



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور
طولقة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف: إعداد الطالبة:

شين فيروز <

بلعيد مروى <

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. Five vertical arrows point upwards from the top of the text, indicating the direction of the main vertical strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points to show the sequence and direction of the pen strokes used to form the letters. The calligraphy is dense and intricate, with thick black lines and white spaces.

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

صدق الله العظيم

إهداء

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبیبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما

قدمت لها إلى "أمي" الغالية جزاها الله خير

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي ، إلى من لي مثل في الصبر و الكفاح، إلى قدوتي و أملي بالحياتي إلى

"أبي" الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت معهم أسعد الأوقات إخي و أخواتي

إلى زوجي أدامه الله لي الذي رافقتني في هذا العمل: "سفيان"

إلى رفقاء دربي: زملائي الطلبة في القسم

إلى جميع عائلة الكريمة

" إلى من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي "

إلى زملائي طلبة دفعة: 2019/2018

شكر وعرفان

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل

الشكر إلى الأستاذة المشرفة: شين فيروز

على توجيهاتها و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل ، وكل أساتذة

قسم علوم التسيير .

إلي كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة، ولمعرفة هذا الدور عمليا قمنا بإختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، وهي مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور بولاية بسكرة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي كونه المناسب أكثر لمثل هذه الدراسات حيث اعتمدنا على عدة أدوات لجمع البيانات. ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالى : ما هو دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة ؟ حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التصدير وأنواعها، وكذا مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التركيز على المؤشرات المالية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أن لإستراتيجية التصدير دور في تحسين ربحية مؤسسة "سليم حدود".
 - أن لإستراتيجية التصدير دور في تخفيض تكاليف مؤسسة "سليم حدود".
 - أن لإستراتيجية التصدير دور في تحسين من إنتاجية مؤسسة "سليم حدود".
 - أن لإستراتيجية التصدير دور في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود".
- الكلمات المفتاحية :** الإستراتيجية - التصدير - التنافسية - الإستراتيجيات الدولية.

Résumé

L'étude visait à identifier le rôle de la stratégie d'exportation dans l'amélioration de la compétitivité de l'institution ,et pour le connaître concrètement nous avons sélectionné une organisation de premier plan dans son domaine d'activité "salim haddoud" pour l'emballage et l'exportation de dattes dans l'état de Biskra, L'approche descriptive a été utilisée comme la plus appropriée pour de telles études car nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils de collecte de données.

De ce point de vue, nous voulions répondre à la question fondamentale suivante: **quel est le rôle de la stratégie d'exportation dans l'amélioration de la compétitivité de l'institution?** Le concept de stratégie d'exportation et ses types, ainsi que la contribution de la stratégie d'exportation à l'amélioration de la compétitivité de l'institution en mettant l'accent sur les indicateurs financiers ont été discutés. L'étude a abouti à un certain nombre de résultats:

- La stratégie d'exportation joue un rôle dans l'amélioration de la rentabilité d'entreprise "Salim haddoud".
- La stratégie d'exportation contribue à réduire les coûts d'entreprise "Salim haddoud".
- La stratégie d'exportation joue un rôle dans l'amélioration de la productivité d'entreprise "Salim haddoud".

- La stratégie d'exportation joue un rôle dans l'augmentation de la part de marché d'entreprise Salim haddoud ".

Mots-clés :

Stratégie - Export - Compétitivité - Stratégies internationales.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	أية القرآنية
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
VI-V	الملخص
VII-VII	فهرس المحتوى
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
25 - 2	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التصدير
2	تمهيد
9 - 2	المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية
4 - 3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية
3	أولاً- مفهوم الإستراتيجية
4	ثانياً- خصائص الإستراتيجية

6	المطلب الثاني: المستويات الإستراتيجية
6	أولا- الإستراتيجية العامة للمؤسسة
6	ثانيا- إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال)
6	ثالثا- الإستراتيجيات الوظيفية
9 - 8	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدولية
8	أولا- التصدير
8	ثانيا- الترخيص الدولي
9	ثالثا- المشاريع المشتركة
9	رابعا- الإستثمار المباشر
18 - 9	المبحث الثاني: ماهية التصدير
12 - 9	المطلب الأول: مفهوم التصدير و أنواعه
9	أولا- مفهوم التصدير
10	ثانيا- أنواع التصدير
13-12	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التصدير
12	أولا- أهداف التصدير
13	ثانيا- أهمية التصدير
15 - 14	المطلب الثالث: دوافع وإجراءات التصدير

14	أولا - دوافع التصدير
14	ثانيا- إجراءات التصدير
18 - 16	المطلب الرابع: أهم نظريات التصدير
16	أولا- الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري
16	ثانيا- الصادرات في الفكر الكلاسيكي
18	ثالثا- الصادرات في الفكر الحديث
21 - 19	المبحث الثالث: إستراتيجية التصدير
19	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التصدير
19	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التصدير
20	المطلب الثالث: الظروف المحيطة بالتصدير
22	خلاصة الفصل
40 - 24	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإستراتيجية التصدير
24	تمهيد
27 - 25	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
27 - 25	المطلب الأول: مفهوم التنافسية أهميتها وأنواعها
25	أولا- مفهوم التنافسية
26	ثانيا- أهمية التنافسية

26	ثالثا- أنواع التنافسية
35 - 31	المبحث الثاني: أسباب إشتداد التنافس والإستراتيجيات العامة للتنافس
31	المطلب الأول: أسباب إشتداد التنافس
35 - 31	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس
31	أولا- إستراتيجية قيادة التكلفة
31	ثانيا- إستراتيجية التمييز
34	ثالثا- إستراتيجية التركيز
39 - 36	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية التصدير بمؤشرات تحسين تنافسية المؤسسة
37-36	المطلب الأول: توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير
38	المطلب الثاني: الحوافز المدعمة للتصدير
39 - 36	المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية التصدير بمؤشرات تحسين تنافسية المؤسسة
38	أولا- دور إستراتيجية التصدير في زيادة ربحية المؤسسة
39	ثانيا- دور إستراتيجية التصدير في تخفيض التكاليف
39	ثالثا- دور إستراتيجية التصدير في تحسين إنتاجية المؤسسة
39	رابعا- دور إستراتيجية التصدير في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
40	خلاصة الفصل
70 - 42	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سليم حدود

42	تمهيد
51 – 43	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
43	المطلب الأول: المجال المكاني
50	المطلب الثاني: المجال الزماني
51 – 50	المطلب الثاني: منهج أدوات جمع البيانات و تحليلها
50	أولا- منهج الدراسة:
50	ثانيا- أدوات جمع البيانات
51	ثالثا- أساليب تحليل البيانات
58 – 51	المبحث الثاني: واقع صناعة التمور في الجزائر
53-51	المطلب الأول: تطور إنتاج وتغليف التمور في الجزائر
55-54	المطلب الثاني: مساهمة إنتاج التمور في الصادرات الوطنية ومقومات نجاح السياسة التصديرية
58-55	المبحث الثالث: دور استراتيجية التصدير في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة "سليم حدود"
60-58	المطلب الأول: دور إستراتيجية التصدير في تحسين ربحية مؤسسة "سليم حدود"
59	أولا- عائد راس المال المستثمر
59	ثانيا- ربحية رقم الأعمال
63-61	المطلب الثاني: دور استراتيجية التصدير في تخفيض تكاليف مؤسسة "سليم حدود"
61	أولا- نسبة التكاليف التشغيلية

62	ثانيا- نسبة التكاليف المالية
65-64	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التصدير في تحسين انتاجية مؤسسة "سليم حدود"
64	أولا- الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاج
64	ثانيا- إنتاجية تكاليف العمال
69-66	المطلب الرابع: دور استراتيجية التصدير في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود"
70	خلاصة الفصل
76-72	الخاتمة
82-78	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	تطور عدد العمال داخل المؤسسة من 2014 إلى 2017	1
46	مساحة المؤسسة وفروعها	2
51	منطقة التموين صنف التمور اسم المنتج نوع التغليف	3
53	تطور الصادرات الجزائرية للتمور	4
55	المعرض التي شاركت فيها المؤسسة	5
56	الدول التي تصدر إليها مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور	6
57	تطور كمية الصادرات لمؤسسة سليم حدود	7
60	معدل عائد رأس المال	8
61	ربحية رقم الأعمال من سنة 2014 إلى 2017	9
63	تطور نسبة التكاليف التشغيلية	10
65	تطور التكاليف المالية	11
66	تطور إنتاجية الكلية للعوامل	12
66	إنتاجية تكاليف العمال	13
68	الحصة السوقية لمؤسسة سليم حدود في السوق الصادرات الجزائرية من التمور (2014-2016)	14
69	تطور رقم الأعمال التصديري لمؤسسة سليم حدود	15

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	النموذج النظري للبحث	1
7	الإستراتيجيات الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية	2
7	أساليب دخول الأسواق الدولية	3
27	النموذج الماسي ل Porter	4
35	الإستراتيجيات العامة للتنافس	5
45	تطور عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة 2014-2017	6
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	7
60	تطور ربحية مؤسسة "سليم حدود"	8
63	تطور تكاليف مؤسسة "سليم حدود" خلال الفترة 2014-2017	9
65	تطور انتاجية مؤسسة "سليم حدود" خلال الفترة 2014-2017	10
67	الحصة السوقية لمؤسسة سليم حدود في السوق الصادرات الجزائرية من التمور(2014-2016)	11
69	تطور رقم الاعمال لمؤسسة سليم حدود خلال فترة 2014-2017	12

العقمة

المقدمة

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، والمتغيرات الاقتصادية المعقدة مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للإرتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية وخاصة مع توسيع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات من جهة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتعزيز تنافسيتها. حيث أصبحت السوق تتميز بالمنافسة المحلية والعالمية وهذا ناتج عن العولمة وما أفرزته من مظاهر الانفتاح والتغير في مستوى نشاط المؤسسات وكذا على مستوى ثقافة المستهلك وأذواقه حيث أصبحت المؤسسات مطالبة باتباع أنجع الاستراتيجيات بهدف مسايرة الواقع الاقتصادي العالمي الجديد ومن بينها إستراتيجية التصدير فالتصدير أصبح عملية إحتراق كل السلع والخدمات إلى الأسواق الخارجية بغرض إيجاد مكانة دائمة وحصّة متنامية في الأسواق الدولية فبلوغ هذا الهدف يتطلب عدة جهود تبدأ بدراسة الأسواق المختلفة ثم إعداد الإستراتيجية التصديرية المناسبة والتي تتلائم مع الأسواق المستهدفة.

وبذلك أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما بالنسبة للدول، فالمؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية عادة تساعد في الرفع من مستوى معيشة أفراد دولها، كون معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال استراتيجية التصدير.

أولاً: إشكالية الدراسة

وضمن هذه المقدمة تدرج إشكالية بحثنا المتمثلة في:

- ما هو دور الذي تلعبه استراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة؟

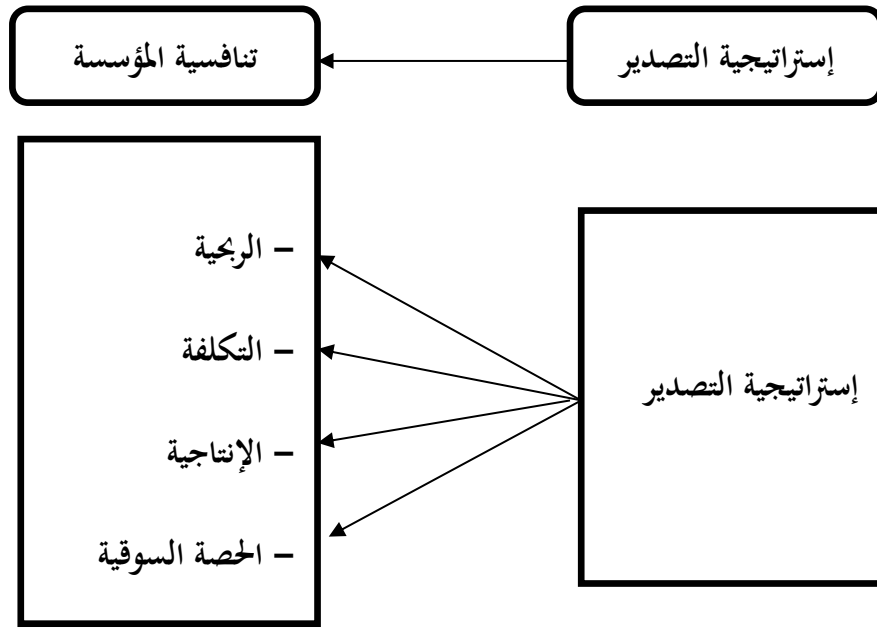
وبهدف الإحاطة ومعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الربحية لمؤسسة "سليم حدود"؟
2. هل لإستراتيجية التصدير دور في تخفيض التكاليف لمؤسسة "سليم حدود"؟
3. هل لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الانتاجية لمؤسسة "سليم حدود"؟
4. هل لإستراتيجية التصدير دور في الرفع من الحصّة السوقية لمؤسسة "سليم حدود"؟

ثانياً- نموذج الدراسة

5. توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيقية إرتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح ، بحيث تمثل إستراتيجية التصدير المتغير المستقل في حين تمثل التنافسية بأبعادها الأربعة (الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية) المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات الأربعة المعبر عليها بمختلف أسهم الإرتباط.

الشكل رقم(1): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة حاولنا وضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية مؤسسة "سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور"

أما الفرضيات الفرعية فإنه يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الربحية لمؤسسة "سليم حدود".
2. لإستراتيجية التصدير دور في تخفيض التكاليف لمؤسسة "سليم حدود".
3. لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الانتاجية لمؤسسة "سليم حدود".
4. لإستراتيجية التصدير دور في الرفع من الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود".

رابعاً: أهداف الدراسة

1. ما هو مفهوم إستراتيجية التصدير؟
2. ماذا نقصد بتنافسية المؤسسة، وما هي مؤشرات قياسها؟
3. هل هناك ممارسة فعلية لإستراتيجية التصدير من طرف مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور؟
4. إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور؟

خامساً: أهمية البحث

يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة حيث أصبح الإنفتاح والدخول في النظام العالمي الجديد أمر محسوم لدى إقتصاديات الدول، وذلك بتسليط الضوء بالتحديد على دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة.

سادساً: دوافع اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية:
 - إن الدافع الرئيسي وراء إختيار هذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن مستجدات في مواضيع الإدارة الإستراتيجية والتي هي لب الاختصاص الذي أدرسه.
 - الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة باستراتيجيات التنافسية
2. أسباب الموضوعية:
 - الإهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
 - محاولة إبراز أهمية التصدير كإستراتيجية للنفاذ في الأسواق العالم، بحيث يمكن للمؤسسات المحلية تبيينها.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث من خلال الفترة الممتدة من سنة 2014-2017.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور.
3. الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على معرفة دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

1. دراسة عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، قام الباحث بتقييم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحلال الواردات وتنويع الصادرات خارج المحروقات خلال فترة (1994-2008)، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو بقاء الاقتصاد الوطني رهينة قطاع المحروقات وصادراته من النفط والغاز الطبيعي نتيجة تركيز

نشاط أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات التجارية والخدمات والبناء دون الدخول في غمار الإنتاج الحقيقي في قطاع الصناعة والزراعة.

2. دراسة مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004.

تهدف هذه الدراسة الكشف عن أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، وهل تبني المؤسسات مواصفات الإيزو يعد أمراً ضرورياً في هذه المرحلة، ومحاولة الكشف عن أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعتمد عليها في مواجهة قوى المنافسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن زيادة الكميات الإنتاجية من مختلف أنواع الكوابل وحصول المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها، وكذا زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية والدولية، وفتح المجال لمنتجات المؤسسة للدخول للأسواق العالمية بزيادة حصة صادراتها.

3. حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات

الدولية الراهنة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة بسكرة، 2013

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه حرية التجارة في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، وإبراز أهم الوسائل والإجراءات والتدابير التي يمكن أن تعتمد عليها إستراتيجية ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر في ظل التطورات الاقتصادية الدولية الحالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تنامي مستمر للصادرات خارج المحروقات من حيث المبالغ المرصودة بالدولار، كما أن قيمة وتركيبية الصادرات خارج المحروقات ما زالت تمثل 3 بالمئة من إجمالي الصادرات خلال فترة الدراسة، كما يساهم كل من تخفيض سعر الصرف والاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية صادرات خارج المحروقات والتقليل من الواردات في الجزائر، غياب التنسيق الجيد بين الوكالات التجارية وغرف التجارة والصناعة عبر العالم من جهة والمصدرين من جهة ثانية حول إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج وكذا إغفال الأساليب الحديثة في مجال التسويق ومراقبة الجودة.

4. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير سنة 2011.

تناولت هذه الدراسة إشكالية أثر السياسات البيئية على تنافسية صادرات الدول النامية عامة والجزائر خاصة، وقد توصلت إلى أن صادرات الدول النامية سوف تتعرض لمنافسة شديدة خلال السنوات القادمة خاصة بعد المزيد من

تحرير التجارة الخارجية وظهور توجهات في السنوات الأخيرة نحو تحفيز التصدير مع حماية البيئة

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه حرية التجارة في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر وإبراز أهم الوسائل والإجراءات والتدابير التي يمكن أن تعتمد عليها إستراتيجية ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر في ظل التطورات الاقتصادية الدولية الحالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تنامي مستمر للصادرات خارج المحروقات من حيث المبالغ المرصودة بالدولار، كما أن قيمة وتركيبه الصادرات خارج المحروقات ما زالت تمثل 3 بالمائة من إجمالي الصادرات خلال فترة الدراسة، كما يساهم كل من تخفيض سعر الصرف والإستثمار الأجنبي المباشر في ترقية صادرات خارج المحروقات والتقليل من الواردات في الجزائر، غياب التنسيق الجيد بين الوكالات التجارية وغرف التجارة والصناعة عبر العالم من جهة والمصدرين من جهة ثانية حول إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج وكذا إغفال الأساليب الحديثة في مجال التسويق ومراقبة الجودة.

5. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005

تناولت هذه الدراسة إشكالية معرفة تأثير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية. وقد توصلت إلى أن للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذ يتوقف أداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كانت كالشكل التالي : فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث :

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لإستراتيجية التصدير حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية أما المبحث الثاني كان حول ماهية التصدير، أما المبحث الثالث فكان حول إستراتيجية التصدير.

الفصل الثاني: بعنوان تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإستراتيجية التصدير، حيث تضمن بدوره ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتنافسية، أما المبحث الثاني فكان حول أسباب إشتداد التنافس والإستراتيجيات العامة للتنافس، والمبحث الرابع علاقة إستراتيجية التصدير بمؤشرات تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة "سليم حدود"، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان الإجراءات المنهجية للبحث، أما المبحث الثاني فكان واقع صناعة التمور في الجزائر، والمبحث الثالث تمثل في دور إستراتيجية التصدير في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة "سليم حدود".

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية

التصدير

تمهيد

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في إقتحام الأسواق الأجنبية، ونجد أن معظم المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الإستراتيجيات الأخرى لتوسعة نشاطها في السوق الأجنبي، فهي بمثابة المرحلة الأولى لتحول المؤسسة نحو العالمية، وهو ما يتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها بالشكل الذي يجعلها ذات مواصفات تتناسب مع إحتياجات الزبائن في الأسواق الأجنبية، كما أنها الطريقة الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تتطلب إستثمارات كبيرة وتسمح لها بإكتساب الخبرة الدولية اللازمة مع مرور الوقت.

وبهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى :

- أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية.

- ماهية التصدير.

- ماهية إستراتيجية التصدير.

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظر للتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لشموليته، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية. وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والإختلاف حول مفهومها كما سنتطرق في هذا المبحث أيضا إلى كل من المستويات الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإستراتيجية حيث تختلف في الصياغة إلا أنها تتفق على نفس المعنى وقبل إعطاء جملة من هذه التعريفات نعرض إلى أصل هذه الكلمة.

أولا- مفهوم الإستراتيجية: لقد اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية strategia، وهي في الأصل مشتقة من عبارة "strategos" وهو علم الجنرال أو علم الحرب وفقا للأدبيات اليونانية.¹

وقد عرفها "ALFRIDCHANDLER" الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، "أن الإستراتيجية تمثل سواء أعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو إختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".²

والإستراتيجية هي: "عملية خلق نموذج الأعمال يستند لبيانات قابلة للقياس وتستخدم لإتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق إختيار طرق مختلفة لزيادة: الإنتاجية، والإحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفوذ إلى الأسواق المستهدفة وتعظيم القيمة للمساهمين".³

ويعرفها "Ansoff" بأنها: "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها".⁴

¹ - حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص38.

² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص44.

³ - ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص85.

⁴ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة). دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص26.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها: "مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية التي تعتبر جزء منه".¹

فالإستراتيجية هي: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة والتي تربط مزايا المؤسسة الإستراتيجية بتحديات البيئة، للتأكيد على أن أهداف المشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة".²

ويعرف "Johnson et al" الإستراتيجية على أنها: "تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وتلبية إحتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها".³

حسب "Pearce" و "Robinson" الإستراتيجية عبارة عن "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".

الإستراتيجية هي: "مجموعة من قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة التأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجيا وتحقيقه".⁴

ثانيا- خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي⁵:

1- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو (الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2- موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 10.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب، القاهرة، 2001، ص 76.

³ جعفر عبد الله موس ادريس، الادارة الاستراتيجية. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013، ص 24.

⁴ شين فيروز، محاضرات في استراتيجية المؤسسة. سنة ثالثة إدارة أعمال LMD، محاضرة منشورة، ص.ص، 2-4.

⁵ شين فيروز، مرجع سابق. ص ص، 5-6.

فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيههما يضمن تحقيق هذا التصور.

3- مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4- إلزامية الوقت: إن إحترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأبي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

5- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

6- أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبإنتمائهم للمؤسسة.

7- المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

8- تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: المستويات الإستراتيجية

لا يمكن القول بأن استراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات إستراتيجية وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها.

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تنقسم إلى ثلاثة مستويات وهي:¹

أولاً- الإستراتيجية العامة للمؤسسة: يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص

¹ -عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص ص 267-270.

الأساسية والمهمة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

ثانياً- إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال): يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة.

يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

ثالثاً- الإستراتيجيات الوظيفية: وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل: التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية... وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الاستراتيجية.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدولية

تحاول الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجيات أن تنمي نفسها عن طريق نقل قدراتها التنافسية ومنتجاتها إلى الأسواق الأجنبية التي لا تتوفر لدى المنافسين فيها تلك المنتجات أو القدرات وقد نمت معظم الشركات الدولية نتيجة لنقلها منتجاتها المتميزة التي تم تطويرها محلياً إلى الأسواق الأجنبية ولذلك فإن هذه الشركات تميل إلى أن تتبع المركزية في أداء وظائف تنمية المنتجات مثل وظائف البحوث والتطوير، بمعنى أداء هذه الوظائف في الدولة التي يوجد بها مركز الشركة الرئيسي، كما تتبع هذه الشركات سياسة اللامركزية عند أداء وظائف الإنتاج والتسويق، بمعنى أنها تنشئ تسهيلات إنتاجية، وتنمي إستراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق رئيسي تمارس فيه أنشطتها، ومع أن هذه الشركات تعدل منتجاتها وإستراتيجياتها لتناسب كل سوق محلي بحيث هذا التعديل يكون على نطاق ضيق، وتبقي المراكز الرئيسية في كل الشركات الدولية تحتفظ برقابة صارمة على أنشطة وإستراتيجيات الإنتاج والتسويق.

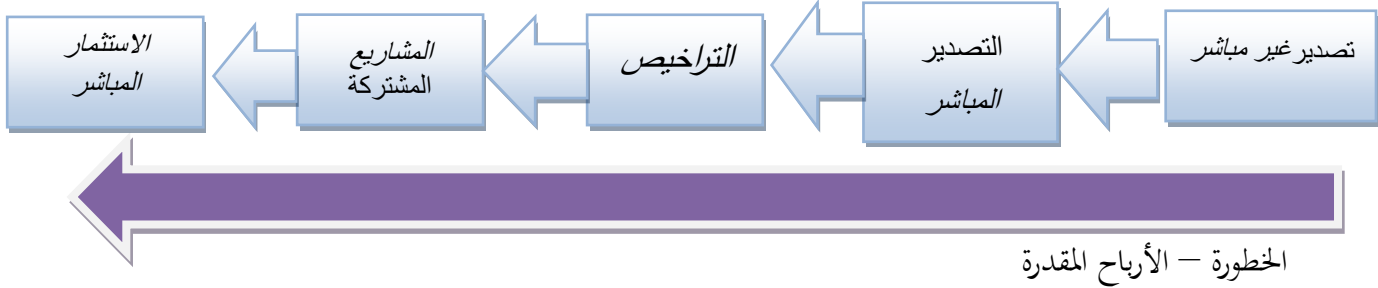
إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لإختراق السوق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بتبني أحد الإستراتيجيات أو بعضها ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

التصدير - الإتفاقيات التصاعدية - المشروعات المشتركة - الإستثمار المباشر - التحالفات الإستراتيجية

¹ - عمرو خير الدين، التسويق الدولي. مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص131.

كما اختلف الباحثين في عدد، طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار "KOTLER" وجود خمسة إستراتيجيات للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

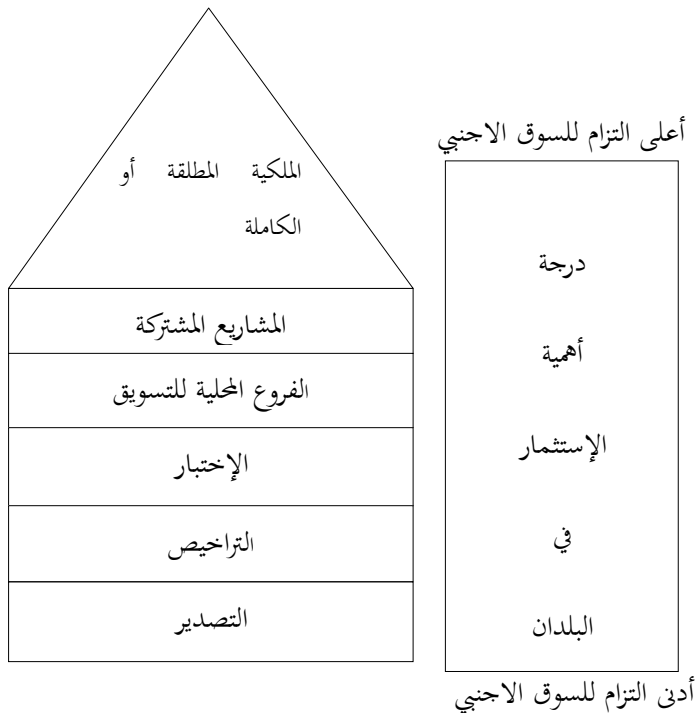
الشكل رقم(2): الإستراتيجيات الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية.



Source: Kotler, Dubois, **marketing management**. Public-Union, 7 émeedition, Paris, 1992, p.395.

أما(Wendell Donald) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية وتتمثل في:

الشكل رقم(3): أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر:محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي). دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الثانية، 2004 ، ص.273.

ومن الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية تتمثل في¹:

أولاً- التصدير: والذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المباحث القادمة.

ثانياً- الترخيص الدولي: يقصد بالترخيص الدولي أن تقوم شركة المرخصة ببيع حقوق إستعمال الملكية الفكرية التكنولوجية، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر والتأليف، براءات الإختراع الأسماء التجارية أو العلامة التجارية أو إلى شركة أخرى وذلك مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفين.² وقد إنتشر هذا الأسلوب بالشكل واسع عبر العالم، فبعد أن يقوم شخص ما بتأسيس إسم تجاري وعلامة مميزة ويبنى نظام العمل والعمليات، قد ينطلق بمنح ذلك الإسم ونظام العمل والعمليات إلى طرف ما في دولة ثانية. ويتبادل إثنان الثقة والموافقة على قيام كل منهما بلعب دوره في عملية الترخيص إذ يقوم بائع الترخيص بتقديم الموافقة على قيام المرخص له بالإنتاج سلعة او تقديم خدمة في دولة ثانية بناء على ذلك الاتفاق. ويستلم من مرخص له سعر ما شتراه من إسم ونظام عمل وتكنولوجية، وتبقى حقوق العلامة التجارية بالإسم المرخص، ويشترى المرخص له المكائن والأجهزة اللازمة للقيام بالأعمال من طرف الذي منح الترخيص إلى جانب الإلتزام بكل الخطوات العملية الإنتاجية وبحسب ما رسمه الطرف المرخص.³

ثالثاً- المشاريع المشتركة: أسلوب الشراكة هو نوع خاص من التحالف الإستراتيجي الدولي الذي تقوم من خلاله شركتان أو أكثر بالإشتراك معا بخلق وحدة أعمال جديدة أو منظمة جديدة تكون بصفة قانونية مستقلة عن عائلتها(الشركة المؤسسة). فمنظمات الشراكة تؤسس بصورة طبيعية كوحدات أعمال وتكون مملوكة من قبل الشركات المؤسسة وحسب حصة كل شريك، وهذه الحصة قد تكون متساوية بين الشركات المؤسسة، أو قد تكون حصص غير متساوية.⁴

للشراكة الدولية ثلاثة طرق لإدارة الشركات وهي:⁵

- ✓ الشركات المؤسسة تشترك في الإدارة من خلال مدراء يمثلوها، ويقومون أيضا برفع التقارير إلى شركاتهم الأصلية
- ✓ أن يتحمل أحد الشركات المسؤولية الرئيسية،
- ✓ أن يتم إختيار فريق مستقل من مدراء يعينون لإدارة الشركة الجديدة وغالبا يعتبر الخيار الثالث هو الأفضل الخيارات عند تطبيق هذا الأسلوب.

¹-حمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص ص292-294.

²-سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية. دار البازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص50.

³-شوقي ناجي جواد، الإدارة الدولية. دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص224-225.

⁴-جعفر عبد الله موس ادريس. مرجع سابق، ص 235.

⁵-سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مرجع سابق، ص56.

رابعاً- الإستثمار المباشر: يحدث الإستثمار المباشر عندما تقوم الشركة المحلية(الأم) بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الإلتزام من حيث المبالغ المطلوبة للإستثمار ووقت الإدارة.¹

كما أنه شكل مشاركة بين الشركة العالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية. كما يمثل إتفاق بين منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة تتسم هذه المشاريع بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة وهو أحد إستراتيجيات النمو.²

المبحث الثاني: ماهية التصدير

التصدير عملية إقتصادية هامة، تدخل في صلب النشاط التجاري للمؤسسة، التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية، وهو ركيزة تنموية فعالة بالنسبة للدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وهو ما جعله محور السياسات التجارية للدول، والإستراتيجيات الدولية للمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم التصدير وأنواعه

التصدير عملية إقتصادية هامة، تدخل في صلب النشاط التجاري للمؤسسة، التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية، وهو ركيزة تنموية للدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وهو ما جعله محور السياسات التجارية للدول والإستراتيجيات الدولية للمؤسسات.

أولاً- مفهوم التصدير: لقد تعددت تعاريف التصدير لعل أهمها مايلي:

يعرف التصدير على بأنه "قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية والبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيم مضافة وتوسع ونمو وانتشار فرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها".³

كما يعرف التصدير على أنه " كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي".⁴

¹ - محمود الشيخ، التسويق الدولي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 193.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية(منظور سلوكي واستراتيجي). دار اليازوري، الاردن-عمان، الطبعة العربية، 2009، ص149.

³ - فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية. الدار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص15.

⁴ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص40.

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعين (التصدير المباشر، التصدير الغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن إنتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.¹

والتصدير هو " أبسط أشكال الدخول للأسواق الخارجية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع البدائل الأخرى للدخول وحسب مستوى نشاط الشركة"، وعلى العموم فقد يكون التصدير نشاطا سلبيا أو إيجابيا:²

1- فالنشاط السليبي للتصدير، يعني أن الشركة قد تباع للخارج دون تخطيط وخبرة، كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي في المناسبات فقط.

2- أما النشاط الايجابي للتصدير، يعني أن المؤسسة تقرر الإلتزام بالبحث عن الفرص التسويقية في الخارج، كما تخصص موارد مادية وبشرية في السوق الخارجي، كبديل إستراتيجي للعمل في السوق المحلي.

ثانيا- أنواع التصدير: يأخذ التصدير عدة أشكال تصدير مباشر أو غير مباشر أو مشترك:

1- التصدير المباشر:

هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الإستثمار والمخاطرة ومفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي كلف الإستثمار فضلا عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المتحققة إلى الوسطاء.³ ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات وهي:⁴

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

✓ فرع الجمعيات الدولية: (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.

✓ ممثلي مبيعات التصدير المتحولين: تقوم المؤسسة بإرسال منتجاتها إلى الدول الأخرى بغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

¹ - ادبوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي. دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997، ص، 100.

² - هاني حامد الصخور، التسويق الدولي. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2007، ص 26.

³ - ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص 280.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 276.

✓ الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الإعلانات التجارية في الصحف متخصصة في البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجى من خلال إرسال كتالوج أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

2- التصدير غير مباشر:

يتم التصدير غير مباشر باستخدام الوطاء حيث تقوم شركة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من نفس بلدها أو أجنبى يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم وتعزيز منتجات الشركة في الأسواق الخارجية لذا تقوم الشركة بإضافة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة ومعرفة جيدة بأسواق التصريف على خلاف وكلاء العمولة، يقوم هؤلاء الوطاء بشراء المنتجات وبيعها إلى زبائنهم، في الواقع هناك عدة أنواع من الوطاء الذين يتمركزون سواء في الدولة المصدرة أو في البلد المشتري وأيضا في دول أخرى (مثل شركات التجارة العالمية). ويعتمد التصدير غير المباشر على الوطاء المستقلين المتمثلين في:¹

- ✓ تاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحسابه الخاص.
- ✓ وكالة التصدير المحلية: تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجنبى مقابل عمولة معينة.
- ✓ المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية إلا انه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.
- ✓ مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة على أنشطة التصدير للمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم إسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير والتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوطاء ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

¹-محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص، 275.

3- التصدير المشترك أو المنظم:

هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين ذوي إهتمام مشترك للتصدير معاً، وهو يشكل أسلوباً فريداً في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات بالإشتراك في تنظيم معين لتحسين أنشطتها التصديرية. يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بأشكال قانونية (مثل اتحاد التصديري، التصدير المحمول (الحاضنة)، تجمع استكشاف الأسواق.....) وترجم أهداف محددة تبدأ من الحصول على معلومات عن الأسواق وحتى البيع للمنتجات في إطار شركة تجارية، ونشرح فيما يلي النوعين السابقين:¹

✓ الإتحاد التصديري: يقوم الإتحاد على فكرة مفادها أن التعاون بين الشركات رغبة في التصدير سيكون إقتصادياً وأكثر فاعلية ومالياً أكثر منفعة من سلسلة من الأعمال الفردية.

الهدف الأساسي للإتحاد هو التصدير بكثرة وبشكل أفضل مع الإحتفاظ بالإستقلال المالي والقانوني للشركة بحيث تجد أن وظيفة التصدير التي كانت تقوم بها الشركة العضو سابقاً مجمعة ومركزة في تنظيم خاص، أن التعاون الأعضاء يساعد على وضع أشخاص متخصصين وبالتالي سيكون البيع بسعر أفضل وفي أسواق أوسع وخاصة الشركات الصغيرة التي لا تتمكن من التصدير بمفردها، ويقوم هذا الإتحاد مهما كان شكله بوظائف جزئية هامة تتعلق بالنشاط التصديري.

✓ التصدير المحمول (الحاضنة): هو أسلوب بيع يتم فيه قيام شركة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بوضع هذه الشبكة مقابل عمولة محددة لخدمة شركة صغيرة حديثة التصدير وذات إمكانيات ضعيفة لا تمكنها من القيام بالتصدير بمفردها دون أن تتبع الشركة الكبيرة سلوك شركة التجارة الدولية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التصدير

أولاً- أهداف التصدير: تتمثل أهداف التصدير فيما يلي:²

1- الأهداف المرتبطة بالإستراتيجية التجارية وهي:

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة؛
- توزيع جغرافي للمخاطر؛
- التكيف مع المنافسة؛
- التواجد في السوق الدولية.

¹-رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 141-144.

²-حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 51.

2-الأهداف المرتبطة بالجانب المالي وهي:

- الزيادة في رقم الأعمال؛
- رفع هوامش المردودية والإيرادات المالية؛
- رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- تسمح المنافسة من الرفع من فاعلية التسيير المالي للمؤسسة.

3-الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج:

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة؛
- إستغلال الإمتيازات المتوفرة؛
- خفض الكلفة الانتاجية؛
- رفع من جهود البحث والتطوير.

ثانياً- أهمية التصدير: يعد التصدير إحدى الطرق الرئيسية لتمويل إيرادات الدولة بالطريقة التي لا تؤثر سلباً على ميزان مدفوعاتها الخارجية، فالتصدير لا يعمل فقط على توفير مورد مستمر للإستثمارات الرأسمالية، بل يعمل على تنمية الصناعات المحلية وتخفيض تكاليف الإنتاج، مما يعني إتاحة الفرص لتحديد أسعار أقل للمستهلكين للسلع المحلية، وبالتالي قد يؤدي إلى رفع القوة الشرائية لمستهلكين، ورفع القوة الشرائية يتم من خلال دفع الأجور عالية للعاملين في صناعات التصدير.

فالتصدير قد يكون طريقاً فعالاً للتغلب على الظروف العامة للعمل والتقلبات الإقتصادية في دولة ما، ففي حالة إنحيار العمل وتعرضه للكساد في السوق المحلي فإن التصدير قد يقلل من حدة هذه المشكلة، وذلك عند فتح أسواق جديدة في دول أقل تعرضاً للكساد الإقتصادي، فدورة التجارة في بعض الدول قد تكون في أوج إزدهارها وفي دول أخرى قد تكون في حالة كساد.

وتلعب الصادرات في الدول النامية دوراً كبيراً في النمو الإقتصادي من خلال مساهمتها في نمو الدخل القومي وذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، كما يؤدي إلى إعادة التوازن في ميزان المدفوعات عن طريق الحصول على عملات صعبة.¹

¹ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2004، صص 29-30.

المطلب الثالث: دوافع وإجراءات التصدير.

أولاً- دوافع التصدير: يمكن تحديد دوافع التصدير بالآتي:¹

- ✓ تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير؛
- ✓ تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الاسواق الخارجية؛
- ✓ الإفادة من وفورات الحجم الكبير في التسويق؛
- ✓ الإفادة من التمييز بتسويق منتج وحيد وتكنولوجيا متميزة في انتاجه وتشغيله؛
- ✓ تنوع مخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية؛
- ✓ تصريف خارجي لسلع موسمية الإنتاج والإستخدام؛
- ✓ تشغيل طاقات وموارد فائضة ومعطلة؛
- ✓ إغتنام فرص تسويقية خارجية تحقق مردوداً مشجعاً للإستفادة منه؛
- ✓ صغر السوق المحلية غير القادرة على إستيعاب السلع المنتجة محلياً؛
- ✓ تدهور الطلب في السوق المحلية وإقدام المؤسسة على إيجاد منافذ خارجية لتصريف منتجاتها.

ثانياً- إجراءات التصدير: يمر التصدير بعدة مراحل وإجراءات تقوم بها المؤسسة لخصها فيما يلي:²

1-تسجيل الشركة:

يتعين على كافة المؤسسات الاقتصادية سواء الفردية منها أو الشركات، التسجيل لدى وزارة الاقتصاد والتجارة وذلك بموجب القانون، وبعد الحصول على تسجيل الشركة لدى وزارة الاقتصاد يقدم التاجر طلباً للحصول على بطاقة التعامل بالتجارة الخارجية مرفقاً بإثبات تسجيل لدى الضرائب، شهادة التسجيل في الغرفة التجارية، الهوية الشخصية صور شخصية رخصة التصدير.

في العادة لا يتطلب التصدير رخصاً ولكن بعض السلع تحتاج لأن تستوفي بعض الشروط والمقاييس ومثل هذه السلع تكون رخصة التصدير ضرورية مثل المواد الغذائية والمواد الكيماوية والمنتجات الزراعية.

2-شهادة المنشأ:

هي شهادة تصدر عن الغرفة التجارية في بلد المصدر، تبين مكان صنع وإنتاج البضاعة المراد تصديرها ونسبة المدخلات المحلية، لذا فهي تعتبر وثيقة ضرورية للتعرف على جنسية البضاعة بغية تقدير نسب الرسوم التي ستستوفي عليها

¹-صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1973، ص61.

²-محمود الشيخ، التسويق الدولي. دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 268.

أو المعاملات التفضيلية التي ستمنح لها ويستفاد منها في التحكم في منع تسرب السلع المقاطعة اقتصاديا أو الممنوعة وتتضمن شهادة المنشأ المعلومات التالية: اسم المصدر، عنوان المصدر، اسم المنتج، عنوان المنتج، اسم المستورد، عنوان المستورد، مركز التصدير، مركز الاستيراد تاريخ الشحن، وسيلة النقل ما تظهر شهادة المنشأ، نوع السلع المصدرة، وعدد الطرود وكمياتها والعلامات التجارية والوزن الصافي والقائم وقيمة السلع وتبين رقم وتاريخ الفاتورة التجارية ونسبة المدخلات المحلية من كلفة الانتاج الكلية.

ويتطلب ذلك تقديم فاتورة تجارية، قائمة تعبئة، حيث يتم تعبئة نموذج الشهادة بواسطة موظف الفرقة المختص بعد تدقيق الفاتورة وقائمة التعبئة والتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها حيث تصدر الشهادة وتختتم وتوقع من قبل الغرفة.

3-التأمين:

تلتزم شهادة التأمين للبضائع أثناء عملية النقل، وهناك نوعان شائعان فيما يتعلق بمسؤولية المصدر عن البضائع:

- التسليم على ظهر السفينة: وتشير إلى أن المستورد يتحمل مسؤولية البضاعة بعد تحميلها على ظهر السفينة، وبالتالي يجب عليه أن يدفع تكلفة التأمين من لحظة شحن البضائع من ميناء الإقلاع حيث لا يشمل سعر البضاعة تكلفة النقل والتأمين.

- سعر البضاعة مع التأمين والشحن: وتشير إلى أن المصدر يدفع تكاليف التأمين والشحن حتى ميناء الوصول، أي أن المصدر يتحمل مسؤولية البضاعة حتى تصل إلى ميناء المستورد لأن الثمن يشمل التكلفة والتأمين وأجور النقل.

-بوليصة الشحن: هي عقد النقل ما بين الناقل وصاحب البضائع حيث تصدر من قبل الناقل وتكون إما قابلة للتفاوض أو غير قابلة للتفاوض.

-بوليصة الشحن الجوي: وهي وثيقة تشكل تأكيد الناقل على إستلام البضائع للنقل، ويصدر الناقل هذه البوليصة والتي تكون غير قابلة للتفاوض ولذلك لا يمكن بيع البضائع أثناء وجودها في مرحلة النقل.

4-الفاتورة التجارية:

تختلف عن الفاتورة الأولية التي هي عبارة عن وثيقة يعدها المصدر ردا على طلب المستورد حيث تحتوي الفاتورة التجارية التي يجب أن تكون مطبوعة على ما يلي: وصف كامل للمنتجات، الأسعار، مواصفات الاستيراد، موعد التسليم، موعد وشروط الدفع، خط طريق الشحن، التعبئة آلات، نوع الشاحنة، قائمة التعبئة ويجب اعدادها من قبل المنتج أو المصدر ويجب أن تعكس المحتوى الحقيقي لحاوية الشحن تماما، وتكون القائمة غير ضرورية عندما تكون جميع المعلومات التي تتضمنها قائمة التعبئة واردة بوضوح في الفاتورة التجارية.

المطلب الرابع: أهم نظريات التصدير

إن أهم النظريات التي ساهمت في تطوير عملية التصدير هي كالاتي:

أولاً- الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري: أكد التجارون على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق الأرباح من المعادن النفيسة (الثروة) للأمة هي التجارة الخارجية كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية، و لم تقتصر مطالبتهم بتدخل الدولة في التجارة وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية لضمان نجاح التجارة، كما طالبوا كذلك بتدخل الدولة من أجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى وذلك لأن التجارة تجلب أكبر قدر من الثروة للدولة وتقلل من الخسائر الناجمة عن هذه التجارة، حيث رأى التجارون أن تحقيق قدر كبير من المعادن النفيسة يأتي من خلال الميزان التجاري، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات وتقليل من الواردات، وأعتبر التجارون أن التجارة الخارجية والتصدير أداة فعالة لزيادة الثروة وقد تمثلت سياسة التصدير لديهم في تشجيع الصادرات من السلع الصناعية بكافة الوسائل والعمل بشكل مستمر على توسيع وإيجاد واكتساب الأسواق الخارجية الجديدة بالإضافة إلى تقديم الدعم والمعونة المالية لبعض الصناعات التصديرية لمواجهة المنافسة الخارجية وإنشاء المستودعات الكبيرة للسلع الجاهزة للتصدير وتشجيع عمليات التصدير ودعمها، ومن هنا وجد التجارون في التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة أداة فعالة لزيادة الثروة¹.

ثانياً- الصادرات في الفكر الكلاسيكي: أما وجهة نظر الكلاسيكية في التجارة الخارجية، فيمثلها عدد من الاقتصاديين البارزين الذين قدمت لنا أعمالهم تراثاً يعكس عمق بصيرتهم، ومفاهيم ماتزال دليلنا إلى اليوم، والواقع أن أعمالهم في قضايا الاقتصاد الدولي قد أنتجت بعض أهم الأدوات التحليلية المستخدمة في الإقتصاد الحديث ولعل أبرزهم: "Ricardo David"، "Smith Adam"، "HumeDavid"

ويمكن عرض ملخص لنظريات هؤلاء الكتاب كما يلي:²

1- نظرية (Hume David):

وتتلخص نظرية (Hume David) في التجارة الخارجية في أن الرفاه الاقتصادي في أي بلد سوف يتم على البلدان الأخرى، بسبب تكامل هذه البلدان في ظل تقسيم العمل الدولي، ففي حالة تطور بلد ما سيكون تأثيره إيجابياً على البلدان الأخرى المجاورة له، فمثال تطور كل من (فرنسا، ألمانيا وإيطاليا) هو لصالح بريطانيا وأن تخلف الدول سيؤثر سلباً على الإقتصاد البريطاني.

¹-وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات. مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002، ص 1.

²- رائد فاضل جويد، النظرية الحديثة للتجارة الخارجية. مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 5، العدد، 2013، ص 126-127.

2- نظرية (Smith Adam):

تعد نظرية الميزة المطلقة أول نظرية متكاملة ظهرت لتفسير قيام التجارة بين البلدان، وهي للإقتصادي الكبير (Adam Smith) من خلال كتابه "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" سنة 1776 وهذه النظرية المستندة على مبدأ تقسيم العمل الدولي تعتمد على وجود فروق واضحة في تكاليف الإنتاج بين بلد وآخر من حيث الإمكانيات والإنتاجية، وتتلخص هذه النظرية بأن يتخصص كل بلد بإنتاج تلك السلع التي يكون له ميزه مطلقة في إنتاجها. عليه فالتجارة بين البلدان ستكون مفيدة لجميع الاطراف المشاركة فيه.

إلا أن نظرية "Smith Adam" في الميزة المطلقة عجزت عن الإجابة على التساؤل المطروح فيما إذا كان بلد ما لا تتوفر فيه ميزة مطلقة بإنتاج أية سلعة مقارنة بمنافسيه من البلدان الأخرى؟ وإذا كان بلد معين يتمتع بميزة مطلقة في إنتاج جميع السلع على البلد الآخر، هل هذا يعني أنه لا يوجد مكاسب للتجارة بين البلدين؟ وقد حاول "Ricardo David" تقديم إجابة عن هذا التساؤل من خلال نظرية في الميزة النسبية.

3- نظرية (Ricardo David):

في القرن التاسع عشر قام الإقتصادي الإنكليزي المعروف "Ricardo David" بالرد على نظرية "سميث ادم". وذلك بكتابه المشهور (مبادئ الإقتصاد السياسي والضرائب) سنة 1817 من خلال نظريته في الميزة النسبية. إن جوهر هذه النظرية يتمثل في إحتساب كلفة إنتاج الوحدات الاضافية من إحدى المنتجات بصيغة التقليل الضروري في إنتاج بقية السلع بهذا توضح النظرية الجديدة انه ليس بالضرورة لقيام التجارة بين البلدان أن يتمتع البلد بميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة بل أن قيام التجارة يعتمد على إختلاف التكاليف النسبية للسلع بين البلدان وليس التكاليف المطلقة. ويحقق البلد مكاسب من التجارة حتى لو كانت التكاليف الحقيقية لإنتاج جميع السلع فيه أكبر نسبياً مقارنة مع شركائه التجاريين.

وتعد هذه النظرية تطورا كبيرا في الفكر الكلاسيكي، حيث اعتبرت الإتجاه الصحيح في التجارة الخارجية، وخطوة هامة إلى الأمام ولازالت تشكل أساس أغلب النظريات الحديثة في التجارة الخارجية، وقد زودت الإقتصاديين ببرهان أكثر كفاية وأكثر إقناعا في جدوى وفوائد التجارة، بالرغم من كل الإنتقادات التي سبقت في مواجهة هذه النظرية.

4 - نظرية (Jon Stuart Mill):

أكدت النظريات السابقة (الميزة المطلقة والميزة النسبية) لتفسير قيام التجارة الخارجية بين البلدان على جانب العرض (إمكانيات الإنتاج) دون الإهتمام بالطلب.

لقد تنبه إلى هذه المسألة "Mill Stuart Jon"، الذي أشار في نظريته القيم الخارجية إلى أن رغبة كل بلد في عرض صادراته من السلع يعتمد على مقدار إستيراداتهن بمعنى أن الصادرات تتغير وفقا لمعدلات التبادل التجاري السائدة بين البلدان المشاركة في التجارة، ولهذا قام "Mill" بإدخال جانب الطلب على التحليل بهدف تحديد معدلات التبادل بين هذه البلدان، وبناء على ذلك حدد مفهوم التوازن بين البلدان المشاركة فعليا في التجارة، بأنه الوضع الذي تكون فيه صادرات البلد مساوية للإستيرادات البلد الآخر المشارك معه في التجارة. بعبارة أخرى أن عرض البلد (A) لسلعته يمثل طلبه على سلعة البلد (B) والعكس صحيح، وأن الإنحراف لمعدل التبادل التجاري الدولي عن معدل التبادل التجاري الداخلي في البلد يزيد مكاسب ذلك البلد من التجارة الخارجية.

ثالثا- الصادرات في الفكر الحديث: ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين إزاء دور الصادرات منهم nurkse، singer، myrdal، marx حيث أشار "Marx" إلى إستحالة قيام التجارة الخارجية بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الضعيفة أما "Myrdal" فإنه يرى أن التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين ويرى أن الأسواق الكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلا بصناعة قوية مقابل ضعفها في الدول النامية، أما ميرال فإنه يشير إلى أن التجارة الخارجية لن تؤدي إلى الركود الاقتصادي أما "Nurkse" فإنه يرى أن التجارة الخارجية أداة لإنتشار النمو الاقتصادي فضلا عن كونها وسيلة لتوزيع الموارد توزيعا أكثر كفاءة، وضرب مثلا على ذلك بالدور الذي لعبته التجارة الخارجية في البلدان الحديثة مثل كندا وأستراليا وجنوب إفريقيا والأرجنتين، كما أكد على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب في الدول وكذلك النامية خاصة عندما تكون ظروف الطلب الخارجي على مواد التصدير والسلع غير مواتية، وإزاء ذلك بين تشاؤمه بما يتعلق بإمكانية قيام التجارة الخارجية بدور إنمائي للدول النامية، وذلك نتيجة ما تواجه صادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة من عقبات عديدة، هذا ما يجعل اللجوء إلى تنمية الصادرات أكثر من ضرورة.¹

¹-وصاف سعدي، مرجع سابق، ص3.

المبحث الثالث: إستراتيجية التصدير

يعتبر التصدير ركيزة أساسية وهامة في حياة المؤسسة أو الشركة المصدرة على وجه الخصوص، وفي الإقتصاديات الدول التي توجد فيها هذه المؤسسات على وجه العموم كما أنه له درجات متفاوتة من الإلتزام وتعرضه وتحده عدة إعتبارات، لكن الشيء المهم على الشركات والمؤسسات المصدرة هو إتباع أنجع الإستراتيجيات المتعلقة بالتصدير بالإضافة إلى الإلمام بمختلف الظروف المحيطة به والتي من شأنها أن تؤثر فيه.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التصدير

تعرف إستراتيجية التصدير بأنها "أسلوب علميا تعتمد عليه المؤسسات المصدرة لفرض نفسها أمام المنافسة الأجنبية في الاسواق الخارجية وذلك باتخاذ عدة وسائل وتدابير مختلفة".¹

كما تعرف بأنها: "هي الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي حيث أن الشركة قد تقدر بشكل غير فعال الفرائض من حين إلى آخر، وقد تقوم الشركة بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصديرات إلى الأسواق الخاصة، وفي كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم".²

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التصدير

تتمثل أنواع إستراتيجية التصدير فيمايلي:³

- 1- إستراتيجية النمو المعتمدة على المنتج: تسعى المؤسسة في هذه الحالة لتحقيق هدف إختراق عدد كبير من الأسواق بمنتج واحد ويتم ذلك من خلال:
 - القيام بتحديد منتج أساسي للمؤسسة؛
 - القيام بتسويق المنتج في السوق المحلية وتعميمه وطنيا ثم دوليا؛
 - تكيف المنتج حسب متطلبات الأسواق الخارجية، حيث تقوم المؤسسة المصدرة بدراسة ومعرفة أذواق كل سوق خارجي تريد الدخول إليه؛
 - القيام بتعديل المنتج وتنميته بالطرق التقنية.
- 2- إستراتيجية النمو المعتمدة على الأسواق: ويجب على المؤسسة في هذه الاستراتيجية القيام بمراقبة سوق معينة من حيث المنتج المعروض فيها والذي يكون من نفس النوع الخاص بالمؤسسة، وكذلك تعمل على مراقبة سعره وكمياته.

¹ - إيزام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص16.

² - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص289.

³ - إيزام خالد، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

المطلب الثالث: الظروف الخيطة بالتصدير

إن التصدير ينمو في محيط داخلي وخارجي يتأثر ويؤثر فيه وترتبط العوامل المؤثرة في عملية التصدير بظروف اقتصادية والتي تكون خارجة عن إطار السيطرة المؤسسة أو الشركة المصدرة، وبظروف متعلقة بها من حيث تنظيمها ونوعية إنتاجها، وقدرتها على المنافسة...، ومرتبطة أيضا بطبيعة العلاقات مع الدول، حيث أن هذه العلاقات بإمكانها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على حجم المعاملات التجارية الخاصة بالمؤسسة أو الشركة المصدرة، ويمكن تلخيص أهم هذه الظروف المحيط والمؤثرة في التصدير فيما يلي:¹

أولا: الظروف الاقتصادية

1- الظروف الاقتصادية الداخلية:

حيث ترتبط إما بحالة النمو أو الركود الاقتصادي للدولة، حيث أنه في حالة النمو تدعم حركة التصدير أما في حالة الركود الاقتصادي تضعف حركة التصدير وعليه يجب على المصدر أن يقوم بتحليل هذه الحالات، ويجب عليه كذلك تحليل التضخم والوضعية المالية للدولة المتعامل معها من حيث حجم مخزوناتا وديونها الخارجية بالعملة الصعبة

2- الظروف الاقتصادية الدولية:

حيث ينظر لها من خلال وضعية العملات الأجنبية على المستوى الدولي لأن السوق الصعبة متقلبة مما يؤثر على حجم المعاملات الخارجية.

ثانيا: الظروف الداخلية لمؤسسات القائمة بالتصدير:

حيث يجب على المؤسسة هنا تحديد حجم ونوعية التصدير وذلك من خلال:

1- من حيث المنتج أو الخدمة المقدمة: وهي تتعلق ب:

- ثمن المنتج؛

- نوعية المنتج والخدمات المرتبطة به مثل خدمات ما بعد البيع.

2- من حيث الأجهزة المكلفة بالتصدير: وهي:

- المصالح المكلفة بالتصدير الموجود داخل المؤسسة؛

- تسير الموارد البشرية المكلفة بالتصدير مثل توظيف العمال وغيرها.

3- من حيث القنوات المعتمدة في التوزيع: وهي:

- المنهجية المعتمدة لغزو الأسواق الخارجية مثل قنوات التصدير وغيرها؛

¹ -علي بشير محمد، القاموس الاقتصادي. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1996، ص ص 70-73.

-تنظيم التوزيع.

د- من حيث سياسة الإتصال: والتي تتعلق ب:

- مدى إستعمال المؤسسة المصدرة من وسائل الاتصال مثل معارض دولية، الأنترنت وغيرها.

ثالثا: الظروف السياسية:

حيث أن التصدير كغيره من المعاملات الدولية يتأثر بالأوضاع السياسية القائمة في بلد الإستيراد والتصدير.

رابعا: الجوانب القانونية:

إن اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية بين دول العالم أدى إلى اختلاف الأنظمة القانونية وبذلك يجب على رجال الأعمال المعرفة التامة بتلك القوانين ، وبذلك ظهرت المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة ومؤتمر الأمم المتحدة للاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية لتسهيل هذه المعاملات المتعلقة بمختلف أنواع المعاملات التجارية.

خامسا: الجوانب الثقافية:

حيث تتعلق بالعادات والتقاليد واللغة والدين للبلد الذي نتعامل معه وللاستفادة منه يجب تحديد التصدير المناسب له.

سادسا: جانب النمو السكاني:

حيث أنه إذا كانت ظاهرة النمو السريع للسكان والذي يفوق معدلات النمو الاقتصادية يؤثر سلبا على نمو الصادرات ، حيث أنه كلما زاد الاستهلاك المحلي للسلع والخدمات أدى ذلك إلى التأثير على معدل نمو الصادرات بالإنخفاض والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

إن توجه المؤسسات نحو إستراتيجية التصدير تتوقف على مدى الفوائد المتوقع الحصول عليها بالقدر الكافي عن الأسواق الخارجية الذي يسمح لها بتمييز منتجاتها، وكذلك من أجل دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس أكبر الشركات العالمية ومن أكبر العوامل التي تساهم في عملية التصدير هي المساعدات الحكومية التي تعتبر أكبر حافز للمؤسسة.

الفصل الثاني

تنافسية المؤسسة وعلاقتها

بإستراتيجية التصدير

تمهيد

إن المتغيرات الإقتصادية الدولية المعاصرة فرضت على كافة الدول المتقدمة والنامية الدخول إلى حلبة المنافسة في الأسواق الدولية، وقد أدركت هذه الدول أن نجاح أي مؤسسة يحتاج إلى إمتلاك القدرات التنافسية القائمة على قدرة المؤسسة الاقتصادية وتوفر البيئة التنافسية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج والعمليات، وذلك لأن موضوع الميزة التنافسية من بين الموضوعات التي تشغل الكثير من المؤسسات، إذ يقضي المسيرين جزء أكبر من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير مؤسساتهم حيث من بين الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها هذه المؤسسات هو بقاؤها واستمرارها في السوق، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحسين تنافسياتها من خلال التميز والتفوق، وتلبية حاجات و رغبات عملائها لتنال رضاهم مقارنة بمنافسيها.

حتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها إبقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني إستراتيجيات ملائمة مكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية في أطر زمنية مختلفة من خلال البحث على مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمرارية وإستناده في المدى الطويل. وبهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار المفاهيمي للتنافسية.
- أسباب إشتداد التنافس والإستراتيجيات العامة للتنافس.
- تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإستراتيجية التصدير.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

حظي موضوع التنافسية باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين، وأخذ مركزا في شتى النقاشات والدراسات الأكاديمية، إذ أصبح من بين أكثر المصطلحات رواجاً وتداولاً خاصة مع التطورات الحالية التي تشهدها الدول، حيث أن هذا الإهتمام بموضوع التنافسية أدى إلى الإحاطة بها من عدة جوانب، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث إنطلاقاً من تعريفها وصولاً إلى مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية أهميتها وأنواعها

في ظل بيئة عالمية شديدة التغير ونتيجة لمتقلبات والتحولت السريعة التي عرفها محيط المؤسسة وما رافقها من موجة التحرر للتجارة العالمية ورؤوس الأموال والمعلومات، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، هذه الأخيرة أصبحت تسعى إلى بناء وإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها والصمود أمامهم.

أولاً- مفهوم التنافسية: يقصد بالتنافسية المؤسسة الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية، الإنتاجية، الإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على موقع أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.¹

فالتنافسية: هي " القدرة على التنافس أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد ".²

ويمكن تعريفها على أنها: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية، الإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتباعاً في الأسواق التي تهتم بها ويمكن القول أن التنافسية هي: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد ".³

هناك من يعرفها على أنها: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".⁴

¹- علي السلمي، مرجع سابق.ص123.

²-فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي. مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص، ص11-12.

³- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة. مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 24.

⁴- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية، جامعة مدخيزر بسكرة، العدد 12، 2007، ص38.

ومن هنا يمكن تعريفها على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات لمواجهة المنافسة الخارجية بالتنوع الجيدة والسعر المناسب من خلال تطوير المنتجات والخدمات ما يسمح لها بضمان حصة من السوق وإحتلال موقع تنافسي.

ثانياً- أهمية التنافسية: تلعب التنافسية دوراً مهماً وفعالاً في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات وهي:¹

- إكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية، والدعم التي إعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة؛

- التخلص من أساليب العمل النمطية، والتقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة؛

- التحرر من أسرار الخبرة الماضية، والإلتواء على الذات، وأهمية الإنطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات، والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ولاء العمال.

ثالثاً- أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين:²

1- التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمراً غير صحيحاً.

ب- تنافسية المنظمة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المنظمة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:

أ- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: يبين إستطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير (الجودة، الإبتكار، العلامة التجارية، الإنتاجية، تكنولوجيا المعلومات...)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

¹-علي السلمي، مرجع سابق. ص 102.

²- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 85.

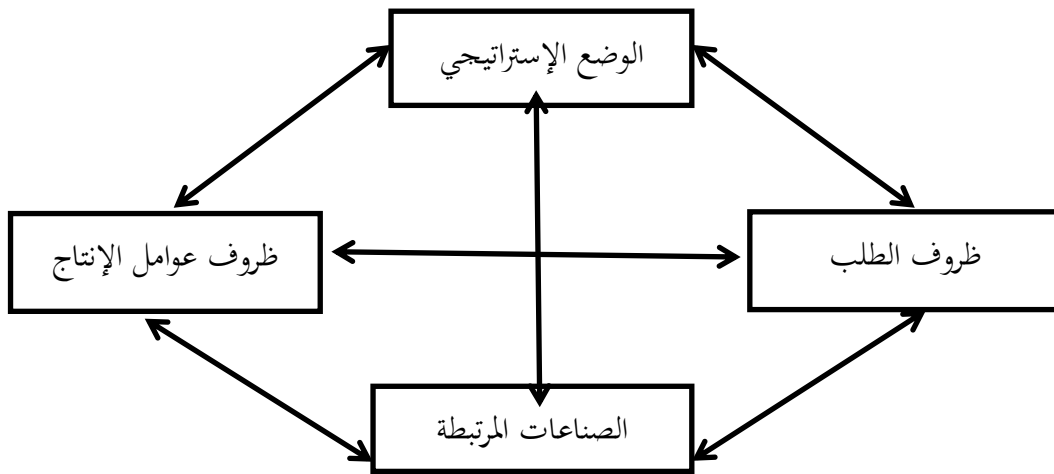
وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

المطلب الثاني: التنافسية (محدداتها ومؤشرات قياسها)

تواجه المؤسسات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل متغيرات السوق الحالية، ما يدفعنا إلى التساؤل عن محددات التنافسية وكذا المؤشرات التي تعتمدها كل مؤسسة لضمان بقائها في الريادة.

أولاً- محددات التنافسية: وضع الإقتصادي مايكل بوتر Porter صاحب الميزة التنافسية نموذجاً لقياس القدرة التنافسية (النموذج الماسي). ويعرف محددات الميزة التنافسية، حيث الخاصية الهامة هنا أنه يعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل أحداث مع بعضها، وعليه فإن دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها تحدد القدرة التنافسية لنشاط معين بتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث عن الحلول الناجحة للحفاظ على مقدرة النشاط على المنافسة والتغلب على نقاط الضعف أو تجاوزها، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(4):النموذج الماسي لي Porter



المصدر: مسعودة بن مويبة، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل أتفاق الشراكة الأوروجزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-12 نوفمبر 2006، ص 5.

وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في¹:

1- ظروف عوامل الإنتاج: يُعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة .

¹ - بو زايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 20-21.

وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة إستخدامها وتطويرها.

2- ظروف الطلب المحلي: يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلعة المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية كما أن إرتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة.

3- الصناعات المرتبطة: ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الإستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع...

4- الوضع الإستراتيجي: ويؤكد بورتر أن اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وإعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، تلعب كلها دورا هاما في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما أن وجود مزاحمين أقوياء في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها وكفاءتها، وسعيها نحو التحسين والتطوير والإبداع للزيادة من إنتاجيتها.¹

ثانيا- المؤشرات التنافسية: هناك العديد من المؤشرات الإقتصادية والمالية التي تستخدم في التدليل على مستويات التنافسية سواء على مستوى المؤسسات (الشركات) أو القطاعات أو على المستوى الإقتصاد الكلي، والسبب في هذا التشعب مفهوم التنافسية وبالتالي تشعب مؤشرات، ومن بين ما سبق سنركز على مؤشرات تنافسية على مستوى المؤسسات.

¹ - مسعودة بن مويبة، مرجع سابق، ص6.

1-الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المؤسسات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، وفيما يلي طرق مستخدمة لقياس الربحية و هي:¹

- هامش الربح: يعبر عن نسبة الأرباح الناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتتحصل عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات

- العائد على الأصول: يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين.

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية ، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية ونهاية المدة مقسوما على اثنين. وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالها وهما:²

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المنظمات.
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

2- التكلفة: تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، حيث تكون المنظمة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو عوامل إنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معا وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا

¹ - رحمون رزقة، مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-). رسالة دكتوراه، تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 116.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 41.

جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.¹

3- الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات، الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية القطاع أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. وما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا يستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المنظمة.²

4- الحصة السوقية: يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والإستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى إغتنامها.³ يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس التنافسية باستخدام ثلاث طرق⁴:

الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق .

الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

حصة السوق المخدوم: وتحسب الحصة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

¹ - عميش عائشة، حداد وعلي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعتها في الدول العربية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 2010، ص5.

² - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات. مكتبة الذاكرة، بغداد، 2008، ص ص21-23.

³ - بلقاسمي حولة، مرجع سابق. ص60.

⁴ - رحمون رزيقة، مرجع سابق ، ص 116.

المبحث الثاني: أسباب إشتداد التنافس والإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى كل مؤسسة في ظل المنافسة الشديدة والحادة إلى الإشتداد على إستراتيجية معينة بهدف الأسبقية على منافسيها، و بناءاً على ذلك قام (M.porter) بالتركيز على ثلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة للتنافس وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين.

المطلب الأول: أسباب إشتداد التنافس

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها في نتائج العولمة وحركة المتغيرات، نذكر منها:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الإتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت، وآليات الإتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالف مع المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

لقد حدد بورتير ثلاث إستراتيجيات يمكن للمؤسسة في حالة دخولها في تنافس مع المؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

أولاً- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج السلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، فالمؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية تتميز بميزة التكلفة المنخفضة، ولديها القدرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع المحافظة على نفس مستوى ربح المنافسين.²

¹ - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق. ص 211.

1- من شروط نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:¹

- ✓ طلب مرن للسعر مقابل زيادة مشتريات للزبائن؛
- ✓ توسيع الحصة السوقية وذلك من خلال تصميم المنتجات وتسويقها بكفاءة أعلى من المنافسين؛
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

2- المزايا إستراتيجية للتكلفة المنخفضة نذكر منها:²

- ✓ المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ✓ تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ✓ تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح ، لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات العامة والحرجة؛
- ✓ إن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدم كحاجز لدخول المنافسين جدد، نظرا لقلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة، وذلك على أساس التكلفة؛
- ✓ تمكن المؤسسة من إستخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

3- عيوب إستراتيجية التكلفة المنخفضة وهي:³

- ✓ قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل؛
- ✓ إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة؛
- ✓ سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة؛
- ✓ تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ثانيا- إستراتيجية التمييز: من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وبتزايد نجاح هذه

¹-خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد11، جامعة الأنبار، العراق، 2014،ص329.

²- رهمون رزيقة، مرجع سابق،ص126.

³- بلال خلف السكرانة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان- الاردن،2015،ص268.

الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها، وتتوفر جملة من الشروط لتطبيق هذه الإستراتيجية:¹

✓ أن يكون الإختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على إقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط بإستعمال مواد جيدة، ولا بد من بذل جهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أفضل الظروف، وذلك من خلال التسليم في الوقت المناسب والمحدد؛

✓ من الجيد تمتع المنتج الواحد بعدة إستخدامات، وان تكون تلك الإستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛

✓ قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأن في حالة تعدد المنتجين فان القدرة التنافسية سوف تنقلص؛

1- أهم المزايا التنافسية للاستراتيجية التمييز²:

✓ خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين،

✓ سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي؛

✓ التمييز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول؛

✓ زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين؛

✓ إشباع الرغبات وحاجات المستهلكين.

2- إبرز المشاكل التي تنتج عن تطبيق إستراتيجية التمييز³:

✓ صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل؛

✓ إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة ؛

✓ القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة؛

✓ الإختلاف الذي يطرأ على أذواق المستهلكين.

¹-نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري ، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية. خوارزم العملية للنشر والتوزيع ، جدة، 2014، ص،ص،2،229.

²-بلال خلف السكارنة، مرجع سابق،ص،ص،269-270.

³-بلال خلف السكارنة، ص 270.

ثالثاً- إستراتيجية التركيز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق، وتتطلب هذه الإستراتيجية مجموعة من المقومات الأساسية منها:¹

- ✓ وجود معايير للمفاضلة بين إعتبرات زيادة الربحية من جهة وإعتبرات توسيع الحصة السوقية من جهة اخرى؛
 - ✓ وجود آلية لتحديد مجال التركيز (التركيز على فئة من العملاء أو سوق معين أو منطقة معينة)؛
 - ✓ البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة، أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تليتها؛
 - ✓ وضع موازنة تلائم الإنفاق على البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة.
- وهناك بديلين لإستراتيجية التركيز وهما:²

1- التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي هذه الإستراتيجية تركز الشركة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- التركيز مع التمايز:

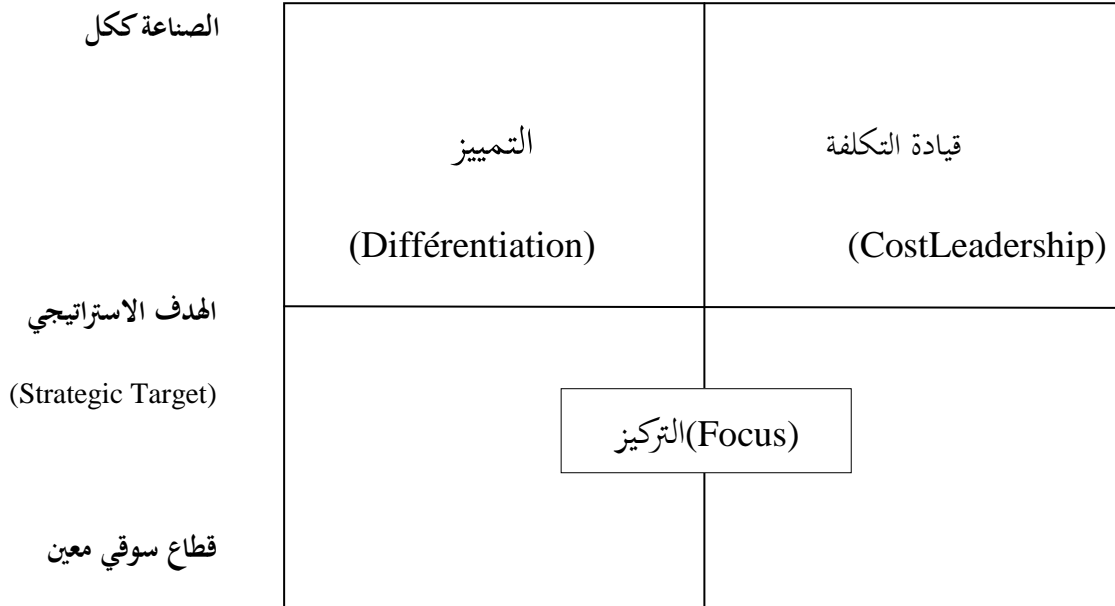
هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى القطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، وإلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع سوق مستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها. ويمكن إختصار الإستراتيجيات الثلاث لبورتر في الشكل الموالي:

¹-مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية ، الاسكندرية- مصر، 2007، ص685.

²- مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية. دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص152.

الشكل رقم(5): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة التنافسية (strategic Advantage)



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق. ص 104.

ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الإستراتيجيات إنطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الإستراتيجيات التي إقترحها M.porter أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن إختيار المؤسسة لإعتماد إحدى هذه الإستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بأتباع الخطوات التالية:¹

- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل؛
- تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين؛
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف. تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة؟.

¹ - مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004، ص، ص110-111.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية التصدير بمؤشرات تحسين تنافسية المؤسسة

من أجل التحسين من تنافسية المؤسسة يجب أن تكون هناك بيئة مناسبة لإستراتيجية التصدير وكذا حوافز تدعم المؤسسات على التصدير.

المطلب الاول: توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير

إن وجود بيئة صالحة لتطوير عمليات التصدير تسمح بتكوين إستراتيجية واضحة لتنمية الصادرات في المؤسسات ونعتقد أن هذه البيئة تتطلب القيام بالخطوات التالية:

أولاً- في مجال التخطيط للتصدير: وضع إستراتيجية التصدير تستند على أن التصدير هو أحد العناصر الرئيسية لإستراتيجية التنمية في المستقبل، تحدد فيها السلع المستهدف تصديرها، والسلع المراد تصنيعها بغرض التصدير والأسواق المستهدفة، والتوجه إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي وسلاسل القيمة من خلال توريد وتوفير منتجات وسيطة متخصصة بدلا من المنتجات النهائية حيث المنافسة الشديدة وغير المتوازنة.¹

ثانياً- في مجال منظومة التصدير: تتسع الجهود اللازمة لإعداد الإستراتيجية الصناعية التي تؤدي إلى تنوع الصادرات لكافة الجهات والهيئات التي لها علاقة بعملية الصناعة و التصدير وكذا الهيئات المسؤولة عن القطاعات الصناعية والتجارة الخارجية، وهنا لا بد من إنشاء مراكز لترقية الصادرات، كهيئة مستقلة ذاتية التمويل تقدم خدماتها للمؤسسات المصدرة، وتوفر المعلومات الكافية حول فرص التصدير المتاحة، والتغيرات المستمرة في احتياجات الأسواق وأنماط الاستهلاك فيها، بالإضافة إلى تقديم خدمات مواكبة لمراحل تطور المؤسسات المحلية ذات القدرة التصديرية.²

ثالثاً- في مجال الترويج للتصدير: الإهتمام بموضوع الممثلين الخارجيين وتوجيه جهود البعثات الدبلوماسية في الخارج نحو ترويج الصادرات الوطنية.³

رابعاً- في مجال تمويل الصادرات: إن العملية التصديرية ذات طبيعة خاصة في استخدام الائتمان لذا يجب توفير التمويل و الائتمان المناسب كأحد الشروط الأساسية لنجاح التوجه التصديري، و قد يقدم الائتمان بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية في الداخل أو الخارج، و تتمثل أهم السياسات التي تتبعها الدول لترقية صادراتها في توفير التمويل اللازم للمصدرين من خلال عدة آليات منها :

¹- عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011، ص 169.

²- حمزة العوادي، الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، رسالة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 156.

³- عماري جمعي، مرجع سابق، ص 169.

- توفير قروض ميسرة للمصدرين و تمنح هذه القروض للمصدرين لشراء المواد الخام و مستلزمات الإنتاج اللازمة لتنفيذ عقود التصدير؛

- منح القروض متوسطة الأجل: تقدم هذه القروض لمساعدة المشروعات الموجهة للتصدير على التوسع في الإنتاج؛

- تقديم القروض طويلة الأجل: تقدم هذه القروض للتوسع في الصادرات من السلع الرأسمالية و التكنولوجية.

خامسا- في مجال التأمين: يخفف وجود هيئات لتأمين الصادرات من حالة عدم اليقين المقترنة بولوج المصدرين الأسواق الخارجية وما يعترضهم من المخاطر التجارية والسياسية وغيرها المحتملة أثناء العملية التصديرية، والتي لا تشملها نظم التأمين الأخرى، تقوم الدولة بإنشاء نظام لتأمين الصادرات، أو ما يسمى بنظام تأمين القرض عند التصدير، بحيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة بهدف تأمين المؤسسات المصدرة من المخاطر السياسية والتجارية والكوارث الطبيعية إلى غير ذلك من أخطار التصدير، و يتم وضع تسهيلات خاصة بالنسبة للتأمين على صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تتمثل في نسبة أقساط صغيرة ومدة تعويض قصيرة ونسبة تأمين مرتفعة، وهذا ما يجعل المؤسسات المعنية بالتصدير تشجع لإقتحام الأسواق الخارجية.

سادسا- السياسة الضريبية والجمركية: تتأثر الكفاءة التصديرية والقدرة التنافسية للصادرات بقدرة أجهزة الدولة على تخليص الصادرات من المؤثرات السلبية التي تنجم عن التدخل الإداري، حيث تؤثر هذه السياسات على تكلفة الإنتاج في القطاعات التصديرية المختلفة وتتمثل هذه السياسات في السياسات الضريبية والجمركية، ويعتمد تطوير قطاع التصدير على تطوير النظام الضريبي والنظام الجمركي وذلك بإلغاء بعض أو جميع الضرائب والرسوم على الآلات والمعدات الرأسمالية المستوردة لإنتاج سلع التصدير أو منح التخفيضات الضريبية على السلع التي يتم تصديرها أو على تلك المواد المستوردة الداخلة في تركيب وإنتاج السلع التصديرية مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج و تمتع تلك السلع بميزة تنافسية في الأسواق الدولية، ففي اليابان مثلا تم وضع نظام ضريبي يتمثل في إحتياطي ترقية الأسواق الخارجية لبعض السلع التصديرية، مع معاملة بعض المصروفات المنفقة بالخارج معاملة الخسائر.¹

سابعا- في مجال البيئة التمكينية للتصدير: في هذا المجال يجب على المؤسسة أن توفر ما يلي:²

- تشجيع مؤسسات ضمان الصادرات من المنتجات المحلية ذات القيمة المضافة العالية.
- تبسيط إجراءات شهادة المطابقة الصادرة من الهيئة للبضائع التصديرية، وتعزيز قدرات هيئة المواصفات لمنح شهادات المطابقة عند تصدير السلع تسهيلا لدخولها إلى الأسواق الخارجية .

¹ - حمزة العوادي، مرجع سابق، ص، 157- 158.

² - عماري جمعي، مرجع سابق، ص 169.

- تشجيع قيام مؤسسات نقل وشحن كبيرة ذات خدمات عالية لعمليات التصدير.

المطلب الثاني: الحوافز المدعمة للتصدير

بما أن عمليات التصدير فعليا تحدث ما بين المؤسسات و ليس ما بين الدول، فقرار التوجه نحو التصدير من عدمه متوقف على المؤسسة، باستثناء بعض الدول التي مازالت إقتصادياتها مسيرة مركزيا على غرار كوبا، فنزويلا وغيرها من الدول، و من منطلق أن كل مؤسسة يجب أن تحفز حتى تستطيع البدء بالتصدير، و في هذا المضمار تعد سياسة تقديم حوافز ضريبية وجمركية للمصدرين من السياسات الناجحة التي إتبعتها الدول لترقية الصادرات الصناعية، حيث تساهم هذه الحوافز في الحد من التضخم وتقليل تكلفة المنتجات المصدرة، ومن ثم زيادة قدراتها على المنافسة في الأسواق الدولية، وتتضمن هذه السياسة الإجراءات الآتية¹:

- ✓ الإعفاء من ضريبة الدخل والضريبة على الأرباح الرأسمالية بالنسبة للأنشطة التصديرية؛
- ✓ الإعفاء الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق أهدافا تصديرية معينة؛
- ✓ منح مزايا ضريبية إضافية للأرباح المعتاد إستثمارها في مشاريع موجهة للتصدير؛
- ✓ إعفاء أنواع معينة من المواد الأولية، التي تدخل في إنتاج سلع موجهة للتصدير، من الرسوم الجمركية (تشجيع الاستيراد بهدف إعادة التصدير)؛
- ✓ رد الرسوم الجمركية المسددة عن المواد الأولية والمكونات التي يتم إستيرادها بغرض إستخدامها في تصنيع بعض السلع الموجهة للتصدير؛
- ✓ تخفيض رسوم خدمات الموانئ على الصادرات.

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية التصدير بمؤشرات تحسين تنافسية المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على علاقة إستراتيجية التصدير في تحسين التنافسية بمختلف أبعادها (الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية).

اولا- دور إستراتيجية التصدير في زيادة ربحية المؤسسة: تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء ونمو واستمرار المؤسسات وهي عبارة عن الأرباح التي تحققها المؤسسة نتيجة استثمارات أو إستراتيجيات تتبعها من أجل تحقيق هذه الأرباح لذا نجد إستراتيجية التصدير من بين الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها لزيادة أرباحها عن طريق إستغلالها الأمثل لمواردها وكفاءتها من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، إن تصدير المؤسسة لمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية يعوض المؤسسة الخسائر التي قد تتعرض لها في الأسواق المحلية بالأرباح التي تحققها في الأسواق الخارجية. فقيام المؤسسة

¹- حمزة العوادي، مرجع سابق، 2018، ص11.

بتعريف منتجاتها في الأسواق الدولية يؤدي إلى زياد في الطلب على منتجاتها الذي يدفع بدوره المؤسسة في زيادة حجم إنتاجها وتصديرها لتحقيق بذلك أرباح يمكن استثمارها في مشاريع أخرى.

وإذا أردنا ربط علاقة إستراتيجية التصدير بأرباح المؤسسة فإننا نلاحظ أن التصدير إحدي الوسائل التي تحقق للمؤسسة عوائد وأرباح التي تسمح للمؤسسة بنمو والاستمرار والتطور وكذا الاستثمار في مشاريع جديدة أو تطوير منتجاتها أو هياكلها عن طريق الأرباح المحققة.

ثانيا- دور إستراتيجية التصدير في تخفيض التكاليف : تلعب إستراتيجية التصدير دورا في تخفيض التكاليف، فإنخفاض تكلفة المنتج تسمح ببيعه في الأسواق الخارجية بسعر منخفض عن المنافسين الدوليين أو المحليين، وفي المقابل تستطيع المؤسسات وضع منتجات مبتكرة وعالية الجودة في الأسواق الأجنبية، والتفوق على المنافسين لتعوض المستهلكين الأجانب عن إرتفاع الأسعار وهو ما يعني أنه من الضروري توافر أحد المزايا التنافسية في منتجات المؤسسة عند تفكيرها في غزو الأسواق الدولية، كما يمكن للمؤسسة أن تستفيد من وفورات الحجم الكبير في التسويق وبالتالي السيطرة على التكاليف. والإستفادة من التمييز بتسويق منتج وحيد، وتكنولوجيا متميزة في إنتاجه و تشغيله، كما تساهم التخفيضات الضريبية على دخول السلع التصديرية إلى خفض تكلفة الإنتاج.

ثالثا- دور إستراتيجية التصدير في تحسين إنتاجية المؤسسة: تعد الصادرات السلعية والخدمية عنصرا أساسيا من عناصر التنمية لأي دولة في العالم من خلال ما تسهم به من فتح أسواق جديدة أمام المنتجات المحلية، بما يفسح المجال أمام هذه المنتجات لزيادة حجم إنتاجها.

أن المنتج الموجه للتصدير وتغليفه يجب أن يحترم المعايير الدولية المفروضة، كما يجب أن يستجيب لطلبت الزبون فتقدم منتجات ذات جودة عالمية وإستثنائية بأسعار معقولة هو ما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتوسيع طاقتها الإنتاجية بسبب رفع المهارات البشرية و قدرتها الإنتاجية والإدارية وإستعمال التكنولوجيا، مما يساهم في زيادة أرباح المؤسسة. كما تؤدي إنتاجية العمل دورا كبيرا في تنافسية الصادرات لإنعكسها المباشر على تكاليف المنتجات والخدمات وترتبط إنتاجية العمل بالأجور.

رابعا- دور إستراتيجية التصدير في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: إن شدة المنافسة بين المؤسسات الدولية تؤثر على أعمال التصدير في الأسواق الخارجية، حيث تريد كل مؤسسة أن تحتل مكانة لها في السوق من خلال تميزها في جانب معين الجودة او السعر المنخفض، فكلما كانت منتجات المؤسسة ذات جاذبية كبيرة زاد جذب العملاء، الأمر الذي يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة في حصة المؤسسة السوقية .

خلاصة الفصل

تفرض التغيرات السريعة في عالم اليوم على المؤسسات تحديات كبيرة وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها ففي ظل البيئة التنافسية الجديدة لم تعد إستراتيجيات الأمس مجدية لحل المشاكل الغد، مما يتطلب على المؤسسات ضرورة البحث عن الطرق والوسائل الحديثة التي بإمكانها أن تؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية على المستوى الدولي.

فتعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، وذلك نظرا لتطورات والتغيرات التي عرفها محيط المؤسسة، مما زاد حدة المنافسة وإتساع مجالاتها، حيث أصبحت المؤسسات تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، وكان ذلك سببا في لجوء المؤسسات للعديد من الإستراتيجيات التنافسية أهمها الإستراتيجيات الثلاث لبورتر وهي : إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، والتركيز. كما إختلفت مؤشرات قياس هذه التنافسية حيث تعتبر أيضاً بمثابة دعائم لتعزيزها.

إن إستراتيجية التصدير يتسرب تأثيرها انطلاقا من تحسين الجودة إلى حدوث تخفيض في التكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، وصولا إلى إحتلال وضعية تنافسية أقوى، وبالتالي الإستحواذ على شريحة سوقية أكبر مما يرفع رقم الأعمال وبالتالي الحصول على أكبر أرباح.

الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة "سليم حدود"

تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية التصدير وتنافسية المؤسسة، من خلال الفصلين النظريين السابقين، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة إقتصادية في إختراق الأسواق الدولية من خلال التصدير يتطلب منها بناء إستراتيجية تصديرية، هدفها كسب ميزة في السوق الخارجي، من خلال كسب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير منتجات ذات جودة عالية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على حالة أحد المؤسسات التي إنتهجت سبيل التوجه للأسواق الدولية كخيار إستراتيجي من أجل التوسع ألا وهي مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، كونها تعتبر إحدى الشركات الإقتصادية المعروفة في مجال تصدير التمور وكذا جودة منتجاتها على مستوى الوطني والدولي، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- واقع صناعة التمور في جزائر.
- دور إستراتيجية التصدير في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة "سليم حدود".

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، ومن أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما يتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث.

المطلب الأول: المجال المكاني والزمني للدراسة

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بولاية بسكرة وتعتبر من أهم المؤسسات عبر الوطن في تصدير التمور، نظرا لتنوع منتجاتها وتصديرها للتمور في الكثير من الدول.

أولا- المجال المكاني:

● **التعريف بالمؤسسة:** مؤسسة سليم حدود هي عبارة عن مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي مؤسسة تختص بإنتاج وتصدير التمور تقدر نسبة الاستثمار فيها 160000000 دج. لقد تأسست مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور سنة (1990) وفي نفس السنة باشرت المؤسسة بالإنتاج، حيث إقتصرت المنتج على التمور الأغصان (الشمروخ). وكانت أول مؤسسة تتعامل مع السوق الخارجية على مستوى بلدية طولقة.

وكانت نشأة هذه المؤسسة على يد مؤسسها سليم حدود وهو رجل أعمال حيث كانت نشأته وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق بسكرة بحكم أن هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة عالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوي على أجود التمور في العالم وهو الصنف المعروف بإسم "دقلة نور"، وهذا ما جعل رجل الأعمال سليم حدود يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج وهذا ما تجسد فعلا في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور حيث إستطاعت بواسطتها الولوج إلى السوق العالمية.

وتقدر مساحة كل فرع من فروع المؤسسة كما في الشكل الموالي:

الجدول رقم (1): مساحة المؤسسة وفروعها

المكان	المساحة m ²
بوسعادة	1000
جامعة	1300
طولقة	10300
المغير	4000

المصدر: وثائق المؤسسة - الملحق (5) -

إن معظم العمال كانوا رجال ومع مرور السنوات توسعت المؤسسة فأدخلت اليد العاملة النسوية، ويتراوح عدد العمال اليوم 189 عاملاً موزعة على وظائف المؤسسة ويقدر متوسط دخل العمال بـ 21000.00 دج. والشكل التالي يوضح تطور عدد العمال والإطارات داخل المؤسسة داخل.

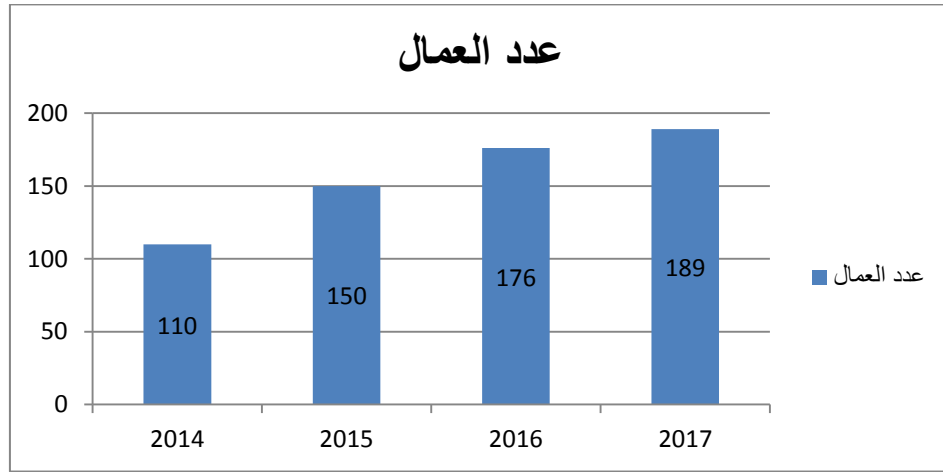
الجدول رقم (2): تطور عدد العمال داخل المؤسسة خلال الفترة 2014-2017

السنة	عدد العمال
2014	110
2015	150
2016	176
2017	189

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تمثيل تطور عدد العمال في المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(6): تطور عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة 2014-2017



المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على معطيات الجدول رقم (1)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة في تزايد حيث في 2014 كان عدد العمال يقدر ب 110 عامل ثم ارتفع إلى أن وصل في سنة 2017 إلى 189 عاملا، يرجع التزايد في عدد العمال إلى إزدياد حجم الإنتاج ما يتطلب توفير يد عاملة للقيام بالوظائف.

● الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تتكون مؤسسة سليم حدود من المستويات التنظيمية التالية:

- مدير المؤسسة :

حيث أن مدير المؤسسة هو نفسه مالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي والمسؤول عن الإدارة ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأنشطة والمتمثلة في البيع وشراء أنواع التغليف والتمور وأيضا إرضاء الزبائن بكافة الطرق وإظهار جودة المنتج في مختلف دول العالم.

- الأمانة:

وتتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات واستقبال الزوار وتنظيم الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال بناء على توجيهات المدير وتلقي الفاكسات والمراسلات والرد عليها بعد استشارة المدير.

- الإدارة

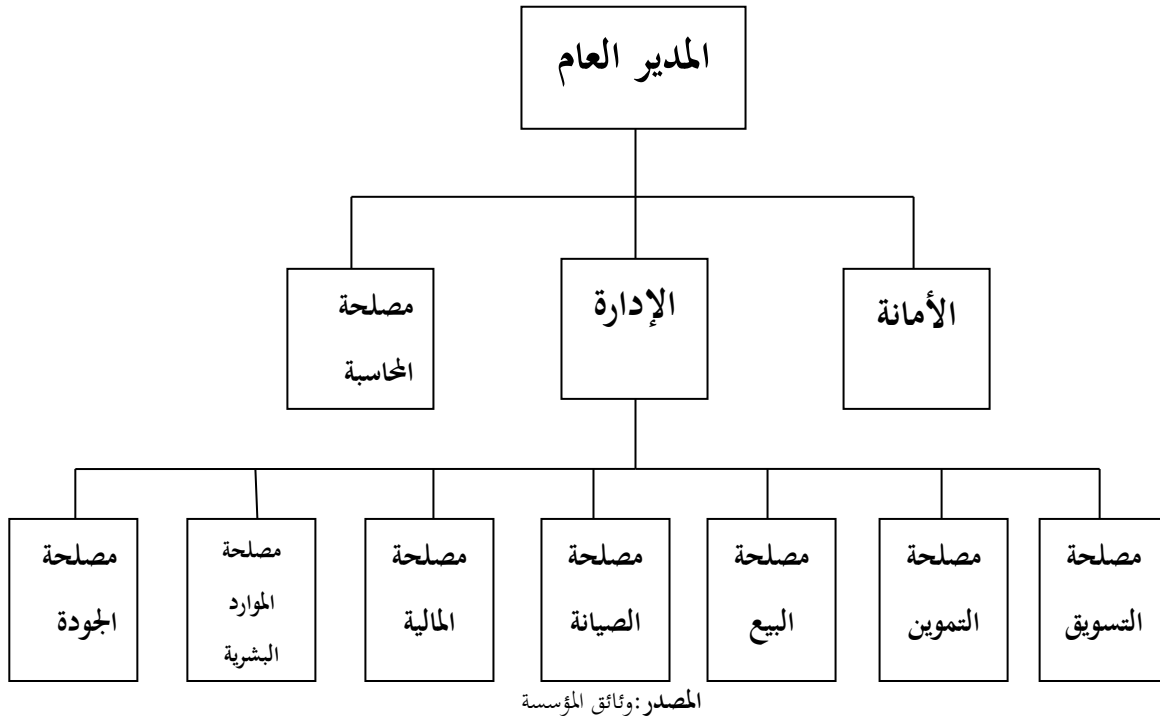
بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة وإدارة الشؤون الداخلية بها ويشرف عليها المدير العام سليم حدود والذي يتولى الإدارة يجب عليه الإشراف على جملة من المصالح وهي:

أ.- مصلحة المحاسبة : وتمثل مهامها في :

- إعداد وتحليل الميزانية السنوية؛

- ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.
 - ب- **مصلحة المالية** : وتمثل مهامها في :
 - مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة؛
 - يصادق على بعض الفواتير التي تم تقييم مبالغها؛
 - معرفة حاجة المؤسسة للأموال؛
 - البحث عن مصادر التمويل وتحليل وضعية المؤسسة المالية.
 - ج- **مصلحة الصيانة** : وتمثل مهامها في :
 - معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها؛
 - صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة؛
 - د- **مصلحة البيع** : وتمثل مهامها فيما يلي :
 - العمل على دراسة الكمية المطلوبة ومقارنتها بالكمية المنتجة لتوفرها إلى العملاء حسب الحاجة؛
 - اختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار.
 - هـ- **مصلحة التموين** : وتمثل مهامها فيما يلي :
 - شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل الوطن وخارجه ؛
 - البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض.
 - و- **مصلحة التسويق** : تلعب هذه المصلحة دور كبير في المؤسسة نذكر أهمها :
 - مراقبة كل عمليات البيع والصفقات؛
 - تتبع المنتج من البداية إلى النهاية؛
 - تحميل البضائع؛
 - مراقبة مرحلة انتقال السلعة حتى وصولها إلى العميل.
 - ي- **مصلحة الموارد البشرية** : تتمثل مهامها في :
 - الإهتمام بشؤون المالية والبشرية؛
 - مراقبة العمال وأجورهم.
- ويكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



● أهداف المؤسسة: تتمثل أهداف مؤسسة سليم حدود فيما يلي:

- ✓ زيادة الأرباح؛
 - ✓ التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي، من خلال المشاركة في المعارض الدولية؛
 - ✓ توفير مناصب العمل مما يساهم في تحقيق التقدم والنمو الإقتصادي للمنطقة وللبلاد؛
 - ✓ تطوير عمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف والتصدير؛
 - ✓ تقديم منتجات ذات جودة عالية تليق بسمعة التمور الجزائرية؛
 - ✓ ضمان مردودية رؤوس الأموال المستثمرة بما يسمح للمؤسسة من توسيع وعصرنة استثماراتها، وزيادة حصتها في الأسواق الخارجية للتمور؛
 - ✓ الحصول على أسواق جديدة؛
 - ✓ الترقية والإزدهار في مجال التسويق؛
 - ✓ المساهمة في ازدهار الإقتصاد الوطني.
- رسالة المؤسسة:

رسالة المؤسسة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ومن أهم الخطوط العريضة لرسالة مؤسسة حدود لتكييف وتصدير التمور والتي تعلن عنها في موقعها الإلكتروني ما يلي:¹

- نحن نتاجر في أنواع مختلفة من التمور، التي نقوم بزراعتها، معالجتها، وتصديرها إلى أكثر من 36 بلدا في العالم؛
 - نحن نعمل على الجمع بين الأصالة والحداثة، من خلال تطوير وحدة المعالجة المتقدمة، رؤية جديدة للتعبة والتغليف، الحفاظ على معايير الجودة الصارمة، وضمان المنتج بنكهات فريدة من نوعها مع طعم استثنائي؛
 - نحن نؤمن بالحماس والعمل الجاد والتميز في أعمالنا، بما يؤدي إلى أعلى مستويات الجودة في منتجاتنا، التي تشكل مصدر تنافسيتنا في الأسواق الدولية؛
 - نحن واحدة من المؤسسات الرائدة في إنتاج وتصدير التمور في الجزائر، التي تنهج قنوات متعددة للتصدير، كما نملك شهادة المطابقة لتوزيع منتجاتنا في الولايات المتحدة.
- وتتمثل البطاقة الفنية للمؤسسة كما يلي:

إسم الشركة: مؤسسة حدود لتصدير التمور(البركة حاليا)

المدير: سليم حدود

العنوان: منطقة النشاطات، 07300، طولقة، ولاية بسكرة

البريد الإلكتروني: haddou_s@yahoo.fr / contact@ets-haddoud.com

تليفون: +213 33 58 12 59/60

الفاكس: +213 33 58 12 58

الموقع الإلكتروني: <http://www.ets-haddoud.com>

النشاط: إنتاج وتكييف وتعبة وتصدير التمور

- إنتاج مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور: تقوم المؤسسة بإنتاج التمور وتصديرها، حيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها حيث يتم إنتاج أغلبها في البساتين التابعة للمالك صاحب المؤسسة والبساتين التابعة لأفراد العائلة، وجزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤها من المنتجين المحليين والجدول التالي يوضح أهم المنتجات مراكز التوريد ونوع التغليف المستخدم

¹ - الموقع: <http://www.ets-haddoud.com/societe.html>، 2019/06/05، الساعة 14.30.

جدول رقم (3): منطقة التموين، صنف التمور، اسم المنتج، نوع التغليف

منطقة التموين	الصنف	إسم المنتج	نوع التغليف
طولقة وضواحيها	دقلة نور/ اغصان دقلة نور عرجون	دقلة نور صنف اول دقلة نور صنف ثاني دقلة نور عرجون	علب كرتونية ذات احجام 500 كلغ، 1 كلغ، 2 كلغ، 5 كلغ
تقرت	دقلة بيضاء	دقلة بيضاء	علب بلاستيك ذات احجام 283 غ، 400 غ، 795 غ، 850 غ -صواني ذات اجسام 200 غ، 250 غ، 300 غ، 400 غ، 500 غ
غرداية	تافزوين	تافزوين طبيعية مغسولة ومجففة تافزوين مكيفة	
	تاجمهورت	تاجمهورت طبيعية تاجمهورت مكيف	
	تينسنين	تينسنين طبيعية تينسنين مكيفة	
الصحراء(تقرت، جامعة، واد سوف)	دقلة نور حبان	دقلة نور طبيعية دقلة صناعية دقلة نور منزوعة النو	

المصدر: مصلحة الانتاج - الملحق (5) -

تبين من الجدول أن المؤسسة تركز على التمور ذات الجودة الرفيعة، حيث أن تنافسية المؤسسة تتمحور حول جودة التمور الموجهة للتصدير، مما جعل المؤسسة تقتصر على أنواع محدودة من التمور، وخاصة دقلة نور بأشكال مختلفة.

ثانيا- المجال الزمني للدراسة: إنطلقت دراستنا الميدانية بشكل فعلي بداية شهر أبريل 2019، والقيام بزيارة ميدانية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور وإجراء مقابلة مع نائب مدير المؤسسة، ورئيس مصلحة الإنتاج، ورئيس مصلحة المحاسبة.

المطلب الثاني: منهج وأدوات جمع البيانات وتحليلها

المنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لإكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. ومنهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد توضع من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، وعليه فإن إختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته والهدف منه.

أولاً- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف إكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.¹

للإحاطة بالجوانب والعناصر التي ترتبط بالموضوع، وبغية الوصول إلى نتائج تقرنا من حل الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي الملائم لدراسة الحالة واختبار الفرضيات، ولقد تم إختيار مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور كعينة للدراسة لما لها وزن في مجال تصدير التمور.

ثانيا- أدوات جمع البيانات: للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات وهي:

1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، ونظرا لفوائدها في الحصول على آراء الأفراد حول متغيرات موضوع الدراسة، ونظرا لما تقدمه من تسهيلات للباحث، كي يتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، بتدخله بشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، حيث تم إجرائها مع عدة أطراف من بينهم نائب المدير، قسم الإنتاج، رئيس قسم البيع، وبعض رؤساء المصالح.

2- الملاحظة:

¹- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة - مصر، 1985، ص84.

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات، ويتم إستعمالها من أجل تحليل وتفسير الوثائق المعلومات المقدمة عن طريق المقابلة.

3- وثائق المؤسسة:

تم الإستعانة بوثائق المؤسسة التي إستطعنا التحصل عليها والتي حاولنا دراستها وتحليلها من أجل إثراء الموضوع.

ثالثا- أساليب تحليل البيانات: تم الإعتماد على تحليل الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق القيام بتحليل نتائج بعض المؤشرات وهي:

- ✓ مؤشرات الربحية (عائد راس المال، ربحية رقم الأعمال)؛
- ✓ مؤشرات التكلفة (نسبة التكاليف التشغيلية والإنتاج، نسبة التكاليف المالية)؛
- ✓ مؤشرات الإنتاجية (الإنتاجية الكلية للعوامل، إنتاجية تكاليف العمال)؛
- ✓ مؤشر الحصة السوقية.

المبحث الثاني: واقع صناعة التمور في الجزائر

تعتبر الجزائر ثاني أكبر منتج في العالم من تمور دقلة نور، وتمثل الجزائر 17 % من الواردات الإتحاد الأوروبي وقد كان لتحرير قطاع التمور وخصخصته أثر إيجابي على الصادرات، كما تتميز صادرات التمور الجزائرية على أنها تمور طبيعية أكثر منها مصنعة، نظرا لعدم وجود القدرة على المعالجة.

المطلب الأول: تطور إنتاج وتغليف التمور في الجزائر

أن التمور الجزائرية رقم أساسي في معادلة التصدير خارج المحروقات، خاصة بعد اكتسابها سمعة عالمية بفضل جودتها، مما أول الجزائر اهتماما كبيرا بقطاع التمور لما له من أهمية في الرفع من قيمة صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات فعملت على تطوير آليات إنتاجه، تغليفه وتسويقه، والجدول التالي يوضح عدد النخيل المنتج للتمور حسب المناطق المنتجة للتمر:

الجدول رقم(4): عدد النخيل حسب المناطق المنتجة للتمر عبر التراب الوطني.

المنطقة	عدد النخيل	الإنتاج (بالقنطار)
بسكرة	4358569	4310854
الوادي	3788500	2474000
ورقلة	2575000	1290300
أدرار	3799000	910300
غرداية	1246500	505000
بشار	1639800	300500
تمنراست	688900	109400
خنشلة	124400	66200
تبسة	61800	20500
الأغواط	37300	16200
إليزي	129100	15600
باتنة	28700	14000
البيضاء	63900	10300
النعامة	50600	102000
تندوف	45200	8400
الجلوفة	10100	6800
المسيلة	0	0
المجموع	18647369	10160354

المصدر: وزارة التجارة والفلاحة بسكرة 2017.

حسب أحدث الإحصائيات لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية فإن زراعة النخيل في الجزائر تغطي مساحة تقدر بـ 176 ألف هكتار، عدد أشجار النخيل قدرت بأكثر من 18.6 مليون نخلة، ويقدر إنتاج التمور كل الأصناف بـ 990 ألف طن، ومن خلال الجدول نلاحظ أن المناطق المشهورة بزراعة النخيل تقع غالبا في الجنوب الأطلسي الصحراوي وتغطي 17 ولاية وفي الواقع 16 ولاية إذا استثنينا ولاية مسيلة التي فقدت مؤهلاتها في زراعة النخيل ونلاحظ أيضا أن بسكرة تحتل المرتبة الأولى بـ 23.1 بالمئة من مجموع أشجار النخيل و41.2 بالمئة من الإنتاج الوطني للتمور

متبوعة بولاية الوادي ب 22.4 بالمئة من مجموع أشجار النخيل و 25 بالمئة من الإنتاج الوطني للتمور، ثم تأتي بقية المناطق.

- الجدول الموالي يوضح نمو وتطور إجمالي عدد النخيل في ولاية بسكرة.

الجدول رقم (5): تطور نخيل التمور في بسكرة خلال الفترة من 2010-2017.

الموسم ألفلاحي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
إجمالي النخيل	4 141 927	4 213 332	4 249 300	4 286 354	4 286 354	4 315 098	4 336 358	4 358 569

المصدر: مديرية المصالح الفلاحي

نلاحظ من خلال الجدول تطور العدد الإجمالي للنخيل في بسكرة خلال الفترة من 2010 إلى 2017 بحيث إنتقلت من 4 141 927 نخلة إلى حوالي 4 358 569 نخلة بزيادة تقدر بحوالي 220 نخلة خلال 8 سنوات، وهو تطور ملحوظ في أعداد النخيل ما ينجم عنه إرتفاع إنتاج التمور خلال العشرية الأخيرة.

ووسط هذه المعطيات الإيجابية يخسر المزارعون الجزائريون مع زيادة إنتاج التمر، حتى باتت هذه الزيادة تمثل نقمة أكثر من كونها ميزة، وذلك في ظل فشل سوء التسويق العالمي للتمور الجزائرية رغم جودتها العالية، وتدني نسب صادرات التمور كما أن الحكومة لا تساعدهم على المشاركة في معارض تجارية دولية.

- يمكن تلخيص نمو وتطور إنتاج التمور في ولاية بسكرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نمو وتطور إنتاج التمور في بسكرة خلال الفترة من 2010-2017.

الموسم ألفلاحي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
إجمالي الإنتاج	طن 2 205 000	طن 2 917 186	طن 3 214 402	طن 3 770 396	طن 3 700 364	طن 4 077 881	طن 4 284 890	طن 4 310 854

المصدر: مديرية المصالح الفلاحي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور إنتاج التمور في بسكرة خلال الثمن سنوات الأخيرة بحيث إنتقلت من مليونين و 200 ألف قنطار خلال الموسم الفلاحي 2010 إلى حوالي أربعة ملايين و 300 ألف قنطار خلال الموسم الفلاحي 2017 بزيادة قدرها مليون و 900 ألف قنطار أي بنسبة 190%، وهذا ما جعلها تتبوأ مركزا مهما في إنتاج التمور عالميا بحيث تحتل المركز الرابع.

المطلب الثاني: مساهمة إنتاج التمور في الصادرات الوطنية ومقومات نجاح السياسة التصديرية.

إن ضرورة إنتهاج الجزائر لرؤية إستراتيجية تسويقية عالية لمنتجات التمور من خلال تجنيد كل الفاعلين في هذا المجال وإستغلال كل الإمكانيات الموجودة في بلدنا، حيث أصبحت من بين أولويات إهتمام الدولة لما له من نتائج إيجابية على المستوى التنمىة الإقتصادية.

أولاً: مساهمة إنتاج التمور في الصادرات الوطنية: تعد التمور الجزائرية رقم أساسي في معادلة التصدير خارج المحروقات، إذ اكتسبت سمعة عالمية بفضل جودتها، ورغم إحتلالها المراتب الأولى من بين أهم المنتجين العالميين للتمور بمتوسط 9 مليون قنطار سنوياً، إلا أن الجزائر لا تصدر إلا حوالي 3% من إنتاجها فقط في الوقت الذي تقدر فيه حصة تونس ب 22% مقابل 11% للباكستان، و 9% للسعودية، و 7.9% للإمارات العربية المتحدة ونفس النسبة لإيران أي 7.9% و 7.5% بالنسبة للعراق.¹

فقد عرفت الجزائر ولسنوات عديدة بصفة المنتج والمصدر الأول لمادة التمر في العالم، فإلى جانب الإنتاج المعترف الذي كان يضمه القطاع الفلاحي من هذا النوع من الثمار اشتهرت دقلة نور بالجودة والنوعية العالية لإستجابتها لمقومات العنصر الغذائي المهم والمساهم في الأمن الغذائي وفق تصنيف منظمة"الفاو"، ولكن منتوجنا من هذه المادة الإستراتيجية تعرض لهزات متتالية على مستوى الإنتاج والتسويق وتعرضت علامتنا التجارية إلى النهب في الأسواق العالمية، وهي وضعية تجذرت على مراحل وأفقدت الجزائر زبائنها التقليديين في هذا المجال، وتم في ذلك تسجيل نوع من الإختلال في ثلاثية قوامها الإنتاج والتسويق والتصدير، وهي الآن تحاول ومنذ سنة 2000 في إطار برامج الدعم الفلاحي إلى الرفع من قدرات إنتاجها الفلاحي و حمايته.²

ثانياً- مقومات نجاح السياسة التصديرية: يمكن تطوير صادرات الجزائر من التمور من خلال:³

✓ تخفيض التكاليف الإنتاجية من خلال التوسع في إنتاج الفسائل المحسنة وهذا بإستعمال طريقة زراعة الأنسجة التي إعتدتها أغلبية الدول المنتجة للتمور وخاصة المملكة العربية السعودية والمملكة العربية المتحدة؛

¹ - الموقع : <https://www.aljazairlyoum.com>، الجزائر تسيطر على 5% من السوق العالمية للتمور"، مقال ليوسف محمد، تاريخ الزيارة 2019/06/22.

² - الموقع: <https://www.djazair.com/elmassa/26475> ، واقع إنتاج التمور في الجزائر و تصديرها، مقال هدى ن، تاريخ الزيارة 2019/06/22.

³ - عمر عزوي: إستراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد الاول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص 47.

- ✓ العمل على إستخدام آليات حديثة في عمليات خدمة النخيل والرفع من الكفاءة الإنتاجية للتمور مع التركيز على التمور ذات الجودة العالية لما لها من طلب في الأسواق العالمية مثل دقلة نور؛
- ✓ توسيع في تصنيع وتعبئة التمور لما له من أهمية في تقليص الفائض السنوي للإنتاج وبالتالي الحصول على قيمة مضافة ترفع المردود الإقتصادي للتمور من خلال تحسين وسائل التصنيع؛
- ✓ زيادة الطاقة التصديرية للأسواق التقليدية (أوروبا ودول الساحل) بإضافة إلى غزو أسواق تصديرية جديدة
- ✓ تحسين وسائل الدعاية وإعلان للتمور في الأسواق العالمية؛
- ✓ التكامل بين الخطة الإنتاجية والتصديرية من ناحية وتحسين الكفاءة التخزينية وتحقيق التكامل بين قطاعات التجارة الخارجية والنقل البحري من ناحية أخرى؛
- ✓ القيام بدراسات إقتصادية دقيقة لمعرفة المستهلك والمصنع والمخزن من التمور وهذا بهدف معرفة الفائض منه لإتخاذ السياسة التصديرية ذات الكفاءة العالية في المستقبل.

المطلب الثالث: المؤسسات الناشطة في ميدان صناعة التمور

تشهد صناعة التمور في الجزائر منافسة شديدة بين مؤسسات إنتاج وتصدير التمور خاصة في ولاية بسكرة، ويعود سبب المنافسة في هذا القطاع إلى عدة عوامل مثل جودة تمور "دقلة نور" التي تتوفر في جزائر فقط والأرباح والعوائد التي تحققها من إنتاج وتصدير التمور، هذا ما جعل عديد من رجال الأعمال الإستثمار في هذا القطاع وإنشاء مؤسسات لإنتاج وتصدير التمور الجزائرية في الأسواق الخارجية، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور التي كانت من بين أول المؤسسات المستثمرة في هذا القطاع ويمكن ذكر بعض المنافسين لمؤسسة "سليم حدود" لإنتاج وتصدير التمور في ولاية بسكرة:

الجدول التالي يوضح بعض أسماء المؤسسات المنافس لمؤسسة سليم حدود في مجال إنتاج وتصدير التمور في ولاية

بسكرة:

الجدول رقم (7): بعض أسماء المؤسسات المنافسة لمؤسسة سليم حدود في مجال إنتاج وتصدير التمور في ولاية بسكرة.

مؤسسة داتول	مؤسسة AGRODAT
مؤسسة النور لإنتاج وتصدير التمور	مؤسسة قيصران للاستيراد والتصدير
مؤسسة أماداغ للاستيراد والتصدير	مؤسسة جنوب التمور

المصدر: المركز الوطني للسجل التجاري CNRC

ويمكن عرض بطاقة فنية للمؤسسات المنافسة لمؤسسة سليم حدود التي تم ذكرها في الجدول:

1- مؤسسة AGRODAT

يقوم نشاطها على معالجة وتكليف وتصدير التمور، وهي تقع بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة، تُصنف هذه الشركة ضمن المؤسسات المتوسطة، ومن الناحية القانونية هي شركة ذات المسؤولية المحدودة، تأسست بتاريخ 20 سبتمبر 2006 ب رأس مال قدره 40.000.000,00 دج، وتعتبر هذه الشركة إستثماراً خاصاً تعود ملكيته الأولى لأربعة (04) أفراد من عائلة واحدة وهم الأعضاء المؤسسين لها، لتعرض بعد ذلك للإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008، ليتم شراؤها من المسير الحالي لها السيد قدور عبد العزيز وشركاؤه بعقد إشهار مؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011، ليُبقى على نفس التسمية الأولى للمؤسسة، ويتغير رأسمالها التأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها والبالغ عددهم ثمانية (08) من بينهم خمسة (05) من عائلة واحدة، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000,00 دج، وحُددت نسبة مساهمة اثنين (02) من الشركاء ب % 20 أي مبلغ 16.240.000,00 دج لكل واحد منهما، أما باقي المبلغ فكان نسب مساهمة متساوية قُدرت ب % 10 أي مبلغ 8.210.000,00 دج. الإِنطلاق الفعلي في عملية الإنتاج تمّ في شهر أكتوبر سنة 2011 بطاقة إنتاجية قُدرت ب 138,124 طن/السنة من كمية التمور المصدرة نحو الخارج، لتصل أقصاها سنة 2017 بتصدير 1700 طن/السنة.

2- مؤسسة قيصران للاستيراد والتصدير

هي مؤسسة شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة لصاحبها "محمد الصادق قيصران" وتمتلك المؤسسة 50 عاملاً ذوي كفاءات متنوعة من بينهم 10 إطارات منهم تقنيين ساميين ومهندسين، يقدر حجم إنتاجها ب 1000 طن، يصدر منه 900 طن والباقي يوجه للسوق الداخلي، تصدر لكل من (الإمارات، فرنسا، كندا، ليبيا، المملكة العربية السعودية)، وتمتلك المؤسسة معمل بطريق تقرت مساحته 3000 م²

3- مؤسسة جنوب التمور

هي مؤسسة شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة لصاحبها "زنداقى إبراهيم"، تقوم المؤسسة بإنتاج 300 طن من التمور، وتقوم بتصدير 250 طن لسنة 2017، المؤسسة هي من تقوم بتعليب منتجاتها في بوليستر غذائي بحجم 250 غ أو 500 غ أو علب ورقية ب 1 كلغ أو 5 كلغ، تصدر كل من الإمارات، فرنسا، كندا، المغرب.

4- مؤسسة داتول

هي مؤسسة لصاحبها "حمودي"، تمتلك المؤسسة 40 عاملا ذوي كفاءات وسنوات خبرة تتراوح بين 2 إلى 5 سنوات، للمؤسسة رقم أعمال يقدر ب 500000000 دج، وتمتلك المؤسسة فرعين بالإضافة إلى غرف التبريد، تقوم المؤسسة بإنتاج 756 طن لسنة 2017، و تقدر كمية تصدير التمور فيها 350 طن لسنة 2017، وتقوم بالتصدير لفرنسا، الهند، دبي، روسيا. تعتمد في التغليف على مؤسسة أجنبية و مؤسسة محلية.

5- مؤسسة النور لإنتاج وتصدير التمور

هي مؤسسة لصاحبها "عنون خالد" حيث يقدر رقم أعمالها 1900000000 دج، ويقدر حجم إنتاجها 350 طن اما حجم تصديرها 200 طن، تمتلك المؤسسة 10 عمال فقط، وتصدر إلى فرنسا فقط.

6- مؤسسة أماداغ للاستيراد والتصدير

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وذات سمعة طيبة، تتمتع مركز مالي قوي حيث أنتجت المؤسسة 1900 طن في 2016، أما رقم أعمالها فيقدر ب 30000000000 دج، يقدر حجم التصديرها ب 2000 طن لسنة 2017، تتضمن هذه المؤسسة 48 عاملا، وتقوم بالتصدير إلى دول فرنسا، ألمانيا، كندا، روسيا....

و يمكن تلخيص الفرق بين المنافسين المذكورين ومؤسسة "سليم حدود" من حيث حجم التصدير لسنة 2016

في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): الفرق بين المنافسين ومؤسسة "سليم حدود" من حيث حجم التصدير.

المؤسسات	حجم التصدير
مؤسسة سليم حدود	4936 طن
مؤسسة أماداغ للاستيراد والتصدير	2000طن
مؤسسة AGRODAT	1700 طن
مؤسسة النور لإنتاج وتصدير التمور	200طن
مؤسسة جنوب التمور	250 طن
مؤسسة داتول	350طن
مؤسسة قيصران للاستيراد والتصدير	900طن

المصدر: أصحاب المؤسسات.

إن مؤسسة "سليم حدود" تسعى جاهدة لتلبية طلبات زبائنها بجودة عالية وسعر معقول، وهذا من أجل زيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية والأسواق الدولية، مما يسمح لها بزيادة الأرباح والعوائد التي يتم استغلالها في نمو وتطوير المؤسسة وزيادة إستثماراتها وإحتلال المراتب الأولى في إنتاج وتوضيب وتصدير التمور في الجزائر مقارنة بمنافسيها في القطاع.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية التصدير في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة "سليم حدود"

تترجع مؤسسة سليم حدود على المرتبة الأولى في إنتاج وتصدير التمور مقارنة بمنافسيها، وهذا بإتباعها إستراتيجية التصدير ، وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق العالمية، ولهذا سنحاول في هذا المبحث دراسة دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال حساب بعض المؤشرات، ومن خلال الوثائق التي حصلنا عليها من المؤسسة، والملاحظة الميدانية داخل مواقع العمل والإنتاج والمقابلات مع المسؤولين في المؤسسة.

المطلب الاول: دور إستراتيجية التصدير في تحسين ربحية مؤسسة "سليم حدود"

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي انها لا تتنازل عن الربح بمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة انطلاقا من الربحية كمؤشر، حيث تقوم المؤسسة بتحقيق أرباح من خلال بيعها للتمر ومشتقاته من دقلة نور، تمر اللين، تمر الجاف، ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال:

أولاً- عائد رأس المال: نقيس من خلاله ربحية رأس المال، ويحسب بالعلاقة التالية

$$\text{عائد رأس المال} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال}}$$

- **معدل نمو عائد رأس المال**: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رأس مال المؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو عائد رأس المال} = \frac{\text{ربحية رأس المال للسنة } n - \text{ربحية رأس المال للسنة } n-1}{\text{ربحية رأس المال للسنة } n}$$

الجدول رقم (9): معدل عائد رأس المال لمؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017

السنة	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	5 770 325 دج	6 046 677 دج	10 435 111 دج	21 757 309 دج
رأس المال	47 930 790 دج	50 585 135 دج	57 625 055 دج	72 689 167 دج
عائد رأس المال	0.120 دج	0.119 دج	0.181 دج	0.299 دج
معدل نمو عائد رأس المال	—	-0.008	0.342	0.394

المصدر: وثائق المؤسسة (الملحق 1)

- **ثانياً- ربحية رقم الأعمال**: نقيس من خلاله ربحية رقم الأعمال وهو يعبر عن مدى مساهمة المبيعات في تحقيق الربح، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{ربحية رقم الأعمال} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

- **معدل نمو ربحية رقم الأعمال**: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رقم أعمال المؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو ربحية رقم الأعمال} = \frac{\text{ربحية رقم الأعمال السنة } n - \text{ربحية رقم الأعمال السنة } n-1}{\text{ربحية رقم الأعمال السنة } n}$$

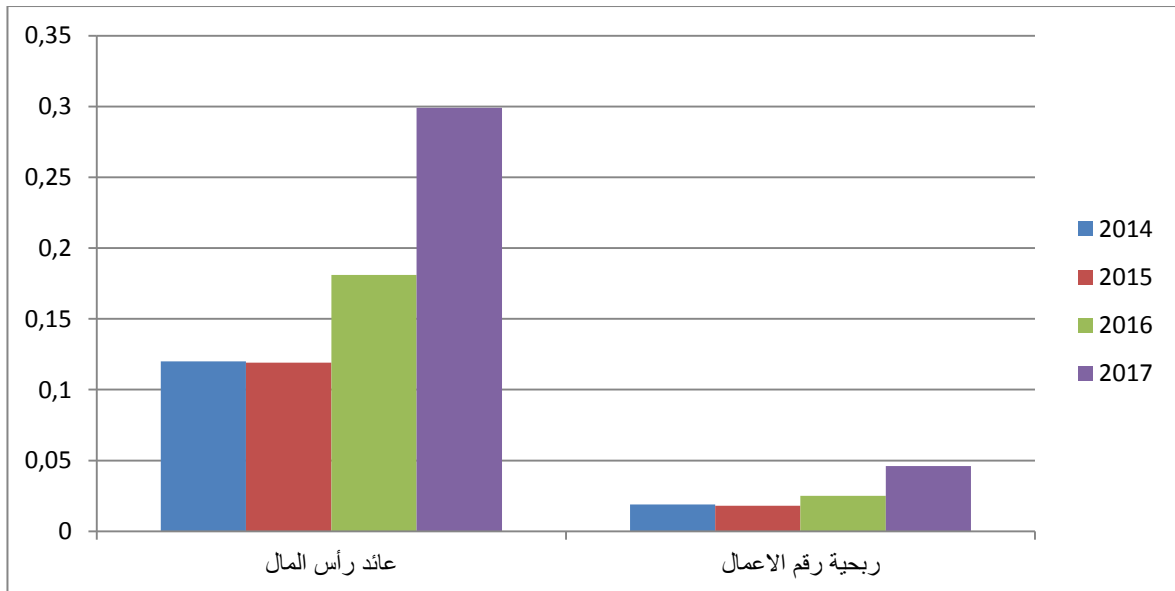
الجدول رقم (10): ربحية رقم أعمال مؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017

السنة	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	5 770 325 دج	6 046 677 دج	10 435 111 دج	21 757 309 دج
رقم الأعمال	295 848 191 دج	335 031 598 دج	406 747 466 دج	465 253 975 دج
ربحية رقم الأعمال	0.019 دج	0.018 دج	0.025 دج	0.046 دج
معدل نمو ربحية رقم الأعمال	—	-0.055	0.280	0.456

المصدر: وثائق المؤسسة - (الملحق 2) -

ولاستيعاب معطيات الجدولين قمنا بتلخيصهما بيانياً في الشكل الموالي

الشكل رقم (8): تطور ربحية مؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017



المصدر: إعدادا الطالبة إعتقادا على معطيات الجدولين (1) (2).

نلاحظ من نتائج الجدولين والشكل البياني: نلاحظ من نتائج الجدول والشكل البياني:

- عائد رأس المال المستثمر يعكس طاقة الإستثمار المستخدمة، فكل 1 دج من الإستثمار يولد 0.12 دج من الأرباح سنة 2014، لتتخفص سنة 2015 بمعدل 0.11 دج وهذا راجع لزيادة نفقات المؤسسة، لترتفع في سنتي 2016 و2017 حيث إستثمار 1 دج من رأس المال يعود على المؤسسة بأرباح تقدر ب 0.18 دج إلى 0.29 دج على التوالي، وهذا راجع للدخول المؤسسة إلى أسواق جديدة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

- إن رقم الأعمال يساهم في رفع من الأرباح المؤسسة، ففي سنة 2014 حقق حوالي 0.019 دج من الأرباح وراء كل وحدة مباعة، لينخفض سنة 2015 بنسبة 0.018 دج وهذا راجع إلى انخفاض كمية التمور المصدرة من 4000 طن سنة 2014 إلى 3500 طن سنة 2015 يعود إلى الظروف الطبيعية وقلة الإنتاج في هذين الموسمين وكثرة الأمطار ما أدى إلى إتلاف المحصول، لتشهد المؤسسة إرتفاعا لربحية رقم أعمالها في السنوات الموالية 2016، 2017 بنسبة 0.025 دج، 0.046 دج على التوالي، وهذا راجع لزيادة الطلب على منتوجات المؤسسة.

المطلب الثاني: دور استراتيجية التصدير في تخفيض تكاليف مؤسسة "سليم حدود"

يمكن الإعتماد في توضيح المزايا النسبية لمؤسسة "سليم حدود" على حسابات المجموعة السادسة للنظام المالي المحاسبي المالي والتي تمثل حسابات الأعباء. والتي يتم من خلالها حساب تكاليف عوامل الإنتاج.

أولا- نسبة التكاليف التشغيلية: تكاليف تشغيلية والإنتاج: وتشمل تكاليف الداخلة في عملية الإنتاج ويمكن حسابها من خلال:

$$\text{تكاليف تشغيلية والإنتاج} = \text{أعباء العاملين} + \text{ضرائب ورسوم} + \text{الأعباء التشغيلية الأخرى} + \text{مخصصات الإهلاك} .$$

● **نسبة التكاليف التشغيلية إلى التكاليف الإجمالية:** تبين نسبة التكاليف التشغيلية من التكاليف الإجمالية للمؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التكاليف التشغيلية} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{\text{التكاليف الإجمالية}}$$

الجدول رقم(11): تطور نسبة التكاليف التشغيلية لمؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017

السنة	2014	2015	2016	2017
التكاليف الإجمالية	266 090 029 دج	371 839 654 دج	339 851 936 دج	340 535 520 دج
أعباء العاملين	28 845 457 دج	41 875 828 دج	92 942 474 دج	85 306 819 دج
ضرائب ورسوم	733 676 دج	1 369 991 دج	1 261 953 دج	2 110 561 دج
الأعباء التشغيلية	602 625 دج	1 424 609 دج	1 863 382 دج	3 169 567 دج
مخصصات الإهلاك	11 534 102 دج	19 953 484 دج	20 980 594 دج	22 079 723 دج
تكاليف تشغيلية والإنتاج	41 715 860 دج	64 623 912 دج	117 048 403 دج	112 666 670 دج
نسبة التكاليف التشغيلية	0.156	0.173	0.344	0.330

المصدر: وثائق المؤسسة

ثانياً- تكاليف مالية: تشمل تكاليف كل من الأعباء المالية والضرائب، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تكاليف مالية} = \text{الأعباء المالية} + \text{الضرائب}$$

- نسبة التكاليف المالية إلى التكاليف الإجمالية: تبين نسبة التكاليف المالية من التكاليف الإجمالية، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التكاليف المالية} = \frac{\text{التكاليف المالية}}{\text{التكاليف الإجمالية}}$$

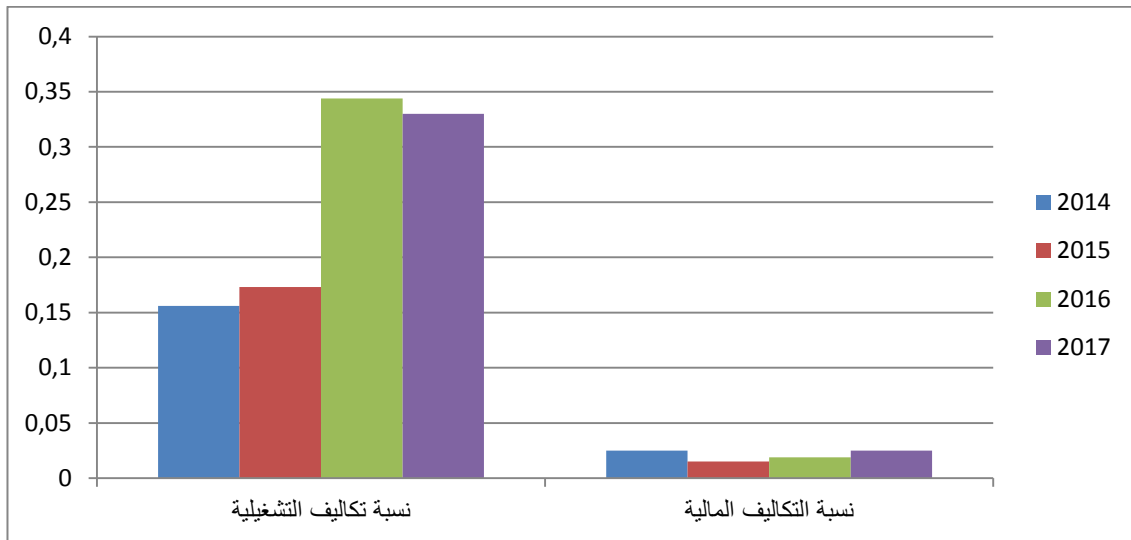
الجدول رقم(12): تطور التكاليف المالية

السنة	2014	2015	2016	2017
الضرائب	281 499 دج	4 667 816 دج	4 493 672 دج	4 526 597 دج
تكاليف مالية	6 816 689 دج	5 780 462 دج	6 670 575 دج	8 780 188 دج
نسبة التكاليف المالية	0.025	0.015	0.019	0.025

المصدر: وثائق المؤسسة.

لإستعاب معطيات الجدولين (11) (12) قمنا بتمثيلهما في الشكل التالي:

الشكل رقم(9): تطور تكاليف مؤسسة "سليم حدود" خلال الفترة 2014-2017



المصدر: من إعداد الطالبة إعمادا على معطيات الجدولين(11)(12).

نلاحظ من نتائج الجدولين والشكل البياني:

- أن تكاليف التشغيل والإنتاج فهي في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى زيادة أعباء العاملين التي تمثل أهم عناصر الإنتاج حيث بلغت أعلى قيمة سنة 2016 بمبلغ 92942474 دج وهذا راجع إلى زيادة أجور العمال، لتتخفف سنة 2017.

- أما بالنسبة للتكاليف المالية والضرائب فهي بنسب قليلة جدا نتيجة إعتقاد المؤسسة على التمويل الذاتي لإحتياجاتها المالية.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية التصدير في تحسين انتاجية مؤسسة "سليم حدود"

أولاً- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقاس بقسمة القيمة المضافة على التكاليف الإجمالية، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{التكاليف الإجمالية}} = \text{الإنتاجية الكلية للعوامل}$$

● معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل: ونقيس من خلاله تطور إنتاجية عوامل الإنتاج، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية للسنة } n - \text{الإنتاجية الكلية للسنة } n-1}{\text{الإنتاجية الكلية للسنة } n} = \text{معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل}$$

جدول رقم (13): تطور الإنتاجية الكلية للعوامل لمؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017

السنة	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	52 679 978 دج	221 447 دج	110 409 087 دج	137 459 269 دج
التكاليف الإجمالية	266 090 029 دج	371 839 654 دج	339 851 936 دج	340 535 520 دج
الإنتاجية الكلية للعوامل	0.197	0.0005	0.324	0.403
معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل	—	-393	0.998	0.196

المصدر: وثائق المؤسسة

ثانياً- إنتاجية تكاليف العمال: تقيس مساهمة العمال في إنتاج المؤسسة، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف العمال}} = \text{إنتاجية تكاليف العمال}$$

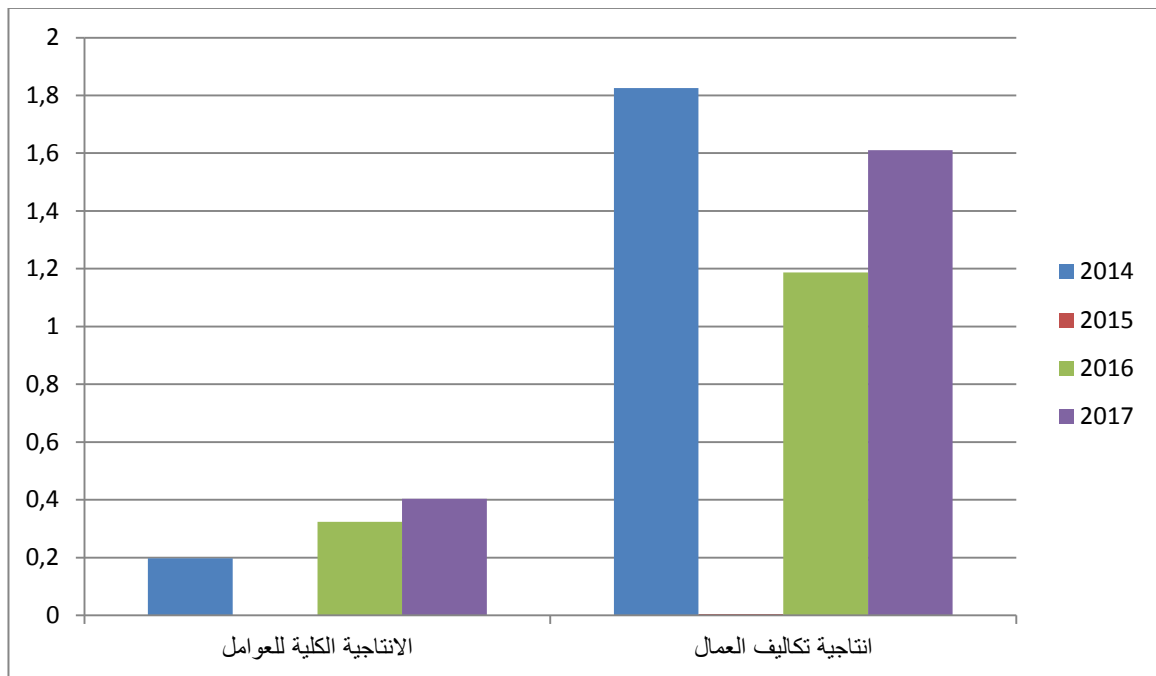
الجدول رقم(14): تطور إنتاجية تكاليف العمال لمؤسسة "سليم حدود" خلال فترة 2014-2017

السنة	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	52 679 978 دج	221 447 دج	110 409 087 دج	137 459 269 دج
تكاليف العمال	28 845 457 دج	41 875 828 دج	92 942 474 دج	85 306 819 دج
إنتاجية تكاليف العمال	1.826	0.005	1.187	1.611

المصدر: وثائق المؤسسة .

لإستعاب معطيات الجدولين (13) (14) قمنا بتمثيلهما في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): تطور إنتاجية مؤسسة "سليم حدود" خلال الفترة 2014-2017



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (13) (14).

نلاحظ من نتائج الجدولين والشكل البياني:

- الإنتاجية الكلية للعوامل سجلت إنخفاضا سنة 2015 بنسبة 0.0005 دج بعدما كانت سنة 2014 تقدر 0.19 دج لترتفع سنة 2016 و 2017 بنسبة 0.32 و 0.40 دج على التوالي وهذا راجع إلى القيمة المضافة للمؤسسة.
- إرتفاع مستمر لتكاليف العمال في سنة 2016 و 2017 مقارنة بالسنتين 2014 و 2015 وهذا بسبب زيادة حجم العمالة بالشركة وزيادة الطلب على منتجاتها.

المطلب الرابع: دور استراتيجية التصدير في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود"

تعمل مؤسسة سليم حدود على تسويق منتجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح ما بين 98%، 95% والنسبة الباقية التي تتراوح بين 2% و 5% موجهة نحو السوق المحلية وهي موجهة إلى رئاسة الجمهورية، وزارة الدفاع الوطني مؤسسة سوناطراك والجدول التالي يوضح الدول التي تصدر إليها المؤسسة.

الجدول(15): الدول التي تصدر إليها مؤسسة سليم حدود.

القارة	الدول المصدرة إليها
آسيا	الصين، الهند، ماليزيا، بنغلادش، إندونيسيا، كوريا الجنوبية، مالديف، سيرلانكا.
أفريقيا	المغرب، تنزانيا، مصر، موريتانيا، سنغال، موريتيوس.
أوروبا	فرنسا، بلغاريا، روسيا، أوكرانيا، ألمانيا، استراليا، أذربيجان، سويسرا، بلجيكا، السويد، رومانيا، اسبانيا، هولندا.
الشرق الأوسط	الكويت، الإمارات، الأردن، لبنان، البحرين، سوريا.
أمريكا الجنوبية	كولومبيا.
أمريكا الشمالية	الولايات المتحدة الأمريكية، كندا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة - (الملحق 4)-

وسنحاول قياس الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود" خلال الفترة 2014-2016 لتعذر الحصول على نسبة صادرات الجزائر لتمام سنة 2017 وذلك من خلال نسبة كمية مبيعاتها(صادرتها)في السوق المستهدف على المستوى الوطني حسب ما توفر لدينا من معلومات.

الجدول رقم(16): الحصة السوقية لمؤسسة سليم حدود
في السوق الصادرات الجزائرية من التمور(2014-2016)

الوحدة: طن/السنة

البيانات	2014	2015	2016
صادرات المؤسسة	4000	3500	3600
الصادرات الجزائرية	25221	18496	17978
حصة المؤسسة	0.158	0.189	0.200
حصة المؤسسة بالمئة	15.8	18.9	20

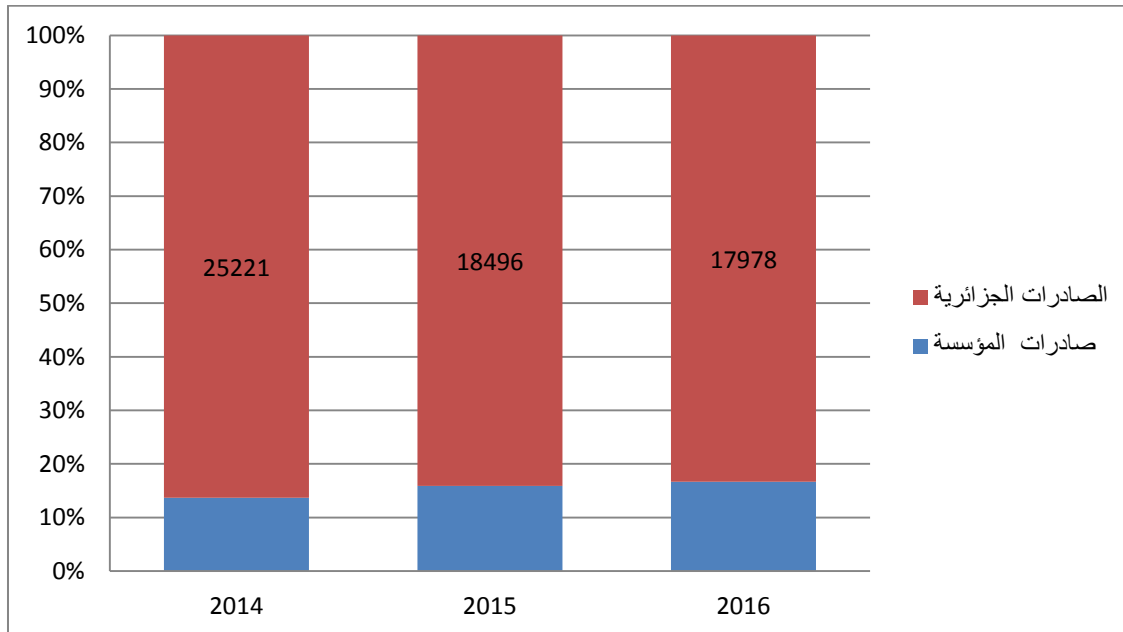
المصدر: - وثائق المؤسسة - (الملحق5)-

- عبد العزيز عبدوس، القدرة التنافسية للتمور الجزائرية ومحددات الطلب على صادراتها في الأسواق العالمية، مجلة الباحث، العدد 18، المجلد 1، الجزائر، ص103.

ويمكن توضيح الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للصادرات الجزائرية من التمور في الشكل الموالي.

الشكل رقم(11): الحصة السوقية لمؤسسة سليم حدود
في السوق الصادرات الجزائرية من التمور(2014-2016)

الوحدة: طن/السنة



المصدر: اعداد الطالبة إيمتادا على معطيات الجدول رقم (15).

مما سبق نلاحظ بأن الحصة السوقية لمؤسسة سليم حدود بالنسبة للصادرات الجزائرية منخفضة ولكنها في تزايد مع مرور السنوات وذلك لدخولها إلى أسواق جديدة فالإستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة "سليم حدود" هي المشاركة في المعارض الدولية والمحلية كإستراتيجية رئيسية للدخول للأسواق الدولية حيث تعتبر مشاركتها في المعارض الدولية الخطوة الأولى لتفرض وجودها في الأسواق الدولية. حيث أن مؤسسة سليم حدود شاركت في العديد من المعارض الدولية والوطنية نذكر منها:

الجدول رقم (17): المعارض التي شاركت فيها المؤسسة

اسم المعرض	شعار المعرض
TUTTOFOOD	
SIAL canada	
WORLDFOOD Istanbul	
Inter FOOD Indonésie	
THE SPECIALITY FOOD FESTIVAL	
FINE FOOD	
GUL FOOD	

المصدر: وثائق المؤسسة

والجدول التالي يقدم تطور رقم أعمالها

الجدول رقم(18): تطور رقم الأعمال لمؤسسة "سليم حدود"

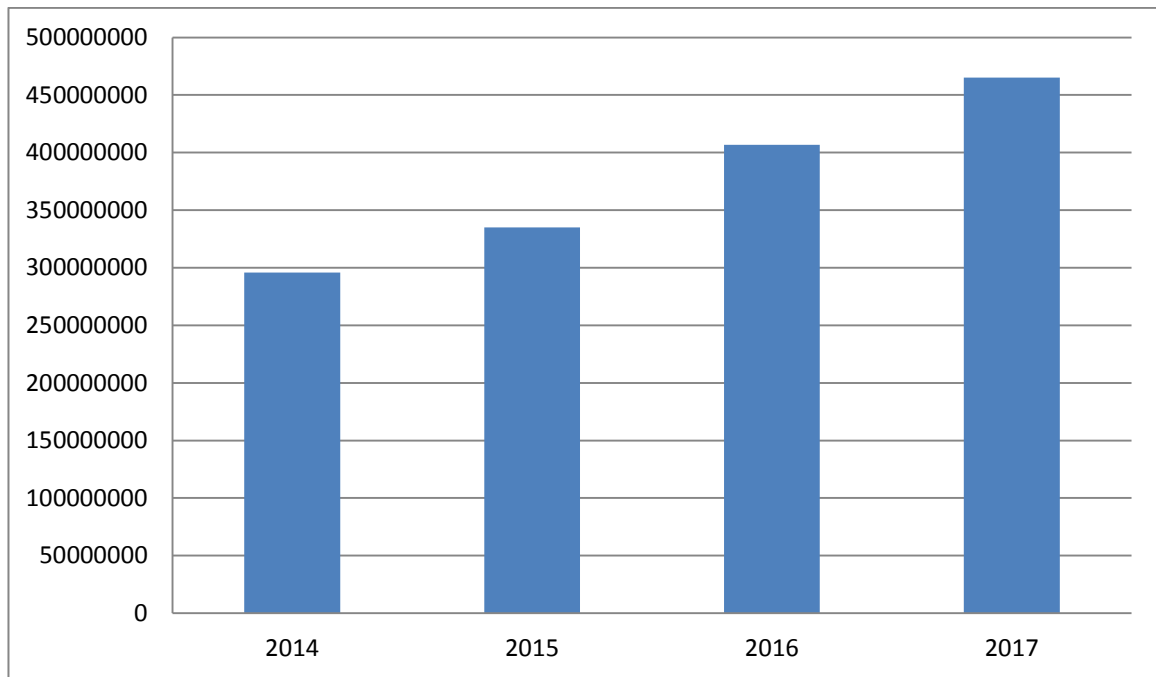
الوحدة: دج

السنوات	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	295848191	335031598	406747466	465253975

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تلخيص رقم أعمال الشركة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): تطور رقم الاعمال لمؤسسة سليم حدود خلال فترة 2014-2017



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم(17).

نلاحظ من خلال الشكل نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في تطور من سنة لأخرى، وهذا راجع لزيادة الطاقة الإنتاجية بإدخال آلات متطورة والتحسين المستمر للمنتوجاتها، وزيادة الطلب على المنتوجات نتيجة جودة التي تتمتع بها، ودخول أسواق جديدة نتيجة إنتهاجها إستراتيجية التصدير تمكنت من الحصول على عملاء جدد.

خلاصة الفصل

إن مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور هي إحدى أهم المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التصدير عبر التراب الوطني، فقد عرفت صادرات المؤسسة تطورا سريعا في السنوات الأخيرة، وبذلك فهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن المؤسسات الرائدة ، وذلك بفرض نفسها من خلال المنتوجات التي تقدمها، و من المتوقع أن تذهب هذه المؤسسة إلى أبعد من ذلك في المستقبل.

ويعود الفضل في نجاح مؤسسة حدود سليم في اقتحام الأسواق الدولية للتمور، إلى المزايا التنافسية التي استطاعت اكتسابها وتنميتها، والتي على رأسها جودة منتجاتها من التمور، خاصة دقلة نور عالية الجودة والسمعة العالمية، وتحكمها في إجراءات وممارسات التكييف والتوظيف والتصدير، مما جعلها تستجيب بكفاءة لرغبات العملاء في الأسواق الخارجية، وهو ما ساعدها على توسيع أسواقها الخارجية بشكل مستمر.

وفي إطار البحث عن آفاق وفرص تدعيم القدرة التنافسية لصادرات المؤسسة تم تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة "سليم حدود" من خلال قياس تنافسية المؤسسة باستخدام مؤشرات تنافسية، وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن مؤسسة "سليم حدود" تملك إمكانيات وقدرات التي أحسنت إستعمالها في عملياتها الإنتاجية مما أدى إلى زيادة أرباحها و حصتها السوقية. وتخفيض تكاليفها وهو ما ساعدها في تحسين تنافسياتها على الصعيد العالمي.

الختمة

الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع رأينا كيف أن لإستراتيجية التصدير دور في تحسين تنافسية مؤسسة "سليم حدود" طولقة، حيث تعد مؤسسة سليم حدود الرائد الوطني في مجال إنتاج وتصدير التمور بحجم تصدير بلغ سنة 2017 ب 4936طن، إذ تمكنت المؤسسة من تحقيق هذه المكانة من خلال تبنيها لإستراتيجيات محكمة تسعى من ورائها إلى تحسين وضعها التنافسي في الأسواق الدولية، من خلال تحكمها الجيد في التكلفة، فجودة منتجاتها التي تقوم بترويجها عن طريق مشاركتها في المعارض الدولية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية التي بلغت سبعة قارات و36 دولة حول العالم، لتحقيق بذلك المؤسسة أرباح وعوائد أكبر من منافسيها. تتمثل الدراسة في محاولة الإجابة على إشكالية مدى مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة، ولمعالجة هذه الإشكالية تم تناول الجوانب والأدوات النظرية الضرورية لإستيعابها، من حيث تحديد مفاهيم أساسية للتصدير وإستراتيجية التصدير وتحديد مفهوم التنافسية وأنواعها وكذا مؤشرات قياسها. وحتى لا تبقى الدراسة بعيدة عن الواقع العملي فقد أرفقت الدراسة النظرية بدراسة ميدانية في مؤسسة خاصة، هي مؤسسة "سليم حدود"، التي نجحت بشكل في التوسع في الأسواق الخارجية وزيادة صادراتها بشكل سريع، حيث كان الغرض هو الإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية البحث المتمثلة:

دور إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة؟

الإجابة عن الإشكالية المطروحة قادتنا لوضع جملة من الفرضيات، ومن خلال البحث توصلنا إلى :

إختبار الفرضيات

إنطلاقاً من محتوى الدراسة التي تم توضيحها في الجانب النظري والتطبيقي والذي يتجلى فيها تناول الدراسة جانب الوصف التحليلي لإستراتيجية التصدير كمدخل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والتي أختبرت فيها الدراسة من خلال أربع (04) فرضيات فرعية والتي يمكن من خلالها الوقوف على مدى قبولها أو رفضها على النحو التالي:

1- تنص الفرضية الأولى على أن : لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الربحية لمؤسسة "سليم حدود".

وقد تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الدراسة التحليلية والتي تضمنها هذا البحث في محوره الثاني كما أيد ذلك نتائج الدراسة التحليلية في الجزء التطبيقي على مستوى مؤسسة "سليم حدود" فقد إستطاعت مؤسسة "سليم حدود" من زيادة أرباحها من خلال إتباعها إستراتيجية التصدير فجودة منتجاتها (التمور) التي تقوم بتصديرها أدى إلى

الخاتمة

زيادة الطلب عليها حيث قامت المؤسسة بتصدير كميات كبيرة بشكل مستمر سنة بعد سنة، وهذا ما أدى إلى تحسين تنافسية المؤسسة.

2- أما الفرضية الثانية والمتمثلة في أن: لإستراتيجية التصدير دور في تخفيض التكاليف لمؤسسة "سليم حدود".

فقد بينت صحتها أيضاً في الجزء التطبيقي من خلال الدراسة التحليلية والتي تضمنها هذا البحث في محوره الثاني، حيث إستطاعت مؤسسة "سليم حدود" من تخفيض تكاليفها من خلال قيامها بتصدير كميات كبيرة مما ساهم ذلك من الإستفادة من إقتصاديات الحجم، كم ساهم التخفيض المستمر لسعر صرف الدينار في خفض أسعار منتجاتها التصديرية (مقومة بالعملة الرئيسية: يورو و دولار)، كما تستفيد المؤسسة من تخفيضات ضريبية فهي تخضع لضريبة على الأرباح بقيمة 10 بالمئة فقط، وهذا ما يفيد المؤسسة في تحسين تنافسيتها.

3- وبالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في أن: لإستراتيجية التصدير دور في تحسين الانتاجية لمؤسسة "سليم حدود".

ولقد ثبتت صحتها في المحور الثاني من الدراسة التحليلية، حيث تمكنت مؤسسة سليم حدود في الحصول على مقياس الجودة العالمية المعروفة ب(إيزو 9001) و IFS من خلال إتباعها إستراتيجية التصدير، فتركيزها على تصدير نوع من تمور ذو الجودة العالية (دقلة نور) المعروفة عالمياً بوجودها أدى إلى زيادة الطلب عليها مما جعلها تحسن من إنتاجها لتلبية إحتياجات الزبائن. كما تمتلك مؤسسة سليم حدود خط إنتاجي تكنولوجي متطور بالآت مستوردة من الخارج تساعد في زيادة إنتاجية العمال، فكل هذه العوامل جعلت المؤسسة تحسن من تنافسيتها.

4- وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على أن: لإستراتيجية التصدير دور في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة "سليم حدود".

فلقد ثبتت صحتها في الجزء التطبيقي من المحور الثاني للدراسة التحليلية، فلقد إستطاعت مؤسسة "سليم حدود" كسب حصة سوقية لها في السوق الدولي من خلال جودة منتجاتها وميزة السعر المنخفض الأمر الذي ساهم في زيادة عدد العملاء وزيادة مبيعات المؤسسة، فمؤسسة "سليم حدود" إستطاعت الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال إستراتيجيتها التصديرية فجودة التمور التي تقوم بتصديرها وتحكمها في إجراءات التصدير وسرعتها في توفير الطلبات لزبائننا في الأسواق الدولية سمح لها بزيادة أرباحها وذلك من خلال تحكمها في تكاليف الإنتاج، مما أدى إلى زيادة حصتها السوقية سنة بعد سنة وما يؤكد ذلك هو رقم أعمالها سنة 2017 حيث وصل إلى 95 253 465 دج.

نتائج الجانب النظري

الخاتمة

- ❖ ترتبط الصادرات إرتبطا وثيقا بالنمو الإقتصادي وهذا ما يعكس الإهتمام الكبير بها ودراستها من قبل الرواد الإقتصاديين على مر الزمن؛
- ❖ يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير، منح التراخيص، المشاريع المشتركة، الإستثمار المباشر؛
- ❖ التصدير عبارة عن إستراتيجية يمكن من خلالها التوغل في الأسواق الدولية، وهو محرك أساسي للنشاط الإقتصادي.
- ❖ هناك عدة اسباب تدفع المؤسسة إلى التصدير منها صغر السوق المحلية، تدهور الطلب في السوق المحلية، زيادة الأرباح، تشبع السوق المحلي بالمنتج؛
- ❖ إستراتيجية التصدير هي وسيلة لتطوير المؤسسة إلى حد أعلى من السوق الأصلي لها، فعملية التصدير تؤدي تدريجيا إلى دخول المؤسسة للأسواق الدولية؛
- ❖ تعتبر إستراتيجية التصدير من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية حيث تسمح لها بالحصول على الأرباح؛
- ❖ أن لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي وضعها بورتر ليست مثالية تضمن النجاح التام فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات قد تنطوي على بعض المخاطر؛
- ❖ حصول المؤسسة على إحدى الميزتين تدنية التكاليف أو التمايز من شأنه ان ينعكس إيجابا على مختلف مؤشرات تنافسية المؤسسة من زيادة رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية؛
- ❖ تساهم إستراتيجية التصدير في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تصدير منتجات ذات جودة عالية و تكلفة منخفضة، مما يخلق طلب على تلك المنتوجات وبتالي ضمان ربحيتها و ضمان حصة سوقية أكبر من منافسيها.

النتائج التطبيقية

- ❖ تعتبر مؤسسة سليم حدود من المؤسسات الرائدة في مجال تصدير التمور ففي سنة 2017 قامت المؤسسة بتصدير 4963 طن، وهذا ما حقق لها أرباح؛
- ❖ تحاول مؤسسة سليم حدود من أن تفرض وجودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية؛

الخاتمة

- ❖ إستفادة مؤسسة سليم حدود من التخفيض المستمر في سعر الصرف الدينار الجزائري مقابل العملات الأجنبية، مما يجعل التمور الموجهة للتصدير تستفيد من ميزة إنخفاض أسعارها في الأسواق الخارجية؛
- ❖ إن اتباع مؤسسة سليم حدود لإستراتيجية التصدير كان له دور كبير على تحسين تنافسيتها حيث عرفت تغيرات ملحوظة سواء في مؤشر ربحيتها أو إنتاجيتها او حصتها السوقية؛
- ❖ أن لإستراتيجية التصدير أثر بارز في مؤسسة سليم حدود حيث سمحت لها بكسب أكبر حصة سوقية من سوق الصادرات الجزائرية للتمور.

التوصيات

- ❖ ضرورة تبني إستراتيجيات وسياسات واضحة في المؤسسة وعدم الإعتماد على التسير العشوائي لشؤون المؤسسة؛
- ❖ ضرورة التعاون بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط (تصدير التمور) للوقوف على تحسين وضعية القطاع.
- ❖ على الدولة أن تعمل على زيادة تخفيض القيود الجمركية والجبائية والإدارية مما يخدم مصلحة المؤسسات الوطنية ويشجع قدوم المستثمر الأجنبي المباشر لإعطاء ديناميكية أكثر للسوق الداخلية والتنافس من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية؛
- ❖ ضرورة تطبيق المواصفات القياسية والعناية بجودة وكذلك متطلبات و أذواق المستهلكين بالأسواق العالمية، الأمر الذي يؤدي إلى قوة جذب صادرات التمور الجزائرية داخل تلك الأسواق؛
- ❖ تحسين ظروف قطاع التمور داخليا من خلال تشجيع المزارعين على إنتاج التمور وزيادة المساحة المزروعة ودعم المصدرين حتى يتسنى مواجهة منافسة الدول المصدرة الأخرى والحفاظ على الأسواق الحالية؛
- ❖ ضرورة فتح أسواق جديدة من خلال الترويج لمنتج التمور في الخارج عن طريق إقامة معارض وأسواق دولية متخصصة.

فَائِزَةٌ الْمُرَاجِعُ

1. اديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي. دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997.
2. بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015.
3. ثامر البكري ، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006.
4. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية. دار حوارم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013.
5. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
6. رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية(منظور سلوكي واستراتيجي). دار اليازوري، الأردن-عمان، الطبعة العربية، 2009.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية. دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007.
10. شوقي ناجي جواد، الإدارة الدولية. دار دجلة، الطبعة الأول، عمان، 2016.
11. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1973.
12. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
13. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة. مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
14. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات. مكتبة الذاكرة، بغداد، 2008.
15. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات. مكتبة الذاكرة، بغداد، 2008.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب، القاهرة، 2001.
17. علي بشير محمد، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1996.
18. عمرو خير الدين، التسويق الدولي. مجهول دار النشر، مصر، 1996.
19. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

20. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي. مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
21. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة). دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
22. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
23. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
24. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة - مصر، 1985.
26. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
27. محمود الشيخ، التسويق الدولي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
28. محمود الشيخ، التسويق الدولي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
29. محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
30. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر، 2007.
31. مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية. دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
32. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري ، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية. حوارزم العملية للنشر والتوزيع ، جدة، 2014.
33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
34. هاني حامد الصخور، التسويق الدولي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2007.

35. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2004.

الأطروحات والرسائل

36. إيزام خالد ، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002.

37. بو زايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة تطبيقية عل بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، 1.

38. حمزة العوادي، الجودة الشاملة كمحدد أساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، رسالة دكتوراة، في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

39. حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013.

40. رحمون رزيقة، مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة-). رسالة دكتوراه، تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.

41. شين فيروز، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة. سنة ثالثة إدارة أعمال LMD ،محاضرة منشورة.

42. عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011.

43. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

44. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004.

الملتقيات والمجلات

45. خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة الأنبار، العراق، 2014.
46. رائد فاضل حويد، النظرية الحديثة للتجارة الخارجية. مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 5، العدد 2013.
47. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية، جامعة ممد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007.
48. عبد العزيز عبدوس، القدرة التنافسية للتمور الجزائرية ومحددات الطلب على صادراتها في الأسواق العالمية. مجلة الباحث، العدد 18، المجلد 1، الجزائر، 2002.
49. عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد الاول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.
50. عميش عائشة، حداد وعلي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 2010 .
51. مسعودة بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل أفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وإنعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-12 نوفمبر 2006.
52. وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات. مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002.

المراجع الأجنبية

53. Kotler, Dubois, **marketing management**. Public-Union, 7 émeedition, Paris, 1992, p.395

المواقع الالكترونية

54. الموقع الالكتروني للمؤسسة يوم 2019/05/16 على الساعة 18:10 : <http://www.ets-haddoud.com/societe.html>
55. الموقع: <https://www.aljazairalyoum.com> ، الجزائر تسيطر على 5% من السوق العالمية للتمور" ، مقال ليوسف محمد، تاريخ الزيارة 2019/06/22.
56. الموقع: <https://www.djazairess.com/elmassa/26475> ، واقع انتاج التمور في الجزائر و تصديرها، مقال هدى ن، تاريخ الزيارة 2019/06/22.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 6 8 0 7 2 1 0 0 2 1 2 1 6 5

Désignation de l'entreprise: ETS HADDOUD SALIM

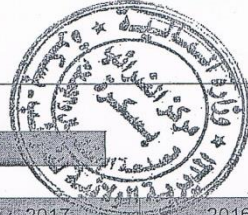
30 AVR 2017

Activité: PROD.EXPORT.DES DATTES

Adresse: ZONE D'ACTIVITE TOLGA TOLGA W/BISKRA

Exercice clos le

31/12/17



BILAN (PASSIF)

	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	72 689 167	57 625 055
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	21 757 309	10 435 111
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	94 446 477	68 060 167
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	80 755 446	25 595 843
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	80 755 446	25 595 843
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	256 290 716	228 899 395
Impôts	4 526 597	4 493 672
Autres dettes	2 245 712	3 440 658
Trésorerie passif	233 463 650	233 463 650
TOTAL III	496 526 675	470 297 375
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	671 728 598	563 953 386

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الملحق رقم (2)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 1 6 8 0 7 2 1 0 0 2 1 2 1 6 5

Désignation de l'entreprise: ETS HADDOUD SALIM

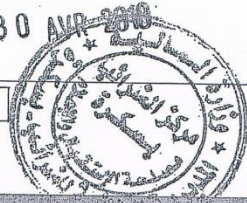
Activité: PROD.EXPORT.DES DATTES

Adresse: ZONE D'ACTIVITE TOLGA TOLGA W/BISKRA

30 AVR 2018

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		465 253 975		406 747 466
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		465 253 975		406 747 466
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		12 740 814		43 513 557
I-Production de l'exercice		477 994 790		450 261 023
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	236 753 098		242 061 636	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	14 191 876		2 924 324	
Autres consommations	12 664 010		7 558 628	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance	2 528 762		2 271 389	
Primes d'assurances	3 096 283		2 607 817	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	202 500		3 706 884	
Publicité	1 157 920		240 000	
Déplacements, missions et réceptions	11 208 739		7 028 312	
Autres services	58 732 330		71 452 944	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	340 535 520		339 851 936	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		137 459 269		110 409 087

.. la suite sur la page suivante



HADDOUD Salim

ALGERIAN DATES GROWER
PACKER & WORLDWIDE EXPORTER

since 1990-depuis 1990

PRÉSENTATION D'ENTREPRISE

- Nom de l'entreprise HADDOUD Salim Entreprise
- Raison sociale Private Entreprise
- Activité principale Production, Emballage, Traitement des dates
- SURFACE TOTAL Surface Taïga : 9000 m²
Surface Djamaa: 1 500 m²
- DATE DE CRÉATION 1990
- CAPACITÉ DE STOCKAGE FROID 4600 m³ existant +
m³ en cours avec 600 m³ négatif 18 degrés 2000
- MONTANT TOTAL DE L'INVESTISSEMENT 100 000 000 DA
- MONTANT DU SOUTIEN DE L'ÉTAT 1 575 000 DA
- Produits 10 variétés Dattes d'Algérie
- CAPACITÉ ANNUELLE DE PRODUCTION ... 4000 tons
- MAIN D'ŒUVRE 200

PRODUITS / SERVICES EXPORTÉES

DATES TOUTES VARIÉTÉS CONFONDUES

DATTES EXPORTÉES

- 2011 : Divers pays 1 736 tonnes
- 2012 : Divers pays 2 212 tonnes
- 2013 : Divers pays 3 666 tonnes
- 2014 : Divers pays 4 000 tonnes
- 2015 : Divers pays 3 500 tonnes

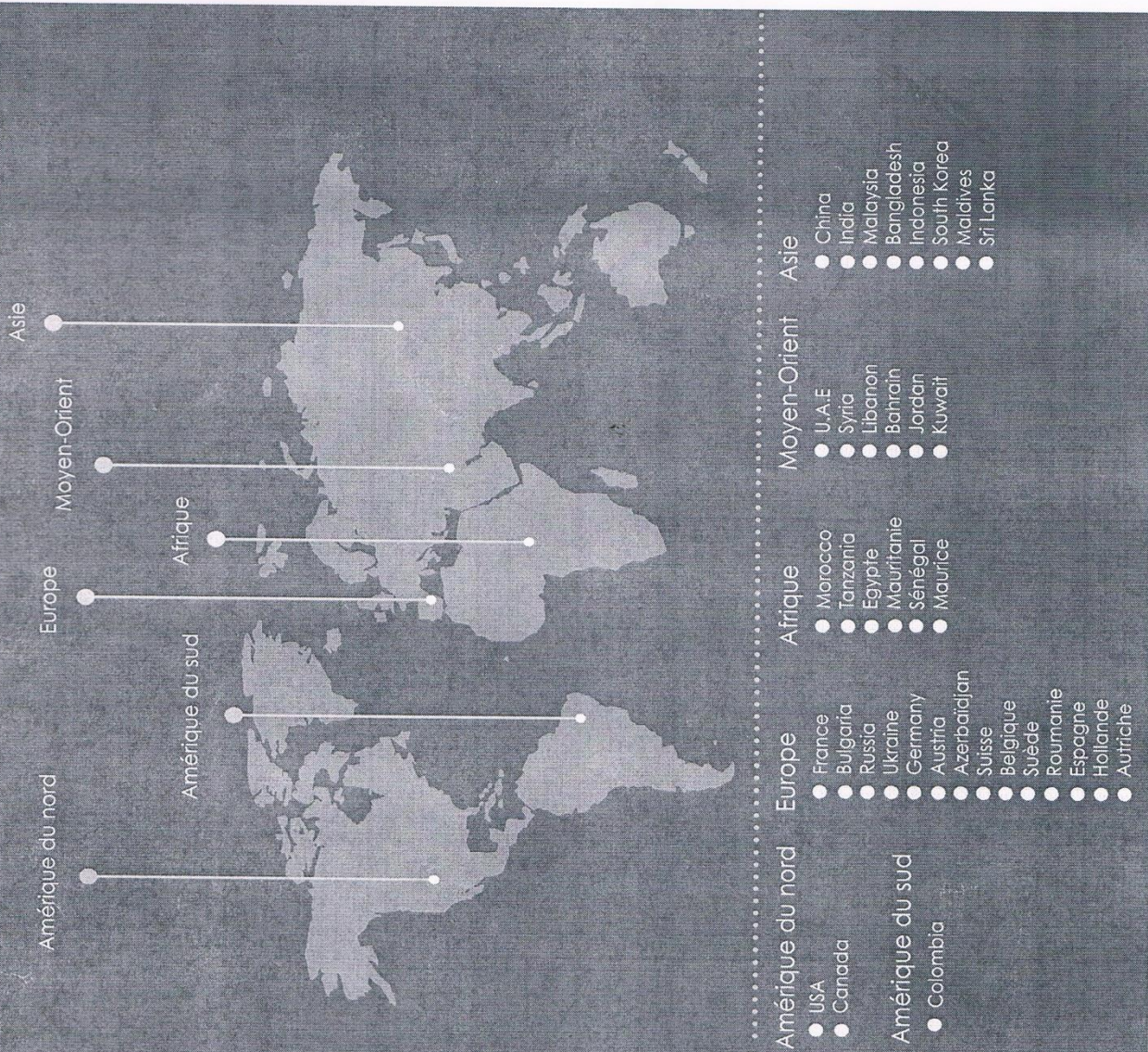
CHIFFRE D'AFFAIRE ANNUEL À L'EXPORTATION

- 2011 : 166 348 111.00 DZA
- 2012 : 182 473 094.10 DZA
- 2013 : 218 660 053.05 DZA
- 2014 : 295 848 191.00 DZA
- 2015 : 335 031 598.00 DZA

DONNÉES TECHNIQUES

ACTIONS EN COURS

- Référentiel certification qualifié IFS Food
- Lancement d'une unité de production de sirop de dattes



- Amérique du nord
 - USA
 - Canada
- Amérique du sud
 - Colombia
- Europe
 - France
 - Bulgarie
 - Russie
 - Ukraine
 - Germany
 - Austria
 - Azerbaïdjan
 - Suisse
 - Belgique
 - Suède
 - Roumanie
 - Espagne
 - Hollande
 - Autriche
- Afrique
 - Morocco
 - Tanzania
 - Egypte
 - Mauritanie
 - Sénégal
 - Maurice
- Moyen-Orient
 - U.A.E
 - Syria
 - Libanon
 - Bahrein
 - Jordan
 - Kuwait
- Asie
 - China
 - India
 - Malaysia
 - Bangladesh
 - Indonesia
 - South Korea
 - Maldives
 - Sri Lanka

The Global Food Marketplace

SIAL A

fine food AUSTRALIA

Gulfood

SIAL CANADA

INSPIRE FOOD BUSINESS

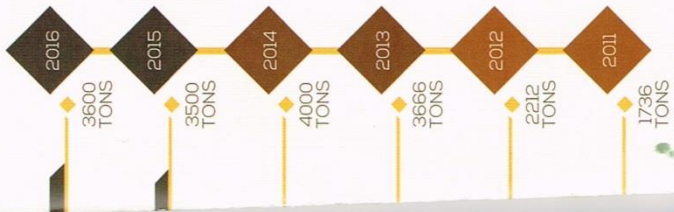
ife

THE SPECIALITY FOOD FESTIVAL

worldfood AUSTRALIA

Alimentaria

VERACITY



WORKFORCE
448 Persons

COMMON DATES



Timjhourt :

It is an attractive date, it turns black while keeping its brilliance. Its shape is sub-cylindrical and the epicarp is smooth, very shiny adhering and wrinkles under the effect of softening. The mesocarp is fleshy, honey-colored, of soft consistency and fibrous texture.



Tafzouine :

Brown date known for its epicarp which is smooth, shiny, easily peeling off. The mesocarp is slightly fleshy, of soft consistency and fibrous texture. Its unique taste is worth to be very popular in the Scandinavian countries to which they are exported.



Timicine :

Small black dates recognized by its sub-cylindrical shape, slightly elongated, small and weighing on average 5 g. The epicarp is smooth, shiny, folds in the last stage. It is also known by its pleasant taste.

