

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير



عنوان المذكرة :

**أهمية التسويق الدولي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة
- دراسة حالة عمر بن عمر -**

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : مالمه المؤسسات

إشراف الأستاذ :

بلكبير بومدين

من إعداد الطلبة :

- مرقاق هدى

- قايدى سميرة

السنة الدراسية : 2014/2013

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على نعمه، فالحمد لله الواحد القهار، العزيز القهار، مقدر الأقدار الذي قدرنا ووقفنا على هذا العمل المتواضع. ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على تحصيل ثمرة جهودنا ونخص بالذكر الأستاذة " بلكبير بومدين " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة كل الأساتذة الذين حرصوا على تلقيننا العلم والمعرفة . لكل الأصدقاء والرفقاء الذين ساهموا معنا من أجل هذا العمل وفي الأخير أسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يرزقنا العلم النافع ويمحوا عنا الجهل .

وشكرا

اهداء

إلى نبع الحنان وسر الأمان وزينة الوجدان وأعز ما أملك " أمي "
إلى من علمني معنى الحياة ، والجد والمثابرة " أبي "
إلى كل الى إخوتي لطفي وأكرم والجميلة الصغيرة أمنية.
إلى جميع العائلة والحاملين لقب " قايدي ".
إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا الأجيال ، طريق الهدى

والتقدم

إلى من يؤمن بأن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة وأن تعلم اللغة يبدأ
والكلمة

بالحرف

إلى جميع رفقائي (هدى، رشيدة، زهرة، كريمة، أمينة، سارة، فاطمة.....)
إلى الذين ذكرتهم و الذين لم أنكرهم
إلى كل الطلاب الجامعيين خاصة طلبة السنة الثانية ماستر مالية

المؤسسات

إلى الأستاذ الموجه لنا "بلكبير بومدين"
إلى من قاسمتني هذا العمل هدى مرقاق
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع
لكم مني السلام الحار في ختام هذا المشوار
و أدعوا في الأخير "اللهم يا رب أرينا طريق الحق حقا وارزقنا اتباعه و

أرينا

طريق الباطل باطلا وارزقنا اجتنابه"

سميرة

اهداء

الهي لا يطيب الليل و لا يطيب النهار الا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات الا بذكرك و لا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله
الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة الى نبي الرحمة
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم
الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب الى معنى الحنان والتفاني الى اول نور رآته عيناى, الى بسمة
الحياة وسر الوجود, الى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب أمي
الغالية "عزيزة" أرجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد
الى من كلله الله بالهيبة و الوقار الذي افنا ربيع عمره في سبيل تعليمي
الى من علمني انه لا يأس مع الحياة, الى من انتظرني على عتبة النجاح
الى من احمل اسمه بكل افتخار والذي " نورالدين "
الى من قاسمتهم الحياة و تمنيت لهم السعادة والهناء وكانوا سند لي, اليكم اخوتي
نسمة, وفاء, سارة, دون أن
أنسى عمار, وعزدين, والكتايت اية, ملاك, رهف
إلى كل من خالتي سعاد ورزيقة وعماتي و حورية فتيحة ادامهم الله سندالنا
الى صديقاتي .سميرة, فوزية, رشيدة, زهرة, سميرة, وردة. إلى كل من صليحة,
سميرة : إلى من كانوا قدوتي وسندي طوال مشواري في العمل
و جزيل الشكر
الى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة الى اعز و اغلى و احب الناس الى قلبي

هدى

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أد	المقدمة العامة
	الفصل الأول : عموميات حول التسويق الدولي
06	تمهيد
07	المبحث الأول : ماهية التسويق الدولي
07	المطلب الأول :النشأة والتسويق الدولي وتطوره
07	الفرع الأول : نشأة التسويق الدولي
08	الفرع الثاني : مراحل التطور العالمي للتسويق الدولي
10	المطلب الثاني : مفهوم التسويق الدولي
10	الفرع الأول : تعريف التسويق الدولي
12	الفرع الثاني : دوافع التسويق الدولي
14	الفرع الثالث : أهمية التسويق الدولي
15	المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين التسويق المحلي والدولي
15	الفرع الأول : اساس التفرقة بين التسويق الدولي والتسويق المحلي
16	الفرع الثاني : مبادئ التسويق الدولي
18	المطلب الرابع : تقييم البيئة وتأثيرها على الفرص والمخاطر
18	الفرع الأول : تحليل النظام التسويقي
22	المبحث الثاني : استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية
22	المطلب الأول: إعداد إستراتيجية في التسويق الدولي
22	الفرع الأول: مراحل التسويق الدولي أو التصدير إلى الخارج
25	المطلب الثاني : طرق اقتحام السوق الدولي
25	الفرع الأول : التصدير
26	الفرع الثاني : عقود الترخيص والامتياز
28	الفرع الثالث : الاستثمار المشترك
29	الفرع الرابع : الاستثمار الخارجي : إنشاء فروع انتاج او توزيع في الدول الأجنبية
26	الفرع الخامس : التحالفات الإستراتيجية
30	المبحث الثالث : استراتيجيات التسويق الدولي
31	المطلب الأول :الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات
31	الفرع الأول : استراتيجية التمييز
31	الفرع الثاني : استراتيجية التنويع

32	الفرع الثالث : استراتيجية التعديل
32	الفرع الرابع : إستراتيجية الانكماش
33	المطلب الثاني : استراتيجيات الترويج
33	الفرع الأول : استراتيجيات الدفع والجذب
33	الفرع الثاني : استراتيجيات الضغط والإيحاء
33	الفرع الثالث : استراتيجيات نفقات الترويج
34	الفرع الرابع : استراتيجيا المزيج الترويجي
35	المطلب الثالث : استراتيجيات التسعير الدولي
35	الفرع الأول : إستراتيجية التسعير الكاشط
35	الفرع الثاني : إستراتيجية التسعير الكاسح
35	الفرع الثالث : إستراتيجية التسعير المساوية لإستراتيجية التسعير الخاصة بالمنافسين
35	الفرع الرابع : إستراتيجية التسعير النمطي
36	المطلب الرابع : إستراتيجية التوزيع
36	الفرع الأول : الاعتماد المتبادل لقرارات التوزيع
36	الفرع الثاني : النمط الدولي للتوزيع
37	الفرع الثالث : قنوات التوزيع الدولية
37	الفرع الرابع : البيع الشخصي
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الإطار المفاهيمي للأداء المالي
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.
41	المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي.
41	الفرع الأول : تعريف الأداء المالي.
43	الفرع الثاني : أهمية الأداء .
43	الفرع الثالث : مجالات الأداء .
45	المطلب الثاني : أنواع الأداء
45	الفرع الأول : حسب معيار المصدر
46	الفرع الثاني : حسب معيار الشمولية
46	الفرع الثالث : حسب المعيار الوظيفي
48	الفرع الرابع : حسب معيار الطبيعة
49	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء
49	الفرع الأول : ماهية المؤشر
49	الفرع الثاني : أنواع المؤشرات
50	الفرع الثالث : طرق تحسين الأداء

57	المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء المالي.
57	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.
57	الفرع الأول:تعريف الأداء المالي.
58	الفرع الثاني:أنواع تقييم الأداء المالي.
59	المطلب الثاني :مراحل عملية تقييم الأداء ومعوقاته
59	الفرع الأول:مراحل عملية تقييم الأداء المالي.
60	الفرع الثاني:معوقات عملية التقييم.
61	المطلب الثالث:مراحل ومجالات عملية تقييم الأداء المالي.
61	الفرع الأول:الخطوات الأساسية.
62	الفرع الثاني:المجالات العامة لعملية تقييم الأداء.
62	المطلب الرابع:استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.
62	الفرع الأول:التحليل بواسطة النسب.
69	الفرع الثاني:معايير الأداء المالي.
71	المبحث الثالث: دراسات سابقة عن التسويق الدولي والأداء المالي.
71	المطلب الأول:دراسات محلية عن الأداء المالي والتسويق الدولي.
71	الفرع الأول:دراسات سابقة محلية عن تقييم الأداء المالي.
72	الفرع الثاني:دراسات سابقة محلية ن التسويق الدولي.
73	المطلب الثاني:دراسات سابقة عربية عن التسويق الدولي والأداء المالي.
73	الفرع الأول:دراسات سابقة عربية عن التسويق الدولي.
74	الفرع الثاني :دراسات سابقة عربية عن الأداء المالي.
74	المطلب الثالث:دراسات سابقة أجنبية عن التسويق الدولي والأداء المالي.
74	الفرع الأول:دراسات سابقة أجنبية عن تقييم الأداء المالي.
75	الفرع الثاني:دراسات سابقة أجنبية عن التسويق الدولي.
76	الخلاصة.
	الفصل الثالث:أهمية التسويق الدولي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة عمر بن عمر
78	تمهيد
79	المبحث الأول:منهج الدراسة الميدانية.
79	المطلب الأول:منهج الدراسة
79	المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات
79	الفرع الأول:المقابلة الشخصية
79	الفرع الثاني:الاستمارة
80	الفرع الثالث:الأدوات الإحصائية
81	المطلب الثالث:المجتمع وعينة البحث
81	المطلب الرابع:تحليل البيانات
81	المبحث الثاني:تعريف بميدان الدراسة
81	المطلب الأول:نشأة مؤسسة عمر بن عمر

81	الفرع الأول:نشأة مؤسسة عمر بن عمر
82	الفرع الثاني :طبيعة ونشاط الوحدة وأهدافها
83	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
84	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي
84	الفرع الأول:مديرية العامة
84	الفرع الثاني:مديرية التقنية
85	الفرع الثالث:مديرية التجارة
85	الفرع الرابع:مديرية الإدارة المالية
86	المبحث الثالث:تحليل ومناقشة البيانات والنتائج والتوصيات
86	المطلب الأول:تحليل ومناقشة البيانات
86	الفرع الأول:المحور الخاص للبيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية
87	الفرع الثاني:تحليل ومناقشة المعلومات الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي والأداء المالي
97	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
97	المطلب الثالث:نتائج وتوصيات الدراسة
97	الفرع الأول: نتائج الدراسة
98	الفرع الثاني:التوصيات
100	خلاصة الفصل الثالث
102	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	عناصر مفهوم التسويقي	(1-1)
24	مراحل التسويق الدولي أو التصدير للخارج	(2-1)
60	مراحل عملية القياس والتقييم	(1-2)
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	(1-3)
87	توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة	(2-3)
87	توزيع العينة وفقا للجنس	(3-3)
88	توزيع العينة وفقا للعمر	(4-3)
89	توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي	(5-3)
90	توزيع العينة وفقا للخبرة	(6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	أوجه الاختلاف بين الترخيص و الامتياز	(2-1)
86	نسبة عينة الدراسات	(1-3)
87	توزيع العينة وفقا للجنس	(2-3)
88	توزيع العينة وفقا للعمر	(3-3)
88	توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي	(4-3)
89	توزيع العينة وفا للخبرة	(5-3)
90	محددات التسويق الدولي	(6-3)
94	مدى تأثير التسويق الدولي في الأداء المالي	(7-3)

المقدمة العامة :

لقد شهد العصر الحديث تحولات جذرية في عوامل القوة داخل المؤسسة فبعدما كان الاهتمام الكامل، ينصب في محور المنتج بدأ هذا المجال يتراجع دوره في نمو المشروع والاقتصاد ككل، وبرز للوجود عامل آخر أخذ المكانة الأولى في النشاط الاقتصادي قطاع السلع والخدمات، هذا العامل هو التسويق .

ومع النمو السريع في وسائل النقل والاتصال، فقدت الحدود وجودها في عالم الاقتصاد ومن هنا بدأ الاتجاه يتحول من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي ، وهذا الأخير له خصائصه وبيئته التي تتطلب دراية ودراسة كثيفة ودقيقة حتى يؤدي دوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية ومعها الاقتصاد العالمي .

وعلى اعتبار أن هذه المؤسسات تعيش في محيط يتسم بالتنافس فيما بينها في الوقت الراهن، تعمل هذه الأخيرة جاهدة على التأقلم مع تغيرات المحيط وكسب رضا المستهلك لتضمن حينئذ هدفها الأساسي، وهو الاستمرارية حيث أن القوائم المالية للمؤسسات، لم تعد قادرة على تقديم صورة متكاملة عن وضعيتها دون اللجوء الى أداة أو أكثر من أدوات تقييم المالي لتفسيرها ، وإعطاء التعليقات اللازمة على نتائجها بهدف تقييم أدائها ، وذلك بالاعتماد أساليب كمية تعرف بالمؤشرات المالية والمتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، حتى يتسنى لها تحديد مستوى الأداء المالي بدقة ، وبالتالي يدارك المسير التغيرات والمشاكل والمعوقات التي قد يواجهها بالإضافة الى أن مؤشرات (التوازن المالي ، النسب المالية) التي تعد معلومات مالية ، تعتبر مدخلات لعملية تقييم لأدائها المالي ، فنجاح هذه العملية يتوقف على نوع وجوده ووقت المعلومة بالإضافة إلى حسن استعمالها .

إشكالية البحث :

نظرا للتغيرات الحاصلة التي تواجهها المؤسسة من انفتاح في السوق المحلية على الأسواق الخارجية ، وازدياد حدة المنافسة تجد المؤسسة نفسها أمام مشكلة البقاء والإستمرار في السوق، ومحاولة منها تحقيق ذلك تسعى الى تقييم أدائها المالي، ومعرفة محيطها الخارجي والذي يمكنها معرفة الوضعية المالية ويجنبها الوقوع في الفشل ، و العسر المالي وتطوير أدائها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، وان التسويق الدولي لم يعد أحد التفاصيل لدى صناع المشروع الاقتصادي، بل أصبح أحد أهم الضروريات التي يركز عليها بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها ومنها يستوجب طرح التساؤل الآتي :

ما هو دور التسويق الدولي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية أخرى تدور وتتمحور حول فهم إشكالية الدراسة شكلا ومضمونا يمكن حوصلتها فيما يلي :

- ما المقصود بالتسويق الدولي ؟

- ما هو الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي ؟

- ما هي طرق اقتحام الأسواق الدولية ؟
- ما الطرق المتبعة في الأداء المالي للمؤسسة ؟
- هل يعتبر الأداء المالي أداة لقياس وتقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟
- هل التسويق الدولي أداة ناجعة لتحسين الأداء المالي؟

الفرضيات :

على ضوء الإشكالية المطروحة ، ومن أجل الوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية فإنه من الضروري الاعتماد على الفرضيات التالية :

- واقع التسويق الدولي في المؤسسة .

- المؤسسة محل الدراسة تستخدم الأداء المالي وفق الأسس العملية الصحيحة .
- استخدام التسويق الدولي في المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى تفعيل وتحسين تقييم الأداء المالي .

أهداف البحث :

- لهذا البحث عدة أهداف أرادنا أن يصل إليها مجتمعة، أمكننا عرضها في النقاط التالية :
- عرض أهم وأكثر المفاهيم التي تخص هذا المجال .
 - إيجاد الطرق المناسبة لتهيئة المؤسسة للتحويل إلى علم التسويق الدولي .
 - تبسيط بعض أهم الإستراتيجيات المناسبة للتسويق الدولي والمفاضلة بينها .
 - محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها .
 - تشخيص الوضعية المالية في المؤسسة بدقة وبالتالي القيام باتخاذ القرار المالي السليم .
 - التعرف على أهمية التسويق الدولي ودوره في تحسين وتفعيل عملية تقييم الأداء المالي .

أهمية البحث

تتمثل أهمية الموضوع في أهمية ذاتية وأهمية للمؤسسة :

- أهمية الذاتية التي تنبع من حداثة الموضوع وفوائده، في معرفة التفاصيل بشكل واضح ودقيق او فتح المجال مستقبلا.

—أهمية بالنسبة للمؤسسة ، فتكمن في أن التسويق الدولي يعد من أفضل ممارسات المانجمنت مما يساعد على تحقيق أهدافها بشكل أسرع ،نضيف كذلك الأداء المالي الذي يعد ذو أهمية

بالغة في المؤسسة ،الذي يجعلنا نستخدم أهم المعايير والمؤشرات،التي تمكننا من قياس الأداء وتقييم الأنشطة المالية، التي تمارسها المؤسسة كما بين كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع، للوصول إلى نتائج الوضعية الفعلية للمؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة دوافع و أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع تتمثل في :

- يعتبر موضوع تقييم الأداء المالي عنصر فعال في برنامج دراسة تخصصا .
- يعتبر التسويق الدولي أسلوب من الأساليب الحديثة المتناسبة مع التطورات الحاصلة في جميع المجالات .
- أهمية تطبيق التسويق الدولي في المؤسسات الإنتاجية ويساعدها على اقتحام الأسواق الدولية بشكل سريع .
- بما أن عصرنا الحالي يتميز بالانفتاح و التطور التكنولوجي المتسارع و المتجدد لا بد على المؤسسات من تأسيس وتطبيق التسويق الدولي لمواكبة التطورات والتوغل في الأسواق العالمية .

مصادر الدراسة :

- الدراسة النظرية : استخدمنا في دراستنا النظرية كتب عديدة ،ذات صلة مباشرة او غير مباشرة بالموضوع كذا رسائل ماجستير و ماستر وإضافة إلى ملتقيات ، و المقالات المشهورة في مجالات أجنبية وعربية ومواقع الانترنت.
- الدراسة تطبيقية : لقد تمت الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث قمنا بتوزيع استمارة على مستوى أقسام المؤسسة .

منهج وأسلوب الدراسة :

اعتمدنا في هذا البحث على الدراسة النظرية والتطبيقية إضافة إلى مقابلات مباشرة مع المسؤولين بمؤسسة الدراسة بغرض معالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية والفرضيات استخدمنا الأساليب المنهجية التالية :

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري الموضوع بوصف مكوناته وعناصره وإزالة الغموض عنها ومن ثم تحليلها من أجل فهمها وإيجاد العلاقة التي تربط هذه العناصر ببعضها البعض بالإضافة الى منهج دراسة حالة والذي يمكننا من إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وذلك بغية إثراء هذا البحث من الواقع العملي.

- استخدام الأدوات من بينها الاستمارة وذلك بغية جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة وتحليلها ، وإعطاء النتائج والتفسيرات حول الموضوع ، الأدوات الإحصائية والرياضية

وذلك لدقة نتائجها والملاحظة ووصف منظم للأحداث او الحقائق التي تظهر الذي تم اختياره للدراسة والفحص ،وقد قمنا كذلك بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة والحصول على الوثائق اللازمة التي تفيدنا في تحليل الدراسة الميدانية .

الخطة المتبعة :

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ، اثنان منهما تضمن الجانب النظري بينما تضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي فيما يسبق هذه الفصول مقدمة تهتم بتوضيح إشكالية البحث ، أهميته وأهدافه والمنهج المتبع في الدراسة إما عن محتويات الفصول التي يتكون منها البحث فهي كالآتي :

قسمنا الفصل الأول للدراسة لثلاث مباحث فالمبحث الأول قمنا بالتطرق إلى ماهية التسويق الدولي وتعريفه وأهدافه وأهميته،إما المبحث الثاني فيتضمن طرق لدخول إلى الأسواق الدولية (التصدير ، الترخيص ، الامتياز ، المشروعات المشتركة ، التحالفات الإستراتيجية) إما المبحث الثالث الذي يتناول استراتيجيات التسويق الدولي (إستراتيجية المنتج والتوزيع و التسعير والترويج) .

أما الفصل الثاني جزء إلى ثلاث أجزاء تضمن المبحث الأول ماهية الأداء والمبحث الثاني ماهية تقييم الأداء الملي والمبحث الثالث الدراسات السابقة عن الأداء المالي والتسويق والعلاقة بينهما .

أما الفصل الثالث والأخير في الدراسة تضمن ثلاث أجزاء والتي عرض فيها نتائج الدراسة الميدانية حيث المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية والمبحث الثاني التعرف بميدان الدراسة وأخيرا تحليل واقع التسويق الدولي وأهميته في الأداء المالي.

تمهيد :

هناك تداخل كبير بين التسويق (في إطار المحلي) والتسويق الدولي وهذا التداخل يجعل من الصعب الفصل بين المفاهيم التي تعرف هذه العملية ، إلا أن البلوغ الى مرحلة توصيف التسويق الدولي يستوجب بشرح وإمعان النظر في مميزاته وبيئته حتى نميزه عن التسويق المحلي ، من الصعب أن ندعي أن التسويق الدولي نشاط مستقل عن التسويق المحلي ، لكن حجم السوق الدولي وخصائصه يتطلب بناء استراتيجيات مغايرة لتلك المطبقة محليا في عملية التسويق ، إن المؤسسات عند رغبتها وتفكيرها في السوق الدولية يجب عليها أن تعي جيدا أن هناك بعد دولي يحتم عليها توفير عناصر ومقومات تسمح لها بممارسة نشاطها خارج بيئتها المحلية .

في هذا الفصل سنحاول توضيح المفاهيم العامة لهذا النشاط الدولي والتي لا غنى لأي مدير على معرفتها ، سواء للتسويق ككل أو للبيئة التسويقية الدولية أو جوانب الإستراتيجية والتفكير الشامل وطويل المدى لنشاط المؤسسة الدولي ، كي يكون قادرا على الاندماج في عالم هذه البيئة الجديدة والمغايرة تماما للبيئة المحلية .

المبحث الأول : ماهية التسويق الدولي :

إن عملية التسويق الدولي كانت بالدرجة الأولى رغبة إضافية من المؤسسة لزيادة توسيع نشاطها ، أما الآن فأصبحت تعتبر استراتيجية بقاء ووجود المؤسسة في السوق ككل ومن الواجب على مدير المؤسسة ، أنه يبيعي جيدا أهم المفاهيم الأساسية ، التي بها يكون ملما بالعالم الجديد الذي سيفهم مؤسسته فيه ، رغم التباين الكبير في البيئتين المحلية والدولية ، فليس من المستحيل على أي مؤسسة أن تتوجه لهذا العالم الواسع والنجاح .

المطلب الأول : نشأة التسويق الدولي وتطوره (1):

وسنتطرق الى نشأة التسويق الدولي ومراحلها كما يلي :

الفرع الأول : نشأة التسويق الدولي :

لم تكن بدايات التبادل السلعي بين الشعوب ، تتم وفق ما أصبح يطلق عليه التسويق الدولي لاحقا لكون عمليات التبادل بدائية ومحدودة النوعية والكميات السلعية، ولكنها بمرور الزمن أصبحت أكثر تعقيدا في القدرة على الإيفاء بمتطلبات الشعوب المتطلعة إلى التقدم وإلى النهوض الحضاري . ساهم في هذا التعقيد تداخل عوامل وظروف بيئة مختلفة ، من اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية ، إضافة إلى توافر ظروف مناسبة لتخصص بعض الدول في إنتاج سلع معينة مكنتها فوائض إنتاجها من مبادلتها بسلع من دول أخرى ليس فقط إشباع حاجات ورغبات الطرفين ، وإنما لتوافر مزايا وظروف عيش إنتاج أفضل لشعوبها ، وهنا أتى مفهوم التخصيص وتقسيم العمل ، وكان للثورة الصناعية دور مهم في انتشار هذا المبدأ واعتماد هذا المبدأ اعتمادا دوليا.

خلال العصور الوسطى تطورت تجارة التبادل التجاري بين الشرق والغرب ، وساهمت الأرباح المحققة من هذا التبادل وتطور حجمه في تطوير ونشوء موانئ البحر الأبيض المتوسط، وازدهار تبادل التوابل والأرز والقطن... إلخ بمبادلتها بسلع أخرى ومنذ ذلك الحين حتى الوقت الحاضر هناك تبادل لمصطلحات علمية بين حضارات وثقافات بين الشرق والغرب .

وإذا كان التبادل التجاري يتم حتى بدايات القرن الماضي بدون تدخل حكومات فإن تلك الحرية لم تصمد دائما ففي ثلاثينيات القرن الماضي حينما سادت فترة الكساد الاقتصادي استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية سياسات فرض الضرائب للحد من الاستيرادات على أمر أن يساهم ذلك في تقليص البطالة المنتشرة في اقتصادها آنذاك وأدت هذه السياسة إلى إتباع الدول الأخرى نفس الطريقة في فرض الضرائب على استيرادات ، وساهم ذلك في تفاقم أزمة الكساد وانهيار النظام المالي العالمي مما مهد لقيام الحرب العالمية الثانية .

واستمر استخدام التأثير في حرية التبادل التجاري بين الدول ليس فقط كأداة اقتصادية بل وفي السياسات الخارجية الدولية ، كما هو الحال في منع الولايات المتحدة الأمريكية الشمالية التبادل التجاري مع الولايات الجنوبية أثناء الحروب الأهلية وفي حصار جنوب إفريقيا العنصري واستخدم الأمم المتحدة الحصار الاقتصادي على العراق في التسعينيات من القرن الماضي ، ورغم تجاوز العديد من الدول على إجراءات المقاطعة والحصار المستخدمة دوليا فإنها لم تغير الواقع السياسي في الدول المفروض عليها ولكنها أثرت على مستوى معيشة السكان بشكل كبير (1).

(1)- بديع جميل قذو ، التسويق الدولي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 22 .

(1)- بديع جميل قذو ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

الفرع الثاني: مراحل التطور العالمي للتسويق الدولي :

يمكن تقسيم تطور تاريخ التسويق الدولي ، من حيث الفترات الزمنية وأحداث خاصة السياسة إلى ثلاثة مراحل أساسية :

1- التسويق التصديري بين (1990-1973) : كان التسويق الدولي في بداياته عبارة عن جهودات تصديرية تقوم بها المؤسسات التابعة للدول الكبرى ، نحو توجيه منتجاتها نحو الخارج ، الذي كانت معظم الدول خاضعة للاستعمار ، وكانت هذه الشركات تسوق معظم منتجاتها للدول التابعة لدولتها الأم وعندما نالت الكثير من الدول استقلالها ، بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، بقيت هناك تبعية تصديرية لهذه الدول الغربية ، ولم يكن هناك تسارع تكنولوجي بدرجة عالية كما هو عليه اليوم (2).

2- مرحلة التسويق الدولي بوضعية تنافسية (1990-1974) : لعل العامل المميز لهذه المرحلة من تاريخ التسويق الدولي ، الأزمة البترولية وانعكاساتها على الإقتصاد العالمي مما أدى إلى ظهور نوع من الإرتباط العالمي بين مختلف الإقتصاديات والتأثير المتعدي من منطقة لأخرى وأيضاً التطور الهائل ، لوسائل الاتصال والنقل والنمو الهائل للشركات متعددة الجنسيات في مختلف مناطق العالم ، وزيادة الارتباطات الإقليمية (لدول الاتحاد الأوربي ، ونمر جنوب شرق آسيا...) فأخذ الميل نحو التسويق الدولي واتساع نشاط الشركات عالمياً والقدرات الإنتاجية الهائلة ، التي أصبحت عليها الآلات الحديثة تسيطر على تفكير الإدارات العليا للمؤسسات واستراتيجياتها التوسعية .

3- العولمة (1990 إلى يومنا هذا) : أخذ العالم منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي مغاير لكل العقود السابقة ، فقد تحول العالم بحق إلى كتلة واحدة تسير نحو مصير واحد في عالم الإقتصاد ، وزاد ذلك تركيزاً ظهور المنظمة العالمية للتجارة ، وإنظام أغلب الدول فيها وقبول لكل القرارات والاتفاقيات التي تحرر التجارة العالمية ، من أي قيود تعرق لها .

1-3 - المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق :

في الفكرة السابقة أشرنا إلى تاريخ التسويق الدولي من جانب زمني ، أما الآن فنحاول التعرف على مراحل التسويق ، من جانب تطور أهمية عناصر المزيج التسويقي الدولي وأثرها في القرارات التسويقية للمؤسسة من مرحلة لأخرى (1) .

(2)- اسماعيل جوامع ، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد دولي ، قسم علوم اللاقتصاد،كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير ، جامعة حاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2006-2007 ص10.

(1)- إسماعيل جوامع ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

(2)- نفس المرجع ، ص 13- 14.

3-1-1-1-3-مرحلة التوجه المبيعي : في هذه المرحلة كانت المؤسسة تعمل فقط على تنشيط قدراتها الإعلانية في مجال تسويق منتجها للخارج ، وجاءت هذه المرحلة بعد مرحلة الاهتمام بالإنتاج ، أي كان الإنتاج لا يغطي حاجات السوق العالمي من السلع والخدمات ، ولم تكن هناك ضرورة حتمية ، تدفع الشركة لبذل حصد تسويقي دولي كبير لتصدير منتجها في الدول الغربية :

3-1-2-3-مرحلة التوجه التسويقي : في هذه المرحلة تكدست السلع ، وتعددت الشركات نظرا للتطور الكبير في التكنولوجيا ، سمح للمؤسسات بمضاعفة إنتاجها بدرجات تفوق سوقها المحلي ، ووصلت إلى الحاجة لبيع وتصريف سلعها لمختلف الدول النامية منها في هذه المرحلة أيضا في نهاية التسعينيات من القرن الماضي ، خرجت شركات عديدة من الدول النامية في مواجهة المقدره العاليه للشركات متعددة الجنسيات في التوغل الدولي لنشاطها.

3-1-3-3-مرحلة التوجه الاجتماعي التسويقي : بدأ المستهلك وكل المجتمع الدولي ، يطالب هذه المؤسسات للتفكير أكثر في جوانب أخرى ، غير تحقيق الربح وأرقام مبيعات ضخمة بل النظر فيما ما يطلبه المجتمع من خدمات اجتماعية كالاهتمام بالبيئة وصحة الإنسان التي أصبحت الكثير من المؤسسات تضعها ضمن أولوياتها التسويقية وأصبحت الرسالة التسويقية تحتوي على الكثير من الدلائل والاهتمامات الاجتماعية سواء في المنتج أو بقية عناصر المزيج التسويقي(2).

المطلب الثاني : مفهوم التسويق الدولي:

وسنعرض في هذا العنصر مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي:

الفرع الأول : تعريف التسويق الدولي :

وسنعرفه كما يلي :

1- تعريف التسويق : يعرف فليب كوتلر التسويق على أنه يتلخص في " الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين " (1).

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21 (القاهرة ، المؤلف ، 2002) ، ص 20 .

(2) - اسماعيل جوامع ، مرجع سبق ذكره، ص15.

(3) - محمد عبيدات ، هاني الضمور وشفيق حداد ، إدارة المبيعات والبيع الشخصي (عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ط1 ، 1999 ، ص ص 77 - 78 .

حدد هنا الباحث كوتلر ، بعض العناصر التي تحدد التسويق ، بأنه جهد فردي وجماعي الهدف منه توفير حاجات والحصول عليها من خلال عملية التبادل وأنه نشاط اجتماعي في إطار إداري ، أي التسويق هو عملية تبادل المنافع مع الغير .

أما الباحث كلودر ديمور فقد عرف التعريف بأنه: التسويق هو مجموعة من التقنيات التي توجه نحو إشباع حاجات وحوافز الأفراد والجماعات وتسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها هنا يقدم الباحث ديمور فكرة التقنيات التي توجه لإشباع الحاجات ، وتحقيق المنظمة لأهدافها التي أنشأت من أجلها ، حيث أنه حدد التسويق في مفهوم التقنيات المستعملة للوصول الى الإشباع المتبادل للحاجات(2).

أما الباحث ستانتون فعرف التسويق " على أنه نظام علمي متكامل يتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة مصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين الحاليين والمتوقعين " (3) .

يكون هذا التعريف ، أكثر دقة من غيره حيث عبر عن خاصية استعمال قواعد ونظم علمية متكاملة من أجل توجيه عناصر المزيج التسويقي لتلبية رغبات المستهلكين في الحاضر والمستقبل .

2- تعريف التسويق الدولي: فيما يخص التعريف الدولي فهناك العديد من التعريفات المهمة التي أعطيت لهذا المفهوم أهمها تعريف الذي قدمته ماري كمبل ديبوزع وآخرون على أنه " مجموعة القرارات التسويقية تسمح بدخول وتنمية الأسواق الخارجية (1) .

في هذا الصدد يمكن اعتبار التسويق الدولي، على أنه مجموعة من القرارات التي تحمل الصفة التسويقية الهدف منها ، الدخول والنمو في الأسواق الخارجية ، وبالتالي لا يختلف عن التسويق المحلي ، إلا في القرارات التي تتعلق بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

أما عبد السلام أبو قحف فيعرفه على أنه " اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود البيئة الدولية" (2) أي أن عملية التسويق الدولي هي عملية البحث عن الحاجات المستهلك الدولي وإشباعها

(1)- عبد السلام أبو قحف ، بحوث التسويق والتسويق الدولي ، دار جامعة جديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 135.

(2)- يحيي سعيد علي عيد ، التسويق الدولي والمصدر الناجح ، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع مصر، ط1، 1997 ص

22.

(3) - نفس المرجع ، ص 23.

ويرى كاهلر " أن التسويق الدولي يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة " (3) .

لقد بسط الباحث كاهلر التسويق الدولي بأنه عملية تسويق للسلع والخدمات بكل خصائصها المحلية ولكن تتم في عدة دول مختلفة ، وليس في دولة واحدة .

ويكون أهمل أو تغاضى عن تفاعلات البيئة الدولية وتأثيرها في التسويق ، في مناطق وثقافات وعادات استهلاكية مختلفة وفي المقابل يؤكد تعريفه على أن هذه العملية بالرغم من بعدها الدولي لا تتعدى أن تكون عملية تسويق السلع والخدمات المختلفة لنطاق جغرافي أوسع وبالتالي حتمية وجود أنماط استهلاكية مع تطور المجتمعات وتفاعلها مع بعضها البعض .

ويرى الباحث برادلي " أن قرارات وعمليات التسويق الدولي تتطلب قيام الشركة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين ، وإنتاج الأصول التي تحقق ميزة تفضيلية تسويقية ، وإجراء اتصالات حول هذه الأصول ، وتوزيعها وتبادلها دولياً عن طريق واحدة أو مجموعة من الصيغ التعاقد على التبادل "

أما الباحث اليوواد فيرى " أن التسويق الدولي يهتم بتطبيق عمليات التسويق عبر الحدود الوطنية "

وفي هذا التعريف الأخير هناك رؤية من قبل الكاتب بأن التسويق الدولي ما هو إلى تطبيق لمختلف مبادئ وقواعد التسويق المحلي في البيئة الدولية وكأن الكاتب أهمل الاختلافات الجوهرية التي بين البيئتين المحلة والدولية .

الفرع الثاني : دوافع التسويق الدولي :

تتجه الشركة أو المؤسسة الى الأسواق الدولية ، منجذبة بعدة دوافع وعوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- الدوافع السياحية التي تجعل الشركة تذهب للتسويق الدولي :تتمثل هذه الدوافع في:

1-1- أهداف الربح : بغرض زيادة الربح والنمو المستمر للشركة ، تبدأ هذه الأخيرة في التفكير في الخروج خارج حدودها الوطنية والتصدير للعالم الخارجي ، وهذا الدافع من أبرز الدوافع وأهم القوى التي تحفز الشركات للإهتمام بالتسويق الدولي إن كبر حجم السوق الخارجي وتنوع فئات المستهلكين بجعل المؤسسة لا تستطيع مقاومة ربحية التسويق ، فهي إذا وجدت إمكانياتها قادرة على التوجه نحو السوق الدولية تضييع فرصة العمل فيه .

1-2- توفير المعلومات : قد تتوفر كميات كبيرة من المعلومات عن هذا البلد وقد يكون هذا نظراً لقدرة الشركة على الاعتماد على دراسات معينة ، أو خلال خبرة وزيادات أفراد منها لهذه الأماكن والعودة منها بمعلومات وقد لا تتوفر لغيرها من الشركات والمعلومات عن

سوق ما يكون من أكبر العناصر الفعالة في دفع المؤسسة نحو التسويق الدولي، حيث إذا لم تتوفر هذه الكمية من المعلومات فدرجة الخوف في التسويق تكون كبيرة.

1-3- **إتجاهات المديرين** : إن اتجاهات طاقم المديرين لشركة ما ، هو الدافع الحاسم في توجيه الشركة نحو العمل الدولي ، (التسويق الدولي) أو تجنبه .

ويركز الكثير من الباحثين ، على أن الإدارة العليا هي الدافع الحاسم نحو التسويق الدولي هذا الطاقم حتى وإن كانت الظروف غير مواتية تماما نحو التوجه إلى التسويق الدولي فشبت المغامرة لديه يكون دافع نحو القيام بذلك أما إذا لم تكن له الرغبة في ذلك فلن تؤثر إمكانيات أو عوامل أخرى نحو التوجه إلى السوق العالمي (1).

1-4 **تفوق تكنولوجي سلعة / مميزة أو فريدة من نوعها** : إن الشركات التي وصلت إلى درجة عالية من التفوق التكنولوجي أو تملك سلعة فريدة أو متميزة عن المنافسين في السوق ، تجعل منه السهولة على هذه الشركات أن تمارس عملية التسويق الدولي يكون هذا المستوى في السوق المحلية ، ثم تنقل المؤسسة هذا التفوق إلى الأسواق الخارجية

كما أكد ذلك زونلاند كالوري وآخرون بقولهم " تحتاج الشركة إلى تطوير ميزة تنافسية محددة في بلدها الأم قبل أن تتوسع بنجاح الحدود أي بناء التفوق تبدأ من البيئة المحلية ويتم المؤسسة في تسويقها الدولي (1).

2- العوامل الدافعة :

2-1- **أوامر الطلب الخارجية** : قد يكون هناك اهتمام أجنبي من قبل المستهلكين الدوليين لسلعة الشركة ، نظرا لجودتها أو لتمييزها دون غيرها من السلع الشبيهة لها في السوق العالمي أحد دوافع التي نجعلها تفكر في التسويق أو تصدير سلعتها للخارج نظرا لهذا الإلحاح دون أن تكون هناك رغبة مسبقة للشركة في غزو الأسواق الدولية ويجعلها تستجيب لهذا التوسع الإيجابي ، هذه الطلبيات مع مرور الوقت درجة ربحيتها تدفع المؤسسة إلى تبني إستراتيجية تسويقية تتوافق أهدافها العامة .

2-2- **صغر حجم السوق المحلي** : الكثير من الشركات الدولية الاتجاه ، كانت بداية رغبتها في التسويق الدولي ناتجة عن صغر حجم سوقها المحلي ، بالنظر لإمكانياتها وقدراتها المادية الإنتاجية (شركة نستال NESTLE السويسرية مثلا) إن النمو الكبير في عالم الإنتاج والقدرة الفائقة التي وفرتها التكنولوجيا في حجم وسرعة الإنتاج ، جعل من كل البلدان حتى الكبيرة الحجم (حجم السكان والاستهلاك) تبدو صغيرة .

فأي شركة توسعت في إنتاجها تستعمل أفضل الوسائل في كل مراحل إنتاجها ستصل إلى مرحلة يكون حجم سوقها المحلي صغيرا بالمقارنة مع إمكانياتها التسويقية ، وبالتالي يصبح

(1)- يحي سعيد علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4)- رولاند ، كالوري وآخرون ، المنافسة العالمية وديناميات التفاعل في الممارسة الى النظرية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر، القاهرة ، 2003 ، ص 129

التفكير في التسويق الدولي ، ضرورة للامتصاص منها كي تتخلص من فائض الإنتاج ، الذي يفوق مجالها الوطني.

كما أن السوق المحلية الصغيرة ، قد تشهد منافسة شديدة من قبل شركات محلية تعمل في نفس المجال ، مثل صناعة الألبان أو العطور في بعض الدول الأوروبية تفوق الطلب المحلي وتعدد المنافسين المحليين ، تختتم على الشركات التفكير في السوق الدولية .

2-3- تنويع المخاطر : تندفع الكثير من الشركات إلى الأسواق الدولية ، لتجنب المخاطر المحتمل حدوثها في سوق واحد ولكي تمنع هذه المخاطر أو نقلها نتيجة إلى تنويع أسواقها ، حيث تتجنب الركود الاقتصادي مثلا لأنه نوع من المخاطر قد يحدث في سوقها المحلية وفي الواقع ليس هناك سوق في معزل عن الوقوع في أزمات أو مخاطر من أي نوع ، قد تعرض هذه المؤسسة للانهايار أو الإفلاس ، قد يجعل فكرة تنويع المخاطر عن طريق تنوع الأسواق ، عامل دافع المؤسسة لتوجه نحو التسويق الدولي .

2-4- القرب من الأسواق الدولية : قد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية أن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي ، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافي للتوجه نحو التسويق الدولي ، ومع تطور وسائل الاتصالات والنقل ، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة ضخمة عند اتخاذ قرار التوجه نحو السوق الدولية .

الفرع الثالث : أهمية التسويق الدولي :

أما بخصوص أهمية التسويق الدولي فتظهر من خلال النقاط التالية (1) :

- يساعد الأسواق وجذب العملاء الجدد.
- يساعد في تجنب حدة المنافسة في السوق المحلي أو انخفاض الطلب به .
- زيادة رقم الأعمال المنظمة وبناء السمعة الجيدة .
- المساهمة وتشجيع الإنتاج على نطاق واسع بما يحقق وفرات الكبيرة .
- الاستعادة من فروق الأسعار كأحد دوافع التسويق الدولي .
- إن التواجد المستمر للشركة في السوق العالمي يتيح للشركة فرص الإطلاع على التطورات التكنولوجية والمالية والإنتاجية والتسويقية والثقافية وغيرها .
- يساعد التسويق الدولي مسوقي الدول النامية من محدودي الخبرة على النفاذ بسلعهم إلى أسواق جديدة من خلال أدواتها التعاقدية المتعددة .

(1)- عماد صقر سالمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)، بركة جلال للطباعة والنشر ، مصر ، 2007 ، ص 13 .

ويؤكد البحث على أهمية دور التسويق في ظل متغيرات والمتطلبات الراهنة، نظراً لأنه يمثل الأداة المحركة للتكامل الاقتصادي والتنافس، والنجاح في بناء أداة تسويقية دولية موحدة على مستوى التكامل سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، لهذا الأخير ومن هنا تبرز أهمية التسويق الدولي .

ونظراً لأن التسويق الدولي يعمل في ظل بيئة دولية متغيرة فإنه يتطلب قدرات ومتطلبات ونواحي إدارية تتسم بالقدرة على المرونة ومواجهة متطلبات المنافسة الدولية وكذلك نظراً لكونه يعمل خارج حدوده وخارج التكامل الاقتصادي .

لذلك يتطلب الأمر التعرض لمراحل تطور التسويق الدولي حيث أن هذا التطور ناتج لتغير العوامل البيئية بصفة مستمرة وفي كل فترة تطلب ذلك أن يكون للتسويق الدولي دور يتناسب مع هذه الفترة .

المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي و التسويق الدولي:

من أساليب أو طرق دراسة مفهوم التسويق الدولي هو فحص أو دراسة أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي (1)

إن التفريق بين مفهوم التسويق الدولي والتسويق المحلي والذي يكمن بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للشركة في أكثر من دولة هو فارق يبدو بسيطاً في الوهلة الأولى، إلى أنه هو سبب كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه الشركة عند التسويق الدولي.

معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة ، فمفهوم علم التسويق يتفق بالعمومية والشمولية ، أي أن حواجز التسويق في الأردن لا يختلف عن جوهره في بريطانيا أو بمعنى آخر أن مهمة مدراء التسويق سواء في الداخل أو الخارج تكاد تكون متشابهة ومتطابقة الى حد ما ، فالمبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كدورة حياة السلعة ووسائل التسويق التقليدية كمفهوم تجزئة السوق نفسها في أي سوق في لمنهج العام لحل المشاكل التسويقية (2).

الفرع الأول : أساس التفرقة بين التسويق الدولي والتسويق المحلي :

قبل الحديث عن أساس لتفرقة بين كل من التسويق الدولي والتسويق المحلي لا بد من التأكيد للقارئ أن كل منها تشترك في كون :

مبادئ التسويق هي واحدة سواء في حال التسويق الدولي ، بحيث أن مبادئ التسويق المحلي والمتمثلة في خطوات دراسة السوق، وطرق تجزئته وتبني المزيج التسويقي هي نفسها تنطبق على مبادئ التسويق الدولي وهذا ما يؤكد أن التسويق الدولي في مفهومه لا يختلف بالطبع عن المحلي ، وأن فهم التسويق المحلي هو انطلاقة حقيقية لفهم التسويق الدولي

(1)- هاني حامد الضمور ، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان 2007 ، ص21 .
(2)- فضيل فارس ، التسويق الدولي (مفاهيم عامة ، استراتيجياته ، بيئة وكيفية إختيار الأسواق الدولية) ، ، مطبعة الإخوة الناسك ، الجزائر، ط1، 2012 ، ص22.

-خطوات البحث التسويقي على المستوى الميداني هي نفسها التي تتميز بها كل من الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم رجل التسويق مطالب بتطبيقها بنفسها في إطار التسويق المحلي أو التسويق الدولي.

إلا أن هذا كله لا يحول دون وجود اختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي والذي يكمن في البيئة (المناخ) ، وهذا ما يشكل أساس التفرقة بينهما حيث تتجلى ذلك في ثلاث نقاط أساسية (1):

- المشكلات التي تميز بحوث التسويق الدولي ، تختلف بشكل بارز عن تلك التي تميز بها بحوث التسويق المحلي وأن جوهر هذا الاختلاف يعود سببه ارتباط بحوث التسويق الدولي بالأسواق الدولية فيما يخص متغيرات نمط الاستهلاك ، مستوى الدخل ، تفصيلات المستهلكين ، ثقافتهم الاستهلاكية ، العادات ، التقاليد ... الخ وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى ضرورة أن تتخذ قرارات حاسمة لمجابهة تلك المتغيرات .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن رجل التسويق مطالب فقط بعدم صياغة مزيج تسويقي دولي موحد على اعتبار أن الأسواق الدولية تختلف فيما بينها (2).

- أن ممارسة أنشطة التسويق الدولي تسير بدائل اختراق الأسواق الدولية من طرف المؤسسة، وما يميز هذه الأخيرة من المخاطر (منع تحويل الأرباح ، مخاطر العائد على الاستثمار ... الخ) خاصة في حال الاستثمار المباشر عن طريق إنشاء فروع ، أو عن طريق إنشاء شركات مختلطة مثلا بالإضافة إلى التهديدات الأخرى كالوضع التنافسي السائد في تلك الأسواق

فيما يخص النقطتين السابقتين في شأن الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي ، سيتسنى للقارئ الكريم من الإلمام بهذا الاختلاف بشكل واضح من خلال المحاور الآتية المتعلقة ببحوث التسويق الدولي ونظام المعلومات التسويقية على المستوى الدولي وكيفية وأساليب التواجد في الأسواق الدولية(3).

- يتميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي في كون الأول يعتبر جزءا أساسيا لا يتجزأ من الإدارة الدولية التي تختلف عن إدارة الأعمال التي تبرز درجة اندماج المؤسسة بالبيئة الدولية ، تلتزم فيها بضرورة تجسيد النشاطات الإدارية المختلفة، وأيضا الإدارة المالية الدولية والإنتاج الدولي ، البحث و التطوير والتسويق الدولي والخدمات الدولية الخ ذلك عبر الحدود الدولية وهي ميزة ينفرد بها التسويق الدولي

الفرع الثاني : مبادئ التسويق الدولي :

(1)- فضيل فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

(2)- نفس المرجع ، ص 24.

(3)- بيومي محمد عمارة ، التسويق الدولي ، برنامج مهارات البيع والتسويقي ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، مصر ، 2009 ،

يرتكز التسويق الدولي على مجموعة مبادئ رئيسية هي :

1- **مبدأ التخصص الدولي** : ويقصد به أن تتخصص كل دولة في المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل،

من تكلفة استيرادها ، ونستطيع بيعها في الخارج بأسعار نقل عن نفقات إنتاجها في الدول الأخرى ، وأن تقوم هذه الدولة باستيراد المنتجات الأخرى من الدول الأجنبية ، ويرجع التخصص الدولي بصفة عامة إلى عوامل مختلفة ، منها :

- عوامل طبيعية أو جغرافية مثل الطقس والمناخ والتربة والموقع .
- عوامل مكتسبة مثل رأس المال والقدرات الإدارية والفنية .
- عوامل اقتصادية مرتبطة بالنظام الاقتصادي السائد في الدولة .

2- **مبدأ الميزة التنافسية للمنتج** : والتي تستند إلى ميزة نسبية للمنتج الدولي أو للدولة المصدرة المسوقة.

3- **مبدأ توازن ميزان مدفوعات** : من خلال توفير النقد الأجنبي لتمويل الواردات وسداد العجز الناتج عند زيادة مدفوعات الواردات عن مقبوضات الصادرات .

4- **مبدأ القدرة أو القوة الشرائية للدولة المستوردة** : أي قدرة الدولة المستوردة على الدفع بالعملة المحلية وسعر تحويل هذه العملة المحلية إلى عملات أجنبية (سعر صرف) .

5- **مبدأ توازن المزيج التسويقي** : ويقصد بذلك توازن الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي معاً دون التركيز على إحداها على حساب العناصر الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار ملائمة (1) عناصر المزيج التسويقي لقوى وعوامل السوق الخارجية ولأذواق المستهلك الأجنبي وقدرته الشرائية .

6- **مبدأ إلمام المسوق الدولي بعناصر المفهوم التسويقي الأربعة** : شكل (1-1) عناصر مفهوم التسويق

(3) ضرورة تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية المختلفة المكونة لعناصر المزيج التسويقي.	(1) يعد المستهلك في السوق المستهدفة هو نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة منظمة الأعمال
Marketing concept	
(4) ضرورة تحقيق أرباح مناسبة في الأجل الطويل بعد النفاذ إلى السوق المستهدفة	(2) ضرورة تحقيق التكامل بين وظائف منظمة الأعمال (التسويق ، الإنتاج ،

(1)- بيومي محمد عمارة ، مرجع سبق ذكره ، ص23.

التمويل ..)	والاستقرار بها .
-------------	------------------

المصدر: بيومي عمارة ، مرجع سبق ذكره، ص23

المطلب الرابع: تقييم البيئة وتأثيرها على الفرص والمخاطر:

تعمل منشآت الأعمال في بيئة متغيرة ومتحركة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا العنصر⁽¹⁾:

الفرع الأول: تحليل النظام التسويقي:

تواجه المنظمات تحديات في البيئة التسويقية التي تتفاعل مع بعضها للتوصل إلى النتائج المرجوة في السوق وبالتالي تتحدد العناصر الموجهة للفرص التسويقية المتاحة للمنشأة وتلك المرتبطة بالمخاطر والتهديدات ويتكون تحليل النظام التسويقي من ثلاث مستويات رئيسية :

1- **تحليل نظام التبادل** : وهو التعرف على الأشخاص والمنشآت التي تداول السلع والخدمات فيما بينها ، وذلك من خلال تحليل مكونات النظام الكلي في المنشأة .

2- **تحليل بيئة المنشأة المباشرة** : وهي مختلف المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون مع المنشأة بشكل مباشر ويؤثرون على أدائها .

3- **تحليل البيئة التسويقية العامة** : ويقصد به التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتشريعية القانونية العامة بالمنشأة فضلا عن المنافسة التي تؤثر على تبادل المجتمع

1/ تحليل نظام التبادل :

والتبادل في أبسط صورة هي مقايضة بين طرفين ، فإذا ما قام طرف بالبحث عن الطرف الآخر فإن الأول يسمى المسوق ويسمى الثاني بالعميل المرتقب وذلك يعتبر التسويق، حيث الشخص يبحث عن ربحه من خلال شخص آخر، وفي مقابل تقدم له شيئا ذات قيمة على سبيل التبادل وعندما يبحث المسوق عن العميل المرتقب فإنه يبحث عن قبوله لإجراء عملية الشراء والبيع وإذا كان نظام التبادل بهذه الصورة المبسطة بين الأفراد فإن هذه التبادلات تأخذ شكلا أكبر بين العديد من المنظمات العاملة في السوق ، والتي يتم التبادل بينهما مباشرة أو من خلال العديد من الوسطاء وبينما نجد في نظام التبادلات الشخصية وعيا مباشرا على مستوى المنشآت ونقص المعلومات التي تحدد هوية السوق وإمكاناته.

2- تحليل بيئة المنشأة المباشر:

(1)- طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

تعمل المنشأة في ظل نظام التحويل القيم ، من خلال ما تأخذه من مجموعة من المدخلات من العالم الخارجي وتعمل على إعدادها في شكل سلع وخدمات تامة الصنع في عملية تشغيلية خلاقية تؤدي إلى تقديم سلع وخدمات تمثل مخرجات منشأة .

1-2- الموردون : وتتوقف علاقة المنشأة مع الموردين على سياساتها فقد تدفعها إمكانياتها وقدراتها الى إنتاج بعض ما تأخذه من الغير بنفسها ، ويقع على عاتق إدارة المنشأة أن يحدد مزيج التوريد الأمثل الذي يعطي مزيج المخرجات الأمثل التي تهدف إليه المنشأة:(1).

2-2- الوسطاء وأجهزة تسهيل التبادل: الوسطاء هم مجموعة من المؤسسات التي تتحمل أعباء توزيع مخرجات حتى تصل إلى المستهلك النهائي، وهناك وسطاء وهما نوعان، أولهما وسطاء تجاريون مثل تجار الحملة والتجزئة وثنانيهما وكلاء.

3- تحليل البيئة الخارجية لنشاط :

مما سبق الإشارة إليه بكل هذه المتغيرات مجموعة أخرى من المتغيرات الخارجية الأكثر شمولاً ومما يلي دراسة لمكونات البيئة الخارجية وهي(2):

1- البيئة التسويقية التكنولوجية: وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة التصورات التكنولوجية الحديثة في الأسواق.

2- البيئة التسويقية الثقافية : وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة العادات والتقاليد .

3- البيئة التسويقية الاجتماعية : وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة العوامل والمتغيرات الاجتماعية في مختلف أنواع المجتمعات.

4- البيئة التسويقية السياسية : وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة التغيرات السياسية والتطورات والتجديدات في القوانين السياسية للدول والحكومات ومراعاة القوانين فعلى سبيل المثال لا يمكن ترويج الخمر بشكل علني في بعض الدول الإسلامية التي تحرم سياساتها وهذه المشروبات المسكرة(3).

5- البيئة التسويقية والقانونية: وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة القوانين الإدارية التجارية في مختلف الدول والأسواق والمنظمات.

6- البيئة التسويقية المعلوماتية: وهي البيئة التسويقية التي تقوم بجمع المعلومات عن مختلف الأسواق والمنظمات الدولية والعالمية.

(1)- طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص 58.

(2)-محمد سرور الحريري ، إدارة التسويق الدولي المعاصر ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1 ، الأردن ، 2012 ، ص ص

173- 174

(3)-محمد سيد محمد حسين،التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية ،مذكرة لنيل شهادة ماجيستر،أكاديمية العربية البريطانية،بدون ذكر البلد،2010،ص51

7- **البيئة التسويقية الاستهلاكية** : وهي البيئة التي تستهدف الأنواع المختلفة من المستهلكين والزبائن والعملاء والمستفيدين من هذه المنتجات والخدمات المقدمة والمعروضة في هذه الأسواق .

8- **البيئة التسويقية الطبيعية**: وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة العوامل الطبيعية المؤثرة في حركة التجارة العالمية مثل الضجيج البيئي والتلوث البيئي والحروب المتواجدة في بعض الدول مما يسبب تراجع للعمليات التجارية والمالية والتسويقية

9- **البيئة التسويقية الجغرافية**: وهي البيئة التسويقية التي تهتم بدراسة الكثافة السكانية والأحجام السكانية والأعمار المتفاوتة المختلفة للسكان والشعوب والعمل على توفير متطلباتهم وحاجاتهم الاستهلاكية والخدمية والمعنوية.

10- **البيئة التسويقية الاقتصادية** : تمر البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي بتغيرات ربما أكثر سرعة من نظائرها السياسية والقانونية وتؤثر البيئة في نجاح أو فشل الشركات من التأثير على الطلب العرض ولذلك على الشركات أن تحدد درجة التأثير الاقتصادي الذي سوف يؤثر على الأعمال وتحدهه وأن ندرس جميع الأبعاد التسويقية فالاختلافات في البيئة التسويقية لها أهمية في الأسواق الوطنية وتكون ناتجة عن اختلافات اقتصادية مثل خصائص وتركيبية السكان (حجم السكان توزيع الجغرافي للسكان – أنماط الاستهلاك وغيره) تمثل أحد العناصر الأساسية للبيئة الاقتصادية وكذلك دخول الأفراد من العناصر التي تحدد قدرتهم على الشراء وكذلك مستوى الطلب من السلع والخدمات كما أن أنماط الاستهلاك ونوع البضائع تتأثر بعوامل اقتصادية أخرى ناتجة عن اختلاف الطبيعة الجغرافية المناخ والتضاريس للدولة المراد التعامل معها.

11- **البيئة التنافسية**: ومن أهم مؤشرات البيئة التنافسية ما يلي :

- عدد وأحجام المتنافسين.
- مستوى أسعار المنتجات المنافسة .
- استراتيجيات المتنافسين في الأسواق.
- مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المتنافسين.
- المركز المالي والقوى المالية للمتنافسين .
- درجة نقطة السوق بواسطة المتنافسين .
- قنوات التوزيع التي يستخدمها المتنافسون.
- نصيب المتنافسين من السوق (الحصص السوقية).
- مستوى الخدمات والمزايا التنافسية التي يقدمها المتنافسون لعملائهم .

- مدى إمكانية دخول متنافسين جدد: (1).

المبحث الثاني : استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية :

وسيتم التحدث في هذا المبحث عن قدرة الشركة وحجم إمكانياتها الطبيعية الديناميكية للعديد من الأسواق الدولية لجعل من المستحيل أن تكون هناك طريقة عمل واحدة فاعلة في جميع الأسواق .

المطلب الأول: إعداد إستراتيجية في التسويق الدولي:

وسنتعرض إلى عدة مراحل أهمها(1) :

الفرع الأول: مراحل التسويق الدولي أو التصدير إلى الخارج:

المرحلة الأولى : إدارة التسويق غير المهمة بالتسويق بالخارج : في هذه المرحلة ليس هناك أي رغبة أو اهتمام من جانب إدارة المؤسسة في بيع منتجاتها خارج بيئتها المحلية إما لأن هذه المؤسسة غير قادرة على تغطية سوقها المحلية أو قدراتها المختلفة (عناصر المزيج التسويقي) غير كافية للتوجه نحو الخارج . وأما أهم سبب ، هو ناتج عن عدم رغبة الإدارة

(1)- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 59.

(1)- إسماعيل جومع ،مرجع سبق ذكره،ص30.

(2)نفس المرجع ،ص 31.

العليا نحو التوجه إلى بيئة غير بينتها المحلية ، رغم توفر كل الشروط التي تساعد على نجاح تسويق منتجها دوليا .

المرحلة الثانية : تقبل طلبيه خارجية عابرة: يحدث أن تتلقى المؤسسة طلبيه خارجية عابرة ، ليس ضمن برنامج المؤسسة فتقبل دون قيامها بأي مجهود سواء في تحضير الحصول على طلبيات أخرى أو عرض خدماتها بصورة مقصودة ت وينتهي تسويق منتجها للخارج مع انتهاء توفير طلبياتها .

المرحلة الثالثة : الاستكشاف السريع لاحتمالات التسويق الدولي : في هذه المرحلة يبدأ نوع من الفضول لدى إدارة المؤسسة في استكشاف التسويق الدولي لكن بطريقة غير احترافية ، حيث نلاحظ بعض احتمالات توجيه منتجها للتسويق الدولي ، دون الذهاب إلى توفير كل السبل من أجل إنجاز عملية التوجيه ، وهذه أيضا بملاحظات الاستحسان التي قد نتلقاها من المستهلك الدولي ، بخصوص جودة منتجاتها وخدماتها المختلفة .

المرحلة الرابعة : تسويق دولي يعتمد على قاعدة تجريبية : حيث تسوق المؤسسة منتجها بالاعتماد على حالة تجريبية دون الاعتماد أكثر على معرفة مدى نجاح التجربة ، حيث تضع احتمالي النجاح والفشل في نفس الصف ، وتكون العملية بمثابة تجربة جس نبض لاحتمال الاندماج في حالة تأكد النجاح ، ولكي تكون درجة المخاطرة أقل فهي تقوم بهذه العملية لدول متقاربة ثقافيا مع البيئة المحلية التي تنشط فيه ، حتى تتجنب أكبر درجة من الانعكاسات السلبية لهذه العملية (2).

المرحلة الخامسة : تتحول المؤسسة إلى مسوق خبير نحو هذا البلد : يعد تكرار عمليات التسويق نحو بلد ما ، تصبح هذه المؤسسة خبيرة في تسويق منتجاتها لهذا البلد وتكون قادرة على التوغل فيه ، وتجنب مخاطرة ، وأيضا معرفة أفضل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة .

بعد هذه المرحلة ، يحدث انفراج في عملية التوجه نحو دولية النشاط ، حيث إما أن تصل إلى :

المرحلة السادسة : تسويق لدول أقل تقارب ثقافي من البلد الأم : في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى الرغبة في التسويق إلى دول أخرى متباعدة ثقافيا لما لهذا البلد الأم بما من حوافز تعري المؤسسة على تخطي العقبات البيئية التي تعيق الوصول إلى التسويق في هذا البلد .

المرحلة السابعة : توجيه نحو دولية الطابع : في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى أن تحمل صفة الشركة الدولية وان لهذا النوع من الشركات من خصائص على مستوى الترويج والتوزيع ، حيث تصبح لها معايير تكون مقبولة دوليا ويتحدى بها من قبل المؤسسات الأخرى ويحتل رقم الأعمال الدولي المحقق شبه مهمة من حجم نشاطها ككل .

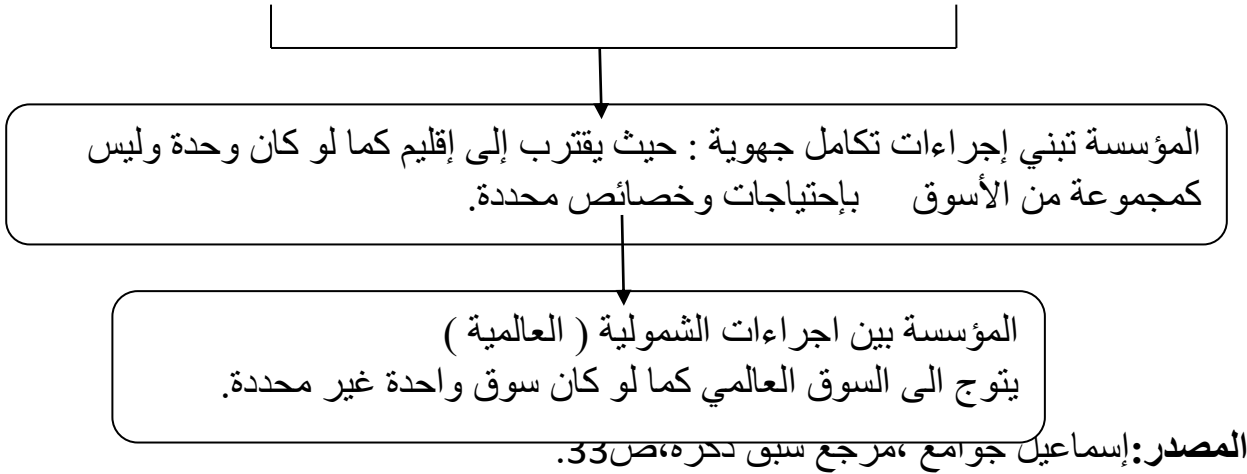
المرحلة الثامنة : تعزيز إجراءات التكامل الجهوي: تصل المؤسسة في مرحلة دولية في كثير من الأحيان إلى تبني إستراتيجية جهوية لتكتل معين والعمل فيه دون تصويب نظرتها إلى

سواء من الأسواق وهذا سواء لخصائص الشركة أو خصائص منتجاتها ، أو رغبة في عدم تشتيت مواردها إلى أكثر من هذه الجهة ، كي تسيطر على هذا السوق وتواجه المنافسة (الشركات التي تبنت العمل ضمن الإتحاد الأوربي ، سوق الخليج العربي ، أو غيرهما من الجهات).

المرحلة التاسعة: تعزيز إجراءات الشمولية وتوحيد السوق العالمي : عند هذا المستوى ، تصبح المؤسسة في موقع أين يكون أكبر جزء من رقم أعمالها بتحقيق عبر الأسواق العالمية ، وتصل إلى حد يبحث عن معايير تدعم بها الشمولية وتوحيد الخصائص والمعايير في مجال الجودة وتمييز المنتج (1).

الشكل رقم (1-2): مراحل التسويق الدولي أو التصدير إلى الخارج .





المطلب الثاني : طرق اقتحام الأسواق الدولية:

فيما يلي عرض للوسائل المتاحة أو ما يعرف بنماذج الدخول إمام المؤسسة لاستخدامها بعد الاحتكام للدراسة المعمقة للأسواق الدولية من أجل اقتحامها .

الفرع الأول : التصدير:

وهي إستراتيجية تعتمد على الشركة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية، أو إنتاجية في الخارج حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم (مقرها)، غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً والفائدة الرئيسية لمثل هذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها وقلّة المخاطرة، لأن الشركة تصدر فائض إنتاجها عندما تستلم طلبات على السلع من المستوردين خارجين ، وهنا تكون جهودها التسويقية حسب المناسبة في أحسن الأحوال (1).

على السوق الدولي أن يقرر الدخول في عملية التصدير، مباشر أو غير مباشر أو التوزيع المتكامل لدخول السوق الخارجية ، فبالإضافة إلى غير المباشر يتعامل السوق مع منشأة / منظمة محلية تعمل كوسيط مبيعات له ، وغالباً ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية، فمن فوائد هذا الأسلوب في الأمد القصير أن المصدر يستخدم قنوات توزيعية تابعة للغير بدون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة لكنه في الأمد البعيد تظهر محاذير عندما يرد السوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على الشركات في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي .

أما التصدير المباشر فإن السوق يتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعته إلى السوق / الأسواق الخارجية، إما عن طريق إيصال السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة (إن سمحت له قوانين ذلك البلد يمثل هذا النشاط كأجنبي)، أو بإيجاد ممثل محلي له في ذلك السوق يتولى بيع سلعته هناك (2) .

(1)- بديع جميل قندو ، مرجع سبق ذكره ص 176 .

(2)- نفس المرجع ، ص 177.

والنوع الثالث من إستراتيجية التصدير هو التوزيع المتكامل حيث يتطلب من المسوق الاستثمار في السوق الدولية بهدف بيع سلعته هناك مثل فتح مكتب للبيع في ذلك السوق وتحمل نفقات تأسيسه وتشغيله وإدامته.

الفرع الثاني : عقود الترخيص والامتياز:

يتمثل الترخيص في :

1-تعريف عقود الترخيص:

عند ما تجد الشركة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة وتتردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية فإن الترخيص هو الأنسب ، يعرف هذا الأسلوب بأنه اتفاق يسمح بموجبه للشركة أن تستخدم حقوق ملكية الامتياز والعلامة التجارية وحقوق الطبع والنشر (والمعرفة الفنية والمهارات (مثل دراسات الجدوى ، الدليل Manual العلامات، الدلائل الفنية وغيرها التصاميم الهندسية والمعمارية)وهذا من بين الأشكال الموجودة في السوق الأجنبية، وفي الأساس فإن المرخص للشركة الأجنبية يصنع سلعة لغرض بيعها في أسواق المرخص له وحتى في أسواق أخرى أحيانا يتم تحديدها بموجب الاتفاقيات : فمثلا حوالي 50 % من الأدوية المباعة في الأسواق اليابانية قد تم تصنيعها هناك بترخيص من شركات أوروبية وأمريكية ولا يقتصر الترخيص على السلع المادية الملموسة وإنما يمكن الترخيص بتقديم الخدمات كما هو الحال تراخيص الأسواق الدولية(1).

وللترخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها :

1-1- المزايا :

من أهم المزايا هي (2) :

- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي بل المرخص له هو الذي يتحمل كل رأس المال اللازم لاستمرار عمليات التشغيل داخل الدولة .
- الاعتماد على خبرة المؤسسة المحلية المرخص لها ، والتي تكون عادة على دراية تامة وواسعة بطبيعة السوق الدولية المتواجدة فيها وبالتالي تجنب مشكلات التعامل مع مؤسسة أجنبية ، مثل في حالة الاستثمار .

(1)- بديع جميل قندو ، مرجع سبق ذكره ، ص 177.

(2) غول فرحات ، التسويق الدولي ، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1، 2008، ص 194.

- العديد من الحكومات يضع الترخيص على حساب الاستثمار لأن عقود الترخيص ترتبط بنقل التكنولوجيا إلى المؤسسة المحلية بتكلفة معقولة وعلية قد يحصل الترخيص على موافقة الحكومة بصورة اسرع من حصول المشروعات الاستثمارية على هذه الموافقة .

- التغلب على موانع الاستيراد التي تزيد من ارتفاع التكاليف ، وعلية نفضل تصدير أصول (مادية غير ملموسة ولا تخضع لموانع استيرادية بل قد تكون الوسيلة الوحيدة المقبولة لدخول تلك الأسواق .

2-1- العيوب:

ومن بين عيوب الترخيص :

- عدم تحقيق الترخيص لرقابة وسيطرة محكمة على وظائف التصنيع لان كل مرخص يتولى شؤون عمليات التصنيع الخاصة به ، وحتى في حالة عناية مانح الترخيص في اختيار المرخص له فإنه لا يستطيع إجباره على الارتفاع بمستوى الجودة مثلا وكل ما يستطيع فعله هو إلغاء عقد الترخيص إذا سمحت نصوص التعاقد بذلك .

- يظهر في حالة قيام المؤسسة بترخيص معرفتها التكنولوجية لشركات أجنبية .

- المؤسسة التي لا تمتلك ميزة تكنولوجية أو اسم تجاري أو علامة تجارية معروفة لا يعتبر الترخيص بالنسبة إليها وسيلة ناجحة للدخول إلى الأسواق الدولية .

- ضالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص والذي لا يزد في غالب الأحيان عن 5% من حجم المبيعات المحققة (1).

2- عقود الامتياز :

سنعرض في هذا العنصر إلى تعريف الامتياز ثم سنحاول المقارنة بينه وبين عقود الترخيص :

2-1- تعريف الامتياز :

يعرف الامتياز كتقنية وأسلوب تجاري مستخدم في مجال التوزيع والصناعة والخدمات ينتشر حاليا بشكل واسع في العالم ، لقد ظهر هذا الأسلوب في بداية الخمسينيات في قطاع السيارات في أمريكا ، ومن تم اسند استخدامه تدريجيا إلى القطاعات الإنتاجية الأخرى ، ولم يدخل هذا الأسلوب أوروبا إلا في بداية السبعينات يعرف الإتحاد الفرنسي للامتياز (هو أسلوب من مشاركة بين شركة مانحة وعدد شركات المفتوحة لاستغلال علامة أو ابتكار ويتألف من ثلاثة عناصر (2) :

الملكية : علامة ، شعار .

(1)- غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

(2)- رضوان محمود العمر ، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1، 2007 ، ص 146 .

- استعمال خبرة ما وكسب المهارة والمعرفة .
- مجموعة من المنتجات أو الخدمات والنقابات .
- 2-2- المقارنة بين عقود الترخيص والامتياز:

في الحقيقة حق الامتياز بشكل خاص من الترخيص ، غير أن ذلك لا يحول دون التأكيد على وجود أوجه الاختلاف والتي يمكن توضيحها وفق الجدول التالي (1) :

الجدول رقم (1-2) : أوجه الاختلاف بين بالترخيص والامتياز :

الامتياز	التراخيص
- هي عقد يبرم بين المؤسسة المرخصة والمؤسسة التي تستفيد من حق الامتياز . - هو شكل خاص من التراخيص .	- هي عقد يبرم بين المؤسسة المرخص لها والمؤسسة المرخص لها . - الترخيص تشمل حق الامتياز .
- المؤسسة المانحة للامتياز يحق لها فسخ عقده في حال إدراكها أن المؤسسة الامتيازية لم تحترم بعض بنود العقد	- لا يمكن للمؤسسة المرخصة من فسخ العقد .
- المؤسسة المانحة للامتياز تسيطر بشكل تام على المؤسسة الامتيازية .	- صعوبة فرض المؤسسة المرخصة السيطرة على المؤسسة المرخص لها .

المصدر: رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 146

الفرع الثالث : الاستثمار المشترك :

ويعرف المشروع المشترك كما يلي : " إن المشروع المشترك هو عملية أجنبية تمتلك لها الشركة الدولية مشاركة كافية بحيث يكون لها صوت في الإدارة ولكن ليست كافية لكي تسيطر بصورة كاملة على الشراكة " (2).

هناك عمليتان مختلفتان للاستثمار الأجنبي تبينان كيف يمكن أن ينشأ ويتطور الاستثمار المشترك .

أولهما : طبيعي عملية استثمار غير سياسية حيث تقوم الشركة المجهزة للتكنولوجيا بالحصول على موطئ قدم في سوق غريبة / أجنبية بالتوصل إلى شريك يمكنه المساهمة بالمعرفة المحلية ومهارات التسويق، مما يعطي السيطرة لمجهز التكنولوجيا ويتعرف الشريك المجهز للتكنولوجيا كأن يقدم على شراء المزيد أو جميع موجودات المشروع (3) المشترك أو

(1) - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 146

(2) - فضيل فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 216.

(3) - نفس المرجع ، ص 151 .

يتركه كلياً ومع ذلك فإن مجهز التكنولوجيا لا يحتمل أن يقلل من حصته في المشروع المشترك ويبقى مستمرا فيه بفعالية .

وثانيهما : يحصل عندما تكون الميزة السياسية التي تتمتع بها عن طريق إقناع حكومتها (الشريك المحلي)، بإيقاف أو قلب العملية الاقتصادية الطبيعية هنا يبقى مجهز التكنولوجيا الأجنبي مستمرا في المشروع المشترك دون تقوية مركزه التملكي وتصبح السيطرة للشريك المحلي للمشروع (1).

هناك عدة أسباب تجعل الإستراتيجية الاستثمار المشترك تتمتع بفوائد ويجب الركون إليها منها :

- أ- خفض كمية الموارد (النقدية والبشرية) التي يجب أن يقدمها كل طرف مشارك .
- ب-إنها الإستراتيجية الوحيدة بعد الترخيص التي يمكن أن تدخل عن طريقها الشركة الى السوق الأجنبية خاصة في دول تمنع سيطرة المستثمر الأجنبي على كامل المشروع .
- ج-في بعض الأحيان تلعب الظروف الاجتماعية دورا في اعتماد إستراتيجية الاستثمار المشترك فقد تلعب العلاقات العائلية بين المجهزين والوسائط في العديد من الدول .
- د- يمكن لهذه الإستراتيجية أن تستجيب للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لترابط تلك الظروف مع بعضها البعض (2)

الفرع الرابع : الاستثمار الخارجي (إنشاء فروع إنتاج أو توزيع في الدول الأجنبية) :

عندما تزداد صادرات الشركة نحو بلد ما، من أجل دخول سوق محمية بسبب خصائص منتجاتها فتواجه الشركة مشكلة الحاجة للإنتاج والتوزيع (التصريف) لذلك تلجأ إلى إنشاء فرع إنتاج أو توزيع في السوق المستهدفة للشركة يتطلب تدفقا من الاستثمارات المقدمة من قبل شركة الأم والهدف من هذا الفرع يكون تجاريا أو ماليا أو متابعة التصدير وضمان التوغل في السوق الأجنبية المضيفة وأخيرا التمويل الذاتي. إن ميل الشركات لفتح فروع الاستثمار في الخارج يرتبط من جهة بإمكانيات الشركة ومن جهة أخرى يتعلق بتقديم وخبرة الشركة في التصدير (3).

1- الفرع التجاري :

(1)- بديع جميل قندو ، مرجع سبق ذكره ، ص 180

(2)- نفس المرجع ، ص 182.

(3)- رضوان محمود العمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

وهي عبارة عن بيع أسس من أجل تحسين سوق منتج ما ، ويتم تمويله من الشركة الأم أو من فروع إنتاج أخرى للشركة ، يخدم ذلك الفرع كنقطة تمويل لشبكة توزيع حقيقية في الخارج(1).

2- الفرع الإنتاجي :

يمكن أن نميز نوعين من فروع الإنتاج : أولاً : الفرع المستقل المتكامل الذي هو عبارة عن فرع للإنتاج والبيع في الوقت نفسه ، مهمة هذا الفرع هو تمويل السوق الموجود فيها وأسواق أخرى يكون تمويلها من هذا الفرع أفضل وأقل تكلفة من خدمتها من الفروع الأخرى للشركة وثانياً المصنع الهندي هو عبارة عن وحدة إنتاج أوجدت في الخارج بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من الأجور المنخفضة والقرب من مصادر المواد الأولية أو الطاقة أو من الشروط الضريبية المنخفضة(2).

الفرع الخامس : التحالفات الإستراتيجية :

لأجل الحصول على أسواق جديدة وتكنولوجيا متقدمة، والاستفادة من ووفورات الحجم فإن المسوقين الدوليين يتوافدون على صيغ تنظيمية عديدة، للاختيار من بينها كالترخيص والتملك الجزئي أو الكلي ، الاستثمار والسيطرة والاندماج والصيغة التنظيمية الحديثة لدخول السوق والتعاون في المنافسة هي التحالف الإستراتيجي هذه الصيغة من التعاون المؤسسي حضت بالكثير من الاهتمام وخاصة من قبل الشركات متعددة الجنسيات التي تفتش عن شركاء استراتيجيين لاختراق السوق الدولية.

ليس هناك تعريف واضح ودقيق للتحالف الإستراتيجي كما أنه ليس هناك طريقة واحدة لتشكيل هذا التحالف ، فقد يشكل بالاندماج أو بالاستحواذ أو الاستثمار المشترك وباتفاق الترخيص فالاستثمار المشترك مثلا هو تحالف استراتيجي لكن ليس كل تحالف استراتيجي هو استثمار مشترك إذا على النقيض من الاستثمار المشترك الذي يتطلب شريكين أو أكثر لتكوين كيان منفصل فالتحالف الاستراتيجي لا يشترط قيام كيان قانوني جديد ولهذا فقد لا يتطلب شركاء لإجراء ترتيبات المشاركة في الموجودات بدلا من كونه استثمار يبني على الموجودات فالتحالف الإستراتيجي فقد يكون أكثر اتفاق تعاقدية بين شريكين أو أكثر يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر وخبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولية(3).

وهناك على الأقل ثلاث صيغ من التحالفات الإستراتيجية بالتوزيع ، بالصيغ بالبحث والتطوير وأسباب المشاركة بالموارد الجديدة والمتغيرة منها : الوصول إلى أسواق جديدة للإسراع في دخول الأسواق الخارجية ، إكمال خطوط الإنتاج لحساب مهارات جديدة ، المشاركة بالبحث والتطوير والتصنيع وكف التسويق .

(1)- رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 153.

(2)- نفس المرجع ، ص 155.

(3)- بديع جميل قندو مرجع سبق ذكره ، ص 187

المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الدولي:

في هذا المبحث سيتم تناول أهم قرارات التسويق الدولي المتعلقة بدراسة وتحليل الأسواق والخارجية والتي تعتبر الأساس في وضع استراتيجيات التسويق الدولي وبالتالي تنفيذها بما يحقق التوجه نحو الخارج .

المطلب الأول : الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات :

سنعرض في هذا العنصر كافة الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات المتمثلة في :

الفرع الأول : إستراتيجية التمييز:

إن المنظمة تحاول أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطويرها ليزيد عدد المنتجات ولكنها لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقة ، والتي تعمل ضمن نفس الصناعة حيث أن التمييز يكون عن طريق التصميم ، العلامة والأغلفة ، وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالحجم أو في الشكل أو في العلامة التجارية وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة وكذلك تتبع في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة ، ووجود موارد مالية وبشرية بحيث يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة وهذا يعبر عن أحد الأبعاد وهو تناسق وتكامل مزيج المنتجات .

الفرع الثاني : إستراتيجية التنوع:

ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة ، وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها بالتنوع ، وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإعطاء فرصة للمستهلك للاختيار وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية ويمثل هذا النوع من إستراتيجية المنظمة نحو نمو وهذا يتطلب مهارات عالية التقنية وجديدة ، فضلا عن تسهيلات مالية متعددة كما يتطلب الأمر إحداث تغيرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل المنظمة والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي⁽¹⁾.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة في المنظمة ويساعد التوزيع على تقليل مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات والتقلبات الموسمية وذلك عن طريق إنتاج منتجات جديدة لكافة المواسم ، ويقع على عاتق المنظمة التي تبغي إتباع إستراتيجية التنوع إدخال منتجات جديدة على مزيج منتجاتها مع مراعاة الأمور التالية :

- البعد السوقي ، البعد التكنولوجي ، البعد الوظيفي .

(1)- محمود الشيخ ، التسويق الدولي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 66.

الفرع الثالث : إستراتيجية التعديل :

يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع إبقاء عدد المنتجات ثابت ،أو قد يرجع السبب في التعديل نتيجة لتغيير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين،أو لمسايرة التطور أو قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو سنوية نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات،ويمكن أن ينته التعديل على نحو تدريجي على خط بعض المنتجات فعلى سبيل المثال تغيير الموضة التي تحدث موسميا أو سنويا (الملابس)،حيث تعطي المنظمة فرصة ملاحظة ردود أفعال المستهلكين قبل التعديل،فإذا كانت هذه الردود إيجابية تعدل بذلك المطلوب وعندما تكون السيولة النقدية قليلة،فإن التعديل التدريجي يعاب عليه أنه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية لحين ما تقوم المنظمة بالتعرف على ردود الأفعال.

الفرع الرابع : إستراتيجية الانكماش:

تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات، وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم،والتي أصبحت تشكل طموح المشتريين ولا تلبي حاجات ورغبات المستهلكين والاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط وتقوم المنظمات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية ، فالمنتجات التي تحقق أرباح متدنية والتي يتم التعرف عليها من خلال تحليل الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من الخط لتستطيع المنظمة بعد ذلك من تركيز جهودها على المنتجات المربحة وأن تحقق أرباحا أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حاليا (1).

كما يمكن للمنظمة أن تبسط خط منتجاتها وتقوم بإنتاج منتجات مطلوبة بنفس النوعية عندما تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة أو في حالات الحروب وعدم توافر المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية(2).

المطلب الثاني : استراتيجيات الترويج :

تعني إستراتيجية الترويج حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المنظمة التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين وفقا لأهداف إستراتيجية التسويق التي ترغب بتحقيقها المنظمة ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(1)- محمود الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

(2)- نفس المرجع، ص 68.

الفرع الأول: إستراتيجيات الدفع والجذب : وتشمل ما يلي(1) :

1- إستراتيجية الدفع : تقوم بموجبها المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية (بيع شخصي / إعلان ...) باتجاه تجار الجملة خاصة ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة وهؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة ، فالدفع إذا هو اشتراك المنتج والموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك .

2- إستراتيجية الجذب : تقوم المنظمة فيها بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة ثم إلى المنظمة ، وهي إستراتيجية مألوفة لدى المنظمات والتي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها .

الفرع الثاني: استراتيجيات الضغط والإيحاء : وتتمثل في :

1- إستراتيجية الضغط : تعتمد بموجبها المنظمة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها .

2- إستراتيجية الإيحاء : تعتمد أسلوب الإقناع المبسط (السهل) القائم على الحقائق من جهة ، واعتماد لغة الحوار الطويل الأمد لدفع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى .

الفرع الثالث: إستراتيجية نفقات الترويج

تعريف : تحديد المبالغ التي ربما تنفقها الشركة لتغطية جهودها الترويجية والتي تحتوي على الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات .

الهدف : توزيع المبالغ الكافية لكل نشاط بحيث يتم استخدامها بما يحقق أعلى اتصال بالأسواق والأجزاء السوقية

المتطلبات :

- توفير مصادر مناسبة لتمويل النفقات الترويجية .
- فهم استجابة المنتجات والخدمات البيعية .
- تخمين مدى تأثير الإعلان .
- فهم حالة المنتج في السوق بالعلاقة لأنواع الترويج المختلفة .
- فهم الاستجابة التنافسية للترويج .

(1)- نزار عبد المجيد البزاوي ، أحمد محمد فهمي البرنزي ، استراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2004 ، ص 224 .

النتائج المتوقعة : توزيع المبالغ المناسبة للمهام الترويجية لتحقيق الأهداف التسويقية .

الفرع الرابع : إستراتيجيات المزيج الترويجي :

تعريف : تحديد المكونات للمزيج الترويجي المختلفة .

الهدف : تكوين متماسك متكامل من الأنواع الثلاث .

المتطلبات : العوامل المتعلقة بالمنتج ' طبيعة المنتج ، مبلغ شراء المنتج ...)

عوامل السوق (الطلب في السوق ، كثافة المنافسة ، الحصة السوقية ...)

العوامل المتعلقة بالزبائن : (المستهلك النهائي ، المستخدم الصناعي ، عدد الزبائن ...)

العوامل المتعلقة بالميزانية : (مصادر مالية ، الرؤية الترويجية التقليدية ...)

العوامل المتعلقة بالمزيج التسويقي : (السعر مقارن بالنوعية ، المدى الجغرافي للسوق)

العوامل البيئية .

النتائج : تأخذ الأنواع الثلاث للترويج أدوار بأفضل طريقة إتصال توفرها(1).

المطلب الثالث : استراتيجيات التسعير الدولي:

يمكن تمييز عدة استراتيجيات والتي تدفع بالمؤسسة إلى تحديد السعر الأنسب في الأسواق الدولية وهي كما يلي :

الفرع الأول : إستراتيجية التسعير الكاشط:

وترتكز هذه الإستراتيجية على وضع سعر عالي في مرحلة المنتج للسوق الدولي وقد تنتج هذه الإستراتيجية خاصة في عدم وجود بدائل قوية للمنتج في السوق الدولي حيث ستكون المنافسة في هذه الحالة ضعيفة وغير مؤثرة إلا أن المنافسة ستزيد من دخول منافسين جدد لسوق تصدير المنتج وهنا تبدأ الأسعار بالانخفاض التدريجي وذلك لتلائم الإحداث في حالة التوافق مع الظروف المستجدة في السوق الدولي .

الفرع الثاني : إستراتيجية التسعير الكاسح :

وترتكز هذه الإستراتيجية على فرض أسعار منخفضة نسبيا على المنتجات المراد تصديرها للأسواق الدولية وذلك بهدف تنشيط الطلب وتوسيع الأسواق وتحقيق حصص

(1)- نزار عبد المجيد البزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

سوقية أعلى للمنتجات التصديرية موضوع الاهتمام وفي هذا المجال لابد من التأكيد على ضرورة لجوء المصدرون إلى إحداث التعديلات الجوهرية والشكلية في عناصر المزيج التسويقي للمنتج التصديري من وقت لآخر وذلك لتحقيق التجاوب العملي مع الظروف والمستجدات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية .

الفرع الثالث : إستراتيجية التسعير المساوية لإستراتيجية التسعير الخاصة بالمنافسين:

والمقصود بهذه الإستراتيجية أن يتم تسعير المنتجات التصديرية وفق إستراتيجية أو أسعار المنتجات المقدمة من قبل المنافسين ... ويرتبط بهذه الإستراتيجية إستراتيجية قائد السوق، حيث يتبع المنافسون الرئيسيون إستراتيجية التسعير المتبعة من قبل قائد السوق وذلك تجنباً لأية حروب سعرية قد تشن من قبل أولئك المنافسون الذين تتوافر لديهم قدرات أو مزايا تنافسية ملموسة في مجال الحصول على مواد خام ومواد نصف مصنعة أو مصنعة بأسعار أقل مما تحصل عليه المؤسسة أو المؤسسات المعنية أو المطبقة لإستراتيجية التسعير التي يتبناها قائد السوق⁽¹⁾.

الفرع الرابع : إستراتيجية التسعير النمطي:

وترتبط هذه الإستراتيجية في التسعير الدولي بالمنتجات التصديرية حيث يقوم المصدر بوضع لائحة أو قائمة أسعار واحدة لكل المنتجات التي يقوم بتصديرها دولياً مع ترك فرصة للتفاوض مع الشركات المستوردة ، وتجدر الإشارة هنا أن بعض المؤسسات التصديرية تلجأ إلى وضع أسعار منخفضة نسبياً للسلع المصدرة وفي نفس الوقت تفرض أسعار (منخفضة) أعلى لقطع الغيار الخاصة بها.

المطلب الرابع : إستراتيجيات التوزيع :

إن تطور استراتيجيات التوزيع على الصعيد الدولي أكثر صعوبة منه على الصعيد المحلي في الوطن الأم ، لذلك يجب على مدراء التسويق أن يهتموا بوظيفتين بدلاً من واحدة⁽¹⁾ :

أ- توزيع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية (التصدير) .

ب- توزيع المنتجات ضمن كل سوق (التوزيع الأجنبي) .

الفرع الأول : الاعتماد المتبادل لقرارات التوزيع :

هناك يجري تحليل درجة الاعتماد المتبادل لقرارات التوزيع مع المتغيرات الأخرى لمزيج التسويق دولي مثلاً إذا كان المنتج يتطلب خدمات ما بعد البيع بشكل كبير فإن الشركة سترغب بالبيع من خلال الوكلاء الذين يمنحون التسهيلات للأفراد والإمكانية المالية لشراء المعدات وقطع الغيار وتدريب الأفراد لهذا الغرض فإن قرارات التوزيع حاسمة ومهمة

(1)- فيصل فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 260.

(1)- محمود جاسم محمد الصميدي ، استراتيجيات التسويق ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، ط2 ، 2007 ، ص 306-308.

(2)- نفس المرجع ، ص 309.

لكونها قرارات بعيدة المدى ما أن يتم اتخاذ قرار باعتماد على قناة توزيعية فإن من الصعب تغييرها كما في القرارات الأخرى للمزيج التسويقي.

الفرع الثاني : الترميط الدولي للتوزيع :

على الرغم من تفضيل الشركة للترميط الدولي للتوزيع إلا أن هناك محددين أساسيين هما :

1- التباين في وجود أعضاء قناة التوزيع بين أسواق الشركة .

2- عدم الاستقرار في تأثير متغيرات البيئة الأجنبية ، فالاختلافات البيئية بين الأسواق تضيق وتعد في ترميط قنوات التوزيع فالتغيير الثقافي مثلا يحدث تدريجيا بصورة عامة ، ولكن التغيير القانوني قد يكون جذريا وسريعا ومن شأنه إبطاء الاتجاهات المستعملة للمتطلبات الثقافية نحو اعتماد هذا النوع من المنتجات أو الخدمات في الأسواق بالمقارنة مع الأخرى وبسبب هذين المحددين فإن من المفضل أن تقوم الشركة بإيجاد سياسة عامة (2) أساسية ومرنة وتترك لفروعها حرية تنفيذ هذه السياسة وصياغة الاستراتيجيات الملائمة مع هذه المحددات أو الظروف.

الفرع الثالث :قنوات التوزيع الدولية:

من المهم جدا إلى الشركة أن تختار القنوات التوزيعية المناسبة مع طبيعة منتجاتها ، أسواقها الأجنبية لذلك عليها أن تراجع دائما كل البدائل المتوفرة لقنوات التوزيع ومميزات وسلبيات كل بديل منهم بالنسبة إلى الزبون الأخير ، حدد (kotler- 1994) ثلاث حلقات تربط ما بين البائع والزبون الأخير الدولي النهائي (مستعمل أو مشتري نهائي)، تشير الحلقة الأولى إلى التنظيم الخاص بالبائع الرئيسي للأسواق الدولية كقسم التصدير ، أو القسم العالمي وهو الذي يضع القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي ، أما الحلقة الثانية وتعني قرارات القنوات التوزيعية بين الأجنبية الخاصة بالوسطاء والوكلاء ، نوع التصدير (بالبحر ، الجو ، بالبر ...) والترتيبات الحالية والمخاطرة المحتملة ، وتتضمن الحلقة الأخيرة توزيع المنتجات إلى الزبون الأخير عن طريق قنوات التوزيع في الدول الأجنبية ، وقد يتعدد ويتنوع الوسطاء الذين يمنعون الأسواق العالمية تاجر من الجملة إلى تاجر متخصص إلى تاجر إقليمي إلى محلي وإلى تجارة التجزئة وهكذا (1).

الفرع الرابع : البيع الشخصي :

الدور الحيوي للبيع الشخصي يظهر أكثر وضوحا وتأثيرا على الصعيد الدولي منه إلى الصعيد المحلي ويبرز هذا الدور من خلال ما يلي :

* أنه يعبر عن خلاصة أو نهاية كل الجهود والخطط التسويقية الدولية وبالتالي فإنه المرآة التي يعكس للزبون في الأسواق الأجنبية منتجات الشركة واستراتيجياتها المختلفة .

(1)- محمود جاسم محمد الصميدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

(2) نفس المرجع، ص311.

* التأثير الكبير والمباشر في إتمام صفقات البيع .

* البعد الجغرافي عن المركز الرئيسي للشركة الأم مما يحمل قوى البيع الشخصي مسؤولية أكبر في نجاح وتحقيق أهداف الشركة .

* الاختلافات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارها من المتغيرات البيئية في الأسواق الأجنبية مما يجعل من مسألة الاعتماد على قوى البيع الشخصي من الوطن الأم قادرين على فهم هذه المتغيرات بشكل عميق وفعال مسألة صعبة وقد تكون مستحيلة في أغلب الأحيان لذلك فإن الاعتماد على قوى البيع الشخصي المحلية المسألة الأكثر استخداما من قبل الشركات الدولية على الرغم من :اختلاف المستوى المعاشي مما يؤدي إلى اختلافات في الأجور المدفوعة لهم،الاختلافات الثقافية والاجتماعية، مستوى التدريب والتأهيل.

الخلاصة:

ليس من السهل على أي مؤسسة أن تصل إلى تفوق كبير في عالم التسويق الدولي ، دون أن تقوم بتهيئة نفسها جيدا لهذه الخطوة في تاريخها ، لهذا على كل مدير أن يعي ما تستقبل عليه مؤسسته ، وماذا يجب أن يهيئ من ظروف لإنجاح هذا المجال . ولهذا يمكن القول أن كل شركة يمكنها إبداع إستراتيجية تسويقية أو المزج بين إستراتيجيات حسب طبيعة النشاط ، والسوق ، وحجم الشركة ، وأهم من هذا كله ثقافة القيادة العليا ، من أجل تقوية موقعها في السوق وفرض نموذجها على كل المنافسين أو حتى الاحتفاظ بمكاسب سابقة لأطول فترة ممكنة .

وتدل كل الإستراتيجيات أنها وليدة الظرف الذي نجد المؤسسة نفسها عند التوجه الدولي لتسويق منتجها لذا قد تخلف الإستراتيجية في أي مرحلة من مراحل التوجه الدولي .

تمهيد :

إن معظم المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الراهن تعمل في محيط واقتصادي اجتماعي، تسوده المنافسة القوية وكثرة المنافسين ، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة ، ذلك أن أرادت ضمان بقائها واستمرارها لذي وجب عليها القيام باستغلال عقلائي رشيد لمواردها .

وهذا ما يفرض على هذه المؤسسات استعمال مجموعة من الأدوات والطرق العملية من بينها عملية تقييم الأداء المالي التي تضمن استمرارها، ومنه الأداء المالي يعتبر أحد أهم الأدوات التي يستخدمها المعنيين بإدارة المؤسسة ومختلف العاملين الاقتصاديين الذين يهمهم مصير أموالهم .

حيث تعد أدوات قياس الأداء المالي أداة أساسية في تقييم الوضع المالي للمؤسسة والذي يساهم في اتخاذ القرارات ترشيدها، كما يعطي التسويق الدولي جملة من المعلومات التي تساهم في معرفة مكانة المؤسسة وتساعد بدورها على الكشف عن نقاط القوة والضعف وذلك من خلال تقييم أداءها المالي ومقارنته بأداء منافسيها، وذلك بغية تقوية مركزها التنافسي والعمل الحفاظ على مكانها من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها لإيصالهم إلى المستهلك الدولي بالمعايير الدولية.

وعليه سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأداء المالي وذلك من خلال التحدث عن ماهية الأداء المالي، ومن هذا المنطلق سنقوم بهيكلة هذا الفصل على النحو التالي:

- ماهية الأداء.

- ماهية تقييم الأداء المالي .

- دراسات السابقة عن موضوع دراستنا وطرق تقييم الأداء التسويقي.

المبحث الأول: ماهية الأداء:

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وحيدة ، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها المالي (1).

المطلب الأول: مفهوم الأداء :

من البديهي أن عملية القياس لمرحلة التقييم في المؤسسة ، ذلك أن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية مصحوبة بوحدة القياس كالوزن ، الطول ، الوحدات النقدية ، وبذلك تكون النتيجة صماء من غير تعليق لا تتضمن معنى الشيء المراد تقييمه لكن بعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها :

أما الأداء فهو عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: تعريف الأداء:

ومنه فإنه يقصد بالأداء : " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " وعليه فإن أداء قسم أو مؤسسة يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تظهرها المؤسسة بالإضافة إلى تخفيض الموارد المستعملة للوصول إلى الأهداف المرجوة يشمل مفهوم الأداء مفهومين أساسيين هما الفعالية والنجاعة ، الفعالية هي الوصول إلى الأهداف المرجوة أما النجاعة فهي تخفيض الموارد المستخدمة ، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص تشمل مفهوم الأداء المالي وهي :

الأداء مفهوم واسع : يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه حيث يمكن أن يشمل الأرباح إذ يتعلق الأمر بمالكي المؤسسة ، أو يعني المردودية أو القدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة أما بالنسبة للتعامل فقد يعني الأجر الجيد والمنح (2)

يرجع أصل كلمة الأداء بالأساس إلى اللغة اللاتينية لكلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي

وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ PERFOAMANCE وأعطتها معنى وهو الكيفية التي تؤدي بها الأشياء (3).

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققتها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا ، وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية(1)".

(1)- عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية ، مطبعة الإخوة الأشقاء ، مصر ، 1998 ص 03 .

(2)- نفس المرجع ، ص 4.

(3)-عبد الصمد بو شايب ، دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة تخرج شهادة ماستر ،قسم علوم الاقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير،جامعة 08 ماي قالمة،2010-2011،ص70.

(1)- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (الأصول والمهارات) ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 41.

ويركز الأداء المالي على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركات، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرض استثمارية في ميدان الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم (2). ويعرف الأداء أيضا أنه : " هو دالة لكافة أنشطة المنظمة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه " (3)

إن تطور المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها يجعل من الأداء مفهوم متطور باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة والتي تمر بمرحلة النمو أو النضج .

يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس أداء المؤسسة فمنها ما هو مالي اقتصادي إن عملية تقييم الأداء تعني بها إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه أي إظهار الجوانب الإيجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه فعلا ، فليُنظر إلى عملية تقييم أداء المؤسسة على أنها : " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد حسب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على الوحدة نفسها " (4).

كما تعرف الأدوات المستعملة في عملية التقييم للأداء على أنها الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكنها التدخل في طريقة التقييم ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على أدوات " (5). من التعارف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات في المستقبل .

الفرع الثاني : أهمية الأداء :

تعطي منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء ، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا .

- فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية ، حيث تحتوي جميع المفاهيم الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو

(2) - بن ناصر وفاء ، أدوات قياس الأداء المالي لتفعيل عملية القياس المقارن ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08 ماي 45 ، قالمة ، 2012-2013 ، ص 41.

(3) - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ج1 ، ط2 ، 2009 ، ص ص 38-39

(4) - عبد الصمد بوشايب ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

(5) - عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، ط2 ، 1999 ، ص 189.

بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

- ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

- أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه ، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء(1).

الفرع الثالث : مجالات الأداء:

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية بحيث تعكس أهداف المؤسسة ، وإن تشمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل أو المؤسسة ككل التي يجب عليها العمل بفاعلية من أجل تحقيق النجاح لهذه الوحدة أو المؤسسة وأهم هذه المجالات(2) :

1- الربحية : ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها العائد على الموجودات ، العائد على حق الملكية ، وهامش الربح ، الصافي على المبيعات .

2- المركز السوقي : يتمثل هذا المجال في الحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنظمة ، حيث تشير إلى فعالية إستراتيجية المنظمة ومدى نجاح عملها ، منتجاتها ، برامجها مقارنة بالأعمال والمنتجات والبرامج الخاصة بالمنافسين .

3- الإنتاجية : تظهر المجال الذي تعتمد عليه المنظمة لقياس كفاءتها التي تستخدم لذلك مقاييسين هما : تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك مستويين إلى حجم الإنتاج ، وعن طريق ذلك تتمكن المنظمة من تقييم درجة فاعليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات .

4- المسؤولية : يتم ضمن هذا المجال إعداد مؤشرات لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين ، بمعنى آخر تقييم دور المنظمة في توفير حاجات أفراد المجتمع ورغباتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام للمنظمة .

5- قيادة المنتج : يظهر المجال الذي يقوم فيه المسؤولون إدارة كل من الشؤون الهندسية والإنتاج ، التسويق ، الشؤون المالية ، وفي جميع وحدات العمل بتقييم

(1)- بن ناصر وفاء، مرجع سبق ذكره، ص42.

(2)- فلاح حسن الحسيني ، إدارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، الأردن، ط2 ، 2003، ص

التكاليف والجودة والمركز التسويقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها سنويا .

6- تطوير الأفراد : يتم ضمن هذا المجال جميع تقارير متنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة ليصبح من السهل عليها إعادة النظر بما هو متوفر من أيدي عاملة و توزيعا أمثلا على مرافق نشاطها وكذلك يسهل عليها التخطيط للمتطلبات البشرية مستقبلا .

7- الإبداع : يتمثل هذا المجال في أعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات والخدمات الحالية إلى أخرى جديدة ، كما يعد الإبداع بأنه التغيير المستمر للمنظمة تقنيا للتكيف الذي هو أكثر حسما في تحديد بقائها واستمرارها ، كما يتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر المنظمة كالتيكنولوجيا ، الأفراد (1) .

8- الموارد المالية والمادية : ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنظمة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها ، وبين كفاءة استخدامها بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين النتائج المحققة وبين الأهداف المرسومة للمنظمة وخلال مدة زمنية

9- أداء المديرين وتطويرهم: يعد هذا المجال معيار التقييم لأداء المديرين ، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة

10- أداء العاملين وميولهم: يمثل المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشغولين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين تجاه عملهم واتجاه المنظمة ، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بسبب الغياب ودوران العمل .

المطلب الثاني : أنواع الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء هذا رغم وجود اختلافات في اتجاهات الباحثين ، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير ، ومن أهم هذه المعايير ، معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي

الفرع الأول : حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

(1)- فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ،ص 224.

- 1- الأداء الداخلي :** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية (1):
- 1-1 الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- 1-1-1 الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .
- 1-1-2 الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأن من مواردها الضرورية لتسيير نشاطها من موارد مالية ، موارد مادية .
- 2- الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة ، حيث أن هذه التغيرات قد تعكس على الأداء إيجابا أو سلبا ، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء ، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي (2).

الفرع الثاني : حسب معيار الشمولية:

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء الداخلي للمؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي كما يلي (1):
- 1- الأداء الكلي :** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العاملة كالاستمرارية والنمو والربحية .

عبد الصمد بو شايب ، دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (1)، قسم العلوم الاقتصادي

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، 2010، ص 72.

(2) - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998 ص 05.

(1) - عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001، ص 89.

2- الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي تتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

الفرع الثالث : حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارس في المؤسسة .

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : وظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة الموارد البشرية ، وظيفة التسويق ، وظيفة التمويل، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة العلاقات العامة.

1- أداء الوظيفة المالية : ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال ، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها ، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا أجزاء ، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر .

2- أداء وظيفة التسويق : يتجدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، درجة رضا الزبائن ، شهرة العلامة... إلخ .

3- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسها وتحقيق نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات .

4- أداء وظيفة الموارد البشرية : يعتبر تسيير الموارد من بين أهم الوظائف داخل المؤسسة وتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ف ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد . كذلك وجود المؤسسة وتطويرها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة ، لكي تضمن بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا ، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله يتجلى أداء ووظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية (1):

- عائد الأفراد .

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .

الغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل وقياسها يتم لمجموعة عن المؤشرات هي :

(1)- عبد الصمد بو شايب ، مرجع سبق ذكره، ص76.

معدل الخطورة : ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها .
 الغيبية: لكل أجير: أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.
 المدة المتوسطة للغيبية: ساعات الغيبية = ساعات الغياب / عدد الغياب والأداء حسب هذا
 المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات الغيبية واتجهت نحو الصفر .
 - علاقات أرباب العمال والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة
 داخل المؤسسة وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها .
5- أداء وظيفية التموين : يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية
 عن الموردين ، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع
 مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء ، وتحقيق
 استغلال جيد لأماكن التخزين.
6- أداء وظيفية البحث والتطوير : يمكن دراسة أداء وظيفية البحث والتطوير بدراسة
 المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .
 - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافس .
 - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة .
 - التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة .
 - درجة التحديث ومواكبة التطور (2).
7- أداء وظيفية العلاقات العامة : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء
 التي تم التطرق لها فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء
 ، الموردين وأخيرا الدولة بالنسبة للمساهمين بتحقيق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع
 للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة لأداء موظفين على المؤسسة فعليهم
 احترام آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو
 الحصول على مدة تسديد ما عليهم تكون طويلة بالإضافة تسليم المنتجات في الأجل المناسبة
 بجودة عالية .

الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسيم المؤسسة أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية ،
 أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي ، أداء اجتماعي ،
 أداء تكنولوجي ، أداء سياسي (1).

1- الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي مهمة أساسية تسعى المؤسسة وراء
 نشاطها تعظيم نواتجها (الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال ، حصة السوق ،
 المر دودية ...) وتقليل من استخدام مواردها (رأس المال، العمل،الموارد الأولية،التكنولوجيا
 (...)

(2) نفس المرجع،ص76.

(1) - عبد الملوك مز هودة ، مرجع سبق ذكره ص 89.

(2) - عبد الصمد بو شايب،ص77.

2- الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر ، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا ، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا ، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الأداء الاجتماعي مشروط بالأداء الاقتصادي " (2)، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

3- الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

4- الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسة التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال الثاني يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات : تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين الى الحكم ومناصب سامية لاستغلالها فيما بعد لصالح المؤسسة .

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء:

سننظر في هذا العنصر إلى مفهوم المؤشر وأنواعه(1):

الفرع الأول: ماهية المؤشر:

نحاول أولا تحديد مفهوم المؤشر ثم تحديد خصائصه:

التعريف الوارد في المذكرة كان كما يلي: " معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة " .

ومن التعريف السابق نستخلص أن المؤشر هو أداة لقياس الأداء ، يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية .

والمؤشر الجيد الذي يسمح أن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه، الشمولية.

1- معنوية المؤشر: و يقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

2- الوضوح : وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع ، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه .

(1)-عبد الصمد بوشايب ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

3- سرعة الحصول على المؤشر : هذا التضمين للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.

4- الشمولية : تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة ، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة واضحة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالمردودية المالية

الفرع الثاني : أنواع المؤشرات:

هناك العديد من المؤشرات ، تختلف حسب وجهة النظر أو المعيار المعتمد ، وسنحاول تقديم مجموعة منها :

1- مؤشرات أداء الآلات : عدد الوحدات المصنوعة يوميا ، عدد الوحدات المصنوعة حسب الوقت المحدد لها ، عدد الوحدات المطلوب إعادة تصنيعها .

2- مؤشرات أداء الموارد البشرية : الوقت المحقق (هو الوقت المعياري منقوص منه الوقت للمستقطع نتيجة حوادث العمل نتيجة التغيب ، نتيجة عطل مرضية) والوقت المعياري .

3- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية : المؤشرات الشخصية هي التي تربط أو ترجع الى تصورات وتقسيمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة . فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية ، أي أنها تؤدي الى نفس النتيجة مهما كان المقيم ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية عدد حوادث العمل داخل المؤسسة ، معدل التغيب .

4- مؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين(1):

المؤشرات المالية (نقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية) ، النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات ، الوظائف ، المصالح) وهذا يرجع الى طول مدة حساب التكاليف من جهة ومن جهة أخرى الى طبيعة اشتغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة ويمكن ذلك بتقسيم المؤشرات العينية الى مجموعة أخرى نذكر منها مايلي(2):

5- مؤشرات الأمن: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث.

(1)-عبد الصمد بوشايب ،مرجع سبق ذكره ،77.

(2)- نفس المرجع ،ص78.

(3)- عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94- 91.

6- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية : المؤشرات الشاملة حسابها تقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة النظام الكلي أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة و فعالية الأنظمة التحتية".

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء.

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية يجعل مهمة تحديده بدقة والاتفاق عليه أمرا صعب للغاية ولهذا فقد يرى بعض الباحثين العوامل المؤثرة في عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية(3).

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا : إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هي تحكم نسبي ، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها بالإضافة إلى تأثيرها بعوامل ومتغيرات المحيط الخارجي ، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدود، يمكنها التحكم الكلي في بعض متغيراتها وكذلك دور المسير اتجاه هذه العوامل و تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية و حصر هذه العوامل بدقة من الأمور صعبة التحقيق لذلك سوف يتم التعرض الى أهمها و التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه (1).

1-1- التحفيز : هو " تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه اجرا من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته (2).

وللتحفيز ثلاث عناصر رئيسية هي:

القدرة: على تحسين أدائه بالتحفيز .

الجهد: أي بذل الجهد والوقت الكافيين لتحقيق هدف معين.

الرغبة : إن لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل .

1-2- المهارات : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

- مهارات التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة .
- مهارات الإسقاط تسمح ، انطلاقا من وضعية مغطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

(1)- عبد المالك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص93.

(2)- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير (أساسيات ، وظائف ، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج 2 ، 1995 ، ص

مهارة الإبداع وتمكن من مواجهة مشكل جديد، فالفرد محير أن يعود الى صيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب في هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

1-3- التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية :

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات .

2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي الى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم لتخفيض من حدتها ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية عوامل اجتماعية ، عوامل تكنولوجية و عوامل سياسية قانونية (1).

1-2- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار ، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يكون فرصة للمؤسسة ، كحالة التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي ، كذلك الأسواق والمنافسين .

2-2- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات من مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات "

2-3- العوامل التكنولوجية : تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة ...، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

2-4- عوامل سياسية وقانونية : هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها . تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، نظام الحكم ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ، القرارات وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها(1) . من خلال ما يتم عرضه حول العوامل المؤثرة الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية ، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

(1)-رقية شطبي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08ماي 2010، 45-2011، ص80.

الفرع الثالث: طرق تحسين الأداء:

تستخدم المنظمة عدة طرق وتقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر في أدائها، ومن بين الطرق الحديث التي لاقت نجاح لدى تطبيقها في المنظمات طريقة المنظمات طريقة الهندرة، والقياس المقارن، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة (1).

1-الهندرة:

1-1 تعريف الهندرة :

هناك عدة تعريفات للهندرة يمكن ذكر أهمها:

عرف بعض الباحثين الهندرة بأنها "البدء من جديد أي من النقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

فيما يعرفها آخرون على أنها "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء". وبناء على ما سبق يمكن تعريفها على أنها احد الطرق الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية والسياسات والهياكل التنظيمية بشكل حديث.

2-1 مراحل تطبيق الهندرة :

يمكن التمييز بين خمسة مراحل أساسية في تطبيق الهندرة، وهي :

المرحلة الأولى: التحضير

وتهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة الهندسة (الهندرة).

(1)-بن سعادة مفيدة، دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة لمالية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 45، الجزائر، 2010، ص95.

المرحلة الثانية: تحديد ما تريده المنظمة

ويتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن، والعمليات ذات القيمة المضافة، والأنشطة المساعدة والهيكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة ماديا وبشريا.

المرحلة الثالثة: التخطيط.

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الغير الجذري السريع وهي ايضاح مفصل لأهداف الهندرة .

المرحلة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ.

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا باتخاذ المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أي صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

المرحلة الرابعة: متابعة تنفيذ الخطة .

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة الهندسة للأهداف الأزمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث مدى رضا الزبائن، وزيادة المبيعات.

2-القياس المقارن :

يعتبر من اهم الطرق التي تعتمد عليها المنظمة في تحسين أدائها فيما يلي توضيح لمفهوم القياس المقارن ومراحله.

2-1 تعريف القياس المقارن:

يعرف القياس المقارن على أنه "عملية مستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على المعلومات يمكن أن تساعد ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن القياس المقارن هو عبارة عن أن أسلوب تعتمد عليه المنظمة في تحسين أدائها والتفوق على منافسيها، وهذا من خلال المقارنة المستمرة مع المنظمات الرائدة وتبني أفضل الممارسات (1) .

2-2 المراحل الأساسية لأسلوب القياس المقارن :

(1)- بن سعادة مفيدة، مرجع سبق ذكره ،ص98.

بشكل عام يمكن القول بأن هناك خمسة مراحل أساسية لأسلوب القياس المقارن هي :

2-2-1 مرحلة التخطيط: تركز هذه المرحلة على عدة عناصر فرعية هي: تحديد هدف البحث كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً، اختيار المنظمات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المنظمات ذات الأداء الأفضل، وأخيراً اختيار طريقة جمع المعطيات عن المنظمات الأخرى محل المقارنة

كاستخدام أسئلة الاستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع إلى غير ذلك⁽¹⁾.

2-2-2 مرحلة التحليل: وفيها يتم تحديد فجوة الأداء، من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المنظمات الرائدة وجعلها متفوقة.

2-2-3 مرحلة الاندماج: تقوم هذه المرحلة على استخدام النتائج الخاصة بالتحليل، بالإضافة إلى تحديد هدف جديد للأداء.

2-2-4 مرحلة التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة تطوير خطة العمل، وذلك بإدماج قواعد وتقنيات العمل الجديدة، وأيضاً مراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

2-2-5 مرحلة النضج: تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة في جميع عمليات المنظمة، وجعل أ القياس المقارن عادة في المنظمة، أي جزء ضرورياً في تسيير المنظمة.

3- الجودة الشاملة :

مع تزايد حدة المنافسة، أصبح إلزاماً على المنظمات ان تسعى بخطوات متسارعة نحو الخدمة، حتى تتمكن من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المنظمات.

3-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكد

(1)- بن سعادة مفيدة مرجع يسبق ذكره، ص98.

على التحسين لعمليات إنتاج السلع والخدمات". مما سبق القول بأن الجودة الشاملة هي تلك الطريقة التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات العمل، بدءاً بتحديد احتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق لمعرفة ما إذا كان الزبون راضياً أم لا.

3-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

ومن أهم المبادئ التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة، نذكر ما يلي (1) :

3-2-1 التركيز على الزبون : يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات الزبائن المتوقعة، سواء كان الزبون داخل المنظمة أو خارجها، حيث في ضوء ذلك يتم التركيز على الزبائن هم: الزبائن الداخليين وهم الوحدات التنظيمية سواء أقسام أو إدارات أو أفراد، أما الزبائن الخارجيين وهم الذين تكرر لهم المنظمة كافة الموارد والجهود بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات.

3-2-2 التحسين المستمر: يقصد بهذا المبدأ قيام المنظمة بإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل بالمنظمة.

3-3-3 مشاركة الأفراد: يعد الأفراد في جميع المستويات جزءاً من المنظمة، كما أن فسح المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

3-3-4 الإدارة العليا: يقع على عاتق الإرادة العليا للمنظمة، إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للموظفين المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على تلك البيئة.

3-3-4 إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات : يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ وقوى عاملة وزبائن، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات .

المبحث الثاني : أساسيات حول تقييم الأداء المالي:

مهما كان متاحاً للمؤسسة من موارد مختلفة فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة مآلقتها من نتائج وما ضيعته من فرص ولا تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي وأقسامه :

(1)- بن سعادة مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

تقييم الأداء له دور مهم في معرفة نقاط القوة والضعف لأي مؤسسة وسنتعرف عليه في هذا العنصر.

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء المالي:

لقد تعددت التقسيمات التي أطلقها باحثوا وكتاب علم التسيير على مصطلح تقييم الأداء ونذكر من أبرزها : مراجعة الأداء ، التقويم السنوي ، تقويم الأداء ، قياس الجدارة تقييم الكفاءة الى جانب تقييم الأداء إلا أن كل هذه المفاهيم لها معنى واحد ولعل أكثرها استعمالا هو مصطلح تقييم الأداء والذي يعد أكثر دلالة على ما تهدف إليه هذه العملية فلفظ تقييم يعني تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه (سلبياته وإيجابياته) وهذا بالاعتماد على معايير نموذجية حيث يقاس على أساسها مستوى القيمة المحققة مقارنة بالقيمة الواجب تحقيقها .

حيث ينظر الى تقييم أداء الشركة على أنه "قياس أداء الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب عليها بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما يعرف على أنه "عملية مراقبة إلا أن في الحقيقة عملية تقييم الأداء جزء مهم في الرقابة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء الشركة" (1) . وتعني تقييم الأداء : " الحاجة إلى قياس الكفاءة والفعالية للتنظيم حيث يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الكفاءة والفعالية " (2) .

فالكفاءة الإنتاجية: هي العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه ، أي الأداء المخطط في ضوء الظروف البيئية والتنظيمية ويمكن النظر إليها على أنها الشبه بين ما تم أدائه أو العلاقة بين المستخدمة (المدخلات) والمنتج (المخرجات) ، أما الفعالية يمكن تعريفها على أنها تحقيق الأداء المرغوب فيه أو الهدف المخطط فتقييم الأداء يمكن أن يتم لأثر من مستوى حيث فقد يتم للشركة ككل أو يتم تقييم أداء الوظائف الرئيسية للشركاء (3) .

الفرع الثاني :أنواع تقييم الأداء :

يعتبر عملية تقييم الأداء بعملية ملازمة لنشاط الشركة و إحدى وسائل الإدارة الفعالة وهذا بغية التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وإدارة للكشف عن الانحرافات فيتم من خلال عملية تقييم الأداء قياس مستوى الأداء وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وعليه فعملية تقييم الأداء هي عملية شاملة لنشاط الشركة ومن هذا يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية :

- (1)- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 19.
- (2)- عبد الرحمن توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة ، منهج المهارات المالية والمحاسبية النظم المحاسبية والتحليل المالي للمدربين ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2004 ، ص 70.
- (3)- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات ومؤتمرات) وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، جامعة الدول العربية ، 1996 ، العدد 13 ص 81.

1- تقييم الأداء المخطط :

ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق مدة زمنية دورية كأن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما لفترات أو سنوية وربما لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي للأنشطة الشركة وإيضاح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها إلا أنه يجدر الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقييم في حساباتها الظروف التي أحيطت بتنفيذ والتي يكون لها تأثير مباشر على نتائج الشركة.

2- تقييم الأداء الفعلي:

يقصد بتقييم الأداء الفعلي تقييم كفاءة الموارد المتاحة منها والبشرية وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف الموارد لعملية الإنتاجية ، وهذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة وعلى ضوء ما كشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الشركة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الشركة إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته المؤسسات المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة لها(1).

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي):

ويقصد مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق النتائج التي حققتها الشركة لمختلف فعاليتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية وكانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ان كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا حيث توضح الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للشركة أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع .

1-4- تقييم الأداء العام (الشامل) :

حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في الشركة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وأخرى وهذا بإعطاء أوزان لأنشطة الشركة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحة الذي تراه الإدارة العليا باستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية المعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للشركة.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء ومعوقاته:

(1) - مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب ، دار المناهج ، عمان ، ط.2007 ، ص45.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تقييم الأداء المالي و سنتحدث عن الفوائد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها .

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجملها كالآتي:

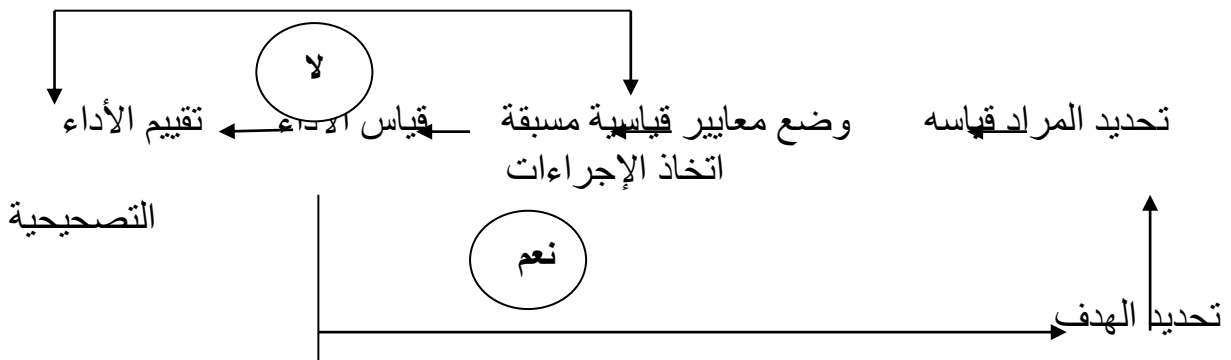
1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية : حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة للحسا ، والمعايير المطلوبة لعملية نشاط المنشأة التي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقة الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم إلى غير ذلك إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة إضافة المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة(1).

2- قياس الأداء الفعلي : هي ثاني مرحلة من عملية التقييم ويتمثل الأداء الفعلي في العملية التي تزود مسئولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة .

3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب : بعد انتهاء المؤسسة مرحلة قياس الأداء الفعلي ، شرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب ولعل أهم عائق يواجه المؤسسة في هذه المرحلة الذي تستند إليه في عملية المقارنة وبصفة عامة تحدد المؤسسة هذه العناصر كمراجع لمقارنة الأداء ، الزمن أداء الوحدات الأخرى ، الأهداف ... إلخ(2).

4- دراسة انحرافات وإصدار الحكم : إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاثة نقاط هي : انحراف موجب، انحراف سلبي ، انحراف معدوم ، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح ، ارتفاع الحصة السوقية أو انخفاض التكاليف ... إلخ أما الانحراف الثالث فهو ضد المؤسسة كارتفاع التكاليف ، انخفاض الإنتاجية... إلخ أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة ، وهنا للحكم على الأداء من خلاله غير ممكن ، بل يجب تحليل هذا الانحراف إلى انحرافات جزئية حسب المصالح وتتم الدراسة كل واحدة على حدا لإيجاد أين يكمن التقصير والبحث وراء الأسباب لمعالجتها ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم : (2-1): مراحل عملية القياس والتقييم:



(1)- مجيد الكرخي مرجع سبق ذكره ،ص36.

(2) نفس المرجع ، ص 39.

المصدر: محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، ط1، 2007 ، ص 237. والهدف هنا هو تصحيح الانحرافات التي ظهرت بين ما تم بالفعل وبين المطلوب تحقيقه وفقا لأهداف المؤسسة ويتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتمثلة فيما يلي :

- تحديد أسباب الانحراف .

- تحديد الحل والقرار المناسب .

- تطبيق القرار ومتابعته .

الفرع الثاني : معوقات عملية التقييم:

تتصدر المصادر الشائعة للخطأ في تقييم الأداء في التالي (1) :

1- خطأ القيم :

والذي يعني ميل المقيم أن يقدر أو يقيم كل أبعاد وجوانب الأداء والتي يفترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة .

2- التحيز :

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم، قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب والتي ترجع إلى النوع أو الجنس أو الثقافة والتعليم ، الصراع أو الاضطراب النفسي رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز قد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت فالانطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى .

3- التضخيم في التقدير :

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفعالتيته وهو الاتجاه نحو التضخيم أو تكبير بمرور الزمن .

4- الاتجاه نحو النزعة المركزية :

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم من طرفي المقياس المدرج وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس .

5- المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق :

يفقد القائمون بالتقييم وكذلك المصدقية نتيجة استخدام معايير مناسبة وغير متناسقة ونتيجة الغياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم ويعتبر الفشل والتقصير في متابعة عملية التقييم وما يترتب عن ذلك مشاكل تواجه عملية تقييم الأداء .

بالإضافة إلى معوقات أخرى نذكر أهمها في التالي (1) :

- صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب نشاط المؤسسة .

- ضعف الوعي بأهمية التقييم .

- ضعف منظومة المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التقييم .

- اعتماد المعايير العامة في تقييم الأداء .

(1)- مدحت محمد ابو النصر ، الأداء المالي، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط1، 2008 ، ص ص 167-

(1)- مجيد الكرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70 -71.

- اعتماد مفاهيم الإنتاجية الجزئية لقياس الأداء .
- المطلب الثالث: الخطوات الأساسية والمجالات لعملية تقييم الأداء :**
- لعملية التقييم خطوات يتم إتباعها و لها مجالات متمثلة في العناصر التي سنتطرق إليها.
- الفرع الأول : الخطوات الأساسية :**
- توجد عدة خطوات لعملية تقييم الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1-1- رسم سياسة التقييم وإعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون لها :**
- يجب أن نبلغ السياسة لجميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم خلال معرفة الهدف من السياسة والهدف الذي يستخدم من أجله .
- 2- اختيار الطرق التي تتبع في التقييم :** يتوقف اختيار الطريقة في الشخص الذي سيتولى إعداد التقرير ، الأفراد الذين توضع التقرير عن أدائهم .
- 3- تدريب المقومين :** حتى يكون هناك نجاح في إعداد التقارير لابد أن يكون الأفراد ملمين بالهدف من إعداد التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها وعيوبها .
- 4- تحليل السياسة والنتائج :** لابد أن يحدد الذي يتم فيه التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في ظروف محددة .
- الفرع الثاني : المجالات العامة لعملية تقييم الأداء:**
- يكون التقييم بين ثلاثة مجالات أساسية لعملية تقييم الأداء والتي يمكن حصرها فيما يلي :
- 1- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها:**
- يعد وضع الخطة من طرف المؤسسة يلتزم الأمر متابعة ما تم تحقيقه للأهداف المسطرة، ولابد من مراقبة تنفيذ الأهداف خلال فترات زمنية متقاربة لتدارك أي اختلال في الوقت المناسب.
- 2- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها :**
- ويعني ذلك تقييم النتائج المترتبة على التنفيذ للتأكد من أن التطورات الاقتصادية التي تحدث نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها وكذلك اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.
- 3- الرقابة على كافة الأفراد:**
- ويعني ذلك التأكد من قيام المؤسسة لمختلف أوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاية والرقابة على كافة الأداء لها أهمية بالغة لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- المطلب الرابع : استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة:**
- الفرع الأول : التحليل بواسطة النسب المالية :**
- تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعه من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة .
- يمكن تعريف النسب على أنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن ان تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى كرأس المال أو القيمة المضافة

وتسمح هذه النسب المحلل المالي لمتابعة تطور المؤسسة وتحديد صورتها للمتعاملين بها كمساهمين والبنوك فأسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين العناصر ثم تفسر مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها بالنسب المعيارية المتعارف عليها بين الماليين والمحللين ومن أهم هذه النسب نجد (1) .

- نسب السيولة .
- نسب النشاط .
- نسب التمويل والاستقلالية المالية .
- نسب المر دودية .

1- نسب السيولة :

تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال والتعرف على درجة تداول عناصره ، والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية ويتضمن هذه النسبة مجموعة من النسب وهي :

1-1 نسبة السيولة العامة : تعتبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب كما يلي (1) :

$$(\text{المخزون} + \text{الحقوق} + \text{النقدية}) = \text{القروض قصيرة الأجل}$$

أو بمعنى آخر:

$$\text{الأصول المتداولة} = \text{القروض قصيرة الأجل} \dots \leq 1$$

- يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد ، أي تحقق رأس المال العامل الصافي فالمؤسسة في حالة إيجابية مما يعطي الموردين ثقة أكبر بالمؤسسة أما إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تدارك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو زيادة رأس مالها أو تخفيض الديون قصيرة الأجل .

1-2- نسبة السيولة المختصرة : تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير وذلك عن طريق إبعاد المخاطرة التجارية التي تؤثر على المخزونات وتحسب كما يلي :

$$\text{الأصول قصيرة الأجل} - \text{المخزونات} = \text{القروض قصيرة الأجل}$$

تحسب هذه النسب بعد السنة الأولى للتخفيف من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق خاصة في المؤسسات ذات المخزون البطيء.

1-3- نسبة السيولة الفورية : تقيس هذه النسبة قدرة السداد المؤسسة وذلك عن طريق استعمال مخزون النقدية المتاحة ، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم في المدى القصير ، أو بعبارة أخرى

(1)- محمد خان، هشام صالح غرابيية، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني، 1995 ، ص52 .

(1)- منير صالح هندي ، الإدارة المالية : مدخل تحليل معاصر المكتب العربي الحديث ، ط2 ، الإسكندرية . 1991 ، ص

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها وتحسين العلاقة التالية(1) :

النقدية ÷ قروض قصيرة الأجل

2- نسب النشاط : تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنة فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ، ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء والربحية للمؤسسة على المدى البعيد . ويمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي :

1-2- معدل دوران المخزون : تمثل هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة ، وهي تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون خلال دورة الاستغلال وتحسب كما يلي (2) :

- في المؤسسات التجارية: **تكلفة شراء البضاعة / متوسط المخزون .**
 - في المؤسسات الصناعية : **تكلفة شراء المواد أولية / متوسط المخزون .**
 كلما كانت هذه النسبة كبيرة كان ذلك دليلا على سهولة أسباب مخزون المؤسسة .

2-2- معدل دوران الأصول المتداولة: يعني ذلك دراسة العلاقة بين الأصول واستخدامها وتعتبر هذه النسبة على مدى كفاءة إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد مبيعات منها ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية :

صافي المبيعات / الأصول المتداولة .

3- نسب التمويل والاستقلالية المالية :

وتعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها عن المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية ومن أهم هذه النسب نجد ما يلي :

1-3- نسبة التمويل الدائم : تعتبر هذه النسبة على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب العلاقة التالية:

الأموال الدائمة / الأصول الثابتة ...=1

حيث تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل ، أي قيمة الدائمة متساوية لقيمة الأصول الثابتة وهو ما جعل رأس المال معدوم .

(1)- منير صالح هندي ، مرجع سبق ذكره ، ص48.

(2)- أحمد عط الله القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية) ، دار مجدولاي للتوزيع ، الأردن ، ط1، 1996 ، ص 167.

3-2- نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة ، نحسب بالعلاقة التالية :

الأموال الخاصة /الأصول الثابتة

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها .

3-3- نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها . وتحسب بالعلاقة التالية :

الأموال الخاصة / مجموع الديون

عادة ما يفضل المليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1و2 وإذا كانت كذلك فإن البنوك توافق على إقراض المؤسسة (1).

4- نسبة المردودية : تعتبر هذه النسبة على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة للحصول على العائد ومن أهم هذه النسب ما يلي :

1-4 المردودية المالية : تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة ، وتحسب بالعلاقة التالية(2) :

النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة الى ذلك

2-4- المردودية الاقتصادية : تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح تحسب بالعلاقة التالية(3) :

النتيجة الصافية ÷مجموع الأصول

3-4- المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية) : تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال وتحسب بالعلاقة التالية :

النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال خارج الضرائب .

الفرع الثاني : مؤشرات التوازن المالي :

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي وتتمثل أساسا في رأس المال العامل ، احتياج رأس المال العامل والخزينة .

1- رأس المال العامل :

(1)- عباسي عصام ، تأثير المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم مالية مؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص69.

(2)- الياس بن الساسي ويوسف فرشي ، التسيير المالي (الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2، عمان ،

وهو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش الأمان تجد له عدة تعريفات أنه هامش أمان من الأمان بالنسبة للمؤسسة.

هو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول الثابتة ويمكن حسابه بطريقتين (1) :

من أعلى الميزانية : رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

ويمكن تلخيص أنواع رأس المال فيما يلي :

1-1- رأس المال العامل الخاص (FR) : وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة ونحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة – مجموع الديون .

الهدف من دراسة رأس المال العامل الخاص هو البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير ، ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

1-2- رأس المال العامل الإجمالي (FRG) : وتحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الإجمالي الصافي: (FRNG) : موارد دائمة – إسهامات مستقرة .

أو : رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول – مجموع الأصول الثابتة .

والهدف منه هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة ، وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة وتحديد مسار المؤسسة في طريق النمو والتدهور .

1-3- رأس المال العامل الخارجي : ويحسب بالعلاقة التالية(2)

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون

وهدفه هو تحديد مدى التزام المؤسسة بعودها اتجاه الغير ، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها ، وهذا بدوره تحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير .

1-4- التفسير المالي لرأس المال العامل :

أ- رأس المال العامل الموجب : في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل ، تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة وهي وضعية مناسبة ، ويعتبر مؤشر ايجابي يدل على القدرة السداد ، وكما يدل على أن المؤسسة تمول استثماراتها بالأموال الدائمة .

ب- رأس المال العامل المعدوم : ويستعمل في بعض حالات التسيير المثلى للمؤسسة ، ويكون هذا عن طريق ربط الالتزامات مع الاستحقاقات بصفة دقيقة ، ولكن يمكن أن تحدث

(1) ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر ، ط2، 1998، ص45.

(2)- عباسي عصام ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

بعض الاضطرابات في التسيير غير المتوقعة، مثلا ارتفاع حجم المخزون في المؤسسة في ظروف غير عادية ناتجة عن عدم وجود طلب فعال على المنتجات، حيث يرجع هذا الى أسباب تتعلق بالمؤسسة وتسييرها و لم يكن في الحساب، وينجم عن ذلك عدة مخاطر في الأجل القصيرة خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

ج- رأس المال العامل السالب: في هذه الحالة فإن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية المستحقات، وهنا سوف تواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي، وخاصة بالنسبة للقدرة على الدفع والاستدانة، هذا التحليل خاص بالمؤسسات الإنتاجية، أما المؤسسات التجارية فإذا كان رأس المال العامل موجبا يدل على أن المؤسسة قد جمدت جزء من أموالها، أما إذا كان معدوما فيعبر عن رشادة تسييرها ويعبر عن التحكم في التزاماتها مع حركة المقبوضات في المؤسسة.

2- احتياج رأس المال للعامل BFR:

تدرس احتياج رأس المال للعامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل مالم تصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد الى سيولة فتسمى احتياج دورة الاستغلال.

ونحسب بالعلاقة التالية⁽¹⁾:

احتياج رأس المال العامل (BFR) = احتياجات الدورة – موارد الدورة.

أو:

احتياج رأس المال العامل = (أصول متداولة – قيم جاهزة) – (ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية).

في احتياجات الدورة استثنينا القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حالة سيولة، وفي موارد الدورة استثنينا السلفات المصرفية وكل الديون قصيرة الأجل.

1- تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

1-1- احتياج رأس المال العامل الموجب: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة الى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز.

2- احتياج رأس المال العامل السالب: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج الى موارد أخرى وتقول أن الحالة المالية المؤسسة جيدة.

3- احتياج رأس المال العامل المعدوم: عند ما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الاستقلال الأمثل الموارد.

3- الخزينة:

(1)- عباسي عصام، مرجع سبق ذكره، ص 75.

يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره مع مبالغ سالبة خلال دورة الاستغلال ويمكن حساب الخزينة بطريقتين⁽¹⁾:

الخزينة (F) : رأس المال العامل الإجمالي – احتياج رأس المال العامل

الإجمالي .

الخزينة : القيم الجاهزة – سلفات مصرفية .

ويمكن أن تميز ثلاث حالات للخزينة .

1- الخزينة الموجبة : هنا بدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة ، وهناك فائض يضم الى الخزينة ، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة . لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها الى استثمارات .

2- الخزينة السالبة : نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل ، أي أن المؤسسة تفتقر الى أموال تمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ الى الاقتراض قصير الأجل ، هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة ، وهذا ما سبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية .

3- الخزينة الصفريّة : اذا كانت الخزينة الصفريّة هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل وهي الوصفة المثلى للخزينة لأنه لا يوجد افراط ويتدبر في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت .

الفرع الثاني: معايير الأداء المالي:

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير على قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب ، وهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء إلا أن الضرورة تقتضي وضعها في ضوء الأهداف المحددة للمؤسسة وطبيعة نشاطها وحيث أن درجة أهمية كل هدف من أهداف المؤسسة يختلف باختلاف مرحلة التطور التي تكون فيها ، فإنه من الطبيعي أن يؤثر هذا على ترتيب الأولويات بالنسبة لأهداف معظم المؤسسات أو ينعكس أثر ذلك في النهاية على مؤشرات تقييم الأداء المطبقة ودرجة أهمية كل منه ، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها وعند تحديد المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء يفضل أن تكون قليلة العدد ولكن ذات دلالة وأهمية على أن تتوفر فيها الشروط التالية⁽¹⁾:

* أن يكون المعيار مقياساً صادقاً ومدى فعالية استخدام موارد المؤسسة .
* أن يكون المعيار حساساً للتغيير في الأداء بحيث يعكس مدى قوة وتجاه هذا التغيير ، وفي الزاوية المقابلة يجب أن تتوفر فيه خاصية التحفيز الى تغيير مستوى الأداء .

(1)- ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص51.

(1)- محمد صالح الحناوي وآخرون ، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2007 ، ص

* أن تتوفر في المؤشر القدرة على وصف العوامل المتشابكة التي تتداخل معا لتشكيل المقياس النهائي .

* أن يسمح المعيار بمقارنة أداء المؤسسة حاليا بأدائها في فترات سابقة، وكذلك مقارنة هذا الأداء بأداء مؤسسات أخرى.

* أن يتم اختيار مؤشرات الأداء على أساس التفهم السليم ، والتحديد الواضح لأهداف و وظائف المؤسسة .

* عند وضع معايير الأداء لا بد من فحص وتحليل البيانات المحاسبية لاستبعاد تأثير العوامل التي تخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة وعموما سوف تقوم بعرض موجز لأهم المؤشرات والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء المالي على أن يتم تناول هذه النسب بالتفصيل عند التطرق الى التحليل المالي باستخدام النسب المالية .

1- معيار العائد على المال المستثمر : يعتبر هذا المعيار الطريقة الأكثر شيوعا التي يتم دمج فيها الأموال المستثمرة في مؤشر للأداء ، فهو يضم في قيمة واحدة أهم مكونات المردودية والتي تتمثل في : رقم الأعمال ، التكاليف ، والأموال المستثمرة ويمكن التعبير عن هذا المعيار بالصيغة التالية :

$$\text{معدل العائد على المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات رقم الأعمال}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح النتيجة}}{\text{المبيعات رقم الأعمال}} = X$$

أو

$$\text{معدل العائد على المال المستثمر} = \frac{\text{الربح النتيجة}}{\text{رأس المل المستثمر}}$$

وعادة كل ما كانت النسبة أكبر ، كلما كان ذلك دليل على تحسن كفاءة الأداء إن المشكلة الرئيسية التي تواجه استخدام هذا المعيار ، تتعلق بتحديد ماهية الأصول التي يتضمنها رأس المال المستثمر ، فبعضهم من يرى ، أن رأس المال المستثمر يقصد به الأصول الثابتة ، ومنهم من يرى أن رأس المال المستثمر يقصد به الأصول المتغيرة ، أما البعض الآخر ، فيرى أن رأس المال يقصد به مجموع الأصول الثابتة و المتغيرة (1).

وعلى الرغم من هذه المشكلة ، فيعتبر هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في قياس كفاءة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ، وبالتالي يمكن معرفة مدى الانحرافات وتحديد الأسباب ومعالجتها .

2- معيار القيمة المضافة :

يمكن أن تعرف القيمة المضافة في مشروع معين بأنها : " قيمة الإنتاج الذي تولده المؤسسة خلال فترة زمنية معينة كما تبين القيمة المضافة مدى مساهمة المؤسسات في تكوين الدخل القومي " حيث تتضمن القيمة الإجمالية للإنتاج قيمة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج والتي قد تكون منتجة محليا أي أنها تمثل نشاطا اقتصاديا وطنيا ، أو قد تكون مستوردة من الخارج ولا تمت بصلة الى النشاط الاقتصادي الوطني ، وعليه فإن تضمينها مع قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط ، ولذلك يفضل البعض قياس الإنتاج

(1)- مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2ط ، 2009 ، ص211.

الصافي والتي يتم التوصل إليه بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الإجمالية للإنتاج كما هو مبين في الصيغة التالية :

القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة مستلزمات الإنتاج .

كما تمثل القيمة المضافة كذلك مجموع عوائد عوامل الإنتاج كالأجور ، الأرباح ، الفوائد والربح (الإيجار) ، كالتالي :

القيمة المضافة = الأجور المدفوعة + الفوائد + الأرباح + الإيجار .

ويمكن قياس المقدار المطلق للقيمة المضافة أو نسبة تطورها خلال فترة زمنية معينة كالتالي :

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}} = 100 \times x$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة ، فكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة.

3- معيار هامش الربحية :

يعتبر هامش الربحية مؤشر مالي كثير التداول في مختلف عمليات تقييم الأداء ، على اعتبار أن الربحية هدف مالي تسعى مؤسسة لتحقيقه ، ويمكن حسابه كالتالي :

$$\text{هامش الربحية} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{رقم الأعمال}} = x$$

وهناك مؤشر آخر للربحية قصيرة الأمد ، هو هامش الربح الصافي ويحسب كالتالي :

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح النتيجة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} = x$$

فكلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما ان ذلك دليلا على ارتفاع الكفاءة المالية للمؤسسة وعموما لا يمكن الحكم على أي مؤشر على أنه هو المؤشر المثالي ، كون كل واحد من المؤشرات المذكورة سابقا ، يقيس جانب مختلف نوعا ما من الأداء على حسب الهدف والحالة والظروف والزمن الذي تتواجد فيه .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

قام العديد من الباحثين بدراسات سابقة في مجال التسويق الدولي وتقييم الأداء المالي ولهذا خصصنا هذا المبحث للحديث عن أهم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية :

وسنتعرض في هذا المطلب مختلف الدراسات المحلية المتعلقة بموضوع الدراسة :

الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية عن تقييم الأداء المالي(1):

(1)- عبد الشكور عبد الرحمن الفراء ، دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع، العدد 1، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، 2013 ، مجلد 15 ، ص 02.

1- تقييم الأداء المالي لمنشأة مسجلة في البورصة: دراسة حالة مجمع الرياض "سطيف" خلال الفترة 2000/1995 من إعداد الباحثة لطرش سميرة في 2002/2001 ويكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تقييم الأداء المالي لمنشأة مقارنة بوضعيتها في مراحل سابقة أي قبل التدرج في البورصة بمعنى هل هناك تطور وهل نجحت في تحقيق أهدافها فيما يخص التوازن المالي والسيولة والربحية في إدارة مواردها، وقد اعتمدت على الميزانيات المقارنة وعلى جداول الاستخدامات والموارد من أجل التحليل الأفقي المقارن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: تدهور وضعية المؤسسة خلال فترة الدراسة، فأخفض معدل دوران رأس المال العامل حيث لم يتوافق المجمع في استغلال رأس المال العامل من أجل زيادة المبيعات، كما اقترحت الباحثة زيادة طاقات الإنتاج وعصرتها وتوفير السيولة وتقوية المركز المالي.

2_ تقييم الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المقاولات العمومية لصناعة المواد والأثاث لولاية قسنطينة "كومامو" خلال الفترة 1995/1991 من إعداد الباحثة زينات الدراجي ويكمن الهدف الرئيسي في كيفية تحديد الأداء المالي للمؤسسة ولقد اعتمدت الباحثة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة على مقارنة ما هو مستهدف وما هو محقق فعلا وعلى تقنيات التحليل المالي. و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها عدم كفاية التمويل الذاتي وسلبية رأس المال العامل الصافي وعدم تحقيق المردودية الاقتصادية والتجارية والمالية، كما أن المؤسسة لم تحقق في أي سنة من سنوات الدراسة أهدافها المالية المسطرة. ولقد اقترحت الطالبة زيادة رأس المال العامل وكذا زيادة التمويل الذاتي بتحسين النتائج المحاسبية بالدرجة الأولى أي التحكم أكثر في التكاليف ووضع الهياكل الضرورية اللازمة للتسيير الحسن للمؤسسة واستعمال التحليل المالي لتشخيص الوضعية المالية.

3_ التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الريان للورق 2012/2010 من إعداد الباحثة منيرة كسرى ويكمن الهدف الرئيسي في استخدام معايير التقييم المالي والمتمثلة في أدوات التحليل المالي للخروج بمؤشرات تسمح بمعرفة مواطن القوة والضعف للمؤسسة وتقتضي أسباب ذلك من أجل تصحيح مسار العمل ورفع الكفاءة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: تمتاز المؤسسة بسيولة جيدة تمكنها من مواجهة التزاماتها، وتحقق المؤسسة قاعدة التوازن المالي والتي تعتمد على ضرورة وجود فائض من الأموال الدائمة لتحويل الأصول المتداولة، كما تم حصول إرتفاع في صافي رأس المال العامل (1).

الفرع الثاني: دراسات سابقة عن التسويق الدولي (2) :

(1)- عيد الشكور عبد الرحمن الفراء، مرجع سبق ذكره ، ص 02.

(2)- بن نافلة قدور ، واقع بحوث التسويق الدولي للمؤسسات الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف ، الجزائر، بدون ذكر التاريخ ، ص 197.

1_ دراسة إسماعيل جوامع 2006:

ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (باتنة): من إعداد الباحث إسماعيل جوامع . ويكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو محاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التسويقية الدولية لأي مدير والتوجه التسويقي للمؤسسة دولي، مع توجيه المديرين للاهتمام بالتسويق الدولي ومعرفة حجم الفرص والمخاطر وقد تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: البيئة الدولية بما تحمله من المتغيرات والتنوع تجعل التسويق يحمل مخاطر كثيرة، كما أن التسويق يمنح المؤسسة مقدرة على النمو والتوسع ليس من الممكن أن تتحصل عليها في محيطها المحلي، كما أن قرار التسويق الدولي هو قرار الإدارة العليا للمؤسسة أو الشركة بغض النظر عن إمكانياتها وقدراتها التسويقية . العولمة والتطور الفاض لتكنولوجيا الإعلام التي أصبحت تنتج كميات أكبر بكثير من حاجة البلد الواحد وغيرهم من العوامل فرض على المؤسسة إعادة التفكير في عدم توجيهها إلى التسويق الدولي، خاصة إذا كانت تمتلك الوسائل والكفاءات اللازمة لهذه العملية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية :

وسنتناول كذلك في هذا الموضوع دراسات عربية متعلقة بموضوع دراسة :

الفرع الأول: دراسات سابقة عن التسويق الدولي:

1_ دراسة محمد البكري 2001:

- دراسة تطبيقية: للمتطلبات التسويقية لزيادة الفعالية التصديرية: من إعداد الباحث محمد بكري وآخرون "مصر" ومن واقع المشكلة فإن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو إثبات العلاقة الجوهرية بين الفعاليات التسويقية المتوازنة وزيادة حجم الصادرات ،وقد تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: إن كل من إستراتيجية تسويق الصادرات

والتي تتمثل في تكييف المنتج وتكييف سياسة الترويج ودعم الموزع الأجنبي والمنافسة السعرية والكفاءة الدولية للشركة لهما تأثير مباشر على كفاءة تسويق الصادرات ، وأن كل من القوى الداخلية والقوى الخارجية لهما تأثير غير مباشر على كفاءة تسويق الصادرات وذلك من خلال تأثيرهما على إستراتيجية تسويق الصادرات.

2_ دراسة القدسي، 2008:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المنشآت الصناعية الصغيرة في اليمن لسياسات المزيج التسويقي ، وكذلك مدى وعي أصحابها بمفهوم التسويق وأهميته .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن هناك قصورا واضحا وباتجاه سلبي في تطبيق سياسات المزيج التسويقي بالمنشآت الصناعية الصغيرة باليمن ، كما يخلط أصحاب تلك المنشآت بين المفهوم التسويقي و الإنتاجي والبيعي.

3- دراسة العريفي 2012:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق الشركات العاملة في السوق الأردنية لنظام المعلومات التسويقية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن نظام المعلومات التسويقية غير مطبق بشكل كامل وبمفهومه الصحيح في الشركات العاملة بالسوق الأردنية وبما يتناسب مع إحتياجاتها (الأردن) (1).

الفرع الثاني: دراسات سابقة عن تقييم الأداء المالي (1) :

1_ دراسة محمد عبد الفتاح العشماوي 2007:

- قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية: من إعداد الباحث محمد عبد الفتاح العشماوي "مصر" 2007 وقد كان الهدف من الدراسة هو مدى حاجة قطاع الشركات في معظم دول العالم إلى وحدات أداء ومؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي لاكتشاف أوجه الضعف والقصور والتهديدات والتعرف على مواطن القوة والفرص للحكم على مدى بقاء واستمرار ونمو هذه الشركات، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الوصفية أهمها: ضعف عملية تقييم الأداء الحكومي اعتماداً على المنظور المالي فقط ومن ثم ضعف عملية المساءلة بشأن نتائج البرامج والأنشطة الحكومية فضلاً عن عدم القدرة على إجراء التخطيط الإستراتيجي المستقبلي لهذه البرامج ويوصي الباحث في ضوء هذه النتائج بصياغة مجموعة من الآليات غير التقليدية القادرة على ربط نتائج التنفيذ بالخطة الإستراتيجية طبقاً للبيانات المالية وغير المالية .

المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالأداء المالي:

سنتعرض في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة الأجنبية.

الفرع الأول : دراسات سابقة ميدانية عن تقييم الأداء المالي في البلاد الإسكندنافية (السويد، النرويج، الدانمارك، فنلندا):

1- دراسة 2000 Balanced scorecard

من إعداد الباحث : Balanced scorecard وقد دارت الدراسة حول هيكل التقييم، وعملية التقييم، واستخدامات التقييم وقد وزعت قائمة الاستقصاء على 236 شركة وقد كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أغراض قياس الأداء وأهم فوائد استخدام مقاييس الأداء، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن الدراسة قد حسنت

(1)- بن نافلة قدور ، مرجع سبق ذكره ، ص 198.

(1)- محمود جلال أحمد ، إستخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات . بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الزرقاء الخاصة ، دون ذكر البلد ، 2009 ، ص 02.

معارفنا المتعلقة بقياس الأداء في الدول الإسكندنافية، ووضحت لنا نضم تقييم نماذج قياس الأداء وتطوراتها، و إتضح أن هذه البلاد في سعي دائم نحو تطوير نماذج قياس الأداء بتا وتضمينها متغيرات غير مالية إلى جانب المتغيرات المالية وتبين من الدراسة أن نضم قياس الأداء تستخدم بفعالية في تدعيم القرارات على كافة المستويات الإدارية وتعمل على تنفيذ إستراتيجيات المنشأة وتجعل الرقابة على الأعمال عموما في المنشأة أكثر جدية وصرامة.

2 - دراسة 1981 LARCKER (1) :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت الأفضلية الإدارية المرتبطة بخصائص المعلومات المختارة للقرارات الاستثمارية تتغير خلال مراحل اتخاذ القرار الاستثماري ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن أهمية المعلومات المتوقعة أكبر من أهمية المعلومات التاريخية بغض النظر عن مرحلة اتخاذ القرار الاستثماري، وأن نظام المحاسبة الإدارية يقدم معلومات ذات صفات مختلفة بحسب مرحلة القرار.

الفرع الثاني : دراسات سابقة أجنبية عن التسويق الدولي :

1- دراسة 1980 PIKE (2) :

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في فاعلية الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن الجودة الشاملة و التسويق فلسفة عمل مكملة لبعضها البعض فهما يضعان رضا العميل في القلب، يؤدي الأداء التعاوني.

(1)- محمود جلال أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 02.

(2) - بن نافلة قدور ، مرجع سبق ذكره، ص 198.

خلاصة الفصل الثاني :

أن تعقد المحيط وتطوره بصفة مستمرة يساهم بنسبة كبيرة في تطوير وسائل وتقنيات الأداء المالي وخاصة أن هذا الأخير يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات القائمة بين عناصر كما أنه يقوم بوضع البيانات والمعلومات المتوفرة في القوائم المالية ، حيث يعتمد في هذه العملية على مجموعة مؤشرات التي من خلالها يتم تقييم وتحسين الأداء المالي وترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة .

كما أن نتائج تقييم الأداء المالي للمؤسسة يتجسد في المعلومات المالية ، وهذه الأخيرة تعد إحدى روابط الأساسية بين الأداء المالي والتسويق الدولي ، وعليه يتم اتخاذ القرارات المالية للوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وعلى أساسه يقوم المسيرين باتخاذ قرارات جديدة أو تصحيحية للإجراءات المطبقة سابقا وذلك عن طريق وسائل تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات رشيدة وصحيحة.

الخاتمة العامة

لدراستنا لموضوع أهمية التسويق الدولي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تمنحنا المجال للدخول إلى مجال واسع إلى علم التسويق سواء كان ذلك في بيئة محلية بسيطة، أو داخل البيئة الدولية ذات الخصائص والمعارف غير المحدودة وحتى الشركات العملاقة تجد صعوبات عند توجيهها نحو الأسواق الدولية حيث أنها تختلف كثيرا عن خصائص البلد الأم، والأداء المالي جاء نتيجة للتحويل الذي تشهده المؤسسات اليوم، إذا أنها لم تعد مجرد مكان تتم تحويل وإدخال الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة، والتي تسعى وراء تحقيق الربح بقدر ما تبحث عن تحقيق الكفاءة والفعالية التي تعبر عن التسيير والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة أي الوصول إلى الأداء الجيد.

وان البيئة الدولية بما تحمله من الكثير من المتغيرات والتنوع تجعل التسويق الدولي يحمل من المخاطرة والتحدي، وقد تدفع بالكثير من المؤسسات إلى تجنب التوجه إليه خشية مستوى المخاطرة التي تتعرض لها، فتجد الكثير من المؤسسات تعزف عن العمل دوليا وتفكر فقط في ترسيخ تواجدها في محيطها المحلي المفهوم لديها، لكن عندما نعرف أن هذه البيئة تحمل الكثير من الفرص والتوسع يجعلها تعيد التفكير في عدم رغبتها في هذا التوجه، حيث التسويق الدولي يمنح المؤسسة القدرة على النمو والتوسع ليس من الممكن أن تحصل عليها من محيطها المحلي.

فالعملية والتطور الفائق لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ووسائل الإنتاج، التي أصبحت تنتج كميات اكبر بكثير من حاجة البلد الواحد، وغيرهم من العوامل التي تفرض على المؤسسة إعادة التفكير في عدم توجيهها إلى التسويق الدولي خاصة إذا كانت تملك الوسائل والكفاءات اللازمة لهذه العملية.

من هنا نقوم بتقسيم موضوع دراستنا إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وفي الفصلين النظريين تم توضيح التسويق الدولي وكذلك قمنا بالتحدث عن الإطار المفاهيمي للأداء المالي للمؤسسة والتي يمكننا من جمع اكبر كم من المعلومات المالية، التي تستخلص من أدوات تقييم الأداء المالي حيث تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها ويمكننا من تحقيق أهدافها وعليه يجب على المؤسسات الاعتماد على هذه المعلومات كأداة فعالة في التسويق، وان الكثير من الباحثين والدارسين لعالم التسويق والمؤسسات يؤكدون أن قرار التسويق الدولي هو قرار الإدارة العليا للمؤسسة عن إمكانياتها وقدراتها التسويقية، ومن خلال ما تم التعرض له في لجانب النظري من شرح وتحليل لذلك قمنا بإسقاطه في دراستنا الميدانية للمطاحن عمر بن عمر من اجل إثبات صحة الفرضيات الموضوعة سابقا ولقد توصلنا من خلالها إلى ما يلي:

- بعد الاطلاع على المعلومات المتحصل عليها من رؤساء الأقسام المتمثلة بالإجابة عن الاستمارة، والتي تم الاستفادة منها في الحكم على أن المؤسسة تستخدم التصدير طريقة للتسويق الدولي وهذا اثبت صحة الفرضية الأولى.

- مكنتنا دراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة في الاستمارة، التي تثبت استخدام المؤسسة عمر بن عمر أدوات تقييم الأداء المالي وفق الأسس الصحيحة، وعليه نصل إلى إثبات الفرضية الثانية .

- وان لم تحسن اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات المالية التي تعكس أداء المؤسسة، يصعب التقييم الجيد له وبالتالي يصعب بدوره عملية التسويق الدولي ودراسة المنافسين، لذلك نصل هنا إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة، إن المؤسسة تستخدم التسويق الدولي في تحسين الأداء المالي.

النتائج:

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها نستخلص النتائج التالية:

- 1- لا تزال مؤسساتنا ترى في اعتمادها على خيراتها أنها تكفي لم تكن مؤسستنا من أداء وظيفة التسويق بشكل مناسب يتفق ومتطلبات المفهوم الحديث للتسويق.
- 2- أن المشكل الذي تعاني منه المؤسسة ليس نقص في الموارد، إنما نقص استغلال واستخدام الموارد وتوجيهها صوب أهداف المؤسسة.
- 3- كلما تم اكتشاف منافذ توزيع جديدة كلما ساعد ذلك على تحسين من ربحية المؤسسة.

التوصيات:

كما توصلنا إلى جملة من التوصيات التي تأملان تعمل بها:

- 1- يجب على كل مؤسسة أن تسعى إلى بناء قاعدة معلوماتية عن أسواقها المحلية والدولية تساعد على رسم مختلف سياساتها .
- 2- ضرورة النظر إلى التسويق على أنه مناهم العوامل الأساسية اللازمة لتحقيق موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال.
- 3- يجب أن توجه السلطات العليا جهودها نحو المجالات المختلفة، التي تعزز من دور المؤسسات (خارج قطاع المحروقات) وتدعيم القدرة التنافسية لصادراتها الأسواق الخارجية من خلال:

- من تحفيزات ضريبية وجمركية إضافية للمصدرين.

- العمل على تبسيط الإجراءات التصديرية (للتقليص من حدة البيروقراطية الإدارية).

- تقديم تسهيلات ائتمانية أفضل للمؤسسات المصدرة لتدعيم دورها في تنشيط الصادرات.

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

- 1- البزاوي نزار عبد المجيد، أحمد محمد البرنزي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2007، 1.
- 2- الحريري محمد سرور، إدارة التسويق الدولي المعاصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2012، 1.
- 3- الحسيني فلاح حسن، إدارة البنوك مدخل كمي في التسيير المنهجي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2003، 2.
- 4- السلمي علي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 5- الشيخ محمود، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2008، 1.
- 6- الصميدي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 7- العمر رضوان محمود، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2007.
- 8- الغالي طاهر محسن منصور، وائل محمد الصبحي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ج1، ط 2 ، 2009.
- 9- القرشي مدحت، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2 ، 2009.
- 10- القطامين أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، ط1، دار مجدولاي للتوزيع، الأردن، ط1 ، 1996.
- 11- الكرجي مجيد، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب، دار المناهج، الأردن، ط1 ، 2007.
- 12 الكفاقي محمد جمال ، الاستثمار في الموارد البشرية ، الدار الثقافية للنشر ، مصر ، ط1، 2007 .
- 13- أبو النصر مدحت، الإدارة المالية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، ط1 ، 2008.
- 14- أبو قحف عبد السلام، بحوث التسويق والتسويق الدولي ، دار جامعة جديدة ، مصر ، 2004.
- 15- بن الساسي إلياس و يوسف قريشي ، التسيير المالي الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011.
- 16- محفوظ جودة ، أساليب البحث العلمي ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997.
- 17- حمد الضمور هاني، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4 ، 2007 .

- 18- خان محمد ، هشام صالح غرايبية، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني،الأردن، 1995.
- 19- دادي عدون ناصر ، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- 20- زرواني رشيد ، تدريبات على منهج البحث العلمي والعلوم الاجتماعية ، دار هومن ، الجزائر ، 2002.
- 21- سلمان عماد صقر ،الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)،بركة جلال للطباعة والنشر ،مصر، ط2007،4.
- 22- سيد مصطفى أحمد ،إدارة الموارد البشرية (الأصول والمهارات)،بدون ذكر دار النشر ،مصر، 2002.
- 23- عبد الحميد طلعت أسعد،التسويق الفعال وكيف تواجه تحديات القرن 21؟(القاهرة،مصر،2002).
- 24- عبد الرحمن توفيق،المناهج التدريبية المتكاملة منهج المهارات المالية والمحاسبية وتحليل المالي للمدربين،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،مصر،2004.
- 25- عبد الله عقيل جاسم،مدخل في تقييم المشروعات،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،ط2 ، 1999.
- 26- عبد المحسن توفيق،تقييم الأداء ،دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء ،مصر 1998.
- 27- عبيدات محمد،هاني حمد الضمور،وشفيق حداد،إدارة المبيعات والبيع الشخصي،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،ط1 ، 1999.
- 28- عيد يحيي سعيد علي،التسويق الدولي والمصدر الناجح،دار أمين للنشر والتوزيع،مصر،ط1 ، 1997 .
- 29- غريب أحمد ،تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دون دار النشر ، الأردن، 1983.
- 30- غول فرحات،التسويق الدولي(مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر،ط1 ، 2008.
- 31- فضيل فارس،التسويق الدولي(مفاهيم عامة،إستراتيجياته،اختيار الأسواق الدولية)،مطبعة الإخوة الناسك،الجزائر،ط1 ، 2002.
- 32- طيب محمد رفيق، مدخل للتسيير(أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات، ج2، الأردن، 1998.
- 33- كالوري رولاندو آخرون ،المنافسة العالمية وديناميت التفاعل من الممارسة على النظرية،ترجمة عبد الحكيم الخزامي،دار الفجر للنشر،مصر،2003.
- 34- قدو بديع جميل،التسويق الدولي،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2008.
- 35- هندي منير محمد صالح،الإدارة المالية،مدخل تحليل معاصر،المكتب العربي الحديث،ط2،مصر،1992.

ثانيا المذكرات:

- 1- بن سعادة مفيدة، دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة لمالية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 45، الجزائر، 2010.
- 2- بن ناصر وفاء، أدوات قياس الأداء المالي لتفعيل عملية القياس المقارن، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 45، قالمة، 2013.
- 3- بوشايب عبد الصمد، دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج شهادة ماستر، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة 08 ماي، قالمة، 2010.
- 4- جوامع اسماعيل، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2006.
- 5- عباسي عصام، تأثير المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
- 6- عمارة بيومي محمد، التسويق الدولي، برنامج المهارات التسويقي، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2009.
- 7- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2005.
- 8- شطيبي رقية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 2010، 45.

ثالثا الملتقيات:

- 1- هامان حسن علي، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات الصناعية في السوق الليبي، ملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي والفرص والتحديات، يومي 6 و8 أكتوبر، قسم الإدارة، جامعة مصراته، ليبيا، 2003.
- 2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات ومؤتمرات)، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، جامعة دول العربية، 1996.

رابعا المجالات:

- 1- الفرا عبد الشكور عبد الرحمن، دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق والنشاط البيعي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الأساسية، مجلد 15، العدد 2013، 1.

- 2- بن نافلة قدور ، واقع بحوث التسويق الدولي للمؤسسات الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف ، الجزائر ، بدون ذكر التاريخ .ص 197
- 3- مزهودة عبد المالك، الأداء المالي بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية ، عدد الأول،جامعة بسكرة،الجزائر،2001.
- 4- عبد الشكور عبد الرحمن الفرا ، دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع، العدد 1، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، 2013 ، مجلد 15 ، ص 02
- خامسا : المؤتمرات والملتقيات :
- 1- محمود جلال أحمد ، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات . بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية .جامعة الزرقاء الخاصة ، دون ذكر البلد ، 2009 ، ص 02.

برنامج الحزمة الإحصائية

Effectifs

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	77,8	77,8	77,8
Valide أنثى	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Effectifs

Tableau de fréquences

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	5,6	5,6	5,6
Valide ثانوي	4	22,2	22,2	27,8
جامعي	13	72,2	72,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Effectifs

Tableau de fréquences

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	6	33,3	33,3	33,3
سنة 40 إلى 30 من	6	33,3	33,3	66,7
Valide سنة 50 إلى 40 من	5	27,8	27,8	94,4
سنة 50 من أكثر	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Effectifs

Tableau de fréquences

الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	سنوات 5 من أقل	8	44,4	44,4
	سنوات 10 إلى 5 من	6	33,3	77,8
	سنوات 10 من أكثر	4	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Effectifs

Tableau de fréquences

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	مدير مساعد	1	5,6	5,6
	قسم رئيس	1	5,6	11,1
	قسم رئيس نائب	2	11,1	22,2
	إطار	14	77,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x6	18	1,00	5,00	3,6667	0,97014
x7	18	3,00	5,00	3,8333	0,61835
x8	18	3,00	5,00	3,8889	0,58298
x9	18	3,00	5,00	4,0000	0,59409
x10	18	3,00	5,00	4,1667	0,70711
x11	18	3,00	5,00	3,6111	0,60768
x12	18	1,00	5,00	3,4444	1,29352
x13	18	3,00	5,00	4,0000	0,68599
x14	18	2,00	4,00	3,2222	0,87820
x15	18	3,00	5,00	3,8889	0,83235
x16	18	3,00	5,00	4,2222	0,64676
x17	18	3,00	5,00	4,2222	0,64676
x18	18	1,00	4,00	2,6111	0,84984
x19	18	3,00	5,00	3,9444	0,63914

x20	18	1,00	4,00	2,4444	0,85559
x21	18	2,00	4,00	3,2778	0,57451
x22	18	3,00	5,00	4,2778	0,66911
x23	18	2,00	5,00	4,0556	0,80237
x24	18	2,00	5,00	3,2778	1,01782
x25	18	2,00	5,00	3,2778	0,66911
x26	18	3,00	5,00	3,8889	0,75840
x27	18	3,00	5,00	3,8889	0,47140
x28	18	3,00	5,00	3,8333	0,85749
x29	18	3,00	5,00	3,9444	0,80237
N valide (listwise)	18				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x30	18	3,00	5,00	3,7222	0,82644
x31	18	3,00	4,00	3,4444	0,51131
x32	18	3,00	5,00	3,6667	0,68599
x33	18	3,00	4,00	3,5000	0,51450
x34	18	2,00	5,00	3,8889	0,75840
x35	18	3,00	4,00	3,5000	0,51450
x36	18	3,00	4,00	3,4444	0,51131
x37	18	3,00	5,00	3,6667	0,68599
x38	18	3,00	5,00	3,7222	0,57451
N valide (listwise)	18				

الملخص:

إن التطور السريع للبيئة الاقتصادية الحالية لأغلب المؤسسات، كان نتيجتها هو التغير الدائم والمستمر في شتى المجالات الاقتصادية الصناعية وكذلك المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وهو ما أجبرها على إتباع طرق تسويقية جديدة، لإيصال منتجاتها خارج محيطها للتوسع والازدهار ومن هذا المنطلق تقوم المؤسسات بتطوير وتحسين منافذ تسويقها من أجل التأثير على أدائها المالي، بغية الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في نشاطاتها المختلفة وتحقيق مستوى عالي من الأرباح.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الدولي، التصدير، الترخيص، الامتياز، المشروعات المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، الأداء، تقييم الأداء المالي، تقييم الأداء التسويقي.

ABSTRACT:

The rapid development of the economic environment present for most institutions, the outcome is the change was permanent in various fields of economic and industrial as well as intense competition among institutions, which forced her to follow the ways of new marketing, for the delivery of its products outside the perimeter of the expansion and prosperity this sense institutions to develop and improve the ports marketed in order to impact on its financial performance, in order to reach a high degree of efficiency in their various activities and to achieve a high level of profits.

Keywords :

International Marketing , Export, License, Concession, Joint ventures, Strategic Alliances, Performance, Evaluate the financial performance, Performance the Marketing Evaluation .