



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية

- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر CAB -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

✓ سماعلي فوزي

من إعداد الطالب:

✓ بريمة أمين

السنة الجامعية: 2017/2016

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	كلمة شكر
ج	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
د-ز	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
02	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية
05	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الثالث: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية
17	المبحث الثاني: التصنيفات المعتمدة للمؤسسة الاقتصادية
17	المطلب الأول: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم
20	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني
24	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي
25	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي و محيط المؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي للمؤسسة
30	المطلب الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الثالث: العلاقة المتبادلة بين المؤسسة و المحيط
38	خاتمة الفصل
39	الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة الدولية
40	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
41	المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية
42	المطلب الثالث : أنواع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:
44	المطلب الرابع: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة و أبعادها
48	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الدولي
48	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي و أهميته
51	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ عملية التسويق الدولي

## الفهرس العام

53	المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الدولي
69	المطلب الرابع: طبيعة قرارات دخول الأسواق الدولية
69	المبحث الثالث: طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية
71	المطلب الأول: التصدير
75	المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية
81	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
86	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية
89	خاتمة الفصل
90	الفصل الثالث: تجربة اختراق مجمع عمر بن عمر للأسواق الدولية
90	مقدمة الفصل
91	المبحث الأول: عموميات حول مجمع عمر بن عمر CAB
91	المطلب الأول: نشأة مجمع عمر بن عمر، أهدافه مهامه
98	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع
100	المطلب الثالث: تحليل المزيج التسويقي الدولي للمجمع
105	المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات التسويق الدولي لمجمع CAB
106	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية لمجمع عمر بن عمر
109	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية (الدولية) للمجمع
110	المطلب الثالث: تقييم البيئة الداخلية و الخارجية للمجمع
111	المبحث الثالث: التصدير كإستراتيجية لدخول للأسواق الدولية
111	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير
113	المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية التصدير و مختلف صادرات المجمع
117	المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية التصدير المتبناة من طرف المجمع للدخول للأسواق الدولية
119	خاتمة الفصل
120	الخاتمة العامة
124	قائمة المراجع

قائمة الجداول الواردة في لبحث

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	1-1
19	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)	2-1
42	مختلف تصنيفات الإستراتيجية	1-2
56	العوامل المشجعة لاعتماد سياستي التوحيد و التكيف	2-2
64	الاستراتيجيات البديلة للترويج الدولي	3-2
74	أوجه المقارنة بين الأسلوبين	4-2
76	حقوق و واجبات المؤسسة المرخص لها	5-2
78	مزايا و عيوب حق الامتياز	6-2
80	مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات	7-2
83	تقييم المشروع المشترك	8-2
94	بطاقة فنية لمجمع عمر بن عمر	1-3
96	القيمة الإنتاجية للوحدات التابعة لمجمع عمر بن عمر	2-3
97	القدرة الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2002-2009	4-3
101	تشكيلة منتجات مجمع عمر بن عمر	5-3
106	القدرة الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2002-2009 بالطن	6-3
107	تطور الإنتاج من سنة 2006 الى 2013	7-3
113	حصيلة التصدير المحققة من طرف المجمع من 2006 الى 2013	8-3
115	الاسواق المستهدفة من طرف المجمع	9-3
116	مقارنة الانتاج الكلي مع الانتاج الموجه للتصدير	10-3

قائمة الأشكال الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	تنظيم إدارة التسويق	1-1
12	النظام الإنتاجي الكامل	2-1
27	الهيكل التنظيمي العمودي	3-1
28	الهيكل التنظيمي الافقي	4-1
29	هيكل تنظيم مصفوفي	5-1
32	المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الاقتصادية	6-1
33	أنواع بيئة المؤسسة	7-1
46	مراحل الإستراتيجية الدولية	1-2
49	عناصر النشاط التسويقي	2-2
52	عناصر المفهوم التسويقي	3-2
53	المزيج التسويقي الدولي	4-2
54	مراحل دورة حياة السلع	5-2
59	نموذج هيكل التصدير	6-2
62	النموذج العام للاتصالات	7-2
65	قناة التوزيع	8-2
67	استراتيجيات التوزيع غير مباشرة	9-2
68	اختيار قناة التوزيع	10-2
69	الطرق الخمسة للدخول للأسواق الدولية	11-2
70	أساليب دخول الأسواق الدولية حسب وندال	12-2
72	مناهج التصدير	13-2
93	مختلف الشعارات لفروع عمر بن عمر	1-3
97	الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر	2-3
101	صورة لمنتوج الطماطم لمجمع عمر بن عمر	3-3
104	نمط توزيع المصبرات الغذائية في الأسواق الدولية	4-3
107	منحنى يمثل القدرة الإنتاجية من 2002-2009 بالطن	5-3
108	منحنى يمثل الإنتاج الكلي للمجمع من 2006 إلى 2013	6-3

111	الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير	7-3
114	منحنى الصادرات الإجمالية لمصبرات عمر بن عمر بالطن	8-3
115	هيكل لأهم صادرات مصبرات عمر بن حسب المجموعات	9-3
117	مقارنة الإنتاج الكلي بالإنتاج الموجه للتصدير	10-3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قوله تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ

آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} [المجادلة:]

[11]



# شكر و تقدير

أحمد الله و اشكره تعالى على ما انعم به عليّ من فضل و توفيق  
فمنحني العلم و المعرفة و القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، و  
يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذي الجليل الدكتور "فوزي سماعلي"  
الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة حيث قدم لي النصح و  
الإرشاد طيلة فترة إعدادها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا  
البحث ولو بالكلمة الطيبة المشجعة، إلى الذين كانوا عوناً لي و نورا يضيء  
الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي، إلى كل من زرعوا التفاؤل في دربي و  
قدموا لي المساعدات و التسهيلات.

# إلهاد

كوني أنهيت فصلا آخر من فصول رواية العلم أود أن اهدي هذه الرسالة إلى من

كان لهم الأثر

البالغ فيما وصلت عليه اليوم...

♥ إلى أمي و أبي ♥

أنا لا احمل في ذاكرتي الأيام التي كنت فيها رضيعا في المهد... ولكني اعلم علم اليقين

انه لولا رعايتكم لما وصلت إلى هذا المستوى و لن أفي بحقكم حتى لو قدمت روجي

هدية... ولكن يكفيني أن أرى افتخاركم بي.

إليكم يا من كنتم دائما بجانبني تراقبون نجاحي و تقدمي إلى إخوتي و أخواتي سندي و

عوني في الحياة أعزني بهم الله

إلى من آزني و سرنا سويا نشق الطريق معا نحو النجاح !!

إلى كل أصدقائي، الذين أجدهم عندما احتاجهم !!

∞ أحبكم.. ∞

المقدمة العامة

تعتبر هذه الفترة فترة التحديات الاقتصادية العالمية، وذلك لظهور التكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية التي تنبأها العديد من الدول الكبرى و إلى غير ذلك من التحديات. وذلك للتحول من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة لزيادة حركة الاتصالات و اتساع مجالاتها بالإضافة إلى زيادة حركة التجارة الخارجية و تطور الأسواق العالمية و اتساعها، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتسويق الدولي و تبني المؤسسات المفهوم الجديد للتسويق و السعي إلى اختراق المزيد من الأسواق العالمية و الأجنبية لتسهيل عملية تحرير و انسياب السلع و الخدمات من السوق المحلي إلى الدولي، لإشباع حاجات و رغبات الإنسانية، بالمقابل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

و إذا أرادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولاً، ثم في الأسواق الدولية، عليها أن تكيف استراتيجياتها و التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة و نظام معلومات قوي، و تبني استراتيجيات تتلاءم و إمكانياتها المادية و المالية، بالإضافة إلى امتلاكها بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة و بلوغ مستوى عال من الأداء.

و بالتالي يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمل وفق معايير دولية تتماشى و المنافسة الدولية، و إتباع استراتيجيات مناسبة في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لاختراق الأسواق الأجنبية، و تحديد أهم البدائل الإستراتيجية التي تتوافق مع خططها المستقبلية الحفاظ على تسيير عملياتها التسويقية.

### أولاً: إشكالية البحث

فالإشكالية التي نريد معالجتها استناداً على ما سبق:

← ما مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمختلف استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية؟

في ضوء هذا الإشكال نتبادر إلى أذهاننا التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ماهية المؤسسة الاقتصادية؟ أهميتها؟ أنواعها؟
- 2) ما المقصود بالتسويق الدولي؟ وما مدى أهميته؟
- 3) ما هي مختلف سياسات المزيح التسويقي الدولي؟

4) ما هي الأشكال أو الأساليب التي تسمح للمؤسسة باختراق الأسواق الدولية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

- 1) يعتبر التسويق الدولي عملية أساسية و دافع لنمو المؤسسة من خلال الدخول للأسواق الدولية بغية تحقيق الأرباح.
- 2) عملية اختيار السوق الدولي و استغلال الفرص التسويقية المتاحة، يعتمد على ما مدى فاعلية اتخاذ القرارات التسويقية و دراسة القوى البيئية و تبني المفهوم الحديث للتسويق بالإضافة إلى قدرتها على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية اللازمة.
- 3) معاناة المؤسسات الجزائرية، من قصور في المفهوم الحديث للرؤية التسويقية، جعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها في بيئة الأعمال الدولية لوجود المنافسة.

### ثالثاً: أهداف البحث

- أ) التعرف على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و مختلف الصعوبات و التحديات التي تواجهها.
- ب) إظهار أهمية سياسات التسويق الدولي التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.
- ج) التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.
- د) إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير.
- هـ) التعرف على ما مدى اهتمام مجمع عمر بن عمر على تطبيق إستراتيجية التصدير للدخول للسوق الدولي.

### رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة إبراز ضرورة التعرف الشامل على التسويق الدولي باعتباره وسيلة فعالة في تحقيق الربح و ضمان الاستمرار و النمو، بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني و تحقيق النمو و التقدم، وهذا ما يسمح بدراسة و تحليل عملية التسويق الدولي و كيفية دخول الأسواق الدولية بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر.

### خامساً: دوافع اختيار الموضوع

إن التطرق إلى هذا الموضوع و اختياره و معالجة جوانبه جاء انطلاقاً من رغبتني في معرفة و تطوير المعارف الخاصة بالتجارة الخارجية بحكم التخصص، و أهمية التسويق الدولي بالنسبة إلى اقتصاديات الدول.

#### أ) أسباب شخصية:

- الدافع الرئيسي هو البحث عن المستجدات و المعلومات في ما يخص مواضيع التجارة الدولية التي هي لب التخصص.

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة باستراتيجية التصدير.

#### ب) أسباب موضوعية:

- الأهمية البالغة للموضوع في ظل العولمة الاقتصادية و الانفتاح على أسواق العالم.
- محاولة إبراز مختلف استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية و أهميتها في انفتاح المؤسسة الاقتصادية على العالم الخارجي.

### سادسا: صعوبات البحث.

من أهم الصعوبات التي واجهتها خلال هذه الدراسة التي قمنا بها هي:

- قلة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال.
- افتقار مكتبة الكلية لمختلف الكتب و البحوث الخاصة بهذا الموضوع.
- ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا وصعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية وذلك بحجة سر المهنة.

### سابعا: منهج البحث

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي الذي يشمل المقابلات و الزيارات الميدانية من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على مؤسسة مصبرات عمر بن عمر محل الدراسة.

### ثامنا: شرح خطة البحث

حتى يتم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكلة البحث و تقسيمه حسب رأيي إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين و الآخر تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة و تليها خاتمة عامة.

### ✓ الفصل الأول:

محاولة تحديد طبيعة و مفهوم مختلف المؤسسات الاقتصادية، والذي يعتبر بمثابة مدخل للدراسة و يحتوي على ثلاث مباحث:

- عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.
- التصنيفات السائدة للمؤسسات الاقتصادية.
- الهيكل التنظيمي ومحيط المؤسسة الاقتصادية.

### ✓ الفصل الثاني:

يحتوي منهجية و طبيعة إستراتيجية التسويق الدولي بالإضافة إلى قرارات المزيج التسويقي الدولي و مختلف استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية و يشمل ثلاث مباحث:

- إستراتيجية المؤسسة الدولية.

- أساسيات حول التسويق الدولي.

- استراتيجيات و أساليب اختراق الأسواق الدولية.

### ✓ الفصل الثالث:

يحتوي على تقديم دراسة ميدانية لتجربة مجمع عمر بن عمر للدخول إلى الأسواق الدولية و يحتوي على ثلاث مباحث:

- عموميات حول مجمع عمر بن عمر CAB.

- تحليل استراتيجيات التسويق الدولي لمجمع CAB.

- تقييم تجربة مجمع عمر بن عمر للدخول للأسواق الدولية عن طريق إستراتيجية التصدير.

### ✓ الخاتمة:

نورد فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، وكذلك أهم الاقتراحات.

# الفصل الأول



### مقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية و العمود الفقري الذي يتمركز عليه اقتصاد أي دولة، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية، حيث اهتم المجتمع الاقتصادي الآن بالمؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها و أحجامها مما أدى ذلك إلى الوصول لنتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها على معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة و بدرجة اكبر المؤسسات الكبيرة.

و للأهمية البالغة للمؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها المصغرة و متوسطة الحجم و الكبيرة ارتأينا في فصلنا هذا إلى التطرق و التعرف إلى مفهوم المؤسسات الاقتصادية و وظائفها و أهدافها بصفة عامة، كذلك التطرق إلى أهم المعايير المتبعة في تصنيفها، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط الهيكل التنظيمي و محيط المؤسسة.

حيث جاء فصلنا كالتالي:

◀ المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

◀ المبحث الثاني: التصنيفات السائدة للمؤسسات الاقتصادية

◀ المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي ومحيط المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية قطعة أساسية في اقتصاد أي دولة كانت وذلك للأهمية الكبيرة التي تلعبها في تقديم المنتجات و الخدمات و تحقيق الأرباح المسطرة التي نشأة من أجلها.

### المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية يختص كل منها على جانب من جوانب نشاطها الاقتصادي، و الاختيار منها يتوقف على الغرض من استعمالها و الأهمية التي تعطى لكل جانب:<sup>1</sup>

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت مادي أو شخص معنوي و التي تتمتع باستقلال مالي، و استقلال في صنع القرار، و تنتج سلع و خدمات.
- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم و طبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري و اجتماعي.
- هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

#### تعريف تروشي TRUCHY :

"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي." "

- في هذا التعريف ركز على عملية التنسيق بين عناصر الإنتاج المادية و البشرية من أجل القيام بعمليات النشاط الاقتصادي في المقابل أهمل المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.

#### تعريف كارل ماركس:

" تتمثل المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع "

<sup>1</sup> رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2013، ص28

- من خلال التعريف نجد أن المؤسسة هي التي تستعمل عدد كبيراً من العمال، إلا ما نلاحظه الآن أن هناك مؤسسات تجمع ثلاثة عمال أو أقل و تسمى مؤسسة، كما أن إنتاج نوع واحد من السلع خاطئ لأن المؤسسة قد تنتج أنواعاً مختلفة من السلع.

يعرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة."<sup>1</sup>

### ✓ تعريف شامل:

" المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي و ذلك لعلاقتها مع المحيط الخارجي من خلال تدفق المدخلات و معالجتها ثم تحويلها إلى مخرجات في شكلها النهائي و تقديمها للزبون المستهدف على شكل سلع أو خدمات."

من خلال التعاريف السابقة الذكر، نجد العديد من الأشكال للمؤسسة الاقتصادية التي سوف نتعرف عليها في ما يلي.

### ثانياً: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخياً

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها نظم اقتصادية واجتماعية.

فلقد عمل العنصر البشري على تكوين المؤسسة الاقتصادية من خلال بذل جهد فكري و بدني بغية تكوين وحدة إنتاجية وهي أساس أو نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع، وقد مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات اقتصادية و اجتماعية تمثلت في الإنتاج الأسري البسيط و ظهور الوحدات الحرفية بالإضافة إلى تكوين النظام الحرفي المنزلي و يمكن إبرازها في ما يلي:

أ- إنتاج أسري بسيط : منذ الحياة البدائية للإنسان حتى القرن 18 و الإنسان يبذل جهد في إشباع رغباته اعتماداً على الفلاحة ، أي زراعة الأرض وتربية المواشي فقد كانت من أهم نشاطاته و كانت محصورة داخل الأسرة، فالتجارة لم تعرف في ذلك الوقت إلا بعملية المقايضة.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، 6، ص 24

وبالتطور الدائم في تنويع السلع بذل الإنسان جهدا كبيرا في توسع نشاطاته المنزلية، فقد كانت الحرف اليدوية أهم نشاط له من زراعة ، نجارة ، حدادة والدباغة منتوجات جلدية وغيرها من المنتوجات .

في هذا التطور نمت المجتمعات وتقدمت نحو الأفضل وذلك بالتححرر في العمل والاستقلالية في ممارسة بعض الحرف، مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية<sup>1</sup>.  
**ب- ظهور الوحدات الحرفية :** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتوجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، ولقد كان هناك أشخاص ذو حرف مختلفة لكن دون عمل.

وهذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرف ، على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية: للتجاريين ، الحدادين ...<sup>2</sup>

**ج- النظام المنزلي للحرف :** لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتوجات وبيعها في ظروف حسنة ، بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين تم الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، حيث كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية .

وقد وجد التجار سوق للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد أو الزيادة في مستوى دخلها بواسطة اعتماد حرفة أخرى إلى جانب الزراعة يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة ، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي الذي كان في القرن 13 في صناعة الصوف في بريطانيا وتطور عبر القرون ومع مرور الوقت

<sup>1</sup> حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط3، 1980، ص ص 168-169  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

أصبح التاجر ذو نفوذ على الحرفيين في المنزل إذ نجد أن لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال.<sup>1</sup>

ثالثا: أشكال المؤسسة الاقتصادية :

تأخذ المؤسسة الاقتصادية العديد من الأشكال التي تتماشى مع المجال أو النشاط الاقتصادي الذي تنشط فيه و تتمثل هذه الأشكال في:<sup>2</sup>

أ/ شكل اقتصادي: يتم جمع عناصر الإنتاج و تشغيله من اجل الحصول على سلع و خدمات، و هذا الاستغلال لعناصر الإنتاج يجب أن يكون استغلالا عقلانيا.

ب/ شكل تقني: استخدام التكنولوجيا و تقنيات تتطور باستمرار، لمسايرة التقدم التكنولوجي و الاقتصادي المطلوب.

ج/ شكل قانوني: للمؤسسة صفة معنوية مستقلة و تحمل اسما مستقلا، و لها ميزانيتها المستقلة و نظامها الخاص بها.

د/ شكل اجتماعي : فالصفة الاجتماعية نكتسبها المؤسسة من مجموعة الأفراد الذين يعملون فيها، أو لأن منتجاتها موجهة لمؤسسات أخرى أو لمجموعة من المستهلكين.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية، متعاملة فيما بينها من جهة و مع العناصر المادية و المعنوية من جهة أخرى.

لذلك تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص91

<sup>2</sup> رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص31

<sup>3</sup> رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص34

- 1- المؤسسة مركز تحويل: فهي ذلك المركز لتحويل المدخلات إلى منتجات أي سلع و خدمات.
- 2- المؤسسة مركز توزيع: هي المكان الذي يتم في تقسيم و توزيع المداخل الناتجة عن بيع و استهلاك السلع و الخدمات تحت عدة أشكال منها :  
الأجور - الأرباح - مستحقات الإيجار - فوائد القروض - دفع مستحقات الموردين - تسديد الضرائب - تسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- 3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: هي المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، و ذلك بالتعاون و التنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: هذه القرارات الاقتصادية تخص كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الأسعار، التوزيع، التصدير... الخ
- 5- المؤسسة شبكة معلومات: لاتخاذ قرارات رشيدة لابد من توفير شبكة معلومات داخلية و خارجية عن المؤسسة و بالتالي ضرورة وجود كم معلومات داخل المؤسسة.
- 6- المؤسسة مركز للمخاطرة: المؤسسة معرضة للخطر و بالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكن إبراز العديد من المميزات منها <sup>1</sup>:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كافٍ و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

<sup>1</sup> لطيفة بكوش، بحث مقدم في مقياس نظرية المنظمات، سنة أولى دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص3

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

المؤسسة قطعة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .

### المطلب الثالث: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:

في أي مؤسسة اقتصادية تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف طبيعة و ميدان نشاطها و كذلك أصحابها ، لذا تتداخل هذه الأهداف فيما بينها و تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1- الأهداف الاقتصادية:

##### 1-1- تحقيق الربح:

يتطلب استمرار المؤسسة في السوق عن مستوى معين من الربح و هو الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو لا يعبر بالضرورة في جودة تسييرها، أي انه في بعض الأحيان يكون ناتجا عن التسيير الجيد و في أحيانا أخرى يأتي نتيجة لوضعية المؤسسة في السوق، فإذا كانت في وضعية احتكار مثلا سوف تحقق ربح لكونها وحيدة في السوق دون منافس.

و لهذا لكي يكون الربح مقياس حقيقي لتقييم نجاعة المؤسسة يجب أن يتم في ظل ظروف منافسة عادية (مثال المؤسسة الجزائرية عانت من اختلال مالي في نهاية الثمانينات غير أن صناديق المساهمة غطت خسائرها و بدت رابحة، هذه النظرة السلبية للربح).

##### 1-2- تحقيق حاجات المجتمع:

عند قيام المؤسسة بعملية بيع منتجاتها المادية و المعنوية فهي بالضرورة تغطي حاجات المجتمع المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي من السلع و الخدمات.

<sup>1</sup> عيسى خليفي، مقياس اقتصاد المؤسسة، مكتبة المنار، جامعة محمد خيضر بسكرة، د س ، ص ص 4-5

### 1-3- عقننة الإنتاج:

لا يتم ذلك إلا بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة عملية تخطيط الإنتاج و التوزيع، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط، محاولة منها لعدم الوقوع في أي مشكل اقتصادي أو مالي.

### 2- الأهداف الاجتماعية:

#### 1-2- ضمان مستوى مقبول من الأجر:

يتقاضى العمال أجورا نتيجة عملهم بالمؤسسة فهم بذلك المستفيدين الأوائل من نشاطها، ويعتبر هذا الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا و عرفا.

و ذلك لاعتبار العامل العنصر الأساسي و الحيوي في المؤسسة الاقتصادية.

#### 2-2- تحسين المستوى المعيشي للعمال:

تتزايد رغبات و حاجات العمال باستمرار نتيجة التطور التكنولوجي السريع في ظهور منتجات جديدة، مما يؤدي إلى تطورهم الحضاري و تغيير أذواقهم و تحسينها و بالتالي تحسن مستوى استهلاكهم مما يتطلب تنويع و تحسن المنتوجات وفق إمكانياتهم المادية و المالية سواء للعمال أو المؤسسة.

#### 2-3- إقامة أشكال استهلاكية معينة:

أن المؤسسات و هي تقوم بإنتاج منتجات جديدة، تقوم بالضرورة بخلق أنماط استهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك من خلال التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار و الترويج، وهذا يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية صالحة أو غير صالحة في بعض الأحيان، و التي ترفع من مبيعات المؤسسات.



### 2-4 توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تسعى المؤسسات للحفاظ على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل، بالإضافة إلى منح التقاعد و تخصيص مساكن لهم وظيفية كانت أو عادية، و غيرها من المرافق العامة الأخرى كالتعاونيات الاستهلاكية و المطاعم و..... الخ

### 3- الأهداف التكنولوجية :

تتمثل الأهداف المتعلقة بالمجال التكنولوجي في:<sup>1</sup>

كإنشاء هيئة للبحث و التطوير و التنمية، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت و تقليص التكلفة، و الحصول على معلومات دقيقة و موثوقة و العمل تحسين طريقة الإنتاج بأقل التكاليف و رفع المردودية الإنتاجية.

### 4- الأهداف الثقافية:

و ذلك من خلال توفير وسائل ترفيهية و ثقافية مثل المكتبات و الرحلات، المسرح، بالإضافة إلى تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى.

• كما يمكن اعتبار المؤسسة متعامل اقتصادي، تربطه علاقة وطيدة و تكاملية داخلية و خارجية اتجاه خمسة مجموعات التي يتم من خلالها رسم و تحديد أهداف المؤسسة:<sup>2</sup>

1- **الملاك:** كان الهدف الرئيسي لهم هو تعظيم الربح حيث تغيرت نظرتهم لذلك، وأصبح يشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة المصلحة العامة بالإضافة إلى تحسين الظروف المعيشية للعمال.

2- **الزبائن:** يعتبر الزبون العنصر الأساسي لاستمرار نشاط المؤسسة حيث يتم من خلاله تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع المقبول أو المرفوض، و تتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل التالية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم و خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص10

<sup>2</sup>LASARY, *comptabilité analytique*, Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001, PP 14-15.

**3- السلطات العمومية:** يتعلق الأمر هنا ببعض الأمور القانونية التي تحكم نشاط المؤسسة سواء كانت القوانين الوطنية أو الدولية وذلك بغية تحقيق أهدافها، حيث يجب عليها احترام حقوق العمال و الالتزام بقوانين إنتاج المواد الكيماوية أو المواد السامة.

**4- العمال:** إن استمرارية نشاط المؤسسة و بلوغ أهدافها مرتبط بمدى مهارة و خبرة عمالها، حيث أن العامل الذي يقضي سنوات طويلة في المؤسسة يصعب استبداله بسهولة، فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، و لا يمكن معرفة قيمة الحقيقية إلا بفقدانه، وكل تصرف ايجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، تحسين النوعية، وذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

**5- الموردون:** يعتبر المورد المصدر الخارجي لموارد المؤسسة التي تتمثل في الموارد المادية ( الاستثمارات و السلع) أما الموارد المالية فتتمثل في القروض طويلة و متوسطة و قصيرة الأجل أما بخصوص الموارد البشرية فهي اليد العاملة المؤهلة.

### ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

إن الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية يمكنها أن تتحدد من خلال الهيكل التنظيمي المكون لها، و قد تختلف الوظائف من مؤسسة إلى أخرى وذلك لاختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها، لكن جل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تتشابه وظائفها الأساسية بغية تحقيق أهدافها و تتمثل هذه الوظائف في :

### أولا: وظيفة التسويق

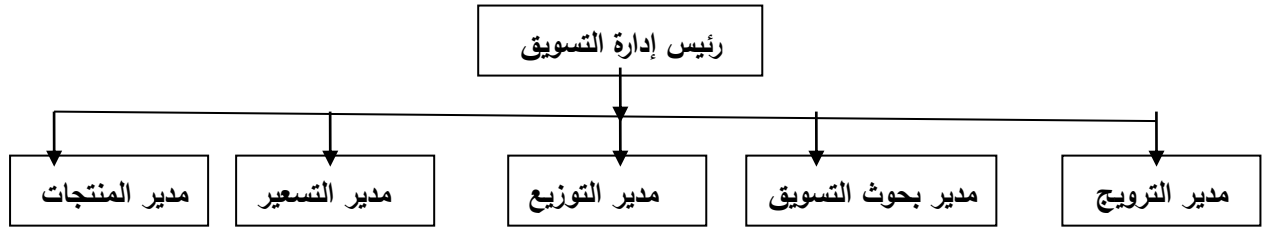
هي عبارة عن تطوير الوظيفة التجارية التي عرفت منذ القدم، وقد ظهرت هذه الفكرة في الولايات المتحدة الأمريكية لدى شركة General Electric، و تهدف هذه الوظيفة إلى دراسة و توقع احتياجات المستهلكين، استهداف سوق معين عن طريق إنتاج سلعة أو خدمة خاصة له، عرض المنتج أو الخدمة للمستهلك في المكان المناسب، الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها

بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة تجاه السوق.<sup>1</sup>

إن الأهداف الرئيسية من وظيفة التسويق في هذا السياق تتمثل في:<sup>2</sup>

- **سياسة المنتج:** تهدف إلى تحديد طبيعة و مكونات تصميم المنتج أو الخدمة من حيث احتياجات العملاء.
- **سياسة التسعير:** في ضوء المنافسة و سعر التكلفة وجودة الخدمة أو السلعة يتم تحديد السعر.
- **سياسة الترويج:** تتمثل في مختل وسائل جذب العملاء (الإعلان والترويج...).
- **سياسة التوزيع:** يتمثل في توزيع دقيق و في أحسن الظروف إلى العملاء عن طريق اختيار أفضل قنوات التوزيع.

شكل رقم(1-1): تنظيم إدارة التسويق



المصدر: فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، 2008، ص92.

ثانيا: وظيفة الإنتاج:

هذه الوظيفة من اختصاص المؤسسات الصناعية الإنتاجية إلا انه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات الغير ملموسة، و تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق اكبر مردود من خلال نوعية المنتجات و تلبية رغبات المستهلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص16.

<sup>2</sup> NIZAR MANSOUR.les fonctions de l'entreprise, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.13/11/2016 H22 .p4

<sup>3</sup> لطيفة بكوش، مرجع سابق، ص6

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

إن النظام الإنتاجي يجمع بين عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج سلع و خدمات، ويمر النظام الإنتاجي من المراحل التالية:<sup>1</sup>

- **المدخلات:** هي بداية النظام و تشمل كل ما يدخل إلى المؤسسة من :مواد، يد عاملة، بيانات و معلومات.

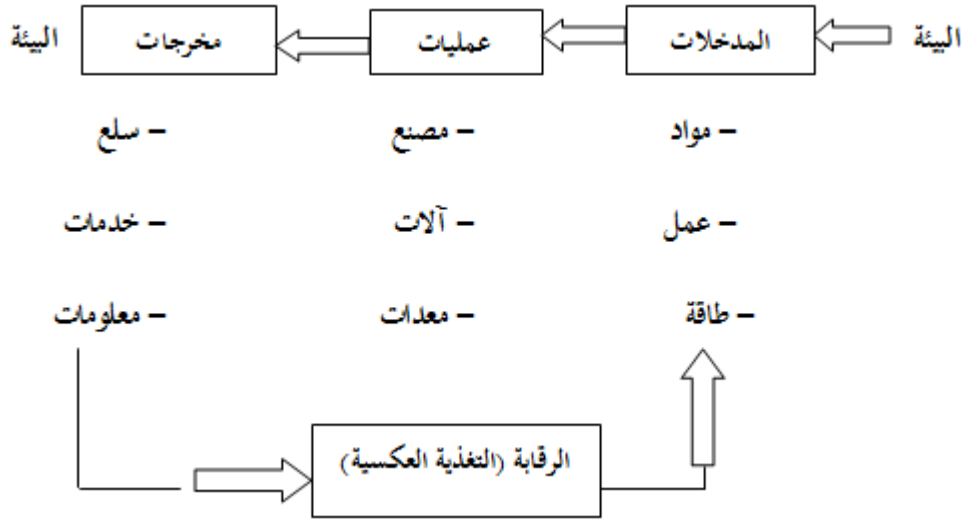
- **العمليات:** والتي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل ورشات الإنتاج عن طريق الآلات و المعدات المختلفة.

- **المخرجات:** تمثل نهاية النظام في التنفيذ و بداية التفكير، و تسمى المؤسسات بأسماء مخرجاتها، مثل مؤسسة السيارات، مؤسسة الغزل و النسيج.

- **البيئة:** عنصر توفير المدخلات و استقبال المخرجات.

- **التغذية العكسية:** إن الرقابة و المتابعة تعمل على تحسين المخرجات غير المطابقة قبل خروجها إلى البيئة، و يمكن تلخيص الدورة الإنتاجية الكاملة في النظام الإنتاجي الكامل ب:<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-2): النظام الإنتاجي الكامل



المصدر: محمد درويش- يحي إبراهيم "إدارة الجودة الشاملة"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2000، ص21.

<sup>1</sup> ربيعة حروش، مرجع سابق، ص67-68

<sup>2</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص119

و تتمثل أهم أنماط عمليات الإنتاج فيما يلي<sup>1</sup>:

أ/ الإنتاج بالأوامر: يتم الإنتاج في هذه الحالة بناء على أوامر طلب الزبائن، حيث يميل هذا النوع إلى استخدام التصميمات من الآلات التي تسمح بالقيام بعدة تصميمات للمنتجات بحيث تتناسب مع أذواق وطلبات الزبائن، و تمثل النواحي الإنتاجية بعض الصعوبات الخاصة بإعداد جدول للإنتاج و العمليات و ارتفاع تكلفة الإنتاج و الحاجة إلى مهارات عالمية.

ب/ الإنتاج على نطاق واسع (خطوط التجميع): يتضمن هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلع و القيام بتخزينها لحين ظهور الطلب عليها، يساعد هذا النظام على:

- انخفاض تكلفة الإنتاج و الحصول على معدل مرتفع من المخرجات نظرا للوفورات المتحققة من الإنتاج بكميات كبيرة و هو ما يعرف بوفورات الحجم.

تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على هذا النظام الإنتاجي بالضرورة وجود ترتيبات للعمليات و الآلات و الأفراد، أي إنتاج منتوجات تميل إلى النمطية و قلة التنوع.

ج/ الإنتاج المستمر: يتميز هذا النظام الإنتاجي بالإنتاج على مدار اليوم و بالتالي يعمل المصنع ثلاث دوريات يوميا، و يمكن إنتاج نوع واحد من السلع يوميا.

### ثالثا: وظيفة التموين:

يعتبر التموين من الوظائف الرئيسية للمؤسسة، حيث تنطلق مختلف العمليات و الأنشطة، و تساهم وظيفة التموين بصفة كبيرة في دورة الاستغلال للمؤسسة.

1- تعريف وظيفة التموين: هي مجموعة من المهام و العمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من المحيط الخارجي للمؤسسة، بكميات و تكاليف مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فرحات غول، مصدر سابق، ص ص 121-122

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص-ص 139-140

### 2- مهام وظيفة التموين:

القيام بالشراء هو النشاط الرئيسي للتموين و حوله تدور أنشطة أخرى متعلقة به و هي تسيير المخزونات ،اختيار المنتجات، البحث عن الموردين، ووضع سياسة خاصة بالموردين و تتمثل مهام وظيفة التموين في:<sup>1</sup>

أ/ **الشراء** : يتمثل في طلب الشراء من المصلحة التي تكون بحاجة إلى شيء معين و التأكد من الحاجة المعبر عنها، يعتمد ذلك على تقييم و اختيار الموردين، يتبعه تقديم الطلب للمورد و متابعة الطلبية.

ب/**تسيير المخزونات** :تكون هذه المهمة خاصة بالنسبة للمواد و اللوازم التي تستعمل في عمليات الاستغلال، أما بالنسبة للمواد و اللوازم التي تستعمل في عملية الإنتاج فيمكن تحويلها إلى الوظيفة التي تطلبها.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تقادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو التي تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها، و للمخزونات مزايا و عيوب تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة؛
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها؛
- تقادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد و انعدامها لفترة معينة؛
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق؛
- تقادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة و تخزينها.

هذا بالنسبة للمزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:

- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها لاستعمال؛
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة؛

<sup>1</sup> الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد، المؤسسة الاقتصادية والوظيفة التجارية، ص 4  
<sup>2</sup>درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص30.

• كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

ج/ اختيار المنتجات: تعود لوظيفة التمويل اختيار المنتجات و الخدمات المتوفرة في السوق التي تلبي حاجات المستعملين لها بالمؤسسة، ولهذا يتم تحديد النوعية المطلوبة بالاشتراك مع المصلحة التي طلبت المنتج أو الخدمة.

د/ البحث عن الموردين و اختيارهم: هذه المهمة أساسية ، تعتمد على تجميع عدد كبير من المعلومات حول الموردين، من المجالات المهنية، من بطاقات الموردين، من عمليات الإشهار، و من المعلومات التي تجمعها المؤسسة من ممثلي الموردين.

تتوقف فعالية وظيفة التمويل على العناصر التالية :

- تدنية تكاليف التمويل (الشراء، و التخزين) اقل ما يمكن من خلال الضغط على مختلف مكوناته؛

- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة إلى المخازن؛

-ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب؛

- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد و المنتوجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها.

### رابعا: وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل :التشغيل، التأجير،التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية . ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميا ونوعيا في المؤسسة ، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال و النساء الذين يشكلون المؤسسة من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس والجنسية؛

- تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح)؛

<sup>1</sup>درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص13.

- التعريف الدقيق للمناصب.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب و النتائج المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

أما فيما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن لا لنظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة و بإبداء آرائهم حولها.

و لا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

### خامسا: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف التي تهدف إلى استمرارية نشاط المؤسسة، فالمؤسسة الاقتصادية لا تقوم بمختلف نشاطاتها من إنتاج و تسويق إلا و توفر المورد المالي لتمويل أوجه النشاط المختلفة و أوجه الإنفاق.

و تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام و العمليات، التي تسعى في مجموعها البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها الاستثمارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 263



## المبحث الثاني التصنيفات المعتمدة للمؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم

يرجع تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة و مكانتها في الاقتصاد، حيث يعتمد هذا المعيار بأخذ مقاييس الحجم الذي يقيم على عدة عناصر منها : عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي، و لا ينصح باستعمال هذه العناصر كل على حدة بل متكاملة.<sup>1</sup>

و الجدول التالي يوضح تصنيفا المؤسسة حسب الحجم:

#### الجدول رقم (1-1): تصنيف المؤسسات حسب الحجم.

معييار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التاهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم) - مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	- ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة اخذ النتيجة كمعيار إضافي) - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة	- يختلف حسب درجة

<sup>1</sup> عيسى خليفي، مرجع سبق ذكره، ص9

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

التكامل.	من طرف المؤسسة.	
- يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج - يمكن أن يتأثر بخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.	- يسمح بقياس الإنتاجية. - يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	
- مقارنة جد صعبة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.	- المساحة المالية للمؤسسة. - إمكانية الدخول للأسواق المالية. - مقارنة جد صعبة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.	حسب مبلغ الأموال الخاصة

Source :J.M.AURIAC et les autres,Economie  
d'entreprise,Costeilla,Paris.1995.p49

نظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعاري العمال و رقم الأعمال) و عليه التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

### 1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME:

و هي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية و الأمريكية و اليابانية باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد ولا تقتصر على نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى:

✓ المؤسسات الصغيرة جدا T.P.E: تشغل ما بين 1-9 عمال.

<sup>1</sup> Jaque Roger-Machart, Réassurance nos PME, Dunod, 1991, P27

- ✓ المؤسسات الصغيرة P.E: تشغل ما بين 10-199 عامل
- ✓ المؤسسات المتوسطة M.E: تشغل ما بين 200-499 عامل.

## 2- المؤسسات كبيرة الحجم :

و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر و بلغة الأرقام فان النوع لأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المتقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)

عدد العمال المجموعات	9-1	499-10	500 ≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74.6	25.0	0.4
اليابان	71.3	28.0	0.7
التجمع الأوروبي	81.85	17.95	0.2

المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى،

1998، ص72

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

يعتبر تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني من أهم التصنيفات، حيث نجد ثلاث منها و تتمثل في المؤسسات العمومية و المؤسسات المختلطة بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة و سنتعرف عليها في ما يلي:

#### أولاً: المؤسسات العمومية :

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكن التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين<sup>1</sup>:

#### 1- مؤسسات تابعة للوزارات:

و تسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للمركز مباشرة، أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها.

#### 2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :

و تتمثل في الولاية أو البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، و تحبذ عادة مجال النقل و البناء أو الخدمات العامة.

في الاقتصاد الجزائري يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات العمومية و هي<sup>2</sup>:

#### أ- المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري: (EPIC)

و هي تتمتع بالشخصية القانونية و تنشط في ميدان خاص لا تسود فيه المنافسة (احتكار مطلق) مع تميزها بوجود طاقة إنتاجية موحدة و واحدة مثل (SONELGAZ) و تقدم هذه المؤسسات منتجا

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:60،60

<sup>2</sup> عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص:6،7.

للسوق كما تؤدي خدمة عمومية، وهي تحاول الآن تطبيق أسعار تتماشى مع تكاليفها، مع استفادتها من إعانات مالية نظرا لتقديمها خدمة عمومية.

ب/ المؤسسات العمومية الاقتصادية: (EPE)

و هي مؤسسات يقارب عددها 400 تتمتع بالاستقلالية، تنظمها و تسييرها يكون بواسطة مجلس إدارة، و تتميز بالمنافسة فيما بينها، وكذلك بالحرية فيما يخص تسيير أموالها مثل : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

ج/ المؤسسات العمومية المحلية:

تتمثل في المؤسسات التي تنشط على المستوى المحلي، و نجدها غالبا في قطاع الخدمات ،اغلب هذه المؤسسات حل أو طريق الحل.

ثانيا: المؤسسات المختلطة

هي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات و أحكام.

ثالثا : المؤسسات الخاصة:

✓ تعريف المؤسسة الخاصة :

هي مؤسسة تكون ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد وهو رب العمل أو صاحب رأس المال، مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص17

و يتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

### 1- المؤسسات الفردية:

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل إنتاج أخرى . و يأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدمية... الخ و غالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.<sup>1</sup>

### 2- مؤسسات الشركات :

هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد ، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.<sup>2</sup>

و تنفرع إلى: شركات الأشخاص ، شركات ذات المؤسسات المحدودة ، شركات الأموال.

**1-2 شركات الأشخاص:** تضم عدد من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأس مالها اكبر و تمثل مكانه في السوق اكبر.<sup>3</sup>

و تنقسم بدورها إلى: أ- شركات التضامن، ب- /شركات التوصية ج- شركات المحاصة.

**أ- شركات التضامن:** من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و تعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

و يكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة و غالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، و يتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مالهم.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص54

<sup>2</sup>المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 188-14 المؤرخ في 03 مايو 1988

<sup>3</sup> عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 8

ب- / شركات التوصية : تكون الملكية لفئتين من فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال.

وفئة ثانية يساهمون بقسط من رأس مال الشركة و تنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.

ج- شركات المحاصة: هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث أن كيانها منحصر بين المتعاقدين، و غير معدة للاطلاع عليها، وتوجد إلا فيما بين الشركاء و تقتصر العلاقة فيما بينهم على اقتسام الأرباح و الخسارة فقط.

### 2-2- شركات ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.<sup>1</sup>

وتتميز هذه الشركة بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، ورأس مالها محدود و شركائها محدودين.<sup>2</sup>

- كما لا يجب أن تتجاوز عدد شركائها عشرين شريكا.<sup>3</sup>

2-3 شركات الأموال: تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، و تكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة لتداول، و صاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة أن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.<sup>4</sup>

2-4 شركات التوصية بالأسهم: شركة التوصية البسيطة تضم فئتين من الشركاء متضامنين و موصيين، غير أن الشركاء الموصيين يمتلكون أسهمها بقيمة مساهمتهم في رأس مال الشركة و لهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل، دون الرجوع للشركاء المتضامنين عكس شركة التوصية البسيطة.

<sup>1</sup>الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري

<sup>2</sup> عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 8

<sup>3</sup> المادة 590 من القانون التجاري الجزائري

<sup>4</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 57

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع الفلاحة- قطاع الصناعة - قطاع الخدمات ويضم كل قطاع ما يلي<sup>1</sup> :

### 1- القطاع الأول "الفلاحة" :

يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...

### 2- القطاع الثاني "الصناعة":

تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل و تكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة و غيرها (الصناعات الإستخراجية).

### 2-1-الصناعات الخفيفة:

و في اغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

### 2-1-الصناعات الثقيلة أو المصنعة :

هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا،حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتجات قطاعات مثل الاستخراجية، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام.

<sup>1</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق،ص 16



### 3- القطاع الثالث "الخدمات":

يتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،...)

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطوراً مذهباً في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعاً رابعاً الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

### المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي و محيط المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق الربح بالإضافة إلى الاستمرارية و الاستحواذ على حصة أكبر من السوق، ولا يمكن ذلك إلا بوضع نظام محاسبي فعال و تنظيم محكم داخل المؤسسة و هيكل تنظيمي فعال، أي تقسيم المؤسسة إلى مصالح و هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات و إظهار نقاط القوة و الضعف.

#### أولاً: مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة

للهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تعاريف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تعريف الهيكل التنظيمي

يشير **Stoner et Freeman** أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة و تنظيمها و تنسيقها.

• **Robbins** يرى أن الهيكل التنظيمي معنى محدد لكنه معقد، فيقول :

<sup>1</sup> عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص 17

إن الهيكل التنظيمي يوضح و يحدد : كيفية توزيع المهام و الواجبات ، و المسؤول الذي يتبع له كل موظف، و أدوات التنسيق الرسمية، و أنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها و يضيف أن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

1- التعقيد 2- الرسمية 3- المركزية

• أما **Johnchilb** فيرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية :

- ✓ توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد؛
- ✓ تحديد العلاقات و نطاق الإشراف (عدد مستويات التنظيم)؛
- ✓ تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات اكبر و هكذا؛
- ✓ تفويض السلطات و تصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك؛
- ✓ تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، و مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات؛
- ✓ توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

### 2- أهمية الهيكل التنظيمي

❖ يرى **HALL** أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية هي :

- 1- تحقيق مخرجات المؤسسة و أهدافها.
- 2- تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى اقل درجة ممكنة فهي تضمن التزام الأفراد بمتطلبات المؤسسة.
- 3- تمثل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة.

❖ أما **Peter Drucker** فيعتقد أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- 2- تسهيل تحديد ادوار أفراد المؤسسة .
- 3- المساعدة في اتخاذ القرار.

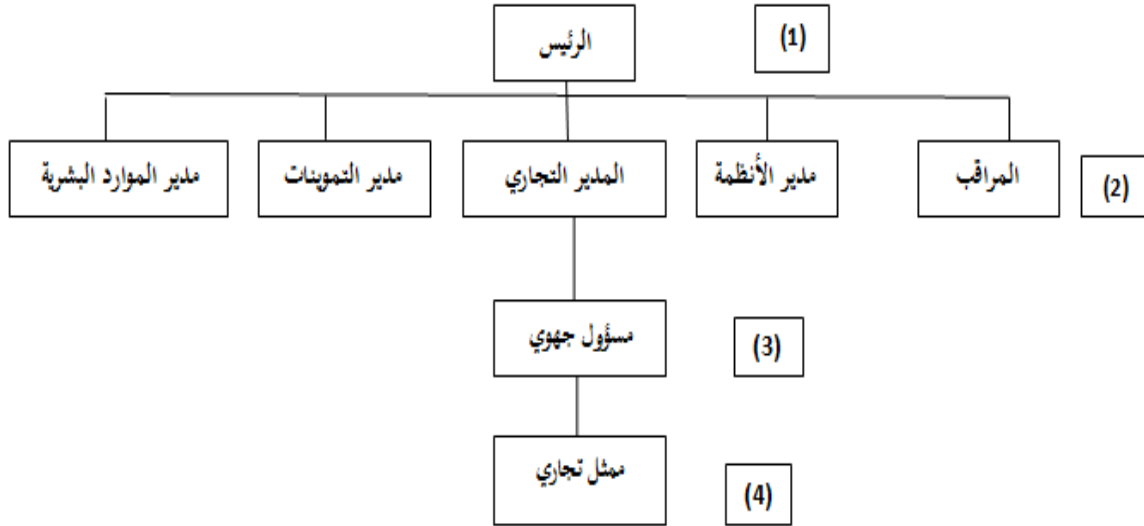
### ثانيا: نماذج هيكله المؤسسات الاقتصادية

المؤسسة المثلى التي تسعى إلى تحقيق أهدافها لا بد عليها من منح المسؤوليات للعاملين فيها، و توضيح العلاقات بين مختلف عناصر المؤسسة، بالإضافة إلى تجميع الموارد وتوزيع المهام، و محاولة تحقيق التكامل بين مختلف وحدات التنظيم فيجب عليها تطبيق نوعين من الهياكل العمودي و الأفقي.

**1- الهيكل التنظيمي العمودي:** يحدد جميع العلاقات الموجودة بين المسؤول و مرؤوسيه و العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات؛ يوجد هذا النوع من الهياكل في المؤسسات حديثة النشأة حيث يتلقى الموظف تعليمات من مسؤول واحد فقط ، و تحدد السلطة عموديا أي من المدير إلى ابسط عامل مرورا بجميع المستويات و هذا ما يسمى بمبدأ تفويض السلطة.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز الهيكل التنظيمي العمودي في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم(1-3):الهيكل التنظيمي العمودي



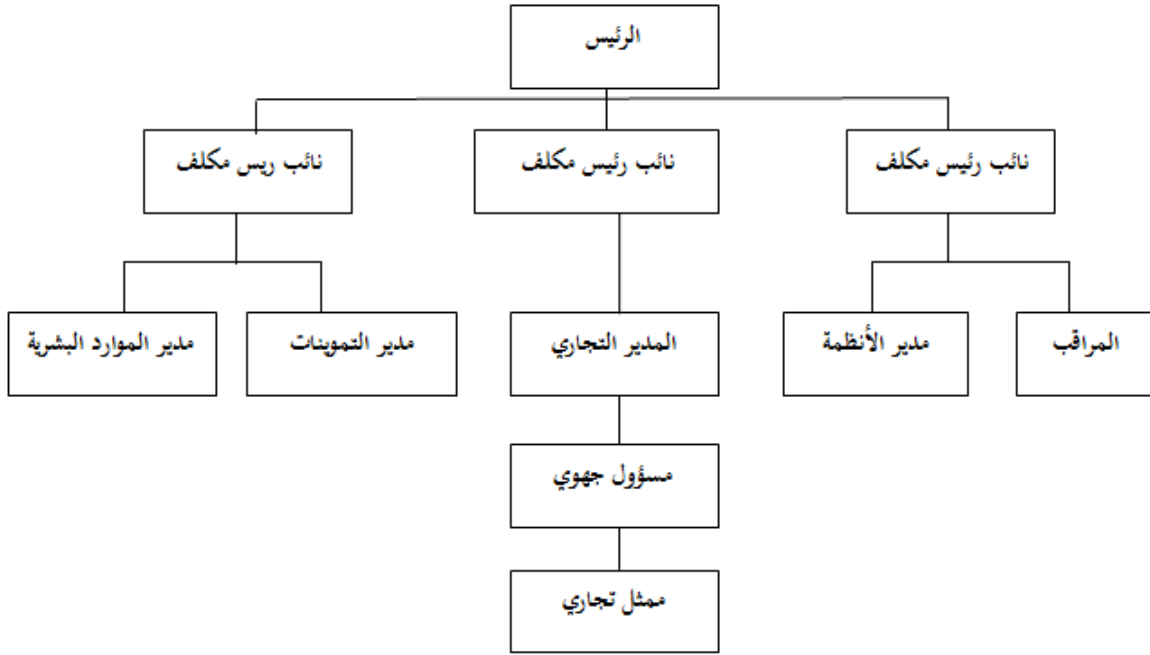
Source:P.D.GAGNON,opcit,P115.

<sup>1</sup> D. Scéhmanch et M. Roger ,**Modèles d'organisation –Accompagner les mutations de l'entreprise**, Édition village mondial/ pearson Édition,France,2002

<sup>2</sup>D. Scéhmanch et M. Roger (مرجع ذكر سابقا)

2- الهيكل التنظيمي الأفقي: عندما يكون تنظيم المؤسسة كبير يكون من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام الممنوحة إليهم، و بالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ،وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي من الناحية الأفقية بخلق مناصب جديدة تسمى مناصب القيادة بالتنسيق ويتمثل الهيكل التنظيمي الأفقي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(1-4): الهيكل التنظيمي الأفقي



Source:P.D.GAGNON,opcit,P116

### 3- هيكل تنظيمي مصفوفي:

هو هيكل حديث و متطور يستعمل هذا التنظيم من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة ،يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية و الأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى المشروع، كما انه مزيج بين تنظيم المشروع و تنظيم الوظيفي.

#### أ- مزايا التنظيم المصفوفي:

1- مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في المؤسسة؛

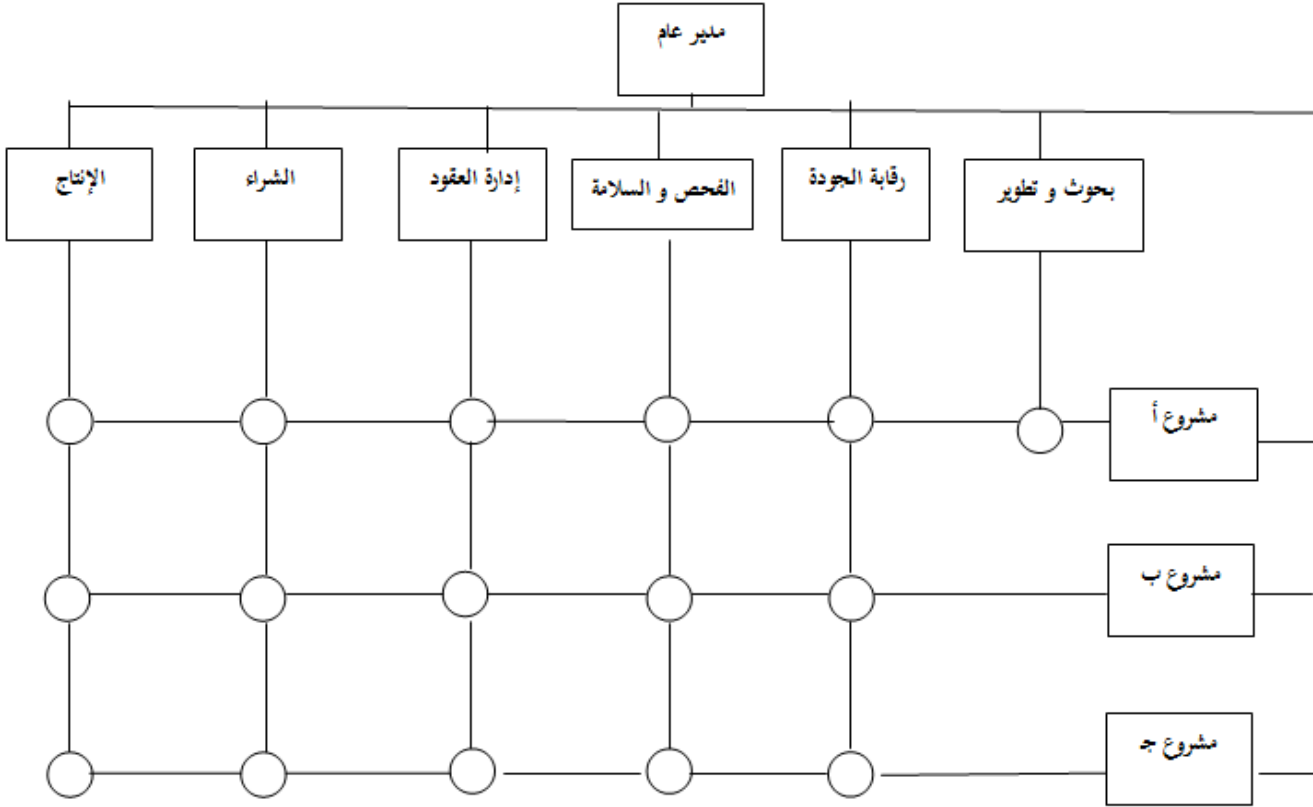
2- تحقيق التوازن بين الوقت و التكاليف؛

3- وسيلة فعالة في انجاز المشاريع المعقدة.

ب- عيوب التنظيم المصفوفي:

- 1- خضوع الفرد لرئيسين هما مدير الإدارة الوظيفية و مدير المشروع؛
- 2- يخلق ضغطا على العاملين من حيث محدودية وقصر الوقت؛
- 3- صعوبة تنسيق النشاطات الخاصة بالمرؤوسين بسبب تعيينهم المؤقت للعمل في المشروع.

الشكل رقم (1-5): هيكل تنظيم مصفوفي



المصدر: عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص 09

المطلب الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية

أولاً: ماهية محيط المؤسسة :

يعطي القاموس الاقتصادي الأمريكي **Webster** التعريف التالي للمحيط حيث يعتبر "هو مجموع الظروف و المؤثرات لخارجية التي تمس حياة و تطور المؤسسة الاقتصادية، أي أن محيط المؤسسة يعتبر القوى و العوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير ليس الحالي فقط و إنما المحيط العام و المحيط الخاص".<sup>1</sup>

أما **P. Filho** عرفها ب: "المحيط إلي تعمل فيه المؤسسة و ينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة و هي":

**المجموعة الأولى:** "تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، و السياسية"

**المجموعة الثانية:** "تظم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و منظمات حكومية..."

**المجموعة الثالثة:** "تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم".<sup>2</sup>

**ثانياً: أنواع المحيط**

يصنف إلى المحيط العام و الخاص<sup>3</sup>

**1- المحيط العام :** و يقصد به كل العوامل التي تمس تأثيرها كافة المؤسسات و تقع خارج حدود المؤسسة، وهي وتمثل مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، الديموغرافية، و يظهر تأثير هذه العوامل على المؤسسة في جوانب عدة:

-تحديد فرص الاستمرار و النمو؛

<sup>1</sup> عيسى خليفي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص8

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص ص، 19-20

<sup>3</sup> عيسى خليفي، مرجع سابق، ص9

- درجة الاستقلالية التي تستطيع أن تمارسها الإدارة؛

- التنظيم الإداري و سياسته التطبيقية .

**2- المحيط الخاص:** يتمثل في مجموع العوامل التي تقع حدود المؤسسة الأخرى و ترتبط بعملية اتخاذ القرارات، و تدخل إلى حد كبير نطاق مراقبة الإدارة، ويتضمن هذا المحيط العوامل التسويقية، التكنولوجية، الإنتاجية، والسياسية المرتبطة بالمؤسسة و التي تمارس تأثيرا على نشاطها حاليا و مستقبلا و هي تظم عدة فاعلين المستهلكون، الموردون، المنافسين، العوامل التكنولوجية، المجموعات الضاغطة كالنقابات، جمعيات المستهلكين و اتجاهات الرأي العام.

**ثالثا:مختلف مكونات بيئة المؤسسة و تحليلها**

### 1- مكونات بيئة المؤسسة:

تتشكل بيئة المؤسسة من عناصر تتمثل في أطراف و إطارات و هياكل اجتماعية و اقتصادية مختلفة مثل:

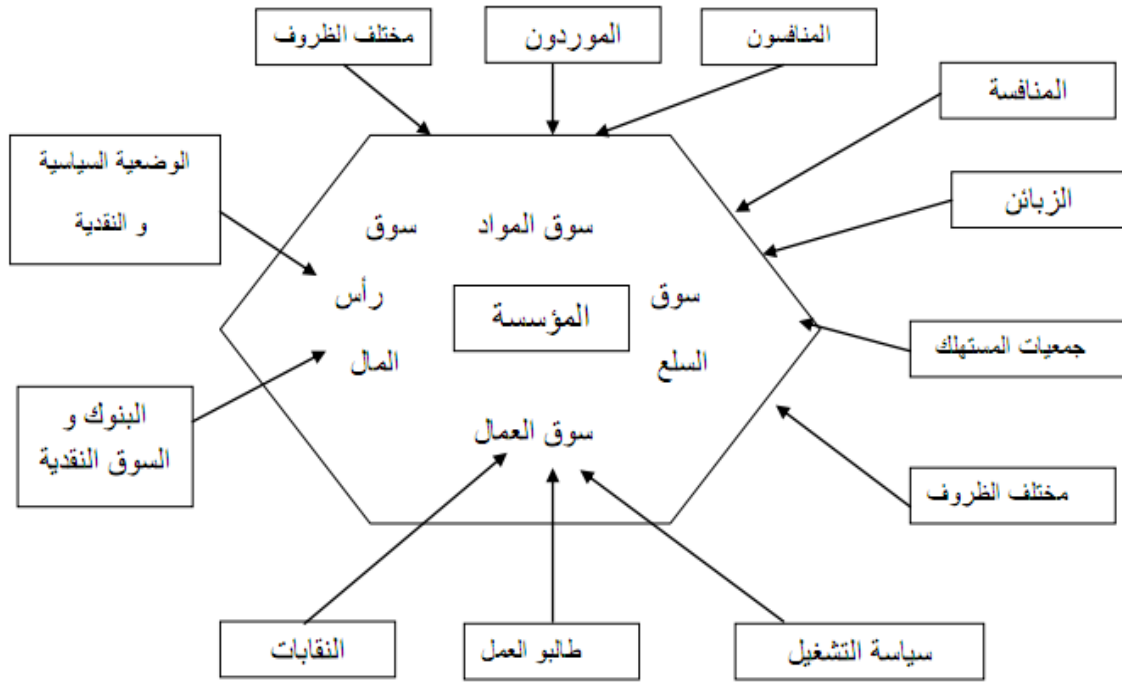
- **مختلف الأعوان:** الزبائن، الموردون، المنافسون، السلطات العمومية، النقابات،... فكل هؤلاء الأعوان يعتبرون كمراكز قرار، لها أهداف تختلف عن أهداف المؤسسة و قد تتناقض معها أحيانا؛
- **الهياكل الجغرافية و الديموغرافية:** موقع التواجد، المناخ، الوسط الطبيعي، الموارد الطبيعية، السكان...
- **الإطار السياسي و القانوني:** مختلف القوانين و التنظيمات مثل قانون الضرائب، قانون الحد الأدنى للأجر، و مختلف المتغيرات السياسية كالقرارات السياسية، درجة الاستقرار السياسي، العلاقات الدولية،...
- **الإطار الاقتصادي:** نسبة التضخم، معدل البطالة، درجة المنافسة، المناخ الاستثماري،...
- **الإطار الأيكولوجي:** مختلف القيود المفروضة على نشاط المؤسسة بغرض الحفاظ على البيئة؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

- البيئة التكنولوجية: تمتاز بعض القطاعات بتطور تكنولوجي سريع، و تحتاج المؤسسة كي تحقق التأقلم مع بيئتها التنافسية أن تكون على يقضه و علم بالتطورات التقنية الجديدة ذات العلاقة بنشاطها، وهو ما يفرض عليها تعزيز عمليات البحث و الإبداع؛
- السلوكيات و الثقافات: القيم الأخلاقية و الدينية و الايدولوجية، العادات الاجتماعية.

كل هذه العناصر تتطور و تغير مسارها و توجهها أحيانا بسرعة كبيرة، و تتميز البيئة الحالية للمؤسسات بالتعقيد و زيادة ظروف عدم التأكد.

الشكل رقم (1-6): المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص83



2- تحليل بيئة المؤسسة:

حسب DUHCAH يمكن تحليل بيئة المؤسسة من خلال معيارين: التعقيد و الاستقرار.

- **التعقيد:** ويشير إلى درجة تعدد العناصر التي تشكل منها بيئة المؤسسة، من جهة، ودرجة اختلاف طبيعتها (درجة التجانس) من جهة أخرى، ويسمح لنا هذا المعيار بالتمييز بين البيئة المعقدة و البيئة البسيطة.
- **الاستقرار:** ويشير إلى مدى الثبات أو التغير في مكونات البيئة.

إن دمج هذين المعيارين معا يسمح لنا بتحديد الأنواع التالية من بيئة المؤسسة:

الشكل رقم (1-7): أنواع بيئة المؤسسة

		درجة التعقيد	
		ضعيفة	قوية
درجة عدم الاستقرار	ضعيفة	بيئة بسيطة و متوقعة	بيئة معقدة و متوقعة
	قوية	بيئة بسيطة و أقل توقعا	بيئة مضطربة

المصدر: عمر صخري، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق

إن استعمال المعيارين يسمح للمؤسسة بتحديد التهديدات التي تواجهها، من ناحية و الفرص التي يمكن استغلالها من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: العلاقة المتبادلة بين المؤسسة و المحيط

أولاً: العلاقة التي تربط المؤسسة بنظيراتها الأخرى

لكون المؤسسة تحصل مدخلاتها من الأسواق و فيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقتها مع المؤسسات الأخرى إما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1- **العلاقة التنافسية:** تكون هذه العلاقة في شكلان:

أ/ **التنافس المباشر:** يظهر هذا النوع من التنافس عندما يكون هنالك تشابه في السلع المنتجة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي.

ب/ **المنافسة غير المباشرة:** تكمن في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلبي نفس الحاجات عند الزبون.

ج/ **تكون هذه المنافسة في الأسواق الأخرى:** مثل سوق اليد العاملة من خلال توظيف العمال و الإطارات المؤهلة بالإضافة إلى المنافسة في سوق رأس المال و سوق المواد الوسيطة.

2- **العلاقات التكاملية:** وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل سلع و خدمات بين المؤسسات و يمكن أن تكون اندماجية.

**ثانياً: تأثير المحيط في المؤسسة**

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقدم منتجاتها، فتشمل الأشخاص الذين يقدمون جهد عضلي أو جهد فكري من اجل تسيير المؤسسة بالإضافة إلى كونهم زبائن ويمكن إبراز تأثير المحيط في المؤسسة بالنقاط التالية:<sup>1</sup>

أ- **اثر تكوين الإنسان:** يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي له اثر كبير على المؤسسة لأنه يتصرف بحكمة و منطق حيث يمكن أن يؤثر بثلاث طرق وهي:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص83

1- **بواسطة العامل:** وذلك لان العامل يشارك في إنتاج منتجات المؤسسة و تتوقف كمية و نوعية هذه المشاركة في نوعية قوة العمل و معنوية العمل و ما تلقاه من تعليم و تكوين.

2- **بواسطة المسير:** يعد المسير قطعة أساسية في تسيير نشاط المؤسسة، ففي حالة كونه ذو كفاءة و نزاهة فان المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج، وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءته سيؤدي إلى نتائج سلبية يمكن أن تستمر طويلا.

3- **بواسطة المستهلك:** إذا كان المستهلك على مستوى عال من التعلم و التكوين لا يجد صعوبة في اقتناء سلع و خدمات المؤسسة و فهم طرق استعمالها و ادراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد مبيعاتها، و هذا هو الأثر الايجابي للمستهلك على منتجات المؤسسة، أما في حالة نقص التكوين و انخفاض مستوى التعليم فسيكون له اثر سلبي على مبيعاتها.

ب/ **اثر المواد الأولية:** هي احد العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي و مستمر و بنوعية مقبولة يساهم في مواصلة الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعيتها و كميتها تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها و مدى تطورها التكنولوجي.

ج/ **اثر التطور التكنولوجي:** يتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها و مدى كفاءة استعمالها أي مدى جودة و ملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال و هنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات.

### ثالثا: تأثير المؤسسة في المحيط

هناك نوعين من أثار المؤسسة على المجتمع:<sup>1</sup>

1- **الآثار الاجتماعية:** تتمثل الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في كونها ايجابية و أخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف النظام الاقتصادي و اختلاف حجم المؤسسة و تتمثل في:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص86

**1-1- توفير العمل:** تعمل المؤسسات على امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل، إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المؤسسات لها دور في تحديد العمالة، حيث أن التكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيد في انخفاض التكاليف التي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي المجتمعات المتطورة صناعيا.

**1-2- التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور كبير في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجور خاصة عند محاولتها استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها اثر غير مباشر على الأجور في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

**1-3- تغيير نمط معيشة السكان:** قد تفرض المؤسسات نظم معينة من وقت العمل و وقت الراحة و كذلك تغيير في العادات اليومية و بذلك تغيير نمط الحياة للعامل.

**1-4- التأثير على الاستهلاك:** تأثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة و صناعية و تلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات و اتصال مباشر بالمستهلك.

**1-5- التأثير على البطالة:** هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد من نسبة البطالة، كما أن التطور التقني يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا إلى الآلة المتطورة.

**2- الآثار الاقتصادية العامة:** تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي ومن بين

الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع نجد:

**2-1- دفع عجلة التعمير:** تقوم المؤسسات الاقتصادية بإنشاء سكنات لعمالها و إعدادها للطرق و مرافق عامة و بذلك يتم إنشاء المؤسسات و المستشفيات وذلك نتيجة ظهور المؤسسات الاقتصادية في الجهات الريفية وبذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.

2-2- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة معينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية لتلبية حاجات العمال.

2-3- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنها غالباً ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة و كلها يخدم المؤسسة في إنتاج منتجات تقوم في تسويقها في ما بعد.

2-4- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة و ينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية و اجتماعية.

### خاتمة :

لقد تناولنا في هذا لفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة بالإضافة إلى تطرقنا إلى مختلف الأهداف التي تسعى إليها و الوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى مختلف التصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية و تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقته بمحيطها الداخلي و الخارجي.

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح و دورها في المجتمع بصفة عامة و الاقتصاد خصوصا باعتباره العمود الفقري للبلاد، حيث استنتجنا ان المؤسسة هي ركيزة الاقتصاد في أي دولة .

# الفصل الثاني

### مقدمة:

يعتبر الدخول إلى الأسواق الدولية الهدف الأسمى الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، رغم صعوبة المهمة في ذلك، وذلك لاختلاف الإمكانيات المادية و المالية و البشرية لها، حيث يجب عليها القيام بتكييف طرق عملها و اعتماد أساليب و استراتيجيات متعددة للدخول للأسواق الدولية، و التوجه إلى عملية تسويق المنتجات دوليا يجب توفر العديد من المزايا و ما مدى قدرة المؤسسة الدولية على تطبيقها للإستراتيجية المتبناة في تحليل و دراسة السوق الدولي. توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات المسائرة للعولمة الاقتصادية في الدخول للأسواق الدولية و تتمثل في : التصدير و الذي يعتمد على التصدير الأسلوب المباشر و الغير المباشر منه، و الاتفاقيات التعاقدية، بالإضافة إلى الاستثمار الأجنبي بنوعيه، أضف إلى هذا التحالفات الإستراتيجية، و تحديد احد هذه الاستراتيجيات يكون أساسا على قيام المؤسسة الدولية بدراسة البيئة الخارجية (الدولية) و مختلف و خصائص و مكونات السوق الدولي، و تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة لكل سوق بغية تسريب سلعها دوليا.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

◀ المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة الدولية.

◀ المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الدولي.

◀ المبحث الثالث: طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية.



### المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة الدولية

شهد العالم اليوم منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات الدولية على جميع الأصعدة بالإضافة إلى جملة من التحولات و التي ركزت خاصة على التطوير و التحسين في معدلات الأداء و النمو مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة منها ما يعرف بالإستراتيجية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

##### أولاً: مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري:

نقلت كلمة الإستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس Strategos، حيث تعرف بأنها فن القيادة أو الإدارة لشؤون الحرب، كذلك يعرف تورانجو Torango الإستراتيجية بأنها علم و فن التخطيط العمليات العسكرية على مجال واسع.<sup>1</sup> و لقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية و توجيهها"<sup>2</sup>

و قد وضع مفهوم الإستراتيجية الأساسي عن الحرب حيث تعتبر هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف الأساسي للحرب.

عرفها الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت " فن توزيع و استخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة"<sup>3</sup>

##### ثانياً : مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال

إن مفهوم الإستراتيجية انتقل إلى إدارة الأعمال فهناك عدة تعاريف نذكر منها :

" خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، و تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها و ترضيهم من اجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى."<sup>4</sup>

و قد عرفها مانتريرغ بأنها " قوة وسيطة بين المؤسسة و البيئة التي تنشط فيها في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة"<sup>5</sup> فالإستراتيجية عنده قوة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع البيئة التي تنشط فيها و تستخدم لصنع القرارات الإستراتيجية لتحقيق انسجام المؤسسة مع البيئة.

كما تعرف الإستراتيجية في الإدارة " هيكل عام ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق، و هناك من يعرف الإستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو النصر مدحت، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009، ص 64

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 24

<sup>3</sup> نفس المرجع و الصفحة

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2014 ص ص

23-22

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص31

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

### المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ذات أهمية للمؤسسة الاقتصادية غير أن المفكرين و الباحثين يبرزون ثلاث خصائص أساسية عما يمكن أن توفره الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها، ودرجة تأثيرها و التزام المؤسسة بها: <sup>2</sup>

**أولاً: التموقع :** هذه الوضعية ميزة خاصة و مرتبطة بالإستراتيجية و معيار يستطيع العميل التمييز بين مؤسسة و أخرى من خلال الكشف عن حالة وواقع المؤسسة من عدة جوانب.

**ثانياً: الإلزام :** إن إستراتيجية المؤسسة تطبق على المستوى البعيد حيث يتطلب تنفيذها أو تحقيقها فترات طويلة نسبياً، و بهذا تصبح الإستراتيجية التزام طويل المدى بالنسبة للمؤسسة الخاصة.

**ثالثاً : الشمولية:** تهتم بجميع أجزاء المؤسسة، حيث تعتبر الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام و تسيير المؤسسة.

### المطلب الثالث : أنواع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

إن إستراتيجية المؤسسة تهدف إلى توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤ و فعالة ، و القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات و فرص و منافسة و مخاطر لتحقيق مستقبل أفضل لذلك نجد العديد من التصنيفات لأنواع الإستراتيجية: <sup>3</sup>

**أولاً : تصنيفات الإستراتيجية:**

#### جدول رقم(1-2): مختلف تصنيفات الإستراتيجية

1- حسب درجة التركيز	- التركيز على عمل واحد. - التركيز مع التنوع. - التنوع غير المترابط.
2- حسب نوع التكامل	- التكامل الراسي. - التكامل الأفقي. - التكامل الراسي و الأفقي.
3- حسب درجة الانتشار	- الانتشار – التخفيض- التخلص- التصفية.
4- حسب درجة المخاطرة	- إستراتيجية المخاطرة في حالة التأكد. - إستراتيجية المخاطرة في حالة عدم التأكد.
5- حسب نوع المخاطرة	- المخاطرة الفردية. - المخاطرة المشتركة.

<sup>1</sup> محمد ابو النصر مدحت، مرجع سابق، ص 124

<sup>2</sup> عبد الحميد عزوز، إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية: دراسة حالة شركة التمور SUDACO، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص4

<sup>3</sup> محمد أبو النصر مدحت، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ص ص 128-135

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

6- حسب المنظور الكلي أو الجزئي	- كلية رئيسية على مستوى المنطقة ككل. - جزئية على مستوى كل منتج أو سلعة.
7- حسب طبيعة الإستراتيجية في ارض الواقع	- المخطط لها مسبقا- طارئة و مفاجئة -مفروضة -المحققة -الغير محققة.
8- حسب مستوى الإستراتيجية	- إستراتيجية المنظمة ككل. - إستراتيجية فروع المنظمة. - إستراتيجية فروع العمليات.

المصدر: محمد أبو النصر مدحت، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ص128

### ثانيا : إستراتيجية دورة حياة المؤسسة :

يمكن تصنيف استراتيجيات المنظمة حسب دورة حياة المنظمة، كما يشير احمد سيد مصطفى، كالتالي:

1- إستراتيجية النمو **Startgies Growth** : هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختارها المؤسسة عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية و زيادة الفوائض المالية، و تتمثل في:

1-1: النمو الذاتي: أي توسعات و إضافات دورية في أصول المنظمة .

2-1: التوسع المرحلي : في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المنظمة.

3-1: الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط آخر.

4-1: التكامل الراسي : بإضافة مرحلة أو مراحل سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة.

5-1 التكامل الأفقي : أو التنويع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة و ذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها علاقة إنتاجية.

6-1 تكوين مشروع مشترك: بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقدا أو عينا لإنشاء شركة جديدة.

2- إستراتيجية الاستقرار **Stability Strategies** : هي تلك التي تختارها المنظمة عندما تنتهي من مرحلة النمو أو تحتاجها للحفاظ على استمراريتها في السوق فتشمل:

1-2 إستراتيجية التنويع: تتمثل في إضافة أنشطة أو منتجات لتعويض منتجات انخفاض الطلب عليها.

2-2 إستراتيجية التمرکز: و ذلك بالإبقاء على الأنشطة و المنتجات الحالية.

3-2 إستراتيجية الإنعاش: و ذلك لمعالجة تقلبات حادة في حجم عمليات المنظمة أو انخفاض مستمر في الحصة السوقية و الإيرادات الربحية.

3- إستراتيجية الانكماش **Strategies Retrenchment** :

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

هي تلك الاستراتيجيات التي تختار الإدارة إحداها عندما تفشل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي و الحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة و حصتها السوقية و تشمل استراتيجيات الانكماش :

**1-3: استراتيجيات الانقباض:** تتمثل في أن المنظمة تواصل نشاطها و تقدم نفس منتجاتها مع تخفيض حجم الإنتاج، و ذلك بخفض أو التخلص من موارد غير اقتصادية أو غير منتجة .

**2-3: إستراتيجية الخلع:** تحذف المؤسسة احد نشاطاتها نهائيا و التخلص من أصوله.

**3-3: إستراتيجية التصفية:** تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجيا للحصول على اكبر عائد صافي.

**4-3: إستراتيجية البيع:** و تتم فيها بيع أصول المنظمة و إنهاء أنشطتها.

### المطلب الرابع: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة و إبعادها

تهدف المؤسسة الاقتصادية التي تنشط في السوق الدولي إلى مواصلة نشاطها و ذلك من خلال إجراء بحوثها و محاولة تصميم منتجاتها الدولية على أحسن شكل، و تمويل عملياتها على المستوى الدولي من تسويق و استثمار.

#### أولاً: تعريف الإستراتيجية الدولية.

الإستراتيجية الدولية هي " خطة طويلة الأجل تشير إلى رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المدى الطويل في إطار علاقتها بالتسويق الدولي من ناحية بيئته المتغيرة و من ناحية مواردها المتاحة"<sup>1</sup>.

تشير الإستراتيجية الدولية إلى مجموعة من الخيارات المتاحة للمؤسسة تتمثل في:<sup>2</sup>

1- اختيار ميدان و مجال نشاط المؤسسة؛

2- اختيار البدائل الإستراتيجية لنشاطها؛

3- اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب لمجال نشاطها؛

4- تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي لعد عملية تحليل من طرف المؤسسة للبيئة الداخلية و الخارجية:

**أ- تحليل البيئة الخارجية:** تسمح بمعرفة الفرص و التهديدات على المستوى الدولي، من خلال دراسة الطلب الحالي و المتوقع في السوق و تطوراتها بالإضافة إلى دراسة و تحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو مجال عملها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 144

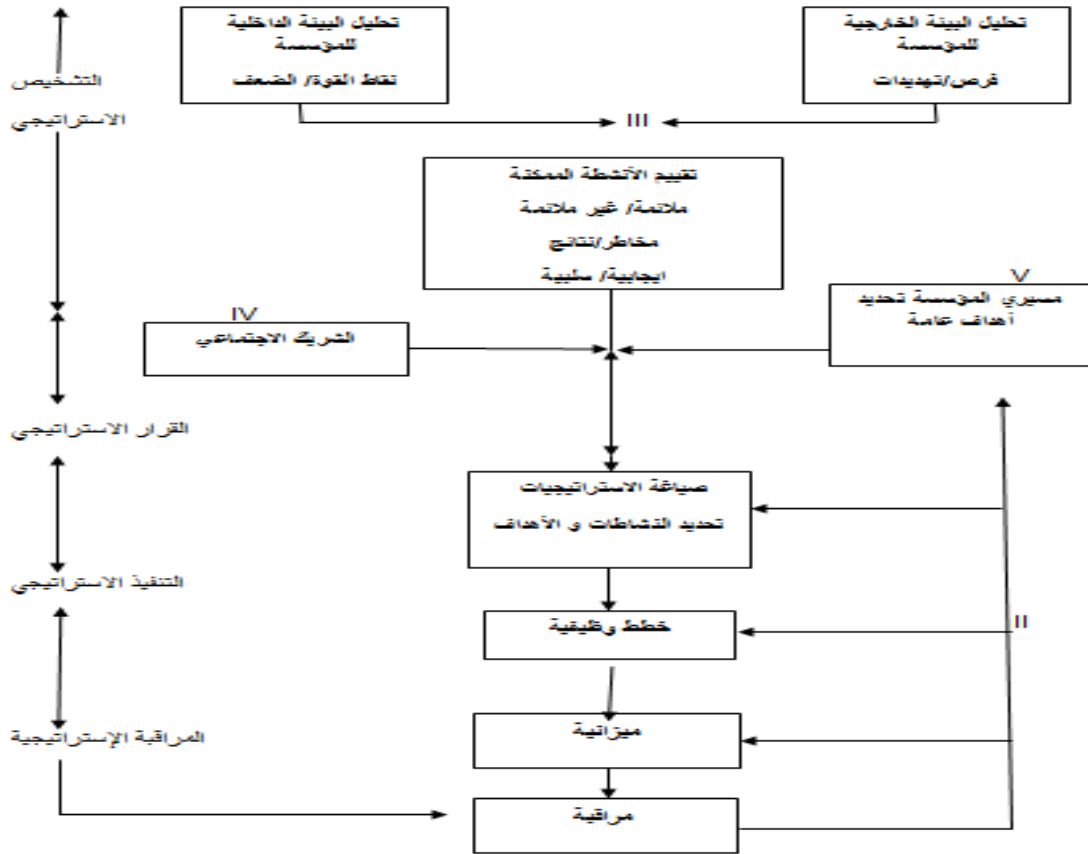
<sup>2</sup> Pasco, Berho, **Marketing International**, Dunod ,4<sup>ème</sup> Édition, Paris,2002,p24

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

ب- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تسمح بمعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و مقارنتها مع المؤسسات المنافسة لها.

يسمح هذا التحليل بصياغة و اختيار الإستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات و ظروف المؤسسة عبر عدة مراحل:

شكل رقم(1-2): مراحل الإستراتيجية الدولية



Source :PascoBerho,OP ,cit,P24

ثانيا: أبعاد الإستراتيجية الدولية

يمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية: ويقصد به المفاضلة بين الطرق و المسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية .
- 2- تصميم منتجات و خدمات عالمية: إن تصميم منتجات و خدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا انه مع تطور عناصر الاتصال و سيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات.
- 3- اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية: قرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، حيث أن المؤسسة لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزا أساسيا لأداء نشاطها.
- 4- تطوير برامج تسويقية دولية: استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية و هذا لا يعني إما أن يكون التتميط الكامل لعناصر هذا البرامج أو التكييف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.
- 5- القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي: يعني التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل من التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، و يقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تنخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.

<sup>1</sup>عبد الحميد عزوز، استراتيجية المؤسسة في اختراق الاسواق الدولية، مرجع سابق،ص25

### المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الدولي

يعتبر التسويق الدولي عنصراً حاكماً وأساسياً في نمو و نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل اشتداد المنافسة التي تتطلب الكفاءة و الفعالية لبناء إستراتيجية تسويقية مناسبة أساسها تحليل الفرص التسويقية المتاحة و الصمود أمام كافة التحديات المحلية و الدولية.

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي و أهميته

##### أولاً: مفهوم التسويق الدولي:

إن أول تعريف حضي بقبول واسع من طرف الرواد و أكاديميين هو التعريف المقدم من طرف الجمعية الأمريكية American Marketing Association في عام 1960 " هو أنشطة الأعمال الذي يوجه انسياب السلع و الخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها"<sup>1</sup> التسويق الدولي هو " نظام مرن يشمل مجموعة الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع و الخدمات و الأفكار و التكنولوجيا و المعرفة من المنتج إلى عملائه في الأسواق الخارجية المستهدفة."<sup>2</sup>

و على هذا الأساس، فإن التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:<sup>3</sup>

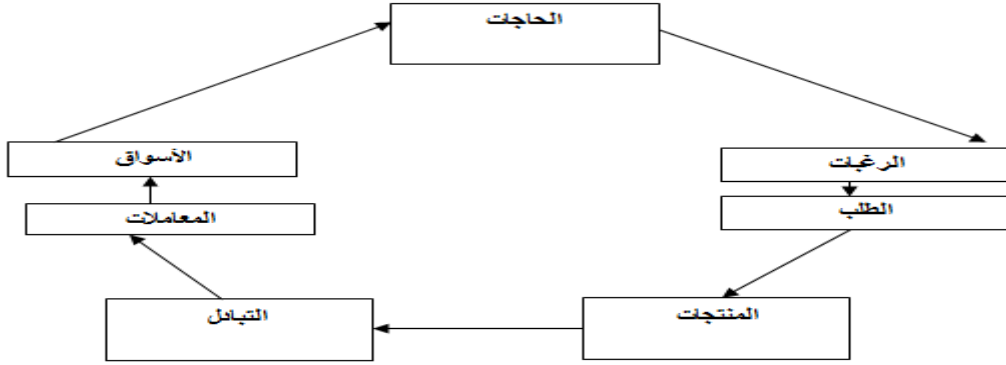
- 1- دراسة الأسواق الدولية الحالية و المتوقعة؛
- 2- تخطيط و تطوير المنتجات المرغوبة و المطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الخارجية؛
- 3- توزيع السلع و الخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة؛
- 4- الترويج عن المنتجات، و الهدف منه إخبار المستهلكين عن توفر السلع و بيان الطرق المختلفة لإشباع و إرضاء حاجاتهم و رغباتهم؛
- 5- تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة و المنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين، و التي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على الاستثمار للشركات.
- 6- تقديم الخدمات ( الفنية و غير الفنية) سواء بعد أو قبل شراء، و ذلك للتأكد من مدى رضا العملاء، و استمرار التعامل معهم.

#### الشكل (2-2): عناصر النشاط التسويقي

<sup>1</sup>حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، 2007، ص10

<sup>2</sup>بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة بنها، 2008، ص 3

<sup>3</sup>الضمور هاني حمد، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، 2010، ص 20



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، دار النشر الجامعية الإسكندرية، 1996، ص16

### ثانيا: أهمية التسويق الدولي:

**1- الاستفادة من الاستيراد:** إن طبيعة الفوائد المتوقعة من استيراد السلع الاستهلاكية تتضمن انخفاض السعر وزيادة العرض و التنوع في السلع التي يستطيع المستهلك الاختيار من بينها، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بكلفة أرخص من إنتاجها محليا، و توفير مستوى معيشي مناسب للدولة.

فالدول النامية تعاني من نقص في بعض السلع الرأسمالية تحول بينها و بين استغلال مواردها و تنمية اقتصادياتها، و السبيل الوحيد للحصول على مثل هذه السلع اللازمة للتنمية إلا الاستيراد.<sup>1</sup>

**2- الاستفادة من التصدير:** يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة ، كذلك يلعب التصدير دورا مهما في تنمية الصناعات التصديرية، و فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قرينتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسبا قوميا واضحا يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.<sup>2</sup>

**3- استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية:** حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال و الخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى لا تفعل ذلك إلا تقديرا لمصلحتها في المقام الأول، بمعنى يمكن للدول النامية أن تستفيد اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها و تلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي.<sup>3</sup>

و يمكن ذكر بعض فوائد التسويق الدولي على النحو التالي:<sup>4</sup>

- يساعد اتساع السوق على جذب عملاء جدد؛

- يساعد في الهروب من المنافسة أو انخفاض الطلب بالسوق المحلية؛

- زيادة رقم أعمال الشركة و بناء سمعة جيدة لها على المستوى المحلي و الدولي؛

<sup>1</sup>الضمور هاني حمد، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص28

<sup>2</sup>عبد الحميد عزوز، إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص14

<sup>3</sup>مرجع سابق، ص15

<sup>4</sup> مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص ص 324 - 325



## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع مما يحقق وفورات كبيرة؛

- المزايا التي تعود على الدولة من التصدير و الاستيراد و توسع الشركات في الإنتاج بالداخل و الخارج مما يخلق فرصا للتوظيف و تحسين ميزان المدفوعات، و استحداث تقنيات جديدة في مجال الإنتاج و التسويق؛

- هناك العديد من الأهداف المسطرة من طرف الشركات من وراء العمل في التجارة الخارجية منها الربح و تحقيق الاستقرار في حجم الإنتاج و المبيعات، بالإضافة إلى الحفاظ جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية .

### المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ عملية التسويق الدولي

#### أولاً: أبعاد عملية التسويق الدولي

إن إحدى الطرق لفهم نقاط التشابه و الاختلاف في أنشطة التسويق الدولي، يمكن القول أنها تتمثل في دراسة الأبعاد الثلاثة للتسويق الدولي:<sup>1</sup>

**1- بعد التسويق الدولي:** يتضمن هذا البعد عملية التسويق عبر الحدود السياسية القومية، وفي هذا الشأن فهو يختلف عن التسويق المحلي، فمتى فكر رجل التسويق الدولي في عبور الحدود السياسية لأسواقه الوطنية، فإنه يصطدم على الفور بمجموعة من القيود الاقتصادية و السياسية و القانونية المختلفة، فعلى سبيل المثال هناك اختلافات في نظم الصرف و التكتلات الاقتصادية و الاتحادات التجارية إلى جانب القانون الدولي.

**2- بعد التسويق الخارجي:** و يتمثل في عملية التسويق داخل أسواق أجنبية، و يختلف عن التسويق المحلي بسبب مواجهة الشركة لأنماط مختلفة من المنافسة، و سلوك المستهلكين، و قنوات التوزيع، إلى جانب أن إمكانية الترويج داخل الأسواق الخارجية تختلف باختلاف البيئة، و بالتالي المهمة تصبح أكثر تعقيداً لأن كل دولة بيئة تسويق تتسم بها.

**3- بعد التسويق متعدد الجنسيات:** هذا البعد يؤكد على أهمية التنسيق و التكامل في برنامج الشركة التسويقي داخل عدد من البيئات الخارجية المختلفة، فنظراً للطبيعة المتميزة لكل سوق خارجي فإن جهود التسويق الدولي تتعرض للفتت و التشتيت، و الأمر الذي ينجم عنه صعوبة الوصول إلى ميزة اقتصاديات الحجم فيما يتعلق بأداء النشاط التسويقي، لهذا فإن رجل التسويق الدولي يجب أن يخطط و يراقب بدقة من أجل تنظيم عملية التكامل و الاندماج في برنامج عالمي، على أن يعمل جاهداً لإيجاد الطرق التي تكفل الوصول إلى أدنى تكلفة ممكنة.

#### ثانياً: مبادئ التسويق الدولي

يرتكز التسويق الدولي على مجموعة من المبادئ الرئيسية وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالمان عمر، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1992، ص 63

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

1/ مبدأ التخصص الدولي: و يقصد به أن تتخصص كل دولة في المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا اقل من تكلفة استيرادها، وتستطيع بيعها في الخارج بأسعار تقل عن نفقات إنتاجها في الدول الأخرى.

2/ مبدأ الميزة التنافسية للمنتج: و التي تستند إلى ميزة نسبية للمسوق الدولي أو للدولة المصدرة المسوقة.

3/ مبدأ توازن ميزان المدفوعات: من خلال توفير النقد الأجنبي لتمويل الواردات و سداد العجز الناتج عن زيادة مدفوعات الواردات عن مقبوضات الصادرات.

4/ القوة الشرائية للدولة المستوردة: يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة و هي التي تحدد قدرة كل دول على شراء البضائع من الخارج.<sup>2</sup>

5/ مبدأ توازن المزيج التسويقي: أي توازن الاهتمام بعناصر التسويق معا، دون التركيز على إحداها على حساب العناصر الأخرى.<sup>3</sup>

6/ مبدأ إمام المسوق الدولي بعناصر المفهوم التسويقي الأربعة:<sup>4</sup>  
شكل رقم: (2-3): عناصر المفهوم التسويقي

<p>3 - ضرورة تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية المختلفة المكونة لعناصر المزيج التسويقي.</p>	<p>1- يعد المستهلك في السوق المستهدفة هو نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة منظمة الأعمال.</p>
<p>4- ضرورة تحقيق أرباح مناسبة في الأجل الطويل بعد النفاذ إلى السوق المستهدفة و الاستقرار بها.</p>	<p>2- ضرورة تحقيق التكامل بين منظمة الأعمال (التسويق، الإنتاج، التمويل...)</p>

Marketing concept

المصدر: بيومي محمد عمر، مرجع سابق، ص 17

### المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الدولي

يشكل المزيج التسويقي الدولي الأساس الرئيسي في إستراتيجية المؤسسة الدولية، فعناصر المزيج التسويقي الدولي يجب أن تصمم وفق الأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي للمنتجات.

و لقد صنف Gerson المزيج التسويقي انه يعتمد على ثماني متغيرات يرمز لها بالرمز ( Les 8P) و متغير بالرمز (S) أي الخدمة، فالمزيج التسويقي يرمز له بالرمز (8P+1S) يعني المنتج، السعر، المكان، الترويج، الجمهور، Profit، السياسة، Politique، المكانة، Positionnement، الخدمة، Service.

<sup>1</sup> بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 16

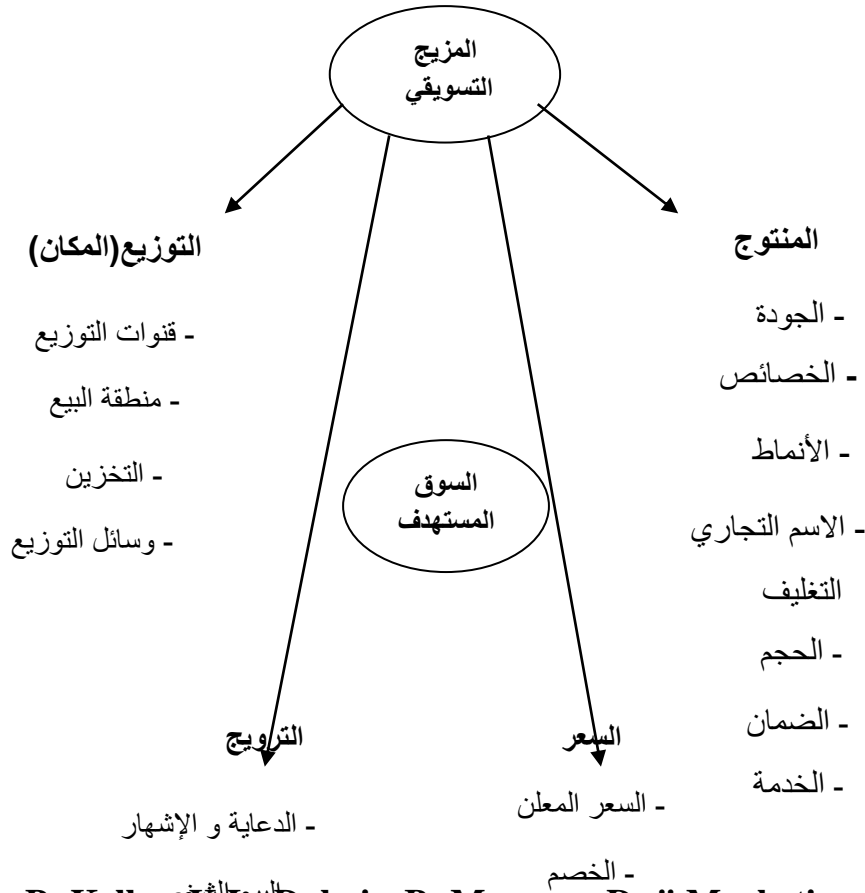
<sup>2</sup> رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دول، جامعة أبو بكر بلقاسم، تلمسان، 2011، ص 35

<sup>3</sup> بيومي محمد عمار، مرجع سابق، ص 17

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص 17

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

الشكل رقم (4-2): المزيج التسويقي الدولي



Kotler, P ; Keller, K.L ; Dubois, B ; Manceau, D ; " Marketing managment " 12<sup>ème</sup> édition ; pearson Education ; France, 2006, P23

أولاً: سياسات المنتج الدولية - شروط الائتمان

1- **المنتج الدولي:** تقوم فكرة المنتج الدولي على إمكانية قيام منظمة الأعمال بتقديم منتج واحد، و على هذا الأساس يمكن تعريف المنتج الدولي بأنه " كل ما يحصل عليه المستهلك أو المستخدم الصناعي عند شرائه أو استخدامه السلعة، بمعنى أنها مجموع الإشباع المادي و النفسي الذي يحصل عليه المشتري أو المستخدم نتيجة شرائه و/أو استخدامه السلعة".<sup>1</sup>

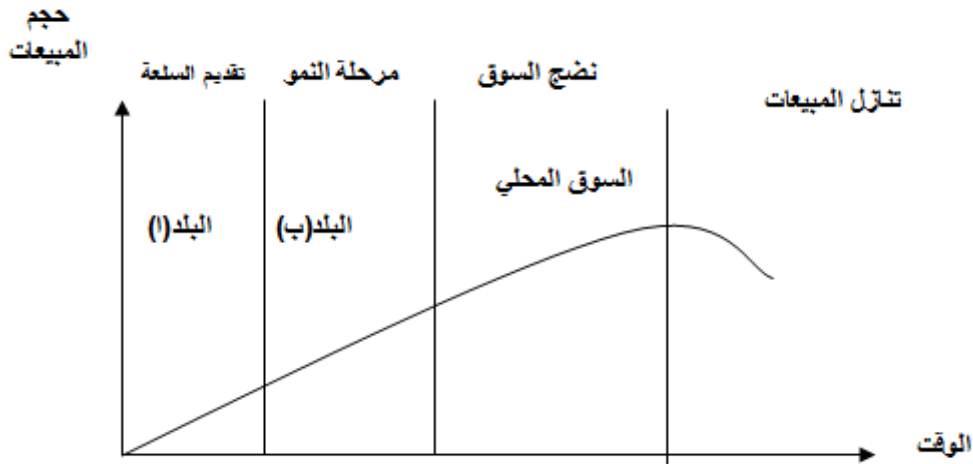
ولهذا فهو يتكون من: المكون المادي (السلعة) أي المنفعة، الغلاف يحتوي (النوعية، العلامة التجارية...)، خدمات إضافية (خدمات ما بعد البيع)، السعر.

2- **دورة حياة المنتج الدولي:** للمنتج دورة حياة تبدأ بتقديمه للأسواق لأول مرة، حيث يكون جديداً و لا يعرفه إلا عدد محدود من المشترين، و تنتهي بانخفاض قيمة المبيعات و عزوف المشترين عن المنتج، و هو ما يعرف بمرحلة الانحدار، و عملياً لا تمر كل المنتجات بكل مراحل دورة حياة المنتج.<sup>2</sup>

شكل رقم (5-2): مراحل دورة حياة السلع

<sup>1</sup>بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 198

<sup>2</sup>بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، ص ص 81-82



المصدر: بديع جميل قذو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 198

### 3- إشكالية توحيد أم تعديل المنتج الدولي؟

إن المؤسسة التي تتخذ قرار العمل في الأسواق الدولية، تعمل جاهدة لكيفية جعل منتجها أكثر ملائمة مع السوق الدولي، و الواقع أن المسألة تعتمد على قوة و حجم العوائق ضد سياسة التوحيد المتمثلة الاختلافات الدولية في تفضيلات الزبائن، إضافة إلى التشريعات الحكومية مع الإشارة إلى أن التعديل قد يكون إلزامي بفعل اختلافات في اللغات العادات و التقاليد، فالتطور في الاتصال بين الشعوب ولدت نوعا من التجانس في الأذواق و عند الأفراد يدعم مؤيدي التوحيد من جهة، و من جهة أخرى يجعل تعديل المنتج أكثر جاذبية و من ثمة تلبية رغبات و تفضيلات المستهلكين، و زيادة المبيعات.<sup>1</sup>

#### أ- العوامل المساعدة على التتميط:<sup>2</sup>

- الوفورات الناتجة من الإنتاج بحجم كبير؛
- التوفر أو تخفيض تكاليف البحوث و التطوير و تكاليف التسويق، تصميم إعلان واحد حتى و إن اختلفت اللغة؛
- المحافظة على الصورة الذهنية للشركة في الخارج (شركة كوكاكولا مثلا)؛
- ارتفاع تكلفة تعديل أو تطوير السلعة لكي تتلاءم مع احتياجات المستهلك الأجنبي؛
- تسهيل عملية التصدير.

#### ب-العوامل الدافعة للتعديل(إدخال تعديلات على السلعة):<sup>3</sup>

- اختلاف ظروف استخدام السلعة كالاختلاف في الطقس مثلا؛

<sup>1</sup>رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، مرجع سابق، ص 63

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2002، ص 257

<sup>33</sup>عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص 257- 260

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- اختلاف المتطلبات العقائدية و الدينية مثل بيع الخمر في الدول الإسلامية حيث نجد الشركات المنتجة للبيرة قامت بتعديل هذه السلعة و إنتاج نوع منها خالي من الكحول؛
- التكتلات الاقتصادية التي تفرض شروط معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها في الدول الأعضاء؛
- القطاع السوقي محل الخدمة ( الريف أو الحضر) .

جدول رقم(2-2): العوامل المشجعة لاعتماد سياستي التوحيد و التكيف

عوامل مشجعة لسياسة التوحيد	عوامل مشجعة لسياسة التكيف
1- الاقتصاد في نفقات بحوث و تطوير السلعة	1- اختلاف ظروف استخدام السلعة
2- الجدوى الاقتصادية لعمليتي الإنتاج و التسويق	2- اختلاف أنماط و عادات سلوك المستهلك
3- الانطباع لدى المستهلك حول بلد المنشأ	3- المنافسة المحلية
4- تسويق السلع الصناعية	4- المتغيرات القانونية
5- المنافسة العالمية في السوق	5- تسويق السلع الاستهلاكية
6- التكامل الاقتصادي الدولي/تقلص الأسواق العالمية	6- تصلح لمفهوم التسويق

المصدر: بديع جميل قدو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 214

### 4- خصائص السلعة المصدرة إلى الأسواق الدولية:

من أهم خصائص السلعة الواجب مراعاتها عند التصدير إلى الأسواق الدولية:<sup>1</sup>

- أ- **مكونات السلعة:** من واجب المسوق الدولي أن يتأكد من السلعة المصدرة لا تحتوي على مكونات مخالفة للتشريعات القانونية أو الأعراف الدينية أو العادات و التقاليد الاجتماعية.
- ب- **الماركة أو العلامة التجارية:** الماركة تنقل صورة عن السلعة أو الخدمة، و هي تصميم تستخدمه الشركة لتمييز ما تعرضه عن منافسيه، فالماركة ضرورية من جهتي نظر البائع و المشتري و للمزيج التسويقي.
- ج- **التغليف:** هو الطريقة الأسرع و الأرخص و الأسهل لتكييف السلعة و جعلها أكثر ملائمة للمتطلبات الأسواق الدولية، هدفها الحماية و الترويج.
- د- **المظهر:** تكييف السلعة من حيث التصميم و اللون و الحجم و الملامح المظهرية الأخرى.
- هـ- **طريقة العمل و الاستخدام:** قد لا تكون السلعة مقبولة كما هي في السوق الدولية، قد يتطلب الأمر إجراء تكييف السلعة ضمن البلد الواحد، كما أن السلعة التي تعتمد لغة مكتوبة أو منطوقة يجب تكييفها لتحسين دخولها إلى الأسواق الخارجية.
- و- **النوعية:** على المسوقين الغربيين أن يؤكدوا على نوعية السلعة في استراتيجياتهم لأنهم لا يستطيعون المنافسة بالسعر لوحده.

<sup>1</sup> بديع جميل قدو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص ص 215-218

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

ز- الخدمة (الصيانة): عندما تباع السلعة في الأسواق الخارجية تتطلب إصلاحات و صيانة، وإن الضمانات التي يقدمها البائع للمشتري ليست تعليمات حول التصرف المطلوب عند عطل الجهاز خلال الفترة الخاضعة للضمان و لكنها(الضمانات) تستخدم كوسيلة ترويج فعالة للسلعة.

ح- تأثير بلد المنشأ: يشار إلى البلد المنشأ بعبارة " صنع في..البلد" و لذلك تأثير كبير على نوعية التوقع من السلعة المشتراة و ربط ذلك بالصورة الموجودة عن البلد الذي صنع فيه الجهاز/ السلعة.

ثانيا: سياسة التسعير في الأسواق الدولية :

لم يقتصر اهتمام المؤسسات عند تواجدها في الأسواق الدولية بخصائص و مواصفات المنتج و مختلف الخيارات و الاستراتيجيات و الإجراءات المرتبطة به، بل أيضا بتسعيره على مستوى هذه الأسواق، و تأسيسا على ذلك المؤسسة يجب أن تتخذ قرار محكم لتحديد الأسعار المناسبة في الأسواق الدولية التي تسوق إليها منتجاتها:<sup>1</sup>

### 1- مفهوم و محددات السعر الدولي:

أ/ مفهوم السعر الدولي: المنتج الذي يتم تحقيقه من طرف المؤسسة أو الفرد يمكن تحديده بقيمتين هما القيمة الاستعمالية و القيمة التبادلية، و من منطلق ذلك يمكن تعريف السعر الدولي هو " تلك القيمة التبادلية للمنتج المسوق دوليا و التي تستجيب لاعتبارات في تحديدها من طرف المؤسسة و لأساليب إستراتيجية في تعديلها."

ب/ محددات السعر الدولي: المؤسسة مطالبة عند تحديد السعر الدولي أن تحرص على مراعاة عوامل بارزة، في عملية التسعير لجعل السعر عقلانيا و يلقي قبولا واسعا من المستهلكين الدوليين، و هذه العوامل تتمثل في عوامل داخلية و خارجية:

### 1-العوامل الداخلية: يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ أهداف التسعير تبعا لأهداف المؤسسة: ربما تطمح إلى زيادة حصتها السوقية أو الحفاظ عليها في سوق أخرى، أو الانفراد في الاستيلاء على سوق معين أو عدة أسواق أو اكتساحها و من ثم إزاحة المؤسسات المنافسة لها.
- ✓ تكاليف الإنتاج: إن التكاليف التي تتحملها المؤسسة لإنتاج السلعة هي التي في الغالب تلعب دورا في تحديد سعره، من خلال التكاليف المتعلقة بإنتاجه و بشحنه و نقله إلى الأسواق الدولية.
- ✓ مستوى التطور العلمي و التقني المستخدم: يساهم في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يخص التحكم في التكاليف، بالإضافة إلى تحقيق منتج مبتكر ذا جودة عالية .
- ✓ سمعة المؤسسة و الصورة الذهنية لبلد المنشأ: إن اندفاع المؤسسة إلى تبني منتجاتها و ذلك للمحافظة على الصورة الذهنية لها دوليا، و من ثم المحافظة على الصورة الذهنية لدولتها الأصلية.
- ✓ مستويات دورة حياة المنتج: إن المراحل التي يمر بها المنتج لها تأثير على قرار التسعير في الأسواق الدولية، حيث يكون السعر مرتفعا عند بداية تسويقه، و مع مرور الزمن ينخفض نتيجة شدة المنافسة بين

<sup>1</sup>فارس فضيل، التسويق الدولي، ط2010، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر، 2010، ص ص 253، 258

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

المؤسسات التي تتحكم في السياسة التسعيرية التنافسية، أو تمكن المؤسسة من تغطية التكاليف و بداية تعظيم التكاليف بتطبيق أسلوب نقطة التعادل محاسبيا.

2- عوامل خارجية: يكن إجازها في ما يلي:

✓ مستوى الطلب و خصائص المستهلكين: قرار التسعير الدولي تكون على أساس حجم الطلب و مرونته في الأسواق الدولية المستهدفة، و أيضا القدرات الشرائية للمستهلكين في تلك الأسواق.

✓ طبيعة المنافسة: تراعي بعض المؤسسات عند قيامها بتحديد استراتيجياتها التسعيرية، حيث تقوم بدراسة السعر المطبق في السوق من طرف المنافسين، و معرفة متوسط السعر في ذلك السوق، حتى تتمكن من وضع سعر مناسب إما يفوق أو يساوي أو أقل من الأسعار المناسبة.

✓ الظروف القانونية للدول المضيفة: تتمثل في فرض قوانين و إجراءات تسعيرية مثل قانون منع الإغراق، منع تراخيص الاستيراد، فرض نظام الحصص، حماية بعض الصناعات الناشئة. الخ

2- آليات التسعير الدولي و استراتيجياته:

يجب على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية فعالة في هذا الشأن من اجل تلبية رغبات المستهلك الدولي و مواجهة المنافسين و تحقيق مكانة للمؤسسة دوليا.

أ/آليات التسعير الدولي:

توجد أساليب تعتمد عليها المؤسسة لتحديد أسعار منتجاتها في الأسواق الدولية:<sup>1</sup>

• التسعير على أساس تكاليف الإنتاج: حيث يحدد السعر على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى التكلفة الكلية للمنتج.

(1) سعر التسليم بالمصنع.

(2) سعر التسليم جانب الباخرة (FAS)

(3) سعر التسليم على ظهر الباخرة.

(4) سعر التسليم متضمنا تكلفة و تأمين و أجرة الشحن (CIF).

(5) سعر التسليم متضمنا الرسوم خالص الدفع.

الشكل رقم(6-2): نموذج هيكل التصدير

<b>السعر عند بوابة المصنع =</b> تكلفة المصنع الخاصة بالمنتج + ربح المنتج
<b>سعر الفوب FOB</b> السعر عند بوابة المصنع+التعبئة و التغليف و وضع العلامات للتصدير+التحميل في المصنع+نفقات النقل للميناء أو محطة السكك الحديدية أو المطار+تكلفة المستندات(قائمة الشحن،قائمة الشحن الجوي)+ شهادة المنشأة و تصديق الفواتير من القنصلية+ الرسوم الجمركية للتصدير إن وجدت.
<b>السعر سيف CIF</b> سعر الفوب FOB+تكلفة بوليصة التأمين و قسط التأمين+ مصروفات الشحن الجوي أو البري+ مصروفات و رسوم المناولة و التداول بميناء الوصول أو السكك الحديدية أو المطار.

<sup>1</sup>دبيحي مباركة، إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة "حمود بوعلام" جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2001، ص 114

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

<p>السعر تسليم رصيف الميناء = السعر سيف CIF + مصروفات التفريغ في جهة الوصول + رسوم و ضرائب الاستيراد + إتعايب التخلص الجمركي.</p>
<p>السعر المستهلك = السعر تسليم رصيف الميناء + النقل إلى مستوى المستورد + هامش المستورد أو زيادة على السعر + هامش تاجر الجملة أو زيادته على السعر + هامش تاجر التجزئة أو زيادته على السعر.</p>

المصدر: يزيد مليحة، أصول و فصول التسويق، ص 357

- التسعير على أساس الأسعار الاتفاقية: و هي عبارة عن أسعار تتحدد باتفاق الطرفين، قصد خلق وفاق بينهما للقيام بتحويل المنتج الدولي، بموجب صفقات تسمى الصفقات المتكافئة.
- بالإضافة إلى وجود آليات للتسعير الدولي تتمثل في: <sup>1</sup>

-التسعير على أساس القوة الشرائية للمستهلك.

-التسعير على أساس المنافسة.

ب/ إستراتيجية التسعير الدولية: تعرف الإستراتيجية السعرية على أنها " مجموعة القواعد و الأساليب و الإجراءات و التدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب لمنتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة".<sup>2</sup>

ومن ضمن الاستراتيجيات المطروحة في المؤسسة هي:<sup>3</sup>

- سياسة الحد الأعلى من الأسعار (قشط السوق): في بداية طرح السلع الجديدة في السوق يلاحظ بان بعض المستهلكين مستعدين لدفع سعر مرتفع بدافع التميز و المباهاة عندهم، حيث تكون الفرصة مناسبة للمؤسسة لطرح السلعة بأسعار مرتفعة قبل تعرضها لضغط المنافسة، ويمكن إتباع هذه السياسة في الحالات التالية:

- رغبة المؤسسة في استرداد تكاليف الاستثمار المخصصة للبحث و التطوير بسرعة؛

- التركيز على أصحاب المداخل المرتفعة؛

- القدرة الإنتاجية في بداية المرحلة تكون منخفضة و اللجوء إلى سياسة التسعير المرتفع يحافظ على التوازن بين القدرة الإنتاجية و الطلب.

<sup>1</sup> فارس فضيل، التسويق الدولي، ص 260

<sup>2</sup> رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2005، ص 276

<sup>3</sup> عرباني عمار، اثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبيليس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 40



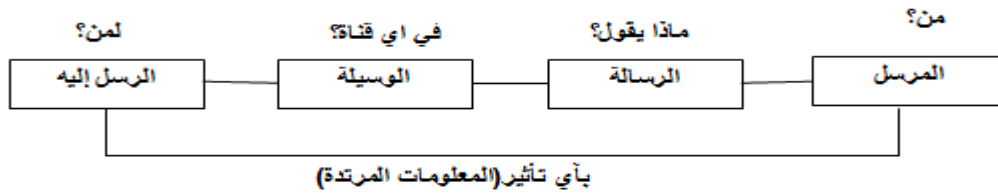
## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- **سياسة التمکن من السوق**: تعد هذه السياسة التسعيرية السابقة حيث تقوم على أساس السعر المنخفض، حيث تلجأ إليها المؤسسة قصد الاستحواذ على أكبر حصة من السوق، و ذلك قبل أن يكون بمقدور المنافسين تقليد السلعة و الدخول إلى السوق.
- **أسعار القيادة**: تلجأ إلى هذه السياسة المؤسسات التي تتميز بقدرتها النسبية و حصتها الكبيرة من السوق حيث تقوم بوضع أسعار تسترشد بها باقي المؤسسات في نفس الصناعة.
- **التسعير النفسي**: يجب على المؤسسة إن تقوم بتحليل الأبعاد النفسية و ليس الاقتصادية فقط للأسعار، حيث يعتبر الكثير من المستهلكين السعر كمؤشر للنوعية مثل بعض المنتجات الفاخرة كالمجوهرات، العطور.. إلخ و يندرج ضمن السعر النفسي، الأسعار الكسرية، و الأسعار التفاخرية.
- **سعر الترويج**: وهو أن تقدم متاجر التجزئة بوضع أسعار منخفضة لبعض منتجاتهم، و ذلك لجذب أكبر عدد من المستهلكين للتسوق داخل متاجرهم، أملا منهم أن يجذب هذا السعر الكثير منهم لشراء منتجاتهم.

### ثالثا: إستراتيجية الترويج في الأسواق الدولية أولا: مفهوم الترويج الدولي:

الترويج هو عبارة عم عملية اتصال بين البائع و المشتري أو بين المصدر و المستورد، و الترويج الدولي يعني نقل رسالة من الشركة المصدرة إلى الشركة المستوردة أو الوسيط بهدف إقناعهم و جعلهم أكثر تقبلا لمنتجات الشركة، حيث يعرف بأنه "التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات، و في تسهيل عملية بيع المنتج أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة"<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم(7-2): النموذج العام للاتصالات



المصدر: محمد فري الصحن، التسويق " المفاهيم و الاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص337

### ثانيا: أهداف الترويج في الأسواق الدولية

يستهدف الترويج الدولي تعريف و إخبار المستهلك الأجنبي المستهدف بمنتجات المنظمة و إقناعه بها، حيث تعدد أهداف الترويج في الأسواق الدولية و أهمها:<sup>2</sup>

- زيادة مبيعات و أرباح المنظمة؛
- تنمية الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق الخارجية؛

<sup>1</sup>P.Kotler et B.Bubios ,Marketing Mangement,8<sup>eme</sup> Edition, Paris,1994,p509

<sup>2</sup>بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص176

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- إظهار صورة ذهنية مناسبة عن المنظمة ومنتجاتها؛
- تعليم المستهلك كيفية استخدام المنتج، والضمانات التي يحصل عليها من المنظمة؛
- التعريف بمنتجات المنظمة، المواصفات، السعر، أماكن التوزيع... الخ؛
- جعل العملاء أكثر تقبلاً لمنتجات المنظمة.

### ثالثاً: عناصر الترويج الدولي و استراتيجياته:

#### 1- عناصر الترويج الدولي: تتمثل عناصر المزيج الترويجي الدولي في العناصر التالية:

- الإعلان: يعتبر الإعلان من الأساليب الرئيسية للترويج و يتمثل في مجموعة الأنشطة التي لا تتطلب جهود شخصية من خلال الوسائل السمعية البصرية و الإعلام المكتوب و الانترنت.
- البيع الشخصي: هو العرض أو الاتصال الشخصي المباشر الذي يتم بين مسئول البيع في المنظمة و العملاء الحاليين.
- العلاقات العامة: تتمثل في بناء العلاقات الجيدة بين المؤسسة و جميع أطراف التعامل معها(المستهلكين، الموردين، حملة الأسهم، العاملين، الحكومات، الموزعين،...).
- تنشيط المبيعات: هو أسلوب يشمل المشاركة في المعارض الدولية، و الدوريات التي تقدمها المؤسسة.

#### 2- استراتيجيات الترويج الدولي: تشمل استراتيجيات الترويج الدولي العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المختلفة من وراء الحملة الترويجية، و تحديد أنواعه؛

-اختيار الأداة الفعالة للترويج؛

- تحديد ميزانية الترويج، و إجراء مدى المطابقة بين النتائج الفعلية و التقديرية الخاصة بالترويج من أجل قياس فعاليته.

### رابعاً: بدائل الترويج الدولي:

#### جدول رقم(2-3): الاستراتيجيات البديلة للترويج الدولي

منتج معروف وله منتجات منافسة	منتج جديد تماماً	درجة حداثة المنتج الهدف التسويق
*إعلان مكثف مقارنة بالمنتجات المنافسة. * أنشطة تنشيط المبيعات	*إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج و سعره و مميزاته و أماكن	1- الدخول إلى السوق الدولية

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

(المسابقات و الجوائز و الهدايا)	بيعه أو توزيعه. * جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج و الاستفادة من مميزاته.	
* التركيز المتوازن على عناصر المزيج الترويجي ككل لمواجهة المنافسة	* إعلان تذكيري لتذكير المستهلك الأجنبي بوجود المنتج و فوائده. * أنظمة تنشيط المبيعات (المسابقات و الجوائز و الهدايا)	2- الحفاظ على الحصة السوقية من السوق الدولية

المصدر: بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مرجع سابق ص 179

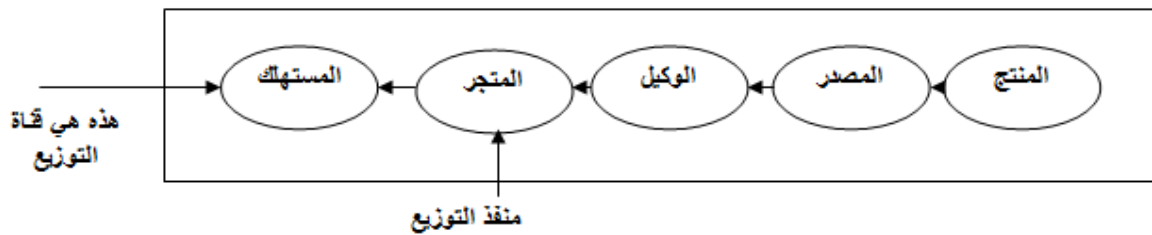
### رابعاً : سياسة التوزيع الدولية

يعتبر التوزيع احد عناصر المزيج التسويقي الذي يحث على الانتقال المادي للمنتج من المنظمة المنتجة له إلى المستهلك، حيث تعرف قنوات التوزيع بأنها حلقات وصل بين المنتجين و المستهلكين.

### أولاً: مفهوم قنوات التوزيع و وظائفها:

تعرف قناة التوزيع هي المسلك الذي تمر به السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المستخدم، أما منفذ التوزيع فهو الجهة التي تتعامل مباشرة مع العميل.

الشكل رقم(8-2): قناة التوزيع



المصدر: عفيفي صديق محمد، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، ط13، 2003، القاهرة، ص356

### أ/تعريف قناة التوزيع:

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

"مجموعة من المتداخلين الذين يأخذون على عاتقهم الأنشطة التوزيعية التي تسمح بمرور السلعة من الحالة الإنتاجية إلى الحالة الاستهلاكية".<sup>1</sup>

"عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها ارتباطاً مصلحي لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق".<sup>2</sup>

كما يعرفها بيكمان و دافيدسون " بأنها المسار الذي تتخذه السلعة لدى انتقال ملكيتها بطريقة مباشرة (من خلال سمسار مثلاً)".<sup>3</sup>

### ثانياً: طرق التوزيع الدولية

إن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في تسويق و توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية، أمامها الطريقتين التاليتين : الطريقة المباشرة و الغير مباشرة:<sup>4</sup>

**1- الطريقة المباشرة:** إن عملية تصريف المنتجات إلى الأسواق الخارجية، من خلال إدارات التصدير لأن المؤسسة مرتبطة بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية بالإضافة إلى رغبتها في زيادة حصتها السوقية، و هناك العديد من الطرق تستخدمها المؤسسات الدولية:

**أ/إنشاء قسم التصدير:** يكون مستقل يرأسه مدير التصدير، تكون له مسؤولية كاملة عن كافة أنشطة التصدير.

**ب/إنشاء فرع في الخارج تابع للمؤسسة:** تقوم هذه الفروع بتقديم التقارير و المعلومات الرئيسية، عن نشاطاتها للمؤسسة الأم.

**ج/ منح التراخيص:** يتمثل في صياغة المؤسسة اتفاقية تعاقدية مناسبة لمنتجات المؤسسة مع مؤسسات أجنبية.

**د/مندوب التصدير تابع للمؤسسة:** يقوم بالبحث عن في الأسواق الخارجية على فرص تسويقية مناسبة لمنتجات المؤسسة، و يتعاقد مع المؤسسات التي ترغب في الحصول على منتجات مؤسسته.

### 2- الطريقة الغير مباشرة:

تعتمد المؤسسة التي ترغب في توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية على وسطاء، ووسطاء البيع اللذين يتحملون مسؤولية نقل و توزيع المنتجات إلى الأسواق المستهدفة، كما نجد عدة بدائل لهذه الطريقة ، الشكل التالي يوضح ذلك:

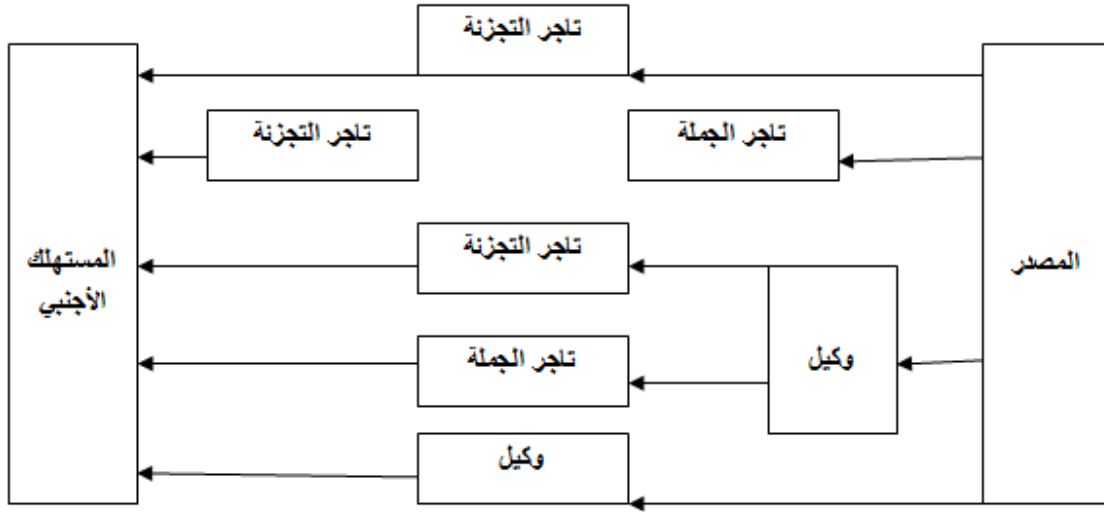
<sup>1</sup> P. Kotler et B. Dubios , Marketing Mangement, 8<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1994, p503

<sup>2</sup>رماس محمد أمين، مرجع سابق، ص81

<sup>3</sup>عقفي صديق محمد، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، ط13، 2003، القاهرة، ص356

<sup>4</sup> Fisher. M, Les Canaux de Distrubion , Vuibert ,Paris 1989, P76

شكل رقم(9-2): استراتيجيات التوزيع غير مباشرة



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول سنة و دار النشر، ص

135

قنوات التوزيع الغير مباشرة يمثلها نوعان من الوسطاء ، الوسطاء المحليون و وسطاء أجنبي حيث الأول تضم كل من ( الوكلاء، التجار) أما الوسطاء الأجنبي تضم ( الوكيل، المستورد، الموزع، السماسرة، تاجر التجزئة و الجملة شركات التسويق المباشر، فرع التصدير).

ثالثا: أهمية التوزيع في الأسواق الدولية

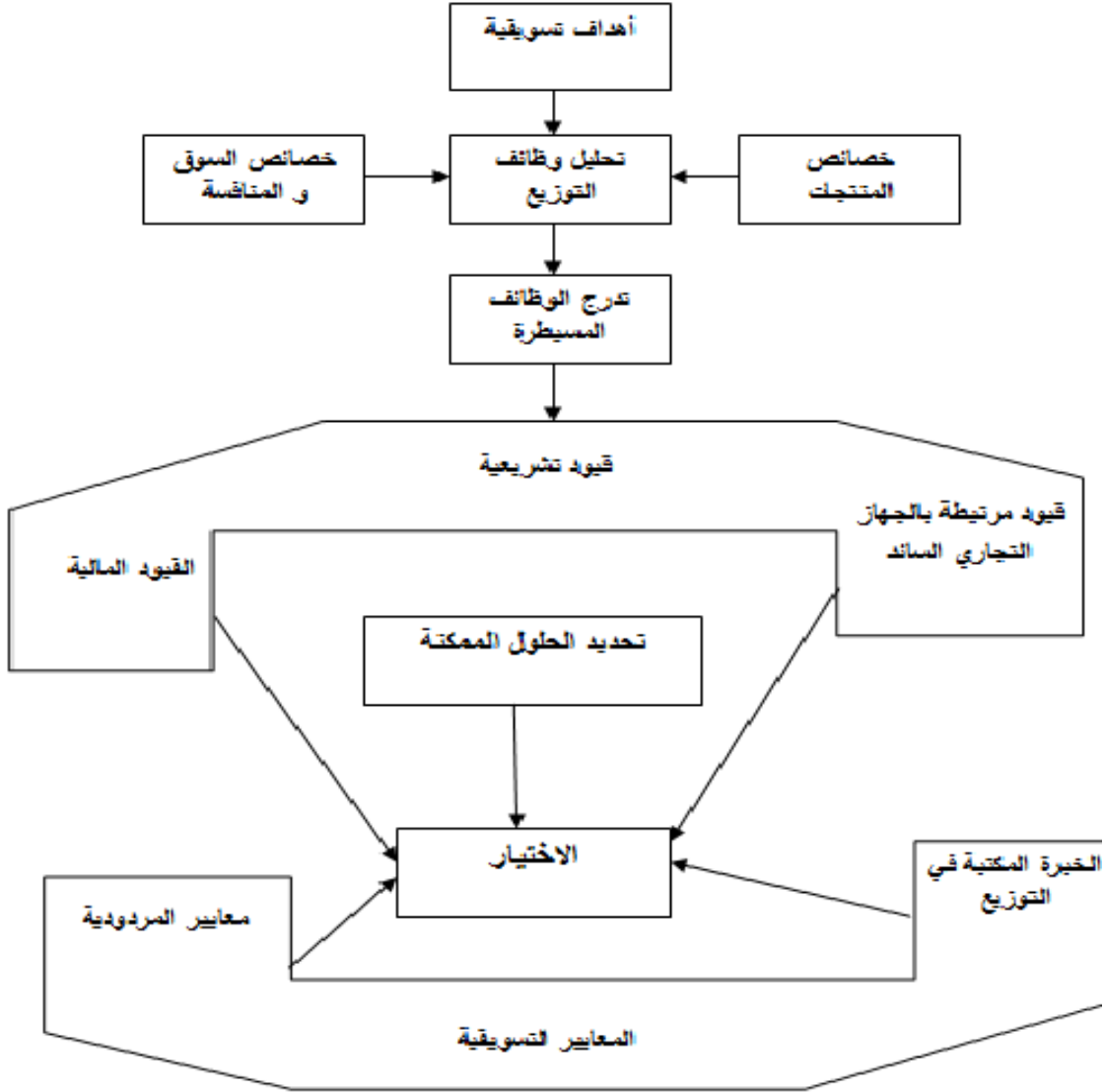
تعد وظيفة التوزيع من أكثر وظائف التسويق الدولي خطورة و اثر على نتائج أعمال الشركة دولية النشاط و ذلك لوجود الأسباب التالية:

- الطبيعة المادية لقنوات التوزيع و ما تتطلبه من وقت و رأس المال؛
- صعوبة المفاضلة بين منافذ التوزيع المتاحة في السوق الأجنبي؛
- عملية التوزيع لا يشمل مجرد عمليات النقل و التخزين، بل تمثل واجهة المنظمة في السوق الأجنبية، و تؤثر على سعر المنتج من خلال ما يحصل عليه الوسطاء من هوامش ربح أو عمولة؛
- في حالة عدم توفيق المنظمة في اختيار منفذ توزيع مناسب يتسبب في أضرار كبيرة للمنظمة نتيجة فقد جانب من العملاء و عدم ثقتهم في التوزيع و بالتالي في المنتجات التي يقومون بها بتوزيعها؛

الشكل التالي يوضح أهم العناصر التي يجب على المؤسسة إتباعها لاختيار قنوات التوزيع الملائمة:

شكل رقم(10-2): اختيار قناة التوزيع

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الولية)، دار  
الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص161

### المطلب الرابع: طبيعة قرارات دخول الأسواق الدولية

إن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية و تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رماس محمد امين، مرجع سابق، ص116

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

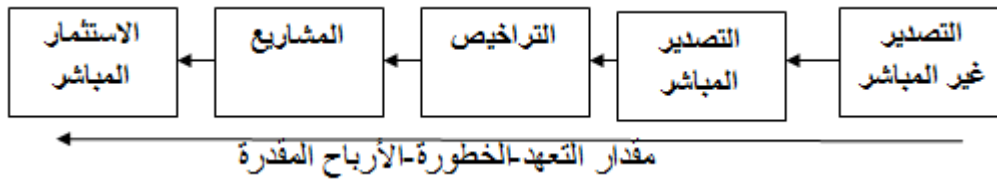
- ✓ قرار التسويق الخارجي: و يتمثل في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتوسع.
- ✓ اختيار الأسواق الخارجية: و تتمثل في تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر و طبيعة المنتج أو الخدمة.
- ✓ قرار المزيج التسويقي: و يتمثل في الطريقة اللازمة لوضع مزيج تسويقي مناسب لبيئة التسويق الخارجي، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية و الاجتماعية و السياسية.
- ✓ قرار السلع و الخدمات : و يعني ذلك تحديد السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية.
- ✓ طبيعة الفرص و التحديات: تتمثل في استنتاج الفرص و التحديات التي يمكن أن تصطدم بها.

### المبحث الثالث: طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية و مختلف مكونات و خصائص السوق فيجب عليها تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للدخول للأسواق الدولية، وذلك باتخاذ احد الطرق و المتمثلة في ما يلي:

التصدير- الاتفاقيات التعاقدية – الاستثمار الأجنبي المباشر – التحالفات الإستراتيجية

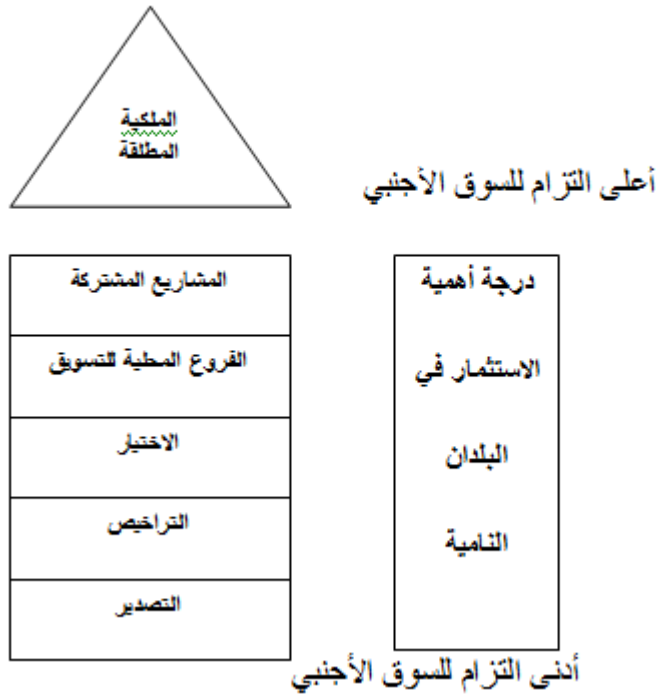
شكل رقم(11-2): الطرق الخمسة للدخول للأسواق الدولية



Source :Kotler ,Bubios ;marketing management,publi-Union,7èmeEdition paris,1992,p395

اما Donald,Wendell فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية و تتمثل في :

شكل رقم(12-2): أساليب دخول الأسواق الدولية حسب ويندال



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق "مدخل كمي و تحليلي"، ط2، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص273

### المطلب الأول: التصدير

يعتبر التصدير ابسط الطرق للتواجد بالأسواق الدولية عن طريق المؤسسات الخاصة أو العامة منها، وذلك بإجماع العارفين بأساسيات التسويق الدولي و تقنيات الدخول للأسواق الخارجية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر.

### أولاً: مفهوم التصدير و مستوياته

"هو عملية من شأنها تسمح لأي دولة كانت عن طريق الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين، المحليين أو الأجانب العاملين بها وفق قانون الاستثمار و التجارة بتجسيد تدفقات متنوعة صادرة منها تعبر حدودها إلى الدول الأخرى من اجل تحقيق أهداف مرجوة كثيرة."<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فضيل فراس، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص209



## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

بالإجمال يمكن القول إن لجوء المؤسسة على تباينها لإقرار التصدير كخيار للتواجد في الأسواق الدولية، يستدعي منها تقدير الضرورة لإجراء تعديلات طفيفة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الأسواق المستوردة لها.<sup>1</sup>

كما يعتبر الشكل البسيط للدخول للأسواق الدولية لأنه يتضمن اقل نسبة من المخاطر، مقارنة مع البدائل الأخرى و ينظر للتصدير من زاويتين مختلفتين:<sup>2</sup>

- التصدير باعتباره نشاطا سلبيا: و هو عندما تنتقل الشركة إلى الخارج دون تخطيط و خبرة حيث تنظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص من فائض غير متوقع و بالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط.

- النظرة الثانية للتصدير باعتباره نشاطا ايجابيا: و الذي يعني أن الشركة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج كما و تخصص موارد مادية و بشرية في السوق الخارجي كبديل استراتيجي للعمل في السوق المحلي.

### ثانيا: طرق التصدير

#### 1- الطريقة الغير مباشرة (التصدير غير المباشر):

هو قيام المؤسسة المحلية المصدرة بتكليف وسطاء بتولي عمليات تصدير منتجاتها، مع تباين انتماء الوسطاء فرما ينتمون لدولة المؤسسة المصدرة، أو للدولة المستوردة أو ربما ينتمون لدولة أخرى.<sup>3</sup>

يتضمن هذا النوع من التصدير عدة مناهج يوضحها الشكل التالي:<sup>4</sup>

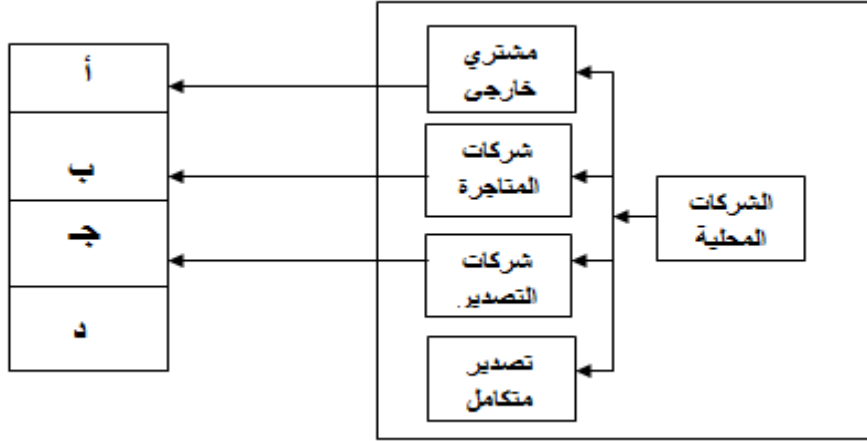
الشكل رقم(13-2):مناهج التصدير

<sup>1</sup>مرجع سابق،ص210

<sup>2</sup>محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008 ، ص193

<sup>3</sup>فضيل فارس، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص211

<sup>4</sup>سالمان عمر، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، مرجع سابق، ص259



المصدر: سالمان عمر، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، مرجع سابق، ص 259

و يعتمد التصدير الغير مباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في:

- **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، و من ثم بيعها للخارج لحساب الخاص.
- **وكالة التصدير المحلية:** تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية و التفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة و تكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية.
- **مؤسسة إدارة التصدير:** حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق و مقابل عمولة معينة، كما انه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير و التفاوض نيابة عنها.

## 2- الطريقة المباشرة (التصدير المباشر):

و هي الطريقة التي من خلالها تتولى المؤسسة بنفسها عملية التصدير، حيث تجرى بإقامة المؤسسة لفرع تجاري في الدول المستوردة، أو ربما بالتعاقد مع مؤسسات تنتسب للدول المستوردة (ذات الوكالة التجارية)<sup>1</sup>.

و يمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي :

- **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسم خاص بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير و تقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- **فرع الجمعيات الدولية:** (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور و سيطرة اكبر في السوق الدولية ، فوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج. تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع و ترويج.

<sup>1</sup>فارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 211

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى بغرض التعرف بمنتجاتها أو التفاوض و عقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.
- **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من اجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة و التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

### جدول رقم(4-2): أوجه المقارنة بين الأسلوبين

التصدير المباشر	التصدير الغير المباشر
- تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة مباشرة دون الحاجة إلى وسطاء. - تتبناه عندما تكون قد اكتسبت خبرة في التصدير و عند رغبتها في خدمة تلك الأسواق بنفسها. - هذا الأسلوب يحتاج إلى استخدام و استثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل المؤسسة لإقامة مستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها. - يتميز بدرجة أكبر من المخاطرة، وذلك نتيجة تحمل المؤسسة المصدرة لخطر عدم التسديد الزبائن مثلا و مخاطر التبادل الدولي و القيود الجمركية. - يتطلب الجهد و الأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغييرات الأسواق المصدر إليها، نتيجة تولى المؤسسة للعملية و اتخاذها بالحسبان كل ما يخص تغييرات تلك الأسواق.	- تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء. - تتبناه عند المراحل الأولى من تواجدها في الأسواق الدولية. - غالبا ما يتولى الوسطاء العمليات التسويقية. - هذا الأسلوب لا يحتاج إلى استخدام و استثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل الوسيط لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها. - يتميز بدرجة أقل من المخاطرة، وذلك نتيجة عدم تحمل المؤسسة المصدرة لخطر عدم التسديد مثلا. - اقتصاد الوقت و الجهد و الأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغييرات السوق المصدر إليها، نتيجة تولى الوسطاء العملية و إفاة المؤسسة بما هو كل جديد.

المصدر: فارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص212

### ثالثا: مزايا و عيوب التصدير

للتصدير مزايا و عيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- 1- **المزايا:** المؤسسة التي تعتمد على التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية يساعدها على تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها:
  - التصدير يجنب المؤسسة إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية؛
  - يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا؛
  - يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
  - لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

2- العيوب: من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند الدخول إلى الأسواق الدولية ما يلي:

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج؛
- في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية و خاصة للمنتجات كبيرة الحجم؛
- من أهم عيوب التصدير حواجز التعريفية الجمركية، و احد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض تعريفا جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا؛
- تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق بالخارج و تكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين.

### المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية

هي ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة و مؤسسة أخرى مستفيدة، من خلالها يتم نقل المعرفة و التكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين، كما تعتبر مجموعة من العقود ذات الصيغة الثنائية و تتضمن ما يلي:

#### أولاً: عقود التراخيص:

#### 1- مفهوم عقود التراخيص:

تعني قيام المؤسسة المرخصة بالتنازل عن الأصول غير الملموسة و التي تتمثل في مجموعة التقنيات و المعارف المختلفة التي تخص إما الإنتاج أو التسويق لصالح المؤسسة المحلية المرخص لها.<sup>1</sup>

تراخيص الإنتاج و التصنيع عبارة عن: اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالترخيص لمستثمر وطني بالدولة المضيفة لاستخدام براءة اختراع أو الخبرة الفنية مقابل عائد مادي معين.<sup>2</sup>

يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق و واجبات أهمها:<sup>3</sup>

#### جدول رقم(5-2): حقوق و واجبات المؤسسة المرخص لها

الحقوق	الواجبات
- حق استخدام الاسم التجاري - حق استخدام العلامة التجارية - حقوق المعرفة لعملية الإنتاج - حق استخدام براءة الاختراع و اسم الشركة.	- يقوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص - تسويقها في مناطق جغرافية محددة. - دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص193

<sup>1</sup>فارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص24

<sup>2</sup>غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص193

<sup>3</sup>مرجع سابق، ص93

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

2- مزايا و عيوب التراخيص: لعقود التراخيص مزايا و عيوب للمؤسسات نذكر منها:

### • المزايا: من أهمها:<sup>1</sup>

- عدم تحمل المؤسسة المانحة للتراخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي؛
- الاعتماد على المؤسسة المحلية المرخص لها، لتي تكون على دراية تامة و واسعة بالسوق الدولية المتواجدة بها و بالتالي تجنب مشكلات التعامل مع بيئة أجنبية؛
- تفضيل عقود التراخيص على الاستثمار المباشر من قبل الحكومة، لان التراخيص يرتبط بنقل التكنولوجيا إلى المؤسسة المحلية بتكلفة معقولة؛
- التغلب على موانع الاستيراد التي تزيد من ارتفاع التكاليف، و عليه تفضل تصدير أصول مادية غير ملموسة لا تخضع لموانع استيرادية، بل قد تكون الوسيلة الوحيدة المقبولة لدخول تلك الأسواق.

### العيوب: و أهمها:<sup>2</sup>

- من المتوقع أن تحرم الدولة المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة و المتقدمة إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها باستغلال الامتياز أو التراخيص الخاص بمنتج معين إذا لم يكن عن طريق الاستثمار المباشر؛
- ارتفاع تكلفة الحصول على التراخيص في الكثير من الأحيان، و هذا بسبب لعدم وجود سوق لبيع براءات الاختراع و العلامات التجارية؛
- عدم توافر الكفاءات الفنية و الإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءة الاختراع، كما أن تكلفة تدريب الموظفين على استخدام براءة الاختراع قد تكون باهظة للغاية.

### ثانيا: عقود الإدارة

يقصد بعقود الإدارة، إعطاء المؤسسات الدولية الحق بإدارة العمليات اليومية للمؤسسة المحلية، أي هي بمعنى قيام المؤسسة الأم بتصدير خدماتها الإدارية و ليست منتجاتها.<sup>3</sup> فالمؤسسة الدولية تمنح التكنولوجيا و الخبرة الإدارية، في حين المؤسسة المحلية توفر رؤوس الأموال.

### ثالثا: حق الامتياز

1- تعريف حق الامتياز: هو تقنية أو أسلوب تجاري مستخدم في التوزيع و الصناعة و الخدمات ينتشر حاليا بشكل واسع في العالم، يعرف الاتحاد الفرنسي للامتياز على انه ( هو أسلوب مشاركة بين شركة مانحة و عدة شركات ممنوحة لاستغلال علامة أو ابتكار، و يتألف من ثلاثة عناصر: الملكية التي تضم

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص193

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص119

<sup>3</sup> مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص114

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

العلامة التجارية، استعمال خبرة ما و كسب المهارة أو المعرفة، مجموعة من المنتجات أو الخدمات و التقنيات).<sup>1</sup>

2- أشكال حق الامتياز الدولي: يأخذ الامتياز الدولي عدة أشكال تبعا لميزات مانح الامتياز و بشكل عام يمكن تمييز ثلاث أشكال و هي:<sup>2</sup>

1-2: امتياز المنتجات: يسمح هذا النوع للشركة المانحة بتسريع توزيع منتجاتها من خلال بيعها عن طريق الحاصلين على الامتيازات و تحت اسمها الخاص.

2-2: امتياز العلامة التجارية: يقوم هذا الأسلوب على منح اسم أو علامة مشهورة لشخص آخر، مع ذلك يتضمن أن مانح الامتياز يفرض مواصفات أو معايير محددة على الممنوحين.

3-2: امتياز الخدمات: هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا، يقوم على مهارة أو معرفة تجارية، كما هو الحال في مجال الفندق، و الوجبات السريعة و تأجير السيارات.

### 3- مزايا و عيوب حق الامتياز:

لحق الامتياز العديد من المزايا و العيوب كغيره من أساليب اختراق السوق الدولية، و تتمثل في:<sup>3</sup>

#### جدول رقم(6-2): مزايا و عيوب حق الامتياز

المزايا	العيوب
- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة - تقليل المخاطر السياسية. - تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة متميزة.	- انخفاض الأرباح. - السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز. - احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل. - لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير ا و الى درجة عالية من المعرفة الإدارية و الفنية.

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص197

### رابعا: عقود تسليم المفتاح

1- تعريف عقود تسليم المفتاح: يقصد بعقود تسليم المفتاح، التزام المؤسسة الدولية ببناء مشروع متكامل، و تجهيزه بكافة التجهيزات و تسليمه إلى المالك أو الحكومة.<sup>4</sup>

### 2- مزايا و عيوب عقود تسليم المفتاح:

<sup>1</sup>رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط1، 2008 عمان، ص146

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص ص 148-149

<sup>3</sup>غول فرحات، مرجع سابق، ص197

<sup>4</sup>مصطفى شلابي، مرجع سابق، ص116

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

مما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة و الأخطار التجارية بصفة خاصة، فقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذ برهنت الشركة على مصداقيتها و جديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، إما إن هذا الشكل لا يحتاج رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص و تلك التي تميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية.<sup>1</sup>

### خامساً: عقود التصنيع و عقود الإدارة

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية و إحدى المؤسسات المحلية تتمثل في قيام مؤسسة محلية نيابة عن المؤسسة الدولية بالتصنيع و إنتاج سلعة معينة أي اتفاقية الإنتاج بالوكالة و يكون الطرف الأجنبي هو مدير عمليات المشروع.

أما عقود الإدارة هي اتفاقيات و إجراءات قانونية تتم فيها المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة مقابل عائد مادي معين أو المشاركة في الأرباح.<sup>2</sup>

#### • مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:<sup>3</sup>

✓ المزايا:

- تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في الإنتاج و الإدارة و التسويق و تأهيل اليد العاملة.
- قلة الآثار السياسية و الاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

#### ✓ العيوب:

- تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في إدارة أنشطة و عمليات المشروعات الاستثمارية من الممكن ان يخلق تعارض في المصالح بينه و بين الطرف الآخر.

#### • مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.

جدول رقم(7-2): مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات

عقود التصنيع	عقود الإدارة
1-تحتاج إلى رأسمال محدود جدا.	1-لا تحتاج إلى رأس مال.
2-عدم التعرض للإخطار السياسية.	2-تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطرة اقل.
3-انخفاض تكاليف الإنتاج و التسويق.	3-قد تساعد على التقدم نحو
4-وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة	

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، التسويق الولي، مرجع سابق، ص124

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص125

<sup>3</sup>عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص125

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

<p>الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل. 4- المحافظة على السوق. 5- تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.</p>	<p>المضيفة. 5- تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية. 6- الجمع بين الإنتاجية و مزايا الترخيص و بعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	<p><b>المزايا</b></p>
<p>1- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة. 2- التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية و تسويقية</p>	<p>1- صعوبة أحكام الرقابة على السوق و الجودة و السياسات التسويقية في كثير من الأحيان. 2- توفر المزايا السابقة على مدى توافر التراب الوطني الذي يتميز بالكفاءة و الفعالية في مجال الإنتاج و التسويق بصفة عامة.</p>	<p><b>العيوب</b></p>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص127

### المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على انه " تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة و التنظيم في حالة الملكية الكاملة، فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية و التكنولوجية و الخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة."<sup>1</sup>

و في تعريف آخر " قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإنشاء فروع لإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة بالكامل أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدولة الأجنبية."<sup>2</sup>

### ❖ أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

عادة ما يأخذ الاستثمار الأجنبي المباشر احد الأشكال التالية:

#### 1- قيام المؤسسة الدولية بتملك مؤسسة قائمة عن طريق الشراء:

تعتبر طريقة سريعة للدخول إلى الأسواق بحصول المؤسسة على عمالة مدربة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية و اتصالات مستمرة مع السوق المحلي و الحكومة.<sup>3</sup>

و إن تحقيق هذا الشكل من الاستثمار مرهون بتوافر عاملين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

- مدى توافر هذه الشركات القائمة في الدولة المضيفة هذا من جهة، و مدى تفضيلات و خيارات حكومات الدول المضيفة من جهة أخرى.
- مدى استعداد الشركات لتحمل الأعباء، التي ستنتج أصلا عن هذه العملية لكون تلك الشركات قديمة.

<sup>1</sup> محمد امين رماس، مرجع سابق، 143

<sup>2</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص205

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص207

<sup>4</sup> فارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص225



## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

2- إنشاء فرع جديد: بموجب هذا النوع من الاستثمار، يتسنى لتلك المؤسسات من اختيار موقع إنشاءه و امتلاك الإشراف و التحكم في سير نشاطه و أهدافه، ومن ثم تتحمل مسؤولية توفير رأسماله، والتقنيات التكنولوجية، و تتحمل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، والأهداف المسطرة إلى جانب أنها تضمن تبعية هذا الفرع لها فيما يخص كل الاختصاصات المتعلقة بـ (الإنتاج، التسويق، المبيعات..الخ) وذلك وفق ما تم الاتفاق عليها بينها و بين الدولة المضيفة.<sup>1</sup>

و يستفيد الطرفين من عدة مزايا و التي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- يتمكن المستثمر الأجنبي من تحقيق عملية الانسجام و التوافق بين مختلف الأنشطة المتعلقة بالمنتجات المحققة، أي بين شروط إنتاجها و توزيعها...الخ؛

- في حال الإنتاج للأسواق المحلية باستخدام نفس التكنولوجيا، يؤدي ذلك كله إلى احترام أنماط الإنتاج المتعلقة بتلك الأسواق؛

- يسمح للمستثمر الأجنبي بحرية اختيار موقع محدد لإقامة مشروعه الاستثماري، و الذي يستجيب لاحتياجات الفرع المنشأ؛

- تتمكن الدولة المضيفة من المراقبة الحقيقية لتشغيل اليد العاملة حتى لا تكون هناك تجاوزات او سلوك غير قانوني.

### 3- إنشاء شركة ذات الاستثمار المشترك:

يرى كولد Kolde أن الاستثمار المشترك هو " احد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة و الخبرة و براءات الاختراع أو العلامات التجارية و المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج و المعرفة التكنولوجية، و المساهمة كذلك في كافة عمليات و مراحل الإنتاج و التسويق".<sup>3</sup>

فضلا عن ذلك هناك من يعرفها كما يلي: " عقد المشاركة هو اتفاق بين مشروعين أو وحدتين إنتاجيتين أو أكثر على إقامة تعاون فيما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة".<sup>4</sup>

و يتم تقييم المشروع المشترك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(8-2):تقييم المشروع المشترك

الغرض من المشروع: يشمل	حصص الملكية و تتمثل في:
1- أهداف و استراتيجيات الشريك الأجنبي.	1- ملكية اكبر للشريك الأجنبي.
2- أهداف و استراتيجيات الشريك المحلي.	2- ملكية اقل للشريك الأجنبي.
3- توافق الأهداف.	3- ملكية متساوية 50% لكل طرف
مساهمة الشريك تضم:	هيكل رأس المال وهي :

<sup>1</sup>قارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سابق،ص223

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص224

<sup>3</sup>عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق،ص104

<sup>4</sup>غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق،ص198

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

1- المعرفة بالبيئة المحلية. 2- الاتصالات المحلية بالموردين و العملاء... 3- التأثير على الحكومة. 4- المكانة المحلية. 5- الإمكانيات الحالية. 6- رأس المال. 7- المهارات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية 8- المهارات الفنية.	1- الشخصية القانونية للمشروع. 2- رأس المال المملوك. 3- رأس المال المقترض (محليا/دوليا) 4- الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك. 5- المحددات على نقل الملكية.
<b>دور الحكومة في الدولة المضيفة يشمل:</b>	<b>الإدارة: و تتمثل في</b>
1- القوانين و السياسات. 2- مرونة الجهات الإدارية. 3- درجة الاهتمام المعطاة للمشروع. 4- متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.	1- اختيار و تكوين مجلس الإدارة. 2- اختيار و سلطة المديرين التنفيذيين. 3- المديرين الأجانب. 4- التنظيم.
<b>الإنتاج و يتضمن:</b>	<b>التسويق و يعني مايلي:</b>
1- تخطيط/إقامة التجهيزات الإنتاجية. 2- توريد/تركيب المعدات و الآلات . 3- إدارة العمليات. 4- مراقبة الجودة 5- البحوث و التطوير. 6- التدريب.	1- خطوط المنتجات، العلامات التجارية... 2- الأسواق المستهدفة و المبيعات المتوقعة. 3- قنوات التوزيع. 4- الترويج 5- التسعير 6- التنظيم
<b>التمويل و يتضمن:</b>	<b>الجانب القانوني و يشمل:</b>
1- نظام المحاسبة/الرقابة 2- رأس المال العامل. 3- حل النزاعات. 4- الضرائب	1- قانون الدولة المضيفة. 2- اتفاقيات تعاقدية. 3- حل النزاعات.

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق ص199-200

### ❖ مزايا و عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر

يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بالعديد من المزايا و العيوب التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المزايا:

- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول النامية مصدر رئيسي للتمويل الخارجي خاصة بالنسبة للدول التي تملك أية مداخيل من مصادر طبيعية واقتصادية ؛
- يعتبر كوسيلة لإتاحة فرصة تحقيق درجة أكبر من التحكم والسيطرة على تسويق المنتج، وبالنسبة للدول التي تعيش عجز في ميزان مدفوعاتها فإنه يعتبر مصدرا من مصادر معالجة هذه الخلل من خلال العملة الصعبة التي يوفرها؛

<sup>1</sup>تخونني امال، بلال ملاخسو، الاتجاه المعاصر لواقع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المحلي والدولي وأثره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني حول: الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر تحت شعار "كيف يصبح الاستثمار الخاص الأجنبي في خدمة التنمية الوطنية، 2015، ص12

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

- إن تقليل الواردات و زيادة الإنتاج الموجه للتصدير يؤدي إلى زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية التي تؤدي إلى تحسين الميزان التجاري مما يحسن ميزان المدفوعات؛
- يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في دفع عملية التنمية الاقتصادية عن طريق جلب الأصول المادية والغير مادية؛
- إن الاستثمار الأجنبي المباشر عامل في تحسين الاستثمار المحلي من خلال تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والمدخرات المحلية مما يؤدي إلى زيادة فوائد هذه الاستثمارات التي بدورها ترفع من المدخرات؛
- إشباع حاجات السوق بالمنتجات و زيادة فتح الأسواق المحلية والأجنبية؛
- الرفع في كفاءة الشركات المحلية وهذا عن طريق العلاقة المباشرة بين شركات متعددة الجنسيات و الشركات المحلية؛
- ينمي الاستثمار الأجنبي المباشر روح المنافسة بين الشركات المحلية؛
- تقليص حجم البطالة وهذا عن طريق المشروعات الجديدة التي توفرها الشركات متعددة الجنسيات؛
- رفع مستوى التنمية الاقتصادية وهذا من خلال ما يوفره الاستثمار الأجنبي المباشر من رأس المال.

### 2- العيوب:

- قد يهيمن المستثمر الأجنبي على بعض الصناعات في الدول المضيفة؛
- إن الاستخدام المكثف للتكنولوجيا في عملية الاستثمار الأجنبي المباشر سوف يؤدي إلى زيادة البطالة في البلد المضيف؛
- إن اختلاف العادات والمعتقدات بين المستثمر والبلد المضيف، قد يؤثر سلباً في الثقافة الوطنية و هذا من خلال ترويج السلع الاستهلاكية السيئة؛
- المستثمر الأجنبي قد يهدد سيادة الدولة وهذا من خلال الضغوط التي يمارسها على حكومة البلد المضيف، خاصة إذا كان المستثمر في القطاعات الإستراتيجية.

### المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية

يعتبر التحالف الاستراتيجي على انه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها.

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

و يمكن تعريف التحالفات الإستراتيجية كما يلي:<sup>1</sup>

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية".

كما عرف على أنه "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة".

و عرفه آخر على أنه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيضة".

### 1/ محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور أساسية:<sup>2</sup>

أ/ **المشروع:** و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق تحشد لها الموارد المختلفة ( أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية ، معارف في مجال التسويق...) بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

ب/ **العلاقة:** و هي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة ( مادية و إنسانية ) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تعود بالفائدة.

ج/ **العقد:** إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

### 2/ أهداف التحالفات الإستراتيجية:

يمكن تلخيص مختلف الأهداف في النقاط التالية:

- 1- **تقليل المنافسة:** فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا ، فتقل بينها المنافسة على الأسواق .
- 2- **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة ، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها ، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر .
- 3- **التكامل في الإنتاج:** يعتمد هذا التكامل على اتحاد قدرات و كفاءات مؤسستين وذلك بغية تجاوز سرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وذلك لان عملية التجديد و الإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها.

<sup>1</sup>علاش احمد، منصورى الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، حالة الجزائر  
<sup>2</sup>فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص14

## الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى: <sup>1</sup>

- تحقيق تكامل تكنولوجي؛
- الدخول إلى أسواق جديدة؛
- نقل التكنولوجيا و خلق ظروف لإبراز أفكار و تحسين جودة المنتجات؛
- كسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق؛
- تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

### 3/مزايا و عيوب التحالفات الإستراتيجية:

❖ **المزايا:** تحقق مجموعة من المزايا أهمها:

-أنها تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة و المخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اختراق أسواق خارجية جديدة؛

- هي وسيلة لتجميع مهارات و أصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها.<sup>2</sup>

❖ **العيوب:** من أهم عيوب التحالف الاستراتيجي ما يلي:

- تعطي المنافسين فرصة تعلم التكنولوجيا الجديدة و منه مقدرة للوصول إلى الأسواق بتكلفة اقل(اكتساب مهارات هندسة المشروعات و عمليات الإنتاج...)

<sup>1</sup>فريد النجار، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص211

### خاتمة:

لرسم الخطط الإستراتيجية من طرف المؤسسة الاقتصادية الراغبة في الدخول للسوق الدولي، يجب عليها أن تضع العديد من النقاط الهامة و أن تكون على دراية بهذه الأسواق من خلال طبيعة المنتجات المصدرة و شدة المنافسة فيها. حيث اتخاذ قرار الدخول للسوق الدولي يكون بالمقابل وضع إستراتيجية تخص ذلك السوق بالإضافة إلى وضع البدائل الإستراتيجية، فإذا أرادت المؤسسة تجنب التصدير المباشر يمكنها الترخيص لمؤسسة أخرى تقوم بتصنيع وتسويق منتجاتها، و يوفر الاستثمار الأجنبي الذي تسيطر عليه دولة واحدة الربح الأفضل بينما المشترك يقلل المخاطر و يقوم على مدى قوة الشريك في الدولة المستضيفة.

من خلال هذا الفصل يمكن القول انه لا يوجد أسلوب مثالي يمكن اعتماده لكافة الأسواق الدولية وذلك لاختلاف الحاصل في قوة و إمكانيات المؤسسة، حيث كل أسلوب له جملة من المزايا و العيوب مما يجعل هناك إمكانية تغيير الطريقة المناسبة و التي تخص كل سوق على حدا.

# الفصل الثالث



## مقدمة:

من خلال ما قدمنا في الفصلين النظريين السابقين و المتمثل في إبراز كل من مفهوم المؤسسة الاقتصادية و مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى تطرقنا إلى كل من مفهوم التسويق الدولي و عرض مختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات في اختراق الأسواق الدولية و كذلك استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة النظرية السابقة على مؤسسة اقتصادية خاصة التي تعتبر من أكبر المؤسسات الرائدة في المصبرات و الصناعات الغذائية و في الجزائر، و عليه يعتبر منتج المؤسسة منتج مهم بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني، حيث تزداد تحديات المؤسسة الخاصة الجزائرية نتيجة الانفتاح على أسواق العالم و محاولة الدخول إليها، و لمعرفة الاستراتيجيات المتبعة من طرف المجمع في اختراق السوق الدولية، قمت بإجراء تريبص في المجمع الخاص ببن عمر لمدة شهر من 2017/02/20 إلى غاية 2017/03/20 و جمع المعطيات اللازمة لإجراء هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

◀ المبحث الأول: عموميات حول مجمع عمر بن عمر CAB

◀ المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات التسويق الدولي لمجمع CAB

◀ المبحث الثالث: التصدير كإستراتيجية لدخول للأسواق الدولية





## المبحث الأول: عموميات حول مجمع عمر بن عمر CAB

يعتبر مجمع عمر بن عمر من ابرز المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال المصبرات الغذائية، و له خبرة تزيد عن ثلاثة و ثلاثين سنة في هذا المجال، و من خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على هذه المؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة مجمع عمر بن عمر، أهدافه و مهامه

**أولاً: نشأة المجمع:** تقع هذه الوحدة في بلدية بوعاتي محمود و التي تبعد ب 19 كلم عن ولاية قالمة و التي تعد الأقدم لدى صاحب المجمع، ففي عام 1984 ولد مجمع عمر بن عمر من وحدة اقتصادية مصغرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا، و هذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها.

بعد مرور عقدين من الزمن و بفضل المجهودات المبذولة، أصبحت شركة مصبرات عمر بن عمر الرائد في مجال المصبرات الغذائية بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا أي 1500 طن من الطماطم المحولة هذا ما جعلها تسيطر تقريبا على 50% من السوق المحلية .

الطاقة الإنتاجية شهدت منحنى تصاعدي حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة و هذا خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 إلى 67000 طن، وذلك في مختلف المنتجات، ضمنها الوحدات التابعة للشركة: وحدة بوعاتي محمود (الرئيسية)، وحدة الفجوج، وحدة بومعيزة (سكيدة)، وحدة الخبانة (المسيلة)، و كذلك وحدة عين بن بيضاء (قالمة) قيد الإنشاء.

بلغ الإنتاج السنوي للمؤسسة من المصبرات الغذائية:

**معجون الطماطم:** أكثر من 53000 طن

**معجون الهريسة:** أكثر من 11000 طن

**المربي:** أكثر من 8800 طن

لم تكتفي هذه الشركة بإنتاج المصبرات الغذائية فقط بل عملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني تتمثل في : التوابل، طماطم البيزا، صلصة الطماطم.



و لضمان نوعية و استمرارية المنتج الأولي اتبعت المؤسسة سياسة جديدة تمثلت في تجسيد و إنشاء مشتلة و ذلك بغرض تدعيم الفلاحين بالبذور و كذلك مختلف الوسائل المادية و العلمية و مختلف الخبرات التي تسمح بزيادة الإنتاج في مادة الطماطم والهريسة.

يعتبر العامل البشري المؤهل و غير المؤهل منه، العامل الأساسي في استمرارية إنتاج المصبرات الغذائية، حيث تضم وحدة بوعاتي محمود 449 عامل، و وحدة الفجوج 273 عامل، و وحدة بومعيزة 110 عمال، الخبانة 40 عامل، وحدة بن بيضاء 08 عمال (قيد الانجاز)، وحدة إنتاج التوابل 16 عامل، المشتلة 21 عامل.

### ثانيا: الفروع التابعة لمجمع عمر بن عمر

◀ مصبرات عمر بن عمر (محل الدراسة): تقع هذه الوحدة في بلدية بوعاتي محمود و التي تبعد ب 19 كلم عن ولاية قالمة، و تعد الأقدم لدى صاحب المجمع، وسيتم التطرق لها بالتفصيل.

◀ وحدة مطاحن عمر بن عمر: تتموقع في وسط المجمع ببلدية الفجوج، أوكلت مهام الإنجاز إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين، حيث شرع في بنائها في 28 ماي 2000، و دامت مدة الإنجاز حوالي 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى (300طن/اليوم) و بدأت تنتج في 27 ماي 2002، أما المطحنة الثانية (400طن/اليوم) شرع في إنجازها في 4 مارس 2005 و بدأت تنتج في 03 جوان 2006، يبلغ عدد العاملين بها 276 عامل.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد و مشتقاته، وذلك باستعمال القمح الصلب، ومن بعد بيع المنتج النهائي (السميد)، مع الأخذ بعين الاعتبار المنتجات المشتقة (النخالة و فرينة القمح)، وتعتبر هذه الوظيفة النشاط الرئيسي للمطحنة

◀ وحدة العجائن و الكسكس: تعد هذه الوحدة حديثة النشأة حيث تتموقع في داخل المجمع في بلدية الفجوج و تم تركيبها في أوت 2007 و بدأت بالإنتاج في سنة 2009، من بين أهم منتجات الوحدة هو منتج الكسكس الذي احتل مكانة هامة في السوق الجزائرية، وهذا للنوعية الجيدة للمنتج مما أدى بالمسيرين لإعطاء أهمية كبيرة لهذا المنتج و محاولة تنشيط باقي المنتجات، يتم إنتاج 3.7 طن/اليوم من منتج الكسكس، أقل شأنا منه باقي منتجات العجائن المتكونة من 8 منتجات.



← اضافة الى وجود:

✓ عمر بن عمر للتنمية الفلاحية ( Développement Agricol )

✓ تنمية المبيعات. (Promotion AMOR BENAMOR).

✓ الشكل رقم (1-3): مختلف الشعارات لفروع عمر بن عمر.



المصدر: الموقع الالكتروني للمجمع.



ثالثا: التعريف بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (محل الدراسة):



الجدول رقم (1-3): بطاقة فنية لمجمع عمر بن عمر

المقر الرئيسي	بوعاتي محمود (19 كلم على عاصمة الولاية قالمة).
رأس مال الشركة	400000000 دج
بداية النشاط	1984
الشكل القانوني	ش ذ م م ( شركة ذات مسؤولية محدودة ) (SARL)
النظام	شركة ذات ملكية خاصة
المنتجات الرئيسية	مصبرات الطماطم المركزة و مضاعفة التركيز ، هريسة، مربى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق من المؤسسة

### 1-نبذة تاريخية:

← 1984: تم إنشاء مصبرات CAB في بلدية بوعاتي محمود التي تبعد 19 كلم عن عاصمة الولاية قالمة.



← **1986**: بداية عملية الإنتاج بالقدرات الإنتاجية التالية:

200 طن من الطماطم /اليوم	36 طن من منتوج الطماطم مركزة/يوم	1500 طن في المجمع
96 طن من الفلفل في اليوم	50 طن من منتوج الهريسة/يوم	
96 طن من المشمش في اليوم	50 طن من منتوج مربى المشمش/يوم	

← **1991**: أول عملية توسيع في القدرة الإنتاجية لوحدة بوعاتي محمود.

600 طن من الطماطم /يوم	110 طن من منتوج الطماطم المركزة/يوم	4500 طن في المجمع
------------------------	-------------------------------------	-------------------

← **1998**: التوسعة الثانية و زيادة في القدرة الإنتاجية في وحدة بوعاتي محمود

1300 طن من الطماطم/يوم	220 طن من منتوج الطماطم المركزة/يوم	9000 طن في المجمع
240 طن من الفلفل/يوم		
240 طن من المشمش/يوم		

← **2003**: عملية التوسع الثالثة في زيادة القدرة الإنتاجية بوحدة بوعاتي محمود

1700 طن من الطماطم/يوم	300 طن من منتوج الطماطم المركزة/يوم	12000 طن في المجمع
------------------------	-------------------------------------	--------------------

عملية التوسعة هذه عرفت أكبر ابتكار يتمثل في تقديم منتوج ثلاثي مركز للطماطم، و لب الفواكه و الفلفل، في أكياس معلبة و مطهرة.

هذا التطور نجم عنه كذلك التخفيف من ضغط استقبال الفواكه الموسمية، و مساهمته في توازن و تبسيط عملية تحويل و وضع المنتجات في العلب خلال السنة.

← **2003**: إنشاء خلية زراعية على مستوى المؤسسة لمساعدة و إرشاد و توجيه منتجي الطماطم.

← **2006**: إنشاء فرع الفجوج الذي يبعد 5 كلم على عاصمة الولاية قالمة.

1750 طن من الطماطم/يوم	250 طن من منتوج الطماطم ثلاثية التركيز/يوم	10 000 طن في المجمع
------------------------	--	---------------------

- 10 000 طن ثلاثية التركيز بالمقابل 14 000 طن مضاعفة التركيز.



← 2008: أول عملية توسعة لوحدة الفجوج في القدرة الإنتاجية بالإضافة إلى مضاعفة عملية التحويل

3 500 طن من الطماطم/يوم	500 طن من منتج الطماطم ثلاثية التركيز/يوم	2000 طن في المجمع
-------------------------	--	-------------------

- 20 000 طن ثلاثية التركيز بالمقابل 28 000 طن مضاعفة التركيز.

← 2011: إنشاء وحدة بومعيزة بولاية سكيكدة .

2400 طن من الطماطم/يوم	340 طن من منتج لطماطم ثلاثية التركيز/يوم	13600 طن في المجمع
------------------------	---	--------------------

- 13 600 طن ثلاثية التركيز بالمقابل 19 000 طن مضاعفة التركيز.

## 2- القيمة الإنتاجية لجميع الوحدات التابعة:

الجدول رقم(2-3):القيمة الإنتاجية للوحدات التابعة للمجمع

الوحدة: طن

الوحدة	تاريخ الإنشاء	قدرة استقبال الطماطم/يوم	المساحة الكلية	القدرة الإنتاجية
بوعـاتي محمود(قائمة)	1984	1800	37000 م <sup>2</sup>	1700 ط/ي
الفجوج(قائمة)	2006	3600	14855 م <sup>2</sup>	3600 ط/ي
بـومعـيزة (سكيكدة)	2011	2200	36000 م <sup>2</sup>	2100 ط/ي

المصدر: وثائق من المؤسسة



الجدول رقم(4-3):القدرة الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2002-2009

المنتجات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
طماطم	8500	17000	18000	21000	15224	22104	30829	39450
هريسة	2000	4000	5000	2000	5000	5159	5913	4661
مربى	2500	4000	5000	4000	4000	3062	6266	5380
المجموع	13000	25000	28000	27000	24924	30325	43008	49491

المصدر: وثائق من المؤسسة

3-أهداف المجمع:

يهدف المجمع إلى تحقيق مجموعة الأهداف تتمثل التالية:

- هدف اقتصادي يتمثل في إنتاج المصبرات الغذائية المختلفة لتحقيق أرباح المجمع؛
- تحقيق استمرارية النشاط الصناعي للمصبرات الغذائية؛
- محاولة رفع رقم الأعمال؛
- جلب الاستثمارات مما ينجم عنه تطوير و انجاز وحدات و وفروع إنتاجية جديدة و بالتالي الحفاظ و خلق مناصب شغل جديدة؛
- الزيادة في القدرة الإنتاجية؛
- تصدير الفائض و خفض مستوى الواردات فيما يتعلق بالمصبرات الغذائية المختلفة؛
- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها كإنتاج معجون الطماطم المركز و ثنائي التركيز، والهريسة، و مربى المشمش ..... وإتباع سياسة توزيع مناسبة.

5- مهام المجمع:

تتمثل مهام المجمع في :

- إنتاج و استيراد و تصدير و تسويق كل ما يتعلق بالمواد الأولية الخاصة بإنتاج المصبرات و المنتجات النصف مصنعة، و منتجات تامة للاستهلاك الغذائي؛
- إعداد السياسة العامة لمختلف استراتيجيات المجمع:المالية منها و التسويقية...الخ؛
- مراقبة استراتيجيات الفروع؛



- التواصل الدائم مع المستهلك عن طريق تحديد استراتيجيات عملية الإنتاج و تطوير المنتجات الجديدة؛
- الرفع من مستوى الطاقات البشرية عن طريق التأهيل و التدريب.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع

شهد الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر عدة تغييرات و ذلك بهدف مسايرة تغييرات البيئة المحيطة به، و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

- 1- **الرئيس المدير العام:** يعتبر أعلى هيئة بالمجمع وهو المسؤول الأول و الأخير بها، حيث يقوم بالسهر على السير الجيد للأنشطة و الوظائف المختلفة وذلك من خلال الإدارة الحسنة لمختلف الهياكل بالتنسيق مع باقي المصالح الإدارية، و يقوم بإصدار الأوامر و تقديم الاستشارات و التوجيهات و اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة، و الإشراف المباشر على مجلس الإدارة، و تتمثل صلاحياته في :
  - متابعة سير الوحدة يوميا و كيفية سير العمل؛
  - وضع القرارات و تحويلها إلى المصالح المعنية و إصدارها في الأوقات المناسبة؛
  - مراقبة كل العمليات و إصدار الأوامر حول الأنشطة.

2- **الأمانة العامة:** تتولى الأمانة العامة التنسيق و المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بصفتها هيئة استشارية، إضافة إلى ضمان الاتصالات الداخلية و الخارجية.

### 3- المديرية: وهي كما يلي:

1- **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بالموارد البشري فيما يخص استقطابه و توظيفه و تكوينه، إضافة إلى تنظيم الأعمال بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

2- **مصلحة المحاسبة و المالية:** تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية و تحديد التكاليف و الأسعار و عن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية و المؤسسات العمومية و الهياكل الحكومية، و تسعى أيضا إلى متابعة





تسجيل جميع العمليات و المعاملات المالية و المحاسبية مع المتعاملين الداخليين للمؤسسة و الخارجيين و متابعة و كشف الأخطاء المحاسبية و العمل على تصحيحها، و تهدف هذه المراقبة المحاسبية خاصة الداخلية منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أم خسارة، وبالتالي تحديد مركزها المالي و مكانتها الاقتصادية.

**3- مصلحة التجارة الخارجية:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص من العمليات التجارية الدولية، وتشرف على مراقبتها و متابعتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

**4- مصلحة التجارة و التسويق:** تتمثل مهام هذه المصلحة بتسيير عمليات التجارة على المستوى الداخلي بالإضافة إلى مختلف إجراءات التسويق الخاصة بذلك و تنقسم إلى:

**4-1- فرع التسويق:** يهتم هذا الفرع بالإشراف على القيام بالعمليات التسويقية للمنتج النهائي (المصبرات).

**4-2- المساعد التجاري:** يقوم بعمليات البيع الخاصة بالمنتج النهائي.

**5- مصلحة التجهيز بالمواد الأولية:** تهتم هذه المصلحة بتوفير المواد الأولية المتمثلة في الطماطم و تحويلها إلى معجون مصبرات و الفلفل هريسة و المشمش إلى مربى.

**6- مصلحة الإنتاج:** وهي المصلحة التي تتعلق بجميع عمليات الإنتاج و تنقسم إلى:

**6-1- فرع الصناعة و العمليات:** تعمل هذا الفرع على القيام بعمليات الإنتاج المختلفة و المراقبة المستمرة لتسيير العملية بالتنسيق مع الوظائف الأخرى و المتمثلة بالتعبئة و التغليف.

**6-2- فرع الصيانة:** تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية بالغة بالنسبة لنشاط المؤسسة وذلك لان نشاطها يتركز و بشكل شبه كلي على الآلات للوصول للمنتج النهائي حيث يتحمل عمال هذا الفرع المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتقه بالدرجة الأولى و تضم عمال الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع.

**7- المخبر العام:** وهو الذي يسهر على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، بدءا بالمواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي.



## المطلب الثالث: تحليل المزيج التسويقي الدولي للمجمع

يرغب مجمع عمر بن عمر في تهيئة مزيج تسويقي مناسب للأسواق المستهدفة، يهدف إلى مواجهة المنافسة و ما يتناسب مع إمكانيات و قدرات المؤسسة المالية و المادية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات اللازمة لإعداد مزيج تسويقي مناسب.

### 1- تحليل المنتج الدولي:

يتمثل المنتج المصدر من طرف المجمع هو المنتج المسوق في السوق المحلية، و له خصائص تتلاءم مع المعايير القانونية، و يستوجب أبحاث و تعديلات في مكوناته، شكله، تغليفه و تعبئته، حيث يقوم المجمع بإنتاج مجموعة كبيرة من المصبرات الغذائية ذات الجودة العالية تتمثل في كل من مصبرات الطماطم المركزة و ثنائية التركيز و ثلاثية التركيز بجميع الأحجام و الأوزان، بالإضافة إلى الهريسة المركزة بمختلف الأحجام أضف إلى هذا المربي بمختلف أنواعه و أشكاله.

#### 1-1-1-1-1 تشكيلة منتجات المجمع: تضم التشكيلة المنتجة من طرف المجمع 3 منتجات أساسية تتمثل في:

- **معجون الطماطم:** يتم إنتاج معجون الطماطم و تعبئته في علب معدنية و بأحجام مختلفة و تدخل في تركيبه مادة الطماطم و مواد أخرى.
- **معجون الهريسة:** يتم إنتاج معجون الهريسة من الفلفل الحار بالإضافة إلى بعض المواد الأخرى و يتم تعبئته في علب معدنية.
- **مربي الفاكهة:** يتم إنتاج مربي الفاكهة منفردا حسب نوع الفاكهة، مربي المشمش و مربي التفاح و مربي الفراولة و يعبأ هو أيضا في علب معدنية.



و الجدول التالي يوضح تشكيلة منتجات مجمع عمر بن عمر

الجدول رقم (5-3): تشكيلة منتجات مجمع عمر بن عمر

المنتج	الشكل	الاسم الكامل
معجون الطماطم	4/4، 1/2، 1/6	CAB ,ZAHRA,HELLO ,AHLEM,JOLLY,OYIA
الهريسة	4/4، 1/2، 1/6	CAB, ZAHRA
المربى	4/4، 1/2	ZAHRA, CONF ABRICOT, CONF DE FRUITS, CONF POMME

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق من المؤسسة

شكل (3-3): صورة لمنتجات الطماطم لمجمع عمر بن عمر



المصدر: الموقع الإلكتروني للمجمع

إضافة إلى المنتجات الأساسية المذكورة في الجدول أعلاه، توجد منتجات ثانوية تتمثل في التوابل الطبيعية الخاصة ب: الشربة، المقرن، سباقيتي، الدجاج، الحريرة، السمك، رأس الحانوت، المرققة الحمراء، الكسكسي الأحمر.

من الجدول السابق يلاحظ على تشكيلة منتجات المجمع أنها متنوعة و تحتوي على جميع الأشكال و الأحجام، المتمثلة في علب برونزية و زجاجية مما يساهم في قوة المؤسسة من خلال العديد من المنتجات واسعة الاستهلاك، بغية تلبية حاجات و رغبات المستهلك المتنوعة.



**1-2- التعبئة و التغليف:** يمكن القول أن تغليف و تعبئة المصبرات المنتجة من طرف المجمع ذات مستوى جيد، حيث نجد العلب ذات التغليف الحديدي Les Boites Métallique و العلب الزجاجية ذات شكل جذاب و سلس، و يوجد على سطح كل علبه غلاف يحتوي مجموعة من المعلومات تساعد المستهلك على استعماله كالاسم التجاري، مكوناته، تاريخ الإنتاج و الصلاحية، رقم التسجيل و اسم و عنوان المنتج.

**1-2- جودة المنتج:** يسعى مجمع عمر بن إلى تحسين جودة جميع منتجاته المختلفة و ذلك بغية الحفاظ على حصته السوقية و الدخول إلى الأسواق الدولية، و عليه قامت المؤسسة بـ:

- ✓ البحث عن الإطارات و الباحثين في مجال المصبرات الغذائية و عمل تكوين دائم لهم.
- ✓ إنتاج منتجات ذات جودة تلي حاجيات المستهلك.
- ✓ العمل على تطوير المخابر لتحليل المواد الأولية.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة في عمليات الإنتاج و التوزيع.

يتبنى مجمع عمر بن عمر إستراتيجية توحيد منتجاته في السوق الدولية، حيث يقوم بإنتاج سلع موحدة تصلح للتسويق المحلي و الأجنبي دون إجراء تعديلات عليها، و من أهم العوامل المشجعة على تبني إستراتيجية توحيد المنتج في المؤسسة :

- تحقيق وفورات في تكاليف البحث و التطوير لمنتج المؤسسة؛
- تحقيق وفورات في تكاليف التسويق من خلال وضع برنامج موحد لكل الأسواق الدولية التي تخدمها؛
- تهدف مؤسسة عمر بن عمر من خلال تقديم منتج موحد تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير نتيجة تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج نظرا لإنتاج منتجات متماثلة و سهولة تنفيذ القرارات التسويقية؛
- تريد المؤسسة من وراء هذا المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة في الخارج و للحفاظ على ولاء المستهلك؛
- وجود أسواق تتوافق مع مختلف الثقافات مثل : ليبيا، تونس و الجالية الجزائرية في فرنسا.



## 2- تحليل السعر الدولي:

يعتبر السعر عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي ، وذلك لأهميته في تحديد الميزة التنافسية بين مختلف المؤسسات الناشطة في مجال المصبرات، بالنسبة لمجمع عمر بن عمر تعتمد عملية تحديد السعر عن طريق التكلفة الكلية على النحو التالي:

$$\text{سعر التكلفة الوحديوة} = \text{التكلفة الثابطة الوحديوة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

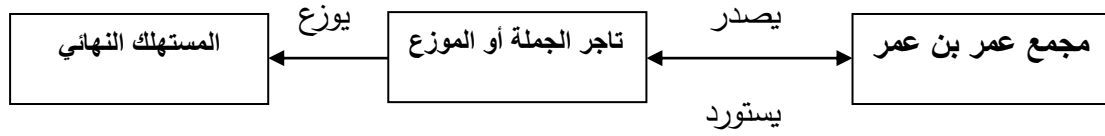
أما بخصوص التسعير في الأسواق الدولية فيعتمد على أساس التكاليف بأسلوب FOB و CIF حيث أن السعر يعتمد على تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى مصاريف النقل التي تتم عبر شبكات التوزيع البحرية عن طريق الموانئ.

## 3- تحليل التوزيع الدولي:

يعتبر التوزيع عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي، يتمثل في عملية نقل المصبرات الغذائية بكل أنواعها من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك في الوقت و المكان المناسبين، فمجمع عمر بن يعتمد في تصديره إلى الطريقة الغير المباشرة للتقليل من التكاليف فهو يقوم بالتوزيع لتجار الجملة المستوردة الذي بدوره يقوم بتوزيع المنتج في بلده، ويعتبر النقل العنصر الأساسي في عملية التوزيع التي يتم من خلالها تصريف منتجات المؤسسة، حيث يمتلك المجمع شاحنات كبيرة تساعده في توصيل المنتجات إلى الموانئ، من بينها ميناء سكيكدة و عنابة لقرب المسافة بين مركز الإنتاج و تصريف المنتجات، حيث و بعد وصول المنتج إلى بلاد العميل يتم التسليم إما في ميناءه و مخازنه حسب العقد المبرم بين الشركة و الزبون في السوق الدولي.



شكل رقم (4-3): نمط توزيع المصبرات الغذائية في الأسواق الدولية



المصدر: اعتمادا على وحدة التصدير بالمجمع

#### 4- تحليل الترويج الدولي:

إن الهدف الأساسي من عملية الترويج هي التعريف بالمنتج للزبون الدولي، حيث تهدف هذه العملية إلى الإعلام و التأثير على الشخص المستهدف و يتكون المزيج الترويجي لمجمع عمر بن عمر من الأنشطة التالية:

**4-1 الإعلان:** يعتبر الإعلان العنصر الأكثر تأثيرا و أهمية في ميدان الترويج، فمؤسسة عمر بن عمر تستخدم وسائل إعلان مختلفة نذكر منها:

- **التلفزيون:** اعتمدت المؤسسة الإعلان في التلفزيون العديد من المرات كان في البداية بهدف التعريف بمنتجاتها، ثم فيما بعد اعتمدته من أجل التذكير بمنتجاتها فمن بين القنوات التي اعتمدت على الإعلان فيها: الجزائرية الثالثة، القناة الأرضية بالإضافة إلى القنوات الخاصة مثل قناة الشروق وقناة النهار.
- **الإذاعة:** قامت المؤسسة بعدة إعلانات عبر الإذاعة المحلية لولاية قالمة بهدف تذكير الزبائن بمنتجاتها و إقناعهم باقتناء مختلف سلعها.
- **الوسائل المقروءة و المطبوعة:** و التي تتمثل في الصحف وبعض المنشورات، فبالنسبة إلى الجرائد فإن المؤسسة تعتمد في نشر إعلاناتها على كل من جريدة الخبر، الشروق، وكذلك الإعلان في المجالات الاقتصادية.
- **الملصقات:** كما قامت المؤسسة بوضع لافتات كبيرة في المناطق العمرانية و عبر الطرق العامة التي يتواجد فيها المواطن بكثرة بهدف جذب أنظار المستهلكين، و تقوم بتزويد الوسطاء بمختلف الحوامل الاشهارية كالمصقات و الرزنامات التي تحتوي على التشكيلات المختلفة التي تعرضها المؤسسة.



4-2- البيع الشخصي: يتمثل في الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من اجل القيام بعملية البيع و محاولة تقريبيهم وإقناعهم بمنتجات الشركة.

4-3- تنشيط المبيعات: تتمثل في مشاركة المؤسسة في الملتقيات و الندوات الدولية و المحلية الخاصة بالتغذية، زد إلى هذا توزع المؤسسة عينات من منتجاتها خاصة في المناسبات و الأعياد الدينية كما نظمت في صيف 2010 طومبولا لتنشيط مبيعاتها و كانت الجائزة هي مفاتيح سيارة متواجدة داخل علبة الطماطم.

4-4- المعارض التجارية: يقوم المجمع من كل سنة بإعداد و المشاركة في المعارض الدولية للتعريف بالمنتج.

4-5- العلاقات العامة: تتمثل في اللقاءات الصحفية سواء كانت بالجرائد و التلفزيون و الإذاعة بخصوص تقديم معلومات عن المجمع و منتجاته و طموحاته المستقبلية، وذلك لخلق انطباع و رؤية حسنة لصورتها في المجتمع، كما تقوم بتمويل المنتخب الوطني لكرة القدم، بالإضافة إلى إرسالها عدد من موظفيها لحضور نهائيات كأس العالم بالبرازيل لمشاهدة مباريات المنتخب الوطني، كذلك في إطار تحسين صورتها تقوم كل سنة بإرسال كل سنة العديد من موظفيها لأداء مناسك الحج و العمرة بالإضافة إلى تكريم الحائزين على شهادة البكالوريا و أساتذتهم بثانوية بوعاتي محمود.

و تعتبر المشاركات في الصالونات و المعارض الدولية هي أكثر الوسائل استعمالا من طرف المجمع.

## المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات التسويق الدولي لمجمع CAB

يهدف المجمع من خلال إتباع استراتيجيات التسويق الدولي لضمان مكانة في الأسواق الدولية وذلك لتوسيع الفرص و زيادة الحصة السوقية وضمان النمو و الاستمرارية، ويتحقق ذلك الا بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية و الخارجية للمجمع.



## المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية لمجمع عمر بن عمر

إن الهدف الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة نقاط القوة و محاولة استغلالها في تحقيق الاستمرارية و الحفاظ على الحصة السوقية، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف بهدف معالجتها و مواجهة التهديدات من المحيط الخارجي مثل المنافسة ،و بالتالي تحقيق الأهداف لضمان الاستمرارية و تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة و يتطلب التحليل الداخلي للمجمع تحليل مجموعة من النقاط وهي:

**1- تحليل المبيعات:** إن المجهودات المبذولة من طرف الإطارات و مكاتب الخبرة أدت إلى زيادة المبيعات خاصة على المستوى المحلي بالإضافة إلى التحسين من صورته الدولية.

**2-تحليل الإنتاج:** إن إنتاج المصبرات الغذائية هو النشاط الأساسي للمجمع حيث شهدت عملية الإنتاج تطورا ملحوظا و سنبرز ذلك من خلال الجدولين التاليين:

**الجدول رقم(6-3): القدرة الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2002-2009**

الوحدة: الطن

المنتجات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
طماطم	8500	17000	18000	21000	15224	22104	30829	39450
هريسة	2000	4000	5000	2000	5000	5159	5913	4661
مربى	2500	4000	5000	4000	4000	3062	6266	5380
المجموع	13000	25000	28000	27000	24924	30325	43008	49491

المصدر: وثائق المؤسسة

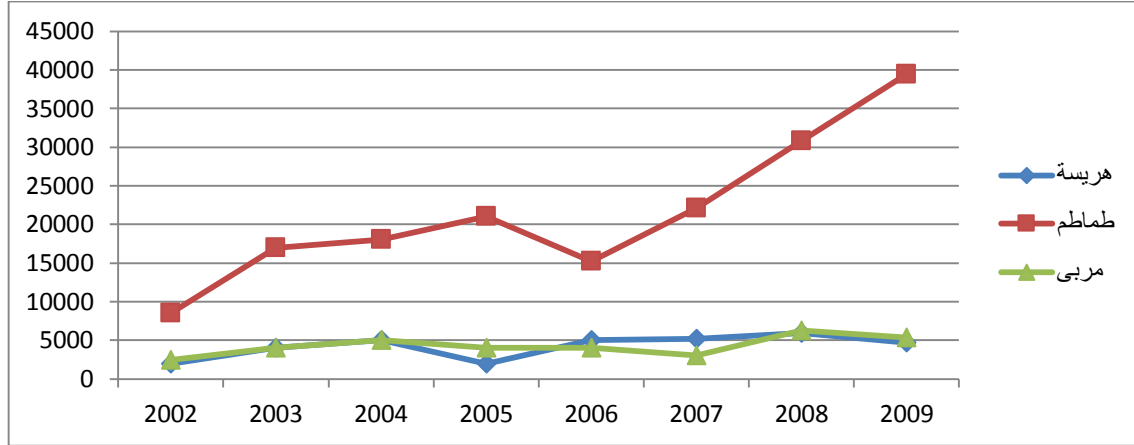
نلاحظ من الجدول أعلاه أن كميات الإنتاج شهدت تطور ملحوظ من سنة 2002 و 2003 و 2004 و 2004 و 2005 حيث بلغت 8500طن، 17000 طن و 18000طن و 21000 طن على التوالي، إلا في سنة 2006 انخفضت القدرة الإنتاجية إذ بلغت 15224 طن، ثم ارتفعت لتصل إلى أعلى قيمة لها ب 39450 طن في سنة 2009 هذا فيما يخص منتج الطماطم، أما المنتجات الأخرى الهريسة و المربى ، فنشاهد ارتفاع طفيف في القدرة الإنتاجية خلال فترة الدراسة، حيث ساعد في ذلك اتخاذ جملة من القرارات و التدابير و المتمثلة في:





- تحسين و تنظيم أساليب تسيير إنتاج السلع على مستوى الوحدات التابعة للمجمع؛
- الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة في عمليات الإنتاج، و التسويق و التوزيع؛
- دخول التطور التكنولوجي فيما يخص معدات و آلات الإنتاج.

شكل (3-5): منحى يمثل القدرة الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2002-2009 بالطن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

الجدول رقم(3-7): تطور الإنتاج من سنة 2006 إلى 2013

الوحدة: الطن

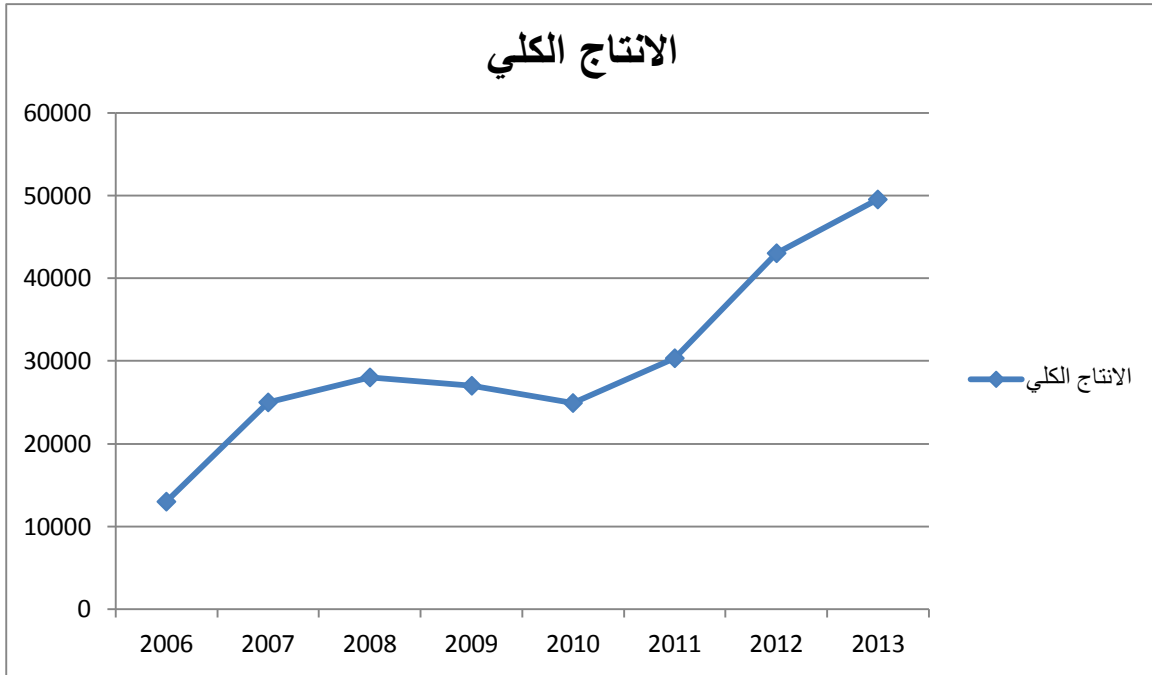
الإنتاج الكلي	السنوات
13000	2006
25000	2007
28000	2008
27000	2009
24924	2010
30325	2011
43008	2012
49491	2013
<b>240748</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وثائق المؤسسة



الشكل رقم (6-3): منحني يمثل الإنتاج الكلي للمجمع من 2006 إلى 2013

الوحدة: الطن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كمية الإنتاج الكلي خلال السنوات الثلاث الأولى 2006 و 2007 و 2008 بلغت 13000 طن و 25000 طن و 28000 طن على التوالي، لكن في السنوات التي تلتها انخفض إنتاجها الكلي بسبب اهتمام المؤسسة في هذه الفترة بتوسيع مصنعها حيث بلغ أعلى كميات إنتاجها في سنة 2013 ب 49491 طن خلال فترة الدراسة .

**3- تحليل الموارد البشرية:** إن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي في استمرارية المجمع لذلك يسعى إلى تطوير عدد العمال و محاولة تأهيلهم، حيث تضم وحدة بوعاتي محمود 449 عامل، و وحدة الفجوج 273 عامل، و وحدة بومعيزة 110 عمال، الخبانة 40 عامل، وحدة بن بيضاء 08 عمال (قيد الانجاز)، و وحدة إنتاج التوابل 16 عامل، المشتلة 21 عامل.

يحاول مسيرو المجمع الحصول اليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءة العالية تتمثل في المهندسين و الإطارات و ذلك لمواصلة السيطرة على جودة منتجاتها في السوق المحلي، حيث يقومون بالقيام بدورات تكوينية و



تأهيلية في مجالات تخصص العمال تتمثل في إرسالهم إلى الدول المتطورة و مسانيرتهم في طريقة الإنتاج و تحسين جودة المنتج.

**4- تحليل الهيكل التنظيمي:** من خلال الهيكل التنظيمي الذي تطرقنا إليه سابقا، انه مر بعدة تغيرات وذلك لمواكبة التطور الحاصل في البيئة الداخلية و الخارجية، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وما يلاحظ من الهيكل التنظيمي انه يعتمد على مركزية اتخاذ القرار، كما نلاحظ انه هناك عملية تقسيم المهام بشكل واضح وذلك من خلال إنشاء المصالح المختلفة و تحديد مهامها لتسهيل عمليات التسيير و الإنتاج و التسويق، كما نلاحظ وجود المخبر العام الذي يساعد على تقديم التحاليل الخاصة بالمواد الأولية و تحديد مدى جودتها و الموافقة عليها، بالإضافة إلى وجود مصلحة التصدير التي تهتم بشؤون التصدير و مراقبة العمليات التصديرية التي يقوم بها، الأمر الذي يوحي أن المجمع يعمل على الدخول إلى الأسواق الدولية و تحرير منتجاته لمختلف الدول.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية (الدولية) للمجمع

إن الهدف الرئيسي لتحليل البيئة الخارجية هو الإلمام و معرفة الفرص الموجودة في السوق و استغلالها بإحكام، بالإضافة إلى معرفة التهديدات و محاولة التصدي لها بمختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف المجمع، و عليه سنقوم بتحليل البيئة التنافسية المحلية و معرفة الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (الدولية):

**1- تحليل البيئة التنافسية المحلية:** في الوقت الراهن و ما نشاهده من تحرر اقتصادي و حرية للتجارة و فتح مجالات للاستثمارات قد رفع من شدة المنافسة محليا حيث يوجد العديد من المنافسين المحليين للمجمع في البيئة التي ينشط فيها حيث نجد:

- ✓ مؤسسة ازدهار بسكيكدة؛
- ✓ مجمع مصبرات بوكرعين بسكيكدة؛
- ✓ المؤسسة الصناعية للمنتجات لغذائية؛
- ✓ مؤسسة البستان بعنابة؛
- ✓ الشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية بالطارف؛



✓ مجمع عبيدي بقالمة؛

رغم وجود هذا الكم المعبر من المنافسين المحليين إلا أن المجمع يسيطر على حصة الأسد من السوق الجزائري للمصبرات الغذائية و التي تفوق 50% وذلك لجودة منتجاته و توافرها و متطلبات المستهلك المحلي.

2- تحليل البيئة التنافسية الدولية: يوجد على المستوى الدولي العديد من الشركات الخاصة بإنتاج المصبرات الغذائية والتي تعمل في قطاع التغذية وهي فرنسا، إيطاليا سويسرا، و بالتالي الدخول إليها و اكتساب حصة سوقية يعتبر أمر في غاية الصعوبة، حيث ان المصبرات المنتجة من طرف المجمع لا تتعدى بعض الدول و بكميات قليلة، وذلك لنقص الإمكانيات المادية و البشرية التي تتوسع بها عبر الأسواق الدولية.

### المطلب الثالث: تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمجمع :

من خلال إبراز التحليل الداخلي و الخارجي لبيئة المجمع يمكن أن نستنتج بعض النقاط و المتمثلة في نقاط القوة و نقاط الضعف:

#### 1- نقاط القوة لدى المجمع و تتمثل في:

- الخبرة الواسعة في مجال الإنتاج الغذائي أكثر من ثلاثون سنة (30 سنة) تساعد المجمع على تحسين الإنتاج و تنويعه و كسب حصة سوقية جديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- توفر المجمع على يد عاملة مؤهلة يمكن استغلالها في التسيير و الإنتاج؛
- توفر المجمع على العديد من مصادر التمويل يسمح له بالاستمرارية و النمو؛
- إتباع سياسيات تدعيم للفلاحين من خلال المشاتل مما يساعد على ضمان الحصول على المواد الأولية؛
- سهولة الحصول على المواد الأولية و المتمثلة في الطماطم و الفلفل و المشمش و ذلك للقرب بين المزارع و المقر الرئيسي للإنتاج.



## 2- نقاط الضعف لدى المجمع و تتمثل في:

- وجود منافسة لإنتاج المصبرات الغذائية على الصعيد المحلي و الدولي، مما يشكل تهديدا للمجمع؛
- إعطاء أولوية كبيرة للتوجه للسوق المحلي أولا و السوق الدولي ثانيا.

من خلال مختلف نقاط القوة و الضعف لدى المجمع، يمكن القول أن مجمع عمر بن عمر لديه نقاط قوة لا بأس بها يمكن استغلالها لتحسين الإنتاج و تنويعه، و بالتالي زيادة في الحصة السوقية المحلية و الدولية و الحفاظ على الصورة الحسنة له أمام المنافسين و المستهلك، كما أن له العديد من نقاط الضعف التي يجب على مسيريه إصلاحها لمواجهة المنافسة المحلية بالإضافة إلى العمل الحصول على شهادة ISO للدخول إلى الأسواق الدولية بكل أريحية بعيدا عن القوانين التي تحكم التجارة الدولية و التي تكون ليست في صالح المجمع.

## المبحث الثالث: التصدير كإستراتيجية لدخول الأسواق الدولية

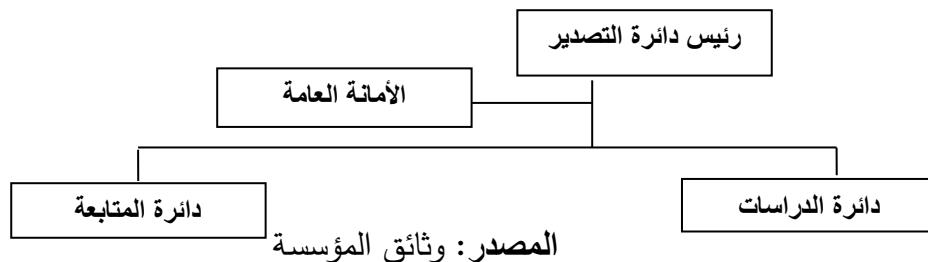
هناك أربعة أساليب لاخترق الأسواق الدولية و التي من خلالها يمكن توجيه نشاطه و إنتاجه، حيث قامت المؤسسة بالدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق تبني التصدير كإستراتيجية لذلك، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ما حققه المجمع من خلال إتباعه لهذه الإستراتيجية.

### المطلب الأول: إستراتيجية التصدير

اتخذت مؤسسة عمر بن عمر إستراتيجية وحيدة للدخول للأسواق الدولية، وذلك وفقا لإمكاناته المادية و البشرية و المالية وبعض النقائص التي تؤدي إلى المهمة صعبة و المكلفة في آن واحد.

### 1- الهيكل التنظيمي لوحدة التصدير في المجمع:

الشكل رقم (7-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير





أ/رئيس دائرة التصدير: وهو المشرف الأول عن عملية التصدير في المؤسسة، يقوم بمتابعة مسار النشاط التصدير من خلال متابعة الإنتاج و الاتصال بالزبائن المستهدفين و تسديد جميع المستحقات من دفع و ضمان النقل و كافة المراحل التي تضمن وصول المنتج من مكان إنتاجه إلى المستهلك النهائي الدولي.

ب/المكلفون بالدراسات: تتمثل في دائرة الدراسات و دائرة المتابعة حيث تتمثل مهمتهم بالبحث عن الأسواق الدولية ومحاولة التنسيق بين وحدات التوزيع.

2- السياسة التصديرية المتبعة من طرف المجمع: رغم وجود العديد من البدائل المتاحة للدخول إلى الأسواق الدولية مثل : الاتفاقيات الدولية و الاستثمار الأجنبي المباشر و التحالفات الإستراتيجية، إلا أن مجمع عمر بن عمر يتبع نوع واحد من البدائل وهو التصدير لأنها الطريقة الأفضل لتسويق منتجاته إلى الأسواق الدولية حيث يعتمد في مهمته على:

2-1 البحث و التنقيب عن الأسواق الدولية: تعتبر مهمة البحث و التنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة عمر بن عمر لطرح منتجاتها مهمة غير فعالة و جد محدودة، نظرا لاعتمادها طرق ووسائل بسيطة و تتمثل في :

- معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم.

- معلومات تجمعها من المشاركة في الصالونات و المعارض الدولية.

- معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية ALGEX.

نلاحظ غياب بحوث التسويق و القيام بدراسات سوقية عن حاجات و رغبات الزبائن، ويعود هذا لعدم توفر إطارات متخصصة في المؤسسة تقوم بمتابعة هذه الأعمال.

2-2 الاتصال بالزبائن: إن عملية استهداف الزبائن الدوليين تختلف من سوق إلى آخر حسب خصوصيته، فالأسواق المتطورة مثل الأوروبية يتم الاتصال بهم عن طريق وسائل متطورة مثل الانترنت و الفاكس، أما في حالة الأسواق الأقل تطورا مثل الأسواق الإفريقية يتم الاتصال مباشرة بالزبون عن طريق انتقال ممثلين عن المؤسسة إلى تلك الأسواق لإجراء المفاوضات مباشرة، كما أن هناك استضافة الزبائن في المؤسسة لزيارتها و الاطلاع على طاقات و منتجات المؤسسة و إجراء المفاوضات.



**المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية التصدير و مختلف صادرات المجمع**

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على تحليل إحصائيات عملية التصدير المحققة من طرف المجمع إضافة إلى إبراز مختلف صادرات المجمع.

**1- حصيلة التصدير المحققة من طرف المجمع:**

ان عملية التصدير الذي تبناها المجمع تهدف إلى طرح منتجاته إلى الأسواق الدولية و تحقيق أرباح بالعملة الصعبة ، ومن خلال وضع استراتيجيات تصديرية مهمة للدخول إلى الأسواق الدولية وذلك لتحسين عملية إنتاج وجودة مختلف المنتجات المصدرة، و الجدول التالي يمثل هيكل لأهم صادرات مصبرات عمر بن عمر .

**جدول رقم(8-3): حصيلة التصدير المحققة من طرف المجمع من 2006-2013**

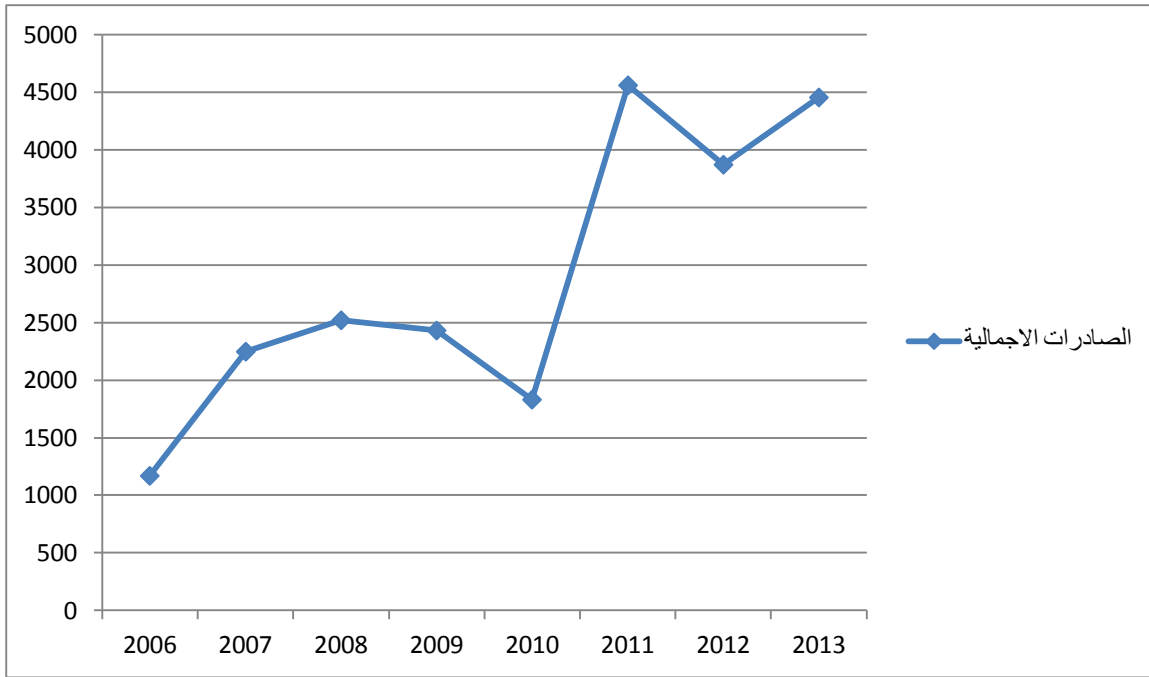
الوحدة: الطن

المنتج	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
طماطم	765	1530	1620	1890	1433	1989	2774	3550
هريسة	180	360	450	180	450	464	532	419
مربى	225	360	450	360	360	275	564	484
<b>المجموع</b>	<b>1170</b>	<b>2250</b>	<b>2520</b>	<b>2430</b>	<b>1833</b>	<b>4561</b>	<b>3870</b>	<b>4453</b>

المصدر: وثائق من المؤسسة



الشكل رقم (3-8): منحني الصادرات الإجمالية لمصبرات عمر بن عمر بالطن



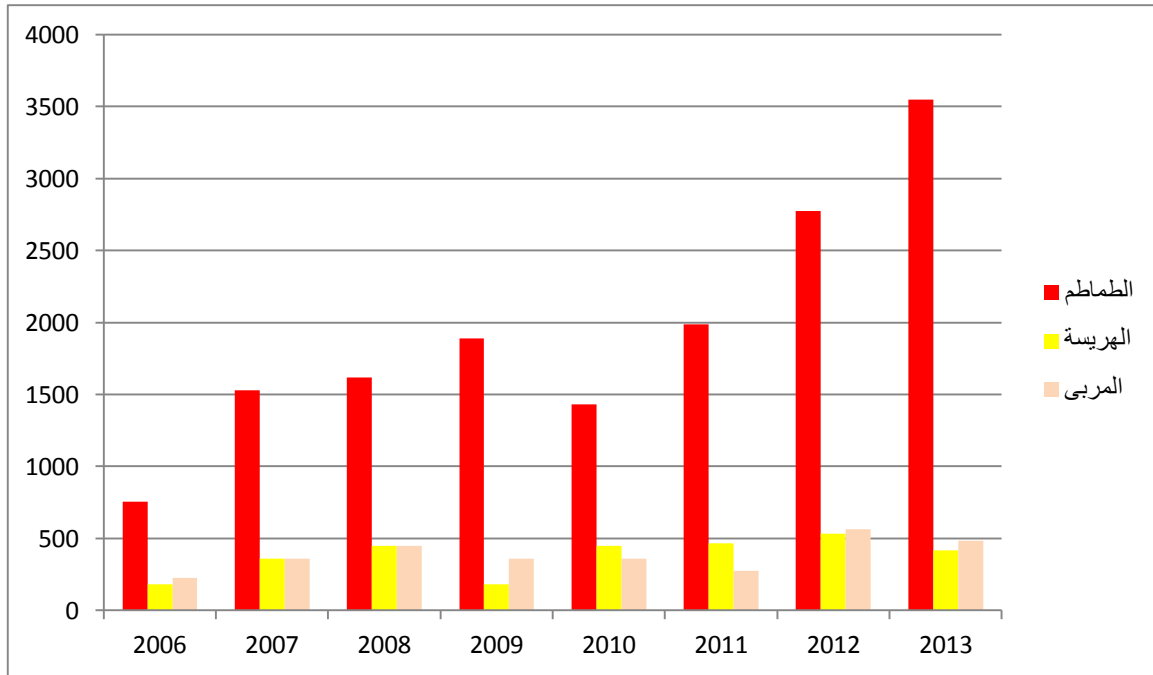
المصدر: من انجاز الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل تزايد في الصادرات الإجمالية لمصبرات عمر بن عمر خلال سنتي 2006 و 2007 على التوالي ليصل سنة 2008 إلى 2520 طن، ثم بعد هذه السنة نلاحظ انخفاض في الصادرات الإجمالية خلال سنتي 2009 و 2010 ليصل إلى 2430 و 1833 طن على التوالي، و تعد اقل كمية من الصادرات شهدت المؤسسة خلال هذه الفترة، كون هذه المؤسسة تشهد عملية توسيع لمصنعها، ويليها ارتفاع كبير سنة 2011 ليصل إلى 4561 طن وهي أعلى نسبة صادرات شهدتها فترة الدراسة، وذلك لقيام المؤسسة بعمل طومبولا خلال هذه السنة، لتعود قيمة الصادرات إلى الانخفاض من جديد سنة 2012 لتصل إلى 3870 طن، لكن وصلت قيمتها سنة 2013 إلى 4453 طن من الصادرات الإجمالية.





الشكل رقم (9-3): هيكل لأهم صادرات مصبرات عمر بن حسب المجموعات



المصدر: من انجاز الباحث بناءا على معطيات سابقة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تزايد الصادرات خلال ثلاث سنوات الأولى نسب متفاوتة فنجد أن صادراتها مركزة على منتج الطماطم أعلى منها بالنسبة إلى نظيراتها المرابي و الهريسة حيث بلغت على التوالي: 756 طن و 225 طن و 180 طن، لترتفع صادراتها في السنوات الثلاثة المتتالية حيث تبقى صادرات مركز الطماطم أعلى من صادرات المرابي و الهريسة و تتساوى صادرات هاتين الأخيرتين خلال سنتي 2007 و 2008 لكن في سنة 2009 نلاحظ زيادة صادرات مركز الطماطم و انخفاض صادرات المرابي و الهريسة و مركز الطماطم مقارنة بالسنوات السابقة، لتعود هذه الأخيرة ترتفع في الثلاث سنوات الأخيرة محل الدراسة.

جدول رقم (9-3): الأسواق المستهدفة من طرف المجمع

إفريقيا	أوروبا	آسيا	أمريكا
- تونس	- فرنسا	- الإمارات العربية المتحدة	- كندا
- ليبيا	- سويسرا		
- زمبابوي			

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على وثائق المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأسواق المستهدفة من طرف مجمع عمر بن عمر تتمثل في الأسواق ذات القرب الجغرافي، حيث عملية التصدير تكون بصفة غير منظمة و حسب الطلبات التي تأتي للمجمع للحصول على المنتج.

جدول رقم (10-3): مقارنة الإنتاج الكلي مع الإنتاج الموجه للتصدير

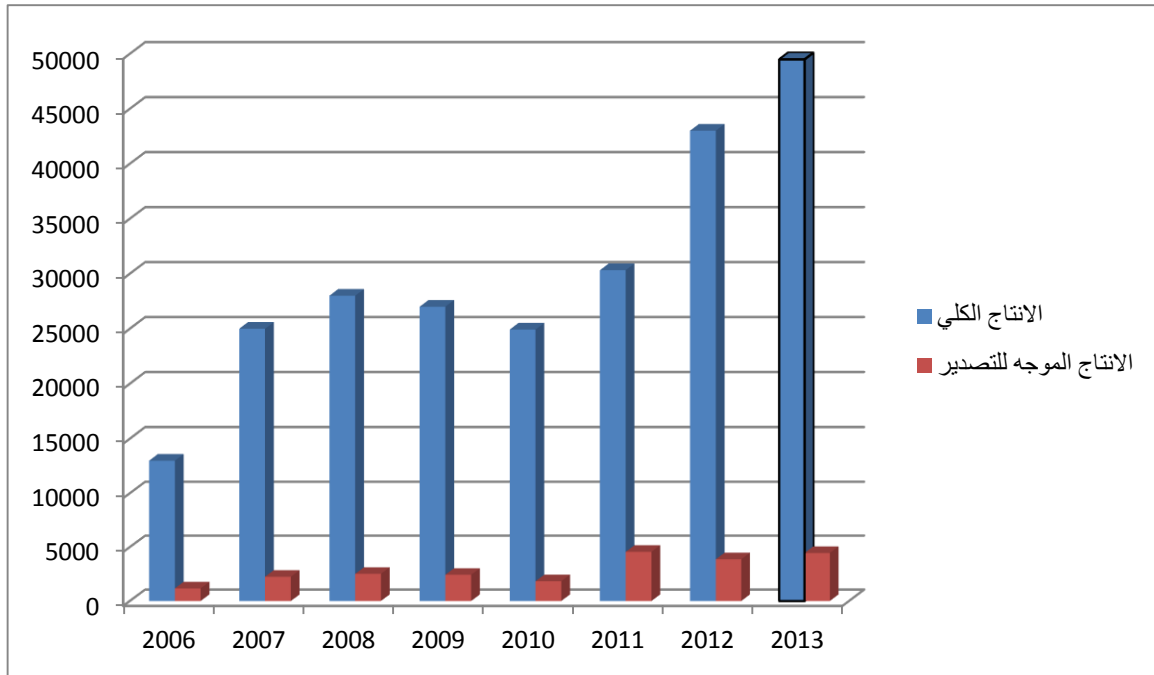
الوحدة: الطن

السنوات	الإنتاج الكلي	الإنتاج الموجه للتصدير	القيمة (مليون دج)
2006	13000	1170	128.70
2007	25000	2250	247.50
2008	28000	2520	277.20
2009	27000	2430	267.30
2010	24924	1833	201.63
2011	30325	4561	501.71
2012	43008	3870	425.70
2013	49491	4453	489.83
<b>المجموع</b>	<b>240748</b>	<b>23087</b>	<b>2539.57</b>

المصدر: وثائق المؤسسة



الشكل رقم (10-3): مقارنة الإنتاج الكلي بالإنتاج الموجه للتصدير



المصدر: من انجاز الطالب بناء على المعطيات السابقة

من خلال الجدول السابق يظهر تزايد مستمر لكل من الإنتاج الكلي للمؤسسة و الإنتاج الموجه للتصدير لكن بصورة بطيئة و غير منتظمة، كون المؤسسة تركز أكثر على تغطية السوق المحلي ثم بعد ذلك توجه ما تبقى للتصدير الذي لا تتجاوز نسبته 10% من الإنتاج الكلي.

### المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية التصدير المتبناة من طرف المجمع للدخول للأسواق الدولية

من خلال الإحصائيات التي تم الحصول عليها من اللقاءات المتواصلة مع مسؤولي مصلحة التصدير في مؤسسة عمر بن عمر، اتضح لنا أن هذه الأخيرة يتمتع بالعديد من نقاط القوة في المقابل توجد بعض الصعوبات التي تقف في وجه السير الحسن لعملية تحرير منتجاتها دولياً.

#### 1- نقاط القوة التي يمتلكها مجمع عمر بن عمر لتبنيه إستراتيجية التصدير:

يمتلك مجمع عمر بن عمر العديد من نقاط القوة التي تمكنه من تحسين وضعه رقم أعماله التصديري، وبالتالي ضمان مكانة أساسية بين المؤسسات الناشطة في مجال المصبرات الغذائية و تتمثل في:

- المؤسسة خبرة واسعة، وبعيدة الأمد في ميدان إنتاج المصبرات الغذائية، و التي يعود تاريخها إلى الثمانينات من القرن العشرين.



- سهولة الحصول على المواد الأولية ذات الجودة العالية لقربيها من المزارع.
- أهمية سوق المصبرات الغذائية على السوق المحلي و الدولي.
- لمؤسسة عمر بن عمر موقع استراتيجي لقربيها من الموانئ.

## 2- الصعوبات التي تواجه المجمع للدخول للأسواق الدولية عن طريق إستراتيجية التصدير:

من خلال تشخيصنا لإستراتيجية التصدير في مجمع عمر بن عمر تبين أن المؤسسة تواجه العديد من الصعوبات التي تصعب مهمتها في الدخول إلى الأسواق الدولية و يمكن تلخيص أهم هذه الصعوبات في:

- دخول المؤسسة إلى بعض الأسواق دون أخرى، فهي تدخل إلى الأسواق التي لا تشترط شهادة ISO على المنتج؛
- ضعف نظام بحوث التسويق في المؤسسة وذلك بسبب ضعف تمويل هذا المجال و عدم توفر إطارات متخصصة في هذا المجال؛
- عدم وجود موارد كافية للمؤسسة للقيام بنشاط الترويج في السوق الدولي و من ثم مواجهة المنافسين في السوق الخارجية.
- عدم المشاركة الفعالة في الأسواق و المعارض الدولية التي تعطي المزيد من الفرض التسويقية لمنتجاتها في الأسواق الدولية.



## خاتمة الفصل:

يعتبر مجمع عمر بن عمر احد الأطراف المهمة في إنتاج المصبرات الغذائية، فقد تزايد رقم أعماله بشكل مستمر إضافة إلى اكتسابه أحدث التكنولوجيا مما سيساهم في زيادة نطاق تواجده من خلال التركيز على عمليات التصدير.

إن منتجات المجمع ذات جودة كبيرة و بشهادة المستهلك المحلي الذي ساهم في زيادة مبيعاته محليا ليشمل النطاق الدولي من خلال التركيز على إستراتيجية التصدير التي تقوم بها المصلحة الخاصة بذلك ، ساعدت المجمع على طرح بعض من منتجاته في الأسواق الدولية، إلا أن هذه الإستراتيجية تبقى من أصعب السبل لضعف مفعولها وقلة نتائجها، وذلك بسبب نقص الإمكانيات المادية و البشرية التي تساهم في غزو الأسواق الدولية، و اشتداد المنافسة على المستوى الدولي.

حيث يجب على المكلفين بالتصدير بالمجمع محاولة تذليل و إصلاح هذه الصعوبات قصد التصدي للمنافسين الأجانب، و البحث عن مختلف الفرص و العمل على استغلالها، و معرفة مختلف التهديدات و محاولة السيطرة عليها، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التسويقية التي تتماشى مع إمكانياتها المادية البشرية و المالية.



# CONSERVÉRIE ALIMENTAIRE AMOR BENAMOR

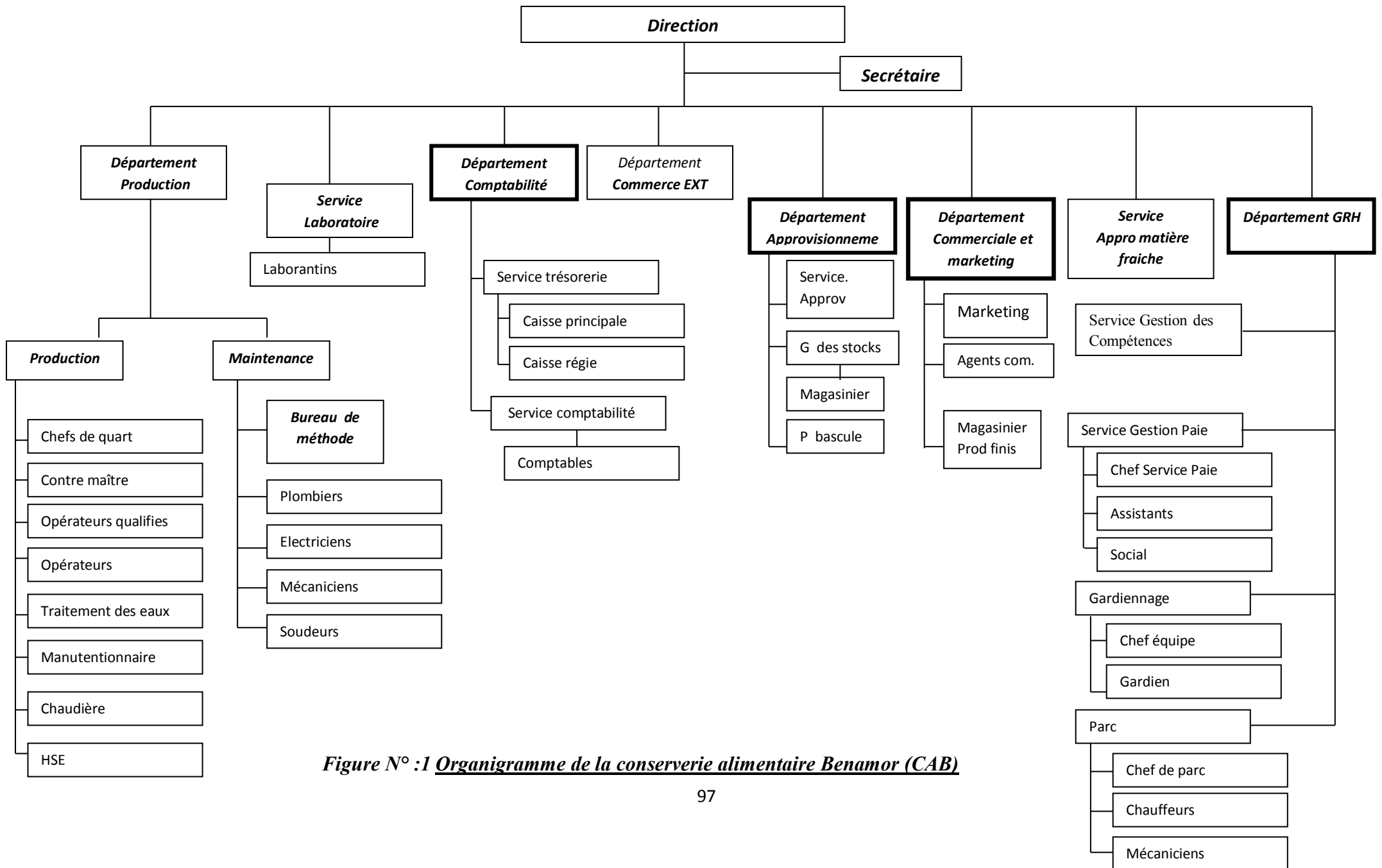


Figure N° :1 Organigramme de la conservérie alimentaire Benamor (CAB)

الخاتمة العامة

شهدت العولمة الاقتصادية صراعات كبيرة بين مختلف الاقتصاديات العالمية التي تقودها أكبر الشركات الدولية، حيث تهدف كل منها إلى تحقيق أكبر الأرباح من السوق المستهدف بأعلى جودة و بأقل التكاليف.

لقد تناول هذا البحث معرفة و تحليل الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، ولقد تم إبراز و تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية و مختلف العلاقات التي تربطها بمحيطها الخارجي، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم استراتيجيات التسويق الدولي باعتباره عنصر أساسي لقيام المؤسسة دولياً، كما تم عرض مدخل إلى التسويق الدولي و إبراز أهم أبعاده بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي باعتباره قطعة أساسية في إستراتيجية المؤسسة في التأثير على سلوك المستهلك.

بعدها قمت بعرض الاستراتيجيات المتبعة في غزو الأسواق الدولية بشيء من التحليل و التفصيل، حيث للمؤسسة الاقتصادية عدة بدائل إستراتيجية للدخول للسوق الدولي فهناك التصدير، الاستثمار الأجنبي بنوعيه المباشر و الغير مباشر، التحالفات الإستراتيجية أضف إلى هذا الاتفاقيات التعاقدية و لكل أسلوب العديد من المزايا و العيوب، حيث لا توجد إستراتيجية خاصة لكل سوق، بل يمكن اعتماد استراتيجيات متعددة في أسواق مختلفة حتى ضمن السوق الواحد، ولا يوجد أسلوب مثالي للدخول لجميع الأسواق وذلك لاختلاف ظروف و أهداف المؤسسة الاقتصادية و اختلاف علاقتها بالمحيط الخارجي، مثل ظروف السوق و الواقع السياسي.

ولقد كان مجمع عمر بن عمر نموذجاً للمؤسسة الاقتصادية التي تقوم بتصدير منتجاتها إلى بعض الأسواق الدولية، حيث تضمنت الدراسة إعطاء لمحة عن نشأة المجمع، بالإضافة إلى إبراز و تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة و تحليل و تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و الوقوف على مختلف نقاط القوة و الضعف، كما تم دراسة إستراتيجية التصدير المتبعة من طرف المجمع، حيث يمكن استخلاص النقاط التالية:

### 1- النتائج:

#### 1-1- الجانب النظري:

- ينبغي على المؤسسة المتجهة للسوق الدولي أن تطور أنظمة معلوماتها التسويقية للتعرف على بيئة الأسواق الأجنبية، و معرفة البدائل المتاحة بواسطة خطط إستراتيجية محكمة.



- هناك العديد من التقنيات لاختيار الأسواق الدولية لابد من أي شركة أن تأخذها بعين الاعتبار و تستعملها للتوجه للسوق الدولي.
- أمام المؤسسة عدة بدائل للدخول للأسواق الدولية، كأن تقوم بالتصدير أو القيام باستثمارات أجنبية مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى الدخول في تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية.
- يتأثر التسعير في السوق الدولي بالعديد من المتغيرات في تلك البيئة مثل : سلوك المستهلك، ظروف السوق، أهداف و ظروف المؤسسة.

### 2-1- الجانب التطبيقي:

عند محاولة معرفتنا للإستراتيجية المتبناة من طرف مجمع عمر بن عمر للدخول إلى الأسواق الدولية، والذي يعتبر من المؤسسات التصديرية، توصلنا إلى ما يلي:

- يحاول مجمع عمر بن عمر أن يفرض وجوده في الأسواق الأجنبية من خلال المشاركة في المعارض و الصالونات الدولية، حيث تمكن من تلبية العديد من الطلبات و شروعه في التصدير.
- تعتبر مهمة البحث و التنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة عمر بن عمر لطرح منتجاتها مهمة غير فعالة و جد محدودة تتمثل في : معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة، معلومات تجمعها من المشاركة في الصالونات و المعارض الدولية، ما يلاحظ غياب بحوث التسويق على المستوى الدولي.
- إستراتيجية التصدير المتبناة من طرف المجمع لا تحقق رقم أعمال كبير، وذلك لارتباطه بتغطية طلب السوق المحلي.
- ضعف سياسة خاصة بالترويج على المستوى الدولي و اقتصرها فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض الدولية.

### 2- الاقتراحات:

يمكن وضع اقتراحات تساعد مؤسسة عمر بن للنهوض برقم أعمال التصدير و تتمثل في :

- بناء قاعدة للتصدير على أساس تطوير رقم أعمال السوق المحلي.
- إعادة هيكلة مصلحة التصدير ومحاولة الحصول على الإطارات المؤهلة في مجال التجارة الخارجية.

- تخصيص ميزانية لبحوث التسويق، و تطوير سياستها الدولية للاتصال بالاهتمام أكثر بالإستراتيجية الترويجية.
- التركيز على الجالية العربية المتواجدة في الأسواق الدولية التي تعتبر حصة سوقية لا بأس بها بالنسبة للمجمع.
- إتباع طرق أخرى لبلوغ الأسواق الأجنبية كالأستثمار المباشر أو الشراكة.
- العمل على تحسين جودة المنتجات، وفقا لمقاييس الجودة العالمية.
- التركيز على النشاط الترويجي على المستوى الدولي و عدم الاعتماد على المشاركة في المعارض الدولية فقط.
- على مسيري المؤسسة الاهتمام بجودة المنتج من خلال محاولتهم الحصول على شهادة ISO.

# قائمة المراجع

### ✓ باللغة العربية:

- 1) بديع جميل قدو، "التسويق الدولي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 2) بيومي محمد عماره، "التسويق الدولي"، كلية التجارة، جامعة بنها، 2008.
- 3) حسن الساعاتي، "علم الاجتماع الصناعي"، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، 1980.
- 4) حميد الطائي و آخرون، "الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري العلمية، 2007.
- 5) رضوان المحمود العمر، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 6) رضوان المحمود العمر، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 7) رفيقة حروش، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013.
- 8) زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 9) سالمان عمر، "التسويق الدولي من منظور بلد نامي"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1992.
- 10) الضمور هاني حمد، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، 2010.
- 11) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، "الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- 12) عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، 1993.
- 13) عبد السلام أبو قحف، "مبادئ التسويق الدولي"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2002.
- 14) عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 15) عفيفي صديق محمد، "إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، ط13، 2003، القاهرة.
- 16) عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.

- (17) عيسى خليفي، "مقياس اقتصاد المؤسسة"، مكتبة المنار، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (18) غول فرحات، "التسويق الدولي (مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الولية)"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- (19) فارس فضيل، "التسويق الدولي"، طبعة 2010، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر، 2010
- (20) فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، 2008.
- (21) فريد النجار، "التحالفات الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999
- (22) محمد أبو النصر مدحت، "مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009.
- (23) محمد درويش-يحي إبراهيم، "إدارة الجودة الشاملة"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2000
- (24) محمد فريد الصحن، "التسويق"، دار النشر الجامعية الإسكندرية، 1996.
- (25) محمود الشيخ، "التسويق الدولي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (26) محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق"، إستراتيجية التسويق "مدخل كمي و تحليلي"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، 2004،
- (27) مصطفى محمود حسن هلال، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول سنة و دار النشر.
- (28) مليحة يزيد، "أصول و فصول التسويق"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014
- (29) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998

✓ باللغة الفرنسية:

- 1) Fisher .M, Les Canaux de Distrubion ,Vuibert ,Paris 1989
- 2) J.M.AURIAC et les autres ,Economie d'entreprise ,Costeilla ,Paris,1995
- 3) Kotler .P ,Keller ,K.L ,Dubois ,B ,Manceau, D , " **Marketing management**" 12<sup>ème</sup> Édition ;Pearson Education ;France,2006
- 4) LASARY, **comptabilité analytique**, Imprimerie Es- Salem, Alger,2001

- 5) P. Kastler et B. Bubios ,**Marketing Mangement** ,8<sup>ème</sup> Edition, Paris,1994
- 6) Pasco ,Berho ,**Marketing International** ,Dunod,4<sup>ème</sup> Édition ,paris,2002
- 7) Jaque Roger-Machart, **Réissure nos PME**, Dunod, 1991,
- 8) D. Scéhmanch et M. Roger ,**Modèles d'organisation –Accompagner les mutations de l'entreprise**, Éditionvillage mondial/ PearsonÉdition,France,2002.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

1. درحمون هلال ، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
2. عبد الحميد عزوز، "إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية: دراسة حالة شركة التمور "SUDACO"،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015.
3. رماس محمد أمين، "دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دول،جامعة أبو بكر بلقاسم،تلمسان،2011.
4. دبيحي مباركة، "إستراتيجية التسويق الدولي حالة مؤسسة "حمود بوعلام" جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2001.
5. عرباني عمار، "اثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبيليس"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008
6. مصطفى شلابي، "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD"، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر،1997.

7. NIZAR MANSOUR, **Les Fonctions De L'Entreprise**, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis. 13/11/2016 H22

## ثالثا: الملتقيات

1. تخنوني آمال، بلال ملاحسو، "الاتجاه المعاصر لواقع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المحلي والدولي وأثره على التنمية الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول: الاطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر تحت شعار "كيف يصبح الاستثمار الخاص الاجنبي في خدمة التنمية الوطنية، 2015.

## رابعا: المواد القانونية

1. المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 188-14 المؤرخ في 03 مايو 1988