي للإنشاء والتعمير:** يعمل على تقديم القروض إلى الحكومات والبلدان متوسطة الدخل والبلدان منخفضة الدخل المتمتعة بالأهلية الائتمانية.

- **المؤسسة الدولية للتنمية:** تقدم قروضا دون فوائد (تسمى عائدات) ومنحا إلى حكومات أشد البلدان فقرا في العالم.

يشكل كل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية ما يعرف بالبنك الدولي.

- **مؤسسة التمويل الدولية:** تقدم قروضا ومساهمات في أسهم رأس المال، ومساعدات فنية لحفز استثمار القطاع الخاص في البلدان النامية.

- **الوكالة الدولية لضمان الاستثمار:** تتيح الضمانات ضد الخسائر الناجمة عن المخاطر غير التجارية التي يواجهها المستثمرون في البلدان النامية.

- **المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار:** يسهر ويقدم تسهيلات دولية من أجل المصالحة والتحكيم في منازعات الاستثمار.

تتلخص مهام ووظائف البنك الدولي في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- العمل على تقديم التمويل الدولي طويل الأجل لمشاريع وبرامج التنمية وخاصة الدول النامية.

- العمل على زيادة دور القطاع الخاص في الدول النامية بكل الوسائل الممكنة.

1- موقع البنك الدولي تاريخ الاطلاع 2016/03/15 www.albankadawli.org

2 - عبد المطلب عبد الحميد: النظام الاقتصادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص77.

- القيام بتقديم المشورة والمعونة الفنية للدول الأعضاء لمعاونتها على تحقيق أفضل الحلول لمشاكلها المتعلقة بأهداف البنك واختيار المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية.
- العمل على تقوية البيئة الأساسية للتنمية من خلال تمويل مشروعات كبيرة كسدود المياه ومشاريع الري ومحطات توليد الكهرباء والسكك الحديدية والطرق.
- القيام بتطوير أدوات التحليل الخاصة بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات وإصلاح البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها تلك المشاريع.
- على مر الزمن زادت اهتمامات البنك الدولي بمشاكل التنمية عموماً وبمكافحة الفقر وتحسين توزيع الدخل داخل البلاد والمقترضة وحماية البيئة.

مما نلاحظه أن أهداف البنك ومهامه نموذجية وملائمة ومثالية نوعاً ما ولكن ما يحدث في الواقع غير ذلك فننوه الدول الخمس الكبرى (الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، اليابان) يؤدي إلى سيطرتهم واختيارهم للمشروعات المنفذة في الدول النامية حيث يتم التركيز على الزراعة، والبنية الأساسية والطاقة ويتم إهمال المشروعات الصناعية التي تعتبر أساس التطور الصناعي والاقتصادي بالإضافة إلى ذلك زيادة القروض المشروطة من قبل البنك الدولي وكذلك من قبل صندوق النقد الدولي بما يخدم ويعمق مفهوم العولمة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الإقليمية

هناك مدخلين أساسيين لتحرير التجارة الدولية على المستوى العالمي، الأول يتضمن المدخل الدولي كل المؤتمرات الدولية في نطاق الاتفاق العام للتعريفات الجمركية والتجارة كما أشرنا إليه من خلال المنظمة العالمية للتجارة، والمدخل الثاني يتضمن المفهوم الإقليمي فهو يهتم بالاتفاقيات بين عدد محدود من الدول التي تهدف إلى إقامة تجارة حرة فيما بينها ولكن مع الاحتفاظ بالحوافز التجارية مع الدول الأخرى.

### أولاً: مفهوم التكتلات الاقتصادية

يشير مفهوم التكتل الاقتصادي إلى مجموعة الترتيبات التي تهدف إلى تعزيز حالة التكامل الاقتصادي بين مجموعة من الدول من خلال تحرير التبادل التجاري وتنسيق السياسات المالية والنقدية وتحقيق نوع من الحماية لمنتجاتها الوطنية تجاه العالم الخارجي، بفرض تعريف موحدة والتفاوض كعضو واحد على الاتفاقيات التجارية العالمية من أجل تخفيض تكلفة التنمية عبر تخفيض تكاليف الاستيراد وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسين المناخ الاستثماري بتوسيع دائرة السوق وتوحيد أو تقارب الرسوم والحوافز الخاصة

1 يوسف المرشدة: العولمة وأثرها على العالم الغربي، مشروع الشرق الأوسط الكبير، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص91.

بالاستثمار وتنسيق السياسات الاقتصادية المختلفة والمساعدة على مواجهة المشكلات والأزمات الاقتصادية.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المقومات يستوجب أن تتوفر قصد بناء كتل اقتصادي ونجاحه تتمثل في العوامل الطبيعية من خلال توفر الموارد الطبيعية المستغلة القابلة للاستغلال لدى أعضاء دول التكتل وتوفر العمالة المؤهلة والبنى التحتية الأساسية من شبكات الطرق ووسائل الاتصال والمواصلات بالإضافة إلى عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- العوامل الاجتماعية والثقافية المشتركة.
- العوامل الجغرافية من خلال ضرورة الترابط والامتداد الجغرافي.
- التجانس السياسي بين الدول الأعضاء.
- التعاون في مستويات التنمية الاقتصادية بين الدول الأعضاء.

### ثانياً: مراحل أو درجات التكامل الاقتصادي

يتخذ التكامل الاقتصادي العديد من الأشكال يمكن التمييز بين خمسة منها تبدأ بأدنى مستويات التكامل وهو إتفاقية التجارة التفضيلية وتنتهي بتكوين الاتحاد الاقتصادي كما سنوضحه فيما يلي:<sup>3</sup>

- **إتفاقية التجارة التفضيلية:** وهي أول صور التكامل الاقتصادي حيث تقوم اثنين أو أكثر من الدول المشتركة في الإتفاق بتخفيض العوائق التجارية فيما بينها بينما تحافظ على مستوى عال من العوائق على السلع المستوردة من الدول الأخرى ويعد نظام الكومنولث التمييزي هو النموذج التاريخي لمثل هذه الإتفاقيات.

- **منطقة التجارة الحرة:** تقوم منطقة التجارة الحرة على أساس إلغاء كل القيود التي تعرقل حركة التجارة فيما بين الدول الأعضاء في المنطقة في حين تحافظ كل دولة على العوائق التجارية التي تفرضها على السلع الواردة من الدول غير الأعضاء وأوضح مثال لهذا النموذج معاهدة أمريكا الشمالية للتجارة الحرة Nafta .

- **الاتحاد الجمركي:** يتشابه الاتحاد الجمركي مع منظمة التجارة الحرة في انعدام وجود تعريف جمركية بين دول أعضاء الاتحاد، إلا أنه الاتحاد الجمركي يلزم أعضائه بوضع تعريف جمركية مشتركة تجاه بقية دول العالم.

1 فلاح خلف الربيعي: التكتلات الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة، موقع الحوار المتمدن www. Alhewar.org بتاريخ 15-12-2015

2 كامل البكري: التكامل الاقتصادي، المكتب الغربي الحديث، مصر، 1994، ص29.

3 محمود يونس: اقتصاديات دولية، الناشر قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص144.

- **السوق المشتركة:** تشتمل السوق المشتركة إلى جانب الخصائص اللازم توافرها في الاتحاد الجمركي على خاصية حرية انتقال عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) بين الدول المشتركة الأعضاء مثل السوق الأوروبية المشتركة.

- **الاتحاد الاقتصادي:** يعد الاتحاد الاقتصادي أكثر مراحل التكامل الاقتصادي تقدماً حيث تتلشى حرية الدول الأعضاء في تبني سياسات اقتصادية كلية مستقلة وبمعنى آخر فإن الاتحاد الاقتصادي لا ينطوي على جميع خصائص السوق المشتركة فحسب بل ينطوي في شكله الأمثل نقل مسؤولية السياسة الاقتصادية من الدول الأعضاء منفردة إلى هيئة فوق قومية تمثل جميع الدول الأعضاء تتولى وضع ترتيبات من شأنها إقامة نظام نقدي ومعرفي واحد وسياسة نقدية ومعرفية موحدة وهيئة حكومية لوضع وتنفيذ السياسة الاقتصادية للاتحاد ككل.

### ثالثاً: تأثير التكتلات الاقتصادية على التجارة الدولية

شهد العقدين الماضيين عودة انتشار التكتلات الإقليمية وأصبحت غالبية الدول تنتمي إلى تكتل أو عدة تكتلات في آن واحد حيث تكون 84 تكتلاً إقليمياً خلال عقد التسعينات في حين لم يتجاوز متوسط التكتلات المقامة خلال كل عشر سنوات خلال الفترة الممتدة من 1989/1949 أكثر من 7 تكتلات<sup>1</sup> غير أن أهم التكتلات الموجودة عبر العالم وتمتلك حصة أكبر من التجارة الدولية نوجزها فيما يلي:

- **الاتحاد الأوروبي:** بدأ الاتحاد الأوروبي كمنطقة تجارة حرة بموجب اتفاقية روما عام 1958 ثم تدرج مستوى الاندماج وتعمق بشكل مستمر إلى أن وصل عدد أعضاء الاتحاد 28 دولة بعد انضمام دول أوروبا الشرقية، 19 دولة منها تتعامل بنفس العملة الأورو فهو يعتبر من أكبر التكتلات الاقتصادية في العالم وأكثرها اكتمالاً من حيث البنى التحتية والهيكل التكاملي فهو يهيمن على أكثر من 33% من التجارة العالمية<sup>2</sup> ويمتلك سوقاً داخلية ضخمة حوالي أكثر من 500 مليون نسمة تتميز بمتوسطات دخل فردي مرتفع نسبياً.

- **التكتل الاقتصادي لأمريكا الشمالية:** أنشئ هذا التكتل نهاية عام 1993 يضم كلا من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا والمكسيك فهي تمثل أكبر منطقة تجارة حرة في العالم تقريباً بحجم اقتصاد يقارب 7 تريليونات دولار عند النشأة وعدد مستهلكين أكثر من 400 مليون

1 - فلاح خلف الربيعي: مرجع سبق ذكره، www. Alhewar.org

2- إحصاءات التجارة الدولية لسنة 2015 من موقع منظمة التجارة العالمية تاريخ الاطلاع 2016/03/16 www.wto.org

نسمة وحجم تجارة دولية تمثل 14% من التجارة العالمية ناهيك عما تتمتع به الولايات المتحدة من إمكانات ومستوى تكنولوجية متطورة وصناعات متقدمة وثروات طبيعية وقدرات مالية هائلة.

- **تجمع بلدان جنوب شرق آسيا ASEAN**: يتكون هذا التكتل من 6 دول وقد أنشئ عام 1967 وكان في البداية إقامة حلف مضاد للشيوعية ثم بعد ذلك أخذت في التعاون الاقتصادي وتزايد دوره باستمرار حتى وصل إلى نسبة 07% من التجارة العالمية.

- **التعاون الاقتصادي لآسيا والباسفيك APEC** أنشئ هذا الاتفاق سنة 1989 بمبادرة من أستراليا وبدعم من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ويهدف إلى تحرير كامل المبادلات والاستثمارات وهو يضم أعضاء من تجمع ASEAN و Nafta فهو يمثل حوالي 40% من سكان العالم وتمثل تجارته 50% من تجارة العالم.<sup>1</sup>

- بالإضافة إلى باقي التكتلات النشطة على المستوى العالمي كمنظمة التجارة الحرة لدول الأمريكيتين AFTA ومنطقة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE ومجلس التعاون الخليجي.... الخ

فتجدر الإشارة إلى أن هذه التكتلات الاقتصادية النشطة بكل صورها تشمل حوالي 75% من دول العالم وحوالي 80% من سكان العالم وتسيطر على حوالي 85% من التجارة الدولية، لأدركنا مدى الآثار التي تحملها هذه التكتلات الاقتصادية على عولمة الاقتصاد وتوجهاته وخاصة إذا علمنا أن اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية تسمحان بقيام مثل هذه التكتلات الإقليمية.

وعليه فالتكتلات الاقتصادية تساهم انفتاح الأسواق وزيادة التجارة العالمية من خلال النقاط التالية:

- تؤدي التكتلات الاقتصادية إلى اتساع نطاق السوق وبالتالي تحقق المرونة في انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة بين دول الأعضاء نتيجة إلغاء الحواجز التجارية وإمكانية تحقيق ووفرات الحجم في الإنتاج والتسويق.

1 - سليمان ناصر: التكتلات الاقتصادية الإقليمية كاستراتيجية لمواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002، ص88.

- تؤدي التكتلات إلى تغير طبيعة المنافسة داخل أسواق الدول الأعضاء وخارج أسواق دول الأعضاء نتيجة الرعاية الممنوحة للمؤسسات داخل التكتل ومعاملة الدول غير الأعضاء ككتلة واحدة من خلال إمكانية الاندماج بين المؤسسات في دول التكتل.

- يسمح التكتل الاقتصادي للدول الأعضاء لاتخاذ قرارات في صالح المؤسسات داخل التكتل ولم يكن من الممكن اتخاذها في حال عدم وجود التكتل وبالتالي يؤثر بشدة على المؤسسات من خارج السوق وتقوية مؤسساته في التجارة الدولية.

### المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات

يمثل ظهور الشركات متعددة الجنسيات الصورة الجديدة لتنظيم النشاط الاقتصادي فهي تمثل التجسيد الفعلي لظاهرة عولمة الاقتصاد فهي تسيطر من خلال نشاطاتها على الحياة الاقتصادية العالمية مختزقة كافة مناطق السيادة الوطنية بسلعها وخدماتها، فهي تمثل اليوم إحدى القوى المحركة والمؤثرة في صنع الأحداث والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في عالمنا المعاصر فأصبحت عبارة عن حكومة كونية من خلال نفوذها وخلق نوع من المزيج بين الوحدات الإنتاجية والمؤسسات المالية والمصرفية على الصعيد العالمي.

### أولاً: ماهية الشركات متعددة الجنسيات

للشركات متعددة الجنسيات عدة تعريفات مختلفة حسب اختلاف تسميتها (شركات متعددة جنسيات، شركات عبر الوطنية، الشركات عبر القومية، الشركات العالمية) المشروع المتعدد الجنسيات، المؤسسة المتعددة الجنسيات.... الخ) وقد أن لجنة العشرين التي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية في تقريرها الخاص بنشاط هذه الشركات على أن يتم استخدام كلمة Transnational بدلا من كلمة Multinational وكلمة Corporation بدلا من كلمة Entreprise والتي أوردت 21 تعريفا خاصا بالشركات المتعددة الجنسيات.<sup>1</sup>

يعرف رايمون فرنون: الشركات المتعددة الجنسيات هي شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في قوميات عديدة وهي المؤسسة التي تجعل كل تجمع يبدو كما لو أنه مدخلا لمصب مشترك من الموارد المالية والبشرية، ويبدو حساسا لعناصر إستراتيجية مشتركة.

ويعرفها ليفنجستون بأنها: الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

1- أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل الطحان: الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص117.

وانتهت اللجنة الحكومية المكلفة بإعداد مسودة ميثاق سلوك الشركات متعددة الجنسيات في إطار منظمة الأمم المتحدة لوضع تعريف مفاده أن هذه الشركات هي:<sup>1</sup>

تلك الشركات التي تشمل على كيانات تعمل في دولتين أو أكثر بصرف النظر عن شكلها القانوني ومجال النشاط الذي تعمل فيه وأن تعمل هذه الكيانات في ظل نظام لاتخاذ قرار يسمح باتخاذ سياسات متجانسة وإستراتيجية مشتركة من خلال مركز أو أكثر من مراكز اتخاذ القرار وأن ترتبط هذه الكيانات فيما بينها عن طريق الملكية أو غيرها من الروابط الأخرى بحيث يمكن لواحدة أو أكثر ممارسة تأثير فعال على أنشطة الكيانات الأخرى، وبصفة خاصة المساهمة في المعرفة والموارد والمسؤوليات مع الآخرين.

### ثانياً: خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

هناك عدة خصائص تتصف بها الشركات متعددة الجنسيات بما يجعلها تختلف بدرجة كبيرة عن الشركات المحلية ومن هذه الخصائص ما يلي:<sup>2</sup>

- **الانتشار الجغرافي في الأسواق الأجنبية:** تعمل الشركات متعددة الجنسيات في عدد كبير من الأسواق والدول الأجنبية مقارنة بالشركات المحلية التي ينحصر نشاطها في سوق محلي قومي واحد فمثلاً يمتد نشاط شركة **Honewell** ليشمل 17 دولة وتحقق شركة **Nestle** أكثر من 92% من مبيعاتها خارج السوق السويسري.

- **ضخامة حجم أعمالها:** تتميز محفظتها بأعلى درجات التنوع وذلك قصد تقليل المخاطر التي تواجهها بحيث إذا حققت خسائر في أحد أو بعض مجالات نشاطها تعوضها أرباح الأنشطة الأخرى، ويشمل هذا التنوع كلا من المنتجات والخدمات والقطاعات والمواقع الجغرافية فمثلاً شركة **جينرال موتورز** تنتج أكثر من 22 منتج كالمسارات والقطارات والسكك الحديدية والثلاجات... الخ ولا يشترط أن يكون هذا التنوع مترابطاً في الإنتاج أو التسويق.

- **التحالفات الإستراتيجية:** غالباً ما تتجه هذه الشركات إلى إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها لتحقيق مزيد من السيطرة على الأسواق العالمية وقد تتخذ هذه التحالفات العديد من الأشكال كالإندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة والسيطرة الكاملة أو الجزئية أو المشاركة في الإدارة.

- **المزايا الاحتكارية:** يترتب على التحالفات الإستراتيجية تحقيق ما يسمى باحتكار القلة حيث تعمل على السيطرة على النصيب الأكبر في مجال صناعاتها واحتكارها للمزايا التكنولوجية

<sup>1</sup> - أحمد عبد العزيز وآخرون: المرجع السابق، ص 118.

<sup>2</sup> - محمد عنتر: إدارة الأعمال الدولية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مصر، 2010، ص 91.

والمهارات والنظم الإدارية الحديثة والكفاءات المتخصصة وينعكس ذلك على تعظيم أرباحها وزيادة نموها ونفوذها.

- **الكفاءات البشرية المتميزة:** تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بقدرتها على استقطاب وتعيين أفضل العقول البشرية من كافة دول العالم حيث لا تهتم بالجنس أو العرق أو الدين في اختيار الموارد البشرية العاملة بها وتركز فقط على انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تحقق لها أعلى المزايا بأقل تكلفة وهذا ما يؤدي إلى تعظيم رأسمالها البشري والفكري والمعرفي.

- **الاستفادة القصوى من المزايا النسبية:** تستفيد هذه الشركات من المزايا النسبية الموجودة في كل دولة تعمل بها فتستعين بالعمالة الرخيصة في الدول النامية لتخفيض التكلفة وتحصل على التمويل اللازم بأقل معدلات الفائدة من الدول التي تمنح مزايا عالية وتخفف أعباءها الضريبية بتمويل الأرباح وتركيزها في الدول التي تمنح مزايا ضريبية وتحصل على الخامات من الدول التي تنتجها بأقل الأسعار، وتستفيد من العقول البشرية في البحث والتطوير والتصميم حيث وجدت لها لذلك فالمنتج الواحد مثلا يشارك فيه أكثر من 10 دول.

### ثالثا: تأثير الشركات متعددة الجنسيات على النظام العالمي الجديد

وتشير التقديرات الحديثة إلى أن عدد الشركات متعددة الجنسيات يناهز (65) ألف شركة ، وقرابة 850 ألف شركة أجنبية منتسبة لها في شتى أرجاء المعمورة . وكانت الدول المتقدمة صناعيا موطننا لنحو 50 ألف شركة أي ما يناهز 77% من إجمالي الشركات متعددة الجنسية في العالم ، أما بقية دول العالم فكانت موطننا لأكثر من 15 ألف شركة تمثل مائتيه 13 % من تلك الشركات وكانت حصة الدول النامية 9246 شركة تركزت حوالي 65% منها في جنوب وشرق وجنوب شرق آسيا ، و28% في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي و5% غرب آسيا ، 2% في أفريقيا .

ويتخذ نحو 90% من أكبر 100 شركة متعددة الجنسية غير مالية في العالم من حيث الأصول الأجنبية مقره في الثالث المهمين على الاقتصاد العالمي (الولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي). ويعمل أكثر من نصف هذه الشركات في مجال المعدات الكهربائية والإلكترونيات والسيارات وصناعة استكشاف النفط وتوزيعه<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول بأن هذه الشركات تجسد بصورة مباشرة أو بأخرى النظام الاقتصادي للدول الأم التابعة لها وتعمل على تجسيده في مختلف المناطق التي تنشط فيه عبر العالم وبالتالي تعمل هذه الشركات على تأكيد وتعميق مفهوم العولمة من كافة المستويات الإنتاجية

<sup>1</sup> - حميد الجميلي: الشركات متعددة الجنسية ودورها في الإنتاج الدولي ، مجلة أخبار النفط والصناعة ، العدد (401) ، فبراير ، ابو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2004 ، ص 27.

والتحويلية والتكنولوجية، كذلك امتلاكها أصول ضخمة واحتياطات تبلغ حوالي ضعفي الاحتياطي الدولي يعد مؤشر قوي على مدى التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي.

وكما أشرنا سابقا بأن الشركات المتعددة الجنسيات تستحوذ في مجموعها على أكثر من 40% من حجم التجارة الدولية، وما تملكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانات وموارد يمكن أن تؤثر في هيكل التجارة العالمية من خلال اكتساب الكثير من المواقع في دول العالم وزيادة حصتها السوقية نظرا لتمييز منتجاتها بالتكلفة والجودة والإنتاجية.

### المبحث الثالث: تدويل أنشطة المؤسسة

يسود العالم الآن كما أشرنا سابقا مفهوم جديد يختص بالعالمية أو لممارسة مختلف أنشطة المؤسسة من منظور عالمي، وهو مفهوم سرعان ما ظهرت تطبيقاته العلمية في كافة فروع الإدارة بل في كافة مناحي الحياة.

فمن الناحية التطبيقية يوجد هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسات والدول لمختلف الاتفاقيات المبرمة في إطار التكتلات الاقتصادية أو المنظمة العالمية للتجارة من أجل جعل السوق العالمي سوفا واحدا، كما ظهرت أشكالاً قانونية جديدة للمؤسسات تزاوّل مختلف مهامها عبر الدول بمفاهيم وطرق جديدة.

### المطلب الأول: دوافع تدويل أنشطة المؤسسة

هناك الكثير من الأسباب و الدوافع التي أدت بالمؤسسة الخروج و العمل في الأسواق الدولية منها:

#### أولاً: العوامل الدافعة:

هناك مجموعة من العوامل التي ساعدت المؤسسة أو قامت بدفعها نحو الخروج من سوقها المحلي وتدويل مختلف أنشطتها نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **احتدام المنافسة على المستوى الدولي:** إذ أنه من المعروف أن المنافسة في عدد كبير من المنتجات أصبحت أشد حدة من ذي قبل، ويرجع ذلك إلى دخول منافسين جدد إلى حلبة المنافسة ممن ينتمون إلى مجموعة الدول الحديثة العهد بالتصنيع فضلا عن نمو ظاهرة تنويع المنتجات وقصر دورة حياتها.

- **ارتفاع نفقات البحوث والتطوير:** وهذا راجع إلى تسارع التغيرات التكنولوجية ورغبة المؤسسات في متابعة هذه التغيرات والحفاظ على المزايا الاحتكارية والسبق التكنولوجي مما

1- عادل المهدي: التسويق الخارجي وتحديات المنافسة الدولية، دار لونش لطباعة و النشر، مصر 1993، ص 47.

أدى إلى زيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير واتجاه الدول أو المؤسسات إلى البحث في صورة أخرى للتعاون في مجال البحوث والتطوير بحيث أصبحت من الأمور العادية أن نجد عددا من المؤسسات الأمريكية والأوروبية واليابانية تشترك معا في برنامج للتطوير وتحديث منتوجا ما.

- **صعوبة ارتياد الأسواق الخارجية:** وهذا نتيجة ارتفاع التكاليف البحوث والتطوير واحتدام المنافسة والمشاكل الناجمة عن التوزيع والنقل والترويج فلجأت المؤسسات إلى أساليب جديدة لتدويل أنشطتها كالاستثمار المشترك والاستثمار المباشر.

- **الحاجة إلى التكامل الأفقي والرأسي للمؤسسات:** بحيث لا توجد أي مؤسسة تستطيع بمفردها إختراق الأسواق الدولية والحفاظ عليها، فنجد مثلا معظم المؤسسات اليابانية تعاونت مع المؤسسات غير اليابانية وتكاملت معها من أجل المصلحة المشتركة بينهما والتعاون هنالك لا يحل محل المنافسة ونظرا لأن أسواق اليوم أصبحت عالمية فإن التخصص وتقسيم العمل على نحو دقيق أصبح أكثر أهمية من ذي قبل نتيجة لتعاظم أهمية تحقيق وفورات الحجم، ومن ثم فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على التعاون بشكل أو بآخر مع غيرها من المؤسسات لتحقيق درجات التكامل الأفقي والرأسي وترشيد تكاليف الإنتاج وقد أدى هذا بطبيعة الحال إلى نمو ظاهرة التمويل.

- **الاستفادة من المواهب البحثية المنتشرة في العالم:** ويعتبر هذا العنصر من أهم العوامل المسؤولة عن نمو ظاهرة التدويل في الفترة الراهنة، إذ أن المواهب البحثية منخفضة التكاليف قد يكون منتشرة في دول أخرى غير الدولة الأم للمؤسسة الدولية ولهذا السبب نجد أن الكثير من المؤسسات قد نقلت نشاط البحوث والتطوير إلى البلدان ذات المهارات البشرية منخفضة التكاليف.

## ثانيا: الأسباب

كما يمكن تصنيف الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى التعامل دوليا إلى أسباب تنشأ من حاجة المنظمة للدفاع عن نفسها (أسباب رد الفعل) وأسباب إيجابية تدعو المؤسسة إلى المبادرة والهجوم واتخاذ خطوات نحو ذلك نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

### - الأسباب الدفاعية:

- المنافسة العالمية: وهذا بسبب اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات أو بالأحرى بين نفس المنتجات كما أشرنا إليه سابقا.

1 - مصطفى كامل، عبد الغني حامد: إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص26.

- القيود والعوائق التجارية: قد تدفع العوائق التجارية التي تضعها الدول مثل التعريفات الجمركية، أنظمة الحصص إلى تفضيل المؤسسات إلى إنشاء المشروعات وتصنيع المنتجات في الدول المضيفة بدلا من التصدير الذي يصبح أقل ملائمة وأكثر تكلفة.

- القيود والعوائق في الدولة الأم: قد تؤدي العوائق والقواعد التي تضعها الدولة الأم وتحد من أعمال المؤسسات الدولية وربحياتها إلى البحث عن أسواق أخرى خارج حدود وطنها الأم وبالتالي تدويل أنشطتها.

- الاستجابة لطلبات العملاء: كثيرا ما تبدأ الأعمال الدولية نتيجة الاستجابة لطلبات العملاء ثم تتطور بعد ذلك إلى مشاريع مشتركة أو تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات لتلبية الطلبات المتزايدة للمستهلكين.

#### - أسباب المبادرة:

تعتبر الرغبة في زيادة القدرة التنافسية السبب الرئيسي في مبادرة المؤسسات إلى تدويل أنشطتها فمن خلال التوجه إلى الأسواق الدولية يتحقق للمؤسسات ما يلي:

- التشغيل الاقتصادي.
- فرص النمو.
- ظهور أسواق جديدة.
- الحصول على الموارد وتقليل التكاليف.
- الحوافز المقدمة من طرف الحكومة لاستقطاب الاستثمارات الخارجية من رؤوس أموال وتكنولوجيا.

وعليه يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تدويل أنشطتها إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### - الأسباب الداخلية: من الأسباب الداخلية لقرار المؤسسة في التدويل ما يلي:

- أسواق خارجية جذابة.
- إدارة واعية بالفرص المتنامية والمتزايدة في الأسواق الدولية.
- أسواق محلية مشبعة.
- إدارة جديدة.
- تطويرات وابتكارات واختراعات داخلية في المؤسسة.

1- غياث الترجمان: التسويق الدولي، الطبعة 2، دار الرضا للنشر، مصر، 2008، ص 95.

## - الأسباب الخارجية:

- عوامل السوق وتتمثل في الطلب الخارجي لمنتجات المؤسسة وتحركات المنافسين.
- إستعلامات عن منتج جديد.
- الخبراء الخارجيين (وكلاء تصدير، غرف التجارة....)
- دعم وتشجيع الحكومات نحو التدويل.

## المطلب الثاني: تعريف التدويل ومداخله

يوجد اليوم الكثير من الخلط بين مفهومي العولمة والتدويل فيرى بعض المؤلفين في كتاباتهم بأن العولمة تعني ممارسة الأعمال دولياً سواء عن طريق التصدير أو الاتفاقيات التعاقدية أو المشروعات المشتركة أو الاستثمار المباشر والبعض الآخر يستخدم مصطلح كوني أو عالمي ليحل محل مصطلح دولي غير أن كلا المصطلحين يتفقان على أن المؤسسة الناشطة في هذا المجال تمارس نشاطها خارج الحدود الوطنية وفيما يلي تعريف لكلا المصطلحين:<sup>1</sup>

تعرف الكونية أو العالمية بأنها مرحلة في تطور إستراتيجية وهيكل وثقافة المؤسسة بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

أما مصطلح الدولية يستخدم فقط للإشارة إلى التوسع الجغرافي في أعمال المؤسسة.

## أولاً: مفهوم التدويل

ظهر مفهوم التدويل (INTERNATIONALISATION) أو تدويل أنشطة المؤسسات في سبعينيات القرن الماضي لأجل دراسة عملية التطور والتوسع الذي تقوم به المؤسسات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي وذلك عن طريق:<sup>2</sup>

- تحقيق التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة سواء بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض تكلفة الإنتاج.

- تعميق أساليب العمل داخل السوق الدولي عن طريق الأشكال المختلفة من التعاملات الدولية (تصدير منظم، استخدام وكلاء أو ممثلين، التصاريح والامتيازات، المشروعات المشتركة).

1 - عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر 1996، ص 217.

2 - براهيم زرزور: دور الشركة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، ملتقى دولي آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006، ص 2.

وعليه تدويل أنشطة المؤسسة هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمر بها المؤسسة في سبيل زيادة درجة الاندماج في الأسواق الدولية بما في ذلك تجديد أسباب وكيفيات وأساليب اختراق الأسواق الدولية وتوحي كلمة دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال عبر الحدود.<sup>1</sup>

وبالتالي فإننا نرى أن مصطلح الدولية يجب أن يستخدم فقط للإشارة إلى التوسع الجغرافي في أعمال المؤسسة أما الكونية أو العولمة فيجب أن يستخدم للإشارة إلى التكامل والتنسيق لإستراتيجية وهيكل وثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية التدويل (مداخل التدويل)

يمكن تحديد العوامل المؤثرة في عملية تدويل أنشطة المؤسسات في عوامل داخلية وخارجية كما يلي:

**العوامل الداخلية:** وهي العوامل المرتبطة بالمؤسسة نفسها ومواردها وقدراتها التنافسية والقدرات والمهارات الإدارية وكذلك الثقافية والقيم السائدة داخلها.

**العوامل الخارجية:** وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة والمرتبطة بالدولة المضيفة أو الدولة الأم، ويمكن تلخيص هذه العوامل الداخلية والخارجية في الجدول التالي:

1 - أحمد عبد الرحمن أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 2، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2008، ص 18.

2 - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 218.

جدول رقم (1- 4) مداخل التدويل

المضمون (الدعامات والركائز)	المدخل
ويعتمد على تحليل نظرية المشروع، دورة حياة المنتج، نظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.	المدخل الاقتصادي
يشير إلى أن دراسة وتحليل الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركات التي يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.	المدخل السلوكي الاجتماعي
ترتبط الاستثمارات الأجنبية واتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الاتصال والنقل والأهداف الإمبريالية والاستراتيجية الخاصة بالأمن والدفاع للدول المتقدمة.	المدخل التاريخي
حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الاتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع إلى اختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر والاحتكارات (الاحتكار المطلق أو احتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع والعوامل والأنشطة التسويقية المختلفة.	مدخل المنظمات الصناعية
حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال وكسب جوهري للاستثمارات الأجنبية وتداول النشاط الاستثماري والتسويقي للشركات المعنية.	مدخل نظرية رأس المال
يرى خبراءه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع أساساً إلى نمو حجم المنظمات وتعدد واتساع أنشطتها.	المدخل الإداري

المصدر: عبد السلام أبو قحف: قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002 ص75.

**المطلب الثالث: مراحل التدويل**

أشارت نظريات التدويل وسلوك التصدير إلى أن قرار البدء أو التوسع بالأعمال الدولية يتم بمراحل تدريجية ومن النادر أن تقوم المؤسسة بالعمل في الأسواق الخارجية قبل البدء بالعمل في السوق المحلي.

ولقد اقترحت عدة نماذج من قبل الباحثين يتم التطرق فيها لمختلف التصنيفات لمراحل التطور الدولي لأنشطة المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- نموذج كوفيزل: اقترح كوفيزل سنة 1984 نموذجا لتصنيف مراحل التطور الدولي

حسب درجة التورط في عمليات التصدير وقد ميز بين ثلاثة مراحل هي:

- **المرحلة التجريبية:** تعتبر هذه المرحلة الأولى من مراحل التدويل لأنشطة المؤسسة على المستوى الدولي والتي تعد التزاما بسيطا نحو الأسواق الخارجية وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية كما أنها تمارس سياسات التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث البعد النفسي، كما أنها على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية وإدارية لأنشطة التصدير.

- **المرحلة النشيطة:** وتحدث حينما يرغب المدراء في البناء والتمكن من الأسواق الخارجية وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية وتنفيذ نشاطات التصدير على أسس منتظمة أكثر.

- **المرحلة الملتزمة:** وهي المرحلة الأخيرة والأكثر تورطا في العمل في الأسواق الخارجية وتحدث حينما تبحث الشركة عن نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير بل أيضا من خلال طرق عمليات خارجية كالاستثمار في المبيعات وفتح فروع إنتاجية في الخارج وهذه تشتمل على وضع وتحقيق أهداف طويلة الأجل.

### 1- نموذج بيلكي وتيسار: اقترح هذا النموذج بعد دراسة لأكثر من 400 مؤسسة

صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة في اليوم. ألتحق من فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي بالاعتماد على معيار مركب اشتمل على طول الخبرة الزمنية للتصدير نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية، عدد الدول المصدرة لها... الخ. وعليه تم اقتراح المراحل التالية:<sup>2</sup>

- **المرحلة الأولى:** عدم اهتمام الإدارة بالتصدير وحتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.

- **المرحلة الثانية:** تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية، ولكن لا تبذل أي جهود للكشف عن جدوى التصدير.

- **المرحلة الثالثة:** تبدأ الإدارة بالبحث وبذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.

1 هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص62.

2 نفس المرجع، ص63

- المرحلة الرابعة: تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية ولبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.

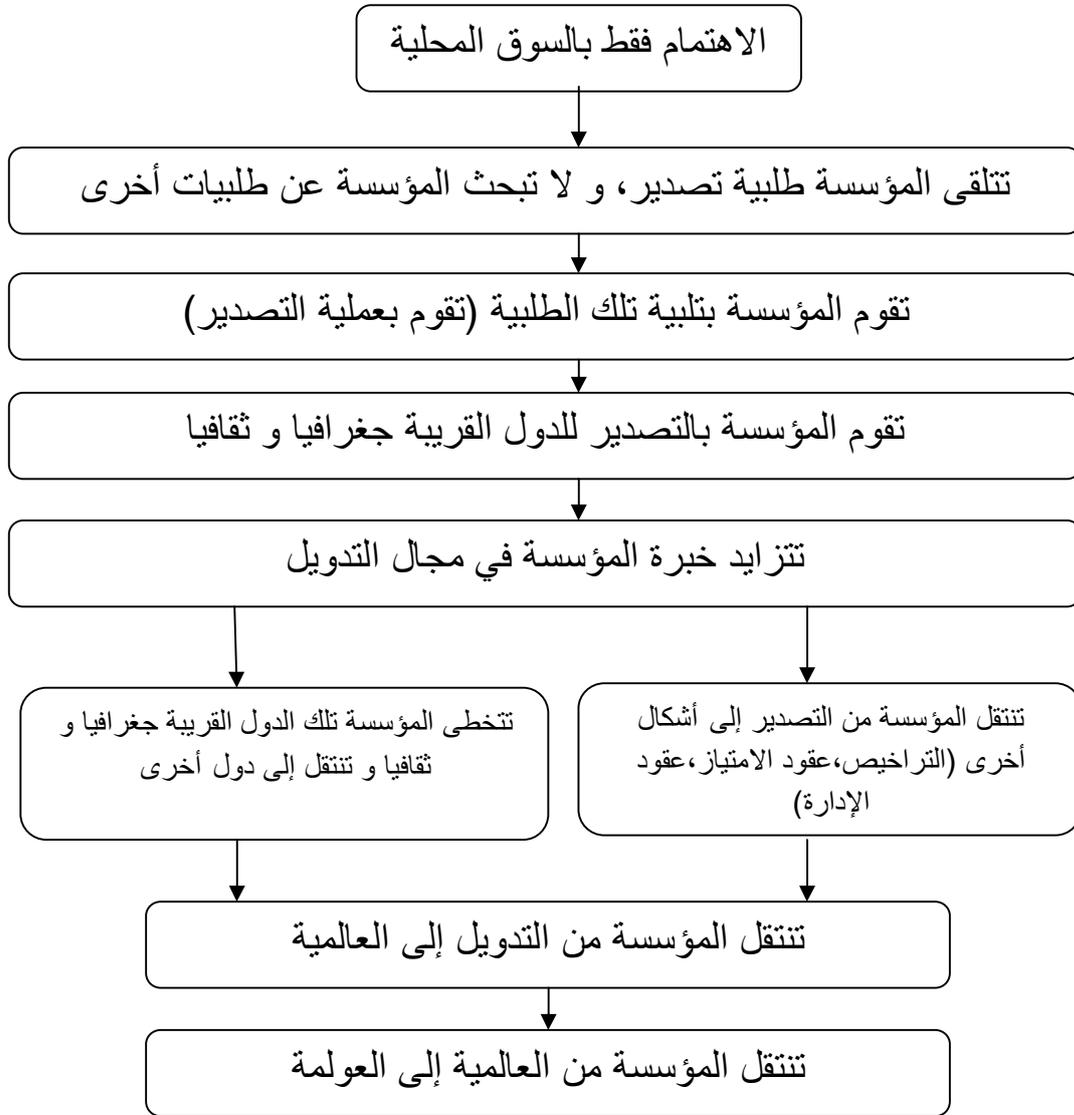
- المرحلة الخامسة: تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.

- المرحلة السادسة: تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل عادة تمر بمراحل متوالية يمكن تلخيصها في الشكل

التالي:

شكل رقم (1-1) مراحل التدويل



Source : Corinne Pasco – Berho , Marketing International , 4ème éd, Dunod, Paris, France 2002, P33.

## خلاصة:

من خلال العرض السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- 1- التحولات و المتغيرات الراهنة تتمثل إجمالاً في العولمة بمختلف أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و التكنولوجية و ... الخ، فالعولمة أصبحت حقيقة لا مفر منها و واقعا معاشا يستوجب على الدول و المؤسسات التأقلم و التعايش مع مختلف متغيراتها و الاستفادة من الفرص المتاحة فيها.
- 2- العولمة الاقتصادية أهم هذه التحولات لما لها أثر كبير في تغيير أنظمة الدول و توجهاتها الاقتصادية فهي تركز على نظام اقتصادي رأسمالي عالمي جديد سمته اقتصاد السوق تنزعه الدول الرأسمالية الكبرى تدعمها في ذلك مختلف المؤسسات و الهيئات العالمية الكبرى و المسماة بالثالوث الاقتصادي العالمي (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي و منظمة التجارة العالمية) التي من أهم مهامها تشريع و سن القوانين العالمية المنظمة للاقتصاد و التجارة بين الدول و السهر على تطبيقها.
- 3- التكتلات الاقتصادية تعتبر المرحلة الأولى للدول أو الاقتصاديات للاندماج في الاقتصاد العالمي، فهي المرحلة التي بواسطتها تستطيع المؤسسات التي تنتمي لدول التكتل تحضير نفسها و التأقلم مع فلسفة انفتاح الأسواق و سياسة توحيد السياسات المالية و التجارية و النقدية و سهولة الدخول إلي الأسواق الدولية و قدرتها على مواجهة حدة المنافسة العالمية.
- 4- تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات بالإضافة لكونها عامل مهم في انتشار ظاهرة العولمة الاقتصادية فهي تجسيد فعلي لاندماج الأنشطة في مختلف الأسواق و تشابكها علي المستوى العالمي من خلال عمليات المزج و الدمج بين الوحدات الإنتاجية و التسويقية و المالية و المصرفية علي الصعيد العالمي.
- 5- تدويل أنشطة المؤسسة أصبح ضرورة ملحة و مآلاً منطقياً للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات و المتغيرات الاقتصادية الراهنة، فظاهرة التدويل تمثل للمؤسسات فرصاً أفضل للتوسع و التوغل في الأسواق الدولية قصد خدمة مصالحها الاقتصادية من جهة و مواجهة حدة المنافسة من جهة أخرى.

### تمهيد:

التطورات و التحولات الاقتصادية المشار إليها في الفصل الأول و المتمثلة عموما في عولمة الاقتصاد و انفتاحه على جميع دول العالم و سهولة انسياب و انتقال السلع و الخدمات و العمالة و رؤوس الأموال ... و غيرها بين الدول بدون قيود جمركية و غير جمركية و وجود هيئات و مؤسسات عالمية ذات نفوذ و قوة و سلطة اقتصادية و سياسية تصهر و توطن هذه الفلسفة و التوجه جعلت الدول و بالأحرى المؤسسات حتى و إن لم تكن لديها الرغبة أو النية في تدويل أنشطتها و الخروج إلى الأسواق العالمية جعلها تفكر و تعمل بجدية لأقلمة منظومتها الإدارية و التسييرية و مختلف استراتيجياتها بما يتوافق مع هذه التحولات و التطورات الاقتصادية العالمية الحديثة ، ولعلى تبني مفهوم التسويق الدولي حسب نظرنا في المؤسسة من بين الأساليب الحديثة في تسيير و إدارة المؤسسة و جعلها مواكبة لمختلف هذه التحولات.

فالتسويق الدولي يعتبر نشاطا اقتصاديا عالميا فهو يعنى بفهم مختلف الفرص التجارية واستيعابها لضمان النجاح و مواجهة مختلف التحديات و المنافسة الدولية، و يشير كذلك إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية مثله مثل التسويق المحلي و يهدف كذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة من ربح و تطور و نموها في السوق، فهو يعنى جيدا بفهم مختلف تطورات البيئة التسويقية و تعقيداتها من خلال إلمامه بجميع الجوانب الاقتصادية و تطوراتها و كذلك متابعة أهم التغيرات السياسية و القانونية للبلدان المستهدفة والقوانين الدولية عموما و يراعي ويأخذ بالحسبان مجمل الاختلافات والفروقات الثقافية والاجتماعية الموجودة بين الدول.

فالمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية و تتبنى مفهوم التسويق الدولي لها خصائص ومميزات تجعلها قادرة علي فهم و التأقلم مع هذه التحولات و التطورات الاقتصادية، هذا ما سنحاول التطرق إليه بشكل من التفصيل في هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- أولا: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي
- ثانيا: خصوصية بيئة التسويق الدولي
- ثالثا: إدارة المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية

### المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

يحضى التسويق الدولي في الوقت الراهن باهتمام كبير من طرف المؤسسات نظرا للدور البارز الذي يلعبه في نجاح أو فشل مختلف مشروعاتها، فهو يشير إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية مثله مثل التسويق المحلي، كما يعني القدرة علي فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية و استيعابها لضمان النجاح ومواجهة مختلف الظروف و المتغيرات التي أشرنا لها في الفصل الأول .

### المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي و أهدافه

قدم الكتاب و الباحثين في مجال التسويق الدولي تعاريف و مفاهيم مختلفة و أحيانا تكون متباينة و لكن كلها تبقى على مبادئ التسويق المحلي مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية و اختلاف البيئات التسويقية نتيجة ممارسة النشاط التسويقي في أكثر من حدود جغرافية واحدة .

### أولا: تعريف التسويق الدولي.

1-تعريف (terpstrat 1978) للتسويق الدولي بأنه "تنفيذ على الأقل مهمة واحدة من مهام التسويق خارج الحدود الوطنية".<sup>1</sup>

يلاحظ من هذا التعريف بوجود تشابها كبيرا بين تعريف التسويق الدولي وتعريف التسويق المحلي فالفارق الوحيد حسب terpstrat هو أن الأنشطة في التسويق الدولي تمارس في أكثر من دولة واحدة.

2- في سنة 1985 تم تعريف التسويق الدولي من قبل جمعية التسويق الأمريكية على أنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد".<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف أوسع من السابق بتوضيحه لمختلف أنشطة التسويق الدولية، وبين ذلك بأن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط وإنما على المؤسسة والفرد معاً.

3- يرى **Allain Ollivier** بأن التسويق الدولي "هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائن مهمين والمحافظة عليهم وذلك من خلال التصنت المستمر للأسواق"<sup>3</sup> ويتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية:<sup>4</sup>

- المعرفة الجيدة بالأسواق بالملاحظة والتحليل ل: الطلب، المنافسة، الوسطاء (التوزيع)، المحيط القانوني، التقني، الاجتماعي والثقافي.

1- CHARLES CROUE :marketing international- 5<sup>ème</sup>éd - De Boeck- PARIS- FRANCE 2006 - P30.

2 - فهد سليم الخطيب: مبادئ التسويق، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن 2000، ص 194.

3-Alain OLLivier et les autres : Le Marketing international – que sais je ? -1<sup>ème</sup> Ed -presse universitaire de France – PARIS- FRANCE 1990- P 04.

4-Ibid - P 05.

- تعريف أو تحديد الغرض التجاري كعمل مستهدف ومختار والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.

- التسويق الجيد للمنتجات والخدمات بالاعتماد على سياسة فعالة للاتصال والتوزيع، فهذه الخطوات تعتبر قاعدة أساسية للمؤسسات الراغبة في النشاط على مستوى الأسواق الدولية.

4- كما عرف أبو قحف عبد السلام التسويق الدولي "بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية".<sup>1</sup>

5- أما التعريف الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى الطلبة والأساتذة والمختصين فهو للأستاذ فيليب كوتلر Philippe Kotler حيث يرى بأن: "التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته".<sup>2</sup>

و بالتالي يتضح مما ورد في التعاريف السابقة على أن فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالتها التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.

وتأسيساً على ما سبق يمكن اقتراح تعريف للتسويق الدولي على أنه: "ممارسة على الأقل نشاط من أنشطة التسويق للمؤسسة خارج الحدود الوطنية قصد تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر 2002، ص 20.  
<sup>2</sup> - قحطان العبدلي، بشير العلاق: التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999، ص 322.

ثانياً: أهداف التسويق الدولي.

يمكن تلخيص أهداف التسويق الدولي طبقاً لتربسترا و سراتي Terpstrat et Sarathy كالآتي:<sup>1</sup>

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي من خلال بحوث التسويق الدولي.
- إشباع حاجات المستهلك الدولي عن طريق موائمة أو أقلمة السلع والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي حسب خصوصية الدول والمناطق المختلفة
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً بواسطة تقييم ورصد ومتابعة أفعال المنافسين والاستجابة السريعة للتطور.
- تنسيق عناصر النشاط التسويقي، ويتسنى ذلك من خلال تحديد ما هي القرارات التي يجب اتخاذها بشكل مركزي أم لا وهل ستكون نمطية أم حسب خصوصية كل بلد.
- فهم وإدراك القيود البيئية حتى يستطيع مدير التسويق الدولي تحقيق الأقلمة المناسبة مع الاختلافات الموجودة بين الدول في كل من الجوانب السياسية، الاقتصادية والثقافية.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي و أبعاده.

تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية التسويقية في نفس الوقت.

أولاً: أهمية التسويق الدولي

تتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية.<sup>2</sup>

**1- الاستفادة من التصدير:** يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدولة لاستيراد المنتجات التي لا تنتجها محلياً، كذلك يلعب التصدير دوراً مهماً في تنمية الصناعات التصديرية، وفتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.

**2- الاستفادة من الاستيراد:** لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج

<sup>1</sup> - فحطان العبدلي، بشير العلاق: المرجع السابق، ص14.

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي نظم التصدير و الاستيراد، ط 10 مكتبة عين شمس، مصر 2003، ص 22.

مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.<sup>1</sup>

3- استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية: حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى لا تفعل ذلك إلا تقديراً لمصلحتها في المقام الأول، ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعني حتمية إهدار مصلحة الطرف الآخر، بمعنى يمكن للدول النامية أن تستفيد اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي، أي إذا كانت هذه المؤسسات تحقق لنفسها فائدة من عملياتها فهي قادرة أيضاً على إسداء الفائدة للدول التي تمارس فيها عملياتها.

كما يمكن النظر إلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على المؤسسة والتي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التسويق الدولي يدفع بالمؤسسات التي تريد اختراق الأسواق الدولية إلى مراعاة المزايا التنافسية و من بينها تكثيف نشاطات البحوث و التطوير من أجل إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها.
- يفرض على المؤسسة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على مواقعها في الأسواق الدولية التي اخترقتها من قبل و من ثم المحافظة على المكتسبات فيها، كما أنه يساعد على اكتشاف أسواق جديدة و من ثم استهدافها و أيضاً جمع المعلومات حول رغبات الأفراد و ميولاتهم و أذواقهم و مضمون البيئة ككل.
- يسمح التسويق الدولي بتعزيز مستوى التوظيف و ذلك من خلال خلق مناصب شغل في صيغة إطارات متخصصة في تقنيات التسويق الدولي بغية تغطية احتياجات المؤسسة في إطار ممارسة أنشطتها الدولية و تحسين أداءها، و كذلك توظيف إطارات متخصصة في التكوين و التدريب و الرسكلة فيما يخص كل تقنيات التسويق الدولي (بحوث التسويق الدولي، الإعلان، دراسة الأسواق ... الخ)

### ثانياً : أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والإستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي: المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> - فارس فضيل: التسويق الدولي، دار الاخوة الموساك، الجزائر 2010، ص 29.

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم عبيدات : مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 392.

1- في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك.

2- عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة ولا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محلياً تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر.

3- مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.

4- ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها.

5- بعد ذلك تلجأ المؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.

6- في هذه المرحلة لا تنظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتتنظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.

كما يمكن كذلك إضافة والتمييز بين ثلاثة مقاربات أخرى توضح لنا أبعاد التسويق الدولي حسب درجة تورط المؤسسة في الأسواق الدولية وهي:<sup>1</sup>

1- **تسويق التصدير:** هذه المقاربة خاصة بالمؤسسات التي ترغب في توسيع نشاطاتها في الأسواق الدولية عن طريق تكييف سياساتها التجارية المحلية وفق متغيرات و شروط السوق الأجنبية المستهدفة أي حسب ظروف البيئة المتغيرة و يقصد بها ( سلوك المستهلك، المنافسة المحلية، قنوات التوزيع، التعريفات الجمركية.. ) وهو ما يسمى بأثر الانعكاس و هو الأثر الناجم عند محاولة تكييف و تحويل سياسة تجارية محلية إلى الخارج و ما ينتج عنها من إختلالات وتشوهات في نقاط القوة و الضعف لتركيبية المزيج التسويقي.

2 - **تسويق متعدد المحليات:** تلتزم المؤسسة في هذه الحالة بالتواجد في كل سوق أجنبي بسياسة تجارية مختلفة ، فهذا الحضور من طرف المؤسسة في الكثير من الأسواق الأجنبية يستوجب عليها تنسيق وعقلنه مختلف سياساتها التجارية وفق إستراتيجية التوحيد المكيف أي وضعية وسط بين التكييف الدوري و التوحيد الكلي.

<sup>1</sup>-PASCO BERHO : marketing international, 4<sup>eme</sup> edition, dunod, Paris, France 2002, PP 52,53.

- 3- التسويق العالمي: تدخل المؤسسة إلى السوق العالمي في هذه الحالة من خلال إستراتيجية التوحيد أو التنميط لسياستها التجارية في مختلف أسواقها التصديرية و تستند هذه النظرية الي خمسة شروط أساسية هي:<sup>1</sup>
- تجانس نسبي للطلب أمام المنتجات و الخدمات المعروضة.
  - الحيازة علي صورة علامة قوية.
  - أن تكون المؤسسة في موقع قوة أمام الموزعين و المستهلكين.
  - علي المؤسسة البحث عن أقسام متجانسة عبر الحدود و اقتراح أحسن علاقة (جودة/سعر) للمنتجات الموحدة.
  - حجم القسم السوقي لا بد أن يكون كافيا لتبرير سياسة التوحيد.

### المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي و مداخله

للتسويق الدولي مجموعة من المبادئ يهدف من خلالها إلي تحقيق التوازن الجزئي بالنسبة للمؤسسة و كذلك يساهم في التوازنات الكلية للاقتصاد من توازن لميزان المدفوعات و توفير العملة الصعبة و غيرها، يتأتى له ذلك بواسطة المداخل الرئيسية التي يبنى عليها التسويق الدولي و المتمثلة في التجارة الدولية، التمويل الدولي و كذلك التسويق.

### أولاً: مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

**1- مبدأ التخصص و تقسيم العمل و التكاليف المقارنة:** بموجب هذا المبدأ تتخصص الدولة في إنتاج السلع التي تكلف إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها، بينما تستورد السلع الأخرى من الدول الأجنبية و التي تكون تكلف إنتاجها محلياً أكبر من تكلفة استيرادها أو غير قادرة تماماً على إنتاجها<sup>2</sup>

**أما التكاليف المقارنة** فلا يقصد بها أن تنتج المؤسسة أو الدولة كل السلع التي تكلف إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها، وإنما تنتج التي تكون ميزتها التنافسية فيها أكبر

**2- مبادئ فوائض الإنتاج:** غالباً لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في

<sup>1</sup> - فرحات غول: التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008، ص26.  
<sup>2</sup> - فضيل فارس: مرجع سبق ذكره، ص24.

الحصول على العملات الصعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.<sup>1</sup>

**3-مبدأ توازن ميزان المدفوعات :** الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء أكان ذلك صادرات أو واردات أو قروض أو عملات أجنبية... الخ، وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلًا والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج،<sup>2</sup> وهذا ما يتيح التسويق الدولي للدولة من خلال الاستفادة من مزايا التصدير و الحصول على النقد الأجنبي الذي يساهم في تمويل الاستيراد و سد العجز في ميزان المدفوعات.

**4-مبدأ القوة الشرائية للدولة المستوردة:** إن توافر العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول، فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدره كل دولة على شراء البضائع من الخارج،<sup>3</sup> ويقصد بالقوة الشرائية قدرة الدولة المستوردة على الدفع بالعملة المحلية و سعر تحويل هذه العملة لعملات أجنبية أخرى.

**5-مبدأ توازن عناصر المزيج التسويقي الدولي:** لا يعتبر المزيج التسويقي ( المنتج، السعر التوزيع، الترويج) متوازنا عندما يركز الاهتمام الأساسي للمؤسسة على عنصر واحد كالمنتج مثلا أو السعر و إهمال العناصر الأخرى و بذلك يجب أن تؤمن المؤسسة بأن القيام بأنشطة التسويق الدولي سوف يتم من خلال مجموعة من الأدوات التسويقية بشكل منسجم و متناسق ومتوازن بغية الاستجابة لمتطلبات الأسواق الدولية المستهدفة، كما يجب أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية و من ثم ملائمتها لأذواق المستهلكين الأجانب و قدرتهم على شراء السلع أو اقتناء الخدمات و كذلك تكون له قدرة تنافسية لمواجهة المزيج التسويقي للمنافسين.<sup>4</sup>

**6- مبدأ الميزة التنافسية للمنتج:** تنشأ الميزة التنافسية حسب PORTER بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إجراء عملية إبداع بمفهومه الواسع.

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 396.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 397

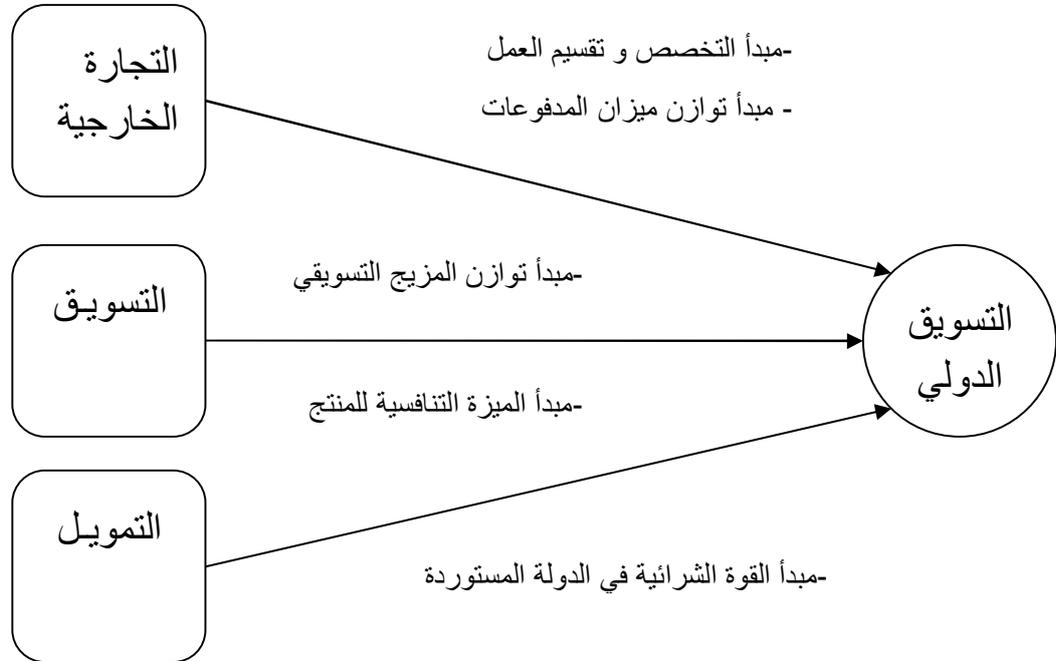
<sup>4</sup> - فضيل فارس: مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

و عليه من خلال هذا المبدأ لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها أقل من تكلفة استيرادها فحسب بل يمتد الأمر إلى أبعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة نسبية في مواجهة المنافسة في الأسواق الخارجية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مداخل التسويق الدولي

من خلال المبادئ السابقة الذكر نلاحظ بأن التسويق الدولي يستمد أركانه من ثلاثة مداخل رئيسية للمعرفة تتمثل في كل من التجارة الخارجية، التسويق و التمويل الدولي و الشكل الموالي يوضح العلاقة الموجودة بين مداخل الثلاثة و التسويق الدولي من خلال مبادئ التسويق الدولي:

شكل رقم (2-1) مداخل التسويق الدولي



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مجهول دار، بلد و سنة النشر، ص28.

### **1- مدخل التجارة الخارجية: إن علم التسويق الدولي استمد مبدأى التخصص و تقسيم**

العمل و توازن ميزان المدفوعات من نشاط التجارة الخارجية، فمبدأ التخصص و تقسيم العمل هو أساس قيام التجارة الدولية بين دول العالم بينما يكون التوازن في ميزان المدفوعات أحد المعايير التي تحكم حركة التجارة الدولية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فضيل فارس: مرجع سبق ذكره ص28.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره، ص27.

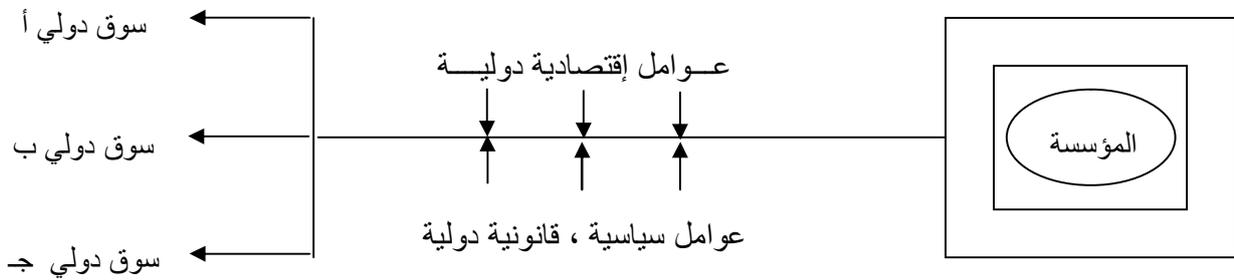
**2- مدخل التسويق:** كذلك يستمد التسويق الدولي مبدأي الميزة التنافسية و توازن المزيج التسويقي من الفلسفة العامة لعلم التسويق، فالمحصلة العامة لهذين المبدأين هي تصميم مزيج تسويقي متوازنا و فعالا للمنتج الذي استقرت المؤسسة على إنتاجه بهدف تصديره للأسواق الخارجية.

**3- مدخل التمويل الدولي:** يتكامل التمويل الدولي مع التسويق الدولي في عدة نواحي فهو يقدم المعايير التي تستخدم في تقييم بدائل استراتيجية الدخول للأسواق الخارجية وهل يتم ذلك شكل صفقة تصديرية أو استثمار أو منح تراخيص... الخ

### المبحث الثاني: بيئة التسويق الدولي

قبل أن تقرر أي مؤسسة بيع منتجاتها في السوق الخارجي يجب أن يكون لديها فهما واضحا عن بيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي طرأت عليها فجاذبية أي دولة كسوق للمنتجات المؤسسة يعتمد على النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية ونظم الأعمال السائدة في السوق.

شكل رقم (2-2) البيئة الدولية للتسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص26.

### المطلب الأول: البيئة الاقتصادية

إن إمكانية دخول الأسواق الدولية يتطلب رجل التسويق الدولي فهم ودراية مستفيضة لاقتصاديات كل دول على حدى فمن وجهة النظر الاقتصادية توجد مجموعة من المؤشرات تعكس مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدف نذكر منها:

#### أولاً: حجم السوق:

يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسة عند محاولة دولها لأي سوق سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لأن حجم السوق يمثل بصورة كبيرة حجم المبيعات المحتمل في هذه

الأسواق وذلك بمعرفة كيفية خدمتها بكفاءة وفعالية كبيرتين وكذا تمكين المؤسسة من التوزيع السليم للجهود التسويقية، وأهم المؤشرات المحددة لحجم المؤسسة هي السكان والدخل.

**1- السكان:** ويركز السوق الدولي عند دراسته للسكان على ما يلي:

**أ- عدد السكان:** فزيادة السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات كما أن النقص في العدد الكلي للسكان قد يؤثر على الطلب أيضا بالانخفاض، كذلك فإن التحسن الذي المنظومة الصحية للدول يؤثر على صحة الأفراد ومن ثم زيادة متوسط العمر للسكان وهو ما يزيد من عدد السكان وعليه زيادة عدد المستهلكين في أسواق الدول المستهدفة.<sup>1</sup>

**ب- معدل نمو السكان:** لا يؤثر النمو السكاني على حجم السكان مستقبلا فقط، ولكنه يؤثر على تركيبة السكان الحالية، حيث المعدل العالي للنمو السكاني يعني وجود نسبة كبيرة من الفئات السكانية الدنيا أي عدد كبير من الأطفال والمراهقين وعليه زيادة الطلب على المنتجات التي تستخدمها تلك الفئات من ألعاب وحليب وحفاظات والكتب المدرسية ومختلف مستلزماتهم وعادة تكون البلدان النامية ذات معدل نمو سكاني مرتفع من الدول المتقدمة وأخذها كمؤشر لاستهداف السوق على المستوى الدولي.<sup>2</sup>

**ج- توزيع السكان:** من وجهة النظر التسويقية يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة والفاعلة في عملية تصنيف السكان في الأسواق الدولية بشكل يتناسب والتقسيمات السوقية المختلفة، فالتقسيم السوقي قد يكون حسب الأعمار والجنس والوظيفة والثقافة إلى غير ذلك من التقسيمات الأخرى، فهذه التقسيمات من شأنها أن تسهل عملية التدفق للمنتجات وإنسيابها في الأسواق الدولية كالحالة المماثلة لها في الأسواق المحلية، فدراسة الأعمار مثلا يعكس طبيعة الأفراد وتركيبه المجتمع ويوضح بشكل أكبر الفئات المستهدفة والتي لها الأثر الكبير في حجم السوق.<sup>3</sup>

**2- الدخل:** يعتبر الدخل مقياسا رئيسيا لمعرفة نوع السلع والخدمات المستهلكة في الدول المستهدفة ومؤشر رئيسي للدلالة على جاذبية السوق من عدمه، فالحجم السكاني لوحده لا يكفي لمعرفة حجم ونوعية السلع المطلوبة في تلك الأسواق فنجد 80% من سكان العالم ونقصد بها الدول النامية تحوز على 20% فقط من الدخل القومي، بينما 20% من سكان العالم يحوزون على 80% من الدخل، وعلى هذا الأساس يمكن دراسة مؤشر الدخل من خلال المحاور التالية:

**أ- توزيع الدخل:** بالإضافة إلى معرفة كيفية توزيع الدخل على مستوى سكان العالم يتوجب معرفة التوزيع الحقيقي للدخل حتى داخل البلد الواحد أو السوق المستهدف فهل تمتاز دخول الأفراد بشكل عام بكونها عالية، متوسطة، أو منخفضة، فعلى المستوى الدولي أن يضع معيار

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص10.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الرحمن مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>3</sup> - أبي سعيد الديوجي وتيسير العجامة: التسويق الدولي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص39.

مستوى الدخل أو تقسيم الدخل إلى العديد من الفئات التسويقية لأن ذلك سيعكس تماما نوعية الطلب على السلع والخدمات التي تشعر من خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

**ب- متوسط الدخل:** يعتبر من أهم المعايير التي يهتم بها رجال التسويق على المستوى الدولي نظرا لعلاقته المباشرة بمقدار ما سينفقه المستهلك من دخله على المنتجات المتوفرة في السوق فهو يساهم في معرفة حجم ونوعية السوق، وطبعا فإن دخل الفرد يتباين من بلد لآخر حيث أن الدول الأوروبية والمتقدمة عموما والنفطية تتمثل بارتفاع متوسط دخل الفرد عكس معظم دول شرق آسيا والإفريقية وهو ما ينعكس على الطلب بالسلب أو بالإيجاب.<sup>2</sup>

**ج- مجموع الدخل القومي:** ويعرف الدخل القومي بأنه مجموع السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة واحدة) ويعتبر مؤشر أحسن من متوسط الدخل الفردي لأنه يسمح للمؤسسة من تبيين طبيعة وحجم السلع والخدمات المنتجة فعلا والتي تأتي من خلال الصناعة والزراعة والأنشطة القائمة في البلد الواحد، كما يجب مقارنة ذلك مع حجم السكان وطبيعة السلع التي تتعامل بها المؤسسة هل هي مرتفعة السعر أم أنها منخفضة السعر وأساسية للمستهلك.<sup>3</sup>

### ثانيا: طبيعة السوق:

بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الدولية والتي من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي للتسويق الدولي وتشمل هذه الخصائص كلا من:<sup>4</sup>

- البيئة الطبيعية.
- طبيعة النشاط الاقتصادي.
- البنية الأساسية.
- درجة التمّدن.

**1- البيئة الطبيعية:** وتشمل البيئة الطبيعية على كل من الموارد الطبيعية للدولة المستهدفة والطبوغرافيا الخاصة بها والمناخ السائد فيها كذلك:

**أ- الموارد الطبيعية:** وتتمثل في مختلف المصادر والثروات الطبيعية الموجودة فيها كالثروة البترولية ومصادر المياه والمعادن بمختلف أنواعها والخشب وغيرها من المصادر الحيوية الأخرى لذلك يستوجب على مجال التسويق الدولي معرفة الجغرافيا الاقتصادية للمنطقة المراد استهدافها حتى يحسن اختيار كيفية الدخول لها وتلبية مختلف .....السوق الموجودة فيها.

<sup>1</sup> - أبي سعيد الديوجي وتبشير العجامة: مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup> - فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 58.

<sup>4</sup> - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 146.

**ب- طبوغرافيا المنطقة:** ويقصد بها مختلف الخصائص المميزة للسطح في المستهدفة من أنهار وغابات وصحاري وجبال ومختلف تضاريس المنطقة حتى يستطيع رجال التسويق التحكم والسيطرة على مختلف المشاكل المتعلقة بها كمشكلات التوزيع المادي للسلع مثلا.

**ج- المناخ:** لا يشمل المناخ درجة الحرارة فقط، وإنما يشمل أيضا الرياح والأمطار والثلوج والجفاف والرطوبة وغيرها، ويتطلب الأمر في بعض الأحيان إدخال بعض التعديلات على المنتج وتغليفه وطرق توزيعه حسب خصوصية مناخ كل منطقة.

**2- طبيعة النشاط الاقتصادي:** أو ما يعرف بتطور التركيبة الاقتصادية للدولة، فالعالم تسوده اقتصاديات متنوعة ومتباينة وذلك تبعاً لتباين درجات اهتمام الدول بالهياكل الصناعية التي تميزها وما تتمتع به من إمكانات مختلفة ويمكن التمييز بين أربعة هياكل صناعية نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- اقتصاديات حد الكفاف:** ضمن هذه الاقتصاديات نجد معظم الأفراد يعتمدون على الزراعة الأولية ويشكلون فرص سوق ضئيلة، ويستهلكون جزءاً من المخرجات ويقومون بالمقايضة بالجزء المتبقي ولا يولون أية أهمية للتصدير.

**ب- الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام:** تعتمد هذه الاقتصاديات على تصدير المواد الخام التي تكون متوفرة في تلك البلدان وتتميز بزيادة مواردها الطبيعية مما يفتح مجالات واسعة للاستثمارات الأجنبية والتواجد المكثف للمؤسسات ومن أمثلة بلدان هذه الاقتصاديات نجد الشيلي بالنسبة للنحاس والقصدير والمملكة العربية السعودية بالنسبة للبتروول.

**ج- الاقتصاديات السائرة في طريق النمو:** تشهد اقتصاديات هذه البلدان تطور مستمر في الصناعات وارتفاع نسبة الناتج الوطني الخام، بحيث تقدر ب(10-20%) من اقتصاديات البلد واعتمادها على تحويل المواد الأولية للبلد إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة، كما تتوجه نحو استيراد الكثير من المواد الخام المطلوبة في التصنيع المتزايد في البلد، كما تتميز بتواجد قليل للمؤسسات والاستثمارات الأجنبية ومن أمثلة هذه البلدان نجد كلاً من مصر، الهند، البرازيل وباكستان.

**د- الاقتصاديات المصنعة:** تعتبر هذه البلدان مصدرة للعديد من البضائع المصنعة للأسواق الدولية واعتمادها على الصناعات الثقيلة والعالية والتكنولوجية ومن أمثلة هذه الدول: الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كندا، والدول الأوروبية المتقدمة.

**3- البنية الأساسية ودرجة التمدن:** تشمل البنية الأساسية أو التحتية للبلد كل التسهيلات والخدمات المرتبطة بشبكة الطرق والمواصلات ووسائل الطاقة ووسائل الاتصال والنقل الأخرى، وكلما توفرت هذه الخدمات كانت مهمة السوق الدولي أسهل في أداء نشاطات التسويق والإنتاج في

<sup>1</sup> - René Y Darmon et autres, le Marketing Fondement & Application, 5<sup>ème</sup> éd, MC,Grew, Paris,FRANCE 1996, P553.

السوق المستهدف وفي حالة عدم مناسبة هذه الخدمات فإنه يجب على المؤسسة الدولية إما تعديل نشاطها أو تجنب الدخول إلى السوق كلية.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أنه توجد مستويات متعددة من البنية الأساسية ترتبط ارتباطاً كبيراً بدرجة التطور الاقتصادي في الدولة وكلما زادت درجة تقدم الدولة كلما تحسن مستوى البنية الأساسية بها.

كما تعتبر درجة التمدن أحد أهم الخصائص عند دراسة اقتصاد أي دولة حيث توجد اختلافات ثقافية واقتصادية عديدة بين الأفراد في المدن والأفراد في القوى أو المناطق الريفية حيث أن هذه الاختلافات هي أحد المحددات الهامة لسلوك المستهلك ينبغي على المستوى الدولي أن يكون على علم بالحالة الخاصة لكل سوق.

### المطلب الثاني: البيئة الثقافية

بما أن ممارسة الأعمال عبر الحدود القومية تتطلب التفاعل بين الأفراد والمؤسسات من بيئات ثقافية مختلفة، وقد تحتل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما قد لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر وبعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم والعادات والمعتقدات والدوافع وغير ذلك مما يؤدي بالضرورة إلى قيام السوق الدولي بدراسة الخصائص المميزة للثقافة لكل بلد الدخول في معاملات معها.

فالنجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة وذلك من خلال تحديد طبيعة الأفراد وسلوكياتهم.

### أولاً: مفهوم الثقافة:

الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع معين.<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والقيم التقليدية والتي تنتقل ويشترك فيها أفراد المجتمع من جيل لآخر، أي الطريق الكلية للحياة وأنماط التفكير.<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص159.

<sup>3</sup> - فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>4</sup> - محمد أحمد بيومي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص120.

فالثقافة ثلاثة عناصر أساسية تتميز بها هي:<sup>1</sup>

- أن الثقافة سلوك مكتسب أي أنها لا تورث بل يتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين.
- أن الثقافة سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع ما تشترك في خصائص معينة تميزها عن غيرها من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافات مختلفة.
- أن الثقافة سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة تتداخل وتتفاعل وتتحدد لتكون نسيج متكامل.

### ثانياً: مكونات الثقافة وأبعادها:

للثقافة الكثير من المكونات والعناصر نذكر منها:

**1- اللغة:** إشكالية اللغة من أهم عناصر البعد الثقافي في عالم التسويق الدولي، خاصة إشكالية المعاني في مختلف اللغات والارتباط النفسي لمجتمع ما مع لغته الوطنية، فلقد فقدت الكثير من المؤسسات سمعتها في بلد أجنبي نتيجة عدم القدرة على توظيف اللغة لصالحها، وما يرافق ذلك من نتائج على مبيعاتها، وتعتبر اللغة من أكبر مكونات الثقافة وأكثرها تعبيراً عن طبيعة المجتمع ولهذا فالرسالة التسويقية تكون أكثر مصداقية وقبولاً للمجتمع عندما تكون باللغة المستعملة في هذا البلد ويكون المسوق الدولي في حاجة لمعرفة كل هذه اللهجات والتفريقات التي في هذه اللغة عن غيرها من اللغات المختلفة.

**2- العقيدة والأخلاق:** تعكس العقائد والديانات التي تعتنقها المجتمعات المختلفة ثقافات وردود أفعال وعادات وقيم وأخلاق متباينة فهناك ديانات تستنكر القيام بممارسات معينة في مجال الأعمال كالربا مثلاً وتحريم استهلاك بعض المنتجات كالحم الخنزير عند المسلمين ولحم الأبقار عند الهندوس... الخ، فالمؤسسات التي تجهل هذه الاختلافات تقع في أخطاء تسويقية مكلفة جداً قد تكون سبباً في خروجها من السوق.<sup>2</sup>

**3- الإحساس بالجمال:** ويقصد الإحساس بالجمال تذوق ذلك المجتمع للفنون المتعددة من موسيقى ورسم ورقص وفلكلور ودراما ومعمار وخاصة الإحساس بالألوان والأشكال، تصميم المنتجات والمحلات والتي تختلف من ثقافة إلى أخرى بالإضافة إلى التعليم، حيث يساعد التحكم فيما سبق ذكره المؤسسة على:<sup>3</sup>

- معرفة درجة وعي المستهلك ودرجة التطور الاقتصادي للدولة.
- إمكانية توفر الكوادر الفنية المطلوبة.
- معرفة الذوق العام والأنماط الاستهلاكية ونوعية المنتجات المرغوبة.

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص160.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2007، ص31.

<sup>3</sup> - فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص62.

- التعرف على الوسائل الترويجية المناسبة للمجتمع ونوعية الرسالة الإشهارية.
- قد يتطلب الأمر تعديلات في المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة تماشياً مع المستوى التعليمي للبلد.

وعموماً يمكن تلخيص مكونات الثقافة وأبعادها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية والجماعية.
- الدين: مواضيع الترغيب والترهيب، المعتقدات، المحرمات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.
- القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل، الثروة والمجازفة.
- التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم الابتدائي الثانوي والعالي ومستوى الأمية.
- القانون: القانون العام، الدستوري، والقانون الدولي.
- السياسة: الوطنية، الإمبريالية، الفكر السياسي، الوحدة.
- الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات، الاختراعات، نظام الطاقة.
- المؤسسات الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الزواج، ونظام الأسرة.
- الأخلاق والجمال: الألوان، الفلكلور، التراث والموسيقى.

### المطلب الثالث: البيئة السياسية و القانونية

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي تترك أثراً واضحاً على عملها وأنشطتها في الأسواق الدولية لذلك يستوجب على رجال التسويق الدولي الإحاطة بمختلف الأنظمة الوطنية المختلفة وإدراك العناصر البيئية الدولية المشتركة وتشمل البيئة السياسية والقانونية عموماً العناصر التالية:

### أولاً: البيئة السياسية و القانونية للدولة المضيفة:

تهدف جميع الدول إلى تحقيق الصالح العام لأبنائها و رفع مستوى معيشتهم من خلال محاولة الاستفادة قدر المستطاع من تواجد المؤسسات الدولية في سوقها و قد تلجأ إلى وضع قوانين و تشريعات تشجع هذه المؤسسات على الاستثمار في سوقها المحلي بما يتوافق مع

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص85.

مصالحها، غير أن تخوفها من مبدأ السيادة و كذلك حماية أمنها القومي نجد هذه الدول المضيفة تفرض سيطرتها على تواجد هذه المؤسسات بإتباع إحدى الطرق التالية<sup>1</sup>:

- 1- **موانع الدخول:** نجد بعض المؤسسات حتى في حالة سماحها للمؤسسة بالدخول إلى سوقها والاستثمار فيه إلا أنها تضع شروطا لذلك مثل:
  - منعها من الاستثمار في مجالات معينة.
  - منع الشركات الأجنبية من شراء شركات وطنية.
  - منع الشركات الأجنبية من التملك المطلق للأصول بل تفرض شريك محلي في بعض الأحيان.
  - قوانين خاصة بالتوثيق و التعبئة و التبيين و متطلبات الامان.
  - قوانين وإجراءات الجمارك و ماشابه ذلك.
- 2- **الطرق الأخرى:** بالإضافة إلى الطرق الأخرى نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:
  - تحديد الأسعار
  - التعريف الجمركية و حصص الاستيراد
  - الرقابة على الصرف
  - الضرائب الإضافية
  - السياسة الحمائية الخفية

### ثانيا: البيئة السياسية و القانونية للدولة الأم:

يمكن للبيئة السياسية و القانونية للدولة الأم أن تحد من حرية عمليات الشركة الدولية محليا و دوليا على حد سواء، كما يمكن أن تكون مدعما و محفزا على الانتقال إلى الأسواق الأجنبية من خلال تشريعات وقوانين الدولة الأم يتمثل بعضها فيما يلي :

- 1- **الدولة كمقيد للتعامل مع الأسواق الأجنبية و منها:**
  - منع المؤسسات من الدخول و الاستثمار في أسواق بعض الدول.
  - تقييد بعض المعاملات التجارية في بعض الدول من خلال اشتراط الحصول على تصريح أورخصة يسمح لها بذلك في بعض السلع ذات الأهمية التكنولوجية و العسكرية أو قد يصل الأمر حتى غالى الخصر التجاري.
- 2- **الدولة كمحفز للتعامل مع الأسواق الدولية:** و يقصد بذلك ترويج الحكومات المحلية لأعمال التسويق الدولي و ترقية الصادرات لمنتجات بلدها حتى تكتسب قدرات تنافسية على المستوى

<sup>1</sup> - غول فرحات: مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 187.

الدولي و الحصول على العملة الصعبة عن طريق منح الدولة لإعانات مادية أو مالية للمؤسسات المصدرة، بالإضافة إلي التسهيلات التجارية و الإعفاءات الضريبية لهذه المؤسسات.

### ثالثا: البيئة السياسية و القانونية الدولية:

تشمل هذه البيئة المنظمات الدولية و الإقليمية ذات الاهتمامات بالقضايا الاقتصادية الدولية إلى جانب التكتلات و المجموعات الاقتصادية الإقليمية كما يلي<sup>1</sup>:

**1- المنظمات الدولية:** تشكل عامل و عنصر مؤازرة لسياسة التسويق الدولي من خلال أهدافها الرامية إلى تحسين المناخ الاقتصادي و تحرير التجارة الخارجية و العمل على إزالة و تخفيض جميع العوائق و الحواجز الجمركية و غير جمركية بين الدول و من أهم هذه المنظمات مايلي:

- المنظمة العالمية للتجارة(الجات سابقا)

- صندوق النقد الدولي و البنك الدولي

- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية

- المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية

- الاتفاقية الدولية لتسجيل العلامات التجارية

- المنظمة العالمية للتوحيد القياسي

**2- التكتلات الاقتصادية:** تشكل التكتلات الاقتصادية تحديا لبرنامج الانفتاح على الأسواق الدولية و ذلك من خلال ماتفرضه من قيود و إجراءات تحد من قدرة الشركات الأجنبية في دخول الأسواق داخل التكتل و من جهة أخرى تتيح للشركات داخل دول التكتل تسهيلات و معاملات تمييزية تساعد على سهولة و انسيابية انتقال السلع و الخدمات و رؤوس الموال و العمالة بين أسواق دول التكتل و أبرز التكتلات الموجودة على المستوى الدولي منها:

- السوق الأوروبية المشتركة

- اتفاقية منطقة التجارة الحرة الأمريكية NAFTA

- رابطة جنوب شرق آسيا ASEAN

- جماعة التعاون الاقتصادي لآسيا الباسيفيكية APEC

- السوق العربية المشتركة...

### المطلب الرابع: البيئة التكنولوجية و التنافسية.

يجب أن لا تغفل المؤسسة عن الأخذ بالحسبان متغيرات لا تقل أهمية عن المكونات الاقتصادية للمناخ الدولي و نقصد بذلك الجوانب التنافسية و التكنولوجية التي لها أثر على حياة المؤسسة ككل، بالإضافة إلى كون هذه الأخيرة لا يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها أو أن تؤثر فيها بل يجب أن تتكيف معها بفعالية و كفاءة.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص42.

**أولاً: البيئة التكنولوجية:**

تتغير البيئة التكنولوجية بدرجة عالية من السرعة وفي نفس الوقت تؤثر بصورة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

فالتكنولوجيا إذا تعتبر من القوى المؤثرة جدا على المؤسسات والتي يجب متابعتها باستمرار ومسايرة مختلف تطوراتها أو ما يعرف باليقظة التكنولوجية التي تعني تكثيف الجهود من أجل جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول المعارف التكنولوجية والتقنيات المتعلقة بالإنتاج والتخزين وغيرها المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة وأن تعمل بدورها عن طريق تعبئة إمكانياتها البشرية والمالية في إطار البحث والتطوير قصد تطوير منتجاتها وتجديدها واستجاباتها لمتطلبات السوق وتحقيق سبق في ذلك، فالمؤسسة مطالبة كذلك بمعرفة المستوى التكنولوجي الذي وصلت إليه الدولة المستهدفة أو المضيئة والعمل على متابعة تطوره.<sup>2</sup>

الجدول التالي يوضح لنا أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا.

**الجدول رقم (2-1) بعض القوى التكنولوجية**

●	التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
●	طرق الحصول على التكنولوجيا
●	المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
●	الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
●	التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
●	التكنولوجيا الحديثة في التسويق
●	التكنولوجيا الحديثة في التخزين
●	التكنولوجيا الحديثة في التدريب
●	التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات البديلة
●	معدل التغير التكنولوجي في الصناعة

المصدر: فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص61.  
<sup>2</sup> فضيل فارس: مرجع سبق ذكره، ص199.

- كما تجدر الإشارة إلى أن نمو وتأثير التكنولوجيا الجديدة في السنوات القادمة تكون مركزة في المجالات التالية:<sup>1</sup>
- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الطب والصناعات المرتبطة بها.
  - الأعمار الصناعية التي تلعب دورا رئيسيا في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.
  - الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.
  - تطور صناعة رقائق السيليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة.
  - ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة.
  - تطور طرق الدفع الإلكتروني E-Cash سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.
  - تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.

### ثانيا: البيئة التنافسية:

قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسة بأنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية، سواء من قبل المؤسسات الوطنية للبلد المستهدف أو من قبل المؤسسات الدولية التي تعمل في السوق نفسها، حيث العولمة الحالية للأسواق والسرعة في الاتصالات ونقل التكنولوجيا جعل المؤسسات تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل، وتتنافس المؤسسات الدولية حاليا ليس في مجال المنتجات المتشابهة فقط بل من أجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك.<sup>2</sup>

تزداد المنافسة صعوبة في المجال الدولي من خلال صعوبة الحصول على المعلومات من جهة التي تساعد على اتخاذ القرارات، بل يمكن القول بأن الحديث قد انتقل من الذكاء الاقتصادي إلى الجوسسة الصناعية، حيث أصبحت المعلومات عن المنافسة في تطور مستمر وتسخر لها المؤسسات الكبيرة موارد مالية هامة ومن جهة أخرى تتعدد مجالات المنافسة، فلم تعد الاعتماد على المزيج التسويقي لوحده كان لضمان التفوق في الأسواق، بل تجاوزه لاعتبارات

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: مبادئ، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص38.

أخرى تمس الجانب القانوني والسياسي والاقتصادي للبلد المضيف فضلا عن تواجد المؤسسات التي تحظى بمعاملة تمييزية.

فالبينة التنافسية لا تتأثر فقط بالمستهلكين والبائعين ولكن تتأثر أيضا بدور الحكومة والرأي العام والموردين والنقابة والمستثمرين والبنوك والتأمين والمنافسين الآخرين وحاملو الأسهم والسندات، فالتفاعل بين هذه القوى هو الذي يبقى على النظام التنافسي للتسويق وتختلف درجات المنافسة باختلاف الأسواق، أسواق بائعين، أسواق مشترين، أسواق محلية، دولية، أسواق صناعة، خدماتية، زراعية... الخ كما أن وسائل وحدة المنافسة تختلف بين الأسواق.<sup>1</sup>

وعموما عند تحليل البيئة التنافسية على المستوى الدولي يجب مراعاة النقاط التالية:<sup>2</sup>

### 1- هيكل المنافسة: والذي يسمح بمعرفة العناصر التالية:

- عدد المنافسين.
- توزيع الحصص السوقية بين مختلف المؤسسات.
- مدى تطور الحصص السوقية بين المؤسسات الناشئة.

وهذا ما يسمح للمؤسسة التعرف على المنافسين الأقوياء، ومكانتها في السوق.

**2- طرق المنافسة:** وهناك عدة طرق للمنافسة، فهناك منافسة سعرية تعتمد على حرب الأسعار، ومنافسة تعتمد على جميع عناصر القوة المتوفرة لدى المؤسسة الدولية (العلاقات العامة الاتصالات، الإشهار...) ويجب تحديد طريقة المنافسة التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في السوق المستهدف بعناية كاملة وبالربط بطرق المنافسين في السوق المستهدف.

**3- وسائل المنافسة:** وتتمثل في الوسائل المتاحة لدى المنافسين لاستخدام طريقة المنافسة المختارة فمثلا:

- تعتمد المنافسة السعرية على نظام إنتاجي يحقق وفورات الحجم.
- تعتمد المنافسة عن طريق الإعلان على توافر متخصصين في هذا المجال.
- تعتمد المنافسة عن طريق تقديم منتجات جديدة على تواجد إدارة جيدة للبحوث والتطوير بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص406.

<sup>2</sup> - فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص73.

### المبحث الثالث : المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية .

تتميز المؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية بسمات وخصائص تجعلها قادرة على التأقلم و التفاعل مع مختلف المتغيرات البيئية وتعقيدها من جهة و الاستفادة كذلك من مختلف الأساليب و الأشكال المتاحة للمؤسسات قصد دخول و تسجيل حضورها في مختلف الأسواق المستهدفة من طرف المؤسسة من جهة أخرى كما هو مفصل في هذا المبحث

### المطلب الأول : ماهية المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية

من خلال الدور المتعاظم التي تقوم به المؤسسات الدولية التي يمتد نشاطها وفروعها إلى مختلف أنحاء العالم وتسيطر على شطر كبير ومتنامي من عمليات إنتاج وتمويل وتوزيع الدخل العالمي سيتوجب علينا معرفة ودراسة هذه المؤسسات.

### أولاً: مفهوم المؤسسات الدولية

من الصعب إيجاد تعريف موحد أو دقيق للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية ويعود ذلك على استخدام معايير كمية ونوعية مختلفة في تحليل وتوصيف نشاط المؤسسات، يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه<sup>1</sup>.

**1- المؤسسة الأجنبية :** هي التي تدير بصورة مباشرة أو تمارس بصورة غير مباشرة نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.

**2- المؤسسة الدولية :** ذكر لـفنجستون Livingstone 1981 أن المؤسسة الدولية هي تلك التي تتمتع بشخصية مستقلة\* وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

**3- المؤسسة متعددة الجنسيات :** من أكثر التعاريف شيوعاً ما قدمه فرنون "Vernon" فيعرفها: "بأنها تلك المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة (6) دول أجنبية أو أكثر.

**4- المؤسسة عبر الوطنية :** هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الأول كبديل للثاني ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات فيعرفها كل من هودوينغ

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002، ص 149.  
\* - الشخصية المستقلة حسب لـفنجستون تعني عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

"Hood et yong" بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسطيع على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة<sup>1</sup>.

### ثانياً : أنماط المؤسسات الدولية

هناك الكثير من التصنيفات قدمت عند التطرق لأنواع المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية نذكر منها:

1- قدم الاقتصادي الأمريكي بير لامتار PERLMUTER في مؤلفه "التطور المؤلم للشركات متعددة الجنسيات" محاولة لتصنيف المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية إلى ثلاثة أنماط هي<sup>2</sup>:

أ- **النمط المركزي Ethnocentric**: يتم فيها إتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والمؤسسات التابعة لها على حد سواء من طرف المؤسسة الرئيسية فتتجلى بوضوح سيطرة المؤسسة الأم في مجمل نظام المؤسسة، ويكون توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان من مواطني بلد المنشأ للمؤسسة الأم.

ب- **النمط اللامركزي Polycentric**: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث يكون فيه الفرع في البلد المضيف مماثلاً إلى حد كبير للمؤسسة المحلية سواء تعلق ذلك باسم الفرع أو قوميته وجنسية فئة معينة من الإداريين باستثناء بعض المراكز الحساسة التي يعين فيها مواطنو بلد المنشأ للمؤسسة.

ج- **النمط الجغرافي Geocentric**: إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، فإنه ينظر إلى كل فرع لا كجسم تابع أو مؤسسة مستقلة تماماً، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للمؤسسة الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

2- كما قدم كل من لفنجستونوفرونون Livingstone - Vernon تصنيفاً للمؤسسات الدولية يرتكز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط ونوع التكنولوجيا، تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين : مرجع سبق ذكره ، ص 33.

<sup>2</sup> - أ.أميرونوف : الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1986 ، ص 82.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

أ- المجموعة الأولى GI: تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة راسياً حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستخراجية و الصناعية.

ب- المجموعة الثانية GII: وتشتمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستخراجية و الصناعية كالبتروول مثلاً ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأمين من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا إنتاج المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية.

ج- المجموعة الثالثة GIII: وتنطوي أساساً على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضاً نسبياً، وبالتالي تستطيع المؤسسة غزو الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

3- كذلك نجد تصنيف دننغ "Dunnig" قدم أربع أنواع للمؤسسات الدولية نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- المؤسسات الصناعية متعددة الجنسية: يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط الراسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك) والتكامل الراسي الخلفي (نحو المواد الخام والمستلزمات الإنتاج التسويقي وغيرها) وهذا النوع يعتبر موجهاً.

ب- المؤسسات التجارية متعددة الجنسية: وهنا نجد أن المؤسسة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد عليه كثيراً أو كلياً في التصدير المباشر، وفي هذا الشأن يرى لفنجستون أن هذا النوع من المؤسسات لا تعتبر مؤسسات دولية إذا لم تمتلك فروعاً لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

ج - المؤسسات متعددة الملكية : يظهر هذا النوع من المؤسسات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في مؤسسات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض المؤسسات في بعض الدول المضيفة.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 246.

**ثالثاً : مميزات المؤسسات الدولية**

تتميز المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية بثلاثة خصائص هي: بناء القدرة التنافسية وتنمية المرونة من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات وكذلك تسيير المعرفة وعمليات الابتكار المتعددة.

**1- بناء القدرة التنافسية:** للقدرة التنافسية شقين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ ويزيد رضائهم وتحقق ولائهم ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الأول ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاهتمام بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

- ثقافة وقيم المؤسسة ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين في المؤسسة.
- اهتمام فائق بالموارد البشرية باعتبارها أئمن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.
- القدرة على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.
- القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً وتشريعياً وثقافياً واقتصادياً وفنياً.
- التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.
- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.

**2- تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:** رغم قيام العديد من المؤسسات بتنويع أسلوبها الإداري في الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي، غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات " غير أنه بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقاً هائلاً في

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى: التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير ، ، شركة ناس للطباعة ، مصر 2001، ص144.

سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر، فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيئة لاختيارات بسيطة...<sup>1</sup>

وبناءً على ذلك يجب على مديري الرئاسة المركزية أن يوزعوا الأدوار بحيث يرفعوا من الفعالية التنظيمية للمؤسسة بالإضافة إلى كفاءتها الإستراتيجية عن طريق إيجاد فرص لإعطاء أدوار قيادية ومشاركة للوحدات الصغرى أو الأقل نمواً ولو لبعض السلع

القليلة ذات الأهمية الإستراتيجية الأقل، وعند توزيع الأدوار والمسؤوليات يجب على الإدارة أن تميز بوضوح بين رئاسة مؤسسة دولية وبين عمليات محلية قد تقع في بلد مقر الرئاسة فالعمليات التي تتم على مستوى البلد الأم يجب ألا تتعامل بطريقة مختلفة عن المؤسسات الوطنية الأخرى وبعبارة أخرى يجب أن تعطى دوراً ملائماً لها كي تلعبه وليس بالضرورة أن يكون الدور القيادي الذي اعتادت على التمتع به.

**3- تسيير المعرفة وعمليات الابتكار:** يعتبر الابتكار دافع هام لاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها، فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية وثن دخولها السوق في كثير من الأحيان قدرتها على التجديد بمعنى تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، ورغم أن المؤسسات الدولية حصلت في يوم من الأيام على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية أو عن طريق الاستفادة من وراء الإختلالات في الأسواق العمالية أو الخامات أو رؤوس الأموال العالمية فإن مثل تلك المزايا قد انقرضت بمرور الوقت، وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة، وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيتين<sup>2</sup>، الأولى تسمى الفئة المستقلة محلياً والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي ويعاب على هذا الأسلوب بكثرة التنوع غير مطلوب، أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالمياً فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالمياً داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفرع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل المشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتوصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> - كريستوفر، بارنكلت، سومنترا جوشال: الإدارة عبر الحدود - الحلول بين القطرية، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر 1994، ص 138.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 163.

**المطلب الثاني : تنظيم المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية.**

تمنح ممارسة الأعمال عبر الحدود "الدولية" فرصاً عديدة للنمو والتوسع ويتعين على المسوق الدولي كي يستفيد من هذه الفرص المتاحة إعداد أو تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، سنحاول وصف مختلف البدائل التنظيمية للمؤسسة الدولية مع التركيز على موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدولية فحسب Kotler تستطيع المؤسسة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقاً لثلاث طرق هي مصلحة التصدير - القسم الدولي - المؤسسة العالمية<sup>1</sup>.

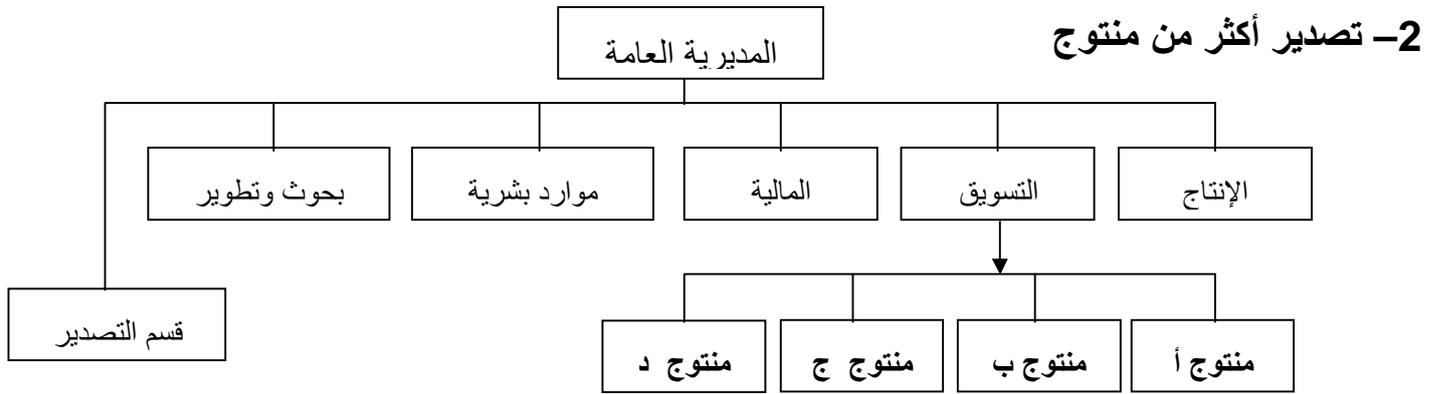
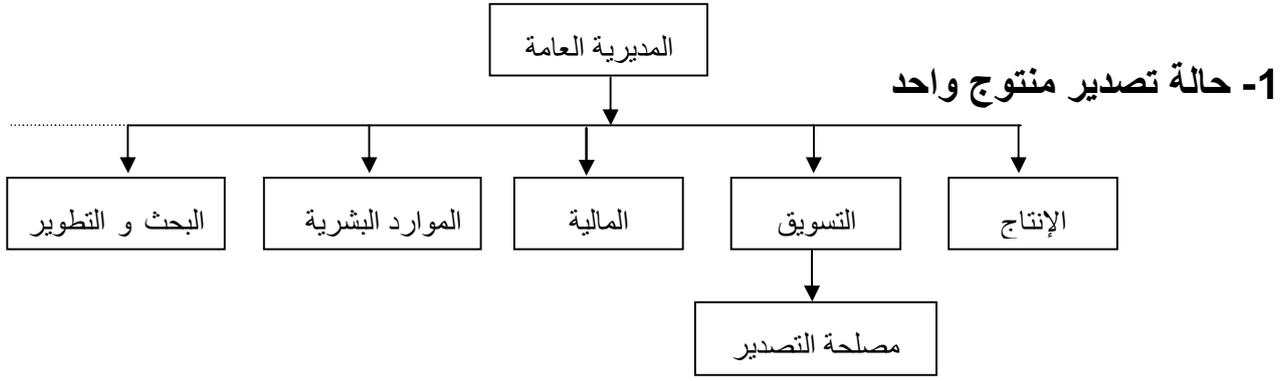
**أولاً: مصلحة التصدير**

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

---

<sup>1</sup> - Philip Kotler et Bernard Dubois : Marketing Management 10<sup>ème</sup> édition –Publie union- ParisFRANCE 2002- P405.

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية



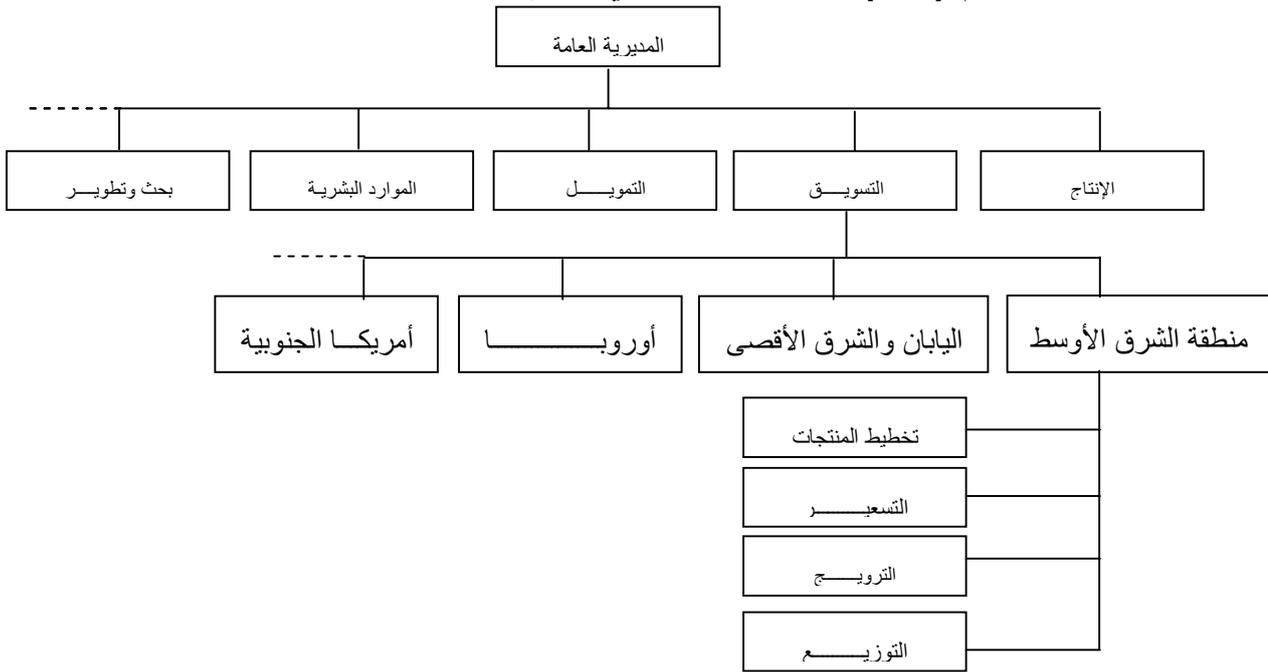
Source : SABINE URBAN : Management international –édition Litec- Paris 1993- P 127.

ثانيا : القسم الدولي

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

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

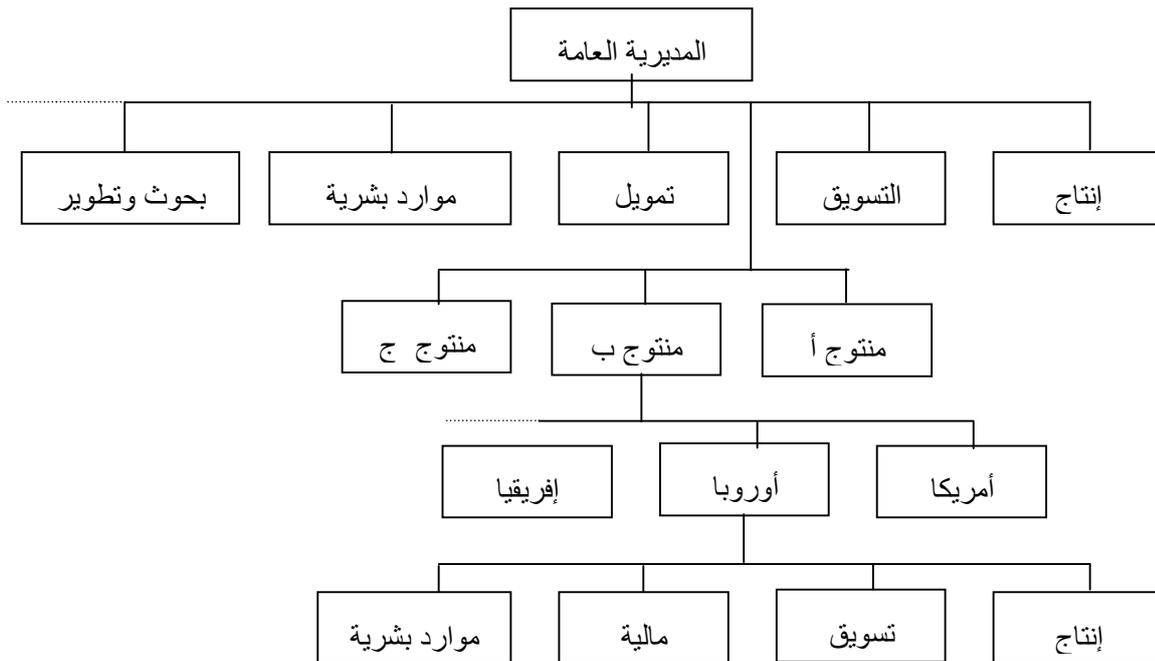
شكل رقم (2-4) : الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: عمرو خير الدين : مرجع سبق ذكره - ص

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

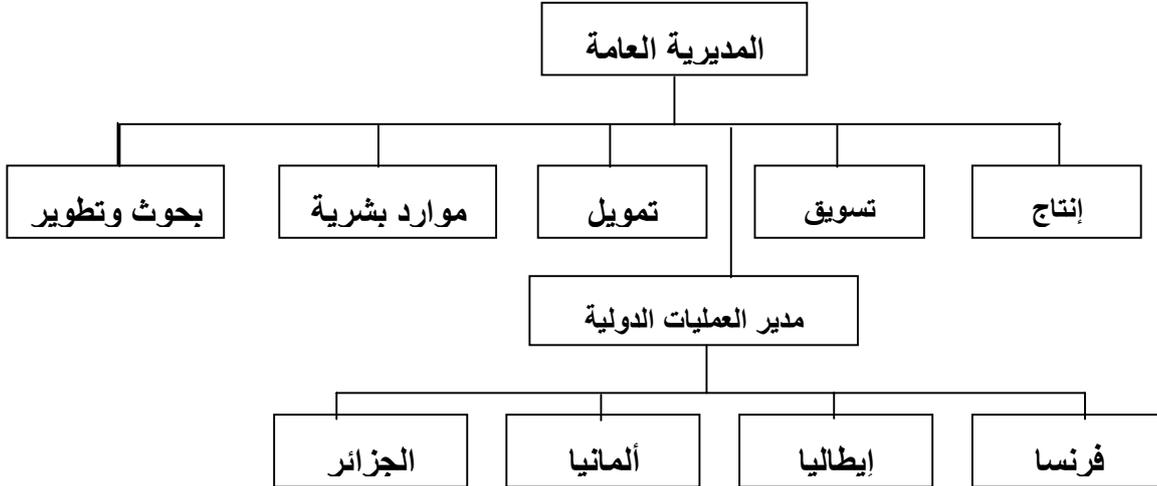
شكل رقم (2-5): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



Source: SABINE URBAN : OP.cit – 129.

3- التنظيم على أساس الفروع : أي على رأس كل فرع مسؤول يكون تحت سلطة مدير القسم الدولي كما هو موضح في الشكل أدناه :

شكل رقم(2-6): الهيكل التنظيمي على أساس الفروع

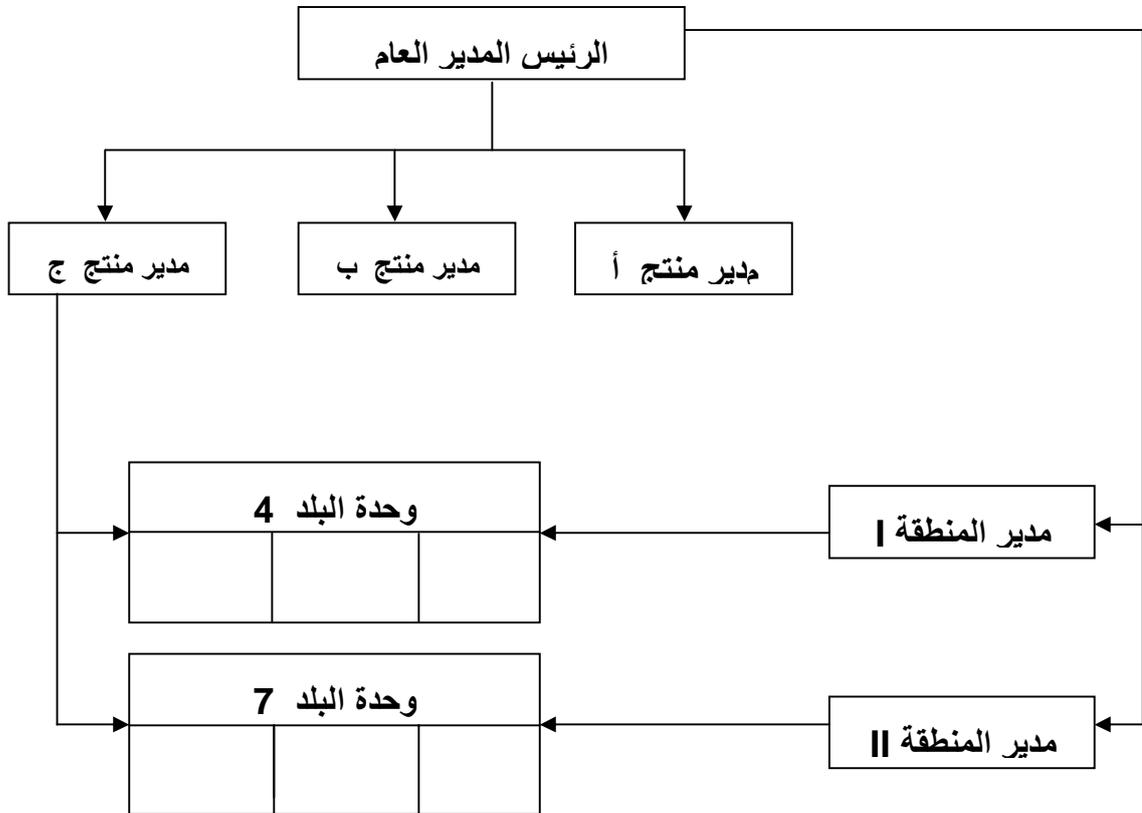


Source :SABINE URBAN : OP.cit – P 128

### ثالثا : المؤسسة العالمية

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

شكل رقم (2-7): التنظيم المصفوفي



Source :Alaineollivier : OP.cit – P 117

## خلاصة:

من خلال العرض السابق يمكن استخلاص ما يلي:

1- يعتبر التسويق الدولي نشاطاً اقتصادياً عالمياً، فهو يعني إذا كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية بهدف تحقيق توافق مصالح بين المنتج وحكومته و دولة المستهلك الأجنبي، فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة، فالأول تكون في دولة واحدة فقط أما الثاني فعلى نطاق أكثر من دولة واحدة.

2- يعتبر نطاق التسويق الدولي أوسع من نطاق التصدير وذلك من خلال حجم الاستثمار والتخطيط الإداري المطلوب، كما يتميز التسويق الدولي أيضاً بنوع من التعقيد وصعوبة في ممارسته من طرف المؤسسات نتيجة تعقد وتغير البيئة التسويقية الدولية أو محيط المؤسسة التي تمارس فيه أنشطتها.

3- تتصف البيئة التسويقية بالتفرد أو التميز و التغير السريع و صعوبة السيطرة و التحكم في مفرداتها، فهي تؤثر و تحدد سلوك المؤسسات و مستوى كفاءتها وفعاليتها في كيفية التعامل معها في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة .

4- تتنوع بيئة التسويق الدولي نتيجة لتعدد و اختلاف مكوناتها، فهي شاملة لجميع النواحي الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و السياسية و القانونية و التنافسية و التكنولوجية المحلية منها و الدولية، فهذا الكل المعقد والمختلف من بلد لآخر يمثل بيئة التسويق الدولي و ما على المؤسسة الدولية إلا فهمه وإدراك جميع القوى المؤثرة و المتباينة فيها.

5- تتصف مؤسسة ما بالدولية إذا كانت تتمتع بشخصية مستقلة و لها حرية النشاط في أكثر من دولة واحدة أجنبية تتميز عن الشركات متعددة الجنسيات من حيث كبر حجم نشاطها و رقم أعمالها و انتشارها في دول العالم و كثرة الفروع التابعة لها بالإضافة إلي توافر الموارد المالية والبشرية الضخمة و التكنولوجيا العالية المستوى.

6- المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتسم بخصائص تجعلها قادرة علي النشاط في أكثر من سوق دولية واحدة فهي تستند علي تنظيم و هياكل تنظيمية مرنة و فعالة تساعد علي التأقلم و التعايش مع مختلف بيئات العالم المتغيرة و المعقدة و تحتل فيه إدارة التسويق الدولي موقعا مستقلا علي الخريطة التنظيمية.

## تمهيد:

أصبح مصطلح التنافسية في الوقت الحالي لغة يتكلم بها معظم المسيرين و رؤساء المؤسسات وحتى رجال السياسة و أعضاء الحكومات و قد أنشأت لها مجالس و هيئات ولها سياسات و مؤشرات و لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المؤسسات لكي تبقى و تنمو أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل بل باتت ضرورة ملحة للدول التي ترغب استدامة و رفاهية معيشة أفرادها و مشاركتهم في التقدم العلمي ، غير أننا في بحثنا هذا سنتطرق بالتفصيل فقط للتنافسية على المستوى الجزئي أو ما يعرف بتنافسية المؤسسة و نعطي إشارات بسيطة لمختلف المفاهيم الأخرى للتنافسية(على مستوى القطاع أو الصناعة و تنافسية الدولة)حسب ما يخدم و متطلبات هذا البحث

مع انفتاح الاقتصاديات الدولية في ظل الظروف و التحولات السابقة الذكر في إطار ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، فالحديث عن أسواق محلية و أسواق دولية لم يعد مجديا فالعالم كله أصبح سوق واحدة و ما علي المؤسسات إلا تحضير نفسها للدخول في منافسة عالمية حتى و إن لم تكن لها الرغبة في ذلك و يتسنى لها ذلك فقط من خلال اعتماد و تبني مفهوم التنافسية في مختلف عملياتها و أنشطتها قصد بيع و تصريف منتجاتها في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة بكفاءة و فعالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، و يتأتى لها ذلك من خلال اكتشاف و امتلاك قدرات و مميزات و مهارات تمكنها من ذلك و محاولة تنميتها و إدارتها بأساليب حديثة تتماشى و روح المنافسة العالمية هذا ما سنحاول شرحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلي النقاط التالية:

أولاً: مفهوم المنافسة، التنافسية و الميزة التنافسية

ثانياً: كيفية إدارة التنافسية و شرح مختلف استراتيجياتها

ثالثاً: التنافسية العالمية و كيفية انتقال و تحول المؤسسات إليها

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية:

يعدّ مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها و معوقات تطويرها كذلك، فمفهوم التنافسية مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى ذات الأوجه المتعددة كالعولمة، التنمية أو الفقر يصعب تحديدها، فاختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية علي تحديد دقيق للتنافسية فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر و التجارة و يستعمل البعض الآخر مفهوم أوسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي وهذا ما يظهر جليا في عدد المؤشرات المستعملة لقياس التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية:

تعدّدت التعاريف الخاصة بالتنافسية فلا يوجد تعريف واحد صريح متفق عليه فالبعض يربط التنافسية بمفهوم التكلفة المنخفضة والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو بمعدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية...

تجدر الإشارة إلى أنّه من الناحية النظرية يمكن التمييز بين مدرستين أساسيتين في تحديد مفهوم التنافسية وهما:<sup>1</sup>

- **مدرسة رجال الإدارة:** يعتبر مايكل بورتر (M. Porter) من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتمادا على الابتكار في الإنتاج بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

- **مدرسة الاقتصاديين:** تركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام ويعتبر الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات و بالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع والتوجه نحو إنتاج سلع كثيفة رأس المال والاستثمار في الدول ذات العمال متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

1 المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011، ص 03 من الموقع <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf> تاريخ التصفح 15/ 03/ 2014

أولاً: تعريف التنافسية

1- **تنافسية المؤسسة:** كما أشرنا سابقاً لا يوجد اتفاق عام وواضح حول تعريف التنافسية فتختلف التعاريف باختلاف المعايير المستندة إليها (معايير الجودة والسعر، معيار الربحية، معيار التفوق والمساهمة في النمو...).

وفيما يلي نذكر بعض التعاريف الأكثر شيوعاً وتداولاً في البحوث والكتابات:

أ- **تعريف مايكل بورتر (M.Porter):** تعرّف التنافسية على أنّها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، إستقرار، إبتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.<sup>1</sup>

ب- عرّفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا **1991** تنافسية المؤسسة على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، فهي تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

ج- كذلك تعرف لجنة الرئاسة الأمريكية المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها، وتوفير عائد مجزي لمالكيها.<sup>3</sup>

د- كما تمّ تعريف تنافسية المؤسسة من قبل **Enright.M.J** بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، ممّا يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>4</sup>

جاءت مختلف الدراسات التي اهتمت بمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة لتعكس أربعة معايير أساسية هي:<sup>5</sup>

- **الربحية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار.

1- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 11.

2- مصطفى أحمد حامد رضوان: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 21.

3- أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2007 ص 249.

4- مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

5- منى الجرف: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم السياسية والاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر 2002، ص 11.

- التميز: وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن المؤسسات الأخرى (من خلال منتج متميز أو تكلفة منخفضة نسبيا أو كلاهما).

- التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية: ويقصد بها زيادة المؤسسة لحصتها من الأسواق العالمية.

- المساهمة في النمو المضطرد: والمقصود به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والمحافظة على هذه الزيادة.

الملاحظ من التعاريف السابقة الذكر بأنها اشتملت على واحد أو اثنين فقط من المعايير المذكورة آنفا. ومما لا شك فيه أنّ المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة معاً مع استمرار احتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية.

صفة عامة يمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة >>بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في مختلف الأسواق المحلية و الدولية<<.

**2- تنافسية القطاع (الصناعة):**تمّ تعريف التنافسية على مستوى القطاع وفقا لما تمّ تعريفه على مستوى المؤسسة والتي جاء مفهومها بأنّ الصناعة أو القطاع التنافسي هو ذلك القطاع الذي يحتوي بداخله المؤسسات القادرة على أن تتنافس محليا أو عالميا وتحقيق الأرباح بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

فعرّفت التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة الأعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية وضمن آليات فعّالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدّخول إلى سوق العمل والخروج منها.<sup>2</sup>

كذلك أشار بورتر عند تعريفه إلى التنافسية الصناعيّة بأنها هي التي تستطيع إلى جانب تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة، أن تحتفظ بتفوقها في السوق العالمية ليس فقط في مجال التجارة وإثما أيضا في مجال الاستثمار بالإضافة إلى استناد هذا التفوق في الأسواق العالمية إلى قدرة الصناعيّة على المنافسة في السوق المحلي، وهذا ما يعكس اهتمام بورتر

1- منى الجرف: مرجع سبق ذكره، ص11.

2- المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص4.

بالسوق المحلي كناطق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاج إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجال التجارة والاستثمار.<sup>1</sup>

وعليه يقصد بالتنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط اقتصادي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.<sup>2</sup>

**3- تنافسية الدولة:** يتم التطرق إلى مفهوم التنافسية الدولية من خلال ذكر أهم التعاريف المتداولة من طرف المؤسسات والمنظمات العالمية كما يلي:

**أ- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** التنافسية الدولية هي المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي<sup>3</sup>

**ب- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:** يعدّ تقرير التنافسية الدولية الذي يصدره المنتدى سنويا أحد أهم المؤشرات العالمية في مجال تنافسية الاقتصاديات وقدرتها على جذب الاستثمار وتوفير مناخ مناسب لعمل الشركات، حيث يعتمد على البيانات الاقتصادية الرسمية للأداء الاقتصادي للدول، فقدّم تعريفا للتنافسية الدولية في تقريره السنوي لعام 1997 بأنّها قدرة الدولة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق الدولية تتمثل في القدرة المستمرة للدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج الإجمالي الحقيقي.<sup>4</sup>

**ج- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:** التنافسية الدولية هي قدرة البلد على توليد القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجابية

1- MICHEL PORTER: L'avantage concurrentiel des nations, édition Dunad. Paris, FRANCE 1999, P17

2- مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص24.

3- نوري منير: تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد4، الشلف، الجزائر، جوان2006، ص23

4- منى الجرف: مرجع سبق ذكره، ص16.

والهجومية، وبالعمولة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

وتلخيصا لما سبق ذكره يمكن القول أنّ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة سابقا (المؤسسة، القطاع، الدولة) هي علاقة تكاملية، بحيث أنّ أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرّة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشي أفضل على مستوى الدولة.

### ثانيا: أنواع التنافسية

قدمت الكثير من التقسيمات والتصنيفات لأنواع التنافسية ولعلّ أبرزها:

1- تقسيم مايكل بورتر على صعيد المؤسسة حيث قسّمها إلى نوعين:<sup>2</sup>

أ- **التنافسية عن طريق التميز في التكلفة:** حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، من ثمّ تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

ب- **التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميّز:** حيث تتميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع وخدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين، أو ما تسمّى بالتنافسية غير السّعرية التي تنقسم بدورها إلى نوعين:<sup>3</sup>

- **التنافسية النوعية:** تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة ويعني منتجات مبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

- **التنافسية التقنية:** تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

2- كما تُقسّم التنافسية إلى نوعين وفقاً لزمانهما:<sup>4</sup>

أ- **التنافسية اللحظية:** وتعدّ هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية والتي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية وهي تكون في المدى القصير.

1- رزيق كمال، قاسي ياسين: تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2005.

2- مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 32.

3- المرصد الوطني للتنافسية سوريا: مرجع سبق ذكره، ص 8.

4- مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 34.

ب- القدرة التنافسية: وهي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخل فيما بينها فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

3- كذلك يمكن تقسيم التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

أ- التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري، الابتكار.....

ب- التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية:

يتم التطرق إلى مختلف مؤشرات قياس التنافسية مثل منهجية التعريفات السابقة للتنافسية على مستوى المؤسسة ثم القطاع وعلى مستوى الدولة، غير أننا سوف نركز على مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة التي هي محور البحث.

### أولاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة كلا من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق نوجزها فيما يلي:

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.<sup>2</sup>

1- المرصد الوطني للتنافسية سوريا: مرجع سبق ذكره، ص8

2- عميش عائشة، حدادو علي: مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص4.

**2- تكلفة الصّنع:** إنّ تكلفة الصّنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.<sup>1</sup>

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أنّ هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنّه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، فإنّ الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.

كذلك من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل ونموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي والدولي ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات الثقافية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفوران الحجم كما يتأثر كذلك نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحديثة ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة.<sup>2</sup>

**4- الحصّة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق الداخلية محمية بعوائق تجاه التجارة الخارجية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنّه كلما كانت التكلفة الحديثة للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصّة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

أمّا في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإنّ ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسّر بالأسباب أعلاه، وأيضا إليها سببا آخر وهو أنّ المنتجات التي تقدمها المؤسسة قد تكون أقل جاذبية من المنتجات المنافسة بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا وعليه كلما

1- وديع محمد عدنان: القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص11، من الموقع <http://www.arab-api.org>  
تاريخ الاطلاع 2014/04/16.  
2- نفس المرجع، ص12.

كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.<sup>1</sup>

### ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية قطاع نشاط اقتصادي

يمكن قياس التنافسية على مستوى القطاع حينما تكون المعطيات على مستوى المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن القطاع المدروس، فإجراء تحليل التنافسية على مستوى القطاع أو العناقد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم.....

تنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية القطاع، إذ أنّ القطاع الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردّين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تمّ إجراء التصحيحات اللازمة.

**1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو أقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

فارتفاع التكلفة الوحديّة النسبية بسبب ارتفاع الأجور أو في زيادة في سعر الصّرف يكون مرغوباً إذا كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة تكلفة العمّال بالبلد وإلا فالتكلفة الوحديّة للبلد ينبغي أن تنزل بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو العملة.<sup>2</sup>

**2- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:** يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس التنافسية قطاع نشاط اقتصادي معين، فالقطاع يفقد تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو حصته من الواردات تتزايد كسلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.<sup>3</sup>

**3- الميزة النسبية الظاهرة:** أنشأ بورتري سنة 1990 مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة ويمكن حسابه لبلد ما ل لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

1- عميش عائشة: مرجع سبق ذكره، ص6

2- نفس المرجع، ص7

3- مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص52.

$$RCA_{ij} = \frac{\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلد } j / \text{الصادرات الكلية للبلد } j}{\text{الصادرات الدولية للمنتج } i / \text{الصادرات الدولية الكلية}}$$

عندما تكون  $RCA_{ij}$  أكبر من الواحد فإنّ البلد  $j$  يملك ميزة تنافسية ظاهرة للمنتج  $i$ ، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري للقطاع، فإنّ أي قطاع صناعي تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسية.<sup>1</sup>

**4- دليل التجارة بين الصادرات:** ويبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم في البلد المعني.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مؤشرات قياس تنافسية الدول:

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية فبعض الدول تقتصر على عدد محدود مثل أسعار الصّرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك قيمة وحدة التصدير للسلع المصنّعة السعر النسبي للسلع المتداولة في السوق وغير المتداولة تجارياً، تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية...

هذا ولقد أكد عدد كبير من الباحثين المهتمين بمؤشرات التنافسية على ضرورة استخدام عدة مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والخيارات المطروحة لذلك تتمثل في ملاحظة نمو الدّخل الحقيقي ونمو الإنتاجية والمؤشر الثاني يتمثل في النتائج التجارية للدولة.<sup>3</sup>

**1- نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية:** إنّ نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متشابهين، أي أنهما مكملان لبعضهما، فالدخل الحقيقي للفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية وتوافر رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل، حيث أنّ زيادة عوامل الإنتاج الكلية تزيد من دخل الفرد مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي أو تحسين في التبادلات.

1- مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص52.

2- نفس المرجع: ص53، ص54.

**2- النتائج التجارية:** هناك عدة مؤشرات التي على أساسها يتم قياس النتائج التجارية لدولة ما وما إذا كان اقتصاد هذه الدولة تنافسي أم لا ولعلّ أبرز تلك المؤشرات هي وضعية الميزان التجاري وتركيب صادرات الدولة.

### المطلب الثالث: المفاهيم المتعلقة بالتنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم و المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم التنافسية من خلال شرح المناخ العام و الشروط التي من خلالها تمارس المؤسسة فيها مختلف أنشطتها أو ما يطلق عليها مفهوم المنافسة أو المزاحمة ، كما نتطرق أيضا إلي مختلف المهارات و الأساليب التي تسعى المؤسسة إلي اكتسابها للتفوق على المنافسين و ما يصطلح عليها باسم الميزة التنافسية

#### أولاً: المنافسة

**1- تعريف المنافسة:**المنافسة معان متعددة ومختلفة ويشير مصطلح المنافسة دائما إلى سوق معينة مكونة من بائعين ومشتريين لسلعة ما ويتعامل كل بائع مستقلا عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين.<sup>1</sup>

فتعرّف المنافسة بأنّها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارض المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).<sup>2</sup>

كما تعرّف كذلك بأنّها روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد والجماعات لأنّها كما تكون بين التجارة والمنتجين في التجارة والصناعة وميادين الاستغلال الأخرى من الزراعة وغير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب والأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي إلى التقدّم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وتنوعه من ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة.<sup>3</sup>

**2- أشكال المنافسة (أنواع المنافسة):**يمكن القول بأنّ هناك نوعين من المنافسة في مجال الأعمال منافسة مباشرة وأخرى غير مباشرة.<sup>4</sup>

1- صلاح الشنواني: اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص97.

2- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان: التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص139.

3- نفس المرجع: ص139.

4- عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص33.

أ- **المنافسة المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، ويعتبر هذا النوع من المنافسة هو الأهم بالنسبة للمؤسسة من النوع الثاني (المنافسة غير المباشرة).

ب- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في مجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، فتحاول كل مؤسسة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة في أسواق المال ومن الموارد الطبيعية والأفراد والكفاءات المؤهلين لأداء العمل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عدة أنواع للمنافسة تخضع للعديد من المعايير أهمّها: معيار التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس... وسنقتصر على ذكر مختلف الأنواع للمنافسة وفق معيار هيكل السوق كما يلي:

- **المنافسة الكاملة:** يتصف هذا النموذج من المنافسة بوجود أعداد هائلة من البائعين والمشتريين ويشترط في هذا النموذج تجانس السلعة ولا يمكن التمييز بينها، ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار.

وفي ظل سوق المنافسة الكاملة توجد مرونة كاملة في عملية انتقال الموارد أو عوامل الإنتاج من منتج لآخر، فعناصر العمل ورأس المال يمكنها الانتقال جغرافياً من عمل لآخر وأيضاً لا يوجد احتكار في ملكية عوامل الإنتاج، في الأجل الطويل توجد حرية تامة للمؤسسات الدخول والخروج من الصناعة، وعليه يمكن تلخيص مميزات هذا النموذج من المنافسة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- وجود أعداد كبيرة من البائعين والمشتريين.
- تجانس السلعة.
- حرية الدخول والخروج من السوق وحرية تحرك المواد بين الصناعات المختلفة.
- العلم التام بأحوال السوق.

- **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبياً من البائعين والمشتريين، ومنتجات غير متجانسة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة). والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة في مجال

1- وحيد مهدي عامر: الإدارة الاقتصادية لمنشآت الأعمال في ظل عولمة الاقتصاد، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص257.

تحسين الجودة وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءاتها الإنتاجية، هذا النموذج من المنافسة يتصف بما يلي:<sup>1</sup>

- وجود عدد كبير من الباعين نسبياً.
- عدم تجانس السلعة.
- وجود حرية في الدخول والخروج من هذه المنافسة.

- **احتكار القلة:** يتميز هذا النوع من المنافسة بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة أو الخدمة على السوق، كما أنّ ارتباط قوى بين المؤسسات الناشطة في السوق وأي تصرف عن هذه المؤسسات ينعكس مباشرة على باقي المؤسسات المنافسة ومن خصائص هذا النوع مايلي:<sup>2</sup>

- وجود عدد قليل من المنتجين ومقدمي الخدمة.
- السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة قد تكون متجانسة أو غير متجانسة.
- وجود عوائق كبيرة لدخول السوق.
- الاعتماد الكبير على الإعلان والترويج في المنافسة.

- **الاحتكار التام:** وتعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق، وهذا النوع من المنافسة محدود جداً قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتكرة، فإنّ المحتكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تصرف مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاتها وعليه يتحتم على المؤسسة المحتكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والبحث والخدمات والتطوير من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.

وتجدر الإشارة بأن ثمة فرق مفاهيمي بين المنافسة والتنافسية، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنّها قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في مختلف الأسواق المحلية والدولية ويخرج كل منهما رابحاً وبالتالي تحقيق التكامل الاقتصادي، فإنّ المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي وفقها يتم الإنتاج والتجارة في بلد أو سوق معين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي يخرج

1- وحيد مهدي عامر: المرجع السابق، ص258.  
2 هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص143.

أحد الأطراف رابحا والآخر خاسرا، وعليه المنافسة والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.

### ثانيا: الميزة التنافسية حصيلة الجهود التنافسية

**1- تعريف الميزة التنافسية:** ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينات من القرن الماضي من طرف شركة ماكينزي للاستثمارات، فعرّفت الميزة التنافسية من قبل مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين نورد بعضها فيما يلي:

**أ- تعريف فيليب كوتلر:** الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

**ب- كما عرّفت الميزة التنافسية أيضا بأنها مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في وقت معين.<sup>2</sup>**

**ج- كما عرّفها مايكل بورتر بأنها تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين ووصولاً إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاختلاف ميدانيا.<sup>3</sup>**

**د- كذلك عرّفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>4</sup>**

**و عليه تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:<sup>5</sup>**

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرصة المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

**2- أنواع الميزة التنافسية:** هناك نوعين من المزايا التنافسية وهي التكلفة الأقل وتمايز المنتج.<sup>6</sup>

1- هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص111.

2 - نيفين حسين شمت: التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص27.

3- M. Porter, OP. Cit, P48.

4- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

5- M. Porter, OP. Cit, P48

6- نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص84.

أ- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابدّ فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعدّ مصدرا هامًا للميزة التنافسية.

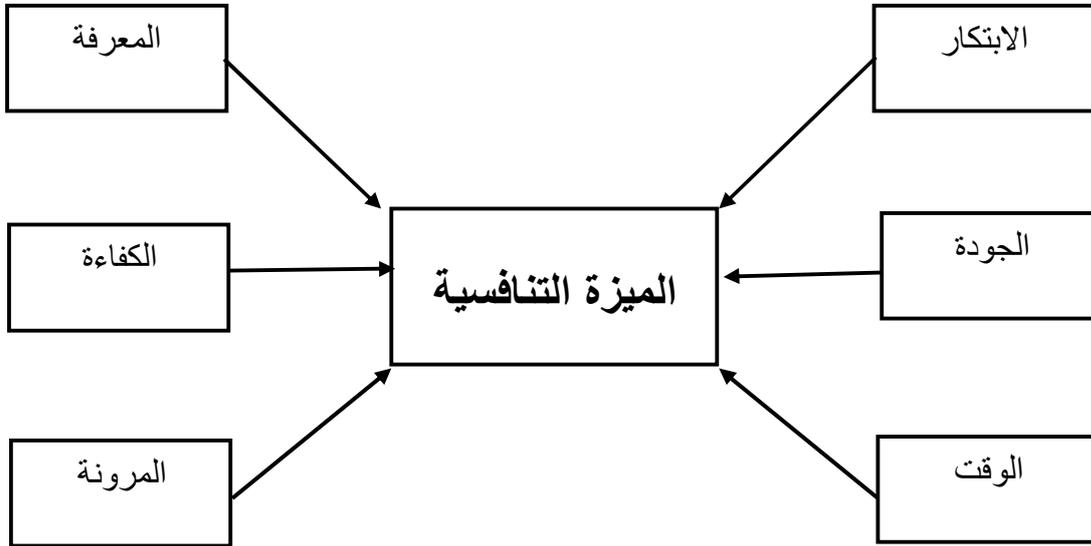
ب- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

3- **مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:** تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم لها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة، عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أنّ مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت عليه المتغيرات المتسارعة.

والشكل التالي يوضح لنا المصادر المساعدة في خلق مزايا تنافسية في بيئة النشاط.

الشكل رقم (3-1) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص121

كما يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في ثلاثة عناصر نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- التفكير الإستراتيجي:** وذلك من خلال استناد المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية.\*

**ب- الإطار الوطني:** إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، لذلك نجد أنّ بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تمتلك الدول عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية.... كما أنّ توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية.

**ج- مدخل الموارد:** إنّ الحصول على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وحسن استثمارها يضمن وبشكل كبير نجاح المؤسسة في امتلاكها لمزايا تنافسية وتتمثل هذه الموارد في موارد ملموسة (المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية) وموارد غير ملموسة (الجودة، الثقافة، المعلومات، المعرفة وأسلوب العمل) والكفاءات الفردية والجماعية.

**4- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:<sup>2</sup>

**أ- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة الأكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.

**ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

يمكن الحكم على نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال المعايير التالية:<sup>3</sup>

**أ- مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

1- المرصد الوطني للتنافسية سوريا: مرجع سبق ذكره، ص15.

\* للتفصيل أكثر في الإستراتيجيات التنافسية، أنظر المبحث الثالث.

2- نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص75.

3- نفس المرجع ، ص99.

- مزايا تنافسية من رتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل امتلاك تكنولوجيا عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة التجارية التي تنشأ استنادا إلى مجهودات تسويقية تراكمية أو علاقات وطيدة مع العملاء.

**ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحيدها أو التغلب عليها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

**ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، وذلك من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

### المبحث الثاني: إدارة تنافسية المؤسسة

في ظل الظروف والتطورات العالمية المتلاحقة المشار إليها في الفصل الأول واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى المحلي فضلا عن العالمي أصبحت إدارة التنافسية كدعامة أساسية للإدارة الإستراتيجية والتركيز عليه كأحد الموضوعات الجديدة في الإدارة الحديثة للمؤسسة.

ومنه تعتبر إدارة التنافسية مكوّنا وبعدا محوريا في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ويمكن تعريفها على أنها عملية تقوم بمقتضاها المؤسسات بوضع منهجية تمكن من تحليل ظروف المنافسين والتنافس وتحديد الموقف التنافسي للمنظمة، اختيار إستراتيجية للتنافس وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تحليل التنافس

يركز هذا التحليل على المؤسسات المنافسة فقط ويقصد بها أي مؤسسات أخرى تقدّم نفس المنتجات أو الخدمات حاليا أو مستقبلا، يتمّ التحليل وفق نموذجين أساسيين هما:

1- نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص95.

أولاً: نموذج مايكل بورتر

حدّد مايكل بورتر خمس قوى أساسية مؤثرة على تنافسية المؤسسة في مجال نشاطها نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- المنافسون المحتملون: (الداخلون الجدد)** وهم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، وتعمل المؤسسات العاملة في نفس المجال والصناعة أن تثبط عزائم المنافسين في دخول السوق، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت مهمة المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بحصّتها في ذلك السوق، وعليه فإنّ المخاطرة العالية من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق تمثل تهديداً للربحية في المؤسسة القائمة ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر الناتج عن دخول منافسين جدد منخفضاً فإنّ المؤسسة الناشئة في السوق تستغل تلك الفرصة وتحقّق عائدات أكبر، ففوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما، فعوائق الدخول هي عوامل تجعل مسألة دخول المنافسين لمجال صناعي معين أمراً مكلفاً جداً، أي تعمل على إبعاد المنافسين المحتملين من السوق والنشاط فيه تتمثل هذه العوائق في الولاء للعلامة مزايا التكلفة المطلقة والحجم الاقتصادي بالإضافة إلى اللوائح الحكومية.

**2- المنافسة بين المؤسسات القائمة:** ويقصد بها إذا كانت المنافسة ضعيفة بين المؤسسات الناشئة في السوق فإنّ الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح كبيرة، أمّا إذا كانت المنافسة قوية فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى حدّ نشوب حرب الأسعار مما يؤدي إلى تحجيم المبيعات وانخفاض هوامش الربح وعليه فإنّ التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معيّن هو دالة لثلاثة عوامل، هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.\*

**3- قوة المساومة عند المشتريين:** يقصد بها قوة التفاوض والمساومة من طرف المشتريين لمنتجات المؤسسة الذي يكونوا إمّا مستهلكين أو مستخدمين نهائيين أو مؤسسات موزعة أو تجار تجزئة أو جملة، ويمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي وذلك عندما يكونوا في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى تقديم خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل) ومن جهة أخرى إذ اتسمت قدرة المشتريين على المفاوضة بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح.

1- شالزوجاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل ترجمة رفاعي محم، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص132.  
\* للتفصيل أكثر أنظر كتاب شالزوجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص138.

وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على المؤسسة بالقياس بالقوة التي تملكها المؤسسة، وحسب بورتر فإن المشتريين يكونوا أكثر قوة في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- عندما يكون عدد المشتريين قليلا والمؤسسات الناشطة في عرض الصناعة متعددة.
- عندما يقوم المشترون بشراء كمية كبيرة من نفس المؤسسة.
- عندما يكون بمقدور المشتريين تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة.
- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في آن واحد.

**4- قوة المساومة عند الموردين:** إن تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المؤسسة التي تتعامل مع المورد وكذا على قدرة مؤسسة جديدة على الدخول إلى السوق وحسب بورتر يكون الموردون في مركز تفاوض أقوى في الحالات التالية:

- يكون للمنتج الذي يبيعه بديل قليل مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتريية عميلا مهما لهم.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- عندما ترتفع الأسعار فبإمكانهم اللجوء إلى تهديد بالتكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المؤسسة.
- عندما لا تستطيع المؤسسات المشتريية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.<sup>2</sup>

**5- التهديدات من قبل المنتجات البديلة:** إن وفرة البدائل الأخرى من السلع والمنتجات التي من الممكن أن تؤدي نفس المنافع للعملاء أو بنسبة كبيرة منها يزيد من حدة المنافسة لأن المؤسسة لن تعد تواجه المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج، ولكن تتسع دائرة المنافسين لتشمل كل من يقدم منتجاً بديلاً من صناعات أخرى، ويترتب على تهديدات البدائل توسع تحليل نطاق المنافسة ليشمل المنافسين من نفس الصناعة وكذلك المنافسين من الصناعات البديلة مما يزيد من صعوبة وتعقيد التحليل وارتفاع حدة المنافسة.<sup>3</sup>

ويتوقف مدى تهديدات المنتجات البديلة على ثلاثة عوامل هي:

- مدى توافر المنتجات البديلة.
- خصائص السعر/ الأداء النسبية للبدائل.

1- شالز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 146.

2- نفس المرجع، ص 150.

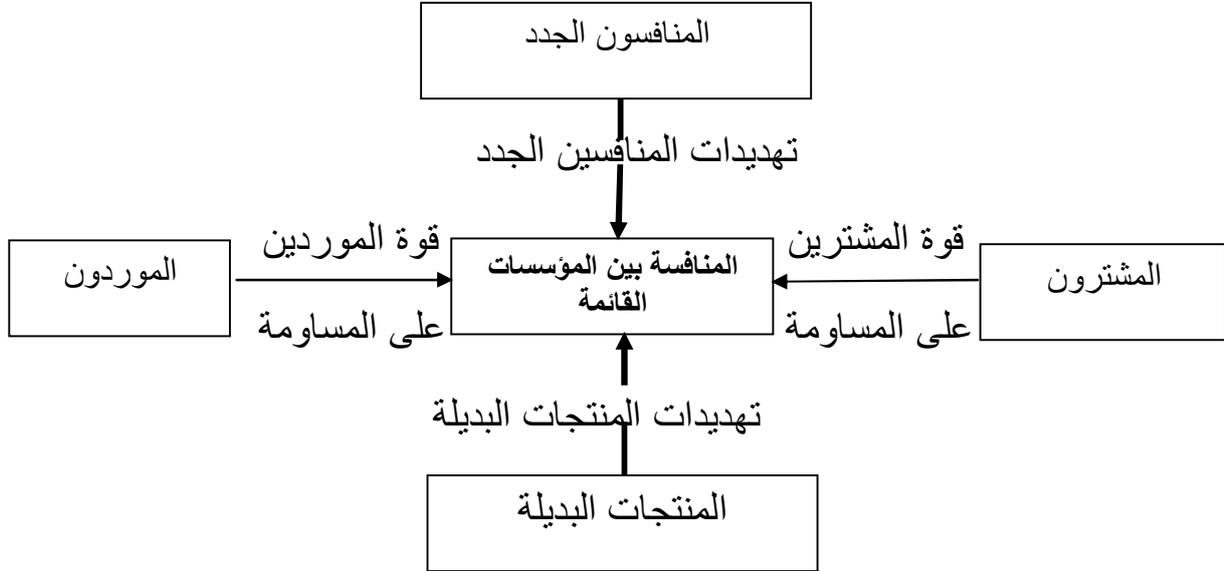
3- محمد عنتر أحمد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 133.

## الفصل الثالث: تدويل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

وعموما يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) نموذج لقوى التنافس لبورتر



المصدر: فليب سادلر: ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص132.

### المطلب الثاني: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة.

يمكن تحديد الموقف التنافسي من خلال تقدير نقاط القوة والضعف المدركة للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى الحالية والمحتملة وذلك بغرض مساعدة المؤسسة على إعداد إستراتيجيات تنافسية أكثر فعالية ولإجراء مثل هذا التحليل يقترح استخدام مجموعة من الأساليب أهمها:

#### أولاً: أسلوب الخريطة الإدراكية.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بالمقارنة مع عدد من المؤسسات المنافسة وفقاً لأبعاد ومفاهيم معينة للتنافس يتم تحديدها مقدماً مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) تحليل الموقف التنافسي باستخدام الخريطة الإدراكية

منافس 3		منافس 2		منافس 1		المؤسسة محل الدراسة		عوامل التنافس	
نقاط ضعف	نقاط قوة	نقاط ضعف	نقاط قوة	نقاط ضعف	نقاط قوة	نقاط ضعف	نقاط قوة		
								المنتجات والخدمات الرئيسية المقدمة	1
								الجودة	2
								سمعة المنظمة	3
								الخدمات المساعدة	4
								التفوق التقني (الريادة التكنولوجية)	5
								التسهيلات والإمكانات	6
								الأداء المالي/ الاقتراض	7
								الانطباق العام	8

المصدر: نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم: مرجع سبق ذكره، ص101.

### ثانياً: أسلوب ترتيب المنافسين وفقاً لعوامل النجاح الرئيسية للصناعة.

بخلاف الأسلوب السابق الذي يركز على نقاط القوة والضعف للمؤسسة والمنافسين يركز الأسلوب الحالي على مدى توافر عوامل النجاح الرئيسية للصناعة في المؤسسة وفي المنافسين ويتم تطبيق هذا الأسلوب بعدد من الخطوات على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص100.

## الفصل الثالث: تدويل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- تعريف الصناعة التي تعمل بها المؤسسة بدقة (نطاق وطبيعة الصناعة).
  - تحديد المؤسسات المنافسة في الصناعة.
  - ترتيب المؤسسة وكل منافس على كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية وبحيث يتم ضرب الدرجة المعطاة لكل مؤسسة خمس 5 درجات لكل عامل  $\times$  الوزن النسبي للعامل.
  - تجميع الأعمدة لكل من المؤسسة والمنافسين من أجل التوصل إلى درجة كلية تعبر عن نقاط القوة للمؤسسة والمؤسسات المنافسة إزاء عوامل النجاح الرئيسية.
- تجدر الملاحظة قبل تطبيق مثل هذا الأسلوب أنّ عوامل النجاح الرئيسية تتفاوت من صناعة إلى أخرى وفق ظروف الصناعة.

### ثالثاً: الأسلوب التقليدي والمعروف ب (SWOT)

يساعد هذا الأسلوب المؤسسة في تحديد الجوانب الإيجابية بها وبالتالي كيفية استخدامها في تحقيق جوانب تميز، وكذلك تحديد الجوانب السلبية التي تتطلب تحسين وتطوير من جانب المؤسسة من جانب آخر.

كذلك يساعد هذا التحليل على تحديد الفرص/ التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، دون الإشارة إلى إدارة الخطر والتقنيات المستخدمة لمواجهة التهديدات، لذا يقترح نبيل مرسي خليل إدخال بعد آخر هو إدارة الخطر في هذه المصفوفة حتى يتسنى تحقيق النتائج المرجوة من هذا التحليل والشكل الموالي يلخص ذلك:

شكل رقم(3-3) مصفوفة SWOT معدّلة

العوامل	الداخلية	الخارجية
الإيجابية	نقاط قوة	فرص
السلبية	نقاط ضعف	تهديدات
		إدارة الخطر (تقنيات إدارة الخطر)

المصدر: نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم: مرجع سبق ذكره، ص103.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

تعرف الإستراتيجية على أنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المختلفة لتحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية العامة المحيطة وظروف المنافسين وتحليل القوة الذاتية للمؤسسة<sup>1</sup>.

أو أنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق المؤسسة وربحياتها في الأجل الطويل ويتحقق بتكليف المؤسسة مع البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

فالإستراتيجية المؤسسة هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المؤسسة على المدى الطويل وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنه هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية<sup>4</sup>.

- 1) الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (التوجه الإستراتيجي للمؤسسة) وتتضمن إستراتيجية النمو، الاستقرار، وإستراتيجية الانكماش.
- 2) الإستراتيجية على مستوى الأعمال (التنافسية) وتشمل إستراتيجية التكلفة، تميز المنتجات وإستراتيجية التركيز.
- 3) الإستراتيجيات الوظيفية وتتضمن الإستراتيجيات الخاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبية).

غير أننا سنركز في هذا المبحث على استراتيجيات التنافسية مع إشارة بسيطة لمختلف الاستراتيجيات العامة (الشاملة) أي على مستوى المؤسسة ونفصل بعد ذلك في الفصل الموالي حول الإستراتيجية الوظيفية والإستراتيجية التسويقية وكيف تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة .

### أولاً: الإستراتيجيات الشاملة:

تعكس إستراتيجية المؤسسة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في المستقبل فهي تمثل مرشداً للتصرفات الرئيسية التي ستؤدي لبلوغ الأهداف طويلة الأجل وتتضمن الإستراتيجية الشاملة ثلاثة أنواع كما أشرنا سابقاً هي النمو، الاستقرار والانكماش وتضم كل منها

1 - عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 12.

2- نفس المرجع، ص12.

3- أحمد سيد مصطفى: الإدارة الإستراتيجية، مجهول دار النشر، مصر، 2005، ص59.

4- أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص257.

## الفصل الثالث: تدويل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إستراتيجيات بديلة تقيمها الإدارة وتختار أنسبها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وكذا للمتغيرات البيئية المحيطة.

في الجدول الموالي ملخص لمختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة على مستوى المؤسسة.

جدول رقم(3-2)الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة

إستراتيجيات النمو	إستراتيجيات الاستقرار	إستراتيجيات الانكماش
– النمو الطبيعي	– التركيز	– الانقباض (التقلص)
– النمو السريع	– التمرکز أو التوجه	– البيع الجزئي
– الاندماج أو الاستحواذ	– التجديد أو الإنعاش	– الإفلاس
– المشروعات المشتركة	– إعادة التكوين	– التصفية
– التكامل		– البيع

المصدر: أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص257.

**1- إستراتيجية النمو:** تحظى إستراتيجيات النمو باهتمام ملموس من قبل المؤسسة حيث أنه عادة ما يقترن النمو بالنجاح أو عادة ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات وقد يترتب عليه تعظيم الاستفادة من منحى الخبرة في تقليص تكلفة الإنتاج وتختار المؤسسة إحدى إستراتيجياتها البديلة وتنتقل من واحدة إلى أخرى وفق المتغيرات البيئية التي تعمل فيها. وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة.<sup>1</sup>

**2- إستراتيجية الاستقرار:** تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغيرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة تركّز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية وتحافظ المؤسسة على المهمة نفسها والأهداف وهي ببساطة تزيد معدلات الأداء بالنسبة نفسها تقريبا كل عام وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين الأداء في المجالات الوطنية.<sup>2</sup>

1- نادبة العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص287.

2- نفس المرجع، ص294.

3- إستراتيجية الانكماش: وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية أو إعادة التنظيم، فتلجأ المؤسسة هنا إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط، وذلك عندما تواجه موقفا حاليا صعبا أو تهديدا مؤثرا من منافس قوى أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد أو أي مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في البيئة الخارجية أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحا أعلى إن خفضت حجم نشاطها وقد يستدعي تطبيق هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع أراضي أو عقارات لتوفير الأموال وتنقية خطوط الإنتاج أو إغلاق وحدات أعمال....<sup>1</sup>

هذه الإستراتيجية ليست شائعة لأنها تدل على الفشل أي هناك فشل في الإستراتيجيات السابقة.

### ثانيا: ماهية الإستراتيجية التنافسية

1- تعريف الإستراتيجية التنافسية: تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين فهي تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية هي:<sup>2</sup>

أ- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية السعر إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع.

ب- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

ج- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:<sup>3</sup>

- نقاط الضعف والقوة للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة.
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

1- أحمد سيد مصطفى: الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص79.

2- فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة التسويقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص17.

3- MICHAL PORTER : op cit, P48.

2- أهداف إستراتيجية التنافس: وتهدف إستراتيجية التنافس حسب M. Porter إلى تحقيق ما يلي:

أ- **الحيازة على ميزة تنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، فهي عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة.

ب- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** من خلال عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد التموضع المناسب لها وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة (القوى الخمس لبورتر).
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

### ثالثا: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

سنعتمد في تحليلنا لهذا العنصر على إستراتيجيات التنافس حسب M. Porter

يعتبر M.Porter من رواد هذا المجال حيث تطرق وبإسهاب كبير لمختلف الإستراتيجيات التنافسية في كتاباته، الأول تحت عنوان التنافسية والإستراتيجية سنة 1980 وكتابه الثاني الميزة التنافسية الصادر سنة 1985 ولخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (3-4) الإستراتيجيات العامة للتنافس

المزايا التنافسية

التميز	التكاليف المنخفضة	
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	واسع
إستراتيجية التركيز		ضيق

Source :MICHEL PORTER : L'avantage concurrentiel, dunod, Paris, France 1999, P24

توصف هذه الإستراتيجيات بالمتكاملة وذلك لإمكانية تطبيقها على أي مؤسسة بالرغم من الاختلاف في مجال نشاطها.<sup>1</sup>

ويتضح من الشكل السابق أنه عندما تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكلفة، وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف واسع من حيث النطاق التنافسي يمكن أن نطلق عليها القيادة أو الزيادة في التكلفة، والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين في قطاع صغير من السوق في هذه الحالة نطلق عليها التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، فالافتراض الأساسي في هذه إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية بالنسبة لمنتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين الآخرين وتميرها إلى العملاء قصد الحصول على حصة سوقية أكبر.<sup>2</sup>

وتتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توفر مجموعة من الشروط هي:<sup>3</sup>

- وجود طلب مرن للسلعة حيث يؤدي أي تخفيض للسعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

1 فتحية حسن هريدي: سياسات وإستراتيجيات التسويق بمنظمات الأعمال الدولية، مكتبة الجلاء الجامعية، مصر، 2006، ص 39.  
2- روبرت أ، بيتس ديفيد لي: ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص302.  
3- نبيل محمد مرسي: مرجع سبق ذكره، ص241.

- نمطية السلع المعروضة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلكين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

تتحقق كذلك إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال امتلاك أو توفر لدى المؤسسة إحدى العناصر التالية:<sup>1</sup>

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها.
- وفورات التكلفة نتيجة للتكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة (المتحرك الأول في السوق) بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاني المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع وتقليص منافذ التوزيع...

تجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية لها مزايا وعيوب تتحملها المؤسسات التي تطبقها حيث تقوم مزايا أو جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية القائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة المتضمنة اقتصاديات الحجم من خلال تفادي المخاطر بواسطة الحضور القوي في السوق والإدارة المركزة.<sup>2</sup>

يقصد بتفادي المخاطر بواسطة العملاء أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج ما لم تكن تلك العلامة التجارية لديها شيء ما مختلف أو متفرد تقدّمه، ويعني الوجود القوي في السوق أي مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب الأسعار داخل الصناعة لمدة طويلة من الوقت نسبيا مما يزيد من مستوى ربحيتها وغالبا ما تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقى منافسيها المحتملين خارج دائرة الصناعة من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر دخول السوق، كما تتميز هذه المؤسسات صاحبة التكاليف المنخفضة على قدرتها على تحمل زيادة الأسعار من طرف مورديها بمكونات أو أجزاء مستخدمة في منتجاتها.

1- نبيل محمد مرسي: مرجع سبق ذكره، ص242.

2- روبرت أ، بيتس ديفيد لي: مرجع سبق ذكره، ص320.

كما أنّ لهذه الإستراتيجية عيوباً ومخاطر خاصة عندما تستثمر مبالغ طائلة من أجل الحصول على أصول جامدة وغير مرنة وفي تكنولوجيا إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى وبالتالي نجد المؤسسة صاحبة التكاليف المنخفضة مقيدة داخل أسوار عملية وتكنولوجية محددة والتي يمكن أن تصبح بسرعة متقدمة، كذلك هذه الإستراتيجية لا تواكب التغيرات وتطورات السوق في طلبات المستهلكين المتزايدة نحو منتجات ذات جودة أفضل ومستويات خدمة أعلى....

2- إستراتيجية التميز: تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة لتجد التقدير من العملاء، وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق وتحقيق التميز يمكن أن يأخذ عدة أشكال وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في طريقة التوزيع ونظام توصيل المنتج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق وكما هو واضح فإن إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>

إستراتيجية التميز تتحقق للمؤسسة عندما يكون هناك مستهلكون يقدرّون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن المنتجات الأخرى، كذلك تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع استخدامات المستهلك مع عدم وجود عدد كبير من المنافسين لهم نفس إستراتيجية التميز:<sup>2</sup>

فالمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز على استعداد لقبول حصة أقل من السوق مقابل ولاء أعلى للعميل، فعندما تنتج منتجات عالية التميز، ومطلوبة من قبل العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب الأسعار وتكون قادرة على تمرير زيادات في السعر إلى عملائها دون تأثر الحصة السوقية المكتسبة نظراً لنوعية العملاء في هذه الإستراتيجية (أقل حاسبة للأسعار)، مما يترتب على هذا التميز وضع حواجز ولاء ضخمة يصعب على المؤسسات المنافسة الدخول لهذه الصناعة.<sup>3</sup>

لعلّ من أبرز عيوب هذه الإستراتيجية هو عندما يصبح ما تقدمه المؤسسة من منتجات للعملاء مألوفاً وشائعاً ويفقد ميزة التميز نتيجة لعدم التجديد والابتكار، ودخول مؤسسات منافسة عن طريق تقديم منتجات مماثلة وعليه يصعب الحفاظ على ولاء العملاء

1- محمد بن عبد الله العوضي: إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الإمارات العربية المتحدة، 16/15 أكتوبر 2002، ص05.

2- نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم: مرجع سبق ذكره، ص244.

3- روبرت أ. بيتس ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص340.

والأسعار المرتفعة بمرور الوقت ويصبح العملاء على دراية أكثر بما هو متاح في السوق ويتحول عدد كبير منهم إلى تلك المؤسسات التي تنتج نفس المنتج وبأقل تكلفة.

وعليه حتى تستطيع المؤسسة في إستراتيجية التميز النجاح يستوجب توفر ما يلي:<sup>1</sup>

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- جهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وتوفير المنتج، الشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل....

**3- إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز إلى الوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال العمل على تلبية طلب مجموعة خاصة ومحددة من الزبائن دون باقي طلب السوق أو بعبارة أخرى تلبية قطاع سوقي محدد، جزء من السوق، وليس طلب قطاع نشاط، فالسمة المميزة لإستراتيجيات التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض إمكانية قيام المؤسسة بخدمة قطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، يعتمد عادة على معطيات كقياس مدى جاذبية القطاع وربحيته، شدة التنافس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

فالمبدأ الذي تقوم عليه الإستراتيجية هو مبدأ اختيار مركز النشاط وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- اختيار مجال تنافس محدود في صناعة معينة والتفوق والإبداع فيه.
- توجيه المنتجات إلى شريحة معينة من السوق.

1- نبيل مرسي: مرجع سبق ذكره، ص344.

2 عبد الله الحسيني السعيد السنباطي: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر 2010، ص47.

- بذل جهد تسويقي مكثف يحد من قدرة المنافسين الآخرين على التأثير على تلك الشريحة أو الفئة من مستهلكي منتجات المنظمة.

تستطيع المؤسسات أن تبني إستراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين:

- التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين من السوق.
- التركيز القائم على التميز والانفراد بخصائص لا تتوفر في منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى.

تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة وإستراتيجيات التميز في ضوء نطاق السوق المستهدف، ومع ذلك داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أن تمارس الكثير من نفس الخصائص مثل منهاج التكلفة المنخفضة أو التميز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقاً ومن ثم الموارد والمهارات التي تستخدمها المؤسسة يجب أن تكون متخصصة أيضاً.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التنافسية العالمية للمؤسسة

لا يمكن للمؤسسات في القرن 21 أن تكتفي بأن تعمل في السوق المحلي فقط، فلا بد لها أن تتوجه عالمياً في ممارسة مختلف أنشطتها نظراً لانفتاح الأسواق ومختلف المتغيرات التي أشرنا إليها في الفصل الأول، حيث تزداد شدة حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف الأسواق المحلية و الدولية و عليه يزيد اهتمام المؤسسة أكثر بمفهوم المنافسة و التنافسية على المستوى العالمي و كيفية التأقلم و التحول من التنافسية المحلية إلى التنافسية العالمية.

### المطلب الأول: دواعي الاهتمام بالتنافسية العالمية للمؤسسة.

هناك الكثير من الأسباب و الدوافع التي تساهم و تعمل علي تحيل اهتمام المؤسسة نحو التنافسية العالمية نذكر منها:

#### أولاً: الأسباب أو الدوافع:

وعليه و من خلال ماسبق ستجد منظمات الأعمال (المؤسسات) نفسها مدفوعة دفعاً للتوجه العالمي لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- التراكم المالي الخطير والقابل للتحريك من دولة إلى أخرى في لمح البصر.

1 روبرت أ. بيتس ديفيد، مرجع سبق ذكره، ص 344.  
2- سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل للطباعة، مصر، 2002، ص 13.

- التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع الكبير.
- تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعلومات والاتصالات في لمح البصر.
- إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلاد متعددة وإمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم ومن خلال أسماء ماركات عالمية.

### ثانياً: إدارة التنافس العالمي:

هذا التوجه العالمي للمؤسسة يستوجب عليها التعامل مع مجموعة جديدة من العناصر لم يسبق لها التعامل معها من قبل:<sup>1</sup>

- إدارة التنافس.
- إدارة التعقيدات.
- إدارة تكييف حضارة المؤسسة للتوجه العالمي.
- إدارة طرق العمل العالمية.
- إدارة المفاجآت وعدم التأكد.
- إدارة التعلم المستمر للمنظمة.

سنقتصر في هذه النقطة أن نتطرق إلى عنصر واحد حسب متطلبات البحث فالمقصود بإدارة التنافس هو إدارة جميع العمليات المتعلقة بتجميع المعلومات على أساس عالمي لمصادر التمويل وللتكنولوجيا وللموردين وللفرص التسويقية والموارد البشرية والقدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر.<sup>2</sup>

فعملية إدارة التنافس العالمي تشمل على ما يلي:<sup>3</sup>

- وضع معايير النجاح الحاكمة: ويصبح من الضروري هنا تحديد المهام المطلوب القيام بها على مستوى التخصصات وعلى المستوى المحلي والمستوى العالمي واستخدام معايير النجاح الحاكمة للبحث عن وفرز المعلومات العالمية.
- وضع نظم معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية (خاصة بالمؤسسة)، بحيث تبين الاتجاهات والممارسات وتوضح الفرص والمشكلات.

1- سيد الهواري: خصائص منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة، مصر، 2005، ص16.  
2- سيد الهواري: مهارات العالمي في التوجه العالمي، دار الجيل، مصر، 2008، ص13.  
3- نفس المرجع، ص13.

- وضع نظام لتوصيل المعلومات السليمة للشخص السليم في الوقت السليم من أجل اتخاذ قرارات فعالة على مستوى عالمي والتأكد من انضباط هذا النظام.

- تحديث عملية التحليل التنافسي: للتأكد من دقة المعلومات ومعرفة أحدث ممارسات المنافسين والتعرف على الاندماجات والمشاركات والانفصالات، سواء كان ذلك يتعلق بالمنافسين أو بجهات التمويل أو بجهات توريد المواد الخام....، وكذلك التعرف على التغييرات التي تحدث في الجمارك والقوانين التي تؤثر على حركة البضائع والمواد والتمويل.....

**يمكن تلخيص مختلف العناصر والعوامل الدافعة للمؤسسة للتوجه من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية فيما يلي:<sup>1</sup>**

- التوجه من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات وأحكام منظمة التجارة الدولية والتكتلات الإقليمية وتحول المنافسة من محلية إلى عالمية فلم بعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج.

- التوجه من تشريعات وضوابط حكومية محلية إلى تشريعات وضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية.

- التحول من شركات ومؤسسات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والدولية إلى شركات متحالفة وتحول اللاعبون المتنافسون من مؤسسات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى مؤسسات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.

- تحول المنتجات موضع المنافسة كسلع وخدمات من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر، أو في رأس المال الفكري الذي أصبح أثمن أصول المؤسسة، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى ويحفظ للمؤسسات قدرتها التنافسية والقدرة على الاستمرار والربحية والنمو في عالم متغير.

- تحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات ووسطوة الانترنت التي نقلت العميل أينما كان كل البائعين في العالم ويقارن بسهولة مختلف منتجاتهم وأسعارها.

1- احمد سيد مصطفى، تنافسية القرن 21، مدخل إنتاجي، الطبعة، مصر، 2003، ص14.

- تحول معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية (الإيزو) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات .

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية العالمية للمؤسسة.

بالرغم من أنّ ظاهرة المنافسة العالمية قديمة نوعا ما إلا أنّ اشتدادها في السنوات الأخيرة هو الذي زاد من أهميتها ومن اهتمام المؤسسات بعواقبها لذلك أصبحت تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار.

### أولاً: المنافسة العالمية

بعد بروز مفهوم المنافسة العالمية جرّاء تلك المتغيرات الحديثة في شتى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، أو ما يعرف بظاهرة العولمة الاقتصادية التي أدت إلى انفتاح الأسواق واشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات في كل الأسواق ولم يعد الحديث عن أسواق محلية أو دولية مجدياً، فالعالم كله سوق واحدة لا توجد فيه أي قيود أو توجد فيه قيود جدّ بسيطة وما على المؤسسات إلا تحضير نفسها للدخول في منافسة عالمية حتّى وإن لم تكن لها الرغبة في ذلك ويتطلب الدخول في منافسة عالمية الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد أساليب العرض من السلعة أو الخدمة لكل سوق عالمي وتحديد الاستثمار الأجنبي المباشر والتصدير المباشر والمشروعات المشتركة في ذلك السوق.

- تحديد هيكل التكاليف التي تشتمل التكاليف المطلقة للمواد الخام والعمالة والطاقة المحركة والتكاليف الثابتة في بلد المصدر وبلد المستورد، وكذلك التكاليف النسبية لنفس العناصر السابقة وقياس الفروق بين تلك التكاليف في كل من بلد المصدر وبلد المستورد.

- تحديد مصادر التمويل بالأموال المملوكة والأموال المقترضة وتحديد المساعدات المالية الحكومية والدولية وفرص توفير التمويل للتوسعات المتوقعة.

- السياسات الحكومية ممثلة في درجة قبول الاستثمار الأجنبي المباشر، سياسة التجارة الخارجية، سياسة الرقابة على الأسعار والمنافسة والاحتكار والدعم السلعي والاتحادات الجمركية والتكتلات الاقتصادية.

- قياس فرص الوصول للسوق العالمي من خلال الاعتماد على هيكل قنوات التوزيع والموزعين.

1- فريد النجار: إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 84.

- حجم الائتمان المتاح للموردين...

عموما فإن Porter يميز بين نوعين من المنافسة على المستوى الدولي وهما: <sup>1</sup>منافسة متعددة الجنسيات و منافسة عالمية.

✓ **المنافسة متعددة الجنسيات:** في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي وتواجه في كل بلد على حدا أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد، فالمؤسسة ليس لها نظرة عالمية موحدة أو إستراتيجيات موحدة.

✓ **المنافسة العالمية:** ويتمثل مفهومها الأساسي في أنّ الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما يتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي هناك ارتباطا كبيرا بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، وأي تغيير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأنّ لديها نظرة عالمية للأسواق.

بالإضافة إلى ما سبق نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة حيث تعتبر المنافسة الدولية امتداد أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة التي لديها عدة أبعاد نذكرها: <sup>2</sup>

- كفاءة تخصيص الموارد: يستوجب تسعير المنتجات النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها.

- كفاءة الحجم: يستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.

- الكفاءة التقنية: ويستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

- الكفاءة الحركية: وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.

- الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم: يستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

1- فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص73.

2- نفس المرجع، ص74.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية العالمية للمؤسسة.

يعني مفهوم التنافسية استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون، وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمواً مستمرا خلال المدى الطويل.

فتعرف التنافسية العالمية للمؤسسة على أنها القدرة في الحصول على نصيب من السوق أي القدرة على الفوز برضا المستهلك من خلال توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق الدولية في ظل غياب الدعم المقدم من طرف الدولة.<sup>1</sup>

تستطيع المؤسسة المنافسة على المستوى العالمي والتفوق على منافسيها من خلال إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:<sup>2</sup>

1- منافسة عالمية عبر تشكيلة موسعة: (Compétition Mondiale sur une large game)

تستهدف هذه الإستراتيجية المنافسة في جميع دول العالم من خلال طرح تشكيلة موسعة من السلع والاعتماد على مزايا تنافسية عن طريق سياسة التنويع في المنتجات أو سياسة تدني التكاليف، تتطلب هذه الإستراتيجية موارد مالية هامة وتكون على مدى زمني بعيد، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على علاقة المؤسسة بالأسواق المستهدفة أو الدول من خلال تقليص القيود المفروضة على المنافسة.

2- إستراتيجية التركيز على عدد محدود من المنتجات على المستوى الدولي: (Une concentration sur certains produits à l'échelle mondiale)

تعتمد هذه الإستراتيجية على استهداف قطاع معين على المستوى العالمي حيث تكون فيه معوقات المنافسة العالمية ضعيفة أو غير موجودة، أو حيث تستطيع المؤسسة الدفاع عن نفسها من المنافسين العالميين لها في القطاع المستهدف من طرفها بالاعتماد على كذلك على سياسة التكاليف المتدنية لمنتجاتها أو سياسة التنويع في قطاعها المستهدف.

3- إستراتيجية التركيز على كل دولة على حدٍ: (Une concentration sur une nation).

1- زغدار أحمد: المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص28.

2- Michael Porter ; choix stratégiques et concurrence- économique, France 1982 p320.

تستفيد هذه الإستراتيجية من الاختلافات الموجودة بين مختلف أسواق الدول وتركز نشاطها في الأسواق التي تتفوق فيها على منافسيها وبالتالي يكون لديها مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة حسب السوق المستهدف.

### 4- إستراتيجية التركيز على الأسواق المحمية: (Le secteur réservé protégé).

هذه الإستراتيجية تستهدف الأسواق حيث تكون الدول أو القوانين الخاصة بتلك الدول تحد وتعيق المنافسة العالمية من خلال اشتراط إدخال عناصر من المنتج الوطني للدولة المستهدفة أو رسوم جمركية مرتفعة.... في هذه الحالة تكون المؤسسة إستراتيجية تنفيذ بجميع القوانين والأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود والإجراءات المتخذة من طرف الدولة المستهدفة.

### المطلب الثالث: التحول من التنافسية المحلية إلى التنافسية العالمية

تستطيع المؤسسة التأقلم و التعايش و حتى التنافس على المستوى العالمي إذا عرفت و تحكمت في مختلف الإجراءات و الخطوات اللازمة لكيفية التحول من جهة و راعت مجمل الشروط و القوانين المنظمة لذلك من جهة أخرى

### أولاً: شروط الانتقال:

إنّ تنافسية المؤسسة على المستوى المحلي لا يعني بقاؤها بالضرورة تنافسية على المستوى العالمي، لأنّ التنافسية العالمية ليست انعكاساً للتنافسية المحلية وهذا ما يعبر عنه و جال التسويق والإدارة بأثر الانعكاس L'effet prisme الذي يعني قياس أثر القدرات التنافسية الخاصة بالمؤسسة بمجرد تجاوز الحدود والاصطدام بمتغيرات المحيط الدولي، وقياس هذا الأثر يسمح للمؤسسة بالانتقال من المرحلة الأولى وهي معرفة قدرات المؤسسة التنافسية في سوقها المحلي إلى المرحلة التي تأتي فيما بعد وتتمثل في تقدير الحالة الصافية للقدرات التنافسية للمؤسسة على مستوى السوق العالمية.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أنّ دخول الأسواق الأجنبية وتجاوز الحدود ليس فقط عن طريق التصدير وإنما هناك تقنيات وأشكال قد تعطي للمؤسسة قدرات أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مثل الاستثمار المباشر، التراخيص، المقاوله من الباطن..... الخ

1- Jean-Marc, LEESNYDER : Marketing international- encyclopidié de gestion, 2ème édition, Tom2-economica, Paris, France, 1997, P185.

فهناك العديد من الشروط والقوانين والمبادئ التي تمكن المؤسسات المحلية من الدخول والانضمام في منظومة التسويق العالمية ومن هذه الشروط ما يلي:<sup>1</sup>

- القيام بعملية العولمة للمنتجات ونشر وترويج الخدمات في الأسواق الدولية، بشكل يعبر عن استخدام التكنولوجيا في كل ما يمكن تقديمه وعرضه وذلك من خلال الاهتمام بالسياسات العالمية الخاصة بتطوير وتحسين جودة المنتجات بشكل يلبي حاجات ورغبات المستهلكين العالميين.

- إيجاد نظام خاص بعمليات التسويق الدولي وتحديد المزيج التسويقي الدولي والعالمي وفصله عن المزيج التسويقي المحلي.

- فهم وإدراك ومعرفة القوانين الدولية الخارجية وتطبيق قوانين التجارة العالمية.

- التحديث المستمر والتجديد الدائم للطرق والوسائل التسويقية مثلا القيام بتطبيق الطرق التسويقية الحديثة مثل الدعاية والترويج عبر الوسائل الالكترونية والتواصل مع الأشخاص والمؤسسات الأخرى بواسطة الأنترنت .

### ثانيا: كيفية الانتقال

إنّ الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية العالمية سيكون له انعكاس تغير من تنافسية المؤسسات على ثلاثة مستويات وهي:<sup>2</sup>

- تحويل تنافسية المزيج للمؤسسة.
- تحويل عرض التنافسية للمؤسسة.
- تحويل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

**1- على مستوى تنافسية مزيج المؤسسة:** إنّ تحويل المؤسسة لمنتجاتها أو خدماتها إلى الأسواق الدولية يتطلب منها تنافسية إضافية أو مغايرة لتلك التي كانت تتمتع بها المؤسسة في السوق المحلي وهذا بسبب تدخل مفهومين أساسيين وهما:

- مفهوم التحول المادي.
- أثر عبور الحدود.

إنّ التحول المادي وأثر عبور الحدود بإمكانهما إدخال عدة تشويهاات على تنافسية المؤسسة وقدرتها على احتلال مكانة مرموقة أو ربح حصص معتبرة في السوق.

1- محمد سرور الحريري: إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص71.  
2- فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص95.

فالميزات الأكثر عرضة للتشويه والتغير هي الميزات التنافسية ذات التمايز الأفقي والتي يمكن اعتبارها ميزات تنافسية خارجية عن المنتج (على مواصفاته) مثل صورة العلامة، تمايز الخدمات، قنوات التوزيع، وخدمات ما بعد البيع...، فكل هذه المؤشرات يمكن أن تكون للمؤسسة فيما قدرة تنافسية كبيرة في سوقها المحلي بفعل الاستثمارات الضخمة والخبرة الطويلة في سوقها المحلي إلا أن هذه الميزات قد تفقدها عند دخول المؤسسة لأول مرة في السوق الأجنبي فهي تعتبر مجهولة في ذلك السوق خاصة إذا لم تكن مؤسسة معروفة عالمياً وعليه تصبح المزايا التنافسية المكتسبة في السوق المحلي غير عملية، مما يفرض على المؤسسة بذل مجهودات إضافية واستثمارات معتبرة في مجال الاتصال والإشهار من أجل إعادة تشكيل صورتها في السوق العالمي.

إضافة إلى التحول المادي فإن عبور الحدود هو الآخر يؤثر على تنافسية المؤسسة بطريقة غير مباشرة إما بالتحسين أو التدهور حسب مكونات البيئة الأجنبية ومدى قدرة المؤسسة على التكيف معها ومن العوامل الأكثر تأثيراً وظهوراً بقصد بكل من الحواجز على التبادلات والمتمثلة في كل من تكاليف النقل، الجمارك، المقاييس العالمية... وكذلك أسعار الصرف بالإضافة إلى كل من التحول المادي وأثر العبور نجد بعض المسيرين اهتموا بعوامل أخرى قد تزيد من تنافسية المؤسسة في السوق العالمي منها ما يسمى ب L'effet made in أي **صنع في** حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكفي معرفة بلد المنشأ أو الصنع للحكم على تنافسية المنتج وجودته، ولهذا نجد الحذاء الإيطالي مشهوراً ومعتزفاً بوجوده عالمياً والعطور والأزياء النسائية في فرنسا، ملابس الرجال بإنجلترا...

**2- تحويل عرض التنافسية للمؤسسة:** في هذه الحالة يتعلق الأمر بإمكانية تحويل المزايا التنافسية الوطنية إلى السوق العالمي بالاعتماد على الاختلاف الدولي لأنظمة المنافسة، لأن كل هذه الاختلافات في البيئة قد تؤدي إلى تشويهاً على القدرات التنافسية للمؤسسة أو العكس قد تدعم نقاط قوتها، وهذا ما يحتم على المؤسسة ترجيح مزاياها التنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة والعناصر التي تعتمد عليها في التنافس.

حيث نلاحظ أن بعض الأسواق تركز فيها المنافسة على الجودة والخدمة والبعض الآخر على السعر فالمؤسسة التي تبيع منتجاتها بأسعار معقولة في سعر ما وتعودت على قبول الزبائن لذلك السعر والمنتج قد يجد صعوبة في تحويل هذه الميزة إلى الأسواق الأجنبية الأخرى التي قد يفضل زبائنها الجودة والخدمة على حساب السعر، وهذا ما يفقد المؤسسة تنافسياتها في هذا السوق وهذا لا يعني أن الميزة ستزول تماماً ولكن ستقل فعاليتها وتأثيرها على قرارات الزبائن في تلك الأسواق وهذا ما يسمى بظاهرة عدم فعالية تحويل الميزة التنافسية أو أنها ميزة تنافسية مرتبطة بالسوق المحلي فقط ولا يمكن تجاوزه.

3- على مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة: تجد المؤسسة عند انتقالها إلى المنافسة على المستوى العالمي نوعين من المنافسين، منافسين محليين ومنافسين أجانب، وعليه فإنّ الوضعية التنافسية للمؤسسة قد تتعرض لبعض التشويشات بالسلب أو بالإيجاب فالمزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها المؤسسة في سوقها المحلي قد لا تكون كافية لمواجهة عرض المنافسين الآخرين الذين يلقوا قبولا أكثر من قبل الزبائن وبالأخص المؤسسات المحلية التي قد تتلقى الدعم والمساندة من قبل الحكومة من نواحي متعددة وهذا ما يصعب على المؤسسات الأجنبية منافستها بالاعتماد على نفس المزايا التنافسية المستعملة سابقا في سوقها المحلي أو الأصلي، فقد يتطلب الأمر تعديل عرضها التنافسي حتى يتلاءم مع متطلبات السوق الأجنبي ومعطيائه الخاصة به علما أنّ هذا التأثير لا يكون دائما سلبيا، فقد يكون إيجابيا في حالة كون السوق الأجنبي غير تنافسي إلى درجة كبيرة، كما أن بعض الدول تكون داعمة ومحفزة للاستثمار الأجنبي وهذا ما يعني معاملة المؤسسات الأجنبية بالمثل مع نظيرتها المحلية من حيث الضرائب والرسوم توفير المعلومات، تسهيلات إدارية...، ما على المؤسسات إلا استغلال مثل هذه الفرصة باستعمال كل مؤهلاتها وقدراتها التنافسية وتكييفها مع السوق.

الخلاصة:

من خلال ماسبق يمكن استخلاص ما يلي:

1- تهدف التنافسية بمختلف أنواعها اللحظية أو القدرة التنافسية، السعرية و غير السعرية، الكامنة أو الجارية ... إلى تحقيق مكانة جيدة للمؤسسة في السوق مقارنة مع باقي منافسيها و يتأتى لها ذلك من خلال الاهتمام و التحكم في مجموعة من المؤشرات الدالة على كفاءتها وفعاليتها في ممارسة أنشطتها بواسطة التحكم في تكلفة الصنع و جعل منتجاتها ذات ربحية كبيرة أي التحكم في جميع العوامل الداخلة في صنع منتجاتها حتى تحصل على حصة سوقية معتبرة في مختلف أسواقها المستهدفة.

2- تعتبر المزايا التنافسية سلاح رئيسي و مهارة مكتسبة من طرف المؤسسات قصد التكيف مع الأوضاع البيئية المتغيرة يصعب تقليدها من طرف منافسيها نظرا لتفرد و تميز منتجاتها من حيث النوعية و التكلفة و يتحقق لها ذلك بفضل قوة مصادرها المبنية على التفكير الاستراتيجي و توافر الموارد و الكفاءات بالجودة المطلوبة و المناخ أو الإطار الوطني الجيد الذي تنشط فيه المؤسسة.

3- الإستراتيجية التنافسية من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لاكتساب تمركز جيد في السوق و ذلك عن طريق اختيار أحسن طريقة للتنافس والحلبة أو الميدان الذي تتم فيه المنافسة مع التركيز علي الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و يتحقق لها ذلك بعد تحليل جيد و دقيق لمختلف القوى المؤثرة علي تنافسية المؤسسة و تحديد الموقف التنافسي لها مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى الحالية و المحتملة.

4- يجب علي المؤسسات انتهاج تفكير استراتيجي عالمي يراعي الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة أخرى، من أجل الاستفادة من الفرص العالمية المتاحة و القدرة علي مواجهة التهديدات المحتملة فالمزايا التنافسية المكتسبة من طرف المؤسسة في أسواقها المحلية لا تبقى كذلك في معظم الأحيان عند اصطدامها أو خروجها للأسواق الدولية بفعل مايسمى بأثر الانعكاس فعلمية التحول من التنافسية المحلية إلي التنافسية الدولية لها مجموعة من الشروط و الإجراءات إذا ما تحكمت فيها المؤسسة يمكن لها أن تحتفظ و تنمي مزاياها التنافسية المكتسبة أو إعادة اكتشاف و اكتساب مزايا تنافسية جديدة أخرى تتماشى و روح المنافسة الدولية.

## تمهيد:

اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف الأسواق الناشطة فيها سواء المحلية منها أو الدولية كما اشرنا إليها في الفصول السابقة جعل المؤسسات تعمل جادة وتبحث عن أنجع الطرق و الإستراتيجيات لمواجهتها أو التأقلم مع مختلف متغيراتها، ولعلى من بين هذه الطرق حسب رأينا الاهتمام أكثر بمفهوم التسويق الدولي في عمليات إدارة أنشطة المؤسسة و الاستفادة من مختلف مكوناته و اعتمادها كمدخل لتنافسية المؤسسة في أسواقها المستهدفة.

فخصوصية إستراتيجية التسويق الدولي المنبثقة من الإستراتيجية العامة الدولية للمؤسسة تسهم في عمليات الموائمة مع متغيرات البيئة الدولية المعقدة من خلال إشكالية تنميط أو تكيف أنشطة المؤسسة عند الخروج نحو الأسواق المستهدفة، كما تعمل مختلف المصادر المتاحة للمعلومات و طرق البحث عنها على المستوى الدولي يقظة مستمرة للمؤسسة قصد متابعة تطورات منافسيها، أسواقها، مورديها... و تغييرات سلوكيات زبائننا.

هذه المسابرة لمختلف تطورات السوق الدولية تجعل المؤسسة في أريحية من أمرها في عملية اختيار الأسلوب الذي تخدم به الأسواق المستهدفة و الطريقة المثلى لعملية غزو الأسواق الدولية و التوغل فيها من جهة، و كذلك وفرة و تنوع الطرق المتاحة من تصدير و استثمار أجنبي مباشر و غيرها من الاتفاقات و التعاقدات الدولية من جهة أخرى تساعد على ترجمة هذه الإستراتيجية التسويقية في خطة عملية تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي الدولي والاستفادة من خصوصية عناصره في بناء و تطوير مختلف قدراتها التنافسية كما سنوضحه في هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- دور الإستراتيجية التسويقية الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة
- دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق الدولية كمدخل لتنافسية المؤسسة.
- أهمية أشكال وطرق دخول الأسواق الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة

### المبحث الأول: دور الإستراتيجية التسويقية الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة

تعد إستراتيجية التسويق مهمة وضرورية لمستقبل الصناعة ولمواقع السوق وللأسواق المستهدفة وللفرص التسويقية وللمستقبل المؤسسة نفسها، حيث تشكل هذه الإستراتيجية مركز العملية التسويقية وأساس خططها وآفاقها المستقبلية هي السوق المحلية والدولية، باعتبارها الأساس الذي يتم من خلاله تطوير ومعالجة المتغيرات التسويقية للبيئة المحيطة وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يعرف على أنه عملية إدارية تعمل على تنمية واستمرار الحفاظ على وضع إستراتيجي ملائم للمؤسسة بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق.<sup>1</sup>

تعتبر الإستراتيجية التسويقية قلب خطة التسويق الذي يقوم مدير التسويق بإتباعها فهي تعتمد على تحليل المواقف وتحديد أهداف المؤسسة كما تعنى بعلاج وتطوير المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها مع المتغيرات التي لا تستطيع التحكم فيها (المتغيرات النسبية) وتزداد هذه الأخيرة تعقدا وصعوبة في التحكم فيها خاصة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي الذي سنوضحه في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية التحكم في هذه المتغيرات كأساس لبناء وتعزيز تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

إن النظر إلى السوق بوصفه سوقا محليا يعد تجاهلا خطيرا لإحدى حقائق العصر والتي يمكن أن يؤدي تجاهلها إلى موت الكثير من المؤسسات وانسحابها من سوق المنافسة وعلى هذا الأساس يستوجب على المؤسسة التي تنشط في الأسواق أن تنظر إلى العالم كله كسوق واحدة فتقوم بعمل استثماراتها وتحويل عملياتها وشراء إمداداتها، إجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفاً شكل فهي إذا تخطط لعملياتها على مستوى دولي وتنفذها كذلك.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية الدولية

تعرف الإستراتيجية الدولية للمؤسسة بأنها توجه تفكيري/ عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة.<sup>2</sup>

كما تعتبر كذلك بأنها مرحلة في تطور إستراتيجية وهيكل وثقافة المؤسسة بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة وأقل تكلفة.<sup>3</sup>

1- محمد فريد الصحن: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص96.

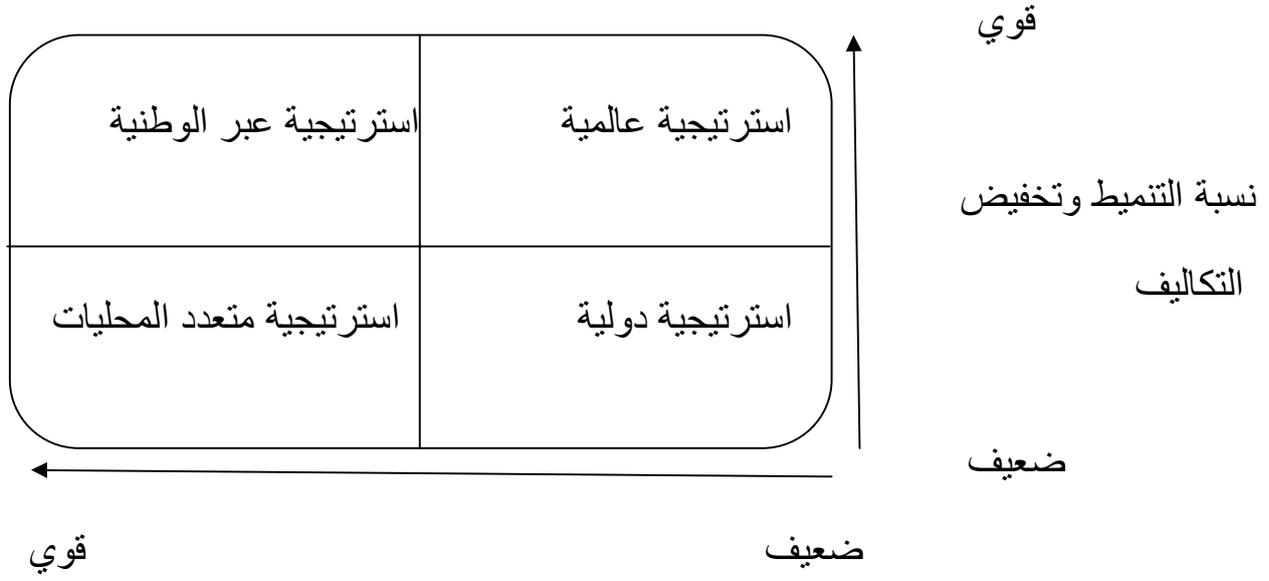
2- Charles Croué, Op.cit, P517.

3- عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص217.

فالإستراتيجية الدولية إذا هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

يمكن تصنيف الإستراتيجية الدولية إلى أربعة أنواع وفق ما يلي:<sup>2</sup>

شكل رقم(4-1) تصنيف الاستراتيجيات الدولية



نسبة التأقلم مع الخصوصيات المحلية

Source : Groupe HEC: STRATEGOR, 4<sup>eme</sup> édition, dunod, Paris2005, P 242.

1- الإستراتيجية الدولية: تهتم بتحويل و نقل المعرفة و التكنولوجيا، الكفاءات البشرية و الموارد المالية المترجمة في الأسواق المحلية نحو أسواق جديدة، تعتمد هذه الإستراتيجية في حالة كون المنافسة على أساس التكلفة ضعيفة.

2- الإستراتيجية متعددة المحليات: تعتمد هذه الإستراتيجية في حالة هناك اختلافات كثيرة في الأسواق من حيث الثقافة و اللغة و العادات ... فتوضع إستراتيجية خاصة لكل سوق مستهدف.

3- الإستراتيجية العالمية: هذه الإستراتيجية عكس السابقة حيث يكون هناك تشابه في الأسواق وبالتالي التركيز و الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

1- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص144.

2- Groupe HEC: STRATEGOR, 4<sup>eme</sup> édition, dunod, Paris2005, P 241.

4- الإستراتيجية عبر الوطنية: تتميز هذه الإستراتيجية بخاصيتين أساسيتين و هي تستطيع المؤسسة دخول الأسواق بمجموعة موسعة من السلع و الخدمات في الكثير من الأسواق من جهة و تقسيم الأسواق إلي مناطق جغرافية مستقلة عن بعضها و خدمتها بكفاءة عن طريق فروعها.

ولمعرفة علاقة المؤسسة بالسوق الدولي ومستوى توغلها فيه أو درجة انغماسها في الأسواق الدولية يمكن الاستعانة بمجموعة من المؤشرات الدالة على ذلك في إطار ما يسمى الرافعة الإستراتيجية الدولية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(4-1) مؤشرات الرافعة الإستراتيجية الدولية

الرقم	المؤشر	كيفية حسابه
1	درجة تدويل النشاط	$\frac{\text{المكون الاجنبي}}{\text{اجمالي مبيعات المؤسسة على مستوى العالم كله}}$
2	حصة المؤسسة من السوق الدولي	$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$
3	الحصة الاستراتيجية الدولية	$100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في الاسواق الهامة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات فيالصناعة الاسواق الهامة}}$
4	التواجد السوقي للمؤسسة	عدد الدول التي يتم فيها بيع منتج معين للمؤسسة
5	نسبة التغطية الدولية	$100 \times \frac{\text{حصة المؤسسة في السوق الدولي}}{\text{عدد الدول التي تمارس فيها النشاط}}$
6	درجة التوازن في الحصة السوقية	نسب توزيع مبيعات المؤسسة علي الدول المختلفة مقارنة بنسب التوزيع على المستوى العالمي

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 219.

من الجدول يتضح لنا بأن هذه المتغيرات كلما ارتفعت النسب المحسوبة فيها دل على ارتفاع نسبة تبني العملاء للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق الدولية وكان هذا دليلا على تمتعها بمزايا تنافسية بدرجة عالية.

## ثانياً: دوافع تبني وصياغة الإستراتيجية الدولية

هناك العديد من العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى التفكير العالمي، واعتماد إستراتيجيات دولية تمكنها من المنافسة والتطور ويمكن إجمال هذه الدوافع حسب عمرو خير الدين في أربعة عناصر وهي: تقارب احتياجات المستهلك عالمياً، الأسواق العالمية والأسواق العالمية للتكنولوجيا وكذلك المنافسة العالمية.<sup>1</sup>

كما لخص كذلك Bjorn Walliser العوامل التي تحفز المؤسسات في الدخول للأسواق الدولية في ثلاثة عناصر عامة وهي تشعب الأسواق الداخلية للبلدان الصناعية أولاً ومحاولة الوصول إلى مختلف الموارد البشرية والمالية في الخارج وكذلك تقليل المخاطر الناجمة من المؤسسات المنافسة<sup>2</sup>، وعليه يمكن التطرق إلى مختلف الدوافع في النقاط الثلاث التالية:<sup>3</sup>

**1- نقل الكفاءات المتميزة:** ويقصد بالكفاءات المتميزة مواطن القوة المتفردة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة والتحديث والاستجابة المتفوقة للزبون فالمؤسسات التي تتمتع بهذه الكفاءات تستطيع غالباً أن تحقق عوائد ضخمة من خلال ربطها لتلك الكفاءات والمنتجات والأسواق الدولية حيث يفتقر منافسوها المحليون لمثل تلك الكفاءات والمنتجات ويصعب مجاراتها في الجودة أو تقليدها، فهذه الكفاءات المتميزة تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزايا المؤسسات التنافسية كما أنها تساعد المؤسسة على خفض التكاليف المرتبطة بعملية خلق القيمة وفرض السعر المناسب وعليه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**2- تحقيق اقتصاديات الموقع:** تنشأ اقتصاديات الموقع عن مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة من بقاع العالم فتعين الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض يؤدي إلى:

أ- خفض كلف عملية خلق القيمة وهذا يساهم في تخفيض كلف المنتجات.

ب- منح المؤسسة القدرة على تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي عالي.

ونظرياً يمكن القول أن المؤسسة التي تستطيع إدراك اقتصاديات الموقع من خلال نشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة كل نشاط في موقعه المثالي قد تستحوذ بذلك على المزايا التنافسية على حساب المؤسسات التي تركز على أنشطتها الخاصة بخلق القيمة في موقع واحد فالنوع الأول من المؤسسات يكون لديها القدرة بشكل أفضل لتمييز منتجاتها وخفض هيكل كلفها الخاص بها خاصة في ظل ظروف تعقد واشتداد المنافسة العالمية.

1- عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص218.

2- Bjorn Walliser : le marketing international- édition e- thèque, France, 2002, p09.

3- زكريا مطلق الدوري: مرجع سبق ذكره، ص205.

**3- التحرك الإيجابي على منحى الخبرة:**\* في ظل التنافس الدولي والإدارة الدولية لا يكفي تحقيق منحى الخبرة فحسب بل ضمان التحرك الإيجابي على هذا المنحى، ويقصد بالتحرك الإيجابي على منحى الخبرة هو التحرك الأسرع على مؤشرات التعلم واقتصاديات الحجم لتهيئة

فرصة خفض كلف خلق القيمة والاستحواذ على مزايا مرتبطة بالكلفة على حساب منافسيها وبالتالي تحقيق الريادة في التكلفة فبلوغ التحرك الإيجابي يحتاج إلي:

- أ- تبني سياسات تسعيرية وتسويقية تتسم بالجرأة لرفع معدلات الطلب بسرعة.
- ب- بناء طاقة إنتاجية قادرة على خدمة السوق العالمية.
- ج- اختيار الموقع لانجاز وأداء الأنشطة التي تخلق القيمة، لتحقيق اقتصاديات التكلفة الناجمة من تأثيرات منحى الخبرة مع اقتصاديات الموقع.

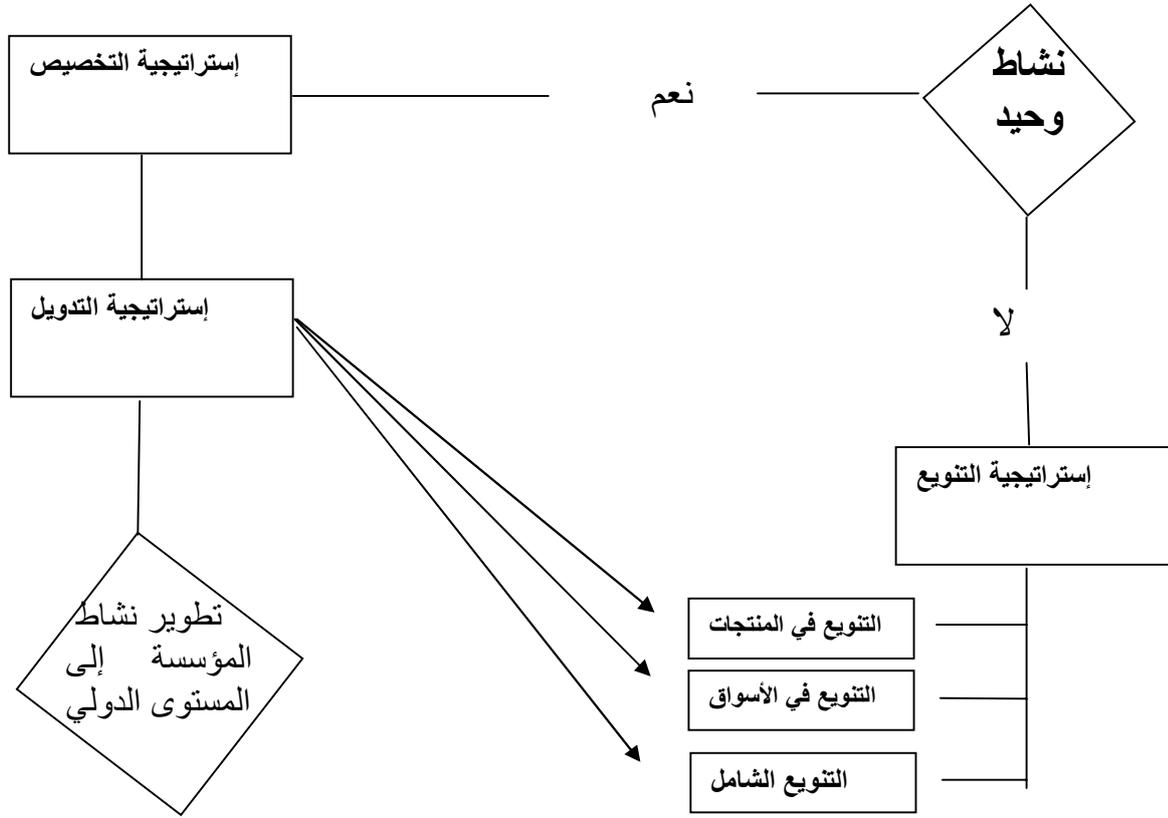
### ثالثاً: البدائل الإستراتيجية الدولية

للمؤسسة الكثير من التوجهات والبدائل المتاحة لها في عملية تدويل أنشطتها أو خروجها للأسواق الدولية تستخدمها بما يتوافق وإمكاناتها حتى تتمكن من إبراز والمحافظة على مختلف مزاياها التنافسية.

**1- إستراتيجية التخصص والتنوع:** هذه الإستراتيجية تصلح للمؤسسة في حالة نشاطها في السوق المحلي وكذلك عند تطور أنشطتها نحو الأسواق الدولية، فهي توفر للمؤسسة خيارات إستراتيجية حسب محفظة نشاطاتها، فإذا كانت ذات نشاط وحيد تتبنى إستراتيجية التخصص أما إذا كانت لها أكثر من نشاط فمن الأحسن اعتماد إستراتيجية التنوع والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين:

\* منحى الخبرة هوفكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائماً ما تتمتع بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية.

شكل رقم (2-4) التوجه الإستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة



Source :Pesco- Berho ; op.cit ,p2

أ- إستراتيجية التخصص: تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/ منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفاد من إحدى الميزات التنافسية التالية:

– السيطرة بالتكاليف: تنتج المؤسسة سلع منخفضة عن منافسيها وبالتالي الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة والاستفاد من اقتصاديات الحجم وأثر التعلم.

– تمييز المنتجات: إنتاج سلع ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

ت- إستراتيجية التنويع: تعتمد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تكون لها القدرة على دخول أسواق جديدة واكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة الأخرى والتي تأخذ عادة أشكال حسب المصفوفة التالية:

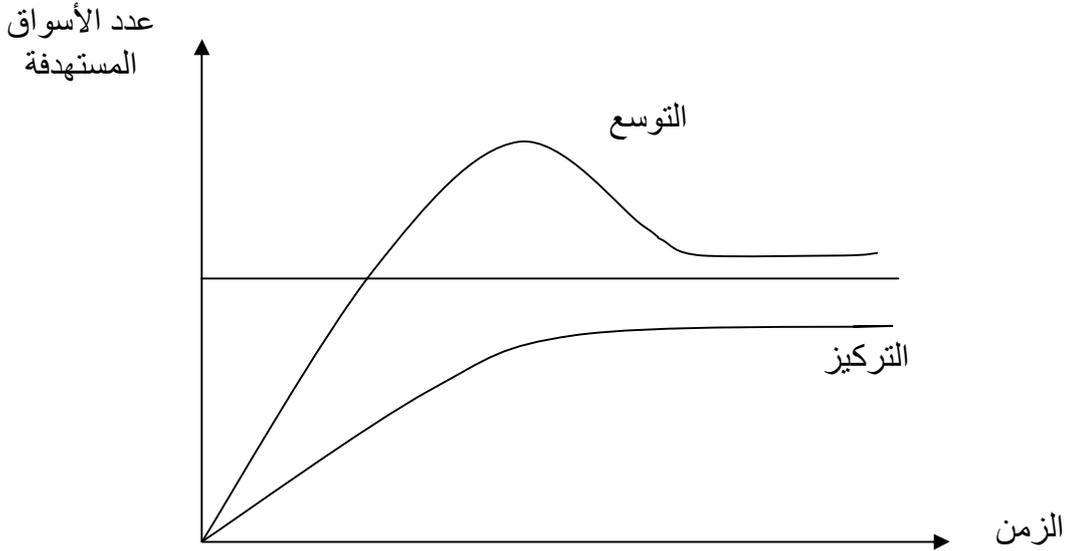
شكل رقم (4-3) أشكال إستراتيجية التنويع

جديدة	حالية	منتجات	أسواق
التنويع في المنتجات	التخصص		حالية
التنويع الشامل	التنويع في الأسواق		جديدة

Source :PascoBerho, Op.cit, P28.

**2 - إستراتيجية التركيز والتوسع:** عند اعتماد كلا الإستراتيجيتين من طرف المؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الدولية يستوجب عليها التوفيق بين منتجاتها واحتياجات الزبائن المتناقضة عليها بسبب المنافسة والتأقلم مع مختلف هذه الأسواق الجديدة متخذة بعين الاعتبار مختلف النواحي الفنية والتجارية والمالية وتكون هذه الإستراتيجية تابعة لكل من الأسواق ومميزاتها وتوزيع المنتجات ومختلف موارد المؤسسة غير أن كلا الإستراتيجيتين تؤدي في النهاية إلى نفس النتيجة.<sup>1</sup>

شكل رقم(4-4) التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة



Source :Jean- marc De Leesnyder : Marketing international ; en cyclopedie de gestion – 2 édition Tome 2 –economica –Paris 1997- P 1858

1- Sophie Richard, Lanneyrie ; les clés du Marketing international- le génie des glaciers, France, 2013, P28.

أ- إستراتيجية التوسع: تخرق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية (دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات Voltigeuse.

ب- إستراتيجية التركيز: في هذه الحالة المؤسسة تخرق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى الثاني تدعى هذه المؤسسات بـ Enracinées.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة

إستراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة فهي تحل مجال من مجالات الإستراتيجية في المؤسسة (إستراتيجية الأعمال، سياسات الأعمال، تخطيط إستراتيجية التسويق إستراتيجية التسويق...) فإستراتيجية التسويق هي عبارة عن مجموعة من القرارات المخططة بشكل صحيح لدخول الأسواق الدولية واستثمار الفرص المتاحة فيها من خلال تطوير عناصر إستراتيجية المزيج التسويقي وتكييفها مع متغيرات البيئة الدولية المعقدة بما يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية

يعرف Roland, Ruel إستراتيجية التسويق الدولي بأنها عبارة عن خطة تسويقية تتضمن برامج تظهر إستراتيجية المؤسسة في الأسواق الخارجية وتوجه السوق باتجاه حاجات الزبائن المتوقعة، كما يوضح Michael أن إستراتيجية التسويق هي عملية تتضمن التفهيم عن فوائد ومنافع المنافسة من أجل اختيار إستراتيجية متكاملة لدخول مختلف الأسواق، بينما يرى Kotler أن إستراتيجية التسويق الدولية عملية تتضمن القرارات التي تحكم عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أهداف المؤسسات في السوق الدولية، كما عرّف كل من Brack و Gluck إستراتيجية التسويق الدولي بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتدعيمه في الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

وعليه يمكن أن تعرف الإستراتيجية التسويقية الدولي بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف من خلالها المؤسسة استثمار الفرص المتاحة في الأسواق الدولية من خلال اختيار وتحديد الخطوات والطرق الفعالة لدخول هذه الأسواق بالاعتماد على مزيج تسويقي يتناسب ومختلف متغيرات البيئة الدولية المعقدة حتى يحافظ ويعزز مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> - سامر المصطفى: إستراتيجية التسويق الدولي في المنشأة الصناعية العامة السورية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة حلب، غير منشورة سوريا 2002، ص13.

وحتى تنجح هذه الإستراتيجية يستوجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات والمفاهيم الأساسية التي تدخل ضمن نشاط التسويق الدولي والتي لخصها صديق محمد عفيفي في النقاط الأربعة التالية:<sup>1</sup>

- تأثير القيم الشخصية وخبرات المديرين والمسؤولين على تصميم وصياغة الإستراتيجية.
- تأثير المحيط ومختلف المتغيرات والتعقيدات البيئية على المستوى الدولي.
- ظروف المخاطرة وحالات عدم التأكد الناشئة من تعقد وتغيرات البيئة الدولية كذلك.
- مسألة التنظيم وتفويض المسؤوليات في إعداد وتصميم الإستراتيجية وتنفيذها.

### ثانيا: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي

تمر عملية إعداد إستراتيجية التسويق الدولي بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- مرحلة تحليل نقاط القوة والضعف في السوق الأم:** وتتمثل في دراسة مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة الأم ومعرفة نقاط القوة والضعف وهذه المرحلة تسمح بتحديد قدرات المؤسسة على مستوى السوق الأولى ومحاولة تكييفها مع خصائص السوق الدولي.

**2- مرحلة تحليل خصائص السوق الدولية:** ويقصد به تحديد أثر تغير المحيط على كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية واستخراج نقاط التشابه والاختلاف بين السوقين المحلي والدولي فيما يخص تشكيلة المنتجات، قنوات التوزيع، كيفية تحديد الأسعار..... الخ.

**3- قياس أثر الانعكاس:** يعني ما هو أثر القدرات الخاصة بالمؤسسة بمجرد تجاوز الحدود والاصطدام بمتغيرات المحيط الدولي، وقياس هذا الأثر يسمح للمؤسسة بالانتقال من المرحلة الأولى وهي معرفة قدرات المؤسسة إلى المرحلة التي تأتي فيما بعد وتتمثل في تقدير الحالة الصافية للقدرات على مستوى السوق الدولي.

**4- تقدير الحالة الصافية في السوق الدولي:** المؤسسة تقوم بإعداد القدرات الصافية على شكل جدول يتكون من قياس أثر الانعكاس وخصائص المؤسسة في السوق الدولي وهذا من خلال تحديد الفارق بين عناصر القوة والضعف، ونتيجة لهذا التحليل تتمكن المؤسسة من قياس قدراتها في السوق الدولية وبالتالي تحديد المجالات التي يتم تدعيمها في السوق الدولي.

**5- تحديد البدائل واختيار عناصر المزيج التسويقي:** في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل التي يمكن اعتمادها في السوق الدولي واختيار الأفضل، تعد هذه المرحلة أعقد المراحل لأنها تتطلب نوعا من التحكيم بين توجهين لإستراتيجيتهما:

1- محمد صديق عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص310.

2- Jean marc Deleesnyder ; op.cit, P1858.

## الفصل الرابع: التسويق الدولي كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

أ- إما تنميط أنشطتها والاستفادة من الخبرة السابقة وتحقيق وفورات الحجم.

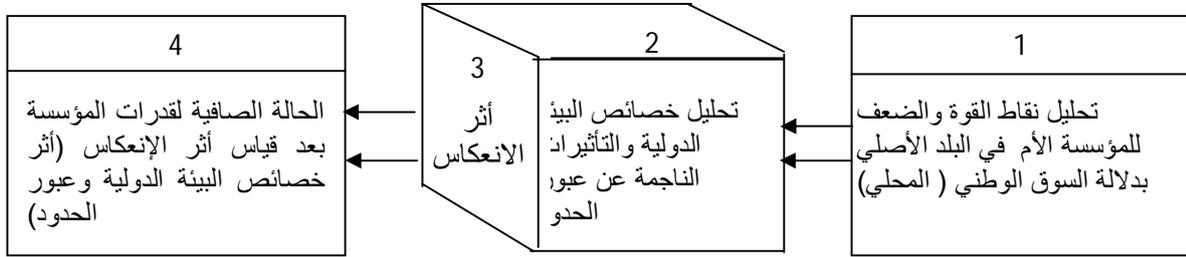
ب- إما تكيف أنشطتها وتحمل أعباء إضافية جديدة والتأقلم مع خصوصية كل دولة.

6- اختيار القدرات التي لا بد بناؤها في السوق الدولي: بعد تحديد التوجه الإستراتيجي الملائم للمؤسسة في السوق الدولي حسب متطلباته واحتياجاته، تأتي بعد ذلك بناء القدرات حسب هذه المتطلبات واختيار الشكل الأمثل للتواجد في السوق الدولي.

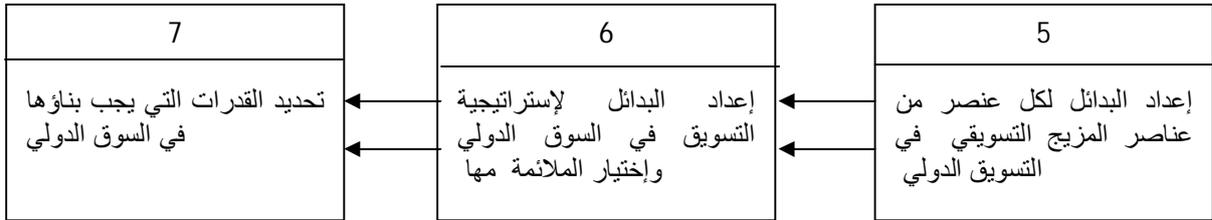
وعليه يمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل التالي:

### شكل رقم (4-5) مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي

– إعداد الحالة الصافية لقدرات المؤسسة في السوق الدولية:



– تصور إستراتيجية تسويقية في السوق الدولي



Source : Jean marc Deleesnyder : Op. Cit, P1857.

### ثالثاً: إشكالية التنميط والتكيف كمدخل لتنافسية المؤسسة.

تعد مسألة التكيف أو تنميط العرض التسويقي في الأسواق الأجنبية مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي فهذه الإشكالية تتيح للمؤسسة خيارات وإستراتيجيات تمكنها من التعامل والتعايش مع متغيرات مختلف الأسواق المستهدفة بما يحافظ ويعزز موقعها التنافسي.

**1- إستراتيجية التمييز:** تقوم بعض المؤسسات بالإبقاء على منتجاتهم بشكلها الأصلي في العديد من الأسواق عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد وترتكز إستراتيجية التمييز على النظرة المتجانسة للأسواق وكذلك على عدد من الفرضيات ذات الطابع العالمي نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- التجانس المتنامي للحاجات الدولية والتي تقلل من أهمية وضع مزيج تسويقي معدل حسب كل سوق أجنبي.

ب- التوجه العالمي لتفضيلات المنتج ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة.

ج- الاستفادة من تعظيم وفورات الحجم في الإنتاج والتسويق في عدة أسواق دولية.

د- حاجة وسعي المؤسسات التي وصلت لمرحلة العالمية إلى تحقيق التآزر وتنسيق أفضل لنشاطاتها التسويقية الدولية.

فإستراتيجية التمييز تتناسب مع المؤسسات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها والتكاليف المنخفضة من خلال توحيد مختلف عملياتها في الأمامية و الخلفية (En Amont, EnAval) وعليه تسهل عمليات المراقبة والجودة وعدم الإزدواجية في العمل والتكرار، وهي متناسبة أكثر مع المؤسسات التي تقترح منتج موحد يستند على صورة تجارية موحدة مثلا، علامة Levis أو عندما لا يكون ممكنا تعديل أو تكييف المميزات الفيزيولوجية للمنتوج مثلا التسجيلات الموسيقية اللوحات الفنية، الكتب، السينما... الخ، أو في حالة بطاقات الإنتمان والمنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية والتي يطلق عليها بالمنتجات Culture Free فالمؤسسات في هذه الحالة تعطي أهمية كبيرة إلى توحيد إجراءات البرنامج التسويقي وتنفيذه في سبيل تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق.

**2- إستراتيجية التكيف:** يؤكد مؤيدون إستراتيجية التكيف على بقاء الاختلافات بين الدول والأسواق من حيث عناصر البيئة الطبيعية والسياسية والأنظمة القانونية، والقيم الحضارية والتطور الاقتصادي وظروف استعمال المنتجات، لذلك فإنهم يشكون في إمكانية توحيد المؤسسة لأنشطتها التسويقية فهم يفضلون تكييف المؤسسة لبرنامجها التسويقي بما يتلاءم والظروف الخاصة بكل سوق على حدا.

فرغم التركيز على ضرورة تبني المؤسسات لإستراتيجية التسويق الموحد كوسيلة لتحقيق وفورات أو اقتصاديات الحجم نظرا لتجانس حاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق، فلا ينبغي أن يؤدي إلى توحيد الأنشطة التسويقية والإنتاجية بل إن الموقع التنافسي للمؤسسة يمثل المعيار الأساسي الذي هو في ضوءه يتخذ قرار توحيد البرنامج التسويقي الدولي، خاصة وأن هذه الأنشطة الفرعية تخلق قيمة مضافة للمستهلك والتي تتطلب تنفيذها النظر لحاجات المستهلكين في

1- Nathalie Prime, Jean claudesusunier ; marketing international Développement des marches et management multiculturel, librairieunibert, France, 2003, P94.

كل سوق على انفراد، ومع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة بين أسواق الدول المختلفة فإنه يستوجب مراعاة محورين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ- تحديد المواقع الجغرافية أو الدول التي تنفذ فيها أنشطة القيمة المضافة كأنشطة الإنتاج والبحث والتطوير، بما يحقق اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم.

ب- تحديد كيفية التنسيق بين أنشطة القيمة المضافة خاصة التسويقية منها عبر أسواق الدول المختلفة بما يحقق مبدأ تمايز العرض التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتنافسة الأخرى طبقاً لذلك فإن تكيف إستراتيجية التسويق ضروري للمؤسسة من أجل الحصول على الموقع التنافسي المتميز غالباً.

**3- الإستراتيجية المختلطة:** إن المفاضلة بين المنطق الاقتصادي لإستراتيجية التنميط والمنطق الثقافي لإستراتيجية التكيف في الحقيقة غير مجدية، فالتسويق الدولي بين الثقافات المختلفة لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية خاصة إذا كان ضمن إطار إستراتيجية عالمية والأخذ بعين الاعتبار بأن التسويق الدولي هو امتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين، وتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

فالإستراتيجية التسويقية الدولية تعمل على تنميط مكونات عرضها التسويقي في كل مرة يكون ذلك ممكناً من أجل تسهيل تحقيق اقتصاديات الحجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة وتبسيط إجراءات التنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار الحالات التي تكون ضرورية لتكيف مثل ما يلي:<sup>2</sup>

أ- إجبارية التكيف للعرض التسويقي بما يتوافق مع الإطار القانوني للدول المضيفة.

ب- ضرورة التكيف مع الاختلافات الثقافية للدول المستهدفة فيما يتعلق بعادات وسلوكيات المستهلكين فأشكالية التكيف والتنميط تمس كل مستويات العرض التسويقي (التموقع، المنتج وأبعاده، التوزيع، السفر والترويج) وخاصة في حالة التسويق الدولي وإعداد مختلف السياسات المتعلقة بإستراتيجية التسويق الدولي ولعل استعمالات التسويق الإلكتروني من بيع وتوزيع واتصال بين المؤسسات والمستهلكين (BtoC) وبين المؤسسات والمؤسسات (BtoB) يساعد على المفاضلة والاستفادة من كل مزايا الإستراتيجيتين.

1- أماني السيد البري: التسويق الدولي، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص105.

2- Nathalie Prime, Jean claudesunier, Op.cit, P98.

### المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية التسويقية الدولية

تتوافر للمؤسسة الكثير من البدائل والتوجهات الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي وتعتبر من الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية، فتبني إحدى هذه البدائل التي يأتي ذكرها فيما بعد تتيح للمؤسسة اكتساب وتعزيز مختلف مزاياها من ناحية التكلفة أو التميز ورفع حصتها السوقية، ورقم أعمالها... الخ، بما يحقق لها المكانة في السوق المحلي والعالمي.

#### أولاً: الإستراتيجيات المتعلقة بتغطية السوق

تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من اختيار أسواقها المستهدفة وكذلك مختلف منتجاتها التي تطرحها في السوق من خلال اختيار الزوج المناسب (سوق/ منتج) من خلال الخيارات التالية:<sup>1</sup>

1- الحالة الراهنة أو التحليل الثابت (منتجات حالية/ أسواق حالية): في هذه الحالة تتوافر للمؤسسة 5 إستراتيجيات تستطيع من خلالها تغطية السوق.

أ- التركيز على زوج واحد (منتوج/ سوق): تعتمد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون مواردها محدودة فالمؤسسة تتخصص في منتوج واحد و خدمته بكفاءة في السوق المستهدف

ب- التخصص في منتوج: تتخصص المؤسسة في منتوج واحد وتكون رائدة فيه وتعرضه في كل أسواقها المستهدفة.

ج- التخصص في سوق: وهي إستراتيجية عكس السابقة تعرض المؤسسة كل منتجاتها في سوق واحد.

د- التخصص الانتقائي: تختار المؤسسة بعض المنتجات وتعرضها فقط في بعض الأسواق حسب الفرص المتاحة وقدراتها التميزية.

هـ- التغطية الشاملة للسوق: في هذه الإستراتيجية تشمل أنشطة المؤسسة كل الأسواق.

2- الحالة الديناميكية (منتجات جديدة/ أسواق جديدة): في هذه الحالة تطور المؤسسة من نشاطها إلى منتجات جديدة تستهدف كذلك أسواق جديدة كما هو موضح في المصفوفة التالية:

منتجات جديدة	منتجات حالية	
إستراتيجية تطوير المنتجات	إستراتيجية الاختراق	أسواق حالية
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التوسع في الأسواق	أسواق جديدة

Source :PascoBerho : Marketing international,Op.cit, P46.

أ- إستراتيجية اختراق الأسواق: تحاول المؤسسة في هذه الإستراتيجية تطوير مبيعاتها من منتجاتها الحالية في مختلف أسواقها الحالية من خلال:

- الرفع من مستوى مشتريات زبائنها الحاليين.
- إستمالة زبائن منافسيها إلى منتجاتها الحالية.
- إقناع وجذب زبائن غير مستهلكين لنفس المنتجات إلى منتجات المؤسسة.

ب- إستراتيجية التوسع في الأسواق: تزيد أو ترفع المؤسسة من مبيعاتها لمنتجاتها الحالية من خلال التوجه إلى أسواق جديدة (قطاعات جديدة أو توسع جغرافي للأسواق الحالية).

ج- إستراتيجية تطوير المنتجات: ترفع المؤسسة من مستوى مبيعاتها من خلال طرح منتجات جديدة في أسواقها الحالية.

د- إستراتيجية التنوع: تطرح المؤسسة أنشطة جديدة في السوق تبرز من خلالها مختلف القدرات التميزية عن باقي منافسيها.

### ثانياً: الإستراتيجيات المتعلقة بتقسيم السوق

تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالتعامل مع مختلف قطاعات السوق تكون متجانسة أو غير متجانسة من خلال الخيارات التالية:<sup>1</sup>

1- إستراتيجية التسويق غير متنوع: في هذه الحالة نجد بأن المؤسسة لا تدرك الفروق الجوهرية بين الأجزاء المختلفة للسوق الدولي فتقوم بتصميم وتطوير منتج و مزيج تسويقي يلبي حاجيات أكبر عدد من المستهلكين مستفيدة بذلك من:

أ- تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال طرح منتج معياري يستفيد من الإنتاج الكبير حيث تنخفض التكاليف.

1- بشير عباس العلق وأخرون: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص73.

ب- انتشار العلامة التجارية ورسوخها وهذا بدوره يعزز السلعة في أذهان المستهلكين ويعظم عددهم.

ج- القدرة على تحسين نوعية المنتج وتميزه من خلال البحث والتطوير حيث يكون التركيز على منتج معياري واحد يسهل إحكام السيطرة النوعية عليه.

2- **إستراتيجية التسويق المتنوع:** تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية في عدد محدد من قطاعات السوق ويكون انتقاؤها مدروسا حيث تقوم بتصميم منتج مستقل وكذا استخدام برامج تسويقية لكل قطاع بهدف زيادة ولاء المستهلكين وتكرار عملية الشراء وبالتالي تحقيق الأرباح وتوزيع المخاطر في حالة إخفاق قطاع معين، غير أنه يعاب على هذه الإستراتيجية زيادة التكاليف جرّاء ازدواجية وتكرار البرامج والأنشطة التسويقية.

3- **إستراتيجية التسويق المركز:** تستعمل هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانيات المحدودة فمن خلال إستراتيجية التركيز تستطيع المؤسسة تحقيق أرباح واختراق أسواق وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين لم ينتبه إليها المسوقون الكبار، فبدلا من استهداف نصيب أو حصة صغيرة من سوق كبيرة فإنها تركز جهودها على نصيب أو أكثر من القطاعات الفرعية وبالتالي فهي تركز قدراتها وإمكانياتها لكسب مركز متميز في سوق محدد.<sup>1</sup>

### ثالثا: الإستراتيجيات المتعلقة بالتحركات التجارية

للمؤسسة إستراتيجيتين رئيسيتين فيما يخص عملية ترويج وتنشيط مبيعاتها هما:<sup>2</sup>

1- **إستراتيجية الجذب:** تركز هذه الإستراتيجية على تحفيز المستهلكين على طلب منتجات المؤسسة من خلال جهود ترويجية تتمثل في كل من الإشهار وتنشيط المبيعات.

2- **إستراتيجية الدفع:** تعمل هذه الإستراتيجية على حث الموزعين والتجار على توجيه الجهد البيعي للمستهلكين من خلال جهود ترويجية تتمثل في الإعلان والبيع الشخصي... الخ.

تجدر الإشارة بأنه يمكن للمؤسسة استخدام كلا الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل وطلب منتجات المؤسسة.

1- بشير عباس العلق وأخرون: المرجع السابق، ص75.

## المبحث الثاني: دور المزيج التسويقي الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة

تعتبر الإستراتيجية التسويقية أحد الإستراتيجيات الوظيفية التي تعمل على تحقيق إستراتيجية وحدة الأعمال بالمؤسسة، كما تعتبر مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي مرحلة تنفيذية أو تجسيد لهذه الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنّ تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة تتم على مستوى إستراتيجية الأعمال، أمّا الإستراتيجية الوظيفية فيكون على مسؤوليتها كيفية تحقيق تلك الميزة أو مدى إسهامها في تحقيق تلك الميزة، وعليه المؤسسات التي تعمل على تعزيز تنافسيتها في السوق تسعى دوماً إلى صياغة إستراتيجياتها التسويقية المحلية أو الدولية في ضوء الإستراتيجية العامة للتنافس، وعلى هذا الأساس سنحاول في بحثنا هذا توضيح العلاقة من جهة والأهمية من جهة أخرى التي تربط مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي الدولي للمؤسسة مع الإستراتيجيات الأربعة العامة للتنافس.

### المطلب الأول: دور المنتج الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة

يعتبر المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية، كما يعد أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وأول قرار تواجهه المؤسسة عند تخطيط المنتج على المستوى الدولي هو هل يتم توحيد (تتميط) مواصفات المنتج أم تعديلها (تكيف) حسب خصوصية كل بلد مستهدف ويمتد هذا القرار ليشمل خصائص المنتج المختلفة من تميز، تغليف، وتبيين وخدمات ما بعد البيع وكيف تتأثر عند دخولها للأسواق الدولية، فمن خلال هذا المبحث سنحاول إيضاح المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسويق المنتجات عبر مختلف الأسواق الدولية وكيفية اختيار أنسب القرارات الخاصة بوظائف المنتج في هذه الأسواق .

#### أولاً: مفهوم المنتج الدولي

المنتج هو ذلك الخليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، فيعرف المنتج على أنه المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها.<sup>1</sup>

فالمنتجات في المفهوم الشامل هي كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومطالب المستهلكين والمتعاملين الصناعيين والمجتمع وتقدم لهم المنفعة في الأجل القصير والطويل، وبصفة عامة فإنّ تعريف المنتج لا بدّ أن يشتمل على ثلاثة مستويات هي:<sup>2</sup>

1- المساعد زكي خليل: مرجع سبق ذكره، ص 200

2- صابر محمد إسماعيل، صفا رأفت محمد: التسويق الدولي، شركة ناس للطباعة، مصر، 2007، ص 79.

- مستوى المواصفات المادية أو المنافع الأساسية التي تكون جوهر السلعة أو الخدمة والمطلوب الحصول عليها من المنتج.
- مستوى النواحي المكملة أو الملموسة في المنتج وتشمل كلا من الاسم التجاري العبوة، العلامة، مستوى الجودة.
- مستوى القيمة المتزايدة للمنتج أو الخدمات المتعلقة به وتشمل الصيانة، الضمان الإصلاح...

فيعد قرار تنميط مواصفات المنتج أو تكييفه أحد القرارات الخطيرة التي ينبغي على المؤسسة اتخاذ موقف بشأنه نظرا لما له علاقة مباشرة مع أحد البدائل الإستراتيجية التنافسية المتاحة لها فقرار تنميط فنون ومواصفات المنتج يعد من بين الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة في الإستراتيجية التنافسية (إستراتيجية القيادة في التكلفة) أما قرار تكييف أو تعديل مواصفات المنتج يعزز بصورة مباشرة كذلك إستراتيجية التميز التنافسية للمؤسسة، وفيما يلي ذكر أهم العوامل المشجعة على التنميط والعوامل الدافعة للتكييف:<sup>1</sup>

### 1- العوامل المشجعة على التنميط:

- الوفرة الناتجة من الإنتاج بحجم كبير وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف السوق.
- المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة في الخارج.
- قيام المستهلك بشراء المنتج من أي مكان بنفس الخصائص.
- يمكن تسويق المنتجات النمطية حتى من خلال المنافسين أنفسهم.

### 2- العوامل الدافعة للتكييف:

- اختلاف ظروف استخدام السلع وذلك ناتج عن اختلاف الطقس أو النظام الكهربائي.
- اختلاف المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد.
- اتجاه دول نحو إقامة تكتلات قد تفرض اشتراطات معينة على سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل الدول الأعضاء.

### ثانيا: تأثير دورة حياة المنتج على تشكيل الإستراتيجية التنافسية

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو النضج وأخيرا مرحلة الانهيار غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح فيها ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة التقديم.... ويعود ذلك لمواقف الأفراد تجاه المنتج المطروح والتباين الحاصل في الظروف

3- عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص257.

والمتغيرات الدولية وبطبيعة ومستوى دخل الأفراد وعوامل التمويل وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة.

وفي هذه النقطة سنحاول البحث عن تأثير دورة حياة المنتج في تشكيل الإستراتيجية التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة التقديم:** تتميز هذه المرحلة المبكرة بمحاولة المؤسسات الرائدة للحصول على قبول السوق لمنتجاتها المبتكرة من خلال خلق وعي بالمنتج داخل السوق ففي كثير من الأحيان تكون المؤسسات الرائدة قادرة على إنشاء مصادر مهمة للميزة التنافسية استنادا إلى مكانة تحركها الأول واكتساب حصة سوقية كبيرة سريعا، وبالتالي التميز في السوق عن باقي المنافسين من خلال براءات الاختراع وتملك تكنولوجيات جديدة أخرى.

**2- مرحلة النمو:** توصف مرحلة النمو في دورة حياة المنتج بأنها فترة الخصوم التنافسية المتزايدة وشديدة الكثافة وتسعى مؤسسات كثيرة إلى دخول الصناعة وتوسع حصتها السوقية لزيادة نمو الطلب على المنتج وزيادة الربحية بصورة لافتة.

لذلك تنفق أموالا كبيرة لبناء تصاميم أو أشكال خاصة بالمنتج وخلق وعي بعلامتها التجارية وتصبح الجودة الدافع الأساسي لجلب العملاء والاحتفاظ بهم والذي يميز المؤسسات المتنافسة كل منها عن الأخرى.

**3- مرحلة النضوج:** تتضمن خصائص مرحلة النضوج على المنافسة القائمة على التكاليف والأسعار، فتجد صعوبة كبيرة للحصول على فرص جديدة للتميز وبالتالي خروج المؤسسات الضعيفة من دائرة الصناعة، ففرص التميز لا تزال موجودة ولكنها أكثر صعوبة في تطبيقها، لأنّ المشترين على دراية بمنتجات المؤسسات المنافسة وهذا يعني انهيار الفروق بين منتجات المؤسسات المنافسة بصورة عامة وعليه يصبح التركيز الكثيف على حروب الأسعار لاستغلال الطاقة المتاحة والحصول على حصة سوق صغيرة ومحاولة اكتشاف أسواق جديدة للمنتجات الناضجة.

**4- مرحلة الانحدار:** تطفو مرحلة الانهيار على السطح عندما يتراجع مستوى الطلب على المنتج وعندما يزداد عدد المنتجات البديلة وعندما يحتاج العملاء إلى التحول أو التغيير، فلا تستطيع أن تبقى المؤسسات مترجبة في صناعة تنهار، ليس فقط لأن الصناعة تنهار وإنما كذلك المؤسسات المنافسة تواجه عقبات خروج محتملة ضخمة تجعل الخروج صعبا جدًا، فوجود حواجز الخروج القوية يعني أنّ المؤسسات سوف تستمر في المنافسة الشرسة مع بعضها البعض للحصول على حصة من السوق التي تنهار وبالتالي عليها أن تدرس خيارات إستراتيجية مختلفة كثيرة كبيع

1- روبرت بيتس، ديفيد لي: مرجع سبق ذكره، ص376.

دائرة العمل في الحال، أو الحصاد، أو التركيز على بعض أقسام السوق والشكل الموالى يلخص ما سبق:

جدول رقم (2-4) تأثير دورة حياة المنتج على مصادر الميزة التنافسية

الانهايار	النضوج	النمو	التقديم	
تسعى المؤسسات الباقية إلى تخفيض كثافة المنافسة	تحاول المؤسسات القوية البقاء، يخرج الكثير أو يفشلوا	تدعم المؤسسات أوضاعها الأساسية في السوق	تركيز محدود على المنافسين، المنتج في بؤرة الاهتمام	طبيعة الخصوصية التنافسية
القليل من الداخلين إذا كان هناك داخلين جدد	بطء في النمو والدخول أقل جاذبية	تدخل المؤسسات على نطاق واسع سعياً إلى الأرباح	المؤسسات الرائدة تحدد الصناعة	طبيعة الدخول
لا تغير حقيقي في المنتج	تصميمات مسيطرة في الصناعة، تعديلات قليلة	تأمل التصميمات المتنافسة في وضع معايير للصناعة	انبثاق، تكنولوجيا لم تجرّب بعد، لا يوجد تصميم مسيطر على معظم الحالات.	تكنولوجيا المنتج
لا تغير في العمليات قد تصبح عائق أمام خروج إذا كانت جامدة أو كثيفة الأصول ثابتة	التركيز على الكفاءة، إنتاج أحجام كبيرة آلية عالية	استخبارات متزايدة في الأدوات والأصول المتخصصة	أدوات ومعدات عامة الغرض من أجل المرونة الكافية	تكنولوجيا العملية
تغير التركيز على السوق على المحافظة على وضع الحصاة القائمة، الأسعار ثابتة أو مندهورة.	التدعيم الأكبر عدد ممكن من الأقسام الأسعار أكثر استقراراً	بناء منتج متنامي ووعي بالعلامة التجارية، تبدأ الأسعار في الهبوط	التركيز على المبتكرين، أسعار متقلبة ليس لها مستوى محدد	التركيز على التسويق
تبدأ في الهروب التدريجي وحتى سحب الأنشطة	لا يوجد حماس لإضافة طاقة جديدة	نفقات كثيفة لتدعيم الوضع	عالية جداً، لازمة لبناء دائرة العمل	كثافة الاستثمار
انهيار الأرباح والتدفق النقدي ينهار سريعاً	أرباح الذروة نقدية عالية	التحول إلى أرباح أعلى، تدفق النقدي سلبي أو غير متساوي	بصفة عامة غير مربحة مطلوب الكثير من الأموال	مستويات الربحية

المصدر: روبرت بيتس، ديفيد لي: مرجع سبق ذكره، ص 377.

### ثالثاً: إستراتيجية تطوير وابتكار المنتجات و جودتها كمدخل لتنافسية المؤسسة

تساهم إستراتيجية تطوير وابتكار المنتجات في ترسيخ واستمرار الهدف الأساسي للمؤسسات للبقاء في ميدان العمل والإنتاج وتقوية مركزها التنافسي في الأسواق الدولي المستهدفة، فعموماً يحرص الصانع أو المنتج دائماً على إدخال التحسينات على منتجاته المعروضة وعلى أساليب البيع بشكل أسرع وأرخص وأكثر راحة من المنافسين والمستهلكين بوجه عام يسعون دائماً للأفضل، وهذا يعني أن تجديد وتطوير المنتجات أحد الخصائص الأساسية لإرضاء متطلبات الأسواق المتزايدة باستمرار وإلا لن تستطيع المؤسسات البقاء طويلاً في الأسواق والمنافسة مهما انخفضت تكلفة إنتاجها.<sup>1</sup>

ينطوي مفهوم التطوير والابتكار للمنتجات على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:<sup>2</sup>

- إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالية.
- ضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالية.
- تعديل وتطوير المنتجات الحالية.
- حذف أو إسقاط منتج حالي ووقف إنتاجه.
- ابتكار منتج جديد.

فحسب كوتلر Kotler هناك طريقتين تستطيع من خلالها المؤسسة امتلاك منتج جديد هما الاقتناء Acquisition أو الابتكار Innovation.<sup>3</sup>

فاقتناء المؤسسة للمنتوج يأخذ ثلاثة أشكال هي:

- اقتناء منتج جديد عن طريق وضع برامج المتابعة وتقليد المؤسسات المنافسة.
- شراء براءات اختراع تتمكن من خلالها بإنتاج منتج جديد.
- إنتاج منتوجات جديدة من خلال رخص ممنوحة لها.

أمّا الابتكار فيكون ثمرة سياسة البحث والتطوير المعتمد من طرف المؤسسة عن طريق مخابر مختصة في ذلك.

كما تجدر الإشارة في هذا الخصوص بأنّ أكبر قسم للتسويق في العالم لا يمكنه أن يعوّض الخسارة الناجمة عن تقديم منتجات رديئة فتطوير المنتج وتحسينه هما الضمان الوحيد لبقاء المؤسسة وربحيتها في السوق، فأكد «إدوارد ديمغ» على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي

1- سامر المصطفى: مرجع سبق ذكره، ص223.

1- ناجي معلا، رأفت توفيق: أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص322.

2 - Ph .Kotler, B. Dubois : OP.cit, P 350.

يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة<sup>1</sup>، فتعد الجودة إذا أحد العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية وتطور هذا المفهوم ليصل إلى مفهوم الجودة الشاملة التي تعني تحقيق الجودة في كل عملية بدءاً من دراسة الأسواق إلى خدمات ما بعد البيع ضمن حلقة مستمرة تعتمد على التكامل والشمولية في أداء الأعمال.

ترتبط الجودة بعدد من العوامل وتتأثر بها كتكلفة وسعر المنتج والإعلان ونصيب المنتج في الأسواق ودرجة الخدمات المقدمة مما دفع الدول إلى تحديد وتنظيم مستويات الجودة وذلك بتحديد المواصفات بدقة، فيعتبر الحصول على شهادة الأيزو 9000 أحد العوامل المهمة في دعم صورة المنتج والمؤسسة في أذهان المستهلكين وزيادة الحصة السوقية نتيجة زيادة درجة الثقة بالمنتجات وتحسين العلاقات بالموردين وتخفيض عدد الشكاوي والتأمين مما يساهم في خفض التكاليف الإجمالية وتحسين المؤسسة من شراسة المنافسة الخارجية.<sup>2</sup>

#### رابعاً: أبعاد المنتج الدولي كمدخل للإستراتيجية التنافسية.

**1- إستراتيجية التميز:** تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة تجد التقدير من العملاء وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق اعتماداً على عدد الخصائص ذات الصلة وتحقيق التميز يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص و مزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل.<sup>3</sup>

سنتطرق في هذه النقطة فقط إلى أبعاد المنتج ودوره في إستراتيجية التميز التنافسية كما يلي:

**أ- العلامة التجارية:** يمكن تميز المنتج من بين المنتجات الأخرى المنافسة وذلك باستخدام عناصر مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، والشعار غير أنّ هذا التميز للمنتج باستخدام العلامة التجارية على المستوى الدولي ينطوي على مجموعة من التحديات.<sup>4</sup>

- مدى ملائمة الاسم التجاري والعلامة التجارية للمنتج لعناصر الثقافة في المجتمع الأجنبي، فالاسم التجاري قد يعني معاني أخرى مخالفة لما هو عليه في البلد الأصلي.

- عملية طرح المنتج في السوق الدولي بنفس الاسم التجاري في البلد الأصلي ينطوي على خطورة كبيرة بالنسبة لصورة المؤسسة في حالة فشل المنتج في هذه الأسواق ويزداد الأمر

3- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص184.

1- سامر المصطفى: مرجع سبق ذكره، ص231.

2- محمد بن عبد الله العوضي: إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الدولي بعنوان التسويق في الوطن العربي، الواقع وآفاق التطور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر، 2002، ص6

3- يحي سعيدي علي عيد: مرجع سبق ذكره، ص231.

تعقيدا في حالة منح تراخيص للإنتاج وعدم كفاءة المؤسسات الحاصلة على هذه التراخيص وعليه تلجأ المؤسسة إلى تغيير الإسم التجاري للمنتوج رغم المحافظة على كافة الخصائص الفنية للمنتوج حتى تتأكد من نجاح المنتج ثم تغيير الإسم الحالي إلى الإسم التجاري الأصلي.

كما يمكن طرح المنتج في الأسواق الدولية تحت اسم وعلامة الموزع وهذا ما يسمى أحيانا بالتميز الخاص وبالتالي تجنب المخاطر السالفة الذكر.

**ب- العبوة والغلاف:** إنّ أقصر الطرق للاتصال بين المنتج والمستهلك هو العبوة التي تحمل المنتج أو الغلاف الذي توضع فيه وهذا يعني أنّ الغلاف يتحمل مسؤولية صعبة في العمل البيعي، إذ أنه يحل محل رجل البيع كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين المنتج والمستهلك ونظرا لأهمية الغلاف في إستراتيجية تميز المنتج عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة يستوجب من وجهة نظر المستهلك نوفر فيه مجموعة من المعايير أهمها:<sup>1</sup>

- أن يكون الغلاف مناسباً للكمية من المنتج التي يراها المستهلك موافقة مع احتياجاته وعاداته الشرائية.
- أن يكون الغلاف والعبوة مناسبين للحفظ بالمنزل سواء في الثلاجة أو غيرها.
- أن يكون الغلاف قادراً على المحافظة على السلعة من التلف أو الصدأ أو التسرب.
- أن يبعث الغلاف في نفس المستهلك شعوراً بالارتياح.
- أن يكون شكل الغلاف جذاباً للمستهلك متماشياً مع ذوقه وميوله.
- أن يكون شكل الغلاف مميزاً للسلعة عن بدائلها، إلا إذا كان المقصود هو جعل المستهلك يخلط بين سلعة أصلية أو أخرى مقلدة.

**2- إستراتيجية التنوع:** يقصد بإستراتيجية التنوع التعامل في تشكيلة منتجات واسعة نسبياً وقد يكون ذلك بإضافة أشكال جديدة للمنتجات الحالية في شكل موديلات ومقاسات أو ألوان وأحجام متعددة أو إضافة كذلك منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية للمؤسسة لكن تختلف في خصائصها عن المنتجات الحالية وذلك بهدف زيادة حجم المبيعات الكلي وزيادة نطاق السوق للمؤسسة ومواجهة المنافسين.<sup>2</sup>

ويعد التنوع في تشكيلة المنتجات من السياسات الناجحة في التسويق الدولي إلى حد كبير وخصوصاً التنوع المستمد من اختلاف الأسواق، فالتسويق الدولي يعني بالضرورة تقديم منتجات المؤسسة إلى أسواق متباينة أشد التباين وبالتالي من غير المنطقي أن تعرض منتج موحد في كل

1- صابر اسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 19.

2- حاتم قابل، إيناس أحمد إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 89.

الأسواق وإنما تطرح في كل سوق منتج متناسب معه في الشكل والتصميم والتوزيع إذا كان مرغوبا فيه على مستوى السوق المحلية فهو حتمية بالنسبة للأسواق الدولية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور التسعير الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة

لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها حيث تعتبر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه فهو يعمل على التوفيق بين مختلف المتغيرات المكونة للموقف التسويقي من ناحية المؤسسة والموقف الشرائي من ناحية العميل والسوق الذي يتم التعامل فيه.<sup>2</sup>

وبمراجعة سريعة لبعض الدراسات والأبحاث الميدانية في هذا المجال نجد أن السعر يبرز كأداة فعالة من أدوات المنافسة ليس فقط على مستوى المؤسسة أو الصناعة فقط بل على مستوى الدولة أيضا فنجد مثلا أحد الميزات التي تملكها ألمانيا كميزة تنافسية عن بريطانيا هو السعر وأن سبب تدهور صادرات الولايات المتحدة الأمريكية إلى دول العالم الثالث أمام صادرات اليابان هو السعر كذلك.<sup>3</sup>

### أولاً: تعريف التسعير الدولي

يمكن تعريف السعر على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه السلعة فالسعر هو إذا مقياس للقيمة المدركة.<sup>4</sup>

أما في مجال التسويق الدولي فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية فتحديد السعر على المستوى الدولي مرتبط بمجموعة من العوامل داخلية وخارجية يجب على المؤسسة مراعاتها بدقة نوجزها فيما يلي:

**1- العوامل الداخلية:** وهي عوامل تكون تحت سيطرة المؤسسة يمكن التحكم فيها والتي بدورها تنقسم إلى العناصر التالية:<sup>5</sup>

- الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- مستو التكنولوجيا المستخدمة في منتجات المؤسسة.
- عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- التكاليف الكلية لمنتجات المؤسسة.

3- صابر إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص96.

1- نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص155.

2- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2003، ص217.

3- محمد فريد الصحن: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص290.

4- مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره، ص109.

2- **العوامل الخارجية:** أو العوامل التي لا يمكن التحكم فيها ويكون سلوك المؤسسة بشأنها يأخذ صفة التكيف معها أكثر منها محاولة التأثير والتغيير فيها تتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

- القوانين والنظم الحكومية ويقصد بها التشريعات والقوانين الصادرة من الحكومات أو الهيئات في الدول المستهدفة.
- درجة المنافسة في الأسواق الخارجية.
- حجم ومستوى الطلب على المنتجات.

### ثانياً: إستراتيجية التسعير في ظل المنافسة

يمثل السعر لرجال التسويق أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة في التأثير على مبيعات المؤسسة، فتغيير المؤسسات لسياسات منتجاتها أو تغيير حملاتها الترويجية أو إعادة تصميم نظم توزيعها يستغرق وقتاً طويلاً ومبالغ طائلة ليظهر تأثيرها على مبيعات المؤسسة بالمقارنة بتأثر التخفيضات السعرية أو رفعها.<sup>2</sup>

فأول إشكالية تعترض المؤسسة عند تحديد السعر في الأسواق الدولية هي هل بإمكان توحيد الأسعار عبر كل الأسواق المستهدفة أم تحديد سعر لكل سوق على حدا.

فيرى «شارل كروي» بأنه من غير المعقول أن تقوم المؤسسة بتنميط سياستها السعرية في مختلف أسواقها المستهدفة وذلك لعدم قدرتها على التحكم في جميع العناصر الداخلية في تحديد السعر وخاصة العوامل الخارجية منها.<sup>3</sup>

فقرار المفاضلة بين سياسة سعرية موحدة أو تغيير الأسعار حسب ظروف كل دولة على حدى تمليه العديد من العوامل تتمثل في أهداف المؤسسة، الموقع في دورة حياة المنتج، القواعد المنظمة للسعر، هيكل قنوات التوزيع وأهمها حسب نظرنا تلك المتعلقة بالمنافسة ومراقبة ردود أفعال المنافسين نحو إستراتيجيات التسعير موضع التنفيذ من طرف المؤسسة.

يمكن القول بأنّ هناك أربعة ردود أفعال متوقعة من المنافسين نحو أي قرار سعري تتخذه المؤسسة سواء توحيد السعر (ثبات السعر) أو تغييره وتتلخص ردود الأفعال الأربعة فيما يلي:<sup>4</sup>

- عدم إجراء أي تغييرات سعرية من طرف المنافسين.
- المحاكاة (إستراتيجية سعرية مماثلة).

1- مصطفى محمود حسن هلال: المرجع السابق، ص109.

2- إسماعيل السيد، محمد حسان: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص294.

3- CharleCroué : Op.cit, P246.

4- أحمد جبر: إدارة التسويق المفاهيم والإستراتيجيات والتطبيقات، المكتبة المصرية للنشر، مصر، 2007، ص277.

- التحدي (إستراتيجية سعرية مخالفة).

- تجنب المنافسة السعرية.

ومنه يمكن تلخيص قرار تمييز أو تعديل الأسعار وردود أفعال المنافسين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) إستراتيجيات السعر وردود أفعال المنافسين

إستراتيجيات التسعير			ردود الأفعال
رفع الأسعار	تخفيض الأسعار	ثبات الأسعار	
لا تتغير	المحافظة على الأسعار	المحافظة على الأسعار	الاحتفاظ بالأسعار الحالية
رفع الأسعار	تخفيض الأسعار	ثبات الأسعار	المحاكاة
- زيادة أو خفض الأسعار	- تخفيضات سعرية أكبر من المنافسين.	- زيادة الأسعار	تحدي المنافسين:
- زيادة الإعلان وترويج المبيعات	- زيادة الإعلان وترويج المبيعات.	- زيادة الإعلان وترويج المبيعات	- بقرارات سعرية
- تقديم ماركات جديدة	- تقديم ماركات جديدة.	- تقديم ماركات جديدة	- بقرارات غير سعرية.
وضع أسعار خاصة بسوق المنافسة	وضع أسعار خاصة بسوق المنافسة	وضع أسعار خاصة بسوق المؤسسة	تجنب المنافسة

المصدر: أحمد جبر: مرجع سبق ذكره، ص 278.

### ثالثاً: أهمية إستراتيجيات التسعير الدولي في بناء التميز التنافسي للمؤسسة.

تسعى المؤسسة من خلال مختلف إستراتيجياتها التسعيرية على المستوى الدولي إلى بناء تميز تنافسي لها عن باقي المنافسين الآخرين تتماشى ومختلف الإستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة، فإستراتيجية اختراق الأسواق تهدف إلى الحصول على أكبر حصة سوقية وبسعر منخفض وهذا ما يتوافق مع إستراتيجية الريادة في التكلفة أما إستراتيجية كشط السوق فتعتمد على جودة وتميز منتجاتها في السوق عن باقي المنتجات المنافسة في السوق بما يتوافق كذلك وإستراتيجية التميز بالتنافسية وأيضاً بالنسبة لإستراتيجية التميز السعرية فهي تلبى مختلف الفروقات والتباينات الموجودة في الأسواق الدولية أو طرح نفس المنتج بأسعار مختلفة عبر

مختلف الأسواق المستهدفة وفيما يلي شرح مختصر لمختلف الإستراتيجيات السعرية على المستوى الدولي.

**1- إستراتيجية كشط السوق:** وفقا لهذه الإستراتيجية يتم تحديد سعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق التي يهتما الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعا وعندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.<sup>1</sup>

**تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>**

- يمكن أن يحقق السعر المرتفع الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من التكاليف وتنمية المنتجات وتطويرها وإدخال تحسينات عليه في حالة دخول منافسين جدد للسوق.
- يمكن أن تنمي هذه الإستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة.
- تمكن المؤسسة من مواجهة أخطار التسعير، فمن السهل على المؤسسة أن تخفض من سعر المنتج على أن تقوم برفعه.

**تستطيع المؤسسة اعتماد هذه الإستراتيجية في حالة الأسواق التي تتميز ب:<sup>3</sup>**

- في حالة السوق المجزئة والتي يمكن تقسيمها إلى قطاعات حسب الدخل والمقدرة الشرائية مع رغبة الإدارة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع.
- في حالة قلة مرونة الطلب على المنتج وفي حالة عدم وجود طريقة لقياس الطلب المحتمل على المنتج.
- في حالة قلة معرفة أو جهل المستهلك بتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل للمنتج تسهل له عملية المقارنة.
- إذا كان احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق قليل في الأجل القصير.

**2- إستراتيجية اختراق الأسواق:** وفقا لهذه الإستراتيجية، وعلى العكس من الإستراتيجية السابقة فإن المؤسسة تقوم بتحديد سعر المنتج عند الحد الأدنى للمدى الواقعي للسعر أو بالقرب منه وذلك بفرض الانتشار، وفي الأسواق بسرعة.

1- محمد فريد الصحن: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص312.  
2- حاتم قابيل، إيناس أحمد إسماعيل: أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص94.  
3- نفس المرجع، ص93.

من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي تحقيق انخفاض في التكاليف وينتج عن ذلك أرباح معقولة، كما أن هذه الإستراتيجية لا تشجع المنافسين على الدخول في إنتاج السلعة أو أصناف منافسة، كذلك فهي تساعد على اكتساب مستهلكين جدد ويكون من المناسب تطبيق هذه الإستراتيجية في الظروف التالية:<sup>1</sup>

- في الحالات التي يخشى فيها خطورة المنافسة في بداية حياة السلعة.
- حين يتميز الطلب على السلع بالمرونة العالية.
- حين يكون من المتوقع الحصول على مزايا الإنتاج الكبير.
- حينما لا يتوفر لجمهور المستهلكين الدخول التي تسمح بسعر مرتفع.

غير أنّ ما يعاب على هذه الإستراتيجية أنّها قد لا تحقق الأرباح المطلوبة بالإضافة إلى مشكلة ضغط الطلب الكبير على المنتج بقوة قد لا تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة الاستهلاك على مستوى الدولة.

**3- إستراتيجية التميز السعرية:** قد تواجه العديد من المؤسسات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين واختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوق ما.

وقد تتيح بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلف المنتج في سوق أخرى وما يهمننا في هذا الشأن أنه إذا لجأت المؤسسة في عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الدولية أنه يجب تدعيم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتجات رخيصة السعر إلى سوق عالية السعر.<sup>2</sup>

### لتطبيق هذه الإستراتيجية يجب مراعاة مجموعة من الشروط هي:<sup>3</sup>

- يجب تجزئة السوق إلى قطاعات حسب الطلب على المنتج.
- عدم تمكين الزبائن الذين يشترون بسعر منخفض بإعادة بيعه في أماكن تباع فيها المنتجات بسعر مرتفع.
- عدم تمكين المنافسين من النفاذ أو طرح منتجاتهم في الأسواق ذات السعر المرتفع.
- تكلفة التجزئة بالأسعار لا يجب أن تزيد عن الدخل المنتظر من الإستراتيجية التمييزية.

1- هشام محمد حسن جاد: إستراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2010، ص109.

2- مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره، ص117.

3- Philip Kotler, Barnard Dubois : OPCit,P482.

- يجب عند تطبيق هذه الإستراتيجية تجنب أن يشعر الزبائن بالفارق الموجود بين أسعار المنتجات حتى لا يندم أو يتوقف عن شراء المنتجات ذات السعر المرتفع.

### المطلب الثالث: دور التوزيع الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة

التوزيع هو الطريقة أو مجموعة النشاطات التي يتم بواسطتها إيصال المنتج إلى السوق ثم إلى المستهلك في الزمان والمكان الذي يرغب فيه، فهو يعمل على تقليل ظروف عدم توفر المنتج ومن ثم زيادة المبيعات بزيادة الطلب عليه من طرف الزبائن بالإضافة إلى ذلك فهو يقلل من دورة الطلبية ومتطلبات التخزين ومنه يؤدي إلى انخفاض التكاليف، كما ينشأ تمييز للمنتج عن طريق التوزيع من خلال وصولها لعدد أكبر من الزبائن ومدى تغطيتها الجغرافية ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع، فالتوزيع إذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية من جهة ويعمل على تمييز المنتج من جهة أخرى إذا من ضمن أدوات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وهذا ما سنحاول توضيحه في النقاط التالية.

#### أولاً: تعريف وأهمية التوزيع الدولي

عرّف «فيلب كوتلر» التوزيع على أنه مورد خارجي للمؤسسة يدخل ضمن المدخلات الأخرى كالتصنيع والبحث وغيرها وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره، وأن ترتيب هذا النظام له من الأهمية مع الموارد الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية والتي تشمل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه تم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه نوع من المؤسسات الذي يسمح بإيصال المنتوجات من المنتج إلى المستهلك بالكمية اللازمة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب<sup>2</sup>.

فتكمن أهمية التوزيع من خلال سده للفجوات التي تكون بين المنتج والمستهلك تتمثل هذه الفجوات فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الفجوة المكانية:** أي المستهلك قد يكون في مكان والمنتج في مكان آخر وحتى يحصل المستهلك على سلع المنتج لا بد من نقلها عبر وسائل النقل المختلفة.

- **الفجوة الزمانية:** أي السلع تنتج في وقت وتستهلك في وقت آخر كالسلع الموسمية وتستطيع قناة التوزيع التغلب على هذه الفجوة من خلال عمليات التخزين وبالتالي توفير السلع في الوقت الذي يرغب فيه لمستهلك الحصول عليه.

1- محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص240.

2- Corrine pascoberho: OPcit, P179.

3- هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص30.

- فجوة في المعلومات: وذلك من خلال توفير معلومات ما يطلبه المستهلك ويريده من تفضيلات.

تزيد أهمية وخطورة وظيفة التوزيع على المستوى الدولي حسب SAUL- KLEIN لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- صعوبة اختيار منافذ التوزيع المناسب في الأسواق الدولية: وترجع هذه الصعوبة إلى أن القرار الخاص باختيار منافذ التوزيع في السوق الدولية ينطوي على المفاضلة بين العديد من البدائل فهل يتم التوزيع من خلال منافذ تملكها المؤسسة في السوق الخارجية أم يتم الاعتماد على موزعين متخصصين وهل يكون هؤلاء الموزعين محليين يعني من داخل الدولة أم الاستعانة بموزعين خارجيين وأي نوع من الموزعين ستلجأ إليهم المؤسسة ومن سيقوم بعمليات التوزيع المادي...

فاختيار أي نوع قناة توزيعية تعتمد عليها المؤسسة يخضع لمجموعة من المعايير نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- معايير متعلقة بالمنتج: كطبيعة المنتج، حجمه ووزنه سعره... ومختلف الخصائص الفنية والتجارية الخاصة به.

- معايير خاصة بالعميل المستهدف: ويقصد بها نوع الشركة المستهدفة وتوزعها الجغرافي....

- معايير خاصة بالمنافسين ورصد مختلف قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المنافسين.

- معايير متعلقة بالوسطاء من خلال مدى توافرهم وإمكانياتهم والخدمات التي يقدمونها...

- صعوبة تجنب النتائج المترتبة على سوء اختيار منافذ التوزيع الدولية: ويقصد بها ضعف درجة مرونة تغير القناة بعد اختيارها، فلا يمكن تغيير قناة التوزيع في المدى القصير كباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى فالمؤسسة تستثمر أموالا طائلة وتستغرق وقتا طويلا لبناء شبكة التوزيع الخاصة بها وعليه أي قرار خاطئ في هذا الشأن سيكلف المؤسسة أخطارا كثيرة وينجم عنه آثار غير مرغوب فيها يصعب تداركها في الأجل القصير.

### ثانيا: قنوات التوزيع الدولية

إنّ التحكم في قنوات التوزيع المحلية بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مؤشر إيجابي ونقطة بداية موفقة للاحتكاك والتعرف على قنوات التوزيع الدولية وذلك بسبب التشابه بين الاثنين في جوهر الوظيفة فاختلاف قنوات التوزيع من دولة لأخرى يعود لاختلاف حجم الأسواق وشدة

1- مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره، ص126.

2- Guy Andigien : Guide PME de Marketing, Dunod , Paris, FRQNC 1992, P100.

المنافسة وهيكل التوزيع المتوافر ومدى التطور الاقتصادي في البلد المستهدف، فعادة تسعى المؤسسة من خلال قنوات التوزيع المحلية أو الدولية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة.

- الحفاظ على السيطرة في كيفية تسويق البضائع داخل القناة.

- جعل تكاليف التوزيع مضمونة.

- التأكد من استمرار العلاقة مع أعضاء القناة واستمرار التواجد في السوق.

- تحقيق أهداف التسويق ممثلة بالحجم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، غير أن تحقيق هذه الأهداف على المستوى الدولي لها درجة من الصعوبة نظرا لتعدد وتشابك الظروف المختلفة لقنوات التوزيع الدولية.

عند تسويق المؤسسة لمنتجاتها عبر الحدود الدولية هناك طريقتين يمكن إتباعها في عملية توزيع منتجاتها تتمثل في كل من:

**1- التوزيع المباشر:** تسعى العديد من المؤسسات بإنشاء وتصميم نظام لقنوات التوزيع خاص بها، لتسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية وذلك لزيادة السيطرة والرقابة على منتجاتها فيها ولزيادة حجم مبيعاتها وحصتها بدون الاعتماد على الوسطاء من خلال إحدى البدائل التالية:<sup>2</sup>

- إنشاء قسم للتصدير تكون له مسؤولية كاملة عن كافة أنشطة التوزيع الدولي.

- إنشاء فروع في الخارج تابعة للمؤسسة تقوم بالإنتاج والتوزيع لمنتجاتها في الأسواق الدولية.

- منح تراخيص لمؤسسات في أسواق دولية بإنتاج وتوزيع منتجاتها مقابل نسبة من الأرباح.

- مندوب تصدير تابع للمؤسسة مهمته البث عن الأسواق والفرص المتاحة في مختلف الدول والتعاقد مع المؤسسات الراغبة في الحصول على منتجات المؤسسة.

تلجأ المؤسسات إلى إتباع إستراتيجية التوزيع المباشر لأحد المبررات التالية:<sup>3</sup>

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي تستطيع تخفيض الأسعار.

- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.

- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة.

1- هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص428.

2- صديق محمد عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص225.

1- حاتم قابيل، إيناس احمد إسماعيل: أساسيات التسويق الإستراتيجي، مجهول دار النشر، مصر، 2014، ص103.

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود أفعال المستهلكين والمنافسين.

2- **التوزيع غير المباشر:** تلجأ المؤسسة في هذه الطريقة بالاستعانة بأطراف خارجية عن المؤسسة للقيام بمختلف عمليات توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية تتمثل هذه الأطراف بما يعرف بالوسطاء قد يكونوا محليين من نفس بلد المؤسسة كما قد يكون من بلدان الأسواق المستهدفة كما يلي:

أ- **الوسطاء (الموزعين) المحليين:** ويقصد بهم الوسطاء في دولة المنتج يقدمون خدماتهم للمؤسسة من الأسواق المحلية، غير أن بعدهم عن الأسواق الدولية قد يضعف من مستوى عملهم لذلك لا تلجأ إليهم المؤسسة إلا في حالة عدم حصولها على الوسطاء الدوليين وينقسم الموزعين المحليين إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- الوسطاء التجاري حيث يقوم بعملية شراء منتجات المؤسسة وإعادة بيعها في الأسواق الدولية.

- الوكلاء فهو خلاف التجار حيث يقوم ببيع منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية مقابل عمولة معينة.

- سماسرة ووكلاء التصدير: وذلك من خلال الجمع بين البائع والمشتري مقابل عمولة معينة.

- مؤسسات إدارة التصدير: وهي المؤسسات التي تقوم بتنفيذ البرنامج التصدير الكامل لإحدى المؤسسات المنتجة فهي تعمل تحت اسم وعلامة المؤسسة المنتجة.

ب- **الوسطاء (الموزعين) الدوليين:** تعتمد المؤسسة على الوسطاء والدوليين لمعرفتهم وخبرتهم في الأسواق الخارجية، ويضمن قناة أقصر لمنتجاته واتصالا مباشرا مع وسطاء لهم اتصال مستمر بالأسواق وينقسم الوسطاء الدوليين إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

- **الوكلاء الدوليون:** ويشمل الوكلاء على المستوى الدولي كلا من:

– السماسرة: وهو وسيط بين البائع والمشتري وقد يمثل أحدهما وتتمثل مهمته في تسهيل التقاء الطرفين لإتمام الصفقة التصديرية مقابل عمولة قد يدفعها أحدهما أو كلاهما.

– وكيل المنتج: وهو يمثل عدد المنتجين عن المنافسين ويعهد إليه بيع منتجاتهم في مناطق بيعية محددة وعادة ما يتم التعهد وفق عقود طويلة.

2- صديق محمد عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص390.

1- مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره ص 129.

- **الوسطاء التجاريون:** يعمل الوسطاء التجاري على شراء البضائع واحتفاظهم بها في أماكن مناسبة للعملاء ويقدمون خدمات إئتمانية ويتحملون مخاطر تذبذب الأسعار ويقدمون المنفعة الزمانية والمكانية مثلهم مثل التجار المحليين.

### ثالثاً: إستراتيجيات التوزيع الدولية كمدخل لتنافسية المؤسسة

للمؤسسة الناشطة في مختلف الأسواق الدولية مجموعة من العوامل الإستراتيجية لتوزيع منتجاتها واستخدام أي بديل متاح لها وفق إستراتيجيتها التنافسية المعتمدة تتمثل هذه البدائل فيما يلي:

**1- إستراتيجية التوزيع المكثف (الشامل):** وضّح Henry أنّ نظام قنوات التوزيع المتعدد (التوزيع المكثف) يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق وخاصة تلك المؤسسات التي تعمل في المنتجات الاستهلاكية<sup>1</sup>، فإستراتيجية التوزيع الشامل تسعى للحضور في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع وتحقيق حصة سوقية كبيرة فهي تعمل على استخدام واستغلال أي منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك، تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية التوزيعية إلي التميز من خلال والريادة في التكاليف المنخفضة.

**2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي:** تسعى المؤسسة إلى التميز في الأسواق الدولية من خلال اختيار عدد معين من الموزعين و التنسيق معهم في تقديم السلع و توزيعها ويعني قيام المؤسسة بتحديد عدد الوسطاء بغية تحقيق معهم نوع من التعاون، يتم انتقاء الوسطاء وفقاً لمعايير أهمها الحالة والقدرة المالية للوسيط حجمه وصورته عند المستهلكين وجودة الخدمات التي يقدمها، أما التعاون المرجو من هذا الانتقاء يتمثل في مشاركة الوسيط في الترويج للمنتجات وتحمل بعض الأعباء وتوفير المعلومات عن الأسواق، يستخدم التوزيع الانتقائي خاصة في المنتجات التي تتطلب منفذاً خاصاً لبيعها كسلع السوق، والسلع الخاصة وبعض السلع الميسرة.<sup>2</sup>

**2- إستراتيجية التوزيع الوحيد:** هو اختيار أحد الوسطاء لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة معينة مع التزام المنتج عدم تسليم المنتج المحدد لأي وسيط آخر في تلك المنطقة، تهدف هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على منافذ التوزيع والتحكم في مستوى الأسعار وتستخدم خاصة في السلع الخاصة كالسيارات والمنتجات ذات الجودة العالية بما يتوافق مع إستراتيجية التركيز التنافسية.

2- سامر المصطفى: مرجع سبق ذكره، ص326.

1- Pasco Berho, OP cit, P191.

**المطلب الرابع: دور الترويج الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسة**

الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يتم من خلاله عمليات الاتصال والتنسيق بين عناصر المزيج الترويجي بهدف تعريف المستهلكين أو المشتريين الصناعيين والوسطاء والجمهور الخارجي بالمنتج وخصائصهم والتأثير عليهم لجذبهم وإقناعهم بالشراء.

فالترويج يمثل أول خطوة تقوم بها المؤسسة من أجل الاتصال بعملائها في مختلف الأسواق الدولية وقد سبق وأن لاحظنا اختلاف موقف المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها من سوق دولي لآخر وعليه نتوقع اختلاف طبيعة المهمة الترويجية باختلاف الأسواق.

**أولاً: مفهوم الترويج الدولي:**

يعرف على أنه ذلك الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بالقبول أو إعادة الشراء أو بالتوصية أو باستخدام منتج أو خدمة أو فكرة أو حتى مؤسسة.<sup>1</sup>

فالترويج حسب Donald كذلك هو شكل من أشكال الاتصالات بين المؤسسة والجمهور الخارجي.<sup>2</sup>

فالترويج على نطاق دولي لا يختلف بعناصره الأساسية عن الترويج المحلي بل قد يضيف اعتبارات أخرى قد لا تظهر على نطاق محلي نتيجة تركيبة البيئة وتعميداتها من مجتمع لآخر فتظهر خصوصية وتعقد الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها السوق الدولي والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها.
- الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها.
- النظم والقوانين الخاصة بكل دولة.
- كثافة وسائل الإعلام المستعملة في العالم.

بالإضافة إلى ذلك زيادة حدة المنافسة على الأسواق الدولية وزيادة درجة التعقيد والتنوع للعملاء الأجانب، زيادة التكاليف والمشكلات المتعلقة بتنسيق البرامج بمنتجاتها على نطاق واسع كل هذه العوامل وغيرها أجبرت المؤسسات للبحث عن إستراتيجيات ترويجية تحقق لها الكفاءة وزيادة درجة التحكم والرقابة دون التضحية بأسواقها المحلية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هناك بديلين إستراتيجيين يمكن طرحهما أمام المسوقين الدوليين هما:

**- إستراتيجية تنميط الحملات الترويجية.**

2- إسماعيل السيد: الإعلان، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص3.

3- سامر المصطفى: مرجع سبق ذكره، ص286.

1- يحي سعيد علي عيد: مرجع سبق ذكره، ص220.

– إستراتيجية تنويع (تكيف الحملات الترويجية).

كما تجدر الإشارة بأن لكل بديل من هذه البدائل أسباب ودواعي تشجع المؤسسة على اعتمادها كما ينجم عنها كذلك مجموعة من الأخطار والصعوبات نوضحها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم(4-4) دوافع وأخطار تنميط/ تكيف الترويج

التكيف	التنميط	الإستراتيجية
<p>- يسمح التكيف باحترام مختلف خصوصيات الأسواق المحلية من خلال الاستجابة لكل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أذواق المستهلكين.</li> <li>• التشريعات والقوانين المحلية.</li> <li>• الاختلافات الثقافية.</li> </ul> <p>- تحديد وتنفيذ الإستراتيجيات الترويجية من طرف الفروع في الدول المستهدفة يحفز الفريق التجاري ويجعله أكثر إبداعا ونشاطا</p>	<p>- تشابه الحاجيات على المستوى الدولي والاستفادة من اقتصاديات الحجم.</p> <p>- تجانس سلوك المستهلكين ومحاولة المؤسسة تكوين صورة ذهنية دولية موحدة لمنتجاتها.</p> <p>- عولمة الأفكار الجيدة للتسويق نظرا لندرته وصعوبة الحصول عليها وتقبلها من طرف المستهلكين.</p>	<p>الأسباب أو المحفزات</p>
<p>- زيادة التكاليف نظرا لهذا التنوع في الحملات الترويجية.</p> <p>- يؤدي أحيانا التكيف إلى عدم تناسق وتعاضد مختلف الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي.</p>	<p>- اختلاف المحفزات ودوافع الشراء والاستهلاك لنفس السلعة بين المستهلكين.</p> <p>- الاختلافات القانونية والتشريعية.</p> <p>اختلاف في البنى التحتية للاتصالات بين الدول.</p>	<p>الصعوبات والأخطار</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: Pasco .Berho : OP.cit – P 223

وعليه تلجأ المؤسسة دوما إلى ما يعرف بإستراتيجية **التنميط المعدل**.

فالتميط المعدل هو حل وسطي بين التنميط والتكيف يترجم من خلال وضع أو فرض تموقع مماثل للمنتوج ، أي الحفاظ على نفس صورة المؤسسة في كل الأسواق وذلك باستعمال الأدوات والإمكانات الاتصالية المتاحة حسب خصوصية كل بلد وبالتالي هذا الحل الواسطي يضمن تموقع عالمي بواسطة حملات ترويجية مكيّفة حسب خصوصية كل بلد.<sup>2</sup>

1Jean Marc Decaudin : la communication Marketing (concepts techniques stratégie), economica- Paris, 1995, p 181.

1- Pasco- Berho ; OPcit, P224.

## ثانياً: عناصر المزيج الترويجي وطبيعة المنافسة

يمثل المزيج الترويجي مختلف العناصر والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين المستهلكين، ويشمل المزيج الترويجي كلا من الإعلان، البيع الشخصي النشر، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة، المعارض التجارية...، ويسمى بالمزيج الترويجي لأن المؤسسة تعتمد على كل هذه العناصر في نشاط اتصالها بالجمهور المقصود، ولكن نسبة أو درجة استخدامها لكل عنصر من هذه العناصر تختلف باختلاف الظروف التسويقية ومن ثم نجد أنّ المزيج الأمثل لإحدى المنتجات ليس بالضرورة هو الأمثل للمنتجات الأخرى ويختلف المزيج التسويقي حتى لنفس المنتج من زمن لآخر ومن مكان لآخر كذلك.<sup>1</sup>

ينبغي التأكيد على حقيقة أساسية وهو أنه عندما تعمل المؤسسة أو تسوق منتجاتها في أكثر من سوق فإنها تعمل في ظروف تنافسية متغيرة ومنافسة مختلفة من سوق لآخر وعليه تتغير درجة المزج والاستخدام لمختلف عناصر المزيج الترويجي حسب درجة المنافسة في الأسواق.

فإذا كانت المؤسسة تعمل في ظل المنافسة الاحتكارية فإنها تستخدم أو تركز على عنصر الإعلان وقد يضاف إليه بعض أنشطة النشر وتنشيط المبيعات لأن المؤسسة في هذه الحالة قد توصلت إلى مرحلة متقدمة من تميز منتجاتها عن باقي المنافسين الآخرين، أما في حالة المنافسة الكاملة أو احتكار القلة فإنه من الصعب تحديد المزيج الأمثل لنشاط الترويج، وتكون أفضل حالة في مثل هذه الظروف هي محاولة خلق مزيج ترويجي مشابه للمنافسين وتجنب ما يسمى بالحروب الترويجية ولذلك فإن أسلوب البيع الشخصي يعد أفضل في هذه الحالة مع ضرورة تدريب رجال البيع على كيفية إقناع المستهلك المحتمل بشراء المنتج وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>2</sup>

## ثالثاً: إستراتيجيات الترويج الدولي:

تعمل مختلف إستراتيجيات الترويج الدولي على خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويتم صياغتها وفقاً لذلك فهي تعمل على إبراز مختلف الخصائص المميزة للمنتوج وأهدافه قصد زيادة الحصة السوقية وضمان ربحية أكبر ومركز تنافسي قوي للمؤسسة في مختلف الأسواق المستهدفة وعلى هذا الأساس هناك تصنيفين لإستراتيجية الترويج على المستوى الدولي هما:

### **1- الإستراتيجية الترويجية حسب الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج: يوضح الجدول**

التالي مختلف البدائل الإستراتيجية المتبعة في حالة إذا كان هدف المؤسسة هو الدخول للسوق الدولية أو الحفاظ على الحصة السوقية وما إذا كان المنتج جديد تماماً بالنسبة للسوق الدولية أم أنه منتج معروف وله منتجات أخرى منافسة له.

2- هناء عبد الحليم سعيد: الإعلان، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص28.

1- إسماعيل السيد: مرجع سبق ذكره، ص34.

الجدول رقم (4-5) البدائل الإستراتيجية للترويج

منتج معروف وله منتجات منافسة	منتج جديد تماما	درجة حداثة المنتج في السوق
إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي الإقبال على شراءه.	- إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه. - جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته.	الدخول إلى السوق
- التركيز على عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المنتج الترويجي للمنتج المنافس.	- إعلان تذكيري لتذكير المستهلك بوجود المنتج وفوائده. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها.	الحفاظ على الحصة السوقية
- إعلان تنافسي بغرض استغلال نقاط ضعف المنافسين وإقناع المستهلك بالتحول إلى منتج المؤسسة - التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس	- تنشيط المبيعات من خلال التخفيض وتقديم العينات المجانية. - زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخدام المنتج الجديد. - توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة.	زيادة الحصة السوقية

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سبق ذكره-ص149

**2- الإستراتيجية الترويجية حسب الشريحة المستهدفة:** وفقا لهذا التصنيف نجد كلا من:

**أ- إستراتيجية الدفع:** وتعني التركيز على البيع الشخصي والإعلان ووسائل الترويج الأخرى وتوجيه كافة جهود الترويج إلى منافذ التوزيع، ودفع تجار الجملة لتوجيه حملات ترويج إلى تاجر التجزئة وبالتالي يقومون بدورهم في توجيه الجهد البيعي إلى المستهلك النهائي عن طريق الدعم بالخصم ومسموحات الترويج كحوافز لأعضاء ومنافذ التوزيع على دفع المنتجات تجاه المستهلك أي أنّ الدفع قائم على اشتراك المؤسسة والموزع في دفع المنتجات من خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل المستهلك النهائي.<sup>1</sup>

**ب- إستراتيجية الجذب:** وتعني وجود الطلب على المنتج من خلال المستهلك، بمعنى خلق المؤسسة لطلب مباشر من المستهلك عن طريق جهود الترويج وهنا يتم الضغط والتركيز على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير المنتج عن طريق الطلب المباشر من المستهلك ومن ثم يقوم

1- حاتم قابيل، إيناس إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص110

بدوره إلى تمرير الطلب عبر قنوات التوزيع لتاجر الجملة أو الوكيل حتى يصل إلى المؤسسة وهي عكس إستراتيجية الدفع.<sup>1</sup>

ويمكن للمؤسسة أن تستخدم كلا من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء مع تاجر التجزئة في سلعها وخدماتها.

### المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق الدولية كمدخل لتنافسية المؤسسة.

أصبحت المعلومات في المؤسسات المعاصرة تمثل موردا اقتصاديا وإستراتيجيا يخلق الميزة التنافسية لها، لذلك فمن الضروري لهذه المؤسسات أن تقوم ببناء نظام معلومات لديها يساعدها على معرفة محيطها الذي تعمل فيه ويجعلها قادرة على التأقلم ومسايرة كل التغيرات السريعة والمتجددة في بيئتها، حيث يستطيع المنافسون الحصول على نفس الآلات والتجهيزات التي تستخدمها المؤسسة كما يمكنهم محاكاة وتقليد منتجاتها وسياساتها، لكنهم لا يستطيعون استنساخ المعلومات ورأس المال المعرفي الذي يميزها.

تتحصل المؤسسة على المعلومات التي تحتاجها من مصادر داخلية وخارجية مثل قواعد البيانات، الاستخبارات التسويقية، وبحوث التسويق التي هي محل بحثنا هذا باعتبارهم أحد الآليات التي يمكن استخدامها في تحسين موقعها التنافسي أمام المؤسسات الأخرى في مختلف الأسواق المحلية والدولية، ولقد عمل النمو الحالي للتسويق الدولي إلى تحقيق نمو متزايد وسريع في استخدام بحوث التسويق الدولية، فإذا كانت التكاليف والمشاكل المرتبطة بالبحوث الدولية كبيرة فإن تكلفة عدم القيام بها عادة ما تكون أكبر حيث تتمثل تلك التكلفة في خسارة العديد من الفرص التسويقية المتاحة واكتساب مزايا تنافسية تجعلها قادرة على التميز عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الإسهامات والفوائد التي تقدمها كل من بحوث تسويق ونظام المعلومات التسويقية للمؤسسة وجعلها في موقف تنافسي جيد كما أشرنا سابقا.

### المطلب الأول: دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسة

أصبحت المعلومات في المؤسسات المعاصرة تمثل موردا اقتصاديا وإستراتيجيات تخلق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث تعتبر المادة الأولية لممارسة الوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى نظام معلومات يحد المؤسسات المعاصرة بالمعلومات الدقيقة والنافعة وفي الوقت المناسب، وبالتالي فعلى كل مؤسسة أن تنظم الكيفية التي تتدفق فيها المعلومات التسويقية لمدرء التسويق فيها وتدرس حاجات مدرائها من المعلومات وتصمم أنظمة معلومات تسويقية تلبي هذه الاحتياجات قصد اتخاذ قرارات تستطيع من خلالها النمو والاستمرار والمنافسة في السوق.

1- حاتم قابيل، إيناس إسماعيل: المرجع السابق، ص110.

### أولاً: مفهوم نظام المعلومات التسويقية.

**1- تعريف نظام المعلومات التسويقي:** عرّف كل من KOTLER و DUBOIS نظام المعلومات التسويقية بأنه عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات المهيكلية، أين يتم تدخّل الأشخاص الآلات والطرق التي تهدف إلى خلق تدفق منظم للمعلومات الملائمة الآتية من مصادر داخلية أو خارجية بغرض استخدامها كقاعدة للقرارات التسويقية.<sup>1</sup>

كما عرف أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت ماضية أو حالية أو مستقبلية بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

ونظام المعلومات التسويقية هو كذلك هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعّة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.<sup>3</sup>

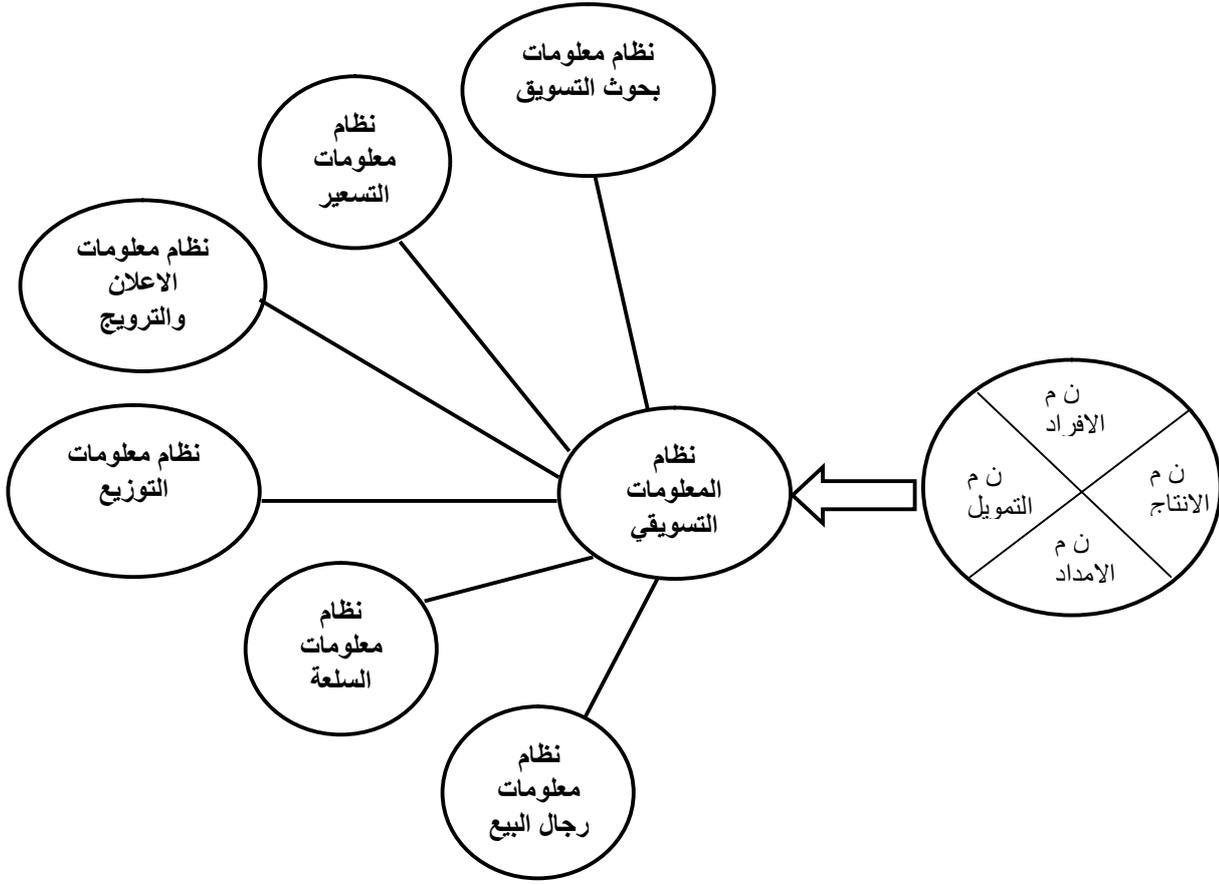
فنظام المعلومات التسويقية لا يعمل منعزلاً عن أنظمة المعلومات الأخرى بالمؤسسة مثل (نظام المعلومات الإنتاج، نظام المعلومات المالية، نظام معلومات الأفراد....) إذ تمثل نواتج هذه النظم مدخلات لنظام المعلومات التسويقية كما أن نواتج هذا الأخير تمثل أيضاً مدخلات لأنظمة فرعية أخرى<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح ذلك.

1- phKotler et B Dubois.Op cit, P137.

2- أحمد محمد غنيم: بحوث التسويق مدخل اتخاذ القرار الفعال، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص15.

3- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة 5، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص282.

4- عبد السلام أبو قحف: التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر، .....، ص143.



المصدر: عبد السلام أبو قحف: التسويق من وجهة نظر معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص143.

تجدر الإشارة بأنه لا يوجد نظام معلومات تسويقي واحد يتوافق مع كل المؤسسات، لذا وجب على جميع المؤسسات إنشاء نظام تسويقي يتوافق مع حاجاتها للمعلومات الخاصة بها وبأفضل الطرق الممكنة ولإنشاء نظام تسويقي يجب مراعاة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- طرق الوصول إلى البيانات أي كيفية الوصول إليها واستخراجها.
- العمر الزمني للمعلومات وحدائتها وإدخالها كبيانات في نظام، ومن ثم القدرة على جمعها وفرزها وبالتالي توفير المعلومة اللازمة لاتخاذ القرار التسويقي.
- مرونة النظام: أي يجب أن يكون قادرا على ملائمة احتياجات المنظمة المتغيرة من المعلومات.
- مشاركة مستخدم النظام في عدة نواحي منها تحديد القرارات التي يجب توفير المعلومات لها ونوع وتفصيل هذه المعلومات، أساليب التحليل المناسبة والمطلوب استخدامها في البيانات والطريقة المرغوبة في عرض المعلومات والتوقيت المناسب لتوفير المعلومات.

1- زيد منير عبوي: نظم المعلومات التسويقية، دار الحرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص165.

## 2- أهمية نظام المعلومات التسويقي: تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية من خلال

الخدمات والمزايا التي يقدمها لمدراء التسويق في مختلف المراحل التسويقية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

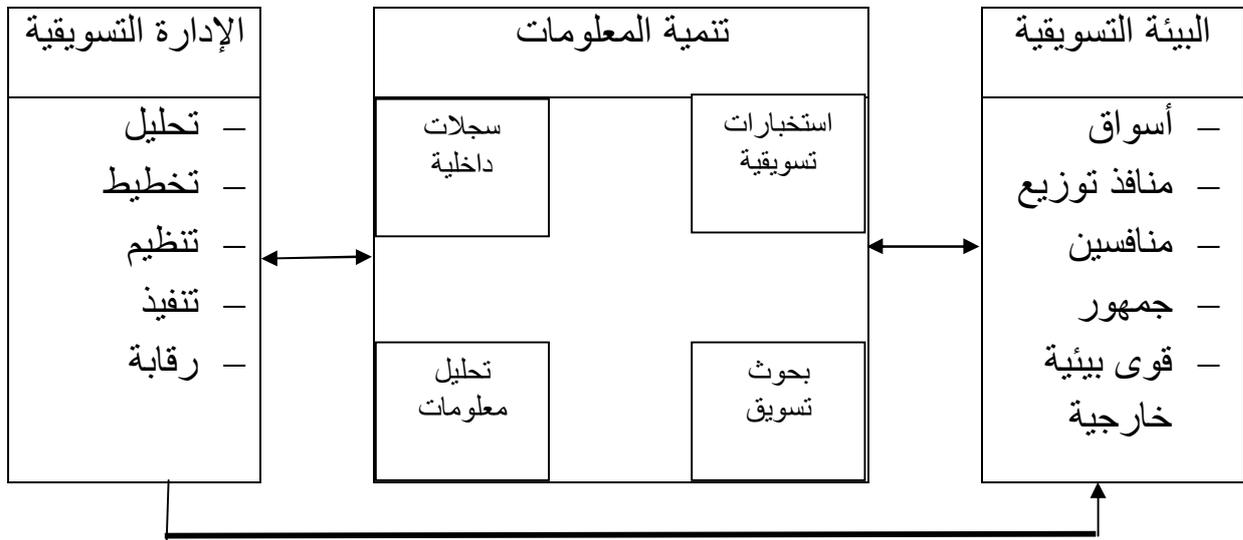
أ- تزويد كل مستوى وكل وظيفة بإدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف عمليات التخطيط والرقابة مع توفير إمكانية الرجوع إلى بيانات تفصيلية بشكل أسرع.

ب- تمكن نظم المعلومات من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي تساعد على حساب كل الأنشطة التسويقية، فيمكن حساب نصيب كل عميل وكل سلعة وكل رجل بيع في المؤسسة وبالتالي يمكن أن يحدد اتجاهات وسياسات الإدارة وسياساتها المستقبلية في المجال التسويقي.

ج- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد كبير والإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بمتغيرات العملية التسويقية مثل: أسئلة تتعلق بالعملاء، السلع، رجال البيع... فضلا عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في كفاءة السياسات التسويقية.

د- تتميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال المؤسسة ككل وليس كأجزاء منفصلة، إذ ترتبط نظم المعلومات بسياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج والتمويل والشراء والتخزين بالسياسات التسويقية في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل، بل وتربطها أيضا بالمؤسسة ككل وسياساتها العامة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-8) نظام المعلومات التسويقي



المصدر: عفاف أحمد غانم، أماني نور الدين رمضان: بحوث التسويق، الجامعة العالمية، مصر، 2010، ص11.

1- طلعت سعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص42.

وتزداد أهمية وحاجة المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى نظام المعلومات التسويقي بصورة أكبر نظرا لأهمية القرارات التسويقية والدولية وخطورتها من جهة وتعمق وتوسع الاتجاهات الدافعة للاعتماد عليها، من ضمن هذه الاتجاهات ما يلي:<sup>1</sup>

- **الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق القومية والدولية:** تنتج الآن رغبة أي مؤسسة ليس في خدمة أسواقها المحلية فقط بل ضرورة قيام المؤسسة بخدمة الأسواق القومية والدولية مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بينها وبين أسواقها، ومن ثم تحتاج إلى مزيد من المعلومات التي تساعد على دراسة وتفهم الأسواق الدولية من حيث حاجتها ورغبتها ودوافع شرائها للمنتجات.

- **التحول من إشباع حاجات المشترين إلى إشباع رغبات المشترين:** كلما زادت رفاهية المجتمع وهذا ما يتيح التسويق الدولي وانفتاح الأسواق كلما زادت رغبات أفرادها في اقتناء السلع التي تشبع رغباته بخلاف الحاجات الأساسية وهذا يعطي أهمية كبيرة لتفهم الحاجات الكامنة والرغبات المتزايدة للمستهلكين والعمل على إشباعها.

- **التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية:** يعتمد المنتجون في الوقت الحالي إلى جوانب تسويقية متعددة بخلاف السعر في مواجهة المنافسة في السوق مثل التميز، تمايز المنتجات، الإعلان، تنشيط المبيعات، طرق التوزيع...إلخ.

وبطبيعة الحال يحتاج مدير التسويق إلى كم هائل من المعلومات التي تفيد في معرفة مدى فعالية هذه الأدوات التسويقية في تحقيق مركز تنافسي جيد.

### ثانيا: عناصر نظام المعلومات التسويقي:

يتكون نظام المعلومات التسويقي كغيره من النظم من أربعة عناصر أساسية هي المدخلات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية، نلخصها فيما يلي:

**1-المدخلات:** تعد المدخلات الأساس في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستفيدين إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالمواصفات المطلوبة وعليه يتطلب الأمر مراعاة الأسس السليمة والصحيحة في تحديد هذه المدخلات فالمادة الأولية الجيدة ينتج عنها سلعة جيدة وتتمثل المدخلات في نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط فيقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات والتي هي حقائق أو مواصفات تصف أحداث معينة أو وقائع محددة، هذه البيانات تكون غير صالحة للاستخدام لسبب أو مجموعة من الأسباب التالية:

عدم وضوح الدلالة، غير ملائمة لموضوع القرار، غير منظمة، متناقضة، متقدمة، وتأتي هذه البيانات من ثلاثة مصادر أساسية هي:<sup>2</sup>

- البيئة الخارجية.

- المستهلك.

1- إسماعيل محمد السيد: محمد أحمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص146.

2- نيفين حسن شمت: التسويق الدولي الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص194.

– المؤسسة في حد ذاتها.

ويمكن الحصول على البيانات اللازمة من هذه المصادر عن طريق:

– السجلات والتقارير الداخلية.

– الاستخبارات التسويقية.

– بحوث التسويق.

**2- المعالجة:** لضمان الحصول على المخرجات المطلوبة يستلزم الأمر القيام العملي والدقيق لعمليات المعالجة التي ينجزها النظام ويقصد بعمليات المعالجة الأنشطة والفعاليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وتتمثل هذه الأنشطة والفعاليات في نظام المعلومات التسويقية بالآتي:<sup>1</sup>

**أ- تحصيل البيانات:** وتعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية حيث يجب الاعتماد على الموضوعية في التجميع وتجنب العشوائية والارتجالية.

**ب- التصفية:** وتعني التصفية غربلة مفردات البيانات بهدف استبعاد وعزل مفردات البيانات غير المفيدة أو تلك التي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب صنع القرار بصده والإبقاء على ما هي ضرورية ومفيدة فقط لضمان شمولية المخرجات النهائية على المعلومات ذات العلاقة بالموقف موضوع القرار.

**ج- الفهرسة:** وتشمل على عمليتين أولهما التصنيف وتعني تحديد مفردات البيانات وتقسيمها في مجموعات (أصناف) بحيث تقع المفردات ذات الخواص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن تمييزها من المجموعات الأخرى، أما العملية الثانية وهي الترتيب وتعني ترميز مفردات البيانات التي تم تصنيفها من خلال إعطاء رموز معينة مختصرة يدل على تمييزها عن غيرها لأجل ترتيبها وتنسيقها.

**د- إعداد التقارير:** تتحول البيانات إلى معلومات بعد استكمال الخطوات الثلاثة المذكورة في أعلاه ويتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا عدة مختلفة (جداول، مخططات، خرائط، صور....) تتناسب مع حاجات المستفيدين وقد تكون هذه التقارير دورية روتينية أو حين الطلب أو استثنائية أو تقارير التنبؤ لاستشراف المستقبل.

**هـ- التخزين:** يتم تخزين هذه التقارير في ملفات يطلق عليها قاعدة المعلومات، تستخرج عند الحاجة إليها في مرات لاحقة، ولا تتلف هذه التقارير بمجرد استخدامها وإنما تخزن لفترات زمنية طويلة.

**و- التحديث:** ويتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن سابقا أو حذف معلومات كانت موجودة سابقا وانتهت الحاجة لها أو تعديل بعض المعلومات.

**ز- استرجاع المعلومات:** انطلاقا من مبررات التخزين فإن المعلومات يتم الاستفادة منها لاحقا عندما تظهر الحاجة مجددا لها من قبل الجهات المستفيدة ويتم ذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب وآليات معينة.

1- تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظام المعلومات التسويقية، الحامد لنشر و التوزيع ، الأردن 2002، ص33.

**3- المخرجات:** تتمثل مخرجات النظام في المعلومات المنتظمة وغير المنتظمة التي ترسل في شكل قابل للاستخدام المباشر في الوقت المناسب وعلى المستوى الإداري المناسب وعادة ما تتخذ هذه المعلومات شكل تقارير للمستويات المعينة والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>1</sup>

**أ- تقارير خاصة بالعمليات:** وهي في شكل معلومات يومية تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المؤسسة وتمثل رقابة يومية مباشرة على العمليات وتتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليل الإحصائية مثل تحليل المبيعات حسب السلع، حسب المناطق الجغرافية، حسب نوع العملاء....، كما يمكن النظام من إعداد كشوف الحسابات والفواتير الخاصة بالعملاء فضلا عن مجموعة البيانات الرقابية الخاصة بتقييم أداء النشاط التسويقي.

**ب- معلومات تكتيكية:** وتهدف هذه المعلومات إلى مساعدة الإدارة في وضع خططها في الأجل القصير وتقييم مجالات النشاط المختلفة في نطاق العمل التسويقي في المؤسسة ومساعدة الإدارة أيضا في وضع خطط تصحيح الانحرافات أو لتعديل في الأنظمة وكذلك التنسيق بين الأنشطة الفرعية المختلفة داخل المؤسسة وتشمل هذه المعلومات تقارير عن تحليل المبيعات الإجمالية من السلع المختلفة داخل المؤسسة وتقييم منافذ التوزيع ويمكن استخدام هذه المعلومات في إعداد السياسات التسويقية المختلفة.

**ج- معلومات إستراتيجية:** وهي تلك المعلومات التي يستخلصها نظام المعلومات التسويقي بهدف مساعدة الإدارة في ممارسة وظيفة التخطيط طويل الأجل ووضع ومراجعة الأهداف والسياسات طويلة المدى وذلك باستخدام نماذج الإحصاء والاقتصاد القياسي الملائمة ويتضمن ذلك وضع موازنات تقديرية مرنة لمستويات النشاط التسويقي لكل سلعة خلال المستقبل ودراسة إمكانيات تقديم سلع وخدمات جديدة للسوق.

**4- التغذية العكسية:** وهي الآلية أو العملية التي من خلالها نقيس فعالية مخرجات نظام المعلومات التسويقية وفقا لمعايير محددة، وتركز على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي يتم توفيرها فعلا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط لتوفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها ومحاولة الوقوف على أسبابها ثم العمل بجدية على تصحيح هذه الانحرافات وتكتسب التغذية العكسية أهمية بالغة في نظام المعلومات التسويقية نظرا لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية وكفاءة نظام المعلومات التسويقية فإذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح هذه المهمة أعتبرت مطابقة للمعايير وإذا كان العكس وجب إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.

1- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص53.

**ثالثاً: مساهمة نظم المعلومات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة**

لقد أوضح (Colgate 1998) مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

– تعزيز العلاقات مع المستهلكين.

– خفض الخطر المدرك.

– وضع العوائق لدخول منافسين جدد للسوق.

– المحافظة على المستهلكين.

كما أوضح محمد عبد حسين آل فرج الطائي تأثير نظم المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

**1- اختصار وقت تسويق المنتج:** يعدّ وقت الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة وبصفة عامة هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دوراً كبيراً في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق هي:

– الوقت المطلوب لانجاز المهام مثل التصميم الهندسي والتصنيع...

– الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.

– الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

إذ يمكن لنظام المعلومات التسويقية من تقليص هذه الأوقات وذلك بتسريع إنجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة إليها، وتقديم الدعم والإسناد لإدارة المهام والسماح لكل المخولين من أعضاء فريق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.

**2- تحسين إنتاجية التصميم:** يتيح نظام المعلومات التسويقية الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، كما أنّ عملية التصميم بحد ذاتها يمكن أن تختصر على نحو دراماتيكي، وتشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المؤسسات فإنّ نسبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تتكون إما من الأجزاء الحالية أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء تعديلات عليها.

وضمن نفس الإطار يتيح نظام المعلومات إمكانية الإدارة الأفضل للتغيرات الهندسية من خلال إعداد موديلات أو نماذج متعددة لأي تصميم وتخزينها في قاعدة البيانات، الأمر الذي يعني

1- خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين النظرية و التطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 2011/2012، ص221.

2- محمد عبد حسين الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص253.

أنّ إعادة التصميم يمكن أن تحصل دون خوف من أن الموديلات أو النماذج السابقة يتم حذفها أو فقدانها فضلا عن تقليص عدد التغيرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره.

**3- الاستخدام الأفضل لمهارات الفريق الإبداعية:** يتيح نظام المعلومات التسويقية لفريق العمل تحقيق الإبداع في المجالات الثلاثة المهمة التالية:<sup>1</sup>

- التواصلية لجميع الوثائق: اختيار النتائج المتعلقة بالتغير في المنتج، واختصار عمليات إعادة التصميم وأيضا الأخطاء المحتملة التصميم.
- تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين بالوقت المناسب.
- تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين باستخدام تسهيلات نقل محافظ الأفكار لهدف جعل الجميع على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.

**4- التحكم الأفضل في المشاريع:** يسهم نظام المعلومات التسويقية في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة الدقيقة على المعلومات التي يعتمد عليها المشروع هيكل المنتج، إدارة التغير، ويمكن تعزيز السيطرة من خلال التدقيق الأوتوماتيكي للبيانات والمعلومات وتنفيذ الإجراءات على النحو الذي يجعل من الاستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.

**5- إدارة النوعية الكاملة:** يتيح نظام المعلومات الفرصة لتوفير المستلزمات لإدارة النوعية الكاملة من خلال اعتماد مجموعة من العمليات الدقيقة لدورة تطوير المنتج، إذ يمكن إرساء العديد من القواعد لذلك، يضاف إلى ذلك أن هناك سبب تجاري قوي في ظل المنافسة الشديدة لضمان معايير النوعية الدولية، إذ يمكن لنظام المعلومات تحقيق ذلك من خلال اعتماد جملة من المعايير التي تهدف إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة ودون مستوى هذه المعايير والتي تعد من أهم المشاكل ليس من التصميم الرديء بل من النوعية الرديئة أو تقادم المعلومات وعليه لا بد من تحديد المعايير الدولية الضرورية خلال دورة حياة المنتج، وصياغة الإجراءات الكفيلة بتحديد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج والوصول إليها والرقابة عليها واختبارها.

### المطلب الثاني: دور بحوث التسويق الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة

بحوث التسويق الدولية ما هيّ إلا أحد العناصر الرئيسية التي يتألف منها نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة والذي يجب الاعتماد على عناصره عند اتخاذ القرارات التسويقية وعند القيام بتخطيط وتنفيذ ورقابة أوجه الأنشطة التسويقية فتركز بحوث التسويق على البيانات الخارجية وعلى معالجة المشاكل التسويقية التي تواجهها الإدارة.

## أولاً: مفهوم بحوث التسويق الدولية

**1- تعريف بحوث التسويق الدولية:** تعرف بحوث التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية بأنها عبارة عن جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات بشكل نظامي.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي.<sup>2</sup> وهناك تعريف آخر أكثر دقة حسب رأينا لكونه يشمل على أربعة حدود مهمة في تعريف البحوث التسويقية وهي النظامية، الموضوعية، المعلومات واتخاذ القرار فبحوث التسويق حسب هذا التعريف هي عبارة عن منهج نظامي موضوعي لتطوير وتوفير المعلومات لإدارة التسويق لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة على أن عملية بحوث التسويق الدولية لا تختلف عن عملية بحوث التسويق المحلية وكذلك الأدوات والأساليب المستعملة في كليهما فالاختلاف الوحيد بينهما هو اختلاف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتعقدتها من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

**أ- وجود أبعاد ومتغيرات جديدة** تواجهها المؤسسة عند دخولها للأسواق الدولية كالرسوم الجمركية، العملات الأجنبية وسعر الصرف، اختلاف وسائل النقل ووسائل الاتصال والمواصلات...

**ب- التعامل مع بيئات متعددة** عند تعرض المؤسسة لمختلف البيئات المختلفة يستوجب عليها الفهم الجيد لمختلف الفروقات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية فعلى المؤسسة إعادة تقييم لجميع الافتراضات التي شكلت عبر الزمن في سوقها المحلي.

**ج- كثرة عدد العوامل المتداخلة** فقرار الذهاب للسوق الدولية يعني العمل في أكثر من سوق واحدة وكنتيجة لذلك فإن عدد المتغيرات يزداد بطريقة متوالية هندسية، مما يجعل عملية فهم وتنسيق بين مختلف هذه العوامل عملية صعبة جداً مقارنة مع السوق المحلية.

**د- اتساع نطاق المنافسة:** وذلك من خلال تعرضها إلى أنواع وأشكال مختلفة من المنافسة قد تختلف كثيراً عنها في السوق المحلي فعلى المؤسسة أن تحدد عمق المنافسة والوسائل والنشاطات التي يمارسها المنافسون وكذلك تأثيرها المحتمل والحقيقي على عملياتها الخاصة.

1- توماس كنيير وجيمس آر تايلور: بوث التسويق مدخل تطبيقي، ترجمة عبد الرحمان دالة بيلة وعبد الفتاح السيد النعماني، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 1993، ص50

2- محمود صادق بازرة: إدارة التسويق، المكتبة الجامعية للنشر، مصر، ...، ص492.

3- توماس كنيير: مرجع سبق ذكره، ص51.

4- حامد الضمور: التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص120.

وعليه يمكن تعريف بحوث التسويق الدولية على أنها البحوث التي يتم تنفيذها بهدف تجميع المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية وتسجيلها وتحليلها لاتخاذ القرارات الرشيدة في كيفية دخول هذه الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية بها.

**2- أهمية بحوث التسويق الدولي:** تتجلى أهمية بحوث التسويق الدولي من خلال معرفة الأدوار الوظيفية التي تلعبها وهي:

**أ- الوظيفة الوصفية:** وتشمل جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق والمنافسين والسلعة... إلخ، وذلك بالإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة فعلى سبيل المثال:

- ما هي اتجاهات المبيعات في الماضي وما هي اتجاهات المستهلكين نحوها؟
- ما هي ظروف المنافسة الحالية في الأسواق؟
- كيف يرى المستهلكون الإعلانات التي تقوم المؤسسة بتقديمها؟... إلخ.<sup>1</sup>

**ب- الوظيفة التشخيصية:** وتتضمن تغيير وشرح للبيانات التي تم جمعها من خلال بحوث التسويق فهي تقدم إجابات للعديد من الأسئلة المطروحة من طرف رجال التسويق بالمؤسسة فمثلا:

- ما هو تأثير تصميم الغلاف على المبيعات؟
- ما هو أثر القيام بحملات إعلانية في تغيير معتقدات المستهلكين تجاه استخدامات السلعة؟
- ما هي أسباب إحجام العملاء عن التعاقدات حاليا؟... إلخ.<sup>2</sup>

**ج- الوظيفة التنبؤية:** فهي تركز على كيفية استخدام الباحث أو رجل التسويق للبحوث الوصفية والتشخيصية في التنبؤ بنتائج القرارات التسويقية التي تم التخطيط لها مسبقا.<sup>3</sup>

وعليه يمكن تلخيص أهمية بحوث التسويق في النقاط الثلاثة التالية:<sup>4</sup>

- تحسين جودة القرارات المتخذة من قبل المديرين عن طريق إلقاء الضوء على كافة البدائل التسويقية المتاحة وعرض المتغيرات الخاصة بالقرار بطريقة تمكن رجل التسويق من اختيار أفضل البدائل.

- اكتشاف نقاط المتاعب والأخطاء قبل تفاقمها بحيث يمكن معالجتها قبل انتشارها وتفادي حدوثها في المستقبل.

1- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص20.

2- نفس المرجع، ص21.

3- علاء العريايوي، محمد عبد العظيم: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص63.

4- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص4.22.

## الفصل الرابع: التسويق الدولي كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

- تفهم السوق و المتغيرات التي تحكمه وذلك من خلال فهم ما يجري داخل السوق وخصائصه وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار تسويقي خاص بالسلعة والإستراتيجيات التسويقية المصاحبة لها.

على هذا الأساس تعطي إدارة المؤسسة أهمية بالغة فيما يخص مسؤولية القيام ببحوث التسويق الدولي فهل تقوم بالبحوث التسويقية بأجهزتها وقدراتها الخاصة أم تسند المهمة لمكاتب دراسات ومؤسسات متخصصة في مجال بحوث التسويق، والجدول التالي يفصل لنا معايير المفاضلة بين البديلين المطروحين لدى المؤسسة.

جدول رقم(4-6) معايير المفاضلة بين من يقوم ببحوث التسويق الدولي

المعايير	البديل	جهاز بحوث التسويق بالمؤسسة	مؤسسة متخصصة في السوق الخارجي المستهدف
التعرف على البيانات التي تتفق مع هدف الدراسة	يصعب جمع البيانات بصفة عامة و لاسيما البيانات المرتبطة بحالة المنافسة في السوق	مهمة سهلة من حيث التعرف على مصادر البيانات و الاتصال بها لجمع البيانات المطلوبة	
مصادر البيانات	غير معروفة	معرفة جيدة بالمصادر المتوفرة في السوق المستهدف فقط	
جودة البيانات	- خطر التفسير السيء للبيانات - صعوبات لغوية - عقبات ناتجة عن الاختلافات الثقافية و الاجتماعية	توفر عادة بيانات ممتازة	
مدى تكيف الدراسة مع ظروف المؤسسة و امكاناتها	ممتاز	قدرة ضعيفة على التكيف و خطر عدم التعرف على امكانات و ظروف المؤسسة	
مدى تحكم المؤسسة في الدراسة	ممتاز	ضعيف مع وجود خطر انحراف الدراسة عن الأهداف الأصلية لها	
تكلفة الدراسة	متوسطة بسبب تكاليف انتقال و إقامة العاملين في السوق المستهدف	متغيرة	

المصدر: يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للنشر و التوزيع، مصر 1997، ص255.

**3- مصادر المعلومات عن الأسواق الخارجية:** تحتاج بحوث التسويق إلى مصادر توفير البيانات عن السوق المستهدف حتى تستطيع الوصول إلى نتائج إيجابية في حل مشكلات التسويق الدولي وتضم هذه المصادر ما يلي:<sup>1</sup>

**أ- ملفات المؤسسة:** تتم بالاعتماد على البيانات المخزنة في الحاسب الالكتروني الموجود في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى اختصار في الوقت والتكاليف.

**ب- التمثيل التجاري الموجود في السفارات الخارجية:** تعتبر من أخصب مصادر توفير البيانات وأوثقها عن أسواق الدول المتواجدة فيها والمتعلقة بمختلف البيانات التي تحتاجها المؤسسات عن هذه الأسواق كحجم وقيمة الصادرات والواردات لمثل منتجات المؤسسة في هذه الأسواق والفرص التسويقية المتاحة وتبسيط لها مختلف التشريعات والقوانين المتعلقة بالدخول لأسواق هذه الدولة وكذلك الرسوم الجمركية والاتفاقيات التجارية والمعارض وقنوات التوزيع المناسبة.... الخ، كما تساهم أيضا في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المؤسسات والدولة المضيفة.

**ج- مراكز التسويق الدولي الجماعي:** وهي عبارة عن مراكز تنشئها الدول لمساعدة المؤسسات على دخول الأسواق الدولية بتوفيرها بيانات عن هذه الأسواق وقد تؤخذ هذه المراكز شكل شركات خاصة تقدم معلومات عن الأسواق الدولية لمقابل مادي.

**د- غرف التجارة والصناعة والغرف الدولية المشتركة:** تعمل هذه الغرف على توفير البيانات المهمة المتعلقة بالأسواق الخارجية للأعضاء المنتسبين إليها.

**هـ- المنظمات الإقليمية والدولية:** توفر هذه المنظمات الكثير من البيانات والنشرات والإحصاءات التجارية والدراسات مثل مركز التجارة الدولي، المنظمة العالمية للتجارة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد الدولي... الخ.

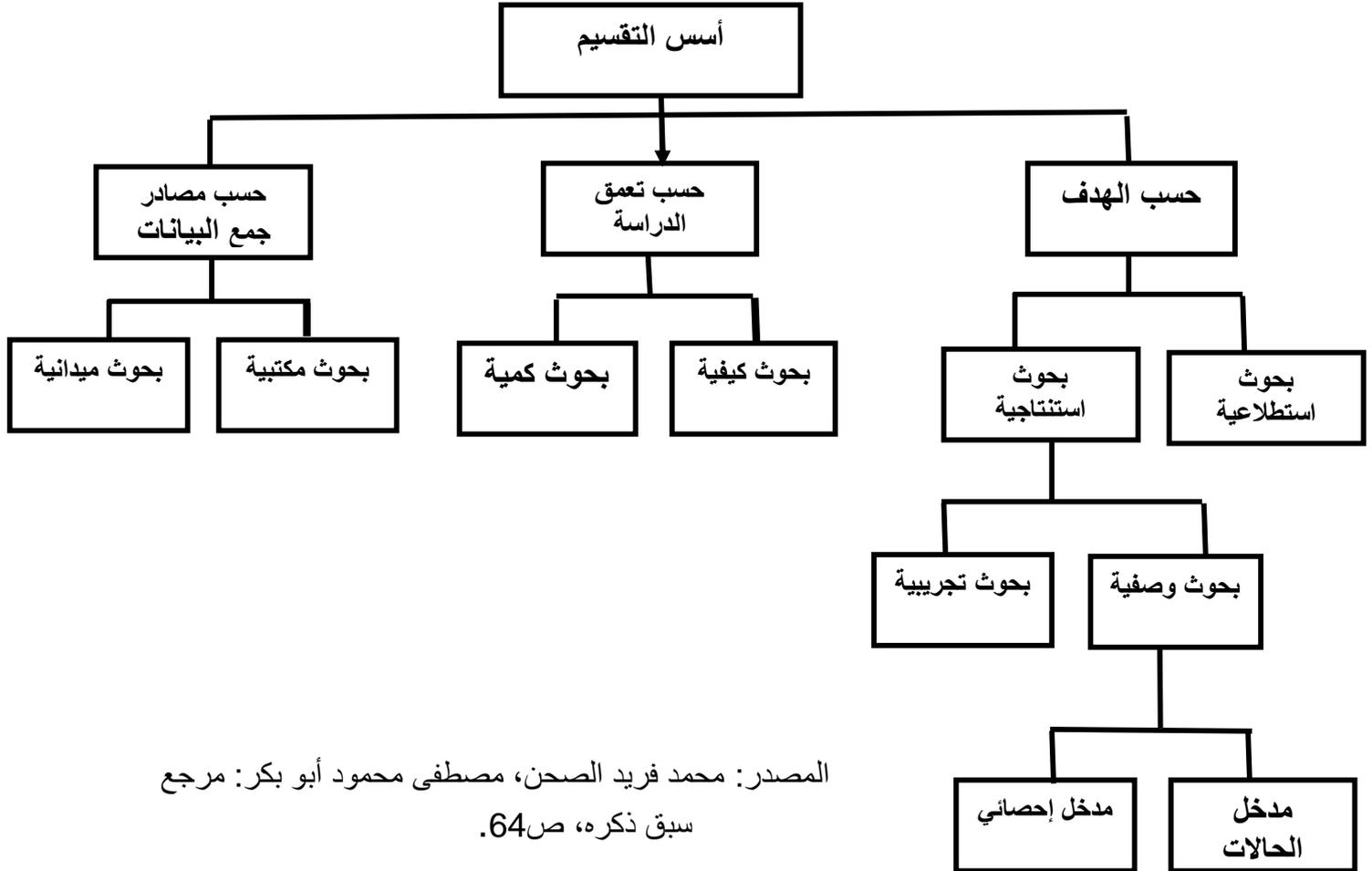
**و- شركات التجارة الخارجية:** تحصل هذه الشركات على معلومات عن الأسواق الخارجية عن طريق التمثيل التجاري والفروع التابعة لها في الأسواق الخارجية.

**ز- البعثات التجارية:** وتساهم في جمع المعلومات عن أسواق الدول وتبيان حالتها الاقتصادية وتكوين صورة واضحة عن القوانين وتسهل تبادل المعلومات عن طريق الاتصال بالعملاء ورجال الأعمال.

**ش- المؤسسات المتخصصة في بحوث التسويق:** تساعد هذه المؤسسات على إجراء دراسات تسويقية محددة وتتم المقارنة بين أفضل العروض المقدمة من هذه المؤسسات.

4- أنواع بحوث التسويق: قدمت الكثير من التصنيفات والتقسيمات لبحوث التسويق نوجزها في الشكل الموالي.

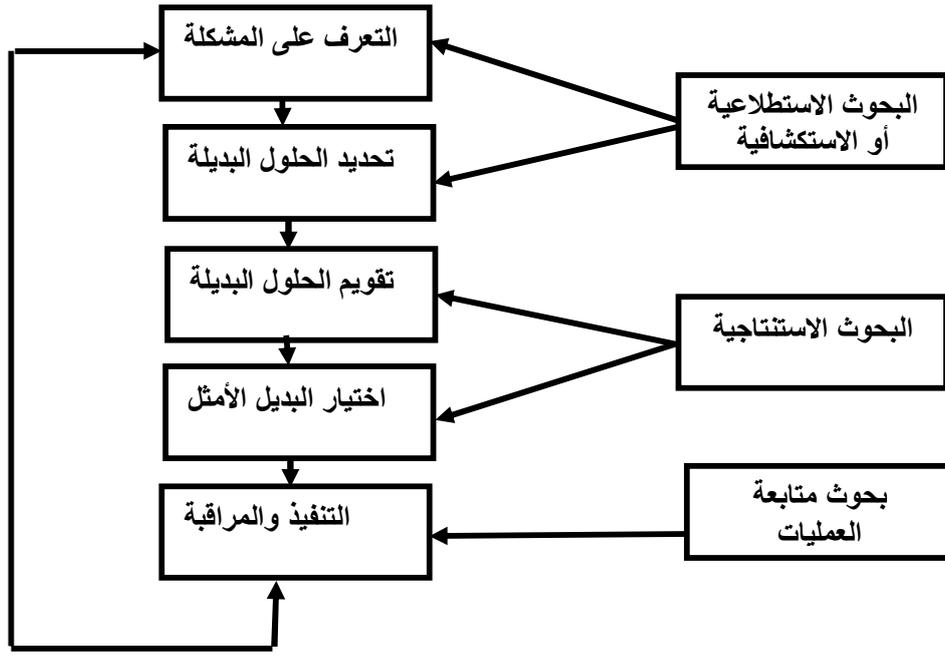
شكل رقم (4-9) تقسيمات بحوث التسويق



المصدر: محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 64.

غير أننا سنتطرق إلى أنواع بحوث التسويق حسب تسلسلها وتدخلها في عملية المساعدة على اتخاذ القرار وفق الشكل التالي:

شكل رقم (4-10) أنواع بحوث التسويق



إسترجاع المعلومات

المصدر: توماس كيير: مرجع سبق ذكره، ص170.

أ- **البحوث الاستطلاعية:** تكون البحوث الاستطلاعية مناسبة للاستخدام في المراحل الأولى من عملية اتخاذ القرار وتصميم هذه البحوث عادة للحصول على بحث تمهيدي للحالة بأقل تكلفة للوقت والمال وتميز تصميم البحث بالمرونة لكي لا يكون حساسا للأمر غير المتوقعة ولاكتشاف وجهات النظر التي لم يتم التعرف عليها من قبل وتستخدم مداخل متعددة الجوانب أو الأغراض وعلى نطاق واسع لتحقيق ذلك، وتتضمن هذه المداخل مصادر البيانات الثانوية والملاحظة والمقابلات مع ذوي الخبرة ومقابلات مع المجموعات والأشخاص الذين لديهم معرفة جيدة بموضوع البحث وتاريخ الحالات.

ويتناسب استخدام البحوث الاستكشافية (الاستطلاعية) في المواقف التي تبحث فيها الإدارة عن المشاكل المحتملة أو إلقاء الضوء على الفرص المتاحة وكذلك البحث عن وجهات نظر جديدة، أفكار جديدة...

بمجرد أن يتم بحث هذه القضايا بشكل جيد ومناسب ويكون موقف اتخاذ القرار قد تم تحديده بدقة عندئذ يكون البحث الاستطلاعي مفيدا في تحديد الحلول البديلة.<sup>1</sup>

1- توماس كنيير: مرجع سبق ذكره، ص183.

**ب- البحوث الاستنتاجية:** إذا كان البحث الاستطلاعي مهمته تعريف المشكلة وصياغة الفروض فإن البحث الاستنتاجي يسعى لتثبيت صحة هذه الفروض وتقييم البدائل المطروحة بشكل منظم وموضوعي لعلاج المشكلة التسويقية وتقديم توصيات تفيد متخذي القرار.

ويتضمن هذا النوع من البحوث تمديدا واضحا لأهداف البحث والمعلومات المطلوبة وكيفية ربط البيانات المراد جمعها بالحلول البديلة محل التقويم وتنقسم البحوث الاستنتاجية إلى بحوث وصفية وبحوث تجريبية.

**ج- البحوث الوصفية:** من الناحية العملية تعد هذه البحوث الصورة الأكثر شيوعا للبحوث التسويقية وهي تسعى إلى تفسير الظاهرة التسويقية أو علاج المشكلة ويتم ذلك من خلال البيانات الثانوية المتاحة واستقصاء مفردات مجتمع البحث أو مفردات العينة المسحوبة منه.

**د- البحوث التجريبية:** تستخدم البحوث التجريبية في إثبات علاقة السبب والنتيجة ويرتبط إجراء البحث التجريبي بمدى قدرة الباحث في السيطرة على المتغيرات ذات الأثر في الظاهرة المراد قياسها، فالبحث التجريبي يسعى لإثبات العلاقة كذلك بين متغير مستقل أو أكثر ومتغير تابع وهذا يستلزم تكوين فرض مطلوب إثبات مدى صحته فمجال تطبيق البحوث التجريبية واسع يشمل العديد من النواحي مثلا:

- اختيار أنواع جديدة من المنتجات.
- اختيار التطوير المقترح إدخاله على المنتجات.
- دراسة أثر خفض أو زيادة السعر على المبيعات.<sup>1</sup>

**هـ- بحوث متابعة الأداء:** بمجرد اختيار الحل وتنفيذ البرنامج التسويقي تظهر الحاجة إلى بحوث الأداء فهي من العوامل الفعالة اللازمة لمراقبة تنفيذ البرامج التسويقية وفقا للخطة الموضوعية، ويمكن أن ينشأ الانحراف عن الخطة من التنفيذ غير الصحيح للبرنامج التسويقي أو من المتغيرات غير المتوقعة في العوامل الموقفية وبناء على ذلك يتضمن متابعة الأداء الفعال متابعة كلا من عوامل المزيج التسويقي والعوامل الموقفية بالإضافة إلى مقاييس الأداء التقليدية مثل المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، والعائد من الاستثمار.<sup>2</sup>

### ثانيا: خطوات بحوث التسويق والمشاكل المصاحبة لها:

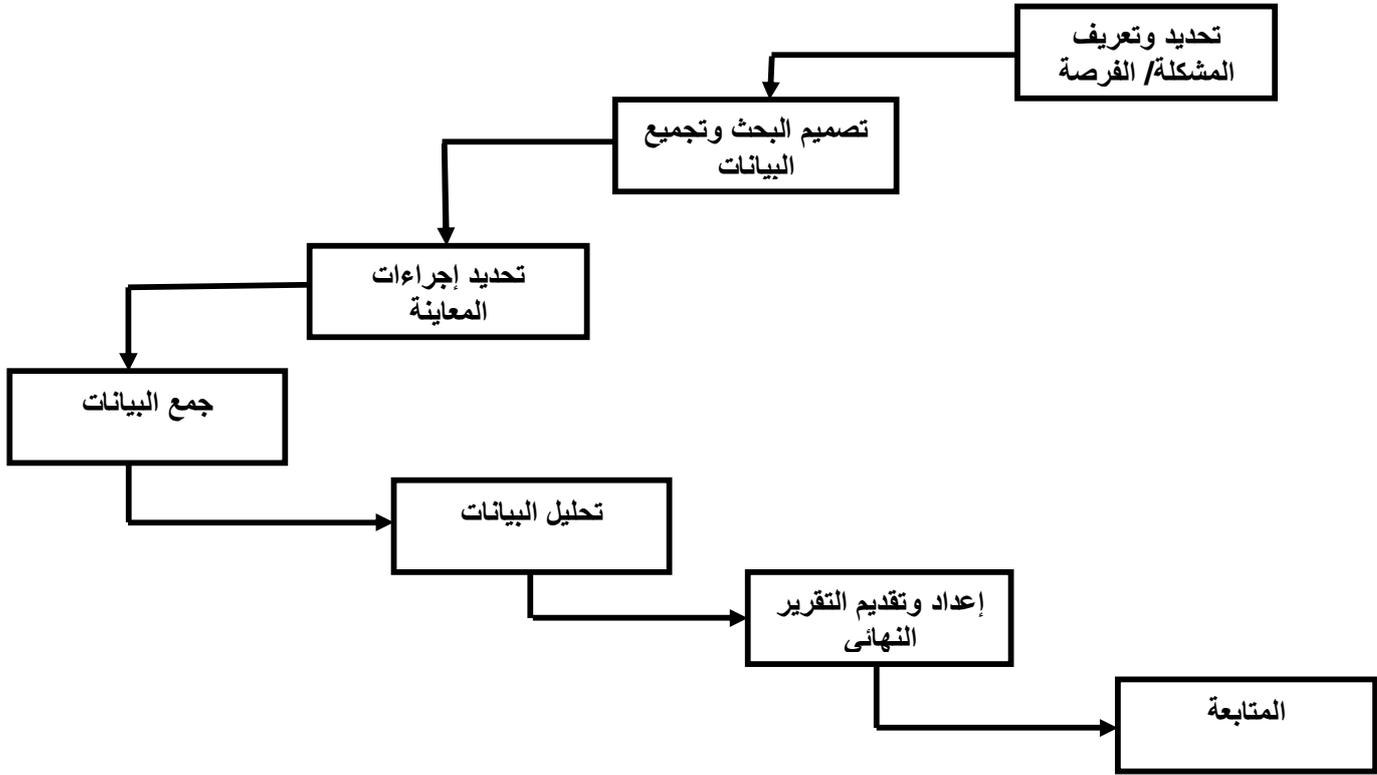
تقوم جميع المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي ببعض البحوث التسويقية، وذلك بسبب المنافع العديدة التي يمكن أن تسهم بها وتقدمها لصانعي القرارات، فنجد أن بعض هذه المؤسسات ينفق الملايين على البحوث التسويقية بينما يقوم البعض الآخر وبصفة خاصة المؤسسات الصغيرة بإجراء دراسات بحثية غير رسمية أو ذات نطاق محدود.

1- عبيد محمد عدنان: بحوث التسويق في بيئة تنافسية، مجهول دار النشر، مصر، 1999، ص84.

2- توماس كنيير: مرجع سبق ذكره، ص 174.

وعليه فإنّ أي بحث تسويقي تقوم به المؤسسة وحتى يكون ناجحا هناك خطوات عامة مشتركة يجب إتباعها والقيام بها نوجزها في الشكل الموالي:

شكل رقم ( 4-11 ) خطوات بحوث التسويق



المصدر: عبد العظيم أبو النجا: التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص 106.

### 1- تحديد وتعريف المشكلة/الفرصة، وتجميع البيانات: من الناحية العملية تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- إدراك المشكلة: ويحدث ذلك عندما يلاحظ أو يكتشف وجود تغير طبيعي أو غير معتاد أويتجاوز المسموح به بالنسبة لسلوك ظاهرة ما، وأي تهاون في إدراك المشكلة التسويقية له انعكاسات سلبية على أداء التسويق بالمؤسسة فعندما لا يتمكن مدير التسويق من إدراك المشكلة في الوقت المناسب فقد تتفاقم هذه المشكلة وتتعاظم آثارها السلبية وحتى يتمكن مدير التسويق من إدراك المشكلة في الوقت المناسب عليه القيام بمراجعة وفحص البيئة الداخلية إلى جانب القيام بدراسة ومتابعة البيئة التسويقية الخارجية التي تعمل المؤسسة في إطارها.

ب- تحديد المشكلة: تحديد المشكلة يمثل الخطوة الأولى في البحث التسويقي وفي حالات كثيرة يعتبر تحديد المشكلة من المهام الصعبة التي تحتاج إلى كفاءة وخبرة عالية من جانب الباحث هذا

1- عبيد محمد عنان: مرجع سبق ذكره، ص 114.

بجانب ضرورة وجود تعاون كامل بين الباحث ومدير التسويق من أجل الوصول لتحديد واضح ودقيق للمشكلة.

**ج- صياغة الفرضيات:** الفرضيات هي علاقة احتمالية بين متغير مستقل أو أكثر والذي يمثل سببا أو أسباب حدوث المشكلة وبين متغير تابع وهو النتيجة، فصيغة الفرضيات ليست مجرد التخمين من طرف الباحث فهي تفكير موضوعي ومنطقي مع الاستعانة بأراء الخبراء والمتخصصين والقيام بدراسة استكشافية إذا لزم الأمر ذلك.

أما البيانات الثانوية فهي أداة ذات قيمة كبيرة عند إجراء وتنفيذ البحوث ولكن تظهر أهميتها بصفة خاصة في المرحلة أو الخطوة الخاصة بتحديد أو تعريف المشكلة /الفرصة، والبيانات الثانوية هي بيانات تم تجميعها من قبل بواسطة باحث آخر ولغرض بحثي آخر وهذه البيانات قد تكون منشورة ومتاحة داخل المؤسسة كما تكون خارجها.

**2- تصميم البحث وتجميع البيانات التسويقية:** يتوقف تصميم الدراسة البحثية على الغرض من الدراسة، فإذا كانت في حاجة إلى المعلومات الوصفية فعندئذ تكون الدراسة الكمية هي النوعية الأكثر احتمالا للقيام بها، أما إذا كان الهدف هو الحصول على بعض الأفكار الجديدة مثل أفكار جديدة لتنمية المركز الذهني للمنتج لإعادة بناء المركز الذهني للمنتج فإنه يتم التحرك في هذه الحالة للقيام بدراسة كيفية، ويتمّ تصميم البحث وكيفية تجميع البيانات الأولية الخاصة به حسب اختلاف المدخل الذي يتم إتباعه في كل نوع من هذه البحوث بالنسبة لمنهج جمع البيانات وتصميم العينة ونوع أداة جمع البيانات التي سيتم استخدامها.<sup>1</sup>

**3- تحديد إجراءات المعاينة:** بعد أن يحدد الباحث الطريقة التي سيقوم من خلالها بجمع البيانات الأولية فإنّ الخطوة التالية التي يجب القيام بها تتمثل في اختيار إجراءات المعاينة التي سيتم الاعتماد عليها واستخدامها.

وتعرف العينة بأنها مجموعة فرعية من مجتمع أكبر يشتمل على جميع المفردات التي يمكن إخضاعها للبحث والدراسة، ويتم تحديد مجتمع البحث أو العينة حسب مدى تمثيلها للمجتمع، فعند اختبار عينة تمثل المجتمع يتم الاعتماد على ما نسميه بالعينة الاحتمالية (العشوائية) أما في حالة عدم التمثيل الكامل للمجتمع فنلجأ إلى الاعتماد على العينات غير الاحتمالية.<sup>2</sup>

**4- تجميع البيانات:** يتم تجميع البيانات الأولية من قبل بعض المؤسسات المتخصصة في إجراء المقابلات مع مفردات العينة المختارة في المرحلة السابقة (المستهلكين، الموزعين، أصحاب الخبرة والرأي، المنتجين الآخرين... الخ) وقد يتمّ الاعتماد في أحيان أخرى على الأفراد

1- عبد العظيم أبو النجا: التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص111.

2- علاء العرباوي: التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص84.

المتخصصين من داخل المؤسسة للقيام بعمليات المقابلة الشخصية أو الملاحظة كوسائل لجمع البيانات الأولية.<sup>1</sup>

**5- تحليل البيانات:** يتمثل الغرض الرئيسي للتحليل القيام بعمليات التفسير والوصول إلى بعض الاستخلاصات المتعلقة بالكم الكبير من البيانات المجمعة لأغراض البحث ويتم تحليل وتنظيم البيانات باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب الإحصائية الشائعة في مجال بحوث التسويق.

**6- إعداد وتقديم التقرير النهائي:** ينطوي هذا التقرير على مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها ثم وضع مجموعة من الاستخلاصات والتوصيات الخاصة بالبحث الذي تم الانتهاء منه، ويجب أن تكون النتائج واضحة ومحددة بشكل دقيق كما يجب أن تكون التوصيات منطقية وقابلة للتنفيذ العملي.

ولا تنتهي مهمة الباحث عند إعداد التقرير وتسليمه إلى الجهات المستفيدة بل يمتد على إقناع المسؤولين والمستفيدين منه بأهمية التقرير وفائدته لهم.<sup>2</sup>

**7- المتابعة:** تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية بحوث التسويق في قيام الباحث بمتابعة مدى تبني الإدارة للتوصيات المقدمة لها في التقرير النهائي للبحث أثناء التطبيق والمساهمة في علاج المشكلات التي تواجه تنفيذها.<sup>3</sup>

### مشاكل بحوث التسويق الدولي:

تختلف مشاكل بحوث التسويق الدولي عن مشكلات بحوث التسويق المحلي نتيجة لاختلاف درجة التعقيد وتعدد الأسواق الأجنبية ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

**1- مشكل تعدد الأسواق:** كلما زادت عدد الدول التي تغطيها أي دراسة كلما تعددت المشاكل التي يواجهها الباحثون وزادت التكاليف المترتبة على ذلك فعلى الرغم من إمكانية تحقيق بعض الوفورات نتيجة القيام بهذه الدراسات إلا أنه تبرز مشكلة اختلاف خصائص الدول عن بعضها البعض.

كما ينجم عن تعدد الأسواق مجموعة من المشاكل أهمها:<sup>4</sup>

- مشكلة اختلاف المفاهيم بالرغم من تطابق المسميات وهي مشكلة ناتجة عن اختلاف ثقافات وعادات الشعوب وعلى سبيل المثال يختلف مفهوم الزواج والألوان من بلد لآخر.
- مشكلة اختلاف وظائف السلع والخدمات وهي أيضا ناتجة عن اختلاف العادات وثقافات الشعوب.

1- علاء العرباوي: المرجع السابق، ص86.

2- عبيد محمد عنان: مرجع سبق ذكره، ص172.

3- محمد عبد العظيم أبو النجا: مرجع سبق ذكره، ص134.

4- يحيى سعيد علي عيد: بحوث التسويق والتصدير، مطابع سجل العرب، مصر، 1996، ص297.

- مشكلة اختلاف أدوات البحث اللازمة لقياس نفس الظاهرة في بلدين مختلفين مثلا يتطلب إعداد قوائم أسئلة مختلفة تماما وفقا لمستوى التعليم والدخول حسب الدول.
- مشكلات الترجمة من لغة إلى أخرى ومشكلات ناتجة عن اختلاف أنماط الاستهلاك واختلاف مستويات المعيشة.

**2- مشكل جمع ومصداقية المعلومات والبيانات:** كثير من أفراد المجتمع ولأسباب ثقافية لا يكونون مهيين لقبول فكرة البحوث التسويقية وهذا يقلل من تعاونهم مع مسؤولي البحث التسويقي وبالتالي يواجه الباحث صعوبات عملية عندما يسعى لجمع البيانات الأولية مما يؤثر في فاعلية البحث التسويقي.<sup>1</sup>

تعد الاتحادات التجارية والمنظمات الخارجية أهم مصدر للحصول على المعلومات (البيانات الثانوية) ولكنها ليست متوفرة في كثير من الدول، وإن وجدت فقد تحجب عنها المعلومات بدعوى السرية أو تعطيها معلومات متقدمة أو غير دقيقة، كذلك عند جمع البيانات الثانوية من عدة دول سيلاحظ وجود فجوة في المعلومات تجعل عملية المقارنة غير ممكنة وقد يرجع هذا للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- إن سنة الأساس التي يتم اعتمادها تختلف من دولة لأخرى.
- المفاهيم المستخدمة من قبل الباحث قد يختلف تفسيرها من منطقة إلى أخرى.
- تفاوت درجة الدقة والثقة في المعلومات المتوفرة في كل سوق قد يجعل عملية المقارنة صعبة عنها.
- توافر البيانات ومدى الثقة بها يزداد بازدياد مستوى التطوير الاقتصادي والاجتماعي للدول موضع الدراسة.

### ثالثا: دور بحوث التسويق في تعزيز الإستراتيجية التسويقية التنافسية

تلعب بحوث التسويق دورا مهما بالنسبة للمؤسسة عند عملية صياغة وإعداد الإستراتيجية التسويقية التنافسية وذلك من خلال توفير مجموعة هامة من المعلومات التي تساعد في ذلك فتساهم بحوث التسويق في تحليل ودراسة المنافسة من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- دراسة طبيعة وهيكل المنافسة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تحديد وتعريف المنافسين ودراسة أهدافهم وإستراتيجياتهم.
- تقييم نواحي القوة والضعف في موقف المنافسين.

1- عبيد محمد عنان: مرجع سبق ذكره، ص 105.

2- هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص 130.

3- عبيد محمد عنان: مرجع سبق ذكره، ص 61.

- تقييم نواحي القوة والضعف في موقف المؤسسة إزاء المنافسين.
- التنبؤ بردود أفعال المنافسين.
- تحديد أنسب الإستراتيجيات والأساليب التي تتبعها المؤسسة لمواجهة المنافسة والتعامل مع المنافسين.

ومن ناحية أخرى تلعب بحوث التسويق دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمختلف مراحل التخطيط التسويقي:<sup>1</sup>

**1- تحليل الموقف:** إن الإستراتيجيات التسويقية الفعالة يتم غالبا تصميمها من خلال الاعتماد على الفهم المتعمق للبيئة التسويقية للمؤسسة وللخصائص المختلفة للسوق والذي يمكن تحقيقه من خلال توفير المعلومات الكافية عن طريق بحوث التسويق حول ما يلي:

**أ- البيئة التسويقية الكبرى والقوى التي تتحكم فيها** وذات الطبيعة السياسية والتشريعية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية... الخ، والتي تؤثر على الطلب المتوقع على السلع والخدمات.

**ب- العملاء الحاليون والمرتقبون** والذين يمثلون قلب بحوث التسويق حيث توفير المعلومات الدقيقة والكافية حول أنواعهم، خصائصهم، وسلوكهم الشرائي وعاداتهم... الخ.

**ج- السلوك الحالي والمتوقع للمنافسين:** والذي يستوجب توفر معلومات كافية عن عدد وأنواع المنافسين، وخصائصهم ومنتجاتهم وسياساتهم التسويقية ومستوى أدائهم التسويقية والمميزات التنافسية التي يتصفون بها... الخ.

**2- تنمية الإستراتيجية:** وفي هذه المرحلة فإن فريق الإدارة المكلف بتصميم الإستراتيجية مطالب بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الهامة وذلك من خلال الاستعانة ببحوث التسويق.

**أ- أي نوع من الأعمال يجب أن تتخصص فيه؟ وما هي أنواع المنتجات التي يجب تقديمها للسوق؟ وما نوع التكنولوجيا الواجب استخدامها؟ وما هي قطاعات السوق الواجب التركيز عليها؟ وما هي أنسب قنوات التوزيع؟**

**ب- كيف يمكننا أن ننافس في السوق؟ وما الذي يجب عمله للمحافظة على المؤسسة لتكون في المقدمة والريادة في السوق؟ كيف يمكن أن نكون مميزين بالمقارنة مع المنافسين؟**

**ج- ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟ هل هذه الأهداف هي الربحية أم نصيب المؤسسة من السوق أم رضا العملاء؟**

**3- تنمية البرنامج التسويقي:** يمثل تنمية البرنامج التسويقي الاهتمام الرئيسي لبحوث التسويق حيث القرارات المتعلقة بكل عنصر من عناصر هذا البرنامج يجب أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة والتي يمكن توفيرها في الوقت المناسب.

1- ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص87.

4- متابعة التنفيذ: وفي هذه المرحلة تلعب بحوث التسويق دورا فعّالا وحيويا من خلال توفير المعلومات الكافية والدقيقة اللازمة للإجابة على العديد من الأسئلة والتي من بينها ما يلي:

أ- هل كل عنصر من عناصر البرنامج التسويقي حقق الأهداف المخططة له؟ وإلى أي مدى أمكن تحقيق هذه الأهداف؟

ب- هل هناك أي عقبات أو معوقات أثناء تطبيق الإستراتيجية والبرنامج التسويقي؟

ج- هل يجب الاستمرار في تطبيق البرنامج التسويقي؟ أم يجب تعديله أو تطويره؟

د- هل العملاء يشعرون بالرضا نحو منتجات المؤسسة التي تم تقديمها للسوق؟... الخ.

### المطلب الثالث: دور الاستخبارات التسويقية – الذكاء التسويقي- في تعزيز تنافسية المؤسسة

في ظل المتغيرات البيئية المعقدة واشتداد حدة المنافسة كما اشرنا لها في ما سبق ومحاولة المؤسسات التي تنشط في هذه الأسواق امتلاك ميزة تنافسية وتطوير مختلف قدراتها التنافسية تلجأ المؤسسة إلى ابتكار واعتماد آليات تمكنها من تحقيق ذلك ولعل نظام الاستخبارات التسويقية أو ما يعرف بالذكاء التسويقي من بين هذه الآليات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مختلف أهدافها.

#### أولاً: ماهية الاستخبارات التسويقية.

نظام الاستخبارات التسويقية مثل نظام المحاسبة في المؤسسة، فكما يعمل نظام المحاسبة في المؤسسة يزودها بمختلف المعلومات حول البيئة الداخلية يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على جمع وتزويد المؤسسة بمختلف المعلومات حول بيئتها الخارجية فهو نظام يمثل مجموعة من الوسائل التي تسمح لمسيري المؤسسة بالتزود المستمر بالمعلومات حول مختلف تطورات البيئة التسويقية.<sup>1</sup>

1- تعريف الاستخبارات التسويقية: تعرف الاستخبارات التسويقية على أنها طريقة منتظمة لتجميع وتحليل المعلومات المتاحة عن المنافسين والتطورات التي تطرأ على البيئة التسويقية.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية بأنه أسلوب أو طريقة بمقتضاها يتمكن مدير التسويق من فحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة.<sup>3</sup>

1- PHILIP KOTLER et autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson education, Paris, France, 2006, P84.

2- علاء العرابوي، محمد عبد العظيم: مرجع سبق ذكره، ص60.

3- عبد السلام أبو قحف: التسويق من وجهة نظر معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص153.

وعليه فنظام الاستخبارات التسويقية هو إحدى النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التسويقية والمصمم لتوفير المعلومات اليومية لمديري التسويق عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية لمنظماتهم.

فيمكن جمع الكثير من المعلومات الخاصة بالذكاء التسويقي من أشخاص موجودين داخل مؤسسات المنافسين كمهندسين ومنفذين وعلماء ووكلاء مشتريات وقوة بيع وكذلك من مؤسسات وأشخاص من خارج المؤسسة كموردين ومعيدي البيع والعملاء الرئيسيين أيضا أو يمكن أن تشتري منتجات المنافسين وتحللها وتراقب مبيعاتهم، كما تبحث في بعض الأحيان حتى في نفايات المنافسين، فيمكن أن يكشف المنافسون عن معلومات هامة من خلال تقاريرهم السنوية ومنشورات الأعمال والتصريحات للصحافة، والإعلانات وخاصة صفحات الويب وموقع الشركة في الانترنت وما يوفره من معلومات تفصيلية قصد جذب العملاء، أو المؤسسات والموردين والراغبين في الحصول على امتيازات.

ويطرح الاستخدام المتزايد لاستخبارات التسويق عددا من الأمور الأخلاقية، فرغم قانونية الأساليب سألقة الذكر، إلا أنه يعتبر بعضها بأنها تنافسية عنيفة، فيمكن أن يشمل بعضها الآخر أخلاقيات عليها علامة استفهام فمع كل مصادر الذكاء القانونية المتاحة الآن، لا تحتاج المؤسسة أن تخرق القانون أو دساتير الشرف لتحصل على ذكاء تسويقي جيد.<sup>1</sup>

**2- أهمية الاستخبارات التسويقية:** تتجلى أهمية الاستخبارات التسويقية من خلال الوقت المخصص من طرف مديري التسويق ومسؤولي المؤسسة للبحث عن المعلومات الخاصة بالأسواق والمنافسين فقد أشارت الدراسة التي توصل إليها الباحث Francis Joseph Aguitar أنّ مدير التسويق يخصص حوالي 45% من وقته للبحث عن أخبار السوق المحتملة و35% للبحث عن أخبار المنافسين.<sup>2</sup>

كما يمكن أن نؤشر على أهمية الاستخبارات التسويقية في المؤسسة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يمثل نظام الاستخبارات التسويقية الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار منظمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار.

- كون نظام الاستخبارات التسويقية يمثل نظاما وقائيا يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغييرات بيئية مختلفة.

- يشكل جسرا بين كميات كبيرة جدا من المعلومات وإستراتيجيات الأعمال.

- التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة وما قد يحدث فيها من تغير وتطور.

1- فيليب كورنر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور على إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص235.

2- تيسير العجاردة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظام المعلومات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3- قاشي خالد: مرجع سبق ذكره، ص63.

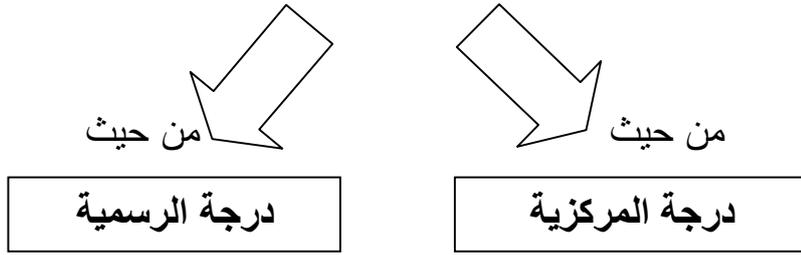
- يمثل نظرية جديدة يمكن من خلالها رسم إستراتيجية وقائية (هجومية) لدخول الأسواق الجديدة وكسب الفرص التسويقية المحتملة.

- يمثل احد المصادر الأساسية لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة.

### ثانياً: أنواع ومجالات الاستخبارات التسويقية

1- أنواع الاستخبارات التسويقية: يمكن تصنيف الاستخبارات التسويقية وفقاً لأكثر من معيار حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4-12) تصنيفات نظم الاستخبارات التسويقية



نظام مخابرات رسمي

نظام مخابرات مركزي

نظام مخابرات غير رسمي

نظام مخابرات غير مركزي

المصدر: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد: إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي مصر، 2004، ص 252.

أ- استخبارات تسويقية مركزية: ويعني ذلك وجود وحدة مركزية تتولى أنشطة الاستخبارات التسويقية ومن أهم مميزات هذا النوع عدم حدوث ازدواج في المهام المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المؤسسة، غير أن تلك الوحدة في أغلب الأحيان تعجز عن ملاحقة التطورات اليومية التي تحدث في الأسواق وهذا ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لمتخذي القرار التسويقي.

ب- استخبارات تسويقية لا مركزية: ويعني ذلك أن أنشطة الاستخبارات التسويقية يتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المؤسسة حسب جهات ومناطق معينة ومن أهم مميزات هذا النوع هو رفع كفاءة أداء المسؤولين نتيجة زيادة درجة التخصص غير أن ما يعاب على هذا النظام ازدواجية الأنشطة أو تجزئة النشاط الواحد إلى عدة أنشطة فرعية.

ج- استخبارات تسويقية رسمية: بمعنى وجود نظام رسمي داخل المنظمة يضم عددا من القواعد والإجراءات المحددة والمكتوبة والسياسات الموضوعية وهيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمؤسسة يتضمن وحدة أو قسم للاستخبارات التسويقية تكون عادة تابعة للإدارة التسويقية تقوم بمختلف مهام الاستخبارات التسويقية في المؤسسة.

## الفصل الرابع: التسويق الدولي كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

د- استخبارات تسويقية غير رسمية: ويقصد بذلك عدم وجود إجراءات وقواعد مكتوبة لممارسة الأنشطة الاستخباراتية، ولا وحدة تنظيمية محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل يتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الاتصال المختلفة ومتابعة ما يتم نشره خارج المؤسسة من معلومات وأخبار تمس النشاط التسويقي.

**2- مجالات الاستخبارات التسويقية:** تجدر الإشارة إلى أن نوعية المعاملات والمجالات التي تتمحور حولها عملية الاستخبارات من طرف المؤسسة متنوعة ومختلفة باختلاف طبيعة نشاط وحجم المؤسسات والجدول التالي يلخص لنا أهم المجالات الأساسية للاستخبارات التسويقية والمؤسسات المهمة بكل مجال.

جدول رقم(4-7) المجالات الأساسية للاستخبارات التسويقية

مجال الاستخبار	الترتيب	نوع المؤسسة
التسعير	01	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات المنتجة للسلع والخدمات
خطط التوسع	02	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات التعليمية ومؤسسات النقل والخدمات الاجتماعية
خطط المنافسة	03	مؤسسات الخدمات، وكالات الإشهار والنشر، البنوك، مؤسسات التأمين
إستراتيجية الترويج	04	مختلف المؤسسات والوكالات الربحية وغير الربحية
بيانات التكلفة	05	مؤسسات البترول والدفاع والمقاولات والمؤسسات الصناعية
إحصائيات المبيعات	06	تجار الجملة والتجزئة، وكالات الإشهار، ودور النشر
البحوث والتنمية	07	مؤسسات الدفاع والقضاء، المؤسسات الموجهة للسلع الاستهلاكية
نمط وشكل المنتج	08	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية، وكالات الإشهار، ودور النشر
العمليات الإنتاجية	09	مختلف المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والصناعة والحكومات
براءات الاختراع	10	المؤسسات الصناعية والحكومات
التمويل	11	المؤسسات ذات الحجم الكبير مثل مؤسسات البترول والتعدين والمقاولات
تعويضات وأجور الإداريين	12	مؤسسات التعليم، مؤسسات الخدمات الاجتماعية ومختلف المؤسسات التي تقدم خدمات

المصدر: إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص128.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن مجال الاستخبارات لدى المؤسسات واسع ومتنوع فيبدأ من البحوث وبراءات الاختراع مروراً بمختلف الأنشطة التسويقية كالسعر والترويج وشكل المنتج والمبيعات ليتوسع أكثر على خطط المنافسة والتوسع والتنمية وأن مجال الاهتمام يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها فنجد المؤسسات الصناعية مثلاً تهتم أكثر بالاستخبارات التسويقية حول التكاليف ومشاريع البحث والتنمية بينما المؤسسات التجارية تهتم بالاستخبارات حول السعر والترويج والتوزيع، أما المؤسسات الخدمية فتهتم أكثر بالترويج والمنافسة.

### ثالثاً: تحسين كفاءة نظام الاستخبارات التسويقية كأساس لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

حتى تستطيع المؤسسة تحسين أدائها وتطوير مختلف قدراتها التنافسية في مختلف الأسواق المحلية والدولية يستوجب عليها بناء وتحسين نظام استخباراتها التسويقية حتى يوفر ويتيح لها معلومات تبقيها على اطلاع بمختلف المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وبمختلف التحركات وإستراتيجيات المنافسين ويتم ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدد من الإجراءات التي حددها Kotler بما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تعزيز دور ممثلين المؤسسة في عملية جمع المعلومات أي تعزيز دور كل من رجال البيع والموزعين وتحفيزهم على جمع المعلومات وإيصالها لمسؤولي المؤسسة من خلال تحسين أوضاعهم في المؤسسة وتوفير الجو الملائم لأداء عملهم لأنهم يعتبرون أعين وأذان المؤسسة في الأسواق.
- 2- تحفيز مختلف شركاء المؤسسة من تجار تجزئة أو جملة ومستشاري المؤسسة ووكالات الاتصال... الخ قصد جمع وإيصال المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين للمؤسسة.
- 3- جمع المعلومات الإستخباراتية عن المنافسين من خلال شراء منتجاتهم وحضور معارضهم التجارية وفحص مواقعهم على الانترنت وأسواقهم إضافة إلى قراءة المطبوعات التجارية.
- 4- تكوين هيئة استشارية من الزبائن لمناقشة الخدمات المقدمة، التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات الزبائن.
- 5- شراء المعلومات من مؤسسات خارجية متخصصة في جمع المعلومات، كما تلجأ كذلك المؤسسة إلى المؤسسات الحكومية التي تعمل على جمع المعلومات وتوفيرها للمؤسسات الوطنية قصد استخدامها وتنمية مختلف قدراتها.

### المبحث الرابع: أهمية أشكال وطرق دخول الأسواق الدولية في تعزيز تنافسية المؤسسة

تلجأ المؤسسة عموماً عند تشبع سوقها المحلي أو اشتداد المنافسة نظراً لانفتاح اقتصادها نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية الراهنة والتي جعلت من العالم كله سوق واحدة مفتوحة أو رغبة منها في استباق الأحداث والاحتكاك مع مختلف المؤسسات والمنتجات المنافسة لها ومسايرة مختلف التطورات في مختلف المجالات التسويقية والإنتاجية والتمويلية تلجأ إلى طريقة أو أكثر من الطرق المتاحة لها للخروج عن سوقها المحلي والدخول في عالم المنافسة والمزاحمة مع مختلف المؤسسات الدولية في مختلف الأسواق الدولية ومحاولة استغلال هذه الطرق في كسب وتعزيز قدراتها التنافسية كما سنوضحه في النقاط الأربعة المدرجة في هذا المبحث.

- دور التصدير في تعزيز تنافسية المؤسسة
- دور الاتفاقيات التعاقدية في تعزيز تنافسية المؤسسة
- دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز تنافسية المؤسسة
- دور التحالفات الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة

### المطلب الأول: دور التصدير في تعزيز تنافسية المؤسسة

يعد التصدير للأسواق الأجنبية أبسط أشكال الدخول إليها وأدنى درجات الالتزام\* في التسويق الدولي فالمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة فالتصدير ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من مكان لآخر أو من سوق داخلية إلى أخرى خارجية.

### أولاً: تعريف التصدير ومستوياته.

يعرف التصدير على أنه قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيرها.<sup>1</sup>

\* درجات الالتزام هي حصة الموارد المتاحة للمؤسسة والمخصصة لخدمة اختراق واستغلال الأسواق الأجنبية.

1- فريد النجار: تسويق الصادرات العربية آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص15.

كما يعتبر التصدير حرفة تستدعي تعلم تقنيات خاصة (نقل، جمارك، مالية... الخ) إلى جانب تكييف سياسة التسويق المطبقة في السوق المحلي:<sup>1</sup>

وتلجأ المؤسسة إلى التصدير في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- تخفيض التكاليف.
- رفع أرباح المؤسسات.
- توزيع الأخطار.
- تحقيق المرودية للاستثمار.
- التناسب الأحسن لمنتجاتها في الأسواق.

وتختلف مستويات التصدير وفقا لتوجه المؤسسة وفلسفتها نحو الأسواق الدولية من جهة وإمكانياتها والفرصة المتاحة لها من جهة أخرى كما هو موضح في الآتي:<sup>3</sup>

**1- المصدر السلبي:** وهو المصدر الذي يستجيب لطلبات الزبائن الأجانب دون البحث عن الأسواق الأجنبية، وقد تقتصر عملية التصدير عن المصدر السلبي على بيع الفائض من الإنتاج إلى الخارج، أو تكملة لعملية بيع غالبا ما تكون غير متوقعة، فالتصدير بهذا المعنى هو تصدير سلبي يتحقق على أساس الفرصة المتاحة بصفة عرضية وهو ليس نشاطا مبرمج ومحدد الأهداف فهو يتميز بعدم الواقعية وقد يعرف هذا النوع أيضا باسم التصدير الموسمي أو التصدير العرض.

**2- المصدر دفعة وراء دفعة:** وفي هذه الحالة يعتبر المصدر عملية التصدير كمورد مهم للمداخل المكتملة، ويحاول أن ينظم بعض عمليات التصدير مع زبائن الدول المفضلة عنده ويمارس نشاط التصدير في هذه الحالة دون سياسة ودون أهداف محددة بصفة أساسية، فالتصدير بهذا المعنى هو نشاط تكميلي لنشاط المؤسسة، ليس نشاطا إستراتيجيا ويعتمد على تفضيل أسواق معينة.

**3- المصدر النشط:** يتعامل المصدر في هذه الحالة مع عملية التصدير كنشاط قائم بذاته ويؤدي به هذا الاعتراف في أغلب الأحيان إلى انشاء مصلحة للصادرات أو تعيين مسؤول للتصدير في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم تحديد الأهداف على مستوى الإدارة العامة، وتخصيص ميزانية وبرامج للبحث عن الأسواق الدولية لمصلحة الصادرات وقد يعرف هذا النوع من التصدير بالتصدير الدائم ويقصد به أن تقرر المؤسسة التصدير لدولة معينة أو مجموعة من الدول بصورة دائمة من خلال إستراتيجية تسويقية، معدة من طرف المؤسسة وهذا ما يهمنا في بحثنا هذا واعتماده كمدخل لتنافسية المؤسسة كما سنوضحه فيما بعد.

1- J.M Sarhan et autres : défi export a prospection, les éditions Foucher, Paris, france1988, p 07.

2- J.M Sarhan et autres :OP Cit , p12.

3 - George leroy et autres ; la conquête des marchés extérieurs, les éditions d'organisation, Paris, PP49-50.

## ثانياً: أنواع التصدير

هناك نوعين أساسيين للتصدير تمارس المؤسسة من خلالها عملية تصريف منتجاتها نحو الأسواق الخارجية هما:

**1- التصدير المباشر:** في هذه الطريقة يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهة أخرى، فالتصدير المباشر يمنح للمؤسسة فرصاً أوسع للمؤسسة للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع والتوزيع المادي في مختلف الأسواق الدولية ويتم التصدير المباشر من خلال عدة أطراف أو قنوات هي:<sup>1</sup>

**أ- قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين، حيث تنحصر مهمة القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

**ب- فرع الجمعيات الدولية:** (المؤسسة التابعة): تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع تخزين، توزيع، ترويج.

**ج- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

**د- الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

**2- التصدير غير المباشر:** تعدّ الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية إذ لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير بنفسها، وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية ويقصد بالجهات الخارجية مشتررون خارجيون سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها على شكل صادرات إلى الخارج أي يتم التصدير غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء المستقلين وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض.<sup>2</sup>

**أ- التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتوجات المصنعة ثم يبيعها في الخارج لحسابه الخاص.

**ب- وكالة التصدير المحلية:** والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

1- محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 276.  
2 نفس المرجع، ص 275.

**ج- المؤسسة التعاونية:** تظهر في مجالات معينة صناعية وزراعية على حد سواء وخاصة عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج وهو ما يجعل عملها تعاونيا أكثر فائدة وعائدية من العمل الفردي، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف المؤسسة المحلية الواحدة وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع الفرصة في الوقت الذي تتوفر فيه هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.<sup>1</sup>

**د- مؤسسة إدارة التصدير:** حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض نيابة عنها يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

### ثالثا: إستراتيجية التصدير وتحسين تنافسية المؤسسة.

نظرا لاتجاه العالم نحو تحرير التجارة الدولية من القيود الكمية والقيود الجمركية تظهر المنافسة الشرسة بين المصدرين ومؤسسات الإنتاج المحلي على أساس:<sup>2</sup>

- منافسة الأسعار (حرب الأسعار والإغراق)
- منافسة الجودة العالمية.
- منافسة المزايا المطلقة، أو النسبية للمنتج.
- المنافسة على أساس التميز السلعي.
- المنافسة على أساس خدمة ما بعد البيع.
- التواجد الدائم والمستمر للسلعة.
- تحقيق الولاء السلعي.
- الإعلانات المكثفة والمستمرة ومجهودات الموزعين.
- تحمل التأمين وتكاليف النقل.

تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق التصدير والتغلب على المنافسة الشرسة السابقة الذكر من خلال إتباع وتبني الطرق التالية:

- تطبيق المواصفات الدولية ISO.
- تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة IQM.

1- الديوه جي أبي سعيد: التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الموصل، العراق، 1997، ص103.  
2- فريد النجار: التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص112.

- التجديد والابتكار.
- التمييز السلعي والتخصص في سلع المزايا التنافسية.
- دراسة الثقافات الدولية وربط خصائص السلعة بحاجات المستهلك الدولي.

لذلك نجد أن معظم المؤسسات تتجه نحو أسواق دولية أقل مزاحمة ومنافسة وأكثر ربحية مستفيدة من استغلال الطاقات الإنتاجية الزائدة في خدمة أسواقها الدولية المستهدفة والاستفادة من اقتصاديات الحجم واكتساب خبرات دولية جديدة من خلال احتكاكها مع مختلف المنتجات المنافسة لها في الأسواق الدولية، كما تعمل كذلك إستراتيجية التصدير على تمديد دورة حياة المنتج عن طريق طرحه في أكثر من سوق دولية والاستفادة من الأرباح المحققة في ذلك في تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة.

كما تتيح إستراتيجية التصدير للمؤسسة سهولة الانتقال من سوق دولي أقل ربحاً إلى آخر تكون فيه الربحية أكثر نتيجة لانخفاض التكاليف والمخاطرة مقارنة بقيمة الاستثمارات والأموال مع أشكال الدخول للأسواق الدولية الأخرى وعليه سهولة اغتنام الفرص التسويقية وتجنب المخاطر.

### المطلب الثاني: دور الاتفاقيات التعاقدية في تعزيز تنافسية المؤسسة

عند اهتمام المؤسسات بأسواق دولية ما وتريد اقتناص الفرص المتاحة به ودخوله بأسرع طريقة ممكنة دون مخاطرة مالية أو مجابهة العراقيل القانونية والبيروقراطية تلجأ إلى طريقة تعدد من أشهر الطرق المستعملة في دخول المؤسسة للأسواق الدولية وتحقيق أرباح منها دون تكاليف واستثمارات إضافية تتمثل هذه الطريقة في مختلف الاتفاقيات التعاقدية لمختلف أشكالها كما سنوضحه في هذا المطلب.

### أولاً: مفهوم الاتفاقية التعاقدية

الاتفاقيات التعاقدية هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيئة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم.

تختلف الاتفاقيات التعاقدية عن التصدير حيث تعتبر الأولى في الأساس وسيلة لنقل التكنولوجيا وحق المعرفة على الرغم من أنها قد تخلق أيضاً فرصاً تصديرية كما تختلف عن المشروعات المشتركة والاستثمار المباشر حيث تقتصر على نقل التكنولوجيا والمعرفة دون استثمارات في أصول مادية بواسطة المؤسسة الدولية.

يوجد الكثير من الاتفاقيات المعمول بها على المستوى الدولي نذكرها فيما يلي:

**1- التراخيص:** يعتبر التراخيص طريقة بسيطة نسبياً يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية حيث أن مانح التراخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ أو امتياز معين<sup>1</sup> في هذه الحالة يدخل مانح التراخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أنّ المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من لاشيء.

**2- عقود الامتياز:** تعتبر عقود الامتياز شكلاً من أشكال عقود التراخيص حيث تقوم مؤسسة دولية بمنح حق الامتياز أو أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن في مكان محدد لمؤسسة محلية في دولة أخرى، وعلى هذا تقوم المؤسسة مانحة الامتياز بمنح تراخيص لمؤسسة أخرى الحاصلة على الامتياز، طريقة تنظيم وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير الحصول على مقابل مالي من الحاصل على الامتياز، وغالباً يمكن تطبيقه بين المؤسسات الخدمية في قطاع الخدمات كما هو الحال في القطاع الفندقي والمطاعم العالمية المشهورة وكذلك في قطاع المشروبات.<sup>2</sup>

**3- عقود تسليم المفتاح:** بموجب عقد بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل وما إن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

أ- أن تقوم الدولة المضيفة بدفع الأتعاب لطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.

ب- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد.... الخ.

ج- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

**4- عقود التصنيع وعقود الإدارة:** عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة

1- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997، ص362.

2- فضيل فارس: التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص216.

3- عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص122.

وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.<sup>1</sup>

**5- صفقات التعاقد من الباطن:** عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) يقوم بموجبها أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع غيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

### ثالثا: الاتفاقيات التعاقدية وتنافسية المؤسسة.

تعتبر الاتفاقيات التعاقدية كمرحلة أولى للمؤسسات ذات التكنولوجيا المرتفعة والصورة أو العلامة التجارية العالمية لدخول الأسواق الدولية نظرا لسهولة تطبيقها من جهة وعدم تحمل أي مخاطر مالية وتجنب العوائق القانونية أو البيروقراطية في الأسواق المستهدفة، وتعتبر كذلك مرآة عاكسة أو تغذية عكسية لمدى نجاح منتجاتها في هذه الأسواق الدولية، فالاتفاقيات التعاقدية الدولية تساهم في رفع وتحسين تنافسية المؤسسة المانحة (الطرف الأول) أو المستفيدة (الطرف الثاني) من خلال ما يلي:

**1-تستطيع المؤسسات المانحة للتراخيص أو الامتياز أو تكون الطرف الأول في مختلف الاتفاقيات التعاقدية من توسيع حصتها السوقية وكسب مستهلكين جدد من خلال انتشار لعلامتها ومنتجاتها لمختلف دول العالم بهذه الطريقة بدون أي مخاطر مالية أو تكاليف إضافية وعليه تزداد رغبة منتجاتها وتستفيد من اقتصاديات الحجم وتمديد دورة حياة منتجاتها.**

**2- كذلك المؤسسات أو الدول المضيفة المستفيدة من التراخيص أو الامتياز أو تكون الطرف الثاني في مختلف الاتفاقيات التعاقدية الأخرى تستفيد من اكتساب منتجات ذات جودة عالية وعلامة تجارية عالمية وتميز لمنتجاتها في مختلف النواحي الفنية والتقنية وكذلك الإدارية والتسويقية مما يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية يستطيع من خلالها المنافسة في السوق وتطور نمو مؤسساتها.**

1- عبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص124.

### المطلب الثالث: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز تنافسية المؤسسة

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي والخدمي ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين:

#### أولاً: الاستثمار المشترك.

قد لا تقتنع بعض المؤسسات بالأشكال المتعددة الواردة آنفاً للدخول للأسواق الدولية، إذ تودّ أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ولو بنسب معينة فعند ذلك يحصل اتفاق بين المؤسسة الأمّ ومؤسسة محلية في الدولة الأجنبية على القيام بهذه المهام وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

فيرى كولد Kold أنّ الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والمشاركة هناك لا تقتصر على رأس المال بل يمتد أيضاً إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامة التجارية،<sup>1</sup> ويتراوح ملكية المؤسسة الدولية بين (10% - 90%) ولكنها عادة ما تكون بين (25% - 75%) ولعلّ السبب في اختيار الاستثمار المشترك كبديل من بدائل دخول السوق يرجع إلى تفضيل أو اشتراط بعض البلدان لذلك، بحيث تمنع بعض الدول النامية التملك المطلق للمشروعات الاستثمارية لصالح المؤسسات الدولية أو حتى ملكية أكثر من 50% من المؤسسة.<sup>2</sup>

وعموماً يمكن أن نميز عدة أشكال للشراكة نذكر منها:<sup>3</sup>

**1- الشراكة ما بين أطراف متنافسة أو غير متنافسة:** قد تقوم ما بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع علاقة تنافسية تتسبب في إلحاق ضرر لبعض الأطراف، لذا يلجأ الطرفان المتنافسان إلى إبرام شراكة بينهما وإنهاء حالة التنافس والدخول في حالة تعاون تعود بالفائدة على الطرفين.

كما قد تقوم الشراكة بين طرفين غير متنافسين بغرض الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لكل طرف قصد تعظيم المنافع المتحصل عليها من كل طرف.

**2- الشراكة حسب القطاعات:** نجد حسب هذا التصنيف عدة أنواع من الشراكة كما يلي:

تلجأ بعض المؤسسات إلى إبرام شراكة في مجال صناعي معين يتم بموجبها تطبيق بعض اتفاقيات المقابولة من الباطن.

1- عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص124.

2- عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص61.

3- زغدار أحمد: مرجع سبق ذكره، ص62.

ومن ناحية أخرى قد تلجأ المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات تجارية فيما بينها من خلال عقود منح الامتياز، ترخيص، اتفاقيات توريد... الخ، وقد تنصب الشراكة في مجال البحث والتطوير من خلال مكاتب الدراسات التي تعمل على تطوير مشروع معين، كما يمكن للشراكة أن تمس الجانب المالي إذ بموجب ذلك تقوم مؤسسة ما بشراء أسهم في شركة ثانية.

### ثانياً: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية وبالرغم من ذلك يعتبر أكثر أنواع الاستثمارات تفضيلاً لدى المؤسسات الدولية وبالمقابل نجد أن كثيراً من هذه البلدان النامية المضيفة تتردد كثيراً بل وترفض في معظم الأحيان التصريح لهذه المؤسسات بالتملك الكامل للمشروعات الاستثمارية، ويعني ذلك خوف البلدان من التبعية الاقتصادية لهذه المؤسسات وما يترتب عليها من آثار سلبية على الصعيدين المحلي والدولي.

وتقوم هذه الطريقة في الأصل بناء على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتحويلية ومهاراتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنها أن تمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الاستثمار الأجنبي المباشر وتنافسية المؤسسة:

بالرغم من المخاطرة الكبيرة الناجمة عن الاستثمارات في الأسواق الأجنبية في مجال انتقال الأموال ومواجهة مختلف العراقيل والتغيرات الثقافية والقانونية والاجتماعية فإنها تتيح للمؤسسة أكثر حرية ودرجة تحكم كبيرة في مختلف عملياتها التسويقية الإنتاجية والتحويلية والبقاء على نفس التميز في منتجاتها من ناحية الجودة والمميزات الإدارية والتسويقية والاستفادة كذلك من التكاليف المنخفضة في اليد العاملة وتوفير الموارد الأولية وأسعار الصرف والموقع الجغرافي... الخ، مما يتيح لها ميزة التكلفة الأقل واقتصاديات الحجم وزيادة حصة المؤسسة وعليه زيادة ربحيتها واستغلالها في مجال البحث والتطوير ومسيرة مختلف التطورات التكنولوجية والريادة كما تسمح الشراكة بخلق تكامل في الموارد والإمكانيات التي يتفق عليها الطرفان وهو تكامل يراد منه كسب موقع داخل السوق يتميز في النهاية بزيادة القدرة التنافسية للطرفين، وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة تولد جملة من الآثار الإيجابية التي تحسن من تنافسية المؤسسة نذكر منها:<sup>2</sup>

– التقليل من حالات اللايقين (عدم التأكد).

1- عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 61.

2- زغدار أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 64.

- الحصول على موارد إضافية تسمح للشركاء بتحقيق الأهداف المسطرة بسهولة أكبر.
- بلوغ سريع لأدنى مستوى يضمن فعالية الكيان المتولد عن الشراكة.
- تسهيل عملية مراقبة المحيط التكنولوجي.
- إمكانية التأثير على الصناعة التي تعمل بها هذه المؤسسة.
- الحصول بسرعة على زبائن من النوع الأحسن.
- التوسع أو التكامل الرأسي.
- تقليص عدد المنافسين.

### المطلب الرابع: دور التحالفات الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة

تشهد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات هائلة فمع توسع منظمة التجارة العالمية، وتنامي ظاهرة التكتلات الاقتصادية أصبح من الصعب اختراق ودخول الأسواق الدولية بالأساليب السابقة الذكر، مما جعل المؤسسات والحكومات تفكر في بديل يحد من شدة الآثار المترتبة عن هذه التحولات ولعل أفضل أسلوب اهتمت إليه هو القيام بتحالفات إستراتيجية تجارية واقتصادية.

#### أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف المتنافسة من السوق وقد يؤدي هذا التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة<sup>1</sup>.

كما تم تعريفها بأنها إستراتيجية تعاونية يتم فيها توحيد بعض الموارد والإمكانات لمنظمتين أو أكثر من أجل تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

وعرفت كذلك التحالفات الإستراتيجية بأنها ارتباطاً رسمياً طويل الأمد بين منطمتين أو أكثر من خلال استثمارات مشتركة بشكل مباشر لتجميع الموارد والكفاءات من أجل تحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات أو بين الحكومات والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجاً جديداً أو تطوير تكنولوجيا مستحدثاً لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف.

1- فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص14.  
2- سعد علي الغنزي، جواد محسن راضي: التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص11.

هناك مجموعة من الأسباب أو الدوافع التي أدت إلى إقامة تكوين هذه التحالفات الإستراتيجية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الدخول إلى أسواق جديدة:** تساهم التحالفات في تسريع وتيرة الدخول إلى الأسواق الجديدة واختراق صناعات متعددة عن طريق الحلفاء الموجودين في الأسواق المستهدفة أو لديهم دراسة شاملة بتلك الأسواق مما يجنب تكرار في التكاليف الثابتة للبحث والتطوير والتوزيع والتسويق... الخ.

**2- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف إستراتيجي من أجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم والإنتاج.

**3- تشكيل المعايير الصناعية:** تعد التحالفات الإستراتيجية كآلية لوضع المعايير التكنولوجية وكذلك تحديد المعايير للصناعات الناشئة وكسب المعرفة التنافسية حول تكوين هذه المعايير.

**4- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:** يسهم التحالف الإستراتيجي في خفض التكاليف والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

**5- المشاركة في المخاطر:** يستعمل التحالف الإستراتيجي للتقليل من المخاطر المنبثقة عن المنافسة أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر.

**6- المشاركة بالمعرفة والخبرات:** وتعدّ هذه المشاركة من بين أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تكوين التحالفات الإستراتيجية قصد استغلال أو الاستفادة من مختلف الخبرات العملية المتوفرة لدى الأطراف المتحالفة وتكوين كذلك خبرات مشتركة والعمل على توحيد المعرفة والمهارات التكميلية التي لا يمكن للمنظمة تطويرها بمفردها.

ولإقامة هذه التحالفات وتكوينها يجب توفر مجموعة من الشروط لا بد من احترامها عند تكوين هذه التحالفات الإستراتيجية نذكر منها:<sup>2</sup>

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه وأن يكون لكل طرف ميزة تنافسية، إنتاجية، أو تكنولوجية، أو تسويقية.

- فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.

- أن تكون مساهمة كل طرف متوازنة ويتفق الطرفان على الإستراتيجية المزمع إتباعها.

- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.

1- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي: المرجع السابق، ص12.

1 - خالد حماد: التسويق الدولي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص168.

- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

### ثانيا: أنواع التحالفات الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

هناك عدة أشكال من التحالفات تميز حسب تصنيفات عديدة كما يلي:

#### 1- حسب درجة الرسمية: حسب هذا التصنيف نجد كل من:<sup>1</sup>

أ- **تحالفات رسمية:** هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام الأخطار والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا وكذا التصنيع والتسويق المشترك وتعدّ التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية.

ب- **تحالفات غير رسمية:** هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات بين مهندسي ومديري المؤسسات المتنافسة، وتوجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات وبحوث الجامعات.

2- **التصنيف الوظيفي:** توجد وفق هذا التصنيف أنواعا متعددة بحسب الوظائف أو المجالات التي يتم التحالف فيها أو النشاطات التي يتم التعاقد على إنجازها بشكل مشترك نذكر منها:<sup>2</sup>

- التحالف المالي.
- التحالف التكنولوجي.
- التحالف في البحث والتطوير.
- التحالف في مجال التسويق.
- التحالف الإنتاجي (الإنتاج المشترك).

3- **التصنيف وفق درجة أو نطاق التحالفات:** وعلى هذا الأساس نجد نوعين أساسيين هما:<sup>3</sup>

أ- **تحالفات أحادية النشاط:** ويتم بين مؤسسات تتنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير... الخ، هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي.

2 - عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص390.  
3 - سعد علي الغنزي، جواد محسن راضي: مرجع سبق ذكره، ص45.  
3- زغدار أحمد: مرجع سبق ذكره، ص129.

**ب- تحالفات متعددة النشاط:** نجد في هذا النوع أن التحالف يمس عدة أنشطة متعلقة مثلا (بالإنتاج والتسويق) أو (بحث- مالي) وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسمالية التي تتم بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تصنيفات أخرى كالتصنيف الذي يعتمد على قوة الأطراف المتحالفة والتصنيف الذي يعتمد كذلك على العلاقة التي تربط الأطراف المتحالفة... الخ.

وعموما حتى تنجح هذه التحالفات في تحقيق الهدف الذي تكونت أو أنشئت من أجله يستوجب توفر مجموعة من العوامل هي:<sup>1</sup>

- تطبيق أو تبني لرسالة المشاركة لتوفير النجاح المشترك المتوقع منه خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف.

- تطبيق الإستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات.

- توفير ثقافة للتعاون والقيم المشتركة.

- يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة في العلاقات التي تبني قاعدة رئيسية لتحقيق التوازن بين الشركاء.

- بناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة العالمية للهيكل الجديد.

- يجب أن يشمل اتفاقية الشراكة الإستراتيجية تحديدا واضحا للقرارات وكيفية الاختيار بين البدائل ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات وخطوط السلطة.

### ثالثا: التحالفات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة

تعمل التحالفات الإستراتيجية على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات المتحالفة من خلال النقاط التالية:

- الحصول على تكنولوجيا متطورة وخبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس على تميز المنتج في السوق.

- تخفيض التكاليف والمخاطرة وحالات اللاتأكد وإحلال التعاون محل المنافسة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق إستراتيجيات الحجم.

1- خالد حماد: مرجع سبق ذكره، ص169.

- التحالفات الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الجمع لموارد تكميلية نادرة بالإضافة إلى توليد معدل عائد على الاستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في البحوث والتطوير واكتشاف منتجات جديدة وأسواق جديدة.

وقد يتجه الحلفاء إلى التعاون لتعظيم المزايا التنافسية حيث أن العلاقة بين المزايا التنافسية قد تكون علاقة تفاعلية أو علاقة تراكمية وفي كلتا الحالتين تحقق نتائج أفضل من وجود مزايا تنافسية متفرقة بين الأطراف المتحالفة قبل التحالف.

وتؤدي هذه التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق العديد من المزايا نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثال ذلك امتلاك تكنولوجيا متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع إستراتيجي خاص أو توفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة لأحد الشركاء.

- المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات متفاوتة.

- المزايا التنافسية: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

- توفر طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية).
- توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).

يترتب على هذا توفر مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي.

1 - إيمان وديع عبد الحليم: التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص43.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مايلي:

- هناك الكثير من البدائل الإستراتيجية التسويقية الدولية المتعلقة سواء بتغطية السوق أو تقسيمه مستوحاة من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة تتماشى و روح المنافسة الدولية تعمل على تنميط أو أقلمة أنشطتها حسب متطلبات الظروف البيئية المعقدة مما يكسبها تموقع جيد لمركزها التنافسي على المستوى الدولي.

- تهدف استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي بمختلف عناصرها من ناحية تميز منتجاتها وتطابقها مع مختلف المعايير الدولية و تنسيق سياساتها السعرية مع خصوصيات المنافسة العالمية و كذلك طرق إيصال و ترويج منتجاتها حسب تعقد و اختلافات البيئة الدولية إلى تطبيقات و تجسيد لأنشطة المؤسسة على المستوى الدولي بما يخدم الاستراتيجيات العامة للتنافس.

- تعتمد المؤسسة في عملية بناء و صياغة استراتيجياتها التسويقية الدولية علي معلومات حول مختلف أسواقها المستهدفة ، منافسيها، مورديها، زبائنها...من خلال نظام معلومات دقيق يلبي مختلف حاجياتها و متطلباتها عن طريق بحوث و استخبارات تسويقية تبقئها دوما علي يقظة لمختلف التطورات و التغييرات السريعة علي المستوى الدولي.

- يتيح التسويق الدولي طرق و مسارات لاختراق الأسواق الدولية تعمل علي الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال التأقلم و التعايش مع مختلف التطورات العالمية من جهة و بما يتوافق و إمكانات و موارد المؤسسة من جهة أخرى.

تمهيد:

المتتبع للمتغيرات الاقتصادية العالمية وما يشهده العالم من تحولات في الاقتصاديات سواء المتقدمة منها أو النامية من تبني لنفس التوجه العام والأخذ بمفهوم النظام الرأسمالي واقتصاد السوق من طرف الدول التي كانت مهد ومنظرة للنظام الاشتراكي ظروف أملتها وغدتها قوة المؤسسات المالية والنقدية والتجارية العالمية ونخص منها (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي منطقة التجارة العالمية) في عولمة الأفكار والسياسات الاقتصادية والتجارية أو ما يعرف بالعولمة الاقتصادية وتأثيراتها كما أشرنا لها في الفصول السابقة، والجزائر واحدة من دول العالم التي تسعى جاهدة إلى مواكبة هذه المتغيرات العالمية من خلال جملة من التوجهات والإصلاحات الهيكلية المعمقة والمعتمدة منذ التسعينات إلى يومنا هذا، ظروف أملتها عليها كذلك الأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها نتيجة انخفاض أسعار البترول ومحاولة الخروج منها عن طريق تصحيح مسارها الاقتصادي بالتعاون مع المؤسسات العالمية.

هذا ما نلاحظه من التوجه العام للاقتصاد الجزائري منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية من خلال اعتماد مفهوم اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات العمومية وإقامتها في المنافسة المحلية والدولية وذلك بانفتاح السوق الجزائري على الاقتصاد العالمي ووضع قوانين وتشريعات تشجع على دخول الاستثمارات الأجنبية ورؤوس الأموال إلى الجزائر ومحاولة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة واتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ومختلف الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف مع الدول والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

كل هذه الظروف وغيرها حتمت على الجزائر ومنها المؤسسات الجزائرية على تغيير جذري في سياساتها واستراتيجياتها من خلال تبني المفهوم التسويقي والتسويق الدولي كرد فعل طبيعي لمسايرة هذه الإصلاحات المحلية للاقتصاد الجزائري من جهة والدخول والاندماج في الاقتصاد العالمي والمنافسة من جهة أخرى، هذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل.

### المبحث الأول: التحولات الاقتصادية الجزائرية الجديدة في ظل العولمة

عرف الاقتصاد الجزائري مجموعة من التوجهات والتحولات الاقتصادية العميقة حيث اتبعت الجزائر مباشرة بعد استقلالها نموذجا اقتصاديا اشتراكيا هيمنت الدولة فيه على كل المجالات الاقتصادية واستعمالها للمؤسسات العمومية كأداة لتنفيذ سياساتها التنموية في مختلف القطاعات الزراعية والصناعية بالاعتماد على الإيرادات الناجمة من قطاع المحروقات غير أن هذا النموذج لم يدم طويلا حتى بدت ملامح فشله تظهر في الاقتصاد الجزائري خاصة بعد تعرض سوق المحروقات للاهتزازات وانخفاض أسعارها مما أجبر الجزائر على اتخاذ إجراءات عميقة في توجهاتها الاقتصادية تمثلت في مختلف الإصلاحات المنتهجة والتي يمكن تلخيصها في مرحلتين أساسيتين هما:

- مرحلة الإصلاحات الذاتية دون أي ضغوط خارجية أملت عليها الظروف الداخلية في إطار تنظيم اقتصادها في بداية الثمانينات من خلال التنازل عن الممتلكات العمومية وإصلاح القطاع الفلاحي لصالح المزارع الفلاحية والمستثمرات الفلاحية الجماعية وكذلك هيكله مؤسساتها العمومية وتقسيمها إلى وحدات صغيرة وضبط قوانين الاستثمار في القطاع الخاص.....الخ.

- مرحلة ثانية من الإصلاحات كان فيها القرار غير مستقر تماما فرضته عليها الظروف الاقتصادية الصعبة التي عاشتها الجزائر بعد انخفاض أسعار البترول سنة 1986 وكبر حجم المديونية الخارجية وتعقدها، أجبر الجزائر على اعتماد توجه جديد لاقتصادها من خلال انفتاحه وبداية اندماجه في الاقتصاد العالمي في إطار الشروط المفروضة من طرف الهيئات العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإدخال تعديلات وتصحيحات جوهرية وهيكلية في توجهها الاقتصادي والأخذ بمفهوم اقتصاد السوق.

### المطلب الأول: انفتاح الاقتصاد الجزائري

الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة من طرف الجزائر في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تصب في معظمها في تحرير الاقتصاد الجزائري من تحكم وتدخّل الدولة في تسييره من جهة والانفتاح التجاري وتحرير التجارة الخارجية من جهة أخرى وكذلك العمل على تطوير وتقوية المؤسسات الجزائرية العمومية منها والخاصة من خلال تأهيلها للدخول في مفهوم اقتصاد السوق واكتساب القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

### أولا: التوجه نحو اقتصاد السوق

إن نية الجزائر في الدخول في اقتصاد السوق كانت ظاهرة بوضوح كبير في بيان السياسة العامة للحكومة الجزائرية في ديسمبر 1990 أمام المجلس الشعبي الوطني وفي رسالة النية

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

والمذكورة اللتين وجهتهما وزارة الاقتصاد إلى صندوق النقد الدولي حول السياسة الاقتصادية والمالية للجزائر في 21 أوت 1990 وقد وافق مجلس إدارة المؤسسات على هذه السياسة في 03 جوان 1991<sup>1</sup>.

تميزت هذه المرحلة أي المرحلة الموالية بعد مرحلة الإصلاحات الذاتية أو غير مفروضة بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني نتيجة ظاهرة المأساة الوطنية التي عمت الوطن خلال التسعينات وارتفاع المديونية، ومنها خدمات المديونية التي تمتص أكثر من 80% من إيرادات المحروقات في ظل هذه الوضعية المتردية للاقتصاد الوطني أصبحت الإصلاحات ضرورية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وكان المخرج أمام الحكومة الجزائرية في تلك الفترة هو العودة إلى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإبرام العقود وإعادة جدولة الديون التي كانت سابقا<sup>2</sup>.

بدأ دور صندوق النقد الدولي يتعاظم في توجيه الاقتصاد الوطني في نهاية الثمانينات بعد خطاب النوايا الذي وجهته الجزائر إلى صندوق النقد الدولي والذي تعهدت فيه الجزائر على الالتزام بالانخراط في اقتصاد السوق فأكدت على المضي في عملية اللامركزية الاقتصادية تدريجيا وخلق البيئة التي تمكن من اتخاذ القرار على أساس المسؤولية المالية والربحية والاعتماد الكبير على ميكانيزم الأسعار بما في ذلك سياسة سعر الصرف، كما أبدت رسالة الحكومة بأن العنصر الأساسي في الإصلاح الاقتصادي هو توسيع دور القطاع الخاص، وقد تعهدت الحكومة الجزائرية بتنفيذ برنامج التكيف والاستقرار في الاتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي لأول مرة في ماي 1989 والاتفاقيات المبرمة مع البنك الدولي في سبتمبر من نفس السنة وعلى ضوء تلك الرسالة تدعم طرح صندوق النقد الدولي في إعادة تكيف الاقتصاد الجزائري فكانت أول خطواته تحرير التجارة الخارجية والمدفوعات بإلغاء التخصيص المركزي للنقد الأجنبي وانتهاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية، كما بدأت خطوات الاعتماد على آليات العرض والطلب في تحديد أسعار الفائدة وأسعار الصرف و ثم تقليص تشكيلة السلع التي تحدد الدولة أسعارها كما بدأت منح الاستقلالية القانونية لخمس بنوك تجارية<sup>3</sup>.

1- محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية (تشریح وصفي)، مطبعة حلب، الجزائر، 1993، ص 208.

2- كربالي بغداد: نظرة عامة حول التحولات الاقتصادية في الجزائر -مجلة العلوم الإنسانية- العدد 08- جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، جانفي 2005، ص .

3- بطاهر علي: سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2004، ص 181.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

نظرا لعدم تحسن الوضعية الاقتصادية والمالية من خلال تطبيق الاتفاق الأول اتجهت الجزائر من جديد إلى صندوق النقد الدولي لإنقاذها من الأزمة والاستعانة بوصفته وهذا بإبرام اتفاق ثاني معه في جوان 1991 والذي يقدم بموجبه صندوق النقد الدولي قرضا بمقداره 400 مليون دولار يتم استهلاكه على أربعة دفعات وأبرمت أيضا في نفس الوقت اتفاقا مع البنك العالمي يتحصل بموجبه الجزائر على قرض بقيمة 350 مليون دولار يخصص للتطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية وتم الاتفاق الثاني تحت الشروط التالية<sup>1</sup>:

- تحرير التجارة الخارجية
- إصلاح طريقة تسيير الجهاز المالي المطبقة واستقلاليتها عن الخزينة تدريجيا
- تخفيض قيمة العملة الوطنية وإخضاعها للسوق الحرة
- تحرير الأسعار بصورة كبيرة
- إصلاح النظام الضريبي والجمركي
- التحكم في التضخم عن طريق تثبيت الأجور وخفض النفقات العامة
- التقليل من تدخل الدولة

وعكس اتفاق جوان 1991 الذي أبرم في سرية تامة فإن الاتفاق الذي أبرم في بداية 1994 والذي انبثق عن برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى الذي يغطي الفترة 01 أبريل 1994 إلى غاية 31 مارس 1995 واتفاق آخر سنة 1995 تم بموجبه الالتزام ببرنامج التكيف الهيكلي المتوسط المدى يغطي فترة 31 مارس 1995-01 أبريل 1998، كما تم في عام 1994 ثم في نهاية شهر ماي 1996 إمضاء اتفاق برنامج التعديل الهيكلي مع البنك الدولي لمدة سنتين، كذلك توجهت الجزائر إلى نادي باريس ونادي لندن لإعادة جدولة ديونها وتوضيح مختلف توجهاتها وإصلاحاتها الاقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - كمال عايشي: التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد، من الموقع [digitallibrary.www.univ-batna.dz](http://digitallibrary.www.univ-batna.dz) تاريخ التصفح 2016/03/18.

<sup>2</sup> - بطاهر علي: مرجع سبق ذكره، ص 186.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

ولتحقيق الشروط السابقة والمبرمة مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ونادي باريس ولندن اتخذت الجزائر عدة إجراءات لانفتاح اقتصادي والعبور نحو نظام اقتصاد السوق تمثلت في خمس قوانين أساسية كبدائية<sup>1</sup>.

- قانون تحرير الأسعار في جويلية 1989 والإصلاحات في النظام الضريبي وخاصة الضريبة على القيمة المضافة

- قانون النقد والقرض أفريل 1990 والذي اعتبر البنك الجزائري محور الإصلاحات وعمل على استقلاليته عن الخزينة العمومية وتحرير سعر الفائدة

- قانون خاص بالعمل

- مراجعة قانون التجارة سنة 1993

- قانون خاص بترقية الاستثمار، الخاص، الوطني والأجنبي.

### ثانيا: الانفتاح التجاري

في إطار الإصلاحات الاقتصادية الجديدة المنتهجة من طرف الجزائر كما أشرنا سابقا فإن ميدان التجارة الخارجية والانفتاح التجاري على الخارج كان في صلب هذه الإصلاحات، فبعدما كانت التجارة الخارجية حكر على الدولة وتعد الإجراءات المفروضة عليها ومختلف القوانين التي تحد من انفتاحها كنظام الحصص والرفع من التعريفات الجمركية والرقابة على الصرف، باشرت الجزائر في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات على تحرير التجارة الخارجية وفك القيود عليها في إطار الاتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والتي نوجز مراحل هذا التحول أو التحرير في مرحلتين أساسيتين هما:

#### 1- مرحلة التحرير الجزئي أو التحرير التدريجي للتجارة الخارجية (89\_93)

اتسمت هذه المرحلة بصدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي يعتبر نواة التغييرات في السياسة التجارية، حيث تم إدخال نظام شركات الامتياز وشركات البيع بالجملة لتفكيك الاحتكار وسمح لكل من يحمل سجلا تجاريا أن يمارس التجارة الخارجية وأصبح لكل مستورد الحق في

<sup>1</sup> - HAMID TEMMAR: l'économie de l'Algérie (les strategie de développement) Tome 1. Office des publications universitaires- Alger 2015. P 110.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

الوصول على النقد الأجنبي و ثم الغاء تراخيص الاستيراد وسمح لغير المقيمين لتحويل رؤوس الأموال<sup>1</sup>.

فيعد قانون المالية التكميلي لسنة 1990 أول إجراء رسمي ملموس على الرغم من محدوديته إذ وفقا للمادتين 40 و 41 من نفس القانون يسمح لتجار الجملة والوكلاء المقيمين داخل التراب الوطني باستيراد البضائع لإعادة بيعها وإعفاءها من إجراءات مراقبة التجارة الخارجية والصرف، إلا أن هذا الانفتاح الذي أقرته المادة 41 من قانون المالية التكميلي لسنة 1990 كان له طابع تقيدي وذلك لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

- كانت تخص فئة معينة من المتعاملين الاقتصاديين يعرفون بالملتزمين أو البائعين بالجملة.
- تسديد البضائع يستوجب وجود رصيد من العملة الصعبة
- نشاط الملتزمين أو بائعين الجملة يستوجب موافقة البنك الجزائري لا الإدارة التجارية.

### 2- مرحلة التحرير الكلي للتجارة الخارجية: (ابتداء من سنة 1994)

في هذه المرحلة شرعت السلطات العمومية بوضع برنامج للإصلاح الاقتصادي واتخاذ إجراءات واسعة لتحرير التجارة الخارجية تنفيذا لشروط صندوق النقد الدولي للانفتاح على العالم الخارجي فأصدرت الحكومة التعلية رقم 13 /94 بتاريخ 12 أبريل 1994 والتي تم من خلالها تحرير المبادلات التجارية بصفة تامة، فكل شخص طبيعي أو معنوي مسجل في السجل التجاري وفقا للمرسوم 37/91 يمكنه ممارسة نشاط الاستيراد<sup>3</sup> وفي إطار الانفتاح الاقتصادي والاندماج الجهوي ثم تخفيض الحماية الجمركية حيث خفضت التعريفات الجمركية من 60% إلى 50% سنة

<sup>1</sup> - منير نوري، لجلف إبراهيم: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإشكالية التصدير خارج المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة الشلف، الجزائر 2010، ص 05.

<sup>2</sup> - مراد زايد: دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة يوسف بن خده، الجزائر 2006/2005، ص 187.

<sup>3</sup> - محمد راتول: تحولات الاقتصاد الجزائري، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 23 تاريخ الاطلاع 2016/03/15 من الموقع

1996 وصلت في بداية جانفي 1997 إلى 45% بعدما كانت 120% في سنة 1986 كما أصبح سنة 1996 نظام التجارة الخارجية في الجزائر خاليا من القيود الكمية<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق شهد التشريع والتنظيم المسيرين للتجارة الخارجية إعادة تأهيل للوصول إلى إطار قانوني للتجارة الخارجية مطابق لقواعد ومبادئ المنظمة العالمية للتجارة وكرد فعل لإرادة الجزائر الصريحة للاندماج في الاقتصاد العالمي، هذا الإطار القانوني كرسه إصدار الأمر 04/03 المؤرخ في 16 جويلية 2003 والمتعلق بالقواعد العامة المطبقة على عمليات البضائع وتصديرها.

### المطلب الثاني: تحولات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حتى تستطيع الدولة الجزائرية إنجاح هذه التحولات العميقة في التوجهات الاقتصادية الجديدة المنتهجة والعمل بمفهوم اقتصاد السوق، يستوجب توفر ووجود مؤسسات اقتصادية قوية ذات قدرات تنافسية كبيرة تمتلك كفاءات عالية تتحكم في مختلف تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات الجديدة حتى تضمن لها هذا الانتقال أو التحول في السياسة الاقتصادية الجديدة، هذا ما عملت عليه الجزائر من خلال الإصلاحات الجوهرية التي عرفتها مؤسساتها الاقتصادية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وكذا برامج التأهيل التي استفادت منها المؤسسات الجزائرية عمومية منها أو خاصة بمجهوداتها الذاتية أو في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو مختلف شركائها الاقتصاديين.

### أولا: مسار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مر تنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة فترات متميزة ومتباينة وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا نوجزها في المراحل التالية:<sup>2</sup>

- مرحلة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

- مرحلة إعادة الهيكلة (1980 \_ 1987)

- مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية 1988

<sup>1</sup> - فيصل بهلولي: التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورومتوسطية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث عدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر 2012، ص 113.

<sup>2</sup> - مهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر 2004، ص 08.

- مرحلة الخوصصة وبرنامج التعديل الهيكلي

### 1- مرحلة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية:

كانت البداية مع التسيير الذاتي كمرحلة أولى بعد الاستقلال ولم يكن تطبيقا ايدولوجيا واضح المعالم بقدر ما كان امرا واقعيا أملت مجموعة من العوامل ابرزها ظاهرة الاملاك الشاغرة التي برزت كنتيجة للهجرة الجماعية للأوروبيين بعد الاستقلال فحاولت السلطات الجزائرية منع انتقال المعمرين ومؤسساتهم إلى الملكية الخاصة وبعد أحداث جوان 1965 شاع في هذه الفترة استعمال مفهوم الشركة الوطنية خاصة بعد التوسع في سياسة التأميم وامتصاص المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركات الوطنية والملاحظ في العقد الأول بعد الاستقلال وجود نظامين لإدارة وتسيير الوحدات الاقتصادية

- نظام التسيير الذاتي للأملاك الشاغرة

- نظام الدواوين الوطنية الذي ظهر على انقاذ الشركات المتواجدة (شركة الكهرباء والغاز، شركة السكك الحديدية، البريد والمواصلات)

كما عرفت المؤسسة تحولات هيكلية في العقد الثاني (1971-1979) وصدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة ومهد لبروز مفهوم جديد لهذه المؤسسة وأصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية وهذا ما سمح للحكومة من تعزيز دورها ونفوذها وسلطتها وأصبح الخيار الاشتراكي حقيقة متجسدة في الخطط التنموية المتوالية.<sup>1</sup>

### 2- مرحلة إعادة الهيكلة:

على إثر السلبات العديدة التي نتجت عن السياسات السابقة في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية برزت فكرة إعادة هيكلة هذه المؤسسات على مرحلتين لإعطاء نفس جديد للمؤسسات لإنعاش الاقتصاد والقضاء على سلبات التسيير داخل المؤسسات تتمثل هتين المرحلتين فيما يلي (2):

<sup>1</sup> - سيدي محمد ساهل، مصطفى بلمقدم: خصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لماذا، متاحة في الموقع [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net) تاريخ الاطلاع 2016/03/16، ص ص 604.

<sup>2</sup> - الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الفكر العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2008، ص ص 135\_140.

أ\_ مرحلة إعادة الهيكلة العضوية: والتي جاءت ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (84/80) والتي تهدف إلى تقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها فأدى إلى تقسيم 150 شركة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982.

ب\_ إعادة الهيكلة المالية: نظرا للعجز المالي الذي كانت تعاني منه معظم المؤسسات العمومية والمتمثلة في تراكم الخسائر وتضخم حجم الديون مع عدم القدرة على السداد والهدف من هذه العملية هو تدعيم الاصلاح السابق وتخصيص رأس مال الشركة أو إعادة تخصصه وكذا تحويل الديون طويلة الأجل إلى قصيرة الأجل للتحكم فيها والتقليل من نسبة العجز المالي.

### 3-مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية:

تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، الذي بين صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية وعرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة حيث تمتلك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص فمفهوم الاستقلالية طرح اشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الادارة و التسيير حيث تنوب صناديق المساهمة للدولة في أداء دور المالك لرأسمال المؤسسة وتلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية و الدولة<sup>1</sup>.

ترتكز سياسة استقلالية المؤسسات على عدة ميادين نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- استغلال الطاقة البشرية: على مستوى الوحدات والفروع الانتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية.

ب- كفاءة التسيير: وذلك برد الاعتبار للمعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

ج- اللامركزية في التصرف: من خلال منح الصلاحيات وتحويلها في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات الانتاجية والفروع بدون الرجوع في الأمور التفصيلية إلى المقرات الرئيسية.

<sup>1</sup> - مهدي عيسى بن صالح: المرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2002، ص 115.

د-تفادي سلبيات المرحلة السابقة: وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية:

- تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة

- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

-استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرسال هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.

- التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنويع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

#### 4-مرحلة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي:

رغم كل ما نفذ من إصلاحات ورصد لمبالغ طائلة لتحسين الأداء والفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها فدخلت مرة أخرى في برنامج إصلاحات كبرى قصد تبني اقتصاد السوق تماشياً مع التزاماتها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يراعى صندوق النقد الدولي والمرتكز أساساً على تقليص دور القطاع العام من خلال خصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس قامت الجزائر بوضع قوانين وتشريعات تنظم عملية الخصخصة وهذا ما ظهر في قانون المالية التكميلي لسنة 1994 الذي سمح بفتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية الاقتصادية للخواص وكذلك الأمر رقم 22/95 المتعلق بخصصة المؤسسات العمومية المؤرخ في 1995/08/26 والمعدل بالأمر رقم 11/97 المؤرخ في 1997/03/19 وفي جوان 1998 تم طرح قائمة مكونة من 85 مؤسسة عمومية للخصخصة<sup>2</sup>.

بين سنة 2001 و2002 و نظراً لقوانين الخصخصة الجديدة منها الأمر 04/01 الصادر يوم 2001/08/20 ظهر توجهها أكثر وضوحاً من طرف الدولة لصالح المزيد من عملية الخصخصة التي تشمل كل الشركات باستثناء سوناطراك، والأرقام التي نشرت عن وزارة المساهمة المكلفة بالعملية أشارت إلى وجود 1270 شركة معنية بالخصخصة منها 459 مؤسسة عمومية اقتصادية و713 فرع، ويتعلق الأمر بمؤسسات متوسطة وأغلبها مؤسسات صغيرة

<sup>1</sup> - مهدي علي بن صالح: مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> - HAMID TEMMAR: OP.cit. p 130.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

وتشير وزارة المساهمة وترقية الاستثمار إلى أن 145 مؤسسة فقط هي عبارة عن شركات كبرى، حيث حسب نشرية لمجلس مساهمات الدولة فإن عمليات الخوصصة بين 2003 و 2007 شملت 417 مؤسسة بحيث تم في سنة 2003 خوصصة 20 مؤسسة وارتفع العدد إلى 58 سنة 2004 ثم 113 سنة 2005، 116 سنة 2006، 110 سنة 2007، كما بلغ عدد المؤسسات المخصصة بنسبة 100% 192 مؤسسة والمخصصة بنسبة تفوق 50% 11 مؤسسة بينما استفاد العمال ب69 مؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا: تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

التأهيل يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية فبرنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي، خاصة في إطار عولمة المبادلات وترابط السياسات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية<sup>2</sup>.

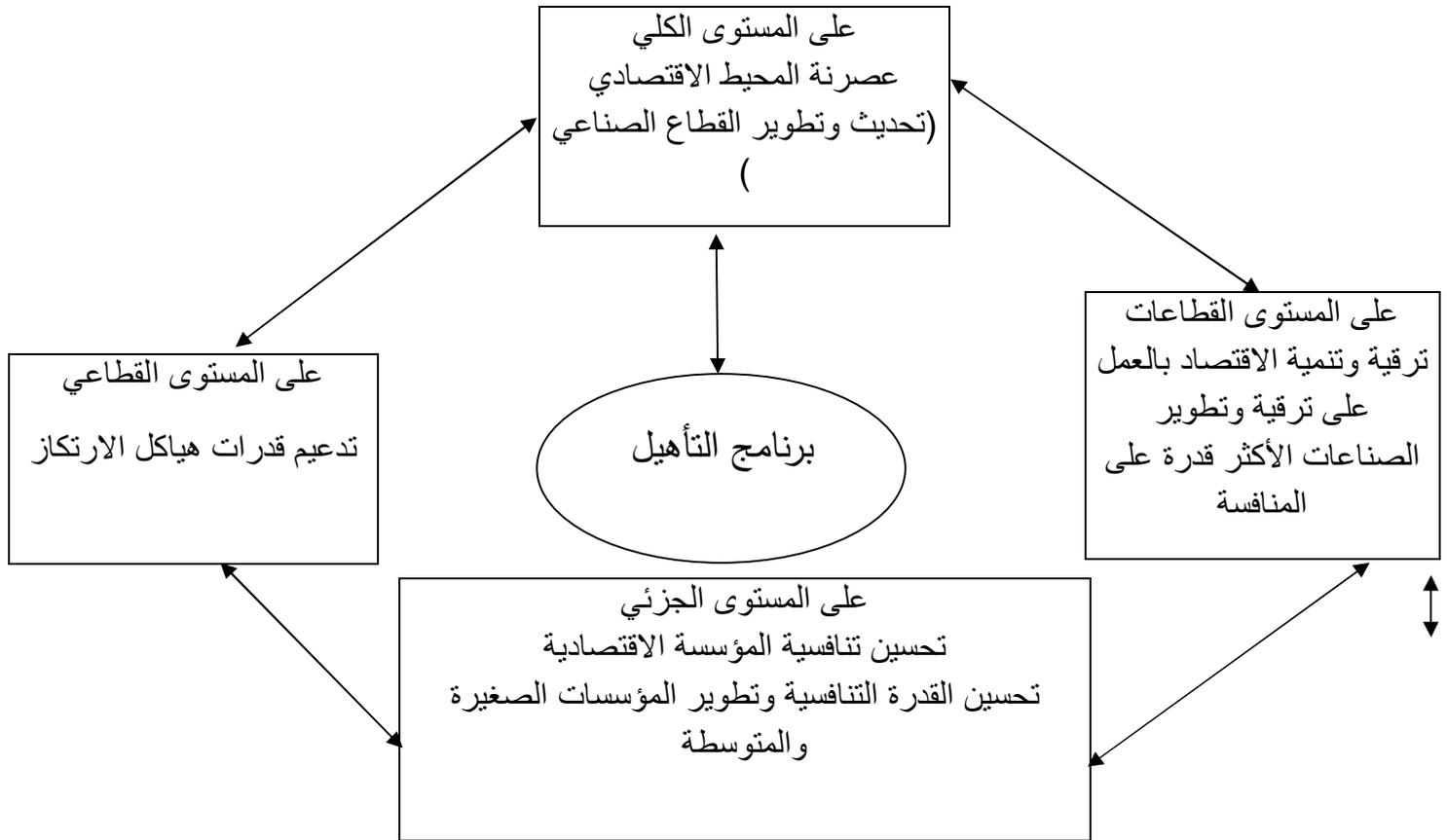
فبرنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطويريا يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة ولهذا لا يعتبر هذا البرنامج بمثابة إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه الأخيرة الانخراط فيه أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص استراتيجي عام وبعدها تقوم الدولة بمساعدة هذه المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كذلك لا يتعلق برنامج التأهيل بجانب المؤسسة فقط من إدارة أو تسيير الموارد بل يتعداها إلى مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة والمتعاملة معها وتأهيل المحيط من خلال إصلاح المنظومة القانونية والمعرفية وتطوير شبكة الاتصالات المناطق الصناعية... الخ.

و الشكل الموالي يوضح مختلف أهداف برنامج التأهيل على جميع المستويات:

<sup>1</sup> - محمد زرقون : انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية ، مجلة الباحث العدد 04، جامعة ورقلة 2010، ص135.

<sup>2</sup> - كمال رزيق: تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2004، ص .

شكل رقم (5-1) أهداف برنامج التأهيل



المصدر: كمال رزيق: مرجع سبق ذكره، ص.

هناك ثلاثة برامج قامت بها الجزائر لتأهيل المؤسسات الاقتصادية متمثلة في كل من: (1)

### 1- برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية:

بادرت الحكومة الجزائرية انطلاقاً من سنة 1996 بإيجاد برنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية تزامناً مع بداية التفاوض بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، حيث باشرت وزارة الصناعة في انطلاق برنامج التأهيل الصناعي سنة 2000 بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية (ONUDI) بعض

<sup>1</sup> - BoughadouAbdElkarime: politiques d'appui a la compétitivité des entreprises algériennes, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Alger 2006, p 04.

الدول المانحة للأموال (بريطانيا، ألمانيافرنسا،.....) وذلك في إطار البرنامج المتكامل لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر، يهدف هذا البرنامج لتطوير تنافسية المؤسسات الصناعية من خلال تحضير جيد لمحيطها من أجل اندماجها في محيط المنظمة العالمية للتجارة وفضاءات التبادل الحر الأورومتوسطي.

## 2- برنامج التعاون الجزائري- الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (برنامج ميذا):

قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الاتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشغل أكثر من 20 عاملا والتي تنشط في القطاع الصناعي، أو قطاع الخدمات الصناعية لتمكينها من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة خاصة المؤسسات الأوربية تتمثل في برنامج ميذا 1 الذي تمتد مدته 05 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية 2007 وقد مدد إلى سنة أخرى 2008، تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج 62.9 مليون أورو، 57 مليون أورو من الاتحاد الأوروبي و 3.4 مليون أورو من طرف الجزائر و 2.5 من طرف المؤسسات المستفيدة من البرنامج، سير من طرف لجنة مختلطة من الخبراء الجزائريين والأوروبيين، وكذلك برنامج ميذا 2 الذي يعد استكمالا لبرنامج ميذا 1 والذي يهدف إلى تأهيل 20 ألف مؤسسة أخرى وتطوير الإنتاجية خلال الفترة 2010-2014<sup>1</sup>.

## 3- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج هذا البرنامج ضمن الأحكام الواردة في القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المادة 18 منه التي تنص على ما يلي: "تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية"

<sup>1</sup>- BoughadouAbdElkarime : Op cit, p 05.

شرَعَ هذا القانون قصد التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا والتي تمثل 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لم تحظى هذه المؤسسات بالتكفل في البرامج السابقة وتم الانطلاق الرسمي لهذا البرنامج في 2007/02/25.

### المطلب الثالث: علاقة الجزائر بالمنظمات والتكتلات الاقتصادية

تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية والتوجهات الجديدة التي انتهجتها السياسة الاقتصادية الجزائرية والمشار إليها في المطلب السابق ولتعميق الإصلاحات والانفتاح أكثر على العالم الخارجي واندماجها في الاقتصاد العالمي قامت الجزائر بمجموعة من الخطوات والمحاولات من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والمفاوضات لازالت لحد الآن كما دخلت في شراكة مع دول الاتحاد الأوروبي، كذلك تعميق قوتها التفاوضية من خلال الدخول في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى كما سنوضحه في هذا المطلب.

### أولا: علاقة الجزائر بمنظمة التجارة العالمية

تعود علاقة الجزائر بالمنظمة إلى السنوات الأولى للاستقلال حيث كانت تعامل كغيرها من الدول المستقلة حديثا وتستفيد من تطبيق قواعد الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية ولكن بصفة مؤقتة حتى تتخذ سياسة نهائية لنظامها الاقتصادي والتجاري، فكانت للجزائر صفة عضو مشترك أو منتسب في الاتفاقية أي ما يعرف باسم FACTO، وهكذا أصبحت الجزائر ملزمة باحترام القواعد والمبادئ العامة في الاتفاقية لكنها غير مجبرة على احترام الترتيبات الخاصة بالإجراءات أو بالتخفيضات الجمركية، وسمحت هذه الوضعية للجزائر بالاستفادة من بعض الإيجابيات التي تمنحها الاتفاقية مثل المعاملة الخاصة الممنوحة للدول النامية<sup>1</sup>.

**1- أهداف انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة:** تجدر الإشارة إلى أن مسعى انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية تزامن مع عملية الإصلاحات الاقتصادية المدعومة من طرف صندوق النقد الدولي فالاتفاقيات المبرمة مع هذا الأخير وخاصة المتعلقة منها بالنظام الجمركي دفعت الجزائر إلى طلب الانضمام إلى المنظمة والاستفادة من قوانينها نظرا لوجود تناسق كبير بين كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، وتسعى الجزائر من خلال هذا الانضمام إلى تحقيق ما يلي:

<sup>1</sup> - سليمة عبيدة: مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 08، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر ماي 2013، ص 330.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

- إنعاش الاقتصاد الوطني: فمع انضمام الجزائر إلى المنظمة سيرتفع حجم وقيمة المبادلات التجارية وخاصة بعد ربط التعريفية الجمركية عند حد أقصى وحد أدنى والامتناع عن استعمال القيود الكمية، مما ينتج زيادة في الواردات من الدول الأعضاء باحتكاك المنتوجات المحلية بالمنتجات الأجنبية وبالتالي الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة في عمليات الإنتاج وبالتالي زيادة المنافسة التي يمكن أن تستغلها الجزائر كأداة ضغط لانعاش الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين المنتجين المحليين لمنتجاتهم من حيث الجودة الفعالية والكفاءة والتسيير الجيد من أجل البقاء في السوق وهو ما يساهم في إنعاش وبعث الاقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

- تحفيز وتشجيع الاستثمار وتنويع التجارة: انضمام الجزائر إلى المنظمة يسمح لها بالحضور في مختلف المفاوضات التجارية المتعددة الأطراف والاستفادة من المزايا الممنوحة في إطار هذه الاتفاقيات ونذكر مثلا:

- المعاملة الاستثنائية: وحماية المنتج الوطني من المنافسة خاصة في المدى القصير
- تخفيض معدلات التعريفات الجمركية في وجه التجارة الخارجية للدول النامية.

### 2- مسار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة:

أبدت الجزائر سنة 1987 نيتها في الانخراط في نظام التجارة متعددة الأطراف المتمثل في الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفية الجمركية وابتداء من سنة 1995 في المنظمة العالمية للتجارة حيث تم تكوين فوج العمل للانضمام إلى الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفية الجمركية في 17 جوان 1987، وفي سنة 1995 تم تحويل هذا الفوج إلى فوج عمل المنظمة العالمية للتجارة المكلف بانضمام الجزائر وعقد أول اجتماع له في أفريل 1998<sup>2</sup>.

وقد اتبعت الجزائر الإجراءات المعمول بها للانضمام والمتمثلة في:

-تقديم مذكرة حول نظام التجارة الخارجية

-الدراسة المعمقة لنظام التجارة الخارجية من طرف فوج العمل على أساس الإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الأعضاء

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، متناوي محمد: انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، الأهداف والعراقيل، مجلة الباحث عدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر 2004، ص 70.

<sup>2</sup> - مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة موقع وزارة التجارة الجزائرية [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz) تاريخ الاطلاع 2015/04/16.

- تقديم عروض أولية حول التعريف الجمركية وحول الخدمات

- التحولات القانونية بغرض توافقها مع قوانين المنظمة

وعلى هذا الأساس انعقد 12 اجتماع لأفواج العمل لدراسة إجراءات انضمام الجزائر إلى المنظمة بداية من 22 أبريل 1998 إلى غاية 31 مارس 2014<sup>1</sup>، حيث تم فيها الإجابة على أكثر من 1900 سؤال من طرف وفد الجزائر المفاوض مشكلا من 70 عضوا يمثلون 23 وزارة وهو ما يسمح برعاية مصالح كل قطاع حفاظا على المصلحة العليا للاقتصاد الجزائري<sup>2</sup>.

3- العراقيل التي تواجه انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية: بالرغم من أن عملية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ليس غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف السياسة التنموية الوطنية غير أنه يبقى الانضمام إلى هذه المنظمة من أولويات المرحلة المقبلة للدولة الجزائرية حتى لا تبقى في معزل تجاري عن دول العالم وكل تأخير سيزيد من فاتورة الانضمام، لهذا يمكن لنا أن نتساءل عن الصعوبات والعراقيل التي تواجه الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة الدولية التي توجز بعضها فيما يلي:

-صعوبة الحصول على صفة الدول النامية أو الأقل نموا وهذا نظرا للمزايا التي تمنح للدول النامية و الأقل نموا وكذلك الاستفادة من المعاملة التفضيلية، وأصبحت هذه الصفة لا تمنح بسهولة حتى ولو كانت الدولة نامية فعلا<sup>3</sup>.

- طبيعة الاقتصاد الجزائري: تعد الخصائص الاقتصادية للجزائر مصدرا لبعض مصاعب عملية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وهذا نظرا لطول فترة الاقتصاد المخطط والاعتماد الكلي على المحروقات وعدم تنوع الصادرات، كذلك هيمنة القطاع العمومي رغم وجود قانون الخصخصة وانتشار الاقتصاد الموازي الذي يعتبر السبب الرئيسي في فشل التنظيم المؤسساتي<sup>4</sup>.

- فشل إصلاحات الجيل الثاني في الجزائر: بالرغم من نجاح الجزائر في قيام بإصلاحات الجيل الأول واستعادة الجزائر توازناتها الكبرى للاقتصاد الكلي إلا أنها فشلت في تحرير إصلاحات

1 - موقع منظمة التجارة العالمية، تاريخ الاطلاع 15/04/2015. [www.wto.org/Accession d'Algérie](http://www.wto.org/Accession%20d%20Alg%C3%A9rie) 16/04/2015.

2- عياش قويدر، عبد الله ابراهيمي: آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 02 جامعة الشلف، الجزائر 2005، ص 61.

3- ناصر داودي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 75.

4- PAUL- Henry Ravier: Accession de l'Algérie a l'omc, Bilan et perspective revue économie et société N° 05/2008\_ site web [www.labogmes.org.consulte](http://www.labogmes.org.consulte) le 16/04/2015, p 14.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

الجيل الثاني (الإصلاحات الضريبية المالية، تحرير وتنظيم الأسواق، تطور دولة القانون) وهنا تبرز الصعوبات التي واجهتها الجزائر في عملية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.<sup>1</sup>

- مصاعب تخص المفاوضات: والتي يمكن أن نلخصها في غياب إستراتيجية للمفاوضات واضحة على المدى القصير والمتوسط وارتكاز غلى نفس المفاوضات التي جرت مع الاتحاد الأوروبي على رغم من الرهانات والمعطيات المختلفة، كذلك عدم تفويض المفاوضات الجزائري صلاحيات كبيرة وتضييق مساحات التفاوض وهوامش الحركة لديه وتبني النظرة المعتمدة على تغليب السياسي على الخبير والاعتبار الأيديولوجية السياسية على المعطيات التقنية الاقتصادية.<sup>2</sup>

### ثانيا: اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي

منحت الجزائر علاقة تفضيلية باعتبارها دولة حديثة الاستقلال إلى غاية سنة 1976 أين وقعت على أول اتفاقية رسمية مع الاتحاد الأوروبي حيث كانت أهداف هذه الاتفاقية غير المحدودة فترتها هي مساعدة ودعم إجراءات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد وكان يتسم هذا الاتفاق بمنح تفضيلات تجارية في اتجاه واحد أي بدون المعاملة بالمثل، غير أنه في إطار التوجهات الجديدة للاتحاد الأوروبي وكذا أحكام وإجراءات المنظمة العالمية للتجارة هذه المعاملة في اتجاه واحد لم تعد مرغوبة ومعمول بها فتجددت المفاوضات بين الاتحاد الأوروبي والجزائر من أجل إبرام اتفاق الشراكة والتي عرفت سلسلة من الجولات (12 جولة) حتى الوصول إلى اتفاق نهائي والتوقيع الرسمي عليه في 2002/04/22 بفالونسيا الاسبانية ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005.<sup>3</sup>

**1- مبررات اتفاقية الشراكة:** تتجلى أهمية هذه الاتفاقية بالنسبة للجزائر في التعاملات التجارية الخارجية التي تبلغ نسبة 60% مع الاتحاد الأوروبي<sup>4</sup>، كما أن المصالح الاقتصادية المتبادلة بين

<sup>1</sup> - Mahdi Abbas : l'accession de l'Algérie à l'omc, entre ouverture contraint et ouverture maitrisée, les cahier du cread N°93/210. [www.cread.dz](http://www.cread.dz) consulter le 16/04/2015. P 53.

<sup>2</sup> - سليم سعداوي: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة معوقات الانضمام وآفاقه، دار الخلدونية، الجزائر 2008، ص 78.

<sup>3</sup> - عزيزة سمية: الشراكة الأوروبية الجزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستعجلة، مجلة الباحث العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر 2001، ص 152.

<sup>4</sup> - اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي موقع وزارة التجارة الجزائرية [www.Mincommerce.dz](http://www.Mincommerce.dz) تاريخ الاطلاع 2015/04/16.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

الطرفين من أهم العوامل الحاثّة على إقامة تعاون وثيق في جميع الميادين وهو ما عبرت عنه ديباجة الاتفاق إذ أوعزته إلى:<sup>1</sup>

- الروابط التاريخية والقيم المشتركة والرغبة في تدعيمها على أساس علاقات تتسم بالاستمرارية وتبادلية المصالح والامتيازات.

- إقامة شراكة تركز على المبادرة الخاصة بما يخلق مناخا ملائما لتطور العلاقات الاقتصادية والتجارية ويشجع الاستثمار في الجزائر بما يسمح لها الاستفادة من التكنولوجيا الأوروبية ويعيد البناء الاقتصادي لها.

- الرغبة في إقامة تعاون وحوار منتظم في الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية التكنولوجية، السمعية البصرية، البيئية.

- تقريب مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي

- ضرورة احترام المبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان كما ينص على ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وكذا ضمان الحريات الاقتصادية والسياسية

- إقامة إطار مناسب للحوار السياسي والأمني بما يعمق التوافق السياسي حول جوانب المسائل الثنائية الدولية ذات المصلحة المشتركة ويضمن الاستقرار بالمنطقة المتوسطية

- بعث جو من التفاهم والتسامح بين الحضارات والثقافات وتقريب الطرفين من بعضهما في مختلف الميادين

**2- مضمون الاتفاقية:** تحتوي اتفاقية الشراكة على 110 مادة مقسمة على 09 أبواب 6 ملحقات

و7 بروتوكولات، تغطي الأبواب التسعة المجالات التالية:<sup>2</sup>

- الحوار السياسي

- التنقل الحر للسلع

- تجارة الخدمات

- المدفوعات ورؤوس الأموال والمنافسة وأحكام اقتصادية أخرى

<sup>1</sup> - عبد الحميد زعباط: الشراكة الأوروبية المتوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2004، ص 54.

<sup>2</sup> - مراد زايد، مرجع سبق ذكره، ص .

- التعاون الاقتصادي

- التعاون الاجتماعي والثقافي

- التعاون المالي

- التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية

- الأحكام المؤسسية العامة والختامية

و عليه يمكن حصر مضمون الاتفاقية في 03 أبعاد أساسية هي:

- **البعد السياسي والأمني:** يعتبر الهاجس الأمني أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت الاتحاد الأوروبي للتركيز على البعد السياسي والأمني في مؤتمر برشلونة حيث أن التقلبات السياسية التي تشهدها بعض دول جنوب المتوسط إضافة إلى استمرار النزاع العربي- الاسرائيلي لطالما شكلت تهديدا لحدوث انزلاقات في منطقة حوض المتوسط و تم الاتفاق على إقامة منطقة متوسطة مشتركة للسلام والأمن والاستقرار عبر حوار سياسي منظم ومتين وفق ميثاق الأمم المتحدة والبيان الدولي لحقوق الإنسان وتنمية دولة القانون والديمقراطية والحد من السلع ومنع انتشار الأسلحة النووية والدمار الشمال<sup>1</sup>.

- **البعد الاقتصادي والمالي:** والذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذا الاتفاق حيث تناول 03 نقاط أساسية هي:

● إقامة منطقة التبادل الحر في أفق 2017.

- تطوير التعاون الاقتصادي من خلال تشجيع الاستثمارات وخلق جو ملائم لذلك.
- الدعم المالي: في إطار صناديق مستحدثة كصندوق من أجل المتوسط أو ما يعرف بصندوق MEDA كمساعدة للدول المبرمة لاتفاق الشراكة للاندماج والتأقلم مع الوضع الجديد.

- **البعد الاجتماعي والإنساني:** حيث اتفق الشركاء في هذا الاتفاق على ضرورة قيام شراكة اجتماعية إنسانية، ثقافية قوية بالتوازي مع الشراكة السياسية الأمنية والاقتصادية المالية تقوم على أساس الاحترام المتبادل والاعتراف بتنوع التقاليد والثقافات والحضارات.

<sup>1</sup> - محمد يوسف: الشراكة الأوروبيةمتوسطة وأثرها على بلدان المغرب العربي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 10 العدد 02، الجزائر 2000، ص 106.

3- آثار اتفاقية الشراكة: اتفاق الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر هو اتفاق بين اتحاد متطور تكنولوجيا وفنيا وماليا، مستوى الدخل فيها مرتفع وسوق كبير وإنتاج وفير ومتنوع وذو جودة عالية وقدرة تنافسية كبيرة تطبق فيه سياسة زراعية مشتركة تتمتع بحماية كبيرة وبين بلد صغير متخلف يعتمد على إنتاج وتصدير منتج واحد هو المحروقات يمثل 97% من إجمال الصادرات يتفاوض منفردا ليس له أي بعد اقتصادي مغاربي أو عربي يشكل عمقه الاقتصادي وقوته التفاوضية،<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس يستوجب على الجزائر الاستفادة قدر المستطاع وفي زمن قصير من هذا الاتفاق حتى لا يتأثر الاقتصاد الجزائري بصورة كبيرة والاستفادة من عملية تأهيل المؤسسات والرفع من قدراتها التنافسية في إطار برامج الدعم والمساندة من الاتحاد الأوروبي وكذلك استخدام اتفاق الشراكة في تسريع وتيرة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

### ثالثا: منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى: (GAFTA)\*

سعت الدول العربية منذ الخمسينات لإيجاد آلية وأشكال مختلفة تمكنها من التكامل الاقتصادي العربي، ففي سنة 1950 تم التوقيع على معاهدة الدفاع المشترك والدفاع الاقتصادي العربي، في 07 سبتمبر 1959 أول اتفاقية متعددة الأطراف اتفاقية تسهيل التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت، في جوان 1957 اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية، في 13 أوت 1964 اتفاقية السوق العربية المشتركة، جانفي 1964 اللجنة الدائمة الاستشارية المغربية لإقامة تكامل اقتصادي مغاربي، 27 فيفري 1981 إمضاء اتفاقية تسهيل وتطوير التبادل التجاري العربي، كذلك سنة 1981 في 25 ماي تم تأسيس مجلس التعاون لدول الخليج العربي، في 17 فيفري 1989 توقيع معاهدة مراكش لتأسيس اتحاد المغرب العربي، وصولا إلى سنة 1997 في 19 فيفري إلى إقرار منطقة التجارة الحرة العربية من طرف المجلس الاقتصادي لجامعة الدول العربية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد زعباط: مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> - فاطمة تواتي بن علي: مستقبل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ظل التحديات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر 2008، ص 185.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

بدأ عمل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى منذ أوائل عام 1998 بالاعتماد على تخفيض التعريفات الجمركية 10% سنويا و ثم رفعها إلى 20% في السنتين الأخيرتين لتقليص الفترة اللازمة لتحرير التجارة البينية العربية إلى ثمانية سنوات بدلا من عشر سنوات وقد بلغ عدد الدول الأعضاء حتى نهاية عام 2009 ثماني عشر دولة عربية ولم يتبقى سوى 03 دول عربية خارج المنطقة ويتعلق الأمر بكل من جزر القمر، الصومال وموريتانيا.<sup>1</sup>

تستند منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على عدد من الوثائق القانونية التي أنشأت بموجبها وتنظم العمل في إطارها تتمثل في كل من:<sup>2</sup>

-اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية.

- البرنامج التنفيذي لاتفاقية تسيير وتنمية التبادل بين الدول العربية.

- لائحة فض النزاعات

- قواعد المنشأ التفصيلية للسلع العربية

وهناك دول أعضاء في المنطقة تعامل معاملة الدول الأقل نموا وهذه الدول هي اليمن، السودان وفلسطين وتتمثل هذه المعاملة في الآتي:<sup>3</sup>

- تعفى صادرات هذه الدول من الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل عند دخولها أسواق دول أعضاء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى

-الموافقة على جدولة الشرائح المتبقية من التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية لكل من جمهورية السودان والجمهورية اليمنية حتى عام 2012.

- دولة فلسطين معفاة من تطبيق أي تخفيضات على وارداتها من الدول الأعضاء

<sup>1</sup> - أحمد الكواز: مناطق التجارة الحرة، سلسلة جسر التنمية العدد 92، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2010، ص 05.

<sup>2</sup> - التعاون الاقتصادي العربي منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، ص 02 من الموقع [www.amf.org.ae](http://www.amf.org.ae) تاريخ الاطلاع 2016/03/16.

<sup>3</sup> - ملخص اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري وبرنامجها التنفيذي لإقامة منطقة تجارية حرة عربية كبرى بين الدول العربية من الموقع [www. Tas. Gov. Eg](http://www.Tas.Gov.Eg) بتاريخ 2016/03/16.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

أما الجزائر فلقد صادقت على اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية كتمهيد للدخول في منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى في 03 أوت 2004 وتستهدف هذه الاتفاقية ما يلي:<sup>1</sup>

1- تحرير التبادل التجاري بين الدول العربية من الرسوم والقيود المختلفة التي تفرض عليها وفقا للأسس الآتية:

- تحرير كامل لبعض السلع والمنتجات العربية المتبادلة بين الدول الأعضاء من الرسوم والقيود المتنوعة المفروضة على المنتجات غير القطرية.

- التخفيض التدريجي للرسوم والقيود المختلفة المفروضة على بعض السلع والمنتجات العربية المتبادلة الأخرى.

- توفير حماية متدرجة للسلع والمنتجات العربية لمواجهة منافسة السلع غير العربية المثيلة أو البديلة.

2- الربط المنسق بين إنتاج السلع العربية وتبادلها وذلك بمختلف السبل وعلى الأخص تقديم التسهيلات التحويلية اللازمة لإنتاجها.

3- تيسير تمويل التبادل التجاري بين الدول العربية وتسوية المدفوعات الناشئة عن هذا التبادل.

4- منح تيسيرات خاصة للخدمات المرتبطة بالتجارة المتبادلة بين الدول الأطراف.

5- الأخذ بمبدأ التبادل المباشر في التجارة بين الدول الأطراف.

6- مراعاة الظروف الانمائية لكل دولة من الدول الأطراف في الاتفاقية وعلى الأخص أوضاع الدول الأقل نموا منها.

7- التوزيع العادل للمنافع والأعباء المترتبة على تطبيق الاتفاقية.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم رئاسي رقم 223/04، يتضمن التصديق على اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية، الجريدة الرسمية العدد 49، 08 أوت 2004 المادة رقم 02.

### المبحث الثاني: تطور الممارسات التسويقية في الجزائر

التحولات التي شهدتها الجزائر في الميدان الاقتصادي والمشار إليها في المبحث السابق من انفتاح الأسواق وسيادة آليات السوق في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الشركاء الأوروبيين ومنظمة التجارة الحرة العربية الكبرى ومحاولة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، عوامل حتمت على المؤسسة الجزائرية إدخال مفهوم التسويق كآلية جديدة في تسيرها و من بين الخطوات المهمة في عملية تأهيل المؤسسات حتى تستطيع الولوج والمنافسة في السوق المحلي أو الدولي في ظل هذه التحولات، حيث تطور استخدام المفهوم التسويقي بتطور الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية، سنحاول من خلال هذا المبحث تتبع مساره منذ الاستقلال إلى يومنا وتوضيح مختلف مراحل تطوره مع إبراز الأهمية والعراقيل في كل مرحلة.

### المطلب الأول: مبررات وأهمية تبني المفهوم التسويقي في المؤسسة الجزائرية

الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي ومنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والإجراءات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية قصد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة جعلت المؤسسات الجزائرية في مواقف حرجة قصد مواجهة التحديات الناجمة عن هذه التوجهات الاقتصادية للجزائر ولعل أبرزها صعوبة تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية وكذا في سوقها المحلي نتيجة هذا الانفتاح وتقديم منتجات وفق المعايير الدولية للجودة، فهذه التحديات والصعوبات تعد مبرر أو حافز لمؤسسات الجزائرية قصد تبني المفهوم التسويقي والتي نوجزها في ما يلي:

#### أولاً: تحديات عالمية: و التي يمكن التطرق إليها من خلال مايلي:

1- **عولمة المنافسة:** تعتبر عولمة المنافسة مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية تزول فيها الحدود الجغرافية أو القومية أمام أنشطة المؤسسات مشكلة بذلك تحديا تسويقيا بارزا تصير بموجب السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات والمؤسسات ومن أهم ملامحها:<sup>1</sup>

أ- هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة: وهو الذي سعت وتوسعت الدول الرأسمالية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدفع به، والهادف إلى تحرير المبادلات ورفع القيود عن التجارة الخارجية من خلال اتفاقيات الغات ومنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي

<sup>1</sup> - أحمد بلالي: الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر 2008، ص

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

والبنك الدولي وقد عزز هذا الاتجاه تفكك المعسكر الشيوعي وانخراط دوله تدريجيا في هذا النموذج.

ب- إنحصار دور الدولة في الاقتصاد: فمع هيمنة النموذج الليبرالي المشار إليه أخذ دور الدولة يتراجع تدريجيا في النشاط الاقتصادي ولم يعد بمقدورها حماية مؤسساتها من المنافسة الأجنبية وهو ما يعني أن هذه المؤسسات خاصة في البلدان النامية أصبحت مهددة حتى في أسواقها المحلية.

ج- الخصوصية وتعاضم دور القطاع الخاص: بالمقابل فقد سجل القطاع الخاص تسارعا ملحوظا في زيادة أهميته واسترجاع مكانته عبر العالم وتكرس ذلك مع تسارع عمليات الخصخصة التي أصبحت شأناعالميا وكذلك الجزائر فقد سارت وفق هذا الاتجاه منذ قانون المالية التكميلي لسنة 1994.

2- الدور المتنامي للتكتلات الاقتصادية: إن لجوء الاقتصاديات المختلفة إلى إقامة تكتل أو تكامل اقتصادي تحت أي شكل من أشكاله المختلفة (ترتيبات تجارة تفضيلية، منطقة تجارة حرة، اتحاد جمركي، سوق مشتركة، اتحاد اقتصادي) من شأنه أن يعزز فرص تدويل النشاط التسويقي بمختلف أبعاده وتحقق العديد من المزايا لهذه الاقتصاديات من خلال إمكانية التغلب على ضيق الأسواق المحلية، التخصص وتقسيم العمل، ارتفاع معدل النمو الاقتصادي من خلال انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة الماهرة وكذا خلق فرص استثمار جديدة وزيادة عدد ونوعية المشاريع الانتاجية بالإضافة إلى تحسين شروط التبادل التجاري<sup>1</sup>.

3- مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير المفهوم التسويقي: تتحكم الشركات المتعددة الجنسيات بنحو 80% من حجم المبيعات على مستوى العالم وهو ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية والإنتاجية التي مكنتها من السيطرة على جزء هام من حركة التجارة الدولية وتم ذلك بفعل عدة عوامل ساعدتها على ذلك<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية التسويق في المؤسسة الجزائرية

للتسويق أهمية كبيرة في هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي تبنت المفهوم التسويقيو ساعدها في عملية التحول و التأقلم مع التوجه الاقتصادي الجديد للجزائر (اقتصاد

<sup>1</sup> - الياس سالم: التكتلات الاقتصادية كآلة لتعزيز فرص التسويق الدولي - اتحاد المغرب العربي نموذجاً-، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 03، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 169.

<sup>2</sup> - عبير محمد عبد الخالق: العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي للدول النامية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر 2007، ص 58.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

السوق) وذلك من خلال مساهمة التسويق في تنمية الاقتصاد الوطني والتغلب على مختلف الصعوبات التي تواجهها في تسويق منتجاتها في مختلف الأسواق المحلية أو الدولية.

**1- التسويق معيار للديمقراطية الاقتصادية:** تبين للدول التي لها توجهاتيسو ماركسية أن التوجيه الاقتصادي وإلغاء المنافسة والتخطيط المركزي، لا يأخذ في الحسبان الحاجات الحقيقية للمؤسسات والمستهلكين وهو يقود في الأخير إلى الأداءات السيئة، لذلك انطلقت منذ الستينات الكثير من دول أوروبا الشرقية في وضع ميكانيزمات السوق والمنافسة والحث على تحقيق الأرباح، وقامت بالتخلي عن المركزية في الكثير من قرارات الاستثمار واختيار المنتجات وتحديد الأسعار على مستوى المؤسسات، وفي سبيل ذلكا بد من اعتماد التسويق كأداة جديدة للتنمية، لأنه أصبح يمثل أحد محركات النشاط الاقتصادي فهو يعتمد على مبدأ المستهلكين الذين يختارون ويحددون حاجاتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى الوصول إلى التوازن بين تطور الإنتاج ونمو الاستهلاك.<sup>1</sup>

**2- تراجع المبيعات والحصة السوقية:** تعاني الكثير من المؤسساتالجزائرية من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني مستوى جودة منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها فالمؤسسات الجزائرية عموما فقدت صلاتها بالسوق فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها ورغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شراءهم، من جهة أخرى فالمؤسسات الجزائرية لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب وتطوير رجال البيع لديها، والنتيجة هي طرح منتجات دون المستوى الدولي وغير قادرة على المنافسة، فلا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تستمر على هذا الحال ويجب أن تدرك بأن الجودة والتصميم والخدمة في عالم اليوم صارت عوامل جوهرية في بناء السبق التنافسي للمؤسسات.<sup>2</sup>

**3- انعدام الربحية:** أمام مشكلة انعدام الربحية اتبعت كثير من المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها إستراتيجية دفاعية، ركزت فيها على تسيير الموارد، أي ترشيد التكاليف ورؤوس الأموال على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد (برامج إعادة هيكلة المؤسسات، خفض حجم المؤسسات وتسريح العمال، تقليص حجم المخزون... الخ) ستؤدي إلى تحسين هوامش الربح ولكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في الكثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني

<sup>1</sup> - منير نوري: تخطيط التسويق وأهميته بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأغذية والمنتجات الجلدية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996/1997، ص 203.

<sup>2</sup> - شريف حمزاوي: المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من الموقع [www. Elbassair. Net](http://www.Elbassair.Net) تاريخ الاطلاع 2016/04/16.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، فالتركيز على التكلفة لا يعني بالضرورة تحقيق الربحية فقد بينت دراسات عديدة بأن الشركات المتميزة بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها هي شركات تركز على قيمة المنتجات أكثر من التركيز على تكلفتها في معادلة الربحية.<sup>1</sup>

**4- تطور السوق:** تواجه العديد من المؤسسات الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية، والتشريعية، التطور التكنولوجي والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة، هذه التحولات تمارس ضغوطات على المؤسسات الجزائرية وترغمها على تطوير قدراتها على الاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتخلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المشترين الاستهلاكية ودوافع الشراء لديهم والظروف التنافسية والعمل على بناء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال عروض وقيم جديدة للزبائن، المؤسسات التي لا تفلح في مجارات معدل التحول في بيئتها أو تسبقه إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع فالتسويق يوضح علاقة المؤسسة بالبيئة ويزودها بالحلول لمواجهة التغيرات التي تحصل فيها.

**5- المواصفات القياسية للجودة ISO:** المواصفات القياسية للجودة أصبحت بمثابة التأشير للدخول للأسواق الدولية، فنجد الكثير من المؤسسات الجزائرية تسعى لاكتسابها حاليا، فهذه المواصفات تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات ورغبات الزبائن، لأن المقصود بالجودة حسب المنظمة العالمية للمواصفات تعني الجودة كما يدركها الزبون وليس كما يراها المنتج.

### المطلب الثاني: واقع التسويق في المؤسسة الجزائرية

إن المتتبع لمسار التسويق في الجزائر أو تطور الممارسات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يجدها متوافقة مع تطور مسار المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا كما سنوضحه فيما يلي:

### أولا: مراحل تطور التسويق في الجزائر.

مر تطور المفهوم التسويقي في الاقتصاد الجزائري بمجموعة من المراحل متسلسلة تاريخيا حسب الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر ونوجزها فيما يلي :

<sup>1</sup> \_ شريف حمزاوي: المرجع السابق .

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

**1- المرحلة الأولى 1960-1980:** المفهوم التسويقي في هذه المرحلة كان تقريبا منعدما والكثير من المسيرين الجزائريين في تلك المرحلة يعتبره لا معنى له ولا أهمية له نظرا لتمييز هذه المرحلة بانعدام المنافسة والطلب فيه أكبر من العرض وجل إهتمام المسيرين هو التحكم في تقنيات الإنتاج وتعظيمه، فتوجد بعض التطبيقات البسيطة لتقنيات التسويق مثل بيع والتوزيع و تطبيق هذه التقنيات تتم دون مراعاة حاجيات و رغبات الزبائن أو دراسات مسبقة والإشهار يكون عموما من اختصاص الوزارة في حملات توعوية وتحسيسية في ميدان الصحة والفلاحة ولا تستطيع المؤسسة الإشهار إلا بترخيص من طرف الوزارة الوصية<sup>1</sup>.

**2- المرحلة الثانية 1980-1988:** الممارسات التسويقية في هذه المرحلة كانت محدودة نسبيا تميزت باستعمال تقنيات التسويق الخاصة بتصريف فائض المحزونات الناجم عن تطبيق مخطط مكافحة الندرة (PAP)\* وتصريف فائق المنتجات المستوردة عن طريق ومضات إشهارية في التلفزيون والإعلان في الإذاعة والجرائد<sup>2</sup>.

وعموما يمكن تلخيص المعوقات أو الصعوبات التي واجهت الممارسات التسويقية في هذه المرحلة إلى غاية 1988 في العوامل التالية<sup>3</sup>:

**-العوامل السياسية والإيديولوجية:** ويقصد به التوجه الاقتصادي الاشتراكي المستوحى من النظرية الاقتصادية الماركسية التي لا تنظر إلى الوظيفة التسويقية بأنها منتجة للقيمة بالنسبة للمؤسسة أو المستهلك وإنما هي عبارة عن تكلفة إضافية .

**-العوامل الاقتصادية:** تميز الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة بندرة المنتجات والطلب دائما يفوق العرض و بالتالي إعطاء الأولوية والأهمية الكبرى للوظيفة الإنتاجية بالنسبة للوظيفة التسويقية.

**-غياب المنشأة القاعدية:** ويقصد بها المنشأة التي تسهل العملية التسويقية عن أماكن أو فضاءات للتخزين ووسائل التوزيع والنقل وغيرها بالرغم من الجهودات المبذولة في تلك المرحلة من منشأة قاعدية كأسواق الفلاح و الأروقة الجزائرية...إلخ .

<sup>1</sup>-SEDEEK.AMROUN : l'émergence de la fonction marketing en Algérie. Revue recherche économique et managérial N ° 4. université Mohamed khider –Biskra-Algérie2008.P28.

<sup>2</sup>-Ibid. .P28.

<sup>3</sup>-Bouyacoub .Ahmed : la difficile d' adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché , revue de CREAD N 39 Algérie 1997.P8.

\*- PAP : plan anti pénurie.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

-غياب وسائل الاتصال: وذلك من خلال احتكار الدولة لكل وسائل الاتصال والمعلومات وغياب كلي للقنوات التلفزيونية والإذاعات الخاصة وكلها ملك للدولة وأي استعمال لها في ميدان التسويق يخضع لرقابة وترخيص الدولة.

-غياب التوجه التسويقي في المؤسسات الجزائرية عمومية أو خاصة: غياب التوجه التسويقي عند أغلب مسيري المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة ناتج عن سببين أساسيين هما:

أ-غياب أو انعدام تخصص التسويق في الجامعات الجزائرية باستثناء المدرسة العليا للتجارة.

ب-حدثة المفهوم التسويقي والممارسات التسويقية حتى في الاقتصاديات والبلدان الصناعية المتطورة.

3- المرحلة الثالثة: 1988-1993: في هذه المرحلة دخلت الجزائر في مرحلة جديدة في توجيهها الاقتصادي وتخليها على النظام الاشتراكي والتخطيط المركزي وتوجهها نحو اقتصاد السوق وانفتاحها التجاري مما يحتم عليها أو بالأحرى على مؤسساتها تبني مفاهيم جديدة للتسيير تتماشى وهذا التوجه وإدخال المفهوم التسويقي وإعطائه مكانة متميزة بين مختلف وظائف المؤسسة.

4- المرحلة الرابعة: ما بعد سنة 1993: تتميز هذه المرحلة بافتتاح كلي للسوق الجزائري من خلال قانون ترقية الاستثمار سنة 1993 والسماح للمؤسسات الأجنبية بالدخول والاستثمار في الجزائر ومعاملتها بنفس المعاملة للمؤسسات الوطنية وهذا ما زاد من حدة التنافسية داخل السوق الجزائري وما على المؤسسات الجزائرية إلى تبني التوجه التسويقي حتى تستطيع المنافسة والبقاء في السوق المحلي.

كما يمكن التطرق إلى مختلف مراحل تبني التسويق في الجزائر من مستويين أساسيين المستوى الجزئي والمستوى الكلي كما يلي<sup>1</sup>:

أ-المستوى الكلي: يتميز بثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة التعاون: تميزت باعتبار الاقتصاد مخطط والقرارات المركزية والتسويق يكاد يكون معدوم أو غير مستعمل على الإطلاق .

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويبي: أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني بعنوان التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 2003، ص 249.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

- **مرحلة المواجهة:** تميزت بتغيير في الذهنيات من خلال محاولات فردية للمسيرين يسعون إلى تحديد استراتيجيات واتخاذ قرارات دون الرجوع إلى الوصاية باعتبارهم أقرب إلى البيئة وهنا بدأت البوادر الأولى لسياسات التسويق.

- **مرحلة الاستقلالية:** انتقلت فيه المؤسسة من عون تنفيذي إلى مصدر للقرار بحكم القوانين التي تحاول تكريس استقلالية المؤسسات وانفتاحها على بيئتها الخارجية، هذه التحولات بدأت تعطي ثمارها من خلال إنعقاد المؤسسات ومحاولتها لفهم مختلف المکانیزمات التي تسمح بالعمل والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية نحو التسويق كرافد يسمح لمعرفة ما يحيط بالمؤسسة (المنظور التسويقي).

**ب- المستوى الجزئي:** ويقصد بها مراحل تبني التسويق من طرف المؤسسات والتي مرت بالخطوات التالية:

- **مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:** تميزت بإيجاد الطريقة التي تسمح بإشراك العامل في عملية الإدارة وكيفية مساهمته في صياغة الأهداف ولم يكن التسويق ضمن الأولويات بحيث التركيز كان منصبا على الإنتاج، بحكم أن الطلب أكبر من العرض وما ميز المؤسسات الموجودة هو وجود الوظيفة التجارية التي كانت تعمل على تطبيق القوانين ومختلف الإجراءات التي تسنها الدولة هذه القوانين التي كانت تشكل عائق أمام بروز الوظيفة التسويقية (تخطيط الأسعار، تخطيط الإنتاج... الخ)

- **مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات:** تميزت هذه المرحلة بمحاولة دفع المؤسسات نحو تحقيق المردودية الاقتصادية عوض الاجتماعية لذلك تم تفتيت المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة انطلاقا من العلاقة بين فعالية التسيير والحجم، حيث بدأ التركيز على أهمية التسويق في المؤسسات فظهرت مؤسسات تسويقية (بمعنى التوزيع) منفصلة عن مؤسسات الإنتاج وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في الجانب التنظيمي للوظيفة التسويقية من خلال:

- وجود الوظيفة التسويقية إلى جانب الوظيفة التجارية.

- بناء سياسات تسويقية تعكس الخيارات الاقتصادية للدولة.

- تحديد التشكيلة السلعية المزمع إنتاجها.

- القيام بدراسات تنبؤية وتحديد الفرص المتاحة.

- **المرحلة الحالية (التوجه نحو الاقتصاد الحر):** فالتحول الذي تعيشه الجزائر في هذه المرحلة الانتقالية نحو تطبيق مكنیزمات الاقتصاد الحر أصبحت الوظيفة التسويقية تحتل مكانة هامة وفاقت الوظيفة الإنتاجية من منطلق أن التسويق هو المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة، بحيث ظهرت المنافسة عوض الاحتكار، وما على المؤسسة إلا الاستفادة من مكنیزمات التسويق حتى يمكن لها استغلال مختلف الفرص المتاحة وما على الدولة إلا لعب دور

الدركي في ضبط ومراقبة التجاوزات التي تظهر أثناء نشاط المؤسسات ( كالمنافسة غير عادية  
التهرب الضريبي، الغش...الخ).

### المطلب الثالث: العراقيل و الصعوبات المصاحبة لتطبيق التسويق في الجزائر

إن تطبيق مفهوم التسويق الذي يبدو للوهلة الأولى مفهوما براقا وجذابا ومنطقيا جدا من  
الناحية النظرية هو مسألة شاقة ومعقدة للغاية بديل أن هناك قلة قليلة فقط من المؤسسات نجحت  
في توظيفه وتجسيده في الميدان حتى في البلدان المتقدمة ومن أبرز العقبات التي تواجه  
المؤسسات الاقتصادية في مسعاها للتحول إلى مؤسسات ذات توجه تسويقي حقيقي نجد ما يلي:

#### أولاً: العوائق العائدة لطبيعة التسويق:

من الواضح أن مشكلة التسويق ليست ملموسة كما هو الحال في الإنتاج أو التموين، وأنها  
لا تبرز إلا بشكل مفاجئ نظرا لتفاعلها البطيء، وغالبا ما يكون ظهورها في شكل معقد بعد  
تكسد المنتجات وتعذر تصريفها وهي الحالة التي وقعت فيها الكثير من المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية، فصعوبة القيام بدراسات تجريبية عند محاولة تشخيص المشكلات الخاصة بالتسويق  
نظرا لتعدد متغيراتها واختلاف تأثير كل منها، ضف إلى ذلك تضارب الإحصائيات وعدم توافر  
المعلومات الدقيقة ذات المصدقية التي تسمح بحصر نطاقها ومعرفة أسبابها الحقيقية في  
الجزائر، فضلا عن ذلك فإن نشاط التسويق عادة مكلفا، هذه الأسباب وغيرها انعكست بشكل مباشر  
في تغييب التسويق وعدم الاهتمام به كثيرا من طرف المؤسسات الجزائرية والباحثين على  
السواء<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العوائق المرتبطة بالنظام الاقتصادي الجزائري:

إن ما يميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أنها لم تبال حتى وقت قريب بما يحدث في  
محيطها فالمؤسسة كانت محمية اقتصادية الشيء الذي ولد لديها ثقافة انعزالية، يتصف محيط  
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما يلي<sup>2</sup>:

#### **1- المحيط الداخلي:**

- النقص في العمالة المهرة على المستوى الإداري و التقني.
- عدم تحديد الآلات واستخدام تكنولوجيا قديمة تعود للسبعينات.

<sup>1</sup> - عمار علي العربي: التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان تسيير  
التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2004.

<sup>2</sup> - موسى بخاشة، عادل عقول: تأهيل المؤسسات الاقتصادية كمدخل لدعم الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات  
بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قلمة، الجزائر 2007.

- النقص في هياكل البحث والتطوير وإن وجدت فهي لا تعمل وفق إطار المعايير الدولية.
- عدم استخدام المحاسبة التحليلية في العديد من المؤسسات.
- المعنويات المحيطة لدى العمال .
- عدم الاستقلال الكامل لبعض الورشات.

## 2- المحيط الخارجي :

- تباطؤ البنوك في دراسة الملفات لفتح القروض المتعلقة بالتمويل.
- تماطل الإدارات ( الغرف التجارية، الجمارك...) في اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب.

- التبعية لمجمل المؤسسات الجزائرية للتموينات الخارجية (مواد أولية وقطع غيار).
- عدم متابعة المنتج لغاية وصوله إلى المستهلك أو الزبون من طرف المؤسسة المنتجة.
- عدم كفاية التغطية للسوق الوطنية بنظام التوزيع.

## ثالثا: عقلية الإستيراد:

الإستيراد خاصة يتميز بها الاقتصاد الجزائري ولها تأثير كبير على تهميش المفهوم التسويقي في الجزائر وذلك بلجوء المستوردين إلى إستيراد المنتجات المشهورة وذات الجاذبية لتغطية العجز في الاقتصاد الجزائري أدت هذه الواردات إلى إفقار عميق للسوق وظهور حالة سوق البائعين والاكتفاء باستنساخ التطبيقات أو الممارسات التسويقية على هذه المنتجات المستوردة دون أي إبداع أو تكيف لهذه الممارسات مع خصوصيات السوق العملي.

## رابعا: كفاية العنصر البشري خاصة في المؤسسات العمومية:

يعرف التسيير في المؤسسات العمومية الكثير من المشاكل، وهذا ليس نتيجة انعدام العنصر البشري الكفاء والمؤهل، فخريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة ليس بالعدد القليل وإنما هناك الكثير من القيود والحوجز الإدارية التي تحول إما دون توظيف هؤلاء وإما إبراز قدراتهم الإبداعية، الأمر الذي جعل تسيير هذه المؤسسات الاقتصادية يفتقر إلى العلمية والموضوعية، فنجد في الكثير من المؤسسات أقساما للبرمجة والتخطيط والدراسة والبحوث ولكنها في الواقع فارغة من أي محتوى كما أنها تفتقد للمؤهلات البشرية التي تسمح لها بأداء مهامها بكفاءة عالية، خاصة ما يتعلق بالتسويق وممارسة تقنياته<sup>1</sup>:

## خامسا: سيطرة مظاهر البداوة على الحياة وتفشي الأمية:

إن استخدام أساليب وتقنيات التسويق الحديث يتطلب وجود محيط مهياً لذلك، فغياب خصائص ومميزات المدنية الحديثة يعرقل الكثير من المهمات التسويقية كالقيام بالاستقصاءات والتحقيقات والحملات الدعائية كذلك عدم تحكم عموم أفراد المجتمع في التقنيات الحديثة للاتصال والأنترنت أمر يقف دون فعالية الكثير من تقنيات التسويق.

<sup>1</sup>- عبد المجيد قدي: مرجع سبق ذكره، ص30.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

وعموما يمكن تلخيص مشاكل تطبيق المفهوم الإيجابي للتسويق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يؤدي تطبيق التسويق إلى زيادة التكاليف بحكم أن التسويق هو نظام يتشكل من مجموعة كبيرة من الأنظمة بتطبيقها يترتب عنها ارتفاع التكاليف الإدارية.
- تتميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات بالركود، فلا تشجعها على اعتماد التسويق وهذا راجع لعدم وجود إعلام متخصص (غياب دوريات متخصصة) واللامبالاة من قبل المستهلكين عن وعي أو دون وعي.
- غياب نظام معلومات دقيق أو عدم ملائمة هذه المعلومات تعيق المهتم بالتسويق في الوطن العربي على القيام بالدراسات وإن وجدت فمصادرها غير واضحة مما يؤثر على صحة النتائج المتحصل عليها.
- سلبية المستهلك في الاستجابة للبحوث التسويقية من خلال عدم تعاونه يرفض الاشتراك في المقابلات أو الإجابة على الاستبيان وعمليات سبر الآراء مقارنة بما هو موجود في الدول الأجنبية.
- صعوبة القيام بتنفيذ البحوث وذلك لغياب الوسائل المساعدة على إنجاز البحوث من خلال غياب الخرائط وعدم وجود العناوين، عدم وجود أرقام الهاتف، صعوبة المواصلات كلها تعيق الأداء الجيد للدراسات التسويقية.
- عزوف المستهلك عن كل ما هو إنتاج وطني وانبهاره بكل ما هو أجنبي بحيث أصبحت هذه السلع تشكل جزء من شخصيته.

### المبحث الثالث: مظاهر التسويق الدولي في الجزائر

حتى تستطيع المؤسسات التأقلم مع التوجهات الجديدة للاقتصاد الجزائري ومسايرة وتحقيق الأهداف المسطرة لتطوير الاقتصاد الجزائري والنمو في إطار الإصلاحات المنتهجة منذ التسعينات يستوجب عليها العمل من خلال صياغة وتأهيل مختلف سياساتها واستراتيجياتها بما يتماشى وإدماج الجزائر في الاقتصاد العالمي واقتصاد السوق ومنافسة المؤسسات داخل الوطن أو حتى التوسع خارج الجزائر نتيجة هذا الانفتاح ولعلى التسويق الدولي من بين الشروط الواجب الأخذ بها في تأهيل عمليات أنشطة المؤسسة نظرا مما يتجده من أساليب وطرق تجعل المؤسسة قادرة على دخول الأسواق الدولية وتسويق منتجاتها في ظل ظروف تزايد حدة المنافسة وتعقدتها وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث إبراز مختلف المظاهر التسويقية الدولية المنتهجة من طرف المؤسسات الجزائرية وكذلك إبراز مختلف الأطر التنظيمية والقانونية والإجراءات المتخذة والموجودة في الاقتصاد الجزائري لتبني مفهوم التسويق الدولي من طرف المؤسسات المحلية الجزائرية.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سوسي: مرجع سبق ذكره، ص246.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

### المطلب الأول: التصدير في الجزائر

يعتبر التصدير واحد من أبسط الطرق وأكثرها انتشارا لدى المؤسسات في دخول الأسواق الدولية، لما له من خصوصيات وفوائد تعود على المؤسسة و الدولة على حد سواء وعلى هذا الأساس نجد للتصدير أهمية ومكانة في الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال ويعتبر عنصرا مهما من عناصر إيرادات ميزانية الدولة نظرا لارتباط اقتصاد الجزائر بما تصدره من محروقات والتي تمثل أكثر من 95% من مجمل صادراتها على العموم، فتعمل الدولة الجزائرية جاهدة قصد تطوير هذا النشاط من جهة وتنويعه من جهة أخرى حتى لا تتكرر لها نفس الأزمات والهزات الاقتصادية التي تعرضت لها من قبل نتيجة انخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية

### أولاً: مكانة التصدير في الاقتصاد الجزائري

الاقتصاد الجزائري يعتمد ومرتبب بشكل كبير على الصادرات أو بالأحرى على ما تصدره من محروقات فنجد الصادرات مثلاً لها مساهمة كبيرة في الناتج الداخلي الخام(PIB) وتتراوح نسبة المساهمة في 10(العشر) سنوات الأخيرة 2014/2005 ما بين 30% و40% في المتوسط وتزيد وتنخفض هذه النسبة بزيادة وانخفاض أسعار البترول في الاسواق العالمية كما نوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم(5-1) مساهمة الصادرات في الناتج الداخلي الخام (القيمة بملاييرالدينارات)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
17205.1	16643.8	16208.7	14588.6	11991.6	10135.6	11042.8	9408.3	8512.2	7564.6	الناتج الداخلي الخام PIB
30.5	33.2	36.8	38.7	38.4	34.7	47.6	46.7	48.7	47.1	مساهمة الصادرات % (1)
27.1	29.8	34.2	35.9	34.9	31.5	45.3	43.5	45.6	44.3	مساهمة المحروقات % (2)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

1- إحصائيات من موقع الديوان الوطني للإحصائيات [WWW.ONS.DZ](http://WWW.ONS.DZ)

2- إحصائيات من موقع بنك الجزائر [www.bank\\_of\\_Algeria.dz](http://www.bank_of_Algeria.dz)

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة مساهمة الصادرات في الناتج الداخلي الخام عموما تشهد انخفاضا متتاليا فبعدما كانت نسبة المساهمة 47.1% في سنة 2005 انخفضت إلى 30.5% سنة 2014 ويعود هذا الانخفاض إلى تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي وما نتج عنه من تراجع عن قطاع المحروقات للسنة التاسعة (9) على التوالي<sup>(1)</sup>

وتزداد أهمية ومكانة التصدير في الاقتصاد الجزائري من خلال ملاحظة نسبة مساهمة الصادرات عموما والمحروقات بشكل أساسي في تمويل الميزانية العامة للدولة كما هو موضح في المدخل التالي:

جدول رقم (5-2) مساهمة الصادرات في تمويل ميزانية الدولة (القيمة بملايير الدينارات)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
5719.0	5957.5	6339.3	5790.1	4392.9	3672.9	5190.4	3687.7	3639.8	3082.5	إجمالي إيرادات الميزانية
3388.3	3678.1	4154.3	3979.7	2905.5	2412.7	4088.6	2796.8	2799.0	2352.7	إيرادات المحروقات
2330.6	2279.4	2155.0	1810.4	1487.8	1259.4	1101.5	883.0	840.5	724.1	إيرادات خارج المحروقات
0.1	00	00	00	0.1	0.8	0.3	7.9	0.3	5.7	الهبات
59.2	61.7	66.0	68.7	66.1	65.7	78.8	75.8	76.9	76.3	نسبة مساهمة المحروقات في الميزانية %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر السنوية (2009 و2014) من الموقع

[www.bank-of-lageria.dz](http://www.bank-of-lageria.dz)

<sup>1</sup>-rapports annuels de la banque d'Algérie 2014-p26. www.bank-of-algeria .dz consulté le 14/03/2016.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

تشكل إيرادات المحروقات نسبة إلى إيرادات الميزانية الكلية في العشر (10) سنوات الأخيرة 2005-2014 نسبة تتراوح بين 60% و 70% وهي نسبة كبيرة تبين مدى ارتباط الاقتصاد بالمحروقات فنجد مثلا إيرادات المحروقات لسنة 2012 و 2013 تعطي أكثر من 87% من النفقات الجارية مما يبين استقرار تغطية النفقات الجارية فقط من إيرادات الصادرات البترولية<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن تركيبه الصادرات لها تقريبا نفس الخصوصية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حيث تغلب عليها صادرات المحروقات ولا تتجاوز الصادرات الأخرى في أحسن الأحوال 4.2% من مجموع الصادرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5) تطور الصادرات في الجزائر (القيمة بالمليار دينار جزائري)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
4709.6	5057.5	5527.7	5223.8	4220.1	3270.2	4970.0	4121.8	3895.7	3355.0	الصادرات الكلية
4.2	3.1	2.8	2.8	2.6	2.3	2.5	2.2	2.1	1.9	نسبة الصادرات خارج المحروقات

Source : évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2004/2014 , collection statistiques N° 94/2015, www.ons.dz .consulte le 14/03/2016.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الصادرات عموما في تطور ولكن هذا التطور مرتبط بأسعار البترول من جهة وتطور الإنتاج في المحروقات من جهة أخرى فنجد مثلا في سنة 2014 أن نسبة المحروقات من الصادرات الجزائرية تعادل 95.8% فانخفاض الصادرات سنة 2014 يعود إلى انخفاض صادرات المحروقات حيث بعد ما كانت سنة 2013 تفوق إيرادات صادرات البترول 63.7 مليار دولار انخفضت الى 58.5 مليار دولار سنة 2014 أي بنسبة 8.2% و ذلك

<sup>1</sup>-rapports annuels de la banque d'Algérie 2013-p64. www.bank-of-algeria .dz consulté le 14/03/2010.

لإنخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية من 109 دولار للبرميل سنة 2013 الى 99.1 دولار أمريكي للبرميل الواحد سنة 2014 بنسبة تعادل 9.1%<sup>1</sup> غير أن نسبة الصادرات خارج المحروقات ضعيفة جدا ولا تتجاوز في احسن الحالات 4.2% من إجمالي الصادرات لذلك نجد الجزائر اليوم تعمل جاهدة في فك الارتباط مع الصادرات البترولية خاصة في ظل الأزمات الناجمة عنه في حالة الانخفاض والاستفادة من فوائض الإيرادات الناجمة عنه في حالة الارتفاع في تنويع وتطوير الصادرات خارج المحروقات كما سنوضحه لاحقا.

### ثانيا: الأسواق المستهدفة والمنتجات المصدرة.

ضمن التوجهات الجديدة للاقتصاد الجزائري وانفتاحها على الأسواق والتجارة الخارجية في إطار الاتفاقيات المبرمة سواء مع الاتحاد الأوربي ومنطقة التجارة العربية الحرة وكذلك الاتفاقيات الثانية المبرمة ومحاولات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة نجد أن الأسواق التي تتعامل معها المؤسسات الجزائرية سواء في التصدير أو الاستيراد تتوزع عبر مختلف دول وقارات العالم كما هي موضحة في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup>- ons : évolution des changes extérieurs de marchandises de 2004//2014, OP.cit .p.8.

الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية  
الراهنة.

جدول رقم(4-5) تطور نسبة توزيع الصادرات في الأسواق الدولية (النسبة%)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
64.2	63.5	55.3	50.8	49.1	51.3	52.2	43.6	52.5	55.6	الإتحاد الأوربي
4.4	3.7	4.6	5.9	5.8	5.0	4.0	3.6	3.8	4.3	دولة أوربية أخرى
10.1	13.7	22.1	26.7	29.4	28.3	30.6	37.8	33.8	28.0	أمريكا الثالثة
5.1	5.0	5.9	5.8	4.6	4.1	3.8	4.4	4.5	7.0	أمريكا اللاتينية
4.9	4.1	2.9	2.2	2.2	1.9	2.0	1.3	0.9	0.9	دول المغرب العربي
1.0	1.2	1.3	1.1	1.2	1.2	1.0	0.8	1.1	1.3	الدول العربية
0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.5	1.1	00	0.1	إفريقيا
10	8.5	7.7	7.4	7.4	7.8	5.8	7.1	3.4	2.7	آسيا
00	0.1	00	0.1	00	0.1	0.1	0.3	00	0.1	باقي العالم

Source : ons : évolution des changes extérieurs de marchandises de2004/2014,OP.cit .p.89.

الجدول السابق يوضح لنا تطور الصادرات حسب الأقاليم المستهدفة من طرف المؤسسات الجزائرية نظرا للعلاقات الاقتصادية التي تربطها بالجزائر والموزعة كما يلي:

**-الاتحاد الأوربي:** تمثل دول الاتحاد الأوربي المستهدف الأول من طرف المؤسسات الجزائرية نظرا للعلاقات الاقتصادية التي تربطها حتى قبل الاستقلال فقدرت نسبة الصادرات لدول الاتحاد الأوروبي بالنسبة للصادرات الجزائرية الكلية الجزائرية في سنة 2014 ب 64.2% أي ما يعادل 39.2 مليار دولار أمريكي أي انخفضت بمعدل 6.1%مقارنة مع السنة التي قبلها 2013

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

بقيمة صادرات تقدر بـ 41.8 مليار دولار أمريكي<sup>1</sup>، وتأتي دولة إسبانيا في المرتبة الأولى من حيث صادرات الجزائر إليها تقدر بنسبة 15.2% من مجموع الصادرات نحو دول الاتحاد الأوروبي تليها إيطاليا بـ 13.8% ثم فرنسا بـ 11% وبعدها بريطانيا بـ 8.8%<sup>2</sup>.

**-أمريكا الشمالية:** تأتي دول أمريكا الشمالية في المرتبة الثانية بنسبة 10% سنة 2014 من إجمالي الصادرات الجزائرية وقد انخفضت هذه النسبة بشكل ملحوظ بعدما كانت في السنة التي قبلها سنة 2013 تقدر بـ 13.7% وسنة 2012 بـ 22% وتعد الولايات المتحدة الأمريكية المستقبل الأول لصادراتنا في قارة أمريكا بنسبة 7.7% من مجموع الصادرات نحو قارة أمريكا في سنة 2014 بعد ما كانت 20.6% سنة 2011 لتأتي بعدها كندا بنسبة 20.5% سنة 2014 أي ما يعادل 120966.3 مليون دينار جزائري.

**- دول آسيا:** والتي تمثل نسبة صادرات الجزائر إليها حوالي 10% من إجمالي الصادرات سنة 2014 وهي في تطور ملحوظ بعدما كانت سنة 2005 لا تتعدى 2.7% وتأتي جمهورية الصين الشعبية في الرتبة الأولى لصادرات الجزائر بنسبة 3% سنة 2014 تليها اليابان بنسبة 2% في نفس السنة.

**- دول المغرب العربي:** تستقبل بنسبة 4.9% من صادرات الجزائر الكلية سنة 2014 وهي في تطور بعدما كانت سنة 2005 لا تتجاوز 1%، أما باقي الدول العربية وبالرغم من دخول الجزائر في اتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى إلا أن حجم صادرات الجزائر نحو الدول العربية خارج دول المغرب العربي (ليبيا، تونس، المغرب، موريتانيا) لا تتعدى 1% سنة 2014 أي ما يعادل 49749.0 مليون دينار جزائري<sup>3</sup>.

أما أهم المنتجات التي تصدرها الجزائر نحو الخارج فيمكن حصرها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- évolution des changes extérieurs de marchandises de 2004//2014/ OP.cit .p.8.

<sup>2</sup>- Ibid-P92.

<sup>3</sup>-évolution des changes extérieurs de marchandises de 2004//2014/ OP.cit ..P90-93.

الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية  
الراهنة.

جدول رقم(5-5) أهم المنتجات الجزائرية المصدرة (القيمة بالمليون دولار أمريكي)

السنوات المنتجات	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
المواد الغذائية	323	402	315	355	315	113	119	88	73	67
الطاقة مواد التشحيم	60304	62960	69804	71427	55527	44128	77361	58831	53429	45094
مواد أولية	109	109	168	161	94	170	334	169	195	134
منتجات نصف مصنعة	2121	145 8	1527	1496	105 6	692	1384	993	828	651
تجهيزات فلاحية	/	2	1	/	1	/	1	1	1	/
تجهيزات صناعية	16	28	32	35	30	42	64	46	44	36
سلع إستهلاكية	11	17	19	15	30	49	32	35	43	19
الكلي	62886	64974	73489	57053	57194	45194	79298	60163	54613	46001

SOURCE : évolution du commerce extérieurs de l'Algérie par groupe d'utilisation période 2005/2014.IN [WWW.ONS.DZ](http://WWW.ONS.DZ) consulte le 14/03/2016.

الملاحظ بأن المحروقات تمثل النسبة الأكبر من المنتجات المصدرة تفوق 9.5% في متوسط 10 سنوات الأخيرة، وتبقى المنتجات غير بترولية تشكل الحلقة الأضعف بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة، فهي لا تتجاوز في أحسن الأحوال نسبة 4.5% وتأتي في مقدمة المنتجات غير بترولية المصدرة سنة 2014 كل من المنتجات النصف مصنعة بنسبة 3.37% بمبلغ يقدر بـ 2121 مليون دولار أمريكي تليها المنتجات الغذائية بنسبة

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

0.51% بما يعادل 323 مليون دولار أمريكي ثم المواد الأولية في شكل منتجات خاصة بنسبة 0.18% بما يعادل 109 مليون دولار وكذلك تصدر الجزائر كل من التجهيزات الفلاحية وأخرى صناعية مع بعض السلع الاستهلاكية ولكن بنسبة ضعيفة جدا.

### ثالثا: مجهودات الجزائر لترقية الصادرات خارج المحروقات

اتسمت فكرة تطوير الصادرات خارج المحروقات بأهمية كبيرة لدى الدولة الجزائرية تحسبا من خطر الأزمات المالية الناتجة عن انهيار أسعار البترول، الأمر الذي من شأنه يهدد الاستقرار الاقتصادي للبلاد وعملت الدولة الجزائرية لدعم هذا الطرح إلى إصدار عدة قوانين تنظيمية تخص تطوير هذا القطاع وإنشاء عدة مؤسسات تتكفل بهذه العملية.

في الحقيقة هذه السياسة ليست بالجديدة على النظام الاقتصادي الجزائري إذ تفتنت الحكومة مبكرا لخطر الاحادية في التصدير بمعنى ارتكاز اقتصادها على قطاع المحروقات لا غير حتى قبل أزمة البترول العالمية سنة 1986 إذ وضعت برنامجا اسمه التحضير لمرحلة ما بعد البترول متخذة فيه مجموعة من الإجراءات جاءت موازية للقانون رقم 02/78 المتعلق باحتكار الدولة للتجارة الخارجية وذلك سنة 1984 من خلال توجيه الإنتاج الجزائري للتصدير مع إزالة جميع الحواجز التي تقف أمام حركة التصدير غير أن هذا البرنامج لم ينجح في ظل أزمة البترول العالمية لسنة 1986، الأمر الذي دفع بالسلطات العمومية إلى التفكير جديا في ضرورة تبني استراتيجية واضحة ودقيقة من خلال دراسة ومناقشة مجمل الإصلاحات وعلى رأسها تجسيد فكرة ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات لكونها السياسة البديلة آنذاك وتمويل الاقتصاد الوطني وهو ما أكدت عليه المؤسسات النقدية والمالية الدولية التي استنجدت بها الجزائر في عمليات الإصلاح الاقتصادي في التسعينات<sup>1</sup>.

**1-المؤسسات والهيئات الداعمة للتصدير:** استحدثت الجزائر عدة مؤسسات تعمل على تدعيم وترقية القطاعات المصدرة خارج البترول والسهل على تطبيق سياسة الحكومة في مجال تنويع الصادرات نذكر منها:

<sup>1</sup> ليندة بلحارت: الإجراءات المتبعة من طرف السلطات العمومية لأجل ترقية الصادرات خارج المحروقات، ملتقى وطني بعنوان ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، جامعة تيزي وزو، الجزائر 11 و12 مارس 2014، ص02.

#### أ-الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX\* :

تعد الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تأسست عام 2004 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان 2004 ومن أبرز مهامها<sup>1</sup>:

- تعمل على سياسة توسيع المبادلات التجارية والإدماج الدولي.
- تلعب دور الوسيط بين مؤسسات الدولة والمصدرين الجزائريين.
- تعتبر أداة عمومية لترقية وتنمية الصادرات خارج المحروقات من أجل دعم الجهود المبذولة من طرف الشركات وذلك بوضع السياسات والاستراتيجيات العمومية من أجل ترقية وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

#### ب- الصندوق الخاص بترقية الصادرات (FSPE)\*\* :

تم تأسيس الصندوق الخاص بترقية الصادرات بموجب قانون المالية لسنة 1996 حيث تخصص موارده لتقديم الدعم المالي للمصدرين في نشاطات ترقية وتسويق منتجاتهم في الأسواق الخارجية، كما تمنح إعانات الدولة عن طريق الصندوق الخاص لترقية الصادرات لفائدة أي شركة مقيمة تقوم بإنتاج ثروات أو تقدم خدمات ولكل تاجر مسجل بصفة منتظمة في السجل التجاري وينشط في مجال التصدير، يتم تحديد مبلغ إعانة الدولة المتاحة بإشراف وزارة التجارة وحسب نسب تحدد مسبقا للموارد المتوفرة، وهناك خمس مجالات إعانة مقرر<sup>2</sup> هي:

- أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية .
- التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض في الخارج.
- جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية.
- تكاليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموانئ الجزائرية والموجهة للتصدير.
- تمويل التكاليف المتعلقة بتكليف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

#### ج- الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات CAGEX\*\*\* :

أنشأت الشركة الجزائرية لتأمين وضممان الصادرات حسب المرسوم التنفيذي رقم 235/96 الصادر في 1996/07/02 طبقا للمادة الرابعة من الأمر 06/96 الصادر في

<sup>1</sup>-WWW.ALGEX.DZ CONSULTE LE 15/04/2016.

<sup>3</sup>-www.min commerce.gov.dz consulté le 15/04/2016.

\*-ALGEX : Agence Nationale de promotion du commerce extérieur

\*\*-FSPE: Fonds spécial pour la promotion de exportations.

\*\*\*-CAGEX: la compagnie algérienne d' assurance et de garantie des exportation.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

1996/01/10 المتعلق بتأمين القرض عند التصدير وهي شركة مساهمة تتشكل من مساهمات مجموعة من المؤسسات المصرفية وشركات التأمين أبرز مهامها هي<sup>1</sup>:

- تأمين قروض التصدير (تغطية المخاطر المتعلقة بالتصدير).
- تأمين القروض المحلية (القروض المشتركة بين المؤسسات، الائتمان الاستهلاك).
- التأمين للمعارض.
- بيع المعلومات الاقتصادية والمالية.
- تحصيل الديون.
- شركة تأمين وإعادة تأمين.

### د- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (caci)\*:

أنشأت حسب المرسوم التنفيذي رقم 93/96 الصادر بتاريخ 1996/03/03 وهي تمثل الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة على المستوى الوطني وغرف التجارة والصناعة في إطار دوائرها الإقليمية المصالح العامة لقطاعات التجارة والصناعة والخدمات لدى السلطات العمومية، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة وبهذه الصفة تضطلع الغرف بالمهام الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- تمثيل الشركات.
  - تنشيط وترقية ودعم الشركات.
  - تكوين وتعليم وتأهيل الشركات.
  - التحكيم والوساطة والمصالحة.
- ### ه- الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير (SAFEX)\*\*:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم منبثقة من تغير النشاط الاجتماعي للديوان الوطني للمعارض التي أنشأت في سنة 1971 من مهامها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>-www.cagex.dz consulté le 15/04/2016.

<sup>2</sup> -www.caci.dz.consulté le 15/04/2016.

\*- CACI : chambre algerinne de commerce et d' industrie

\*\* - SAFEX : société algérienne des foires et exportations

<sup>3</sup>-www.safex.dz consulté le 15/04/2016.

- تنظيم المعارض العامة والخاصة على المستوى الدولي الوطني، الجهوي والمحلي.
- تنظيم المعارض الخاصة خارج الوطن.
- إعانة المتعاملين الاقتصاديين في ميادين ترقية التجارة الخارجية وذلك بفضل:
  - الإعلام في ميدان القوانين والتنظيمات التجارية.
  - فرض التعامل الاقتصادي والتجاري مع الشركاء الأجانب.
  - التقارب بين المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين والأجانب.
  - قوانين وترتيبات التصدير.
  - تحرير مجلات ونشريات إعلامية اقتصادية و تجارية.

#### و-الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين\* (ANEXAL):

أنشأت الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين يوم 10 جوان 2001 وهي خاضعة للقانون رقم 31/90 المؤرخ في 24 ديسمبر 1990 وقانونها الخاص تهدف هذه الجمعية إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- جمع وتوحيد المصدرين الجزائريين.
- الدفاع عن مصالح المصدرين المادية والمعنوية.
- المشاركة في تحديد إستراتيجية ترقية الصادرات.
- مساعدة وتحسين مختلف الأعوان الاقتصاديين.
- البحث عن الشركاء من خلال شبكة المعلومات.
- تنشيط و برمجة دورات تكوينية وتدريبية حول تقنيات التصدير.
- تنظيم والمشاركة في المعارض والفعاليات الاقتصادية الخاصة في الجزائر والخارج.
- تشجيع تبادل الخبرات بين الأعضاء.

<sup>1</sup>-www.exportateur-algerie .org consulté le 15/04/2016.

\*- ANEXAL : Association national des exportateurs algériens.

## 2- الإجراءات الضريبية و التنظيمية:

قامت الجزائر في إطار تشجيع الصادرات بإصدار عدة نصوص قانونية تنظم عملية التصدير وتقديم عدة تحفيزات جبائية وتسهيلات جمركية وكذلك تسطير برامج على أعلى مستوى وبالشراكة مع مؤسسات وهيئات عالمية لها خبرة في تسيير وتنشيط قطاع التصدير نوجز بعضها فيما يلي:

أ- **الإعفاءات الضريبية:** منحت الجزائر مجموعة من الإعفاءات الضريبية للمؤسسات المصدرة تتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

- إعفاء يخص الضرائب المباشرة وتتمثل في كل من الرسم على النشاط المهني (TAP) والضريبة على أرباح الشركات (IBS) .

- إعفاء يخص الرسم على الأعمال ونذكر منها الرسم على القيمة المضافة (TVA) من خلال الشراء بدون القيمة المضافة أو استرجاع الرسم بعد الشراء.  
كذلك منح تخفيضات ضريبية على السلع المستوردة والتي تدخل في إنتاج سلع موجهة بالتصدير.

ب- **التسهيلات الجمركية:** تؤثر الأنظمة الجمركية وبشكل بارز في ترقية الصادرات و تنميتها، فعملت الجزائر على أقامة إجراءاتها الجمركية وفق قواعد المنظمة العالمية للجمارك و هو ماتم التأكيد عليه بموجب القانون رقم 10/98 المعدل و المتمم للقانون رقم 07/79 المتضمن قانون الجمارك و الهادف إلى تسهيل المبادلات التجارية و ترقية الاستثمارات و تتمثل هذه التسهيلات فيما يلي<sup>2</sup>:

- الإعفاء من دفع الحقوق الجمركية بالنسبة للسلع المصدرة و كذلك تم عقد عدة اتفاقات في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو منظمة التجارة الحرة العربية الكبرى لتخفيض الرسوم الجمركية و تسهيلات في المراقبة الجمركية.

- الاستفادة من الأنظمة الجمركية الاقتصادية: من خلال نظام التصدير المؤقت، نظام المستودع الصناعي، نظام إعادة التمويل بالإعفاء، نظام العبور الجمركي.

- إنشاء شهادة المصدر: وذلك لحماية المنتوجات الوطنية في الخارج.

<sup>1</sup> - الدليل الإرشادي للمصدر طبعة 2015 ص8 تاريخ الإطلاع www.algex.dz.2016/04/16

<sup>2</sup> - ليندة بلحارث: مرجع سبق ذكره، ص 04.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

كما توجد هناك سياسات و إجراءات أخرى اتبعتها الجزائر لتنمية وترقية الصادرات كسياسة تخفيض أسعار الصرف، مساعدات مالية مباشرة تعويضية للأنشطة المتعلقة بالتصدير، توفير المعلومات و البيانات عن الأسواق و غيرها و كذلك السماح بإنشاء تجمعات اقتصادية ذات مصالح مشتركة في مجال التعاون و الشراكة في التصدير.

### 3- تصميم برنامج جزائري- فرنسي لدعم الصادرات خارج المحروقات: أطلقت الجزائر وفرنسا

بتاريخ 29 جوان 2008 برنامجا مشتركا لدعم الصادرات خارج المحروقات أطلق عليه اسم " أوبتيماكسبور" يركز على تعزيز قدرات التصدير لدى عموم المجموعات التجارية الجزائرية مع تركيز خاص على فئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يندرج البرنامج في إطار عمل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية و تم تمويل هذا البرنامج من قبل وزارة التجارة الجزائرية و الوكالة الفرنسية للتنمية<sup>1</sup>.

يوجه هذا البرنامج إلي المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال التصدير أو التي تكتسب كفاءة عالية في هذا المجال و دعم المستفيدين من الجانب التقني و ذلك بجعل مساراتهم التنموية الدولية أكثر احترافية من خلال ضمان تكوينات في المهن المتعلقة بالتصدير والإعلام التجاري واستكشاف الأسواق الخارجية ويهدف هذا البرنامج بمساعدة خبراء من الوكالة الفرنسية لدعم المؤسسات المتواجدة في الخارج إلى منح الصادرات الجزائرية مكانة هامة في السوق<sup>2</sup>.

وضع هذا البرنامج لفترة قصيرة حيث ينتهي وقت تنفيذه في 30 ديسمبر 2010، إلا أنه

حتى أواخر سنة 2009 تم تأهيل 44 مؤسسة صغيرة و متوسطة للتصدير في إطار هذا البرنامج

لذا تمت المطالبة بتمديد فترة تنفيذ البرنامج إلى غاية 2012 و توسيعه ليشمل أكبر عدد ممكن من

المؤسسات المصدرة و تتكفل بتمويله كل من الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية و الغرفة

الجزائرية للتجارة و الصناعة لجعله أداة دعم دائمة لترقية الصادرات خارج المحروقات .

### المطلب الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

ينظر للاستثمار الأجنبي المباشر على أنه شكل من أشكال دخول الأسواق الدولية من

الناحية التسويقية و مظهر من مظاهر التسويق الدولي، و ينظر له على أنه جوهر التنمية

الاقتصادية في الدول و كذلك مصدر رئيسي من مصادر التمويل الخارجي للاقتصاديات

<sup>1</sup> - منير نوري، لجلط ابراهيم: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إشكالية التصدير خارج المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر 9 و8/ 2010/11، ص17

<sup>2</sup> - منير قتال: الهيئات المرافقة لدعم الصادرات خارج المحروقات ، ملتقى دولي حول ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، جامعة تيزي وزو الجزائر 11 و12 مارس 2014، ص6.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

فالاستثمار الأجنبي المباشر له العديد من المزايا والفوائد سواء للبلدان المصدرة أو المستقبلة له وتهدف الجزائر من خلال الإصلاحات القائمة على توفير المناخ المناسب ووضع قوانين وتشريعات محفزة وجذابة لمثل هذه الاستثمارات إلى تنويع اقتصادها والخروج من نفق الاقتصاد الريعي الذي يعتمد على النفط والغاز من جهة، و جلب تكنولوجيا حديثة واحتكاك المؤسسات الجزائرية بنظيراتها الدولية والمتعددة الجنسيات ويساعدها على الاندماج في الاقتصاد العالمي من جهة أخرى .

### أولاً: واقع الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

المتتبع لحركة تدفق الاستثمار الأجنبي من وإلى الجزائر يلاحظ بأنه امتداد طبيعي للسياسة الاقتصادية المتبعة، فبعدما كان ضعيفا جدا إلى معدوم في مرحلة التخطيط أو الاقتصاد المخطط نجده في تطور وزيادة طردية حتى وإن كانت ضعيفة بعد التسعينات تماشيا مع الإصلاحات المعتمدة في الجزائر .

الجدول التالي يوضح تطور تدفقات الاستثمارات الأجنبية من وإلى الجزائر في العشرة (10) سنوات الأخيرة

جدول رقم(5-6) تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر (القيمة مليون دولار أمريكي)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الإستثمارات الأجنبية الواردة	1081	1795	1662	2646	2746	2300	2580	3052	2661	1488
الصادرة	23	35	295	318	214	220	534	193	117	/

المصدر: تقرير الاستثمار العالمي 2015 من الموقع [www.unctad.org](http://www.unctad.org) تاريخ الاطلاع 2016/03/16

حسب الإحصائيات المقدمة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في تقارير الاستثمار العالمي فإن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من وإلى الجزائر فإنها في زيارة مستمرة بشكل متفاوت من سنة لأخرى حسب ظروف الاقتصاد العالمي ومتغيرات الساحة السياسية والاقتصادية الجزائرية، فبلغ عدد مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة ما بين جانفي 2003 وماي 2015 حوالي 375 مشروعا يتم تنفيذها من قبل 306 شركة عربية وأجنبية وتشير التقديرات إلى أن التكلفة الاستثمارية الإجمالية لتلك المشروعات تبلغ نحو 68 مليار دولار وتوظف نحو 93 ألف عامل، فنجحت الجزائر مثلا في

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

سنة 2014 في جذب استثمارات أجنبية مباشرة قيمتها 1488 مليون دولار وذلك حسب تقديرات الأونكتاد تمثل ما نسبته 3.4% من الاجمالي العربي لنفس العام و 2.65 من إجمالي تدفقات الاستثمارات الأجنبية لإفريقيا وتمثل 0.12% من النفقات العالمية.

غير أن هذه التدفقات للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر لا تتعدى نسبة 1% من إجمالي الاستثمارات المصرح بها في الجزائر كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم(5-7) توزيع المشاريع الاستثمارية حسب مصدر رؤوس الأموال.

مصدر رؤوس الأموال	عدد المشاريع	%	القيمة المالية بالمليون د.ج	%	مناصب الشغل	%
الاستثمارات المحلية	31594	99%	1743783	68%	256156	86%
الاستثمارات الأجنبية	410	1%	803057	32%	42959	14%
المجموع	32004	100%	2546840	100%	229115	100%

المصدر: إحصاءات من الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار من الموقع [www.andi.dz](http://www.andi.dz) تاريخ الاطلاع 2016/03/15.

يرجع مجمل الخبراء الاقتصاديين أسباب العزوف الأجنبي عن الاستثمار في السوق الجزائرية إلى العراقيل البيروقراطية وعدم استقرار التشريعات الاقتصادية وغياب وضوح السوق الجزائرية فضلا عن المخاوف التي خلفتها قاعدة الاستثمار 51/49 والدور المحدود للقطاع الخاص وهو الواقع الذي تسعى الحكومة لتداركه من خلال مشروع قانون جديد للاستثمار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-أرقام صادمة عن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر: جريدة أخبار اليوم، من الموقع [www.akhbarelyoum.dz](http://www.akhbarelyoum.dz) تاريخ الاطلاع 2016/03/16.

تتركز الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى الجزائر في كل من قطاعات الفحم و النفط والغاز بنسبة 28.1% والمعادن بـ 21.1% والعقار بنسبة 19.6% فنجد كل من الإمارات العربية المتحدة وإسبانيا وفرنسا وفيتنام وسويسرا ومصر والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي قائمة أهم الدول المستثمرة في الجزائر حيث بلغت نسبة الاستثمارات لـ 3 دول الأولى قيمة 43% من إجمال الاستثمارات الجزائرية<sup>1</sup>.

### ثانيا: تطور الاستثمارات الأجنبية الصادرة من الجزائر.

تعتبر الاستثمارات الأجنبية الصادرة من الجزائر هي الشكل المعبر عن مظاهر التسويق الدولي للمؤسسات حيث تعتبر أسلوب من الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات لدخول أو النفاذ إلى الأسواق الدولية، فحسب تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2015 الصادر عن المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بلغ عدد مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشرة الجزائرية في الخارج خلال الفترة ما بين جانفي 2003 وماي 2015 بلغ 15 مشروعا يتم تنفيذها من قبل الشركات الجزائرية وتشير التقديرات إلى أن التكلفة الاستثمارية الإجمالية لتلك المشروعات تبلغ نحو 1.7 مليار دولار و توظف نحو 3 آلاف عامل<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> - تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2015، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 118.

الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية  
الراهنة.

جدول رقم(5-8) الاستثمارات الصادرة من الجزائر 2015/2003.

الترتيب	الدول المستقبلة	عدد الشركاء	عدد المشروعات	عدد الوظائف	التكلفة بالمليون الدولار
1	اليمن	01	01	214	850
2	كوت ديفوار	01	01	147	200
3	جمهورية الدومينيكان	01	01	36	200
4	تونس	01	02	858	177
5	إسبانيا	02	02	209	86
6	العراق	01	01	270	45
7	الولايات المتحدة الأمريكية	01	01	106	35
8	سيريلانكا	01	01	64	35
9	إيطاليا	01	01	06	31
10	المملكة المتحدة	01	01	91	22
11	فرنسا	01	01	24	22
12	نيجيريا	01	02	36	22

المصدر: تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2015، مرجع سبق ذكره ص119.

ويعود ضعف الاستثمارات الأجنبية الجزائرية في الخارج عموماً إلى سببين أساسيين أولهما ضعف وعدم توافر الجزائر على مؤسسات (عمومية أو خاصة) ذات قدرات مالية وتسييرية قادرة على دخول الأسواق الدولية، وثانياً طبيعة الاقتصاد الجزائري والقوانين السائدة فيه التي تحد من حرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال من وإلى الجزائر بالرغم من

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

الإصلاحات التي باشرتها والقوانين الصادرة في السنوات الأخيرة والتي تعطي هامش من الحرية لرجال الأعمال بالاستثمار في الخارج والجدول التالي يوضح لنا أهم الشركاء الجزائرية المستثمرة في الخارج.

جدول رقم (5-9) أهم الشركات الجزائرية المستثمرة في الخارج 2015/2003

الترتيب	الشركة	عدد المشروعات	عدد الوظائف	التكلفة بالمليون دولار
01	سوناطراك	06	440	1196
02	سفيثال	06	2521	412

المصدر: تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية 2015، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الجدول يوضح لنا مدى ضعف المؤسسات الجزائرية في ممارسة التسويق الدولي بالمفهوم الواسع حيث لانجد في بلد بحجم الجزائر أكثر من 02 مؤسسات تستطيع الاستثمارات خارج الحدود الإقليمية للوطن.

### ثالثا: مجهودات الجزائر لترقية الاستثمارات الأجنبية:

هناك مساعي حثيثة ومجهودات كبيرة تبذل من طرف السلطات الجزائرية لاستقطاب المزيد عن الاستثمارات الأجنبية إليها من جهة وتوفير المناخ المناسب وتشجيع الاستثمارات المحلية وتحفيزها على تطوير قدراتها ولما لا التوسع نحو الأسواق الأجنبية وتصدير استثمارات نحو الخارج وذلك من خلال ترسانة من القوانين منذ أول قانون سنة 1963 إلى يومنا هذا ومحاولة إدخال التعديلات في قانون الاستثمار الحالي بما يتوافق ويتمشى مع المتغيرات الدولية من جهة وتحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة الوافدة للجزائر من جهة أخرى.

**1- الهيئات والمؤسسات الداعمة للاستثمار:** تم إنشاء هيكل إدارية تهدف لمساندة وتطوير مشاريع الاستثمار تتمثل فيما يلي :

أ- الوكالة الوطنية للتطوير الاستثمار ANDI\* :

أنشأت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI في إطار الإصلاحات الأولى التي باشرتها الجزائر بداية 1993 ثم تحولت مع في إطار التطوير والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

للبلاد إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI مهمتها الأساسية تتمثل في تسهيل وترقية واصطحاب الاستثمار، فهي تمتلك سمعة جيدة لدى المستثمرين الوطنيين والأجانب فيما يخص الخدمات التي تقدمها لهم مجاناً والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تستقبل وتنصح و تصطحب المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية .
- تزود المستثمرين من خلال موقعها الإلكتروني وركائزها الدعائية ومختلف نقاط الإستعلامات المتاحة بمناسبة التظاهرات الاقتصادية المنظمة داخل الوطن وخارجه .
- تضيي الطابع الرسمي على المزايا التي ينص عليها نظام التشجيع وتحرص على التنفيذ لهذه المزايا مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك، الضرائب...إلخ).
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتنسيق مع القطاعات الاقتصادية المعنية.

### ب- المجلس الوطني للاستثمار CNI\* :

- يترأس المجلس الوطني للاستثمار الوزير الأول ويضمن أمانته الوزير المكلف بترقية الاستثمارات يجتمع المجلس مرة كل 3 أشهر على الأقل ويمكن استدعائه عند الحاجة بناء على طلب من رئيسه أو بطلب من أحد أعضائه، يقوم المجلس بما يلي<sup>2</sup>:
- يقترح إستراتيجية تطوير الاستثمار وأولوياته.
  - يدرس البرنامج الوطني لترقية الاستثمار الذي يسند إليه ويوافق عليه ويحدد الأهداف في مجال تطوير الاستثمار.
  - يقترح موائمة التدابير التحفيزية للاستثمار مع التطورات الملحوظة .
  - يدرس كل اقتراح لتأسيس مزايا جديدة وكذا كل تعديل للمزايا الموجودة.
  - يدرس قائمة النشاطات والسلع المنشأة من المزايا ويوافق عليها وكذا تعديلها وتحسينها.
  - يدرس مقاييس تحديد المشاريع التي تكتسي أهمية بالغة للاقتصاد الوطني ويوافق عليها...إلخ.

### ج- الشباك الوحيد اللامركزي:

هو جزء من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على المستوى المحلي والذي أنشئ على المستوى الولائي، وهو يشمل إلى جانب إدارات الوكالة ممثلين عن الإدارات التي تتدخل في وقت أو في آخر سياق الاستثمار تشمل مهامه فيما يلي<sup>1</sup>:

1-www.andi.dz.

\*-ANDI : Agence national de développement de l'investissement.

\*-CNI : conseil national de l'investissement.

<sup>2</sup> - موقع الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار: مرجع سبق ذكره.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

-تأسيس وتسجيل الشركات.

-الموافقات والترخيص بما في ذلك إصدار تراخيص البناء.

-المزايا المتعلقة بالاستثمار.

وهو مكلف أيضا باستقبال المستثمرين بعد تلقيهم التصريح وإقامة وإصدار شهادات الإيداع وقرار منح المزايا .

**د- صندوق دعم الاستثمار :**

أنشأت الحكومة 48 صندوق استثمار تخص جميع ولايات الوطن يوجه هذا الصندوق لتمويل التكفل بمساهمة الدولة في كلفة المزايا الممنوحة للاستثمارات ولا سيما منها النفقات بعنوان أشغال المنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الاستثمار<sup>2</sup>.

### 2- التحفيزات والضمانات الممنوحة للمستثمرين:

لقد منح المشروع الجزائري صنفين من المزايا أدرجها ضمن نظامين، نظام عام ونظام استثنائي خاص يستفيد المستثمر في مرحلة إنجاز الاستثمار وكذلك مزايا ممنوحة ومرتبطة بمرحلة استغلال الاستثمار، فالامتيازات الممنوحة في إطار النظام العام تكون بالنسبة للاستثمارات الجارية في النشاطات غير معفاة أما الامتيازات الممنوحة في إطار النظام الخاص تكون بالنسبة للمناطق المقرر تطويرها وهي مناطق تستدعي مساهمة الدولة من أجل تنميتها كمناطق الجنوب والجنوب الكبير والهضاب العليا\*

كما توجد هناك الكثير من الضمانات الممنوحة للمستثمرين في إطار التشريعات وقوانين الاستثمار نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

-يعامل الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الجزائريون في مجال الحقوق والواجبات ذات الصلة بالاستثمار، ويعامل جميع الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقيات التي منها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.

-لا تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذه الأوامر إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.

- المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 355/06 مؤرخ في 9 أكتوبر 2006 يتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية العدد 64 بتاريخ 11 أكتوبر 2006.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

\* -لتفصيل أكثر أنظر: نظام الحق على الاستثمار في موقع الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار.

<sup>3</sup> - قانون الاستثمار في الجزائر، نص معزز ص 20 فبراير 2015 من الموقع [www.caci.dz](http://www.caci.dz)

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

-لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، ويترتب على المصادرة تعويض عادل ومنصف .  
-يخضع كل خلاف بين المستثمر الأجنبي والدولة الجزائرية يكون بسبب المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده للجهات القضائية المختصة، إلا في حالة وجود اتفاقية ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة الجزائرية تتعلق بالمصالحة والتحكيم، أو في حالة وجود اتفاق مبني على تحكيم خاص.

أبرمت الجزائر 45 اتفاقية ثنائية في إطار توسعة الاستثمارات الأجنبية وحمايتها بالإضافة إلى الاتفاقيات المتعددة الأطراف<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح الاتفاقيات الثنائية للاستثمار إلى غاية جوان 2013.

جدول رقم(5-10) الاتفاقيات الثنائية للتشجيع والحماية المتبادلة للاستثمار

المناطق	إفريقيا	أمريكا	آسيا	أوروبا	الدولة العربية
العدد	6	2	7	19	13

المصدر: جمالبلخباط: جدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحقيق النمو الاقتصادي دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحقق اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2015/2014 ص 136.

من الجدول نلاحظ أن الجزائر عقدت اتفاقيات مع دول من مختلف القارات لحماية وتشجيع الاستثمارات كانت أغلبها الدول الأوروبية بمجموع 19 اتفاقية والدول العربية ب 13 اتفاقية بحكم أن أغلب التعاملات التجارية تتم مع هذه الدول وكذلك الاتفاقيات المبرمجة في إطار انضمام الجزائر لاتفاق الشراكة أورو متوسطية واتفاق منظمة التجارة الحرة العربية الكبرى كما أبرمت اتفاقيات أخرى مع بلدان اقتصادية مهمة كالولايات المتحدة الأمريكية والصين وكوريا الجنوبية وجنوب إفريقيا...إلخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن الجزائر قامت بمحاولات تنظيم تدفق الاستثمارات الأجنبية الصادرة من الجزائر بمجموعة من القوانين حتى وإن كانت ليست بالحجم الذي تناولته في موضوع التدفقات نحو الداخل نظرا لضعف حجم الاستثمارات الصادرة من الجزائر وإقتصرت فقط بتحديد كفاءات إقامة مكاتب تمثيلية للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في الخارج، ووضع الشروط المحددة للترخيص بالاستثمار في الخارج وكيفية تحويل الأموال من خلال الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 الخاص بالنقد والقرض وكذلك القانون رقم 02-01 المؤرخ

<sup>1</sup>-Guide investir en Algérie 2016.p46 [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).consulté le 15/04/2016.

## الفصل الخامس: واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

---

في 17 فيفري 2002 المحدد لشروط تكوين ملف خاص بطلب الترخيص بالإشارة إلى و/أو إقامة مكتب تمثيل في الخارج للمتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقانون الجزائري<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- دليل إجراءات التجارة الخارجية الجزائرية، ص 27 من الموقع [www.ALGEX.dz](http://www.ALGEX.dz) تاريخ الاطلاع 2016/04/15.

### خلاصة:

عملت الجزائر منذ الاستقلال على تحسين اقتصاده وإدماجه في المنظومة الاقتصادية العالمية وهذا ما ترجم من خلال الإصلاحات المتتالية في إطار البرامج الخماسية بعد الاستقلال، والإصلاح الهيكلي المعمق في سنوات التسعينات بعد الأزمة البترولية لسنة 1986 مدعومة من طرف البنك وصندوق النقد الدوليين وقد نجحت إلى حد كبير في تحقيق التوازنات الكلية للاقتصاد الجزائري والتحكم في مؤشراتته، غير أن الإصلاحات على المستوى الجزئي (المؤسسات) لم تكن بنفس الزخم والنجاح، وهذا ما تداركته الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة من خلال برامج التأهيل المعتمد ذاتيا أو بالشراكة مع الدول ومكاتب الدراسات المتخصصة وكذلك إنشاء وزارة متخصصة في تطوير المؤسسات وترقيتها وخلق جو عام أو بيئة اقتصادية تساعد المؤسسات على البقاء والنمو والمنافسة في نظام اقتصاد السوق وعليه نجد الكثير من المؤسسات الجزائرية اعتمدت أو تبنت الأساليب و المناهج الإدارية الحديثة التي تهتم بالسوق ومفرداته فبالرغم من حداثة التوجه التسويقي في المؤسسة الجزائرية إلا أنه أصبح محور الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى اهتمامها بدخول الأسواق الدولية في إطار الإستراتيجية العامة للدولة لتنوع الصادرات وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، فلجأت إلى تبني إستراتيجية التسويق الدولي من طرف المؤسسات الجزائرية لمسايرة هذا التوجه الجديد للاقتصاد الجزائري.

تناولنا في هذه الدراسة علاقة عناصر التسويق الدولي و المتمثلة في كل من الإستراتيجية التسويقية، المزيج التسويقي الدولي، نظم المعلومات و بحوث التسويق الدولي و كذلك طرق و أساليب دخول الأسواق الدولية، بكل من مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية من ربحية المؤسسة، الحصة السوقية، تطور رقم الأعمال و تكلفة عوامل الإنتاج في ظل التحولات و التطورات الدولية المعاصرة و كيف أثرت على هذه العلاقة حاولنا إسقاط هذه العلاقة على الاقتصاد الجزائري و كيف تستفيد منها المؤسسات الجزائرية من خلال اعتماد التسويق الدولي كوظيفة محورية في هيكلها التنظيمي في تعزيز و تحسين قدراتها التنافسية في ظل انفتاح السوق الجزائري و دخول نظام اقتصاد السوق و بموجب ما تقدم من عرض للدراسة النظرية و الميدانية استخلصنا مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

1- يعد التسويق الدولي من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يلقي اهتمام كبير من طرف المؤسسات الاقتصادية التي لها رغبة في تسويق منتجاتها للخارج أو حتى الناشطة محلياً قصد مجابهة المنافسة السائدة في مختلف الأسواق المحلية و الدولية وكذلك التأقلم مع تعقيدات البيئة التسويقية السريعة التغير.

2- فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالتي التسويق المحلي والدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر، فالاختلاف الوحيد يمكن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق، فتظهر خصوصية المزيج التسويقي الدولي في إشكالية صياغته، هل يتم تنميط مختلف السياسات المتعلقة به أم يتم تطبيقها حسب خصوصية كل سوق مستهدف؟، لذلك ينصح الأخذ بالقاعدة التي تقول "التميط أينما كان ممكناً والتكييف حيثما كان ضرورياً وواعداً".

3- التحولات الاقتصادية الراهنة مدعومة من طرف المؤسسات و الهيئات العالمية ساعدت و تشجع انفتاح الأسواق و الاقتصاديات الدولية، فهي تسهل انتقال السلع و الخدمات، العمالة و رؤوس الأموال بين الدول في إطار ما يعرف بالعمولة الاقتصادية التي أصبحت حقيقة وواقعا مفروضا و ما على المؤسسات إلا التأقلم و التعايش وكذا الاستفادة من الفرص المتاحة فيها.

4- تدويل أنشطة المؤسسة أصبح ضرورة ملحة لبقاء و نمو المؤسسات في ظل انفتاح الأسواق، فالتكتلات الاقتصادية و الإقليمية و الاتفاقيات الثنائية و المتعددة الأطراف لإقامة مناطق حرة أو شراكة تعتبر المرحلة الأولى أو نقطة الانطلاق للمؤسسات الاقتصادية قصد تدويل أنشطتها و دخولها للأسواق الدولية.

5- تحوز المؤسسة علي مجموعة من الطرق و الأساليب المختلفة و المتنوعة للدخول و غزو الأسواق الدولية تتمثل في كل من التصدير، الاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات الأجنبية و التحالفات الإستراتيجية، تعمل هذه الأساليب على تعزيز تواجد المؤسسة في الأسواق الدولية حسب إمكانياتها و خصوصية كل سوق مستهدف.

6- المؤسسات الناشطة في أكثر من سوق دولية واحدة تعتبر مؤسسة دولية لها مميزات وخصائص تنظيمية مرنة تجعلها قادرة على التأقلم و التعايش مع مختلف بيئات العالم المتغيرة و المعقدة و تحتل إدارة التسويق الدولي موقعا مهما و مستقلا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الدولية.

7- تتصف البيئة التسويقية الدولية بالتعقيد و التغير السريع و صعوبة السيطرة و التحكم في مفرداتها نتيجة لتنوعها و تعدد مكوناتها و اختلافها فهي شاملة لجميع النواحي الاقتصادية والثقافية و الاجتماعية و السياسية... فهذا الكل المعقد و المختلف من بلد لآخر يمثل بيئة التسويق الدولي و ما على المؤسسة إلا فهمها و إدراك جميع القوى المؤثرة و المتباينة فيها.

8- المزايا التنافسية سلاح رئيسي و مهارة مكتسبة من طرف المؤسسات قصد التكيف مع الأوضاع البيئية المتغيرة و المعقدة من جهة و تحقيق مكانة جيدة للمؤسسة في السوق

مقارنة مع باقي منافسيها من جهة أخرى و يتأتى لها ذلك من خلال التحكم الجيد لمؤشراتها الدالة علي كفاءتها و فعاليتها في ممارسة أنشطتها التسويقية الدولية.

9- المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة في الأسواق المستهدفة لا تبقى كذلك في معظم الأحيان عند خروجها للأسواق الدولية فعملية التحول من التنافسية المحلية إلي التنافسية الدولية لها مجموعة من الشروط و الإجراءات إذا ما تحكمت فيها المؤسسة يمكن لها أن تنمي مزاياها التنافسية المكتسبة أو إعادة اكتشاف مزايا تنافسية جديدة أخرى تتماشى وروح المنافسة الدولية.

10- تساهم الإستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تنميط مكونات عرضها التسويقي في كل مرة يكون ذلك ممكنا وتعديل استراتيجياتها التسويقية حيثما كان ذلك ضروريا و واعداء.

11- تعمل المنتجات المطروحة في الأسواق الدولية على تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال اختلاف موقع المنتج في مرحلة دورة حياته حسب كل سوق مستهدف من جهة و كذلك من خلال إستراتيجية تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تعتبر ضمان بقاء المؤسسة في السوق و نموها مع زيادة ربحيتها.

12- تهدف المؤسسة من خلال استراتيجياتها التسعيرية على المستوى الدولي إلى بناء تميز تنافسي لها تتماشى و الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة وفق إستراتيجيتين عامتين وهما إستراتيجية اختراق الأسواق و إستراتيجية كشط السوق.

13- تكمن أهمية التوزيع على المستوى الدولي بالنسبة للمؤسسة من خلال صعوبة اتخاذ القرارات و المفاضلة بين منافذ التوزيع المتاحة و المتنوعة من جهة و الآثار المالية المترتبة الكبيرة على مثل هذه القرارات من جهة أخرى.

14- تصميم إستراتيجية الترويج الدولي أو الحملات الترويجية على المستوى الدولي عملية تكتنفها الكثير من التعقيد و المخاطرة نظرا لما تواجهه المؤسسة من تنوع ثقافي وإيديولوجي من جهة و كذلك تنوع العملاء الأجانب و زيادة التكاليف و المشكلات المتعلقة

بتنسيق البرامج بمنتجاتها على نطاق واسع مما يستدعي الحذر عند تصميم الإستراتيجية الترويجية و التوفيق بين إستراتيجية التنميط و التكيف للحملات الترويجية.

15- تزود نظم المعلومات التسويقية المؤسسة بكل المعلومات لاتخاذ القرارات في مختلف عملياتها و تزداد الحاجة إلى هذه المعلومات بصفة أكثر في حالة التسويق الدولي و تعقد البيئة و جهلها من طرف المؤسسة، فهو يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تعزيز العلاقات مع المستهلكين و خفض الخطر المدرك في البيئة و تجنب المنافسين الجدد.

16- تهتم نظم الاستخبارات التسويقية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، فهي تبقىها دوما على اطلاع بمختلف تحركات و استراتيجيات منافسيها و يتحقق ذلك من خلال تعزيز دور مختلف الجهات المعنية بجمع و تتبع المعلومة التسويقية .

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

1- سعت الجزائر إلى الاندماج الاقتصادي العالمي عن طريق جملة من الإصلاحات مست جميع المجالات الاقتصادية، فعلى المستوى الكلي التوجه نحو اقتصاد السوق و انفتاح أسواقها و تحرير جميع مبادلاتها التجارية و بنسبة أقل المالية مع العالم الخارجي و تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة و تسهيل دخول و خروج رؤوس الأموال و أرباح الشركات و كذلك تشجيع و تطوير القطاع الخاص، أما على المستوى الجزئي فتجلى ذلك من خلال تأهيل المؤسسات الجزائرية عمومية أو تابعة للقطاع الخاص للاندماج في الاقتصاد العالمي و مجابهة المنافسة من خلال تبني مفاهيم و أساليب تسييرية جديدة.

2- أبرمت الجزائر مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات الاقتصادية ثنائية أو متعددة الأطراف، سعيا منها للاندماج أكثر في الاقتصاد العالمي و ذلك من خلال الاندماج في التكتلات الاقتصادية الإقليمية كالشراكة الأورو متوسطية و منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى دول اتحاد المغرب العربي، و كذلك محاولات الانضمام لمنظمة التجارة العالمية

والتي مازالت لحد الآن في مفاوضات و الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة من البلدان العضوة في المنظمة.

3- تماشيا مع التوجهات الاقتصادية الجزائرية الجديدة سعت الحكومة إلى تأهيل مؤسساتها و مساعدتها على تبني مفاهيم جديدة للتأقلم مع نظام اقتصاد السوقى سياساتها و استراتيجياتها العامة و الوظيفية حتى تستطيع مسايرة و مجابهة المنافسة الشديدة في سوقها المحلي و الدولي عل حد سواء، و ذلك بتسطير برامج محلية أو بالتعاون مع دول أو مؤسسات أو مكاتب دراسات متخصصة و رائدة تسهر على تطبيق و متابعة هذا التحول و التطور في المؤسسات الجزائرية.

4- السوق الجزائري يتميز بطلب أكبر من العرض و منافسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة وفي مجالات محدودة نظراً للنظام الاقتصادي السابق، وهو ما يفسر هيكله وبنية المؤسسة التي تقتقر إلى هيكله وبنية تعتمد على المبدأ التسويقي، حيث يكون رجل التسويق يتمتع بقدرات وكفاءات وإمكانيات و قدرة على اتخاذ القرار التسويقي، ولكن مع انفتاح الاقتصاد الجزائري هناك إدراك لدى المسيرين بضرورة تبني التوجه التسويقي لأنشطة المؤسسة.

5- ضعف الخبرة في الممارسة التسويقية لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية وشعور المسيرين بعدم القدرة على المنافسة بسبب نقص الموارد وتكلفة الإنتاج بالمواصفات العالمية الجديدة، وكذلك نقص و غياب التكوين في الكثير من الحالات للمسيرين خاصة في مجال التسويق و التسويق الدولي ، نتيجة تعود هذه المؤسسات على العمل في سوق يتميز بالاستقرار و انعدام المنافسة، العرض فيه أقل من الطلب.

6- التصدير من أبسط مظاهر التسويق الدولي و أكثرها انتشارا لدى المؤسسات الجزائرية في عملية دخولها للأسواق الدولية، نظرا لتوافق هذا الأسلوب مع خصوصيات المؤسسة الجزائرية ( تواضع قوتها المالية و التسييرية ) و تشجيع هذا النوع من طرف الدولة الجزائرية نظرا لما له تأثير على الاقتصاد الجزائري من خلق للثروة و جلب للعملة الصعبة

و عدم خروج رؤوس الأموال من الجزائر، فعملت الدولة على تشريع قوانين و وضع أطر و إنشاء مؤسسات و هيئات تحفز و تساعد المؤسسات علي التصدير و تنويعه.

7- بالرغم من الأهمية المحورية للاستثمارات الأجنبية المباشرة في نمو الاقتصاديات من جهة و مصدر من مصادر التمويل الخارجي من جهة أخرى، إلا أنه في الجزائر ضعيف مقارنة بحجم التدفقات العربية و البلدان المغاربية و حتى الإفريقية و هذا راجع إلى التوجه الاقتصادي سابقا و المناخ الاقتصادي غير مناسب حاليا، و تأتي الممارسة التسويقية لهذا النوع من الاستثمارات في المؤسسة الجزائرية ضعيف جدا و محصور فقط في بعض المؤسسات الجزائرية كسونطراك و سيفيتال ..

### ثالثا: التوصيات و الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة النظرية و الميدانية المتوصل إليها في هذا البحث و مساهمة منا في خدمة الاقتصاد الوطني و توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نقترح بعض التوصيات التي نراها مهمة للمؤسسات و الاقتصاد الوطني في ظل الظروف و المتغيرات الاقتصادية الراهنة:

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية للتوجه التسويقي بشكل عام و الاهتمام بالممارسات التسويقية الدولية في مجمل أنشطتها بشكل خاص قصد الاندماج مع التوجه الجديد للاقتصاد الجزائري - اقتصاد السوق- من جهة و خدمة أسواقها المحلية و الدولية على حد سواء بمعايير تتماشى و روح المنافسة الدولية من جهة أخرى.

- حتمية تدويل أنشطة المؤسسة: ليس فقط في عملية طرح و تسويق منتجاتها نحو الخارج و لكن عن طريق انفتاحها أيضا على المؤسسات المالية العالمية و الدخول في تعاملات معها قصد التغلب على مشكل التمويل و تنويع مصادره و الاستفادة من الخبرات و الكفاءات الموجودة في هذه المؤسسات في مختلف المجالات التسييرية و التسويقية و الفنية....

- تحسين المنتج الوطني: فلا يتقبل الغير أو المستهلك الدولي شراء منتج رديء الجودة يفتقر للمواصفات العالمية، خاصة في ظل تحرير التجارة بين الدول و توفر منتجات منافسة

بديلة كثيرة، ولعل حصول بعض المؤسسات الجزائرية على شهادات الاعتراف بالجودة "الإيزو" هو أمر جيد.

- التحكم في التكاليف: لا يمكن طرح المنتجات في الأسواق الدولية إلا بأسعار مناسبة ومقبولة تتماشى وروح المنافسة الدولية، من خلال اعتماد المحاسبة التحليلية من طرف المؤسسة، وكذلك يجب على الدولة تدعيم المؤسسات من تحسين للبنى التحتية كشبكات الطرق والمواصلات والاتصالات... وكذلك إدخال التقنيات الحديثة و التكنولوجيات المتطورة في عمليات التصنيع من شأنها أن تقلل تكاليف المنتج النهائي.

- ضرورة الاهتمام بتكوين أنظمة المعلومات داخل المؤسسة و خاصة نظم الاستخبارات التسويقية التي ترصد و تتبع تحركات المنافسين و تطورات البيئة الخارجية و ذلك بتوظيف الإطارات المتخصصة في نظم المعلومات و تسخير الإمكانيات اللازمة لذلك.

- تشجيع ثقافة الاستثمارات الأجنبية المباشرة و الشراكة لدى المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الرائدة في مثل صناعاتها للاستفادة من التكنولوجيا المتطورة و الخبرات الفنية الموجودة لدى هذه المؤسسات من جهة و تشجيعها كأسلوب لدخول الأسواق الدولية إلى جانب التصدير تماشيا و توجهات الدولة الجزائرية في تنويع اقتصادها و مداخلها من جهة ثانية.

- غرس ثقافة المنافسة داخل المؤسسة و خارجها و ذلك بإثارة و إدارة الصراع داخل المؤسسة لتقديم الأحسن بين الأفراد أو فرق العمل أو بين المستويات الإدارية و كذلك إدارة المنافسة خارج المؤسسة عن طريق تقييم قدراتها التنافسية و تحديد الفجوة التنافسية و عملية التحول من المنافسة المحلية إلى الدولية.

- العمل على الانضمام و الدخول في اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف مع الدول والتكتلات، الهيئات و المؤسسات الاقتصادية العالمية مما يساعد على الاندماج في الاقتصاد العالمي من جهة و حماية مصالح الدولة و المؤسسات الاقتصادية الوطنية من جهة أخرى.

- برامج إعادة تأهيل المؤسسات خطوة ايجابية نحو عصرنة المؤسسات و تهيئتها لمجابهة المنافسة المحلية و الدولية و ما على السلطات الوصية إلا السهر على التطبيق الجيد لهذه البرامج و تعميمها على كل المؤسسات و إجبارية خضوعها لبرامج إعادة تأهيل ذاتية تشتمل معايير وطنية تتماشى أو تتوافق مع المعايير الدولية.

### رابعاً: آفاق البحث:

من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا بالشكل السابق، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال هي:

- دور نظم المعلومات و الاستخبارات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية المزيج التسويقي الدولي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- طرق و أساليب دخول الأسواق الدولية كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية التحالفات الإستراتيجية الدولية في تدويل أنشطة المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية التكتلات الاقتصادية الإقليمية في تدويل أنشطة المؤسسة الاقتصادية.

## المراجع

### أولاً: باللغة العربية

#### أ. الكتب

- أبي سعيد الديوجي وتيسير العجارمة: التسويق الدولي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- أحمد جبر: إدارة التسويق المفاهيم والإستراتيجيات والتطبيقات، المكتبة المصرية للنشر، مصر، 2007.
- أحمد سيد مصطفى: التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير ، ، شركة ناس للطباعة ، مصر 2001.
- أحمد سيد مصطفى: الإدارة الإستراتيجية، مجهول دار النشر، مصر، 2005.
- احمد سيد مصطفى، تنافسية القرن 21، مدخل إنتاجي، مصر، 2003.
- أحمد عبد الرحمن أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 2، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أحمد محمد غنيم: بحوث التسويق مدخل اتخاذ القرار الفعال، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- إسماعيل السيد: الإعلان، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- إسماعيل السيد، محمد حسان: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990.
- إسماعيل محمد السيد: محمد أحمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أماني السيد البري: التسويق الدولي، جامعة عين شمس، مصر، 2011.
- أميرونوف : الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1986.
- بشير عباس العلاق وآخرون: إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2003.

- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997.
- توماس كنيير وجيمس آر تايلور: بوث التسويق مدخل تطبيقي، ترجمة عبد الرحمان دكالة بيلة وعبد الفتاح السيد النعماني، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 1993.
- تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي: نظام المعلومات التسويقية، الحامد لنشر و التوزيع ، الأردن 2002.
- ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حاتم قابيل، إيناس احمد إسماعيل: أساسيات التسويق الإستراتيجي، مجهول دار النشر، مصر، 2014.
- حازم الببلاوي: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.
- خالد حماد: التسويق الدولي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- الديوه جي أبي سعيد: التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الموصل، العراق، 1997.
- رضوان محمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2007.
- روبرت أ، بيتس ديفيد لي: ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- زغدار أحمد: المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح: ادارة الاعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن 2009.
- زيد منير عبوى: نظم المعلومات التسويقية، دار الحرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي: التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2011.
- سليم سعداوي: الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة معوقات الانضمام وآفاقه، دار الخلدونية، الجزائر 2008.
- سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل للطباعة، مصر، 2002.
- سيد الهواري: خصائص منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة، مصر، 2005.

- سيد الهواري: مهارات العالمي في التوجه العالمي، دار الجيل، مصر، 2008.
- شالز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
- شذى جمال خطيب: العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس المال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- صابر محمد إسماعيل، صفا رأفت محمد: التسويق الدولي، شركة ناس للطباعة مصر، 2007.
- صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي نظم التصدير و الاستيراد، ط 10 مكتبة عين شمس، مصر 2003.
- صلاح الشنواني : اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
- طلعت سعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2010.
- عادل المهدي: التسويق الخارجي وتحديات المنافسة الدولية، دار لونش لطباعة والنشر، مصر 1993.
- عادل المهدي: التمويل الدولي، مكتبة العربي، مصر، 1992.
- عايذة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة والنشر، مصر 2009.
- عبد السلام أبو قحف :التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، مصر 2002.
- عبد السلام أبو قحف : اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، مصر 1993.
- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002.
- عبد السلام أبو قحف: اساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- عبد السلام أبو قحف: التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر.
- عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2010.

- عبد السلام أبو قحف: قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2002.
- عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، ط2، الدار الجامعية، مصر 2003.
- عبد العظيم أبو النجا: التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2014.
- عبد الله الحسيني السعيد السنباطي: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر 2010.
- عبد المطلب عبد الحميد: السوق العربية المشتركة الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- عبد المطلب عبد الحميد: العولمة الاقتصادية والبنوك، الدار الجامعية، مصر 2001.
- عبد المطلب عبد الحميد: المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- عبد المطلب عبد الحميد: النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، مصر، 1998.
- عبيد محمد عدنان: بحوث التسويق في بيئة تنافسية، مجهول دار النشر، مصر 1999.
- عبير محمد عبد الخالق: العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي في الدول النامية دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عبير محمد عبد الخالق: العولمة وأثرها على الطلب الاستهلاكي للدول النامية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر 2007.
- عفاف أحمد غانم، أماني نور الدين رمضان: بحوث التسويق، الجامعة العالمية مصر، 2010.
- علاء العرباوي، محمد عبد العظيم: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007.
- عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر 1996.
- غياث الترجمان: التسويق الدولي، الطبعة 2، دار الرضا للنشر، مصر، 2008.
- فتحية حسن هريدي: سياسات وإستراتيجيات التسويق بمنظمات الأعمال الدولية مكتبة الجلاء الجامعية، مصر، 2006.
- فرحات غول: التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008.

- فريد النجار: إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 1998.
- فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- فريد النجار: التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر 2008.
- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- فريد النجار: تسويق الصادرات العربية آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- فضيل فارس: التسويق الدولي، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر 2010 .
- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة التسويقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- فليب سادلر: ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 2008.
- فهد سليم الخطيب: مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن 2000.
- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
- قحطان العبدلي، بشير العلاق: التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999.
- كامل البكري: التكامل الاقتصادي، المكتب الغربي الحديث، مصر، 1994.
- كريستوفر، باركلت، سومنتر جوشال: الإدارة عبر الحدود – الحلول بين القطرية ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر 1994.
- محمد إبراهيم عبيدات : مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان الأردن، 1999.
- محمد أحمد بيومي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.
- محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية (تشريع وصفي)، مطبعة حلب، الجزائر، 1993.

- محمد سرور الحريري: إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة 5، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1998.
- محمد عبد حسين الطائي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- محمد عنتر أحمد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- محمد عنتر: إدارة الأعمال الدولية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية مصر، 2010.
- محمد فريد الصحن: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- محمد فريد الصحن: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1998.
- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد: إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت دار الفكر الجامعي، مصر، 2004.
- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق كمبحث تحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- محمود صادق بازرة: إدارة التسويق، المكتبة الجامعية للنشر، مصر.
- محمود يونس: اقتصاديات دولية، الناشر قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمود يونس: اقتصاديات دولية، مجهول دار النشر، مصر، 2003.
- محيي محمد مسعد: عصر العولمة بين الأوهام والحقيقة، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2010.
- مصطفى أحمد حامد رضوان: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- مصطفى كامل، عبد الغني حامد: إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

- مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي، مجهول دار، بلد و سنة النشر.
- ممدوح محمود منصور: العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ناجي معلا، رأفت توفيق: أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2007.
- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب مصر، 1998.
- نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- نعيم ابراهيم الظاهر: إدارة العولمة و أنواعها، عالم الكتب الحديث، الاردن 2009.
- نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006.
- نيفين حسين شمت: التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.
- هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1991.
- هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
- هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان: التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
- هيفاء عبد الرحمن ياسين التكريتي: آليات العولمة الاقتصادية وأثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- وحيد مهدي عامر: الإدارة الاقتصادية لمنشآت الأعمال في ظل عولمة الاقتصاد الدار الجامعية، مصر، 2014.
- يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي و المصدر الناجح، دار الأمين للنشر و التوزيع، مصر 1997.
- يحي سعيد علي عيد: بحوث التسويق والتصدير، مطابع سجل العرب، مصر 1996.

- يوسف المراشدة: العولمة وأثرها على العالم الغربي، مشروع الشرق الأوسط الكبير، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- يوسف حسن يرسف: العولمة والاقتصاد الدولي، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر 2010.
- يوسف حسن يرسف: نظم العولمة و أثرها علي الاقتصاد الدولي الحر، مكتبة الوفاء القانونية، مصر 2011.

## ب. المجلات

- أحمد الكواز: مناطق التجارة الحرة، سلسلة جسر التنمية العدد 92، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2010.
- أحمد بلالي: الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر 2008.
- أحمد بلالي: الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2007.
- أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل الطحان: الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، جامعة بغداد، العراق، 2010.
- أحمد عبد العزيز، جاسم زكرياء، فراس عبد الجليل الطحان، العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، الجامعة المستنصرية، العراق 2001.
- أحمد مصطفى عمر: إعلام العولمة وتأثيره على المستهلك، مجلة المستقبل العربي العدد 256، مركز الدراسات العربية، مصر، 2000.
- الياس سالم: التكتلات الاقتصادية كآلة لتعزيز فرص التسويق الدولي - اتحاد المغرب العربي نموذجاً-، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية العدد 03، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2012.

- بطاهر علي: سياسات التحرير و الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2004.
- حميد الجميلي: الشركات متعددة الجنسية ودورها في الإنتاج الدولي ، مجلة أخبار النفط والصناعة ، العدد (401) ، فبراير ، ابو ظبي الامارات العربية المتحدة، 2004 .
- سليمان ناصر: التكتلات الاقتصادية الإقليمية كإستراتيجية لمواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002.
- سليمة عبيدة: مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 08، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر ماي 2013.
- صالح مفتاح: العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2002
- الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المفكر العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2008.
- عبد الحميد زعباط: الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2004.
- عبد الرحمن بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2002.
- عزيزة سمية: الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستعجلة، مجلة الباحث العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر 2001.
- عياش قويدر، عبد الله ابراهيمي: آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد02 جامعة الشلف الجزائر 2005.

- غربي محمد: تحديات العولمة وأثارها على العالم العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد6، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2009.
- فاطمة تواتي بن علي: مستقبل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ظل التحديات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة ورقلة الجزائر 2008.
- فيصل بهلولي: التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة الباحث عدد 11، جامعة ورقلة الجزائر 2012.
- كربالي بغداد: نظرة عامة حول التحولات الاقتصادية في الجزائر -مجلة العلوم الإنسانية- العدد 08- جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، جانفي 2005.
- كمال رزيق: تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2004.
- محمد زرقون : انعكاسات إستراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية ، مجلة الباحث العدد 04، جامعة ورقلة 2010.
- محمد يوسف: الشراكة الأورو متوسطية وأثرها على بلدان المغرب العربي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 10 العدد 02، الجزائر 2000.
- منى الجرف: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، أوراق اقتصادية العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم السياسية والإقتصاد، جامعة القاهرة، مصر 2002.
- مهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث العدد 03 جامعة ورقلة، الجزائر 2004.
- ناصر دادي عدون، متناوي محمد: انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة الأهداف والعراقيل، مجلة الباحث عدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر 2004.
- نوري منير: تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، الشلف، الجزائر، جوان 2006.

## ج. الملتقيات

- براهيم زرزور: دور الشركة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، ملتقى دولي أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة فرحات عباس سطيف 2006.
- رزيق كمال، قاسي ياسين: تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2005.
- رميدي عبد الوهاب، سماي علي: العولمة المالية وآثارها على اقتصاديات الدول النامية، ملتقى دولي بعنوان سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، بسكرة، 21/20 نوفمبر 2006
- عمار علي العربي: التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان تسيير التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2004.
- عميش عائشة، حدادو علي: مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- ليندة بلحارث: الإجراءات المتبعة من طرف السلطات العمومية لأجل ترقية الصادرات خارج المحروقات، ملتقى وطني بعنوان ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، جامعة تيزي وزو، الجزائر 11 و 12 مارس 2014.
- محمد بن عبد الله العوضي: إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الإمارات العربية المتحدة، 16/15 أكتوبر 2002.
- محمد بن عبد الله العوضي: إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الدولي بعنوان التسويق في الوطن العربي، الواقع وآفاق التطور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر، 2002.
- منير قتال: الهيئات المرافقة لدعم الصادرات خارج المحروقات ، ملتقى دولي حول ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، جامعة تيزي وزو الجزائر 11 و 12 مارس 2014.
- منير نوري، لجلط ابراهيم: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و إشكالية التصدير خارج المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

- للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر 9 و8/11/2010.
- منير نوري، لجلف إبراهيم: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإشكالية التصدير خارج المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية جامعة الشلف، الجزائر 2010.
- موسى بخاخشة، عادل عقول: تأهيل المؤسسات الاقتصادية كمدخل لدعم الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة، الجزائر 2007.

#### د- الرسائل و الأطروحات

- إيمان وديع عبد الحليم: التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
- خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين النظرية و التطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 2011/2012.
- سامر المصطفى: إستراتيجية التسويق الدولي في المنشأة الصناعية العامة السورية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة حلب، غير منشورة، سوريا 2002.
- فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، غير منشورة، الجزائر 2005/2006.
- مراد زايد: دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة يوسف بن خده، الجزائر 2005/2006.
- هشام محمد حسن جاد: إستراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر 2010.
- منير نوري: تخطيط التسويق وأهميته بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأغذية والمنتجات الجلدية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996/1997.

## ثانياً: باللغة الفرنسية

- Alain OLLivier et les autres : Le Marketing international – que sais je ? - 1<sup>eme</sup> Ed -presse universitaire de France –PARIS, FRANCE 1990.
- Bjorn Walliser : le marketing international- édition e- thèque, France, 2002.
- CHARLES CROUE : marketing international - 5<sup>eme</sup>éd - De Boeck- PARIS france 2006.
- CORINE.PASCO - BERHO : marketing intrenational, 4<sup>eme</sup>edition, dunod, Paris, France 2002.
- George leroy et autres ; la conquête des marches extérieurs, les éditions d'organisation, Paris France.
- Groupe HEC: STRATEGOR, 4<sup>eme</sup> édition, dunod, Paris, FRANCE 2005.
- Guy Andigien : Guide PME de Marketing, Dunod , Paris, FRANCE 1992
- HAMID TEMMAR: l'économie de l'Algérie (les strategie de développement) Tome 1. Office des publications universitaires- Alger 2015
- Hervé Fenneteau, Cycle de vie des produits ; éd economica, Paris, FRANCE 1998
- Sarhan J.M et autres : défi export a prospection, les éditions Foucher, Paris, FRANCE 1988.
- Jean- marc De Leesnyder : Marketing international ; en cyclopedie de gestion – 2 édition Tome 2 –economica –Paris, FRANCE 1997.
- MICHAL PORTER: choix stratégiques et concurrence- economica, FRANCE 1982.
- MICHAL PORTER: L'avantage concunentiel, Dunod, Paris, FRANCE 1999.
- MICHEL PORTER: L'avantage concurenriel des nations, édition Dunad. Paris, FRANCE 1999.

- Nathalie Prime, Jean Claude usunier ; marketing international Développement des marches et management multiculturel, librairie unibert, FRANCE 2003.
- PHILIP KOTLER et autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson education, Paris, FRANCE 2006.
- PHILIP KOTLER et Bernard Dubois : Marketing Management 10<sup>ème</sup> édition –Publie union- Paris, FRANCE 2002.
- PLIHON DOMINIQUE: les enjeux de la globalisation financière, édition casbah, Alger, Algerie1997.
- René Y Darmon et autres, le Marketing Fondement & Application, 5<sup>ème</sup> éd, MC,Grew, Paris, FRANCE 1996.
- SABINE URBAN : Management international –édition Litec- Paris, FRANCE 1993.
- Sophie Richard, Lanneyrie ; les clés du Marketing international- le génie des glaciers, FRANCE 2013.

#### أ- الكتب

#### ب- الملتقيات و المجالات

- Abd Elkarime Boughadou: politiques d'appui a la compétitivité des entreprises algériennes, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Alger 2006.
- Ahmed Bouyacoub : la difficile d' adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché , revue de CREAD N 39 Algérie 1997.
- Mahdi Abbas : l'accession de l'Algérie à l'omc, entre ouverture contraint et ouverture maitrisée, les cahier du cread N°93, Algerie 2010.

- SEDEEK.AMROUN : l'émergence de la fonction marketing en Algérie.  
Revue recherche économique et managériale N ° 4. université Mohamed khider –Biskra-Algérie2008.

### ثالثا:المراجع الالكترونية

#### أ- باللغة العربية

- اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي موقع [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
- أرقام صادمة عن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر: جريدة أخبار اليوم، من الموقع [www.akhbarelyoum.dz](http://www.akhbarelyoum.dz)
- باولو ماورو، جوناثان اوستري: إرساء العولمة المالية على مسار النجاح، صندوق النقد الدولي 16 أوت 2008 من الموقع [www.ifm.Org](http://www.ifm.Org)
- التعاون الاقتصادي العربي منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، ص 02 من الموقع [www.amf.org.ae](http://www.amf.org.ae).
- دليل إجراءات التجارة الخارجية الجزائرية، من الموقع [www.ALGEX.dz](http://www.ALGEX.dz).
- الدليل الإرشادي للمصدر طبعة 2015 [www.algex.dz](http://www.algex.dz).
- سيدي محمد ساهل، مصطفى بلمقدم: خصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لماذا، متاحة في الموقع [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net).
- شريف حمزاوي: المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من الموقع [www.elbassair.Net](http://www.elbassair.Net)
- فلاح خلف الربيعي: التكتلات الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة، موقع الحوار المتمدن [www.Alhewar.org](http://www.Alhewar.org).
- قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNCTAD) تقرير الاستثمار العالمي 2015 من الموقع [www.UNCTAD.org](http://www.UNCTAD.org)
- كمال عايشي: التجربة الجزائرية في ظل الفكر التنموي الجديد، من الموقع: [www.univ.batna.dz/digital\\_library](http://www.univ.batna.dz/digital_library) ▪
- محمد راتول: تحولات الاقتصاد الجزائري، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 23 من الموقع [www.asfer.org](http://www.asfer.org).
- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، سوريا، 2011، من الموقع <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>

- مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة موقع وزارة التجارة الجزائرية  
[www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
- ملخص اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري وبرنامجها التنفيذي لإقامة منطقة  
تجارية حرة عربية كبرى بين الدول العربية من الموقع [www.Tas.Gov.Eg](http://www.Tas.Gov.Eg)
- وديع محمد عدنان: القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،  
2003، من الموقع [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

### ب- باللغة الفرنسية

- évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2004/2014 ,  
collection statistiques N° 94/2015, [www.ons.dz](http://www.ons.dz) .
- évolution du commerce extérieurs de l'Algérie par groupe d'utilisation  
période 2005/2014. IN [WWW.ONS.DZ](http://WWW.ONS.DZ) .
- Guide investir en Algérie 2016.p46 [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).
- PAUL- Henry Ravier: Accession de l'Algérie a l'omc, Bilan et  
perspective revue économie et société N° 05/2008\_ site web  
[www.labogmes.org](http://www.labogmes.org). consulte le 16/04/2015
- rapports annuels de la banque d'Algérie 2013, [www.bank-of-algeria](http://www.bank-of-algeria) .

### ج- المواقع الإلكترونية

- [www.Algex.dz](http://www.Algex.dz).
- [www.andi.dz](http://www.andi.dz).
- [www.caci.dz](http://www.caci.dz).
- [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz).
- [www.safex.dz](http://www.safex.dz).
- [WWW.ONS.dz](http://WWW.ONS.dz).
- [www.exportateur-algerie.org](http://www.exportateur-algerie.org).
- [www.IFM.org](http://www.IFM.org)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)
- [www.albankadawli.org](http://www.albankadawli.org)

## القوانين:

- مرسوم رئاسي رقم 223/04، يتضمن التصديق على اتفاقية تسيير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية، الجريدة الرسمية العدد 49، بتاريخ 08 أوت 2004.
- المرسوم التنفيذي رقم 355/06 مؤرخ في 9 أكتوبر 2006 يتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية العدد 64 بتاريخ 11 أكتوبر 2006.
- قانون الاستثمار في الجزائر، نص معزز فبراير 2015، من الموقع [www.caci. dz](http://www.caci.dz)