

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

# استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية في اختراق الأسواق الدولية

دراسة حالة ملاحات مروان بانسيغة ولاية المغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد دولي

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- إسماعيل شويخي

من إعداد الطالب (ة):

- الحاج بروجوح

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ محاضر أ	بن الزاوي عبد الرزاق
بسكرة	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر ب	شويخي إسماعيل
بسكرة	مناقشا	استاذ محاضر ب	مشمش نجاة

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

# استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية في اختراق الأسواق الدولية

دراسة حالة ملاحات مروان بانسيغة ولاية المغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد دولي

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- إسماعيل شويخي

من إعداد الطالب (ة):

- الحاج بروجوح

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ محاضر أ	بن الزاوي عبد الرزاق
بسكرة	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر ب	شويخي إسماعيل
بسكرة	مناقشا	استاذ محاضر ب	مشمش نجاة

الموسم الجامعي: 2021-2022

## شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه  
أتقدم بخالص شكري وامثاني إلى:  
الأستاذ الفاضل إسماعيل شوتخي على صبره معي وتوجيهاته وأمرائه  
التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي  
الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد بالقليل أو الكثير  
عمال وموظفي ملاحات مروان بأنسيغته وأخص بالذكر (حبة، سوفلي  
وحزمة غياذي).

الطالب: الحاج بن جوح



# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة عملي هذا إلى

الوالدة الكريمة التي بفضل دعواتها وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم أطال الله عمرها وأحسن عملها.

الى روح أبي الطاهرة

وأهديه إلى الزوجة الكريمة التي كانت سندا ومحفزاً لي في هذا العمل.

أبنائي وقرة عيني كريمو فاطمة زينب

والى كل أخواتي و أصدقائي وأخص بالذكر فؤاد توفيق إدريس وفقهم الله إلى ما فيه الخير.

وإلى أخواني وأخواتي في العمل كل باسمه.

وإلى الزملاء والزميلات طلبة اقتصاد دولي واخص بالذكر المجتهد سمير غربي.

الطالب: الحاج برجوح

## الملخص:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج والابتكارات الجديدة في ممارسة أساليب التنافس واختراق الأسواق الدولية، وفتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها امام خيارات استراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية بتسويق منتوجاتها لضمان بقاءها.

في هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للأملح (وحدة ملاحات مروان بالمغير) **ENASEL**، محاولة لإلقاء الضوء على المكونات الاساسية للاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، حيث تبين لنا رغم ما تبذله من جهود على كل المستويات، تبقى أساليب اختراق الأسواق العالمية رهانا يصعب كسبه بسهولة.

**الكلمات الافتتاحية:** المؤسسة الاقتصادية، اختراق الأسواق الدولية، أساليب الاختراق، استراتيجيات الاختراق ، وحدة ملاحات مروان بالمغير.

## **Abstract :**

In light of the rapid developments in the means of production and new innovations in the practice of competitive methods and market penetration International and opening new areas for marketing its products, the Algerian institution finds itself in front of strategic options that put it in a position that allows it.

To gain a competitive advantage by marketing its products to ensure its survival.

In this context, the applied study of the National Salt Corporation (Marwan Salinas Unit in El-Meghaier) ENASEL came as an attempt to shed light on the basic components of the strategy adopted by the institution, as it became clear to us, despite its efforts at all levels, that the methods of penetrating global markets remain a difficult bet to win easily.

**Key words:** the economic institution, international market penetration, penetration methods, penetration strategies, Marwan Salinas Unit El-meghaier.

# فہر س الجلد اول

---

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	نظرة عامة على نظريات الخيارات الحقيقية المطبقة في سياق التسويق بالترخيص	01
53	التحليل الكيميائي لتراكيبات أحجار الملح	02
54	الملح المصفى فراغيا	03
54	ملح السبخات	04
62	عمليات التصدير التي قامت بها <b>ENASEL</b> من خلال ملاحظات مروان	05

# فہر س الأشکال

---

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	التصدير المباشر	01
31	العوامل المؤثرة في قبول المنظمة للتراخيص الدولية	02
42	مبادئ التحالف: تصور على اساس اربعة نقاط مفتوحة	03
51	الهيكل التنظيمي للوحدة	04

# المقدمة العامة

---

## المقدمة العامة

### تمهيد:

يعرف العالم تغيرات متسارعة جعلت من الصعوبة بما كان مسيرتها والتكيف معها، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تمتلك نظرة تسييرية معاصرة، أو بصيغة أخرى تفتقد للإدارة الاستراتيجية، ومختلف التقنيات الإدارية المعمول بها في الوقت الراهن، إن اختلاف وكثرة المتغيرات البيئية وتعقدتها دفع العديد من المؤسسات إلى ابتكار الحلول المناسبة للاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التغيرات وتجنب المخاطر التي تفرضها.

لقد تطور الاقتصاد من التطبيقات والممارسات القومية المحلية إلى التطبيقات الدولية، أي خارج حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الاتحادات التجارية والأسواق الدولية مثال السوق العربية المشتركة. وتعددت التغيرات في ثروات العالم وموارده، والتحول التكنولوجي والتصنيع والتخصص والتداخل في العلاقات الدولية في زيادة الاهتمام بالأسواق الدولية، فلقد أدت كل هذه القوى إلى إنشاء شركات اقتصادية دولية وتصميم منتجات لتناسب أسواق دولية بذاتها والبحث عن أسواق جديدة جريا وراء الأرباح والفرص التوزيعية الجديدة، والاقتصاد الدولي بهذا الشكل المعاصر له جذور تاريخية ولكن بأساليب تقليدية.

وباعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى الثورة الاقتصادية، نظرا للتحول من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وكذلك لأن دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا وأموال، ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي، وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق العالمي، كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق تقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص، وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة والاتجاه نحو التصدير.

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية، نجد أن نجاح المؤسسات الأمريكية واليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد والحديث لأليات الاسواق الدولية، كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كقاعدة لأية تنمية سواء صناعية، زراعية، تجارية، أو خدماتية، حتى استطاعت أن تخترق العالم بمنتجاتها.

وبما أن تطور المؤسسة الجزائرية لا يرتبط فقط بمستوى السوق المحلي، بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولي واختراقه في إطار استراتيجية واضحة وفعالة تتمثل في الاستثمار الدولي الذي يعبر عن انسياب السلع والخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولا، ثم في الأسواق الأجنبية، عليها أن تتكيف لمقتضيات الاستثمار الدولي الذي يتطلب إدارة ومعلومات، وميكانيزمات، وتبني استراتيجيات تنقلها من الاحتكار إلى المنافسة، ومن الاستقرار إلى الديناميكية، وتوفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء، في ظل اقتصاد حر، قائم على المبادرة وتقوده المنافسة.

وبالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويقية تتماشى وروح المنافسة الدولية، تترجم هذه الاستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لاختراق الأسواق الأجنبية، بالإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة



## المقدمة العامة

الجزائرية تحديد أحد البدائل الاستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية.

أولا: إشكالية الدراسة.

فالإشكالية الرئيسية التي نريد معالجتها استنادا على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي:

ما هي الاساليب والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة الوطنية للأملاح (وحدة ملاحات مروان بالمغير) لاختراق

الاسواق الدولية في ظل الانفتاح الاقتصادي الحر؟

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي اساسيات اختراق الأسواق الدولية؟

2. ما هي الأشكال أو الأساليب التي تسمح باختراق الأسواق الدولية؟

3. ما هي الخطوات المتبعة التي تسمح للمؤسسة لاختراق الأسواق الدولية؟

4. ما هو واقع النشاط التسويقي الدولي بالنسبة للمؤسسة الوطنية محل الدراسة؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرفها

لاختراق الاسواق الدولية؟

ثانيا: الدراسات السابقة.

بما انه لا توجد دراسة سابقة بذات المؤسسة محل الدراسة لكن اعتمدت على دراسات مشاهة لمؤسسات لها نفس

الاستراتيجيات لاختراق الاسواق الدولية وهي:

الدراسات باللغة العربية.

الدراسة الاولى: دراسة الطالب رماس محمد الأمين ، بعنوان اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية (حالة المؤسسة

الوطنية ALZINC ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير مدرسة الدكتوراه للتسيير الدولي للمؤسسات تخصص تسويق

دولي ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، سنة 2012.

وقد هدفت هذه الدراسة الى اظهار اساليب واهمية التسويق بصفة عامة، والتسويق الدولي بصفة خاصة والتي تساعد على

مواجهة تحديات العصر، كذلك التعرف على المتغيرات البيئية للتسويق الدولي في السوق الدولية وتوضيح اهمية تفهم المسؤولين عن

التسويق الدولي في السوق الدولية لهذه المتغيرات.

كما اتبع الباحث مزيجا من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج

التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة.

وخلص الباحث الى تطور صادرات المؤسسة في الخمس سنوات الأخير بنسبة تفوق 70% من رقم أعمال المؤسسة ككل

نتيجة اعتمادها على عملية التصدير

## المقدمة العامة

✚ **الدراسة الثانية:** دراسة الطالب عزوز عبد الحميد ، بعنوان استراتيجية المؤسسة في اختراق الاسواق الدولية(دراسة حالة شركة الجنوب للتمور SUDACO ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015.

حيث سعى الباحث لتحقيق مجموعة من الاهداف اهمها: التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية والتعرف على الصعوبات و الأفاق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية، اضافة الى التعرف على الفرص والتحديات، واخيرا الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير و استراتيجياتها من دراسة شركة جنوب للتمور كإحدى أهم الشركات الوطنية الناجحة في الأسواق الدولية.

كما اتبع الباحث مزيجا من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة. ولقد توصل الباحث الى ان شركة الجنوب لتصدير التمور تحاول أن تفرض وجودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية ، حيث أنها تمكنت من تلبية عدد من الطلبات وشروعها في التصدير. وخلص الى ان الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الانترنت ومركز الاتصال قلص من قوة الولوج.

✚ **الدراسة الثالثة:** دراسة الطالبة صغيري إيمان، بعنوان دور التصدير في اختراق الاسواق الدولية (دراسة حالة مؤسسة حفيظي لتوضيب وتصدير التمور ببسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016.

حيث هدفت الدراسة الى وضع أسس استراتيجية ملائمة متعددة المستويات والمتطلبات من شأنها المساهمة في دفع المؤسسات نحو الأسواق الدولية قصد تعظيم الأرباح والاقتراب بشكل أكبر من الزبائن. كما اكدت الباحثة على ان تبني استراتيجية التصدير من طرف المؤسسات يؤدي لتنظيم نشاطها الدولي في اقتحام الأسواق الدولية.

كما اتبعت الباحثة مزيجا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة. وخلصت الدراسة الى ان الكمية المصدرة من التمور في مؤسسة حفيظي خلال 2013 تقريبا 21 ألف طن بقيمة تقارب 30 مليون دولار، كما بلغ الحجم المسجل لسنة 2014 حوالي 25,6 ألف طن بقيمة تتجاوز 38 مليون دولار.

✚ **الدراسة الرابعة:** دراسة الطالبين محمد نجيب كلايعة وركياد دبابسية، بعنوان استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الاسواق الدولية (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للعجائن)، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، سنة 2019.

## المقدمة العامة

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على أهداف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وطموحاتها في الوصول إلى العالمية، والصعوبات التي قد تواجهها. والتتقرب أكثر من مجمع عمر بن عمر للعجائن ومعرفة طرقه في اختراق السوق الدولية وتصوراته المستقبلية. ولقد انتهج الباحث هو المزيج بين الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري للدراسة، والمنهج التحليلي بالجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية).

كما خلصت الدراسة الى ان السياسة التسويقية المعتمدة من طرف مجمع عمر بن عمر في عملية البحث عن الأسواق الدولية التي يمكن استهدافها وطرح منتجاتها فيها تعد غير فعالة ومحدودة جدا، حيث أنها تعتمد في جمع المعلومات حول السوق على المصالح الدبلوماسية للدولة، وكذا المعلومات المتحصل عليها من خلال المشاركة في الصالونات والمعارض الدولية وتغيب كامل لبحوث التسويق على المستوى الدولي.

✚ **الدراسة الخامسة:** دراسة الطالب حسين شنيبي، مذكرة بعنوان التجارية الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الاسواق الدولية ومقومات اقامتها في الوطن العربي(واقع وتحديات)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراء في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى قدرة الشركات العربية الصغيرة منها والكبيرة، المادية والافتراضية على الاعتماد على هذا الأسلوب في الدخول إلى أسواق لم تكن مألوفة من قبل، واكتشاف تداعيات هذا التأقلم. وكذا محاولة إبراز التجارة الالكترونية كأسلوب جديد لاختراق الأسواق الدولية، الأسلوب الذي لم تتعرض له أغلب مراجع ومصادر التسويق الدولي كما اعتمد هذا البحث على الأسلوب النظري المكتبي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات عن طبيعة المشكلة المطروحة، وأيضاً طريقة الوصف والتحليل لهذه المعلومات للتوصل إلى النتائج المتعلقة ذا الشأن والتي تساعد إلى بلوغ الهدف المطلوب من البحث وإجراء مقارنات من خلال التعرض لمسار التجارة الإلكترونية العربية ومقارنتها بالتجارة الإلكترونية العالمية وخاصة المتاجر الافتراضية على شبكة الإنترنت، كما أننا قد اعتمدنا في نقاط ضيقة من الموضوع على المنهج التاريخي. وفي الاخير خلصت الدراسة الى ان الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات والعبارة القومية، ليست وحدها من تستطيع التواجد في الأسواق الدولية، بل أصبح هذا الخيار متاحا أيضا للشركات الصغيرة وحتى الافتراضية بفضل التجارة الالكترونية وشبكة الانترنت.

### ثالثا: فرضيات الدراسة.

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. عملية اختيار الأسواق الدولية، هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة.
2. المزيج التسويقي التنافسي يساهم في اختراق الاسواق الدولية.
3. يعد التصدير اهم استراتيجيه متبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة للدخول للأسواق الدولية.

## المقدمة العامة

رابعاً : منهج الدراسة.

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث، والمنهج التحليلي بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة. من بين الأدوات التي استخدمناها للقيام بهذا البحث ما يلي:

- **المسح المكتبي** : من خلال الاطلاع على مختلف المراجع و المصادر باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع، والاستشهاد بأفكار رجال التسويق ومحاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع.
- **المقابلة الشخصية**: مع بعض مسؤولي و اطارات مؤسسة ENASEL ملاحظات مروان وحدة المغير ، و ذلك لتجميع البيانات والمعلومات التي تساعدنا على تحليل النتائج المتحصل عليها.

خامساً: تصميم البحث.

1. **هدف الدراسة**: نهدف من خلال هذه الدراسة الى:

- محاولة إظهار أساليب وأهمية التسويق بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة والتي تساعد على مواجهة تحديات العصر.
  - التعرف على المتغيرات البيئية للتسويق الدولي في السوق الدولية، وتوضيح أهمية تفهم المسؤولين عن التسويق الدولي في السوق الدولية لهذه المتغيرات.
  - التعرف على فرص و طرق الدخول للأسواق الدولية .
  - التعرف على اهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الجزائرية لاختراق الاسواق الدولية.
2. **نوع الدراسة**: كانت الدراسة مبنية على ارتباط بين المؤسسة الاقتصادية والاسواق الدولية من خلال ابراز عمليات التكامل بينهما كنتيجة للوصول الى مبتغى الدراسة.
3. **مدى تدخل الباحث**: قمنا بمعالجة الموضوع من جوانب متعددة، كعملية استقصائية لأحداث موجودة بالفعل في المؤسسة محل الدراسة، وتجميع النتائج المتوفرة من خلال عمليات التصدير.
4. **التخطيط للدراسة**: حيث كانت غير مخططة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة والالتقاء بمسؤولي الدوائر المعنية بالعملية البحثية.
5. **مجتمع الدراسة**: موضوعنا لم يشتمل على عينة مبحوثين موسعة ولم نقوم بإجراء استمارة استبيان، بل كان موضوع مقابلة مباشرة مع عدة مسؤولين.
6. **المدة الزمنية**: تمت الدراسة خلال شهر ماي ولمدة عشرون يوماً، ولعل بروتوكول الوقاية ضد وباء كورونا حال دون التحاقنا للشهور الأولى من السنة.

## المقدمة العامة

### سادسا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية للنشاط التسويقي الدولي واعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية والمحافظة على البقاء والنمو واستمراره من جهة، وتنمية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، خصوصا وأن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبوقة مع المؤسسات الأجنبية أكثر خبرة و أكبر حجما يتمتعون بكفاءات عالية و يستطيعون بوسائلهم الحديثة والمتطورة كسب السوق الجزائرية والاستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

### سابعا: خطة الدراسة.

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكلة البحث وتقسيمه حسب رأي المتواضع وتحت اشراف و توجيه الاستاذ شويخي اسماعيل إلى فصلين اساسيين منه فصل نظري والآخر تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة عامة.

### الفصل الأول:

يعتبر كإحاطة شاملة للموضوع حيث نتناول فيه مبحثين اولهما حول اساسيات واستراتيجيات اختراق الاسواق الدولية، والثاني يشمل طرق واساليب اختراق الأسواق الدولية.

### الفصل الثاني:

وفيه دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأملاح (ايناسال) حيث يتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، في مبحثين أساسيين متمثلين في مدخل عام حول المؤسسة، وفي الأخير تعرضنا إلى استراتيجيات المؤسسة محل الدراسة واساليب التصدير لديها.

## الفصل الأول

اساسيات واساليب اختراق

الاسواق الدولية

---

**تمهيد:**

من خلال تركيبة النظام الاقتصادي العالمي الجديد وجب على المؤسسات الاقتصادية تبني استراتيجيات معينة، لفرض منطقتها ووجودها خاصة في ظل المنافسة العالمية لافتحام عالم الاسواق الدولية لتحقيق مكانة مميزة في أسواقها المختارة والمنافسة فيها بنجاح وإرضاء عملائها وتحقيق الأداء المرغوب فيه، عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل المكانية من الدول والأسواق وتصبح الاستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه وأداة لضمان الاستمرار في السوق والاستقرار في العمليات وضمان حيوية المؤسسة وفعاليتها في الأجل الطويل، ولذلك سنتناول في هذا الفصل مبحثين اساسيين :

**المبحث الأول:** اساسيات واستراتيجيات اختراق الاسواق الدولية.

**المبحث الثاني:** طرق واساليب اختراق الاسواق الدولية.

### المبحث الأول: اساسيات واستراتيجيات اختراق الاسواق الدولية.

إن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة، أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين وذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة، وأخذ القرارات وتحديد الفرص لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسطير أهداف للوصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية

### المطلب الأول: استراتيجيات ومنافذ اختراق الأسواق الدولية

بعد استيفاء جوانب الدراسة الاستكشافية لمختلف المحددات البيئية من مكونات و خصائص السوق الدولي تتضح أمام المؤسسة الرؤية تدريجيا بناء على معايير و ضوابط عملية القرار لاختيار أفضل سوق مستهدف يتوافق و إمكانيات و خطط المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل، بحيث يتعين عليها تحديد أفضل البدائل و الأساليب لاختراق هذه الأسواق، فقط يتوجب على المؤسسة أن تحسن الاختيار من بين هذه البدائل الاستراتيجية المتاحة بتحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية لتتمكن من السيطرة الجيدة على سوقها التصديري.

### الفرع الأول: إمكانية دخول السوق (قابلية السوق)

تدرس إدارة التسويق الدولي للمؤسسة المعايير الأساسية للمفاضلة بين آلية اختيار الأسواق الدولية والقرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف لتحديد كيفية التوسع و الاستراتيجيات اللازمة للتوسع في خدمة هذا السوق قصد الاستفادة الجيدة من المزايا و الفرص التي يقدمها.

**أولا: القرارات المتعلقة بالدخول للأسواق الأجنبية:** بعد إجراء الدراسات الكافية للسوق المستهدف على المؤسسة أن تكون

قادرة على اتخاذ القرارات التالية بشأن سياسة تعاملها مع الأسواق الخارجية:

أ قرار الذهاب أو عدم الذهاب إلى الخارج: قبل أن تقرر المؤسسة دخول السوق الأجنبي عليها أن تحاول تحديد أهداف و سياسات أو استراتيجيات التسويق الدولية الممكنة للتنفيذ.

ب يجب أن تحدد المؤسسة استراتيجية التوزيع الدولية وبصورة مسبقة بمعنى آخر عليها أن تقرر الاختيار بين التسويق لعدة دول أو حصر التوزيع والتسويق بدول معينة.

ت يجب على المؤسسة أن تقرر نماذج الدول التي تعتبرها أكثر جاذبية للعمل معتمدة في ذلك على تقييم الفرص التسويقية المتوفرة في كل دولة، إذ يتم تطوير أو بناء قائمة بأسماء الأسواق المحتملة للدخول إليها، ومن ثم تجرى عملية ترتيبها

حسب نقاط معينة (محمود، 2008، صفحة 74)

وحسب معايير مختلفة أهمها : (شريف، 2012، الصفحات 85-86)



- أ **حجم السوق الكلي:** يحتل هذا المعيار أهمية من كونه يحدد الأبعاد القصوى لحجم الفرص التسويقية ويمثل نقطة الانطلاق الأساسية فيما بعد إلى تحديد الشريحة أو الحصة التي تستطيع كسبها منها بشكل اقتصادي، وهذا ما يتعلق بقياس الطاقة الاستيعابية الإجمالية للسوق المستهدف من السلع المختلفة.
- ب **معدل النمو السكاني:** وهو مؤشر مهم لقياس معدل نمو السوق وبالتالي الطلب او احتمالات نموه مستقبلا.
- ت **تكلفة العمل:** من المعروف أن أي شكل من أشكال الدخول للأسواق الأجنبية يترتب عليه تكلفة لذلك لا بد من تقديرها لانعكاساتها على ربحية وبقاء المؤسسة في السوق الأجنبي واستمراريتها بشكل عام.
- ث **المزايا التنافسية:** والمقصود بها المزايا التي تستطيع المؤسسة أن تتلقاها من دخولها لسوق معين دون سوق آخر كزيادة الطلب على سلعتها، وعدم أو قلة عدد المنافسين في ذلك السوق وهكذا.
- ج **مستوى المخاطرة:** مع أن دخول بعض الأسواق يحقق للمؤسسة أرباحا كثيرة إلا أن مقدار المخاطرة لدخول مثل هذه الدول قد تكون كبيرة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تدرس كافة أنواع المخاطر المرتبطة بدخول السوق الخارجي.
- ان الهدف من هذه المعايير هو تقييم معدل العائد على الاستثمار المتوقع الحصول عليه ويتم ذلك وفق المراحل التالية: (الصميدعي، عثمان، و ردينة، 2007، الصفحات 132-133)

- 1 تقدير السوق المحتملة الحالية: وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها تقدير المبيعات الإجمالية لكل دولة من الدول المرشحة للدخول فيها، وذلك بالاستعانة ببحوث التسويق التي تكون مهمتها صعبة نوعا ما.
  - 2 التنبؤ بالسوق المحتملة المستقبلية: من ناحية حجمها والمخاطرة المرتبطة بها من أجل الاستعداد للتطورات الاقتصادية والسياسية التي قد تحدث وتأثيراتها على حجم المبيعات الدولية.
  - 3 التنبؤ بالحصة السوقية المحتملة: يتطلب تقدير مبيعات المؤسسة التنبؤ بحصتها السوقية التي تعتمد على المنفعة التنافسية للمؤسسة وحجم المنافسة الأجنبية المحتملة.
  - 4 التنبؤ بالتكاليف والأرباح: ويتوقف ذلك على طريقة الدخول للسوق المرشحة وظروف العمالة فيها ومستوى القيود التجارية، وبذلك تستطيع المؤسسة تقدير مبيعاتها وحساب أرباحها المحتملة في كل دولة.
  - 5 تقدير معدل العائد على الاستثمار: فالدخل المتنبأ به يجب أن ينسب إلى حجم الاستثمار للوصول إلى معدل العائد على الاستثمار والذي يجب أن يكون مرتفعا بدرجة كافية تسمح بتغطية العائد الذي يستهدفه المشروع على استثماراته والمخاطر وعدم التأكد المرافق للتسويق في ذلك البلد والظروف الاقتصادية والسياسية غير المتوقعة.
- ثانيا: تقسيم السوق وفوائده:** هو عملية تقسيم سوق كبير إلى أسواق فرعية حيث يتميز زبائن كل سوق بتفضيل منتج معين أو بأنماط شراء، واستهلاك أو استفادة معينة، ويتم التقسيم على أساس خصائص معينة للزبائن المرتقبين مثل: السن، الحالة الزوجية، الدخل.... (غول، 2008، صفحة 90)
- ومن فوائد تقسيم السوق نذكر:

- أ تحديد الأسواق المستهدفة تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلك وتجييب على السؤال الذي يقول لماذا يشتري المستهلك هذه السلعة بالذات؟

ب إمكانية وضع البرامج التسويقية بالطريقة التي تحقق أقصى إشباع ممكن لحاجات هؤلاء المستهلكين وفي حدود أهداف المجتمع في الأجل الطويل، إذ أن الزيادة في درجة إشباع المستهلك تأتي نتيجة للتركيز على دراسة مجموعة أصغر من الأفراد ومحاولة التوفيق بين رغباتهم المتعددة

ت التعرف على أسباب القوة ومظاهر الضعف للمؤسسات التسويقية المنافسة و تحديد أي القطاعات التي تلقى فيها منافسة قوية و التي يمكن أن تجد فيه الفرص التسويقية (الضعف في إمكانيات المنافسين)، وبذلك تستطيع أن تدخر جزء من مواردها بدلا من توجيهها إلى قطاعات يظهر من التجربة أنه من الصعب الخوض فيها.

ث توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة والتنسيق بين خصائص السلعة ونوعية الإعلان المستخدم، وتوقيت ونوعية وسائل التوزيع ومنافذه.

ج تحديد أهداف التسويق تحديدا دقيقا: وذلك عن طريق الدراسة المستمرة للمتغيرات المؤثرة في الطلب.

أما شروط التجزئة أو التقسيم الفعال فهي:

1 إمكانية التعرف على قطاعات السوق وتجزئتها وقياسها.

2 سهولة الوصول إلى السوق بطريقة اقتصادية.

3 كبر حجم السوق.

4 استجابة المستهلكين للجهود التسويقية.

5 استقرار القطاعات السوقية واستمرارها في الأجل الطويل.

فالهدف من تجزئة الأسواق يكمن في المعرفة الأولية للأسواق والقطاعات السوقية إلى تقدم فرصا جذابة ومن ثم داخل هذه الأسواق يتم استهداف مجموعات من المستهلكين بحيث يمكن أن تطبق عليهم برنامج تسويقي نمطي (المحمود، 2007، صفحة 110)

ثالثا: اختيار الأسواق الدولية: تبدأ معظم الشركات أعمالها الدولية بشكل تدريجي ودون تخطيط وهذا ما يدعي المدخل السليبي لاختيار الأسواق حيث يتصرف المسوق بصورة سلبية في اختياره الأسواق وذلك بانتظاره الطلبات الواردة إليه من الخارج من مستوردين ومشتريين هناك إذ ينتظر مبادرة منهم، أما المدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الدولية فإن المصدر ينشط في البحث عن أسواق خارجية والسعي لتجزئة الزبائن فيها، فالمدخل الإيجابي يشمل على بحوث تسويق منتظمة وحتى زيارات لتلك الأسواق بهدف تقييم الأسواق الواعدة (جميل، 2009، صفحة 157)

وهناك أسلوبان متميزان لغربلة الأسواق اعتمادا على المدخل الإيجابي وهما: التمدد والتقلص.

أ طريقة التمدد: إن هذه الطريقة عادة ما تنطلق من السوق المحلي أو السوق الدولي الحالي وذلك بالاعتماد على أوجه التشابه (سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا ..)، ثم تمتد نشاطاتها إلى الأسواق الدولية الأخرى تدريجيا بحد أدنى من التعديلات على المنتجات وباقي الوظائف التسويقية الأخرى.

ب ويطلق على هذه الطريقة سياسة الجار الأقرب لأنها تنطلق في تعاملها مع الأسواق الأجنبية القريبة كالجيران، وهي مبنية على مبدأ الحيطة والحذر الذي سيضعف ويزول مع مرور الوقت باكتساب المؤسسة وتطويرها لخبرتها الدولية للامتداد والتوسع أكثر في البلدان الأخرى وفقا للنجاح المحقق في الأسواق المجاورة (غول، 2008، صفحة 94)

ت **طريقة التقلص**: عند استخدام طريقة التقلص او الانكماش فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق الوطنية التي تجزأ إلى مجموعات إقليمية وفق أسس: سياسية، اقتصادية، لغوية وغيرها، وتتضمن هذه الطريقة عملية غريبة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق الواعدة أخدين في الاعتبار مؤشرات السوق العام ومؤشرات السلعة المحددة (جميل، 2009، صفحة 159) وتتضمن إجراءات طريقة التقلص الخطوات التالية:

### 1 الخطوة الأولى: من الانتقاء تتمثل في: التقسيم الجغرافي: يمكن تقسيمها الى:

- مرحلة المعلومات (جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في مختلف المجالات)
- مرحلة القرار: وهذا يعتمد على طبيعة السوق ودرجة الخبرة التي يمتلكها السوق الدولي عن مجموعة المؤشرات العامة للسوق إضافة إلى المؤشرات الجغرافية، العوامل الديمغرافية، السياسية، خصائص البيئة السوقية.

ومن خلال المؤشرات العامة للسوق يجب أن يتم مقارنة المؤشرات المحددة بالمنتج من أجل ضمان الاختيار الأفضل للسوق وهذه العوامل تنقسم الى مجموعتين:

**صفات المنتج المخطورة**: أي مجموعة العوامل التي ترافق السلعة والتي هي على صراع مع المؤشرات العامة للسوق كالظروف المناخية، الثقافية، الاجتماعية واسباب اخرى مثل: محاولة بيع المواد الغذائية او المشروبات التي تحوي على الكحول او لحم الخنزير في دول يحرم الدين استخدامها والتعامل معها.

**صفات السوق المخطورة**: مجموعة الخصائص ذات العلاقة بالسوق والتي يمنع التعامل بها لأسباب مختلفة منها المخطورات والممنوعات والمقاطعات والحصص الاستيرادية، بالإضافة إلى موانع أخرى مثل: الضريبة والتعريف الجمركية وغير الجمركية (حامد، 2004، الصفحات 158-159)

### 2 الخطوة الثانية: والتي تأتي بعد اختيار الأسواق في المرحلة الأولى والتي تعتمد على التقسيم الاجتماعي والاقتصادي

للزبائن وذلك حسب معلومات السوق عن الزبائن لتصل المؤسسة بعد ذلك الى الترتيب النهائي للأسواق المحتملة، أي الاعتماد على أنماط العرض وأنماط الطلب وقياسهما كمياً ونوعياً.

- **من حيث الطلب**: تحاول المؤسسة التعرف على خصائص سوق المستهلك (نهادي، سوق صناعي) من خلال السلوك والاتجاهات وأنماط الشراء وعملية اتخاذ القرار...
- **من حيث العرض**:

- العمل على تصنيف المنافسين حسب جنسيتهم، قدراتهم ونشاطهم.
- تحديد قنوات التوزيع حسب مدى توفرها، قدرتها، ووظائفها.
- تقييم وضع وسائل الاعلان والدعاية حسب التكلفة ومدى توفرها والتوزيع والأولوية (غول، 2008، الصفحات 96-97)

### 3 الخطوة الثالثة: تقدير حجم المبيعات المحتملة (-حسب الأسواق. -حسب القطاعات السوقية).

### 4 الخطوة الرابعة: تقدير الربحية (ترتيب الأسواق /القطاعات ، الاختيار النهائي للأسواق)

5 الخطوة الخامسة: التخطيط الاستراتيجي لدخول الأسواق اي التنفيذ (جميل، 2009، صفحة 162) حيث تعكف المؤسسة على اعداد الاستراتيجيات والمخططات والبرامج القادرة على الوصول الى الاسواق المختارة بأكبر فعالية ممكنة (غول، 2008، صفحة 97)

### الفرع الثاني: استراتيجيات التوسع الدولي

هنا تصل المؤسسة إلى مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة لمزاولة نشاطها في الأسواق الدولية.

اولاً: استراتيجية التوسع الدولي: تمثل نمواً متسارعاً في عدد الأسواق المتاحة في بداية عملية التوسع (حامد، 2004، صفحة 162)

ومن العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التوسع السوقي نذكر:

أ العوامل الخاصة بالمنتج: طبيعة المنتج وخصائصه لها تأثير على قرار اختيار الاستراتيجية، فاستراتيجية الانتشار تكون أفضل في حالة المنتجات الأكبر تخصصاً مثل: الأدوات والأجهزة العلمية، والمنتجات التي تتميز بحالة عدم تكرار الشراء تكون مناسبة لها استراتيجية الانتشار مثل: المعدات والآلات الاستثمارية، إضافة إلى أن دورة حياة المنتج قد ترجح كفة اختيار إحدى الاستراتيجيتين تكون أفضل من الأخرى في تسويق منتج معين، ففي المراحل المتأخرة من دورة حياة المنتج يتم الاعتماد على الانتشار لتحقيق عوائد مرتفعة في المراحل المبكرة والحفاظ على حجم مناسب للسوق في المراحل المتأخرة، حيث يصبح المنتج نمطي ويدعم إمكانية تسويقه في عدد كبير من الأسواق.

ب العوامل الخاصة بالسوق: وترتبط هذه العوامل بحجم السوق وطبيعة القطاعات الاستهلاكية المستهدفة ودرجة الاستقرار ومدى ولاء المستهلك وإصراره على منتج المؤسسة من عدمه، وتؤثر هذه العوامل بطبيعة الحال على قرار المؤسسة في اختيار استراتيجية الانتشار أو التركيز (عادل، 2005، الصفحات 107-108)

ت العوامل التسويقية: تعتبر تكاليف خدمة الأسواق وطبيعة هذه التكاليف من العوامل الأكثر تأثيراً في اعتماد استراتيجية التوسع السوقي، وقد تعتمد المؤسسة الأسلوبين معاً حسب الكلف المترتبة على كل خيار (جميل، 2009، صفحة 167)

ثانياً: استراتيجية التركيز السوقي: وهي نمو بطيء وتدرجي في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة، و يعني أيضاً البحث في فرص ووسائل معينة داخل نفس مجموعة الأعمال الحالية للمؤسسة و بدائله (فلاح، 2010، صفحة 115) عبر القيام بتخصيص الموارد المتاحة و توجيهها لخدمة عدد قليل من الأسواق و تركيز كافة جهودها التسويقية بحثاً عن السيطرة على حصة سوقية هامة و معتبرة في هذه الاسواق

ثالثاً: الاستراتيجيات المرتبطة بتغطية السوق: تختار المؤسسة أسواقها المستهدفة وأزواجها (المنتج، السوق) وتمثل في الاستراتيجيات التالية:

أ التحليل الساكن (المنتجات الحالية/الأسواق الحالية): يمكن التمييز بين خمسة استراتيجيات للتغطية السوقية وهي:

1 التركيز على الزوج منتج/ سوق: (المؤسسة تخصص في جزء من السوق) وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

- 2 التخصص حسب المنتجات: المؤسسة تقدم منتوجا لكل الأسواق.
  - 3 التخصص حسب السوق: المؤسسة تعرض كل منتجاتها بالتخصص في سوق واحدة.
  - 4 التغطية الشاملة للسوق: المؤسسة تمدد نشاطها في مجمل السوق.
  - 5 التخصص الانتقائي: المؤسسة تختار بعض المنتجات لعرضها في بعض الأسواق بدلالة الفرص او الكفاءات المتميزة.
- ب التحليل الديناميكي (المنتجات الجديدة/الأسواق الجديدة): في حالة الأخذ بعين الاعتبار امكانية تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة والهجوم على أسواق جديدة وهناك أربعة استراتيجيات محتملة يمكن الاعتماد عليه وهي (غول، 2008، صفحة 105):

- 1 اختراق السوق: عن طريق زيادة الجهود الاعلانية - اقناع غير زبائنها بالشراء - اقناع زبائن منافسيها بالتحول لشراء منتجاتها
- 2 تطوير السوق: عن طريق توسيع السوق الحالي جغرافيا - تسويق السلع لفئات جديدة - ادخال منتجاتها الحالية لأسواق جديدة
- 3 تطوير السلع: عن طريق تقديم منتجات جديدة - تطوير منتجات حالية - اضافة اشكال و احجام مختلفة للسلعة - اضافة مستوى اداء جديد للسلع (فلاح، 2010، صفحة 115)
- 4 استراتيجية التنوع: المؤسسة تدخل في نشاطات جديدة تأخذ بعين الاعتبار كفاءتها المتميزة ولكن ليس لديها حتما علاقات متينة مع التكنولوجيا، التشكيلة او الزبائن المتواجدين. (غول، 2008، صفحة 106)

**المطلب الثاني: فرص وموانع اختراق الأسواق الدولية.**

**الفرع الأول: فرص اختراق الاسواق الدولية.**

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، و التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية ما يلي: (التركستاني، 2008، صفحة 79)

**اولا: متطلبات الاستثمار:**

يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معاً ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

**ثانيا: اتجاهات الإدارة:**

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

**ثالثا: طبيعة الأسواق الخارجية:**

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

**رابعا: مرونة الأسواق الخارجية:**

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

**خامسا: الأرباح المتوقعة:**

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتوقع من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

**سادسا: الاستقرار السياسي والأمني:**

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية ودراسة الشكل المناسب للدخول.

**الفرع الثاني: موانع اختراق الأسواق الدولية.**

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثا، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة، وهي: (الصميدعي، 2004، صفحة 240)

**اولا: التكلفة المرتفعة:**

يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

**ثانيا: رأس المال المستثمر:**

يواجه المؤسسات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

**ثالثا: الإجراءات الحكومية:**

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

**رابعاً: محدودية منافذ التوزيع:**

نظراً لحداثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية، فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

**خامساً: قلة الخبرة التسويقية:**

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحدياً كبيراً للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتاً أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

**سادساً: عدد المنافسين:**

نظراً لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

**سابعاً: العلامة التجارية وكثافة الإعلانات:**

تشكل العلامات التجارية الدولية عائقاً قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية، ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية. كما تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهدها في سبيل تكتيف حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

**ثامناً: رد فعل المنافسين وتميز المنتج:**

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من التفكير في مواجهته والتغلب عليه. كما يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

**المطلب الثالث: اهداف واهمية اختراق الاسواق الدولية.**

إن ظهور سوق عالمي واحد، أجبر المؤسسات الدولية على بذل الجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكليف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

الفرع الأول: اهداف اختراق الأسواق الدولية.

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن هناك بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية، وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها المرسومة إلا من خلال الأسواق الدولية. فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدول ومن بين الأهداف ما يلي: (العبدلي و العلق، صفحة 374)

اولا: الزيادة في الأرباح والمبيعات : وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:

- أ. دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية .
  - ب. خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة .
  - ت. النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية.
  - ث. التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا .
  - ج. الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن.
- ثانيا: امتداد دورة حياة المنتج: بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.
- ثالثا: التصدير أو الدخول للأسواق الدولية: يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
- رابعا: تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
- خامسا: تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

الفرع الثاني: اهمية اختراق الاسواق الدولية.

تعمل المؤسسات الاقتصادية على البحث في تأثير العوامل والمتغيرات العالمية، بهدف تشخيص المنافع التي تحققها فيما لو قررت الدخول والمنافسة العالمية وبأشكال متعددة ومن هذه المنافع ما قدمه: (Gonzalez, 2016, p. 34)

أ دعم الاقتصاد الكلي: تعمل خيارات التعاقدات على أن يكون اقتصاد الدولة أهلا للثقة فيكون مؤهلا للدخول والمنافسة في الأسواق العالمية.

ب زيادة جودة المنتج: نتيجة المعايير التي تفرضها بنود التعاقدات واستيراد براءات الاختراع سيعزز من قوة المنتج مما يجعل العميل يبذل الوقت والجهد والكلفة في الحصول عليه.

ت التغطية والأرباح الأكثر: أن فرصة الدخول إلى السوق العالمية بأي شكل من الأشكال يوفر التغطية الواسعة لعملاء جدد وبدورهم يمثلون مبيعات أعلى وربحية أعلى وتخفيض بالتكاليف.



ث توزيع المخاطر والمسؤولية: تعد المنافسة من المخاطر المهمة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لكن فرص الحصول على الدعم والإسناد التقني والعملياتي والدعم المادي مقابل المشاركة بالأرباح مهما كانت طريقة التعاقد سيوفر توزيعاً عادلاً للمخاطر.

ج رفع القدرات الإنتاجية: يؤدي الدخول إلى الأسواق العالمية إلى التحول من الإنتاج حسب الطلب وبكميات قليلة نسبياً، إلى الإنتاج الكبير المضمون البيع والعرض الواسع الانتشار، بالإضافة إلى التحول من الإنتاج بصنف محدد ذو هامش الربح القليل إلى إنتاج الأصناف النادرة والمرحبة بسبب استيراد التقنية التي توفر هامش الربح العالي.

ح الاستفادة من العلامة التجارية العالمية: عندما تقوم المؤسسة المنتجة بمنح (الترخيص) مثلاً فأنتها تمنح شهرتها باستخدام العلامة التجارية للمؤسسة الممنوح لها الترخيص وهذا سيعزز موقعها ومنتجاتها في السوق حتى بالنسبة للمنتجات التي لم تدخل في اتفاقية التراخيص.

خ استيراد الإبداع والتكنولوجيا: من خلال إدخال البرامج التطويرية من التحديات الجديدة على أعمال المؤسسة مع نوع التعاقد للدخول إلى الأسواق العالمية.

وبناءً على ما تقدم فإن الخيارات الاستراتيجية للدخول للأسواق العالمية تفيد المؤسسة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه بتوطين التكنولوجيا، والاستفادة من الخبرات، والاستفادة من المعايير العالمية في تحسين الأعمال.

### المبحث الثاني: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الاستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها، ويمكن إيجازها فيما يلي: (عمرو، 1997، صفحة 31)

التصدير - الاتفاقيات التعاقدية - المشروعات المشتركة - الاستثمار المباشر - التحالفات الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: التصدير.

#### الفرع الأول: مفهوم التصدير وأهميته.

أولاً: مفهوم التصدير: لقد تعددت مفاهيم التصدير لذا سيتم التطرق إلى ذكر البعض منها للوصول إلى مفهوم شامل. يعرف الاقتصادي عبد المهدي عادل (عادل ع.، 1980، صفحة 141) ان التصدير عملية تقوم على بيع وإرسال سلع وخدمات وطنية إلى الخارج .

يعرف فؤاد مصطفى محمود التصدير بأنه: بيع سلعة معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز لتسويقها أو بتغيير آخر من أحد الأسواق التي تمثل السلعة جزء من احتياجاتها (فؤاد، 1993، صفحة 235)

أما حسب الموسوعة الاقتصادية، فمفهوم التصدير هو:

تلك العملية التي من خلالها تتدفق السلع والخدمات من التراب الوطني والتي تحول خارج هذه الحدود ويمكن أن تكون بكثرة أو بقلة وفي ذات السياق يمكن تقديم مفهوم للتصدير على المستويات التالية.

على مستوى المؤسسة: هو عملية التصريف الفائض الاقتصادي الذي حققته المؤسسة إلى الأعران الخارجية.

على مستوى الوطني: هو عملية تصريف الفائض الاقتصادي الذي حققته دولة إلى الدول التي تعاني من نقص في الإنتاج وهو عملية عبور السلع والخدمات من الحدود الوطنية.

على المستوى الدولي: التصدير وسيلة من وسائل التحقيق الرفاهية الاقتصادية، و له دور فعال في اقتحام الأسواق الخارجية والتحكم فيه يؤدي إلى ازدهار العلاقات الاقتصادية الخارجية الدولة ما والتصدير لا يقتصر على سلع ومنتجات وإنما يمتد ويتناول التصدير رؤوس الأموال.

حيث يتمثل التصدير في انتقال رؤوس الأموال العائدة إلى الاحتكارات المالية من بل إلى آخر قصد زيادة أرباح هذه الاحتكارات وتعزيز مراكزها الاقتصادية، والسياسة في الأسواق، وتوزيع مجالات الاستثمار الرأسمالي وله عدة طرق منها إصدار أو شراء أوراق تجارية أو التزامات أو أسهم أجنبية، منح قروض لتمويل مؤسسات تابعة في الخارج.

يتعدى ذلك إلى تصدير العمالة وما يحملونه من ثروات فكرية ومادية ولعل أفضل تعريف لمعنى التصدير هو ذلك إلى قدمه الدكتور فريد التجارة، إذ جاء فيه أن التصدير يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدماته، ومعلوماتية ومالية وسياحية والبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى غرضها تحقيق أهداف الصادرات، من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرض عمل والتعرف على الثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيره (الصادق، 19 ديسمبر 2009، صفحة 15).

ثانياً: أهمية التصدير: تشير أدبيات الداعين إلى تبني قيادة التجارة الخارجية للنمو الاقتصادي إلى أن الصادرات وسياسات التصدير على وجه الخصوص تلعب دوراً رئيساً في عملية النمو، من خلال تحفيز الطلب وتشجيع الادخار وتراكم رأس المال، كما أن استراتيجية قيادة الصادرات تجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتخلق فرص عمل وتحسن توزيع الدخل، بالإضافة إلى ترافق النمو العلى للصادرات نمواً أعلى للدخل. (الاسيوطي، 22 جانفي 2010، صفحة 21)

كما يمدنا التاريخ الاقتصادي بكثير من الآراء والمواضيع التي أولت نشاط التصدير اهتماماً متزايداً عبر الزمن، لقد كانت التجارة أساس التنمية الاقتصادية عند التجاريين، بل اعتبرت العمود الأساسي في التنمية الاقتصادية، فمن شأنها أن تعمل على جلب الموارد إلى البلد وهكذا تزدهر الصناعة وتقل البطالة وفي هذا المجال كانوا يشجعون على تطوير العمالة الوطنية. (شعباني، 1997، صفحة 57)

ومن بين الاقتصاديين الذين كانت نظرياتهم موجهة نحو أثر النمو في الصادرات على اقتصاديات مختلف الدول، حاول الاقتصادي الكندي هارولدانس مفكراً مالياً من خلال نظرية "السلعة الرئيسية للنمو"، يتعاطف صادرات القمح الكندي بين عام 1911/1901 والتقدم التقني والتصنيع الذين أحرزتهما كندا بعد ذلك أن يثبت أن: الصادرات العرمة كانت العامل الغرضي ولو أن السلعة الرئيسية نفسها - القمح - لم تتطلب إلا القليل من التصنيع، قبل التصدير والتوسع السريع في طلب القمح، سبب تدفقا للأيدي العاملة، كما أدى إلى تدفق رأس المال وزيادة في تكوينية، وتوسعا في الحصول المحلي مما أدى إلى عملية التصنيع المتواصلة وزيادة في دخل الفرد الواحد. (هاجن، 1988، صفحة 224)

وتبرز بذلك أهمية التصدير من كونه يلعب أدوار متعددة في مجال النمو والتنمية من خلال الآتي:

#### أ. خلق فرص عمل جديدة:

للتصدير أهمية كبرى في اقتصاديات مختلف الدول، ووسيلة فعالة في لقي عمل جديدة، ونظريات الاقتصادية في عمومها تقترح بأن الصادرات تستخدم وبشدة عوامل الإنتاج بوفرة كبيرة وفي الاقتصاد الوافر بالقوة العاملة، لان زيادة الصادرات تؤدي إلى توظيف عدد كبير من العمال وبالتالي التقليل من نسبة البطالة. أن تحول الطلب الخارجي إلى السلع المنتجة محلياً يعمل على إنتاج هذه السلع وبالتالي زيادة فرص الاستثمار الربح والذي بدوره إلى ارتفاع حجم العمالة. ويؤكد الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه

الصادرات في توفير فرص العمل، أن كل مليار دولار من الصادرات يضيف نحو 270 ألف فرصة عمل جديدة، وقد استطاعت دول مثل: كوريا وتايوان والصين من خلال نشاط التصدير تحقيق نمو سريع في العمالة حتى وصلت إلي حد التشغيل الكامل، وأصبحت هذه الدول لا تواجه في الواقع مشاكل في بطالة، وتفرغت تماما لإعادة تأهيل قوة العمل بما لنشطة أكثر إنتاجية وكفاءة (رضوان، 2009)

### ب. إصلاح العجز في ميزان المدفوعات:

تلعب الصادرات دورا مباشرا في معالجة الخلل في ميزان التجاري، وبالتالي ميزان المدفوعات باعتبارها أحد الموارد الرئيسة للنقد الأجنبي، مما يؤثر بصورة مباشرة على التوازن المالي والاستقرار النقدي للعملة المحلية وأسعار الصرف. (info bank, 2020)

### ت. جذب الاستثمار الأجنبي والمحلي:

يتضح من تجارب الدول الناجحة في التصدير أهمية دور الاستثمار كمحرك أساسي لنجاح عملية التصدير حيث ترجع أهمية الاستثمارات المحلية والأجنبية إلي أن هناك علاقة تبادلية بينهما وبين التصدير فالاستثمار الأجنبي يأتي بالتكنولوجيا الحديثة والخبرة في الإدارة بالإضافة إلى الارتباط بالسوق العالمية، حيث يسمح تواجد رأس المال وتوافره بالتوسع في الإنتاج وتنوع المنتج وتحسين جودته، كما تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتج وخفض تكلفة الإنتاج. ومن ثم يمكن القول أن الاستثمار يساهم في زيادة الإنتاجية، وفي إنشاء صناعات جديدة وتحسن القدرة التنافسية للصناعات القائمة، وربط المنتجين المحليين بالسوق الدولية، كما أن وجود قطاع تصديري قوي يعمل على جذب المزيد من التدفقات الاستثمارية التي تترجم في شكل زيادة في الصادرات الحسية والسلعية، وتقوم بدورها في جذب استثمارات جديدة.

### ث. تحقيق معدلات نمو مطردة:

إن الاهتمام بالصادرات ينبع من وجود تحد رئيسي يواجه الاقتصاد المحلي، وهو تحقيق معدلات نمو اقتصادية مطردة قادرة على خلق فرص عمل جديدة للحد من البطالة وتوفير مصادر للعملة الأجنبية، وعلى الرغم من أن هناك أساليب عديدة لتنويع مصادر العملات الأجنبية، إلا أنه لا يوجد سوى مصدر واحد وهو التصدير، قادر على خلق فرص عمل بالكم والاستمرارية المطلوبة لتحقيق معدلات نمو متواصلة ومرتفعة.

إن العلاقة بين التوجه التصديري للسياسة الاقتصادية وجذب استثمارات محلية وأجنبية جديدة لا تتحقق إلا بعد فترة زمنية طويلة، يتأكد المستثمر الأجنبي أو المحلي من استمرار التوجه التصديري من سنة بعد أخرى وعندما تستقر قناعة المستثمر بأن السياسة الاقتصادية بلا رجعة للتصدير، وقتها فقط سوف تؤتي السياسة الاقتصادية التصديرية ثمارها في دعم التصدير وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، ويكون هذا بمثابة خلق حلقة مفرغة حميدة بين الاستثمارات والصادرات تأتي بالمزيد من الصادرات مما يقوي من التوجه التصديري للسياسة الاقتصادية.

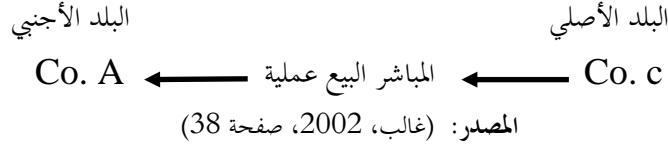
### الفرع الثاني: طرق التصدير:

يعد التصدير من بين أبسط أشكال الدخول لسوق الخارجية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع الأشكال الأخرى، كالاستثمار الأجنبي المباشر والتحالفات الاستراتيجية..... الخ وعلى العموم قد يكون التصدير نشاطا سلبيا أو قد يكون نشاطا إيجابيا، فالنشاط السلبى للتصدير يعني أن المؤسسة قد تباع للخارج دون تخطيط مسبق، أو إنما تنظر إلى الأسواق الخارجية كوسيلة للتخلص من فائض المنتجات، إما النشاط الإيجابي يعني إن المؤسسة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج، ويوجد في التصدير أسلوب التصدير المباشر والتصدير غير مباشر

أولاً: التصدير المباشر:

يتطلب التصدير المباشر وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدر في نفس الوقت، الطرف البائع والمؤسسة المستفيدة الطرف المشتري خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدر (ياسين، 2002، صفحة 38) دون الاستعانة بخدمات الوسطاء، وهذه العملية تتضح في شكل التالي:

شكل رقم (01): التصدير المباشر.



كما يفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة المؤسسة بالأسواق الدولية، ويتم بإحدى السبل التالية: (جاسم، 2006، صفحة 7)

- أ إنشاء قسم التصدير للأسواق الخارجية: وهذا يتطلب من المؤسسة إنشاء قسم التصدير ليقوم بكافة مهام التصدير.
- ب إنشاء فروع في الأسواق الخارجية: حيث تقوم المؤسسة بإنشاء فروع في السوق الأجنبي يتولى مهام التصدير والتوزيع في ذلك السوق، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق رقابة على نشاطها في السوق الخارجية.
- ت إرسال مندوبي بيع للخارج: حيث يتولون عملية البحث عن العملاء في الأسواق الأجنبية، وذلك للتفاوض معهم بشأن عقد صفقات البيع.

ثانياً: التصدير غير المباشر:

يعد التصدير الغير مباشر الطريقة الأكثر شيوعاً في اقتحام الأسواق الخارجية، ويقصد به ذلك "النشاط الذي يترتب على قيام مؤسسة ما يبيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل" (ياسين، 2002، صفحة 3)

يطبق هذا النوع من التصدير عادة المؤسسات حديثة العهد بالتصدير إلى الأسواق الخارجية، وذلك لأنها تتضمن أقل استثمار وأقل مخاطرة، وهذا النوع لا يكلف المؤسسة أي تعين أيدي عاملة في الخارج، فالوسط التجاري لديه معرفة كافية بأحوال السوق الأجنبي وطريقة التعامل في الأسواق الأجنبية المستهدفة خارجياً (جاسم، 2006، صفحة 77)

كما يتم أيضاً عن طريق وكلاء التوزيع وشركات متعددة الجنسية وفروعها والمشروعات المشتركة، وعمليات البناء والتشغيل وغيرها من صيغ إدارة العمال وقد يأخذ التصدير غير المباشر أشكالاً أكثر تعقيداً وتشابكاً.

**المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية:** من الخيارات العديدة المتاحة أمام المؤسسة ثلاثة خيارات أساسية للدخول إلى الأسواق العالمية هي (التراخيص، والامتياز، والعقود الصناعية) وهذه الخيارات هي الأكثر انتشاراً وممارسة في الأسواق العالمية حسب وجهة نظر العديد من الباحثين: (الديوجي، 2018، صفحة 53)

وأن أي عملية تقييم لتلك البدائل من أجل اختيار خيار أو أكثر يكون نابع من دراسة مستفيضة للمنافع والفرص لاعتمادها للتعامل مع المؤسسات المانحة لتلك الأشكال، فعمل المؤسسة على تحسين بيئتها الداخلية من أجل الحصول على قبول تلك المؤسسات وحتى على أقل تقدير الحصول على عروض وبنود غير مجحفة بحقها.

وستتناول تلك الخيارات على قدر علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية ووفق ما يلي:

**الفرع الأول: التراخيص:** أن النظر إلى التراخيص في الغالب ينظر لها من الناحية القانونية إلا أن المنافع والبنود المترتبة عليه تحتاج إلى صياغة إدارية لها التراخيص من حيث المنفعة المتحققة منه بكونه "استئجار أو تأجير أصل غير ملموس." وتشمل بعض الأمثلة ترخيص العلامة التجارية، أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية للمواد الداخلة في المنتج النهائي، فالعلامة التجارية هي الأصل غير الملموس الذي يتطلب ترتيب لترخيص العلامة التجارية اتفاقية التراخيص، تسمح اتفاقية التراخيص لشركة تقوم بتسويق منتج أو خدمة (مرخص له) باستئجار أو تأجير ماركة من مالك العلامة التجارية الذي يدير برنامج ترخيص (مرخص).

أكد (Lou, 2014, p. 54) على أن التراخيص تمثل اتفاقاً مشتركاً بين المرخصين والمرخص لهم، ذلك الاشتراك يضم شروطاً لاستثمار العلامة التجارية أو الاسم التجاري وشروط للترويج وإقامة المعارض التجارية، وشروط التوزيع وبيح التراخيص للمرخص لهم بتغيير اللون والخلفية للعلامة التجارية مثلاً عند الاتفاق على تقديم المنتج في سوق معينة. دون تحمل تكاليف أكثر على الترويج مقابل المشاركة بالأرباح يحصل عليها المرخصين، وأن المؤسسة تلجأ للتراخيص لدعم قدراتها التكنولوجية لاسيما القدرات الإبداعية هدفها في ذلك الحصول على الأرباح من براءات الاختراع التي يتمكن المرخصون من الوصول إليها باعتبارهم الرواد في مجال الصناعة. في المقابل يعمل المرخص لهم على التمكن من الحصول على الدعم في تطبيق الإبداع الذي توصلت إليه المؤسسة والتي لولا التراخيص لما كانت تتمكن من تطبيقه على أرض الواقع.

وفيما يخص حقوق مراقبة الأنشطة التسويقية وتوزيعها ضمن اتفاقات التراخيص التكنولوجية وفق منظور الخيارات الحقيقية فالنقاط الأساسية التي أركز عليها الباحثون في مجال عقد اتفاقات التراخيص والتي بشكل عام تمثل الخيارات التي يفترض أن يحتويها أي ترخيص كخيار استراتيجي تلجأ إليه المؤسسة التي يمنح لها التراخيص، تسعى المنظمات إلى الحصول على مصادر جديدة للإيرادات من أنشطة تطوير منتجاتها، ويتضمن القرار الرئيسي للتراخيص المفاضلة فيما إذا كان سيتم توزيع حقوق مراقبة التسويق المرتبطة بالتكنولوجيا المرخصة على أساس مقيد أو ضمن حدود معينة. وبالاستناد إلى أدبيات الخيارات الحقيقية، يوضح الجدول (01) بأن العوامل ذات الصلة بعقلية الإدارة العليا في المنظمات المانحة وقدرات التسويق لدى المرخص له تؤثر على قرار منح التراخيص.

الجدول رقم (01): نظرة عامة على نظريات الخيارات الحقيقية المطبقة في سياق التسويق بالتراخيص (الشروط العامة)

المعايير المفتاحية للتخصيص	نقاط تركيز الدراسة
<p>- تخفيف خيارات التسويق وحوكمة المنظمة والتأكيد على الاستثمارات وإدارة المخاطر من خلال الاستعلام على عدم التأكد بطريقة مرنة</p> <p>- التبادل بين الكفاءات البديلة ورفع قيمة التشغيل بمرونة</p>	<p>يتناول مسائل المزيح التسويقي وادارة التحالف (لا يشمل التحالفات المتعلقة بالأسهم والمشاريع المشتركة)</p>
<p>- دراسة كيفية تعامل المنظمة مع أنواع مختلفة من خيارات الاستثمار في مشاريع سلسلة التوريد.</p> <p>-تقييم القرارات الإدارية فيما اذا كانت تركز على تكوين الفرص من عدمها</p>	<p>القرارات الاستثمارية لسلسلة التوريد عند مواجهة مستويات عالية من عدم التأكد.</p>
<p>- سياسة الجمع بين تعظيم القيمة للعملاء وبين التخلي عن العملاء غير المرشحين</p> <p>-تقييم استخدام الأمثلة في العمل والتدريب والتحليل التجريبي والمحاكاة.</p>	<p>تحديد وقت التخلي عن العملاء غير المرشحين</p>
<p>قيمة قدرات المنظمة على تحويل شركائها الى خيار حقيقي ينعكس على تطوير قدراتها التسويقية</p> <p>-الأخذ بالاعتبار المنهج الثقافي في الاتفاقات التعاقدية</p> <p>-القدرة على استخدام التحليل بشكل عام في اختبار كفاءة تصميم العقود في العلاقة بين الطرفين</p>	<p>يوضح كيفية استخلاص الآثار الناتجة عن تنظيم التبادل بين الالتزامات التعاقدية وفي نفس الوقت تحقيق المرونة</p>
<p>-القدرة على تضمين العقود بخيارات حقيقية تعكس علاقات الأعمال</p>	<p>- استخدام الاتفاقات التعاقدية لقياس قيمة علاقات الأعمال على أطراف التعاقد</p>
<p>-يجب التعامل الاستثمارات الناتجة عن التراخيص كخيارات حقيقية لتمكين المؤسسات من توفير بدائل لقرارات مستقبلية فيما يخص التسويق</p>	<p>الاستثمارات في التكنولوجيا الناشئة تشكل مجموعة من خيارات التعاقد</p>
<p>-قدرة المنظمة في الحصول على التسويق وفق تراخيص المنتجات (عدد التراخيص التي حصلت عليها المنظمة سابقاً)</p> <p>-قدرة المنظمة في الحصول على التسويق وفق تراخيص الصناعة (التراخيص التي حصلت عليها الصناعة)</p>	<p>التسويق وفق برنامج محدد للتراخيص في الإطار الدولي</p>
<p>استخدام التراخيص في الوصول إلى فئات جديدة من العملاء</p> <p>-الرسوم وتدفق الأموال وشروط الدفع.</p>	<p>التركيز على العلامة التجارية كأساس في منح التراخيص</p>

المصدر: (الصرن و صقور، 2020، الصفحات 55-56)

ويرى الباحث أن التراخيص تنصب على الخطط التسويقية لاسيما العلامة التجارية، فتمتكن المنظمة من اللجوء إلى التراخيص لتقليل المخاطر التسويقية عند الدخول للأسواق الجديدة، بالإضافة إلى تحسين وضع منتجاتها عموماً كونها حاصلة على تراخيص تسويق منتجات أخرى مشهورة، مقابل تحمل تكاليف تتمثل بمشاركة المنظمات المانحة للتراخيص جزء من الأرباح، وبالتالي فهو عقد مشاركة في التسويق دون الدخول بتفاصيل العمل الإنتاجي والإجرائي للمنظمات الحاصلة على التراخيص.

**الفرع الثاني: الامتياز:** في العصور الوسطى، كان الامتياز حق أو امتياز تمنحه سلطة ذات سيادة: ملك أو كنيسة أو حكومة محلية. منح السادة امتيازات للحق في الحفاظ على النظام المدني، وجمع الضرائب، وتعزيز أنشطة مختلفة مثل بناء الطرق، وعقد المعارض، وتنظيم الأسواق، وفي جميع الأحوال كأن مطلوب من الجهة الحاصلة على الامتياز دفع مبلغ مقابل حق الامتياز، ويسمى حق الامتياز في بعض الأحيان حق الملكية.

يؤكد (N.Abizadeh, 2009, p. 102) أن أول استخدام لمصطلح الامتياز كان تحديداً سنة 1850م في الولايات المتحدة الأمريكية في صناعة ماكينات الخياطة علامة **Singer** عندما أراد المدير التنفيذي للشركة **Isaac Singer** زيادة التوزيع لماكينات الخياطة في أسواق جديدة، لكن تم قبول الامتياز كأحد أشكال التعاملات التجارية في بداية القرن العشرين وبعدها دخل الامتياز في صناعات السيارات والمواد الغذائية خلال القرن العشرين على نحو متزايد. يمثل الامتياز خياراً آخر من الخيارات المتاحة أمام المؤسسات التسويقية، إذ أن له بنود محددة تنصب على البيئة الداخلية للمنظمة إذ أن الامتياز يمكن المانحين حق التدخل في كل تفاصيل وظائف المؤسسة ولا تقتصر معايير الامتياز على الاستراتيجيات التسويقية أو العلامة التجارية أو المنتج النهائي المكتمل فحسب وإنما تمتد إلى العمليات الإنتاجية وباقي الأعمال في المؤسسة، وحق الامتياز طريقة معروفة في المعاملات التجارية تطورت مع زيادة التبادل التجاري بين الشركات المتعددة الجنسيات وخروجها عن النطاق المحلي والإقليمي كأحد نتائج العولمة التجارية وهو احد الاتفاقيات التي نظمتها منظمة التجارة الدولية، بالإضافة إلى أن الامتياز ناتج عن التفوق التكنولوجي للمؤسسات والدول المتفوقة اقتصادياً تقوم بمنح الامتياز للتقليل من تكاليف الإنتاج، وتكاليف أعمال المؤسسة الأخرى فتقوم بمنح اسمها أو علامتها التجارية مقابل المشاركة بالأرباح مع الحاصلين على الامتياز و لمنح الامتياز وجوب توافر ثلاثة عناصر:

**العنصر الأول:** يجب على صاحب الامتياز ترخيص الاسم التجاري أو العلامة التجارية العاملة ضمن الامتياز، إذ يجب أن تباع المنتجات أو الخدمات التي تحددها هذه العلامة التجارية.

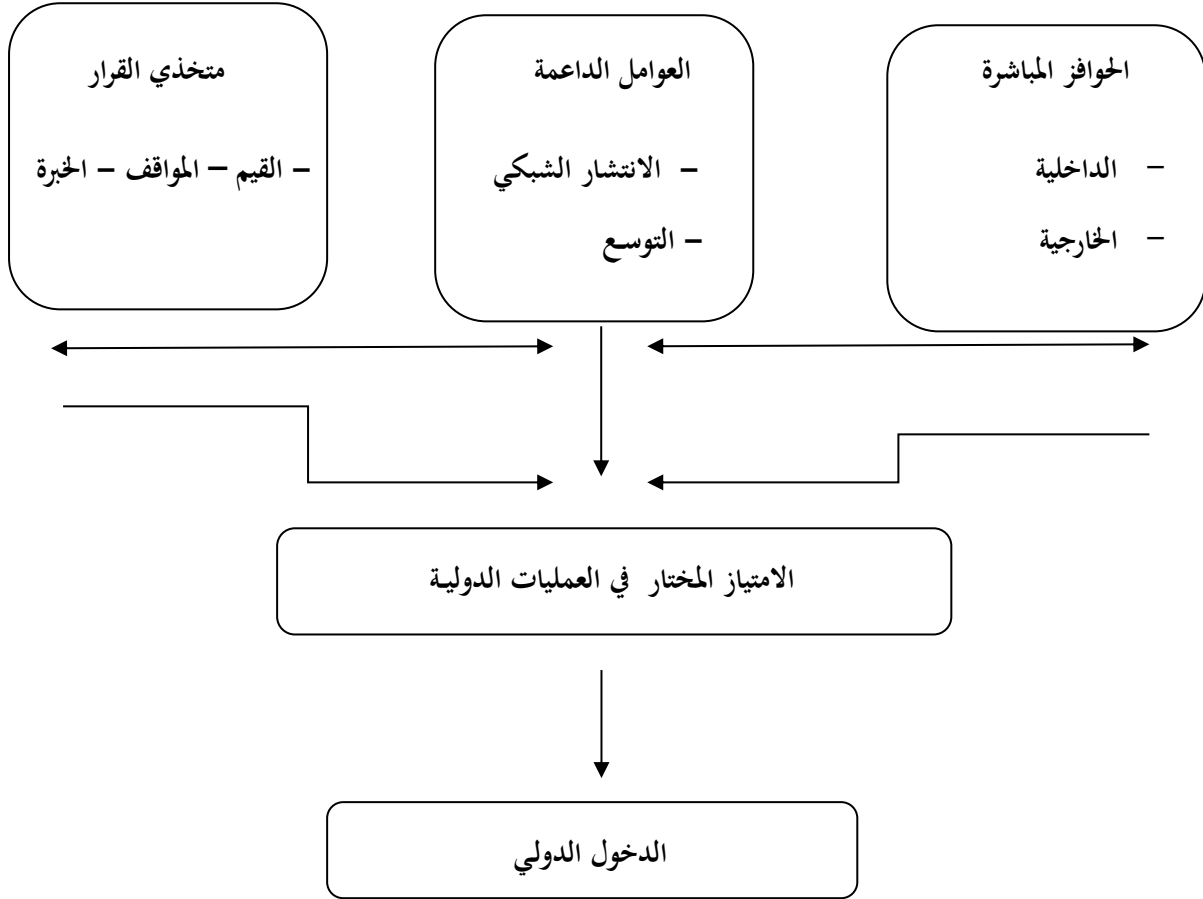
**العنصر الثاني:** يجب على مانح الامتياز ممارسة سيطرة كبيرة على تشغيل الامتياز أو تقديم مساعدة كبيرة للمنظمة الممنوح لها ذلك الامتياز.

**العنصر الثالث:** يجب على صاحب الامتياز دفع 500 دولار على الأقل إلى صاحب الامتياز في أي وقت قبل أو خلال الأشهر الستة الأولى من الاتفاق

وحدد **Abizadeh** ثلاثة مجموعات تؤثر في المؤسسة عند اعتماد الامتياز الدولي. العوامل الرئيسية هي المحفز المباشر، والعوامل الداعمة، وخصائص متخذي القرار هذه العوامل تظهر في الشكل (02) فمن حيث المحفز المباشر يقسم الى قسمين (المحفز الداخلي) (يكمن في البحث بفائض الطاقة الإنتاجية لموارد المؤسسة المانحة، أو في أية ميزة تنافسية فريدة تمتلكها. من جهة ثانية يكمن المحفز الخارجي في أية محفزات موجودة في السوق الأجنبية التي تشكل فرصة في السوق الخارجية، مثلاً طلب غير مشبع

لزبائن في السوق الأجنبي، قلة المنافسين في السوق الخارجية، أو منافسة حادة في السوق المحلية مقابل قلة المنافسة في السوق الأجنبية، والعامل الأخير هو متخذي القرار، إذ أن صناعة قرار الدخول إلى العالمية لا يعتمد على المنظمة والبيئة فحسب وإنما الاعتماد على الخصائص الفردية لمتخذ القرار نفسه وتضم تلك الخصائص المعرفة المتراكمة عن السوق، والقيمة التي يتوقعها من الامتياز، والمواقف الحالية والسابقة، وأخيراً الخبرة التي يتمتع بها.

الشكل رقم: (02) العوامل المؤثرة في قبول المنظمة للتراخيص الدولية



المصدر: (الصرن و صفور، 2020، صفحة 60)

ان الامتياز هو أيضا اتفاق شأنه شأن التراخيص إلا أنه يتيح للمؤسسات المانحة إعادة هيكلة وتنظيم وظائفها عموماً فالامتياز هو اتفاق يتركز على جودة الإنتاج بحيث لا تقبل المنظمات المانحة أن تمنح امتياز للمؤسسة هي غير مؤهلة إنتاجياً ومالياً على تحقيق الميزة التنافسية التي وصلت إليها فتكون بمثابة فرع للمؤسسة المانحة التي تساعد في أية وظيفة تعاني من مشاكل معينة مقابل المشاركة بالأرباح.

**الفرع الثالث: العقود الصناعية Industrial Contracts**: أن الدخول في مفهوم العقود الصناعية والأسباب والحفزات التي تحفز المؤسسات لاعتمادها كخيار من الخيارات الاستراتيجية للدخول للأسواق العالمية يفترض معه التركيز على أن العقد يوفر المرونة التي قد تكون ضعيفة أو معدومة في التراخيص الدولية أو أن توفر امتيازات لطرف على حساب طرف آخر الأمر الذي يتطلب معه تصميم شروط أو معايير ضمنية يمكن أن تحقق التوازن بين أطراف العقد الصناعي والعقود الصناعية تقوم على المشاركة



في الأرباح، والمخاطرة، والخبرة، والمدة الزمنية، والأسواق، أو الإدارة أو في العمليات الإنتاجية ونظم الإنتاج، أو في إدارة الموارد البشرية، أو الصيانة. ويدخل ضمن العقود الصناعية ما يسمى التعاقد الصناعي Outsourcing الذي يعرف بكونه "وهي الاستعانة بقدرات خارجية مركزية وخبرة متخصصة في إدارة وتنسيق الأنشطة المتباينة عبر الحدود الجغرافية أو القطاعية أو الوظيفية للاستفادة من الكفاءة المتميزة للاستفادة من مزايا تكاليف الأيدي العاملة المنخفضة، والقدرات التكنولوجية، وخبرة التنسيق التنظيمي"، وبالتالي ضمن المعايير في تقييم المنظمات المحلية كونها مؤهلة للدخول للأسواق العالمية هو مدى قدرتها على الاستعانة بالمنظمات المتخصصة لتقديم أحد أشكال التخصص لمعالجة مشاكلها الداخلية أو الخارجية وتلجأ المؤسسات الصناعية إلى عقود الصيانة عندما تكون المنظمات الأجنبية متخصصة في أنواع الصيانة وتمتلك المواد والخبرة للصيانة والتنصيب أو تحتكر تلك الخدمات من أجل الحصول على عوائد أكثر نتيجة ذلك النوع من الصيانة فقد أكد تقرير مكتب الجودة على أن المؤسسات التي تريد الدخول للأسواق الأجنبية يفترض بها أن تحصل على مثل هذه العقود لضمان عدم توقف العمليات الإنتاجية، كما هو الحال في عقود صيانة الأجهزة العلاجية في المستشفيات، وفي صناعة السيارات والمحطات الكهربائية، وفي مجال الاتفاق على الجودة فإن العقود الصناعية هي الضامن لتحقيق هذا الغرض فقد أكد على أن الغاية الأساسية من العقود الصناعية هو الاتفاق على الجودة في الإنتاج بسبب أن سمعة المنظمة الأجنبية على المحك في إبرام تلك العقود، إذ تقوم المنظمات المانحة للعقود الصناعية بتحديد الإرشادات الآتية لتلك العقود وهي: (الديوجي، 2018، صفحة 62).

أ الغرض ونطاق العقد: لتغطية طبيعة خدمات التصنيع التي يضمها العقد ويتعين توفير متطلباتها.

ب ضرورة تعريف المصطلحات الواردة في العقد الصناعي وبشكل خاص المقصود بنوع الإنتاج المتفق عليه وعلى نحو تفصيلي والجهات الرسمية التي صادقت على المسميات كالعقود الصناعية في مجال الصناعة الدوائية. ويكون متفق عليها بين الطرفين.

ت حل الخلافات: شرح كيفية حل الخلافات حول قضايا جودة المنتج أو المشاكل الأخرى والجهات المحكمة.

ث ضرورة تعريف معنى التصنيع وحدود تطبيقه من حيث الإنتاج أو التسويق أو التوزيع أو البيع أو جميع تلك الشروط.

ج تحديد الأنشطة والوظائف التي لا يشملها العقد.

ح يشمل العقد شروط التعبئة والتغليف ووضع العلامات والاختبارات على المنتج وعمليات وحدة إدارة الجودة في المنظمة.

خ تحديد الدور الاشرافي للمنظمة المصنعة ككيان مشارك في برنامج الإنتاج الذي يقره العقد، بما في ذلك تنفيذ الرقابة وضوابط التصنيع لضمان الجودة.

د تحديد دورة حياة والشروط الموجبة لتنقيح العقد واتفاقية الجودة.

**المطلب الثالث: الاستثمار الاجنبي المباشر.**

**الفرع الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يعتبر استثمار ما استثماراً أجنبياً متى كان المستثمر -شخصاً طبيعياً أو معنوياً- لا يتمتع بجنسية البلد المضيف للاستثمار، وإذا كان من السهل تحديد جنسية المستثمر إذا كان شخصاً طبيعياً، فإنه من الصعب تحديدها إذا كان المستثمر شخصاً معنوياً كشرركات المساهمة وذلك أنه غالباً ما تتعدد جنسيات المساهمين في هذه الشركات، ويميل الاجتهاد القضائي إلى الأخذ والاعتداد

بجنسية الشركة على حساب جنسيات المساهمين... وعليه فالمستثمر الأجنبي هو الذي لا يحمل جنسية الدولة التي يعمل على الاستثمار فيها. (بعداش، 2006، صفحة 48)

كما يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه "تلك العملية التي تقوم من خلالها منشأة ما بالاستثمار في مشروعات تقع خارج موطنها الأصلي بقصد المشاركة الفعلية وممارسة قدر من التأثير على عمليات تلك المشروعات (عوض، 2012، صفحة 176) ويأخذ الاستثمار الأجنبي المباشر أشكالاً مختلفة، فقد يأخذ شكل إقامة شركة أو إعادة شراء كلي أو جزئي لشركة قائمة في دولة أجنبية، سواء أكانت الشركة تمثل فروعاً للإنتاج أو للتسويق أم للبيع أو لأي نوع من الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية. وقد يتمثل هذا الاستثمار في عمليات دمج وامتلاك لشركات في بلدان مختلفة، كما قد تمتلك كثر أجنبية أصولاً في منشأة قائمة أصلاً بهدف الارتقاء بالخدمات المقدمة، أو من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة، وقد يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في صورة مشروعات صناعية أو زراعية أو خدمية أو إنشائية أو تمويلية...

#### الفرع الثاني: مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر:

يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دور كبير في تحقيق فوائد ومنافع هام للدول المستقبلة له، كما أن له آثار سلبية على اقتصاديات هذه الدول وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

أولاً: مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر:

أ **على مستوى الدولة المضيفة:** هناك الكثير من المنافع والفوائد الاقتصادية الهامة التي يمكن للدول المضيفة الحصول

عليها جراء استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر والتي من بينها: (أبوقحف، 2001، صفحة 411)

1. توفير مصدر متجدد للحصول على العملات أو رؤوس الأموال لتمويل برامج وخطط التنمية.
2. رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال وذلك عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة في مشروعات الاستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الاستثمارية الأجنبية.
3. تسهيل حصول الدول المضيفة على التقنيات الحديثة والمطورة خاصة لبعض أنواع الصناعات.
4. تدريب العمالة المحلية التي تتاح لها فرص العمل بفروع الشركة الأجنبية وإكساب المهارات التكنولوجية الحديثة باستخدام أحدث أساليب العمل والتدريب، حيث يقوم العاملون بهذه الفروع بنقل واستخدام مهاراتهم ومعرفتهم العلمية والفنية والإدارية إلى الشركات الوطنية عندما يلتحقون بالعمل بها (الزهراني، 2004، صفحة 22).
5. إقامة علاقات علمية بين فروع الشركات الأجنبية وبين مراكز البحث العلمي المحلية، مما يؤدي إلى اكتساب تلك المراكز لأحدث ما توصلت إليه الشركات العالمية من تكنولوجيا وأساليب بحثية.
6. إضافة الاستثمارات الأجنبية إلى التكوين الرأسمالي لاقتصاديات البلاد النامية وتعويض نقص المدخرات المحلية نتيجة التدفق المتجدد لتلك الاستثمارات أو إعادة استثمار عوائدها.
7. دعم ميزان المدفوعات بالدول المضيفة، حيث أن الآثار الأولية للاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان مدفوعات الدولة المضيفة إيجابية وذلك نظراً لزيادة حصيلة تلك الدولة من النقد الأجنبي (حساب العمليات الرأسمالية)، هذا بالإضافة إلى أن الشركات الأجنبية بحكم اتصالاتها الدولية وخبرتها بشبكة الأسواق الدولية كذا وبفضل سمعة تلك الشركات

في الأسواق الدولية والمرتبطة باسمها وعلامتها التجارية، فإن تلك الشركات تتيح للدول المضيفة إمكانات أكبر لغزو أسواق التصدير وزيادة حصيلة صادراتها.

ب **على مستوى الدول المصدرة:** تتمثل مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى الدولة المصدرة له فيما يلي: (أبوليلي، 2003، صفحة 16)

1. استثمار الأموال عند معدل عائدا علي من الاستثمار البديل المحلي.
2. احتكار التكنولوجيا.
3. استغلال هذه الشركات لغايات سياسية كالتدخل في الشؤون الداخلية للدولة المضيفة.

ثانيا: **عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر:**

أ **على مستوى الدولة المضيفة:** بالرغم من الدور الهام الذي يقوم به الاستثمار الأجنبي المباشر في تحفيز النمو الاقتصادي في الدول المضيفة من خلال استفادة تلك الدول من المزايا سالفه الذكر، الا انه يواجه العديد من العيوب والمتمثلة في: (سورية، 2008، صفحة 07)

1. غالبا ما يترتب على تدفق المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر قيام المستثمرين باستيراد متطلبات الاستثمار من الخارج خاصة في ظل عدم توافرها في السوق المحلي، أو انها ذات جودة اقل مقارنة بممثلاتها من الخارج ويترتب على ما سبق زيادة فاتورة الواردات، وينعكس ذلك سلبا على الميزان التجاري خاصة إذا كانت الزيادة في الواردات تفوق ما يضيفه الاستثمار الأجنبي إلى الصادرات، ويزداد الأثر سوءا في حالة قدرة المستثمرين الأجانب على تحويل أموالهم إلى الخارج، الأمر الذي يؤثر سلبا على ميزان المدفوعات ككل.
2. قد يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تناقص الاستثمار المحلي أو مزاحمة الاستثمار المحلي في الدول المضيفة بدلا من أن يشجع على مزيد من الاستثمارات المحلية وبالشكل الذي يحد من تأثيره على النمو الاقتصادي في تلك الدول، وتحدث المزاحمة بسبب تمويل جزء من متطلبات الاستثمار الأجنبي المباشر من السوق المحلي أو بسبب المنافسة بين شركات الاستثمار الأجنبي والشركات المحلية بحيث يترتب على الحالة الأولى نقص المدخرات في السوق المحلي والتي تتجه إلى الاستثمارات المحلية، ويترتب على الحالة الثانية خروج بعض الشركات المحلية غير القادرة على الصمود أمام المنافسة الأجنبية، إذ أن خروج الشركات المحلية في الدول المضيفة غير القادرة على المنافسة يكون في صالح الدولة المضيفة خاصة في الأجل الطويل، إذ أن ذلك قد يشجع الشركات الضعيفة على تحسين أوضاعها والدخول في حلبة الإنتاج مرة أخرى ويؤدي ذلك إلى مزيد من النمو الاقتصادي في الدول المضيفة.
3. يتوقف الدور الايجابي للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة (من خلال نقل التكنولوجيا المصاحبة له) على مدى ظروف وإمكانيات تلك الدول، مثل توافر بنية أساسية قوية تساعدها على تطبيقا لتكنولوجيا الحديثة والناتجة عن زيادة الإنفاق على البحوث والتطوير، كذلك نوعية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل مدى توافر عمالة ماهرة ناجمة عن زيادة الإنفاق على رأس المال البشري ومن الملاحظ أن معظم الدول النامية تفتقر إلى تلك المقومات الأمر الذي يجعل تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر محدودا، ليس ذلك فحسب بل إن تلك التكنولوجيا قد

تكون محدودة ولا تتناسب مع ظروف الدول المضيفة، مما يؤدي إلى عدم استفادة الدول المضيفة الاستفادة المرجوة منها، يترتب على ذلك عدم حدوث أو تضائل زيادة عوائد الإنتاجية في الشركات المحلية للدول المضيفة، بصفة خاصة في القطاعات التي تتسم بقدرات تكنولوجية ضعيفة، وبالشكل الذي يعوق تلك الشركات من تعديل وتقبل التكنولوجيا الحديثة.

4. يرى البعض أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة قد تؤثر سلبا على الموازنة العامة للدولة المضيفة بصفة خاصة فيظل قيام الدول المضيفة بتقديم إعفاءات ضريبية كبيرة على أنشطة تلك الاستثمارات إذ تؤدي الإعفاءات السابقة إلى تآكل إيرادات الدولة الضريبية مما يؤثر سلبا على الموازنة العامة

5. قد تؤدي زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى وجود نوع من التدخل في النواحي السياسية للدولة، وبصفة خاصة إذا تزايدت مبيعاتها السنوية عن مبيعات الشركات المحلية، أو تحكمت الشركات الأجنبية في إحدى أو بعضا لخدمات الأساسية في الدولة المضيفة، كذلك توصلت إحدى الدراسات إلى وجود تأثير سلبى للاستثمار الأجنبي المباشر، والمتمثل في زيادة درجة التبعية الاقتصادية ولقد أكد الماركسيون الجدد وغيرهم مثل **Hymer** ذلك الرأي إذ وجد أن تركز الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاعات التصدير في الدول المضيفة أدى إلى زيادة درجة التبعية، لقد تم تبرير ذلك باعتماد شركات الاستثمار الأجنبي المباشر على استيراد متطلبات التصدير من الدول الأم، وبالتالي تتوقف حصيلة صادرات هذه الشركات والتي تمثل صادرات الدول المضيفة على مدى توفير تلك المتطلبات الإنتاجية من الدول الأم.

6. تميز الشركات الأجنبية في الدول المضيفة بين العمالة الأجنبية ومثيلاتها في الدول المضيفة فيما يتعلق بالأجور إذ يمنح العاملون الأجانب أجورا عالية مقارنة بتلك الممنوحة لعمالة الدول المضيفة كما أن جزءا كبيرا من تلك الأجور يوجه إلى منتجات تلك الشركات وما ينطوي عليه من حدوث تغيير في النمط الاستهلاكي للدول المضيفة اتجاه المنتجات الوطنية، لقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الإطار على بنوك الاستثمار والأعمال في مصر عام 1994 إلى أن اجر الموظف الأجنبي وصل إلى أكثر من ضعف اجر الموظف المصري في تلك البنوك وحوالي ثلاثة أمثاله في البنوك المشتركة.

7. هناك انتقادا آخر ويتمثل في تركز الاستثمار الأجنبي المباشر (أحيانا) في بعض الصناعات الملوثة للبيئة في الدول المضيفة، تلك الصناعات التي يتطلب إقامتها في الدول المتقدمة (الدول الأم) إنفاق تكاليف عالية للمحافظة على البيئة المقارنة بالدول النامية، مثل صناعات الكيماوية، المنسوجات، الصلب، الاسمنت والسيراميك.

ب **على مستوى الدولة المضيفة:** تتمثل أهم عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى الدولة المصدرة فيما يلي:

(محمد، 2005، الصفحات 26-27)

1. حرمان الدولة المصدرة من ضرائب الدخل على الشركات.

2. تصدير فرص العمل.

3. التأثير على الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

**الفرع الثالث: اشكال الاستثمار الاجنبي المباشر.**

إن الاستثمار الأجنبي المباشر له عدة أشكال تختلف باختلاف الشركات المتعددة الجنسيات والبلد المضيف، وإن اختيار شكل معين يركز على أساس الايدولوجية السياسية والنظام الاقتصادي والاجتماعي للبلد المضيف وعلى وضعية البلد وهدفه من وراء تلك الاستثمار، وتتلخص أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

**اولا: الغرض والدافع:** ومن خلال دراسة دوافع ومبررات **FDI** يمكن تقسيم الاستثمار إلى 3 أقسام:

**أ الاستثمارات الباحثة عن الميزة النسبية:** وهو الأكثر شيوع في الدول النامية، حيث تسعى هذه الشركات إلى الاستفادة من هذه المزايا خاصة في المواد الأولية مما يسمح بزيادة الصادرات منها.

**ب الاستثمار الباحث عن الأسواق:** تعمل الشركات إلى استهداف حجم السكان الكبير وخاصة في الدول النامية التي تبنت استراتيجية أحلال الواردات التي وذلك للحيلولة من النزعة الحمائية التي طبقتها من اجل حماية الصناعات الأجنبية من المنافسة الأجنبية وتفادي تكلفة النقل المرتفعة، مما يجعل الاستثمار الأجنبي أكثر جدوى من التصدير إليها ويستفيد من الاجراءات الحمائية، ان جلب هذا الاستثمار ينبغي توفر مجموعة أخرى مثل العمالة الماهرة والقوة الشرائية، لقد تناقص هذا النوع من هذا الاستثمار الأجنبي نتيجة تطبيق برامج تحرير التجارة العالمية.

**ت الاستثمار الباحث عن الكفاءة:** يهدف المستثمر إلى البحث عن المناطق التي تنخفض فيها تكاليف الإنتاج، خاصة تكلفة العمل، فقد أدى ارتفاع الأجور في الدول الصناعية إلى نقل أو تحريك أجزاء من عملية الإنتاج لصناعة معينة من البلد الأم إلى البلد المضيف وخاصة إذا كانت هذه العمالة مدربة.

**ث الاستثمار الباحث عن أصول استراتيجية:** يبحث المستثمر في هذا النوع من الاستثمار إلى عمليات الاندماج أو تملك التي تتم عبر الحدود في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك من اجل تعزيز مكانته العالمية.

**ثانيا: الاستثمار المرتبط بالملكية:**

**أ الاستثمار المشترك:** يتم بين طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة في ملكية المشروع وبالتالي المشاركة في قرارات الادارة، الخبرة، براءات الاختراع والعلامات التجارية وينطوي هذا الاستثمار على الجوانب التالية:

1. الاتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين لممارسة نشاط داخل دولة الطرف المضيف مما يوفر فرصا للاحتكاك.

2. إن المستثمر المحلي قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

3. إن المشاركة في مشروع الاستثمار لا تقتصر على المساهمة في رأس المال من قبل المستثمر الاجنبي أو الوطني، بل قد تكون من خلال تقديم الخبرة، المعرفة، العمل، التكنولوجيا.

4. كما يمكن أن تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات، أو المعرفة التسويقية.

**ب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:** هو أهم وأبرز أشكال الاستثمار، ويعتبر أكثرها تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات، التي تمتد إلى عدة دول من خلال فروعها المختصة في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من أنواع النشاط الإنتاجي والخدمي، وتتميز بكون حجم إنتاجها واحتكارها، وهو عبارة عن قيام هذه الخيرة بإنشاء فروع

للإنتاج والتسويق ، ونجد في الجانب المقابل أن الدول النامية تتردد كثير إزاء هذا الشكل ، ويعود الخوف من التبعية الاقتصادية وما ينتج عنها من آثار سلبية على المستوى المحلي والعالمي ، والحذر من سيطرة احتكار الشركات متعددة الجنسيات على أسواق الدول المضيفة، ألا إن تحافت الدول النامية وخاصة دول جنوب شرق آسيا عليه لما يوفره من مزايا مثل:

1. كبر حجم التدفقات من رأس المال الأجنبي إلى الدول المتلقية.

2. ضخامة حجم المشاريع في هذه المشروعات، مما يساهم في التقليل من فاتورة الواردات وزيادة الصادرات وامتصاص جزء كبير من البطالة.

أما العيوب فتتمثل من التخوف من التبعية وما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية على المستوى المحلي.

**ت مشروعات أو عمليات التجميع:** يتم هذا النوع من الاستثمار بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي الخاص أو الحكومي أو الاثنين معا، على شكل اتفاقية يتم بموجبها قيام الطرف الأجنبي بتزويد الطرف المحلي بمكونات منتج معين لتجميعه ليصبح منتجا نهائيا، مع تقديمه للخبرة والمعرفة الخاصة واللازمة بالتصميم الداخلي للمصنع، عمليات التشغيل والتخزين والصيانة، في مقابل عائد مادي يتفق عليه وقد يتخذ هذا النوع من الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع من قبل الطرف الأجنبي، وقد تكون في شكل اتفاقية لا تتضمن أي ملكية للطرف الأجنبي.

**ث الاستثمار في المناطق الحرة:** يهدف هذا النوع إلى تشجيع إقامة الصناعات التصديرية، ولهذا تسعى الدول لجعل المناطق الحرة مناطق جاذبة للاستثمارات وذلك بمنح المشاريع الاستثمارية فيها العديد من الحوافز والمزايا والإعفاءات، ويكون الاستثمار الأجنبي هنا بعيدا عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة ويعمل من خلال قوانين خاصة منظمة للمنطقة الحرة. وفي داخل المنطقة الحرة يسمح بإقامة المشاريع الخاصة برؤوس الأموال الأجنبية والوطنية أو المشتركة ويتم فيها تداول البضائع المحلية والخارجية وتجري عليها بعض العمليات الصناعية ولا تدفع رسوماً جمركية على تلك البضائع إلا عند اجتيازها حدود المنطقة الحرة الى داخل الدولة.

#### الفرع الرابع: محددات الاستثمار الاجنبي المباشر.

**اولا: مؤشر الناتج المحلي الاجمالي:** يستخدم هذا المؤشر للتعبير على النمو الاقتصادي ورمزنا له بالرمز (GDP)، ويعتبر من أهم المحددات و المتغيرات المستقلة التي تؤثر على زيادة درجة استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلد معين، وقد تم اعتماد هذا المتغير في مختلف الأدبيات الاقتصادية التي اهتمت بهذا الموضوع، وقد أبرزته بأنه أهم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و الذي يؤثر بصورة واضحة على اتخاذ قرار الاستثمار من طرف المؤسسات متعددة الجنسيات، وفي هذا الصدد يمكن ذكر دراسة **Tsai** 1994 ودراسة **Aristotelous** و **Founta** 1996 ، **Dees** 1998 ، اضافة الى دراسات اخرى لا يتسع المقام لذكرها. **Singh** و **Jun** 1995، لاحظا أن حجم السوق هو متغير غير مؤثر بدرجة كبيرة في حالة البلدان التي تتميز بتدفقات واردة من الاستثمار الأجنبي المباشر ضعيفة، كما أن **Akhtar** 2001 أظهر أن نمو حجم السوق لم يكن متغيرا او محددًا مؤثر على زيادة استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أن الكثير من الدراسات أثبتت كما ذكرنا أن نمو حجم السوق متغير ذو الوزن الكبير في زيادة الجاذبية.

**ثانياً: الانفاق العام:** إن مسألة آثار الإنفاق العام على الإنتاج الكلي في غاية الأهمية، حيث نجد أن التحليل الاقتصادي يسمح بعرض موقفين متعارضين: فحسب نظرية الموافقة الريكاردية (**ricardienne Equivalence**) التي أعاد طرحه **Barro** 1974، فإن الإنفاق العام لا يستطيع أن يؤثر بشكل كبير على الإنتاج الكلي نظراً لوجود ظاهرة المزاخمة للإنفاق الخاص. من جهة أخرى يرى الكينزيون أن الإنفاق العام هو الوسيلة المفضلة لتثبيت الإنتاج عند مستواه الأمثل.

إن معظم الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة سببية ما بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي، بالمقابل اهتم عدة اقتصاديين آخرين بدراسة أثر المزاخمة الذي يقضي القطاع الخاص من السوق المالي أي مزاخمة القطاع العام للقطاع الخاص في الحصول على الموارد المالية، وهذا ما له تأثير سلبي على النمو الاقتصادي.

**ثالثاً: التضخم:** يعتبر معدل التضخم عاملاً حاسماً في التأثير على تدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر فالمعدلات المرتفعة للتضخم تعني ضمناً عدم استقرار اقتصاد الدولة، وبشكل عام فإن المعدلات العالية للتضخم ترتبط بتدفقات أقل للاستثمار الاجنبي المباشر. قد توصل كل من (**أكنبود وزملائه**) إلى استنتاج ان التضخم المنخفض يمثل مؤشر للاستقرار الاقتصادي الداخلي في الدولة. كما توصلت دراسة (**اوان وزملائه**) إلى أن معدلات التضخم تسبب أثر ذو دلالة إيجابية على تدفقات ايجابية على تدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر في باكستان ( **زمان وآخرون** ).

#### المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية العالمية.

**الفرع الأول: مفهوم التحالف وميزته:** ظهرت التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الاعمال من اجل اما اقتسام الاسواق او الموارد او الاستفادة من امكانيات وخبرات الغير.

اخذ مفهوم التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، التنسيق الاستراتيجي، اتفاق بين مؤسسات، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدي، مشروع مشترك."

#### اولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو اتفاق رسمي لمنظمتين او عدة منظمات مستقلة محلية او تابعة لبلدين او عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.

ونظراً لأهمية التحالفات بأبعادها الاقتصادية والمالية والقانونية، فقد عملت الكثير من اللاديبات على وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي، ويرى (**Caswell & Betterton**) عام 2000 ان التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل او دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل.

#### ثانياً: ميزات التحالف الاستراتيجي.

تحضى التحالفات ببعض الميزات التي تجعلها في موقع مفضل عن الاندماجات والاكتسابات فهي:

- أكثر مرونة.
- وتقبل لأن تكون غير رسمية نسبياً.



- وهي مثالية عبر الحدود بالنسبة للشركات ذات الجنسيات المختلفة حيث تؤمن للشركات دخول اسواق جديدة والتعامل بتكنولوجيات حديثة وذلك بالاعتماد على توظيفات اموال صغيرة نسبيا.

### الفرع الثاني: اهداف التحالفات الاستراتيجية ومنافعها.

بناء على ما سبق ينتظر من التحالف الاستراتيجي ان يحقق جملة من الاهداف ومنافع عديدة لجهات متعددة بنفس الوقت، ونورد فيما يلي اهم الاهداف:  
اولا: بالنسبة للحكومة:

أ تساهم التحالفات في استخدام المنظمات للموارد المتاحة بشكل فعال وكفاء على المستوى الوطني، فعلى سبيل المثال كانت **Airbus** ثمرة لجهود كبيرة بين الحكومات الاوروبية لخلق كينونة قادرة على التنافس مع شركات قوية في قطاع الطيران مثل **Boeing** لقد ادركت الدول التالية: اسبانيا، فرنسا، بريطانيا، والمانيا الغربية، ان الشركات الطيران المحلية اصبحت غير فعالة نتيجة لذلك تم التوجه نحو تأسيس **Airbus** عام 1968.

ب تشكل التحالفات مشاريع واعدة في خلق وظائف جديدة تساعد في نمو اقتصاد الدولة بشكل عام.  
ت ان نجاح التحالفات بين المنظمات وما ينتج عنها يشكل رصيذا اضافيا يساهم في تحسين المركز التنافسي للدولة في مجال الاقتصاد ككل.

ث تشكل التحالفات فرصا جذابا لتدفق رؤوس الاموال الاجنبية.  
ج ان تشكل التحالفات ونجاحها وتحقيقها للبنود السابقة يساهم في تقليل الاعباء الحكومية الاجتماعية والاقتصادية من خلال المشاريع الاقتصادية والفرص والافاق الجديدة التي توفرها عملية التحالف.

### ثانيا: بالنسبة للمجتمع.

أ تقدم المنظمات المتحالفة خدمات ومنتجات جديدة تنتج عن النشاط التحالفي بحد ذاته. ومن امثلة ذلك التعاون بين شركة **QueenLand** الامريكية وشركة **Krolscar** الهندية، حيث تحالفتا لإنتاج اجهزة تكييف تناسب احتياجات وقدرات الطبقة المتوسطة بالهند.

ب تساهم المنظمات المتحالفة في زيادة المزايا المقدمة للعملاء نتيجة لتفعيل الحالة التنافسية في الاسواق المستهدفة.  
ت تحقيق مستويات جودة عالية في المنتجات والخدمات.  
ث تقليل مستويات المشاكل المتعلقة بالبيئة وذلك من خلال ضمان استثمار الموارد بشكل كفاء، بالإضافة الى الاستفادة من خبرات الحليف المعرفية والتطبيقية في هذا المجال.

### ثالثا: بالنسبة للمنظمات المتحالفة.

أ تقليل المنافسة بين المنظمات المتحالفة: تتفق المنظمات على اهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل بينها المنافسة على الاسواق في مجالات محددة.  
ب اقتسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه يؤدي الى اقتسام المخاطر، على سبيل المثال تحالفت شركة **Siemens** مع شركة **Motorola** من اجل



تطوير نوع من رقائق السيليكون وهكذا قللت الشركتين من المخاطر الاستثمارية التي يمكن ان تنتج عن فشل التقني واستطاعت الانتاج بكميات اقتصادية تمكن من تخفيض تكاليف الانتاج.

التكامل في الابداع والانتاج: ان عملية التجديد والابداع قد لا تكون ممكنة لمنظمة بمفردها، لكنها قد تكون اسهل اذا اجتمعت قدرات وكفاءات منظميتين وعليه التحالف من شأنه تجاوز هذا الاشكال وتحقيق تكامل انتاجي وابداعي وتكنولوجي مريح.

تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف اضافية من اجل ايصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد سبق وجود المنظمة في الاصل دراسات للسوق تمثل تكاليف اضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية. ومن جانب آخر لم يعد بالإمكان المنظمة ان تقوم بعملية الانتاج ثم البحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته ودخول اسواق جديدة، تلجأ الى التحالف مع منظمات اخرى ذات قدرات في هذا المجال.

### الفرع الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية

تكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية بأنها تأتي متسقة تماما مع ما يحتاجه العصر الحالي في ظل وجود مخاطر كثيرة تهدد حياة المنظمات في التنافس على الموارد والعملاء. وتتنوع التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات وفقا للمحاور التالية:

- أ النشاط: صناعي، خدمي، مالي، تجاري، زراعي.
- ب المدى الزمني: قصير، متوسط، طويل.
- ت درجة المخاطرة: محدودة، متوسطة، عالية.
- ث النطاق: محلي، إقليمي، دولي، عالمي.

### الفرع الرابع: مراحل تكوين التحالفات:

تمر التحالفات الاستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

#### أولاً: مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالف والبحث عن الشريك :

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن الحالف مقيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق المنظمات وقتا ومجهودا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدتها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

#### ثانياً: مرحلة اكتشاف الشريك:

وفها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل. على سبيل المثال، إن كلا من **Microsoft** و **HP** لديهما سمات مختلفة في الخبرة الفنية والثقافية ونموذج العمل وغير ذلك. وإن الاختلافات هي التي ألهمت الشركتين للتحالف، وشكلت لهما تحديا هاما في نفس الوقت. ومن خلال الاكتشاف المشترك لنقاط الاختلاف ومناقشتها، تبرغ رؤية جديدة تعزز من أداء التحالف بين الشريكين وتحول اختلافهما إلى نقاط قوة.

ثالثاً: مرحلة التوسع وتوطيد العلاقة :

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً. كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزداد الاستثمار لتحقيق المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف، وترتكز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

#### الفرع الخامس: المبادئ الأساسية للتحالفات الناجحة.

لقد ظهر نموذج التحالفات الاستراتيجية ليصبح الأداة الفعالة للمؤسسات في إرساء التعاون مكان مبدأ المنافسة مما أدى إلى تجاوز تلك المنظمات العديد من العقبات والأزمات على المستوى المحلي والإقليمي وصولاً للعالمية، هذا ويمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي للمؤسسة في الشكل، ويبين الشكل تحالفاً بين منطمتين استطاعتا تحديد هدفاً مشتركاً بينهما وتسعيان معاً لتحقيقه، وأدركت كل منظمة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلة الخبرة أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل مؤسسة على حدة.

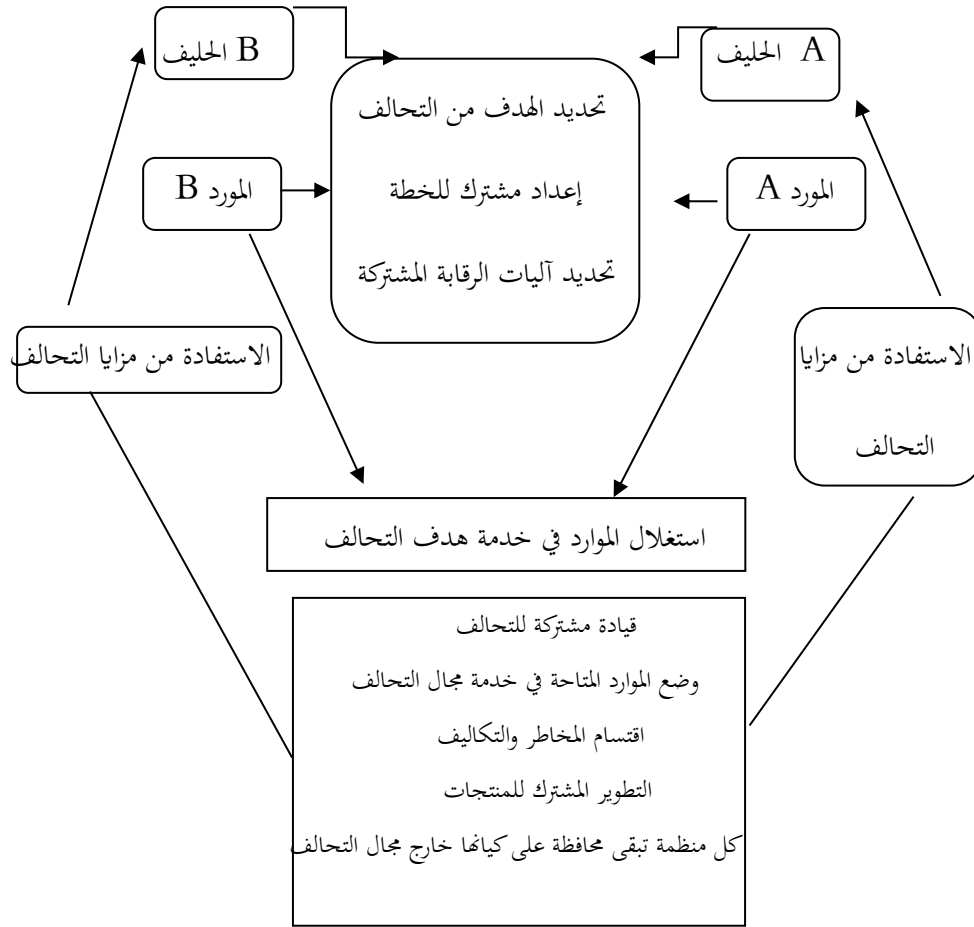
وكما هو موضح في الشكل (03) تقوم المنظمات المتحالفة بـ:

أ بتحديد الهدف أولاً، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف مع الإنفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف وهذا ما يرفع الشك ويمنع الاحتيايل ويزرع الثقة.

ب وضع المواد المتاحة لدى المؤسستين لخدمة هدف التحالف: وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالمواد من نفس النوع فقد تشارك المنظمة A بالمال وتشارك المنظمة B بالخبرة.

يتم استغلال المواد الموضوعية في خدمة التحالف: ويسمح ذلك باستفادة المنطمتين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف

الشكل رقم (03): مبادئ التحالف: تصور على اساس اربعة نقاط مفتاحية.



المصدر: (الصرن و صقور، 2020، صفحة 191)

للوصول إلى تحالفات فعالة وناجحة، هناك مبادئ أساسية نذكرها في ما يلي:

- 1 **المبدأ الأول:** التركيز على تفعيل مبدأ العمل المشترك وليس فقط تحديده: إن بناء الثقة والاسيس للعمل المشترك بين المنظمات ذات المصلحة في عملية التحالف يشكل أساس لنجاح تلك العملية، وعلى العكس من ذلك يؤدي انحلال الثقة بين الحلفاء وعدم القدرة على اتخاذ حلول فعالة بشأن الخلافات إلى حدوث خلل متراكم وفشل عملية التحالف برمتها.
- 2 **المبدأ الثاني:** تطوير المعايير الخاصة بأهداف التحالف وتطويره: تحتاج عملية التحالف مدة زمنية لظهور نتائجها وجني الفوائد الناجمة عنها من قبل الاطراف المتحالفة التي ما إن تجلس مائدة التفاوض تبدأ بوضع المعايير اللازمة لقياس العوائد المتوقعة مثلك زيادة العائد، تخفيف التكاليف، وزيادة الحصة السوقية وفي حال عدم ظهور المؤشرات الإيجابية فإن ثقة الشركاء في هذا التحالف فقد تبدأ بالانحياز ويبدأ اهتمامهم وتركيزهم بالتحويل نحو أنشطة أخرى مع تحويل تدريجي للموارد لمجالات عمل أخرى، وتنخفض المعنويات بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى فشل التحالف وزواله.
- 3 **المبدأ الثالث:** استثمار الاختلافات وجعلها رافعة لخلق قيمة إضافية: يقضي المدراء في المؤسسات المتحالفة وقتاً طويلاً في العمل على تخفيض حدة الصراعات والوصول إلى اتفاق حول ما الذي يتوجب عمله وكيفية ذلك، وهناك مفهوم

شائع بين الشركات في هذا الصدد يتجلى بأن الاختلافات تبطئ فعالية وكفاءة التحالف، وأنه يتوجب العمل على حل الصراعات التنظيمية بطريقة غير تقليدية بل ومميزة للعمل والإنجاز

**4 المبدأ الرابع :** إعطاء الاهتمام الكافي لأصحاب المنفعة الداخليين بنفس القدر الذي يعطى للشركاء إذ يجب على أصحاب القرار إن يوزعون اهتمامهم على كافة الأطراف العاملة والمتفاعلة سواءً داخل المنظمة أو مع الشركاء، ويعطى الاهتمام الكافي من طرف التحالف ليوضح كل منهما دوره وأهمية أقسامه الوظيفية في دعم التحالف.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص والعوامل المشجعة على ذلك، ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية تستخلص ما يلي:

- المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعدها على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي.
  - تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.
  - ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.
  - وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقها بنجاح يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير
  - أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية.
  - يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من الأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية).
- في الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة، المخاطر والالتزام، ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية :

- خصائص المنتج .
  - خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف، وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية .
  - مركز المؤسسة التنافسي وخاصة مرحلة دورة حياة المنتج إلى جانب نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة.
- الاتجاه الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

## الفصل الثاني

(دراسة حالة : مؤسسة ملاحات

مروان بالخير)



enasel

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى اساسيات وطرق واساليب اختراق الاسواق الدولية، يأتي الفصل الثاني الذي يعد الجانب الميداني للدراسة ل يتم فيه اسقاط ما تم تناوله نظريا على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL والممثلة في وحدة ملاحات مروان بالمغرب، في محاولة للتعرف الى اهم الاساليب والطرق المنتهجة لاختراق الاسواق الدولية بذات الوحدة.

ولقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين رئيسين والذي سنتطرق فيهما للنقاط التالية:

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: استراتيجيات واساليب التصدير لدى ENASEL (وحدة ملاحات مروان بالمغرب).

### المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد: تعد أيناسال مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة بالأسهم ذات رأس مال يقدر ب : 504.000.000 دج كما تعد أكبر رائد جزائري في إنتاج و توزيع الملح يقع مقرها العام بقسنطينة.

**المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL.** (دائرة التجارة بوحدة ملاحات مروان المغرب)

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للملح ايناسال.

ايناسال شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي 1.600.000.000 دج وهي أكبر منتج وموزع جزائري للملح. نشأت بموجب قرار 83/44 المؤرخ في 17 جويلية 1983 بعد انفصالها عن مؤسسة "سونرام" وبموجب النظام الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990 تحولت E.NA.SEL إلى مؤسسة ذات أسهم وهي تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

تحصلت في سنة 2004 على شهادة "ISO 9001V2000" للكشف الثلاثي للنوعية على مستوى وحداتها المتواجدة في كل من بسكرة (الوطاية)، غليزان (سيدي بوزيان)، المغرب (ملاحات مروان)، قسنطينة (الإدارة العامة)، أم البواقي (أولاد زواي)، وهران (بطيوة)، مركز التوزيع (الجزائر)، مركز التوزيع (بجاية).

اولا: وحدات ايناسال للإنتاج. (الموقع الرسمي لايناسال، 2006)

أ. **مجمع الوطاية:** تم انتاج وحدة انتاج الاملاح للوطاية سنة 1976، يقع المجمع عن بعد خمسة وعشرين كلم في الشمال الشرقي لمقر ولاية بسكرة في دائرة الوطاية على الطريق الوطني رقم: 03 الذي يربط ولاية باتنة بولاية بسكرة و على بعد 03 كلم، ان المهمة الرئيسية لمجمع الوطاية، هي استغلال ملح المناجم تبعا لعملية التذويب في الماء، معالجة و تكييف الاملاح. ان التأهيل الرئيسي لايناسال يكمن في انتاج و تسويق التشكيلة الكاملة في تعبآت مختلفة.

ب. **مملحات سيدي بوزيان:** ان وحدة انتاج الاملاح لوادي الجمعة، تدين بأنشائها لسبخة سيدي بوزيان الموجودة منذ مدة، هذه السبخة "البحيرة المالحة" تمتد على مساحة 1740 هكتار، وتقع على بعد 18 كلم من مدينة غليزان و 3 كلم من وادي الجمعة، اذن هي على مقربة من المناطق الحضرية ومن المحور الرئيسي للطريق الوطني الذي يربط الوسط بالغرب، نشأت مؤسسة ايناسال مع مملحات سيدي بوزيان سنة 1983، تعد وحدة سيدي بوزيان وحدة استخراج، معالجة و تسويق املاح المملحات " الملح الغذائي و الصناعي.

ت. **مملحات بطيوة وهران.**

ث. **مملحات غرغور العمري.**

ج. **مملحات اولاد زواي (ام البواقي).**

ح. **ملاحات مروان بالمغرب (وحدة الدراسة).**

ثانيا: وحدات ايناسال للتوزيع.

أ. مركز توزيع الجزائر العاصمة.

ب. مركز توزيع عنابة.



- ت. مركز توزيع بجاية.  
ث. مركز توزيع ورقلة.  
ج. مركز توزيع وهران.  
ح. مركز توزيع تيارت.

ثالثا: ايناسال للخدمات.

أ. وحدة مرسى جيجل: تعتبر وحدة مرسى جيجل، وحدة دعم بحيث انها منشأة على مستوى مرسى جن-جن، تكمن مهمتها الرئيسية في تلقي وتخزين الملح الذي تم جلبه من وحدة الانتاج الموجودة بالمغرب (ولاية المغرب) بهدف تصديره، وتتمثل نشاطاتها في تفريغ عربات الناقله لملح المملحات او الشاحنات، مراقبة، انتقاء و شحن السفن للتصدير. منذ اكثر من 10 سنوات، تقوم المؤسسة بتصدير الملح من هذه الوحدة التي نشأت مع حملة تصدير الملح الغذائي للعراق، منذ ذلك الحين، والمؤسسة مستمرة في تجربتها بتصدير الملح الى مختلف انحاء الوطن، ومن بين اهم زبائنها تأتي على ذكر فرنسا واسبانيا.

ب. وحدة نقل الوطاية (TRANSEL): بفضل عزمها، اصبحت ترانستيل قوة فعلية بسبب ارادة مديرها العام ومواظبة طاقمها العامل بهذه البنية، تقع ترانستيل بالوطاية، دائرة الوطاية، ولاية بسكرة.

ت. مركز التكوين للمؤسسة (CFE) الوطاية: ان التكوين بايناسال ، يشمل جميع الميادين: التجارة، مراقبة الجودة، الانتاج، الصيانة، التسويق، الموارد البشرية و كل الفئات الاجتماعية المهنية.

لتامين تكوين موظفيها، تستعين المؤسسة بميثاق خارجية : IFACT ، CETIC ، INT ، SOFIM ، INPED  
يتم تامين عدد من الحصص التكوينية في مكان العمل، السيد المدير العام والمسؤول المسير للجودة وذلك في إطار وضع نظام تسيير الجودة ISO 9001 التسخة 2000 .

الفرع الثاني: تعريف ونشأة وحدة ملاحات مروان المغرب. (E.NA.SEL, 2006, p. 6)

يقع شط مروان في الجنوب الشرقي للوطن في ولاية المغرب، يحده شط ملغيغ لولاية بسكرة ويفصل بينه وبين شط ملغيغ الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 وولاية الوادي، ويدخل في كل من قريتي دندوقة وأنسيغة - المهديّة، تقدر مساحته حوالي 400,000 م<sup>2</sup> من الأملاح وقدرته الإنتاجية تقدر بحوالي 1 000,000 طن سنويا.

تم إنشاء وحدة ملاحات مروان لاستخراج الملح بتاريخ 1974، وبعد ظهور المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة أصبحت فرعا تابعا لوحدة لوطاية ونظرا لتوسع نشاط الوحدة وتحقيق عائد اكبر انفصلت عن وحدة لوطاية وذلك بموجب القرار 25 نوفمبر 1985 ، وأصبحت تابعة لمركب الملح لتأخذ الشكل النهائي لها وتستقر في عام 1997 كمركب لإنتاج الملح وتسويقه، حيث اتسعت مجالات تسويق الملح حتى تعدت المستوى الخارجي فأصبحت تصدر لبلدان عديدة منها فرنسا ،اسبانيا، بلجيكا، كوت ديفوار... الخ

**الفرع الثالث: أهداف وحدة ملاحات مروان المغربي.**

- تقوم الوحدة باستغلال مياه شط مروان وتقوم بإنتاج الملح بنوعين ملح غذائي وملح صناعي ، وتقوم بعملية تسويقه داخلها وخارجيا أما أهداف الوحدة انطلاقا من برنامج "ISO9001" تحديدها في ما يلي :
- 1- رضا الزبون
  - 2- خلق منتج عالي الجودة
  - 3 - زيادة مهارات الأداء
- زيادة على هذه الاهداف فالوحدة تسعى كذلك الى: (E.NA.SEL, 2006, p. 5)
- الزيادة في الإنتاجية.
  - الزيادة في اليد العاملة.
  - الوصول إلى المراتب الأولى على التراب الوطني.
  - العمل على زيادة تحسين المعلوماتية داخل الوحدات عبر الوطن من خلال اعتماد البرامج الحديثة واستغلال تكنولوجيات الاعلام والاتصال.
  - الوصول إلى المراتب الأولى بالنسبة للوطن العربي.
  - ترويج المنتجات عبر دول العالم وذلك بالعمل على توسيع الحصة السوقية واكتساب زبائن جدد من داخل وخارج الوطن.
  - زيادة رأس المال وتوسيع المشروع.
  - جلب أحدث الآلات والوسائل المتطورة مثل آلات الغسيل، الغريلة...إلخ.
- رغم حداثة برنامج SMQ في سبخة المغرب إلا انه وبمساعدة التجمعات والمؤتمرات والتكوين التدريبي المتبع من طرف المؤسسة يمكن جمع عمال الوحدة بمد خطوة عملاقة في تطبيق هذا البرنامج. في نفس السياق تم انشاء تجمع تحسيبي يمس كل العمال حتى يدمجهم ضمن منهج الجودة .

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان المغربي.**

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من: (وثائق المؤسسة، 2007)

**اولا: مديرية الوحدة:** ويديرها مدير الوحدة ويقوم بالإشراف والمراقبة على كل أعمال الوحدة وتساعده خمس مصالح وهي :

- أ. مصلحة أمانة المدير.
- ب. مصلحة التموين وتسيير المخزون.
- ت. مصلحة مراقبة الجودة .
- ث. مصلحة الأمن .
- ج. مصلحة الاعلام الآلي وهي تحت وصاية وإشراف مديرية الوحدة مباشرة.

**ثانيا: دوائر الوحدة وهي:**

- أ. دائرة الموارد البشرية : تتكون من مصلحتين :
1. مصلحة تسيير المستخدمين.
2. مصلحة الوسائل المشتركة.

وهذه الدائرة لها دور الإشراف على الموارد البشرية وعمال الوحدة من تسيير وتكوين وأجور.

ب. دائرة المالية و المحاسبة : و تتكون من :

1. رئيس المالية و المحاسبة.

2. المحاسب.

3. امين الصندوق.

ت. دائرة التجارة : وتتكون من ثلاث مصالح :

1. مصلحة التخزين

2. مصلحة الفوترة.

3. مصلحة الدراسات والمعالجة.

وهي الدائرة التي تتولى عملية تسويق المنتج وكذا الدراسات والمعالجة .

ث. دائرة الاستغلال: وتتكون من ثلاث مصالح.

1. مصلحة التوضيب

2. مصلحة الحصاد.

3. مصلحة الاستغلال.

ومهمة هذه الدائرة هو عملية استغلال الملح وحصاده من شط مروان وتوضيبه ليصبح منتج قابل للتسويق.

ج. دائرة الصيانة: وتتكون من ثلاث مصالح

1. مصلحة النهج والاستثمار

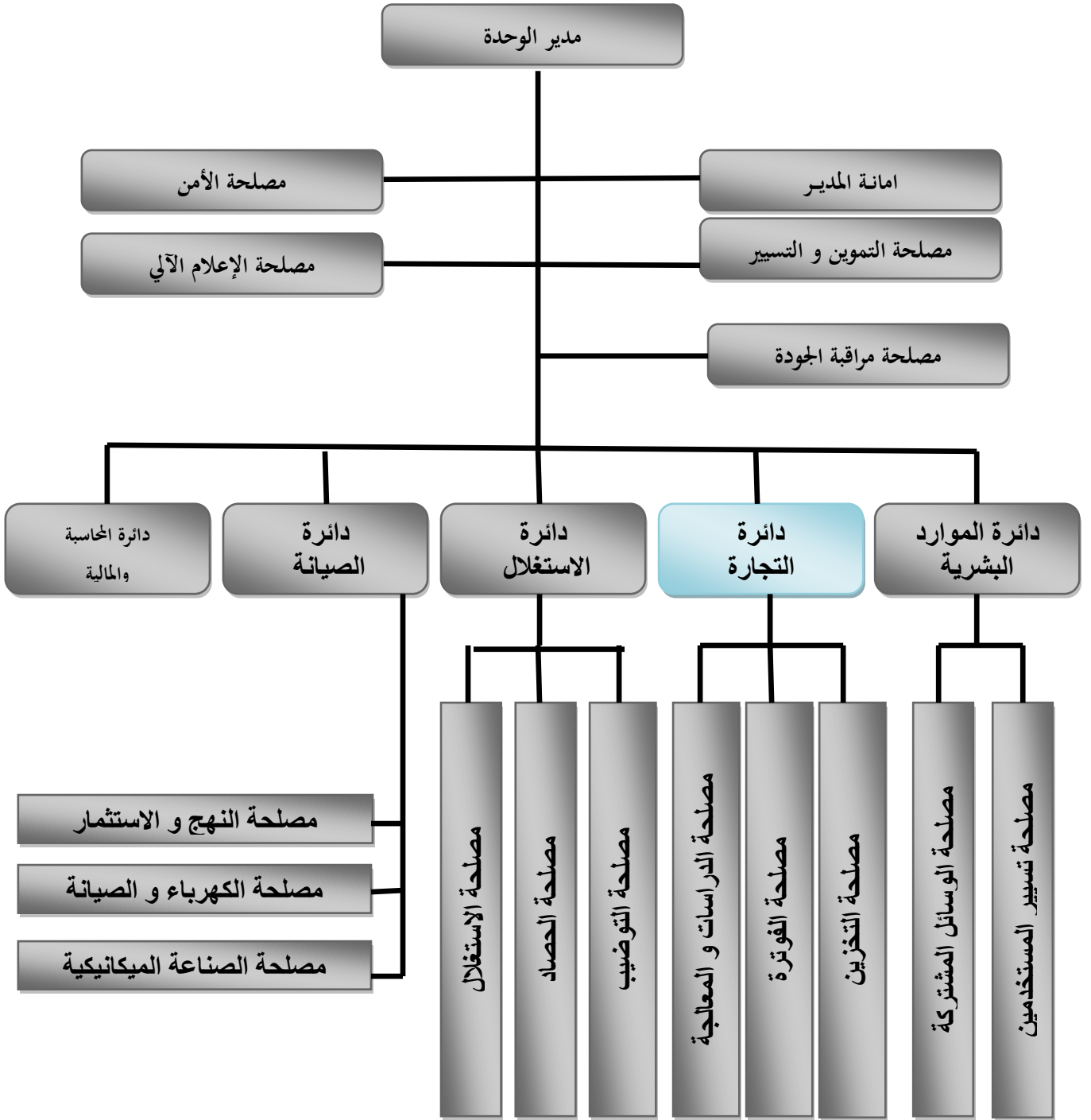
2. مصلحة الكهرباء والصيانة

3. مصلحة الصناعة الميكانيكية

ومهمة هذه الدائرة هو كل ما يتعلق بصيانة وسائل الاستغلال والكهرباء للوحدة وكذا معدات الوحدة التي تقوم بالحصاد

والصناعة الميكانيكية والاستثمار لما يخدم الوحدة.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: دائرة الموارد البشرية للوحدة.

## المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة وأساليب التصدير لديها

يلعب التسويق دوراً هاماً في المؤسسة إذا تقوم بشراء المنتجات التي تحتاجها في عملية التعبئة والتغليف من السوق المحلي والسوق الأجنبي حيث يمر المنتج بعدة مراحل لتهيئته إلى أن يصبح منتج نهائي قابل للاستهلاك ذو جودة عالية، هذا بمساهمة رجل التسويق والمبيعات في المؤسسة لتوضيح النشاطات التسويقية التي تتم فيها، لذلك ارتأينا تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية المنتج وطريقة الإنتاج والتوزيع وفي المطلب الثاني إلى استراتيجية المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية أما في المطلب الثالث إلى التعرف على أساليب المؤسسة لغزو الأسواق الدولية.

## المطلب الأول: ماهية المنتج وطريقة الإنتاج والتوزيع.

## الفرع الأول: ماهية المنتج.

**أولاً: تعريف مادة الملح:** الملح معدن شفاف هش استخدم منذ العصور القديمة لإعطاء الطعام مذاقه ولحفظه، يتكون الملح من عنصري الصوديوم والكلور ويعرف علمياً بـكلوريد الصوديوم وصيغته الكيميائية  $\text{NaCl}$  واسمه المعدني الهاليت. يكون الملح عادة بلورات صافية في شكل مكعبات كاملة التكوين تقريباً. الشوائب في الملح تعطيه اللون الذي قد يكون أبيض أو رمادياً أو أصفر أو أحمر، ويبدو ملح الطعام أبيض اللون ولكنه في الحقيقة يتكون من مكعبات صغيرة شفافة، ومصدر كل الملح بما في ذلك الترسبات الملحية الموجودة تحت سطح الأرض هو «الاجاج» أي المياه المالحة من البحار والبرك والأجسام المائية الأخرى، والواقع أن ترسبات الملح الموجودة الآن قد تكونت تحت الأرض بتبخير مياه البحر منذ ملايين السنين.

والمالح ضروري للصحة الجيدة، ويحتوي دم الإنسان على الملح، كما يجب أن يكون في خلايا الجسم ملح، حتى يمكنها أن تؤدي وظائفها بطريقة صحيحة، غير أن بعض الدراسات أوضحت أن كثرة الملح أو مركبات الصوديوم الأخرى في طعام الإنسان، يمكن أن تؤدي إلى الارتفاع في ضغط الدم. ولهذا السبب يحاول كثير من الناس أن يقللوا من مقدار الملح الذي يتناولونه، والملح نوعان أحدهما ملح بحري يستحصل عليه من مياه البحر حيث يوضع في أحواض واسعة تبنى على شواطئ البحار أو قريها فيتبخر الماء بأشعة الشمس ويبقى الملح كتلاً بلورية، تنقل إلى معامل خاصة تنظفها وتطحنها وتعددها للاستهلاك والنوع الثاني هو ما يعرف بالملح الاندراي والذي يوجد في مناجم على الأرض متبلوراً على هيئة كتل صخرية بلورية تقطع وتنقل أيضاً إلى معامل خاصة لتصفيتها وطحنها قبل عرضها للبيع.

**ثانياً: المركب الكيميائي للملح وخواصه:** يحتوي الملح غير المعالج على كميات قليلة من المغنيسيوم وهاليدات الكالسيوم والكبريت وآثار منتجات الطحالب والجسيمات المترسبة وكذلك بعض البكتيريا المحبة للملحة. يعطي الكالسيوم والمغنيسيوم قليلاً من الطعم المر، ويعطيان الملح خاصية الاسترطاب (امتصاص الماء تدريجياً من الجو). تساهم منتجات الطحالب قليلاً بإعطاء الملح رائحة شبيهة بالبحر أو السمك، لوجود مركبات البرومين العضوية. أما الجسيمات المترسبة فتعطيه مظهرًا رصاصياً باهتاً. ونظراً لاستطاعة الإنسان شم وتذوق المركبات ذات الكميات الصغيرة، فإن الملح البحري عادة ما يكون ذا طعم أكثر تعقيداً من كلوريد الصوديوم النقي. وتشير الدراسات التابعة للملح الصخري بأن الملح البحري أو الصخري اللذان لم يعالجان لا يحتويان على كمية اليود الكافية للوقاية من أمراض نقص اليود.

أما عن الملح الغذائي يتكون بشكل أساسي من المركب الأيوني كلوريد الصوديوم ذي الصيغة الكيميائية  $\text{NaCl}$  والذي يحتوي نسب متساوية من الصوديوم والكلور، يحتوي ملح البحر والملح المستخرج من المناجم (غالباً ما يكون مصدره ماء البحر من بحار عصر ما قبل التاريخ) على العناصر الزهيدة والمفيدة بكميات قليلة لبعض الحيوانات والنباتات. تتم معالجة الملح المستخرج من المناجم (الملح المعدني) واستخدامه في إنتاج ملح الطعام (ملح الطاولة) عن طريق إذابته في الماء وتنقيته من خلال ترسيب باقي المعادن وإخراجها من المحلول ثم إعادة تبخيره.

وغالبا ما يضاف اليود بعد هذه المعالجة. إن بلورات الملح شاققة (شبه شفافة) غالبا ومكعبة الشكل، وتبدو بيضاء بالغالب لكن قد تعطى بعض الشوائب لونا أزرق أو أرجواني. تساوي الكتلة المولية للملح 58.443 جم\مول، ودرجة ذوبانه تساوي 801°م وتساوي درجة غليانه 1465°م. كما تساوي كثافته 2017 جم\سم<sup>3</sup>. يُعد الملح سريع الذوبان في الماء ومعدل ذائبته تساوي 359 جم\لتر، وعندما يُذاب الملح فيه فإنه ينفصل إلى أيون الصوديوم Na<sup>+</sup> وأيون الكلوريد Cl<sup>-</sup> إن تبلور محلول الماء والملح يُنتج ثنائي الهيدرات NaCl•2H<sub>2</sub>O. كما أن محاليل كلوريد الصوديوم مع الماء لها خصائص مختلفة عن المياه النقية، حيث تنخفض درجة التجمد إلى -21.12°م عند كون كتلة الملح 23.31% من المحلول، ودرجة الذوبان لمحلول ملح مشبع تساوي تقريبا 108.7°م.

اما عن التحليل الكيميائي لتركيبات احجار الملح فيلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): التحليل الكيميائي لتركيبات أحجار الملح:

العنصر	التركيبية المتوازنة	التركيبية عالية الكالسيوم والفسفور وفيتامين د 3
حديد	3850ملغ/كغ	1690ملغ / كغ
ماغنسيوم	970ملغ/كغ	3000ملغ/كغ
منجنيز	860ملغ/كغ	200ملغ / كغ
نحاس	300ملغ / كغ	400ملغ / كغ
زنك	800ملغ / كغ	120ملغ / كغ
يود	50ملغ / كغ	190ملغ / كغ
كوبالت	40ملغ / كغ	124ملغ / كغ
سيلينيوم	30ملغ / كغ	20ملغ / كغ
كالسيوم	-	13000ملغ / كغ
فوسفور	-	2300ملغ / كغ
فيتامين د3	-	40000 و . د . / كغ

المصدر: مخبر ملاحات مروان المغرب.

اما عن خواص مادة الملح فهي كالآتي: (الموقع الرسمي لايناسال، 2006)

- لوئها قد يكون شفافا (مثل ملح الطعام)، قائما أو حتى معدنيا.
- تعتمد خواص الملح على الحمض والقاعدة اللذان تكون منهما الملح وبالتالي تصنف الأملاح إلى: 1- أملاح متعادلة 2- أملاح حمضية 3- أملاح قاعدية.
- طعمها قد يكون مالحا كما في ملح الطعام، سكري مثل أسيتات الرصاص السامة، حامض مثل بيكربونات البوتاسيوم، مر مثل كبريتات الماغنيسيوم.
- ليس لها رائحة إذا كانت من مركبات الأحماض والقواعد القوية، وتكون لها بعض الرائحة إذا نتجت عن مركبات حامضية وقاعدية ضعيفة.

- وبعض أنواعها يوصل التيار الكهربائي عند ذوبانها في الماء لأنها تتحول إلى أيونات موجبة وأيونات سالبة، وتعتبر مواد كهربية.

ثالثا: المميزات التقنية للملح.

نقسمه حسب نوعين من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (03): الملح المصفى فراغيا.

التميز	على 100%	التميز
NaCL	99.75 % على الاقل.	NaCL
H <sub>2</sub> O	0.1 % على الاكثر.	H <sub>2</sub> O (عند التعليب)
Ca	0.01 على الاكثر Ca.	Ca
Mg	0.001 % على الاكثر.	Mg
Matter insoluble in water	0.05 % على الاقل.	مادة غير قابلة للذوبان في الماء
Potassium iodate kio3 Sodium ferrocyanide	PPM 5-13 Additives	المضافات يودات البوتاسيوم kio3 فيروسياتور الصوديوم 50-84.

المصدر: مديرية التصدير ب: ENASEL. [exportations@enasel.com](mailto:exportations@enasel.com)

الجدول رقم (04): ملح السبخات.

التميز	على 100%	التميز
NaCL	98 % على الاقل.	NaCL
H <sub>2</sub> O Cqt packaging	01 % على الاقل.	H <sub>2</sub> O (عند التعليب)
Ca	0.25 % على الاقل.	Ca
Mg	0.25 % على الاقل.	Mg
Matter insoluble in water	0.02 % على الاكثر.	مادة غير قابلة للذوبان في الماء
Potassium iodate kio3 Sodium ferrocyanide	Additives iodate de potassium	المضافات يودات البوتاسيوم kio3 فيروسياتور الصوديوم 50-84.

المصدر: مديرية التصدير ب: ENASEL. [exportations@enasel.com](mailto:exportations@enasel.com)

رابعاً: الجودة و مجال الجودة.

يتوجب على ايناسال ان توفر لزبائنها المنتوجات التي تتماشى مع المقاييس الغذائية والصحة العمومية التي تتمثل في تحكم صارم في كل مراحل الصناعة، الاستعمال والتعبئة الملائمة بالإضافة الى المعالجة الايودية للملح الموجه للتغذية البشرية، حسب المقاييس الدولية ( تزيكات OMS و النظام الجزائري المعمول به).

لقد تم نشر المقياس الجزائري للملح ذو جودة غذائية من قبل المعهد الوطني لضبط الملكية الصناعية (INAPI)، بتاريخ 20 اوت 1993 لتكون بعد ذلك موضوع قرار وزاري المؤرخ في 30 نوفمبر 1994 لوزارة الصناعة والطاقة الصادر في الجريدة الرسمية رقم 04 بتاريخ 30 جويلية 1995، ذات المرجع NA 6351 / 1993 وهي مستمدة من المقياس رقم CODEX ALIMENTARUS CODEX STAN 150 /1985 والمرسوم التنفيذي رقم 90/40 المؤرخ في 30 جانفي 1990 الذي يجعل بيع الملح المعالج باليود، اجباريا.

في نهاية المطاف، ان المرسوم 90-367 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990 المتعلق بالعنونة بالبطاقات و تقديم المواد الغذائية، يحدد العبارات الاجبارية التي لا بد ان تظهر على تعبئة المواد الغذائية، مدركة لمزايا انظمة الجودة وآثارها على المردودية ذات المدى البعيد واستمرارية المؤسسة في بيئة اقتصادية في طور التغيرات التي تتميز بافتتاح السوق العالمية، وضعت ايناسال لنفسها اهدافا من اهمها، وضع نظام تسيير للجودة ( تبعا لمطالب المرجع ISO 9001 ).

في الوقت الحاضر، اصبحت الجودة شغلنا الشاغل ولقد تعهدت الكثير من المؤسسات وشرعت في اجراءات الجودة.

ان اجراءات الجودة داخل ايناسال تتوج عمل ثلاث سنوات جندت خلالها قوى المسيرين وموظفو المؤسسة من اجل:  
(Ferhat, 2007)

- التخلي عن الانعكاسات الفارطة.
- ترقية ارضاء الزبائن.
- اعتبار سائر معرفتها لتأمين استمراريته.
- تحسين التنظيم بتوحيد المناهج و التطبيقات.
- رفع مستوى مؤهلاتها.

الفرع الثاني: طريقة الإنتاج و التوزيع.

تتم عملية الإنتاج إلى غاية التوزيع بثلاث مراحل:

**اولاً: المرحلة الأولى:** تبدأ هذه المرحلة منذ أن يسجل العميل الأجنبي طلبه المتمثل في طلب الحصول على نوع معين من مادة الملح حسب المواصفات التي يريدها وتكون على مستوى مصلحة التسويق والمبيعات على مستوى المقر العام بقسنطينة الذي بدوره يحول الطلبية الى وحدة المغير للملاحظات وهذه الأخيرة تقوم بإرسال نماذج وكذا الخصائص التقنية للمادة المطلوبة الى المصلحة المذكورة اعلاه التي بدورها تحولها للزبون الأجنبي وبعد الموافقة على المواصفات التقنية للمنتج تأتي المرحلة الثانية.



**ثانيا: المرحلة الثانية:** تقوم دائرة الاستغلال وبالضبط مصلحة الاستغلال بالتزامن مع مصلحة التوضيب بتهيئة المنتج المستهدف بعد مروره بمراحل لتجهيزه من خلال عمليات الحصاد والغسيل وتعتبر من اهم مراحل الانتاج حيث تقوم بحصاد الملح المرسب في الاحواض ومن ثم تقوم بغسيل للملح من اجل تهيئته وهناك غسيل اول ثم غسيل ثاني لتأتي مرحلة الطحن حسب النوع المرغوب فيه لأن هناك نوعية لا تغسل حسب المواصفات والنوعية المطلوبة، ثم تقوم دائرة التجارة من خلال مصلحة الدراسات والمعالجة وكذا مصلحة الفوترة بإرسال الوثائق اللازمة الى مصلحة التسويق والمبيعات بالمقر الأم بقسنطينة الذي بدوره يقوم بإرسال طلب تحديد التكاليف إلى أن يتم في الأخير تحديد تكلفة المنتج النهائية بإبلاغ العميل بما والاتفاق على الكمية والسعر المناسب، للإشارة هنا فإن المؤسسة وعلى غرار اغلب المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال التجارة الدولية فإنها لا تقوم بالشحن الا اذا تمت العملية بمراحلها النهائية من خلال التحويلات البنكية التي تتم بواسطة بنك المصدر وبنك المستورد وكذا البنك المرسل الى حين ابلاغ البنك المركزي الجزائري الذي تتعامل معه المؤسسة بوصول المبالغ المستحقة الى الحساب فمن ثمة تأتي المرحلة الثالثة .

**ثالثا: المرحلة الثالثة:** بعد الاتفاق بين المؤسسة والزبون يأتي أمر من مصلحة التسويق والمبيعات بتهيئة وتوضيب المنتج و شحنه ونقله بواسطة شاحنات مقطورة ملك الوحدة وعند الاقتضاء تقوم الوحدة بركاء وسائل النقل من عند الخواص والزاهم بعمليات تأمين الشحنات الى غاية رصيف الشحن، وعند اتمام جميع العمليات الجمركية اللازمة تشحن البضاعة في بواخر النقل البحري وتنتهج المؤسسة التعامل بواسطة مقياس FOB والذي من خلاله تسقط جميع مسؤوليات المؤسسة وتنتهي عند رصيف الشحن ليتحمل الزبون باقي المراحل من خلال تأمين سلعته من المخاطر البحرية واستلامها ببلده كآخر مرحلة.

#### المطلب الثاني: استراتيجيات المؤسسة لاختراق الاسواق الدولية.

تعتمد المؤسسة الوطنية للأملاح ( ENASEL ) على استراتيجية المشاركة في المعارض الدولية والوطنية، كاستراتيجية رئيسية لاختراق الأسواق الدولية، حيث يمكن اعتبار مشاركتها في المعارض الدولية بأنها الخطوة الاولى نحو تحقيق الهدف التي ترمي اليه هذه المؤسسة وهو ان تفرض وجودها في الاسواق الدولية وبالتالي خوض غمار التصدير.

حيث ايناسال كانت حاضرة في عدة معارض دولية نذكر منها:

- باريس 2012 – 2013 – 2014 – 2015 .
  - دولة مالي 2014 – 2015.
  - دولة كوت ديفوار 2012 – 2013 – 2014 .
  - جمهورية موريتانيا 2014 – 2015 .
  - ماليزيا (Kuala-lumpur) 2016 – 2017 بالاشتراك مع غرفة الصناعة و التجارة الزيبان.
- تسعى المؤسسة الوطنية للأملاح (ملاحات مروان بالمغرب) للتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

الفرع الأول: استراتيجية وسياسة المنتج:

للحصول على منتج ( الملح ) ذو الجودة العالية يمر بمراحل لإنتاجه وتعبئته :

**اولا: مرحلة التموين:** وهي مرحلة جد مهمة حيث تقوم الوحدة بالتموينات الخاصة بالمتطلبات والحاجيات من اجل ضمان السير الحسن للنشاط وفق القوانين المنصوص عليها كما تقوم المصلحة المنوطة بالتموين بتسوية كل الاجراءات اللازمة مع جميع المصالح.

**ثانيا: مرحلة الحصاد و الغسيل:** حيث تقوم الوحدة بحصاد الملح المرسب في الاحواض الكبيرة المعدة مسبقا والتي عبت بواسطة محطة ضخ رئيسية تجلب الخام من المنجم الرئيسي والذي يمتد لمسافة عملاقة ويتربع على آلاف الهكتارات، كما يستوجب في هذه المرحلة العدد الكافي من العمالة وكذا الآلات والاجهزة اللازمة لذلك، كما تقوم بغسل الملح من اجل تهيئته على مرحلتين ثم تأتي عملية الطحن بعد الغسيل الثاني.

**ثالثا: مرحلة المعالجة :** اي يتم معالجته باليود اذا كان موجه للاستهلاك الغذائي اما بالنسبة للملح الصناعي فيعالج بمواد اخرى.

**رابعا: مرحلة التعبئة و التوضيب:** تسهر على هذه المرحلة ورشتين وتعتبر من اهم المراحل، فهناك قسم انتاج الملح الصناعي والذي يوضب بشكل يختلف عن الملح الغذائي اما قسم انتاج الملح الغذائي فيعبأ وفق الطلب وبأشكال مختلفة وذلك حسب الاتفاق مع الزبون، اضافة الى وضع الملصقات الخاصة بالمؤسسة التي تتضمن اسم المصنع، اسم المنتج، الوزن، تاريخ الصلاحية، البلد المنتج ... الخ

الفرع الثاني: استراتيجية وسياسة التسعير:

تعتمد على استراتيجية تتماشى مع تقلبات ظروف المنافسة في السوق وايضا على تكاليف استخراج و استغلال المنتج من المنجم حسب الفصول وسعر المنتج السائد في السوق.

يتم تحديد السعر في المؤسسة على أساس التكاليف مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع إضافة هامش الربح للمؤسسة وعليه فتحديد السعر في الشركة يكون كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الانتاج} + \text{هامش الربح}$$

يتم تحديد تكلفة الإنتاج عن طريق مدير الاستغلال بالتنسيق مع المدير التجاري وللوحدة (ملاحات مروان بالمغرب) الحق في التفاوض على السعر دون وساطة المديرية العامة بقسنطينة، وهذا ما يجعلهم تحت مسؤولية كبيرة تقع على عاتقهم لتحديد مختلف التكاليف الداخلة في عملية تصنيع المنتج حتى يصبح جاهزا للبيع.

الفرع الثالث: استراتيجية وسياسة التوزيع:

ان رحلة المنتج من مراكز التخزين او الانتاج الى غاية وصوله للزبون الأجنبي تتطلب اعدادا مسبقا يقوم على ممارسة مجموعة من الانشطة التي تتضمن تقييما موضوعيا واقتصاديا لقناة التوزيع المستخدمة، فبعض النظر عن القناة او القنوات التوزيعية المختارة فانه يجب على مدير التسويق والمبيعات لدى المؤسسة الأم ان يقوم بالتوزيع لمنتجات الوحدة من خلال القناة المناسبة، وعليه تقوم مصلحة التسويق بإيصال السلع الى الزبون في الوقت المناسب والكمية المناسبة حسب الاتفاق.

هناك ثلاث مجالات تغطيها دائرة التجارة لدى الوحدة وهي: (Ferhat, 2007)

**اولا: التخزين:** تعطي الوحدة اهمية بالغة للتخزين فهي تحتوي على مخازن كبيرة جدا حيث تقوم بتخزين منتجاتها الى وقت ارسالها لموانئ الشحن وتسليمها للزبائن، ويتم مراقبة المنتوجات التي تكون في المخازن بصفة مستمرة لضمان جودتها من العوامل المحيطة بالمخزن من رطوبة وغير ذلك.

**ثانيا: النقل:** يعتبر النقل عنصرا اساسيا في عملية التوزيع حيث يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تصريف منتوجات الوحدة من اماكن تخزينها الى زبائنها، عبر الشاحنات المقطورة ملك الوحدة والاستئجار بالخواص في حالة عدم التغطية، الى غاية وصولها الميناء ثم شحنها في البواخر من اجل توصيلها للزبون النهائي.

**ثالثا: الاستلام:** تسليم السلعة يتم على عاتق الناقل والذي يقوم بتأمين البضاعة وتسليمها الى الزبون النهائي لأن مسؤولية المؤسسة تنتهي عند رصيف الشحن وفق التعاملات الدولية المتعارف عليها.

### الفرع الرابع: استراتيجية وسياسة الترويج.

لا يخلو أي برنامج تسويقي عن الترويج كعنصر أساسي وقد يتخذ الترويج صورا عديدة، قصد تعريف المشتري بوجود السلعة واقناعه بعد ذلك بانها اقدر من غيرها على اشباع احتياجاته كما تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل والادوات التي تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال مع زبائنها في الخارج نذكر منها: (Ferhat, 2007)

**اولا: البيع الشخصي:** يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من اجل القيام بعملية البيع ومحاولة اقناعهم بشراء منتجات المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي قد يكون مدير الوحدة شخصا الذي يتولى مهمة رجل البيع ولعل الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر ساعدت على ربط علاقات قوية من خلال التعامل معها وتموينها بمادة الملح في اغلب حقول النفط الجزائرية واهمها: **Haliburton – Ava – Shlumberger – MI Swaco – Basp** اضافة الى شركات صينية عديدة.

**ثانيا: العلاقات العامة:** تشارك المؤسسة في مختلف المعارض المحلية والدولية قصد توطيد علاقاتها مع زبائنها وأيضا على بعض العلاقات الموجودة مع اصدقاء لإطارات المؤسسة الوطنية للأصلاح على مستوى المقر العام والمتواجدين بشكل دوري بالخارج حيث يقومون بالمساهمة في ربط الاتصال بين العملاء الأجبيين والمؤسسة.

**ثالثا: الرعاية:** تقوم المؤسسة بعملية السبونسورينغ وكذا رعاية بعض النشاطات والمعارض التي تقام على المستوى المحلي وتتكفل بالعمال والشخصيات والاجانب الذين يأتون للمعارض مما يترك الاثر الطيب في نفوس المتعاملين الاقتصاديين وبعث للارتياح من خلال الجوانب الانسانية مما يكسب المؤسسة نقاط اضافية في سيرتها الدولية.

### المطلب الثالث: اساليب المؤسسة لاختراق الاسواق الدولية.

الهدف الاساسي لدى هذه المؤسسة هو التحكم في ميكانيزمات وآليات التصدير الكفيلة بغزو الاسواق الاجنبية وتحسيدا لهذه الارادة والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس اكبر الشركات العالمية، وترتكز الاساليب المتبعة من قبل المؤسسة على المحاور الاتية:

- خلق و تنمية ثقافة التصدير من خلال الدورات التدريبية و المنتقيات الوطنية على اعلى مستوى.
- انشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات المؤسسة.
- زيادة تنوع منتجاتها و تطويرها.

■ رغبة المؤسسة الملحة في الحصول على مقاييس الجودة العالمية و يجدر الذكر ان المؤسسة تحصلت في سنة 2004 على شهادة "ISO 9001V2000" للكشف الثلاثي للنوعية.

وبالفعل فقد بدأت هذه الاساليب المنتهجة من قبل المؤسسة تأتي ثمارها وتثبت فعاليتها، حيث استطاعت منتجات وحدة ملاحات مروان الوصول للعالمية من خلال نوعيتها ومواصفاتها التقنية المتميزة وذلك من خلال اقتحام اسواق دولية عديدة نذكر منها: اسبانيا - بلجيكا - فرنسا - كوت ديفوار .....

فاستطاعت المؤسسة بفضل نجاح استراتيجيتها زيادة رقم اعمالها من سنة الى اخرى وهذا يعود الى الحنكة التسويقية والنية الصريحة للخوض في غمار التصدير.

امام المؤسسة عدة خيارات واساليب لاختراق الاسواق الدولية والتي من خلال توجه نشاطاتها الانتاجية، حيث قامت

**ENASEL** بانتهاج اسلوب وحيد يتماشى مع امكانياتها المادية قصد اختراق الاسواق الدولية، كما يستوجب على

**ENASEL** مسايرة هذا التطور من خلال العمل وفق معايير واستراتيجيات هذه الاسواق الدولية حتى يتسنى لها اختراق الاسواق الدولية والعمل على البقاء والاستقرار وبالتالي انتهاج سياسة دولية تستطيع من خلالها تصريف منتجاتها نحو الخارج، ولعل ابرز ما تعتمد عليه المؤسسة هو عملية التصدير المباشر.

ان طريقة التصدير التي تنتهجها المؤسسة في اختراقها للأسواق الدولية، تعتبر الاسلوب الرئيسي والمهم لديها لأن السوق المحلي

شبه محتكر من طرفها ولا مجال للخوف على سوقها الداخلي، ولعل الامكانيات القاعدية والالية الضخمة اضافة الى القوة البشرية و التأطير الجيد هو ما جعل المؤسسة تهم بعمليات التصدير لأن سوق المنافسة فيه كبير جدا، و من بين اهم الدول المنافسة للمؤسسة في افريقيا هي تونس لما لها من شركات متعددة لإنتاج للملح من اهمها الشركة العامة للملاحات التونسية (الكوتزل) و هي شركة فرنسية برأسمال تونسي 35% و اجنبي 65% و كذلك الشركات التركية والروسية، اما عن اكبر منتجي الملح في العالم هما الولايات المتحدة والصين والجزائر تحتل المرتبة 55 عالميا بطاقة انتاج تساوي 600000 الف طن سنويا (حسب المسح الجيولوجي البريطاني).

### الفرع الأول: اسواق ايناسال.

استطاعت ايناسال بفعل الاساليب المنتهجة من قبل المؤسسة ان تثبت فعاليتها، حيث استطاعت منتجات وحدة ملاحات مروان الوصول للعالمية من خلال نوعيتها ومواصفاتها التقنية المتميزة وذلك من خلال اقتحام اسواق دولية عديدة نذكر منها:  
(وثائق المؤسسة، 2001-2022)

- سوق اسبانيا.
- سوق بلجيكا.
- سوق فرنسا.
- سوق كوت ديفوار.
- سوق العراق.
- سوق مالي.

- سوق هولندا.
- سوق النيجر.
- سوق نيجيريا.
- اسواق بلدان جنوب افريقيا.

فاستطاعت المؤسسة بفضل نجاح اساليبها زيادة رقم اعمالها من سنة الى اخرى وهذا يعود الى الحنكة التسويقية والنية الصريحة للخوض في غمار التصدير.

### الفرع الثاني: حجم مبيعات ايناسال وطنيا ودوليا.

يتم إنتاج الملح من 05 سبخات واهمها وحدة ملاحات مروان بالمغرب (المغرب) بكمية سنوية قدرها 400.000 طن من الملح الشمسي و 150 الف طن من مسطحات واحواض مروان .

إن إنتاج الملح يشمل جميع المجالات، بما في ذلك: التغذية، الزراعة، الصيدلة، مستحضرات التجميل، الصناعة، معالجة المياه و نزع الثلوج.

اولا: وطنيا.

تحتكر ايناسال السوق الوطنية لإنتاج وتوزيع الاملاح بكل انواعها والتي تنحصر اجمالا في المنتجات التالية: (وثائق المؤسسة، 2007)

- الملح الصناعي علبة كبيرة بكمية 1000 كلغ- الاكياس البلاستيكية PE او PP ، بكمية 52 او 50 كلغ .
- الملح المستعمل في معالجة المياه.
- سلمى 2 في 1.
- آنية.
- صافي.
- وسائد صافي.
- سلمى 4 كلغ.
- صافي ممتاز.
- ملح ازالة الثلوج.
- ملح على شكل سائل في دلو من الاجاج.
- ملح جامد في اكياس بلاستيكية بكمية 25 او 50 كلغ.
- ملح جامد في علبة كبيرة بكمية 1000 كلغ.
- ملح جامد للنقل.
- ملح جامد للنقل بواسطة الشاحنات.
- ملح على شكل سائل من الاجاج لإزالة الثلوج.

- ملح الطبخ شمسي 1 كغ.
- ملح خاص بالمخبزة.
- ملح المائدة رفيع.

واهم الاسواق الوطنية التي اكتسحتها ايناسال بقوة هي تلك الشركات متعددة الجنسيات العاملة في احواض وحقول النفط

في الجزائر على غرار شركة **Ava** الايطالية وشركة **Bhpbilliton** الاسترالية وكذا شركات **Anadarco – MISwaco**

و**Slumberger** والعديد من الشركات الصينية وغيرها، اما السوق الاستهلاكي المحلي فهو محتكر بنسبة 97 % .

ثانيا: دوليا.

حققت **ايناسال** رقم أعمال متوسط قدره مليار دج أي ما يعادل 15 مليون دولار امريكي خلال السنوات الثلاث

الماضية، كما تنتج تشكيلة متنوّعة من الأملاح التي تشتقّ من كلورور الصوديوم. وحسب المعلومات المستقاة من المؤسسة وبالضبط من وحدة ملاحات مروان بالمغرب فإن الفترة التي عرفت نهضة تصدير مهمة هي تلك الفترة الممتدة بين سنوات 2007 الى غاية 2015 ، فمن خلالها حققت المؤسسة ارقاما مهمة جراء عمليات التصدير .

مع ذلك فإن المؤسسة تعتمد اساليب عديدة لمواكبة المنافسة العالمية حيث تم تصدير زهاء الـ 400.1 طن من الملح

الصناعي المنتج من قبل المؤسسة الوطنية للملح خلال سنة 2016 انطلاقا من ميناء أرزيو بوهران نحو فرنسا، ويتعلق الأمر كونها

أول عملية تصديرية لمؤسسة **ايناسال** للموسم الشتوي 2016-2017، حيث تعد فرنسا وهولندا وإسبانيا زبائن تقليديين

للمنتج الوطني فيما يخص الملح الصناعي لإزالة الثلج، وذلك من خلال تصدير المنتج غير معبئ إلى هذه البلدان التي تتكفل فيما

بعد بتعبئته على مستواها. وتقدر طاقة التصدير للمؤسسة الوطنية للأملاح زهاء الـ 100 ألف طن من الملح الصناعي سنويا نحو

هذه البلدان. وتؤكد **ايناسال** اساليبها للرفع من صادراتها من خلال تعاونها مع بلدان إفريقيا الجنوبية التي تعتبر سوق هام على

الرغم من الصعوبات اللوجيستية التي تعيق عمليات التصدير وإعادة بعث التصدير نحو غرب إفريقيا بعد انقطاع دام سنوات .

و الجدول الآتي يوضح اغلب العمليات التجارية التصديرية التي تمت خلال الفترة المذكورة.

الجدول رقم (05): عمليات التصدير التي قامت بها ENASEL من خلال ملاحظات مروان.

السوق الدولي المستهدف	السنة	بالطن / سنويا
العراق	2007	30 الف
مالي	2012	12 الف
كوت ديفوار	2014	28 الف
اسبانيا	2015-2014	40 الف
بلجيكا	2014	40 الف
فرنسا	2020-2016-2013-2012	30 الف-40 الف-100 الف-100 الف
هولندا	2017	100 الف
بلدان افريقيا الجنوبية	2017	100 الف
النيجر	2022 - 2021 - 2017	100 الف-50 الف-50 الف

المصدر: دائرة التجارة بوحدة ملاحظات مروان المغیر.

#### المطلب الرابع: مناقشة وتحليل النتائج.

نلاحظ ان الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة هي التصدير والرعاية وذلك من خلال اقامة المعارض دوليا ووطنيا للتعريف بالمنتجات، حيث شاركت المؤسسة مؤخرا في معرض (الموقار) بتندوف تحت شعار الجزائر بوابة التجارة الافريقية من 30 اوت الى 02 سبتمبر 2021. والذي ضم حوالي 100 متعامل اقتصادي من مختلف الجنسيات، حيث تم عرض مجموعة من منتجات المؤسسة والذي توج بعقد العديد من الاتفاقيات مع العديد من الدول منها دولة النيجر والذي بدأ التصدير اليها كما هو موضح في الملاحق المدرجة (فواتير البيع و سندات الطلب)، اما فيما يخص الرعاية حيث تقوم المؤسسة برعاية بعض النشاطات والمعارض التي تقام داخل وخارج الوطن، وتتكفل بالعمال والشخصيات والاجانب الذين يأتون للمشاركة في المعارض المقامة. من خلال الجدول رقم (06): المذكور اعلاه نلاحظ أن سنة 2007 سجلت المؤسسة تصدير ما حجمه 30 الف طن الى جمهورية العراق، أما سنتي 2012-2013 فقد تم تسجيل حجم صادرات يصل إلى 82 الف طن لكل من دولة مالي و فرنسا.

أما بالنسبة لسنتي 2014-2015 قد شهدت المؤسسة انتعاش في الصادرات حيث وصل إلى 108 الف طن أي بزيادة قدرها 26 الف طن مقارنة بالسنتين التي سبقتهما أي بنسبة 24 %.

أما بالنسبة لسنتي 2016-2017 فعرفت نموا مشهودا في الصادرات ليصل حجم الصادرات في هذه الفترة إلى 400 الف طن الى كل من فرنسا وهولندا والنيجر وبلدان افريقيا الجنوبية، أي بنسبة ارتفاع قدرها 73 % عن السنتين الماضيتين بأزيد من 290 الف طن ، أما بالنسبة لسنتي 2021-2022 فانخفضت الصادرات لتصل إلى 200 الف طن أي بنسبة 50% من السنوات الماضية لكل من فرنسا والنيجر و هذا راجع للركود الذي شهده العالم جراء جائحة كورونا.

## خلاصة الفصل:

يشهد العالم اليوم صراعات اقتصادية متقدمة بين الشركات فرضت الانتقال من مجرد تعدي المعاملات الاقتصادية والحواجر القومية إلى مرحلة في تطوير إستراتيجية هيكل ثقافة المنشأة بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة.

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم وإدراك ماهية التسويق الدولي، ثم الإبراز إلى الواجهة أكثر بالإضافة إلى التعرف على دور استراتيجية التسويق الدولي في تحقيق الأهداف الدولية للشركة.

يعرض العرض السابق لمحتوى البحث من الدراسة النظرية ثم تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للأملاح **ENASEL** من خلال وحدة ملاحظات مروان بالمغیر يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تحاول المؤسسة أن تفرض و جودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية، حيث أنها تمكنت من تلبية عدد من الطلبات وشروعها في التصدير.
- هناك تقنيات لاختيار الأسواق الدولية لابد لأي مؤسسة تريد الدخول إلى الأسواق الدولية أن تأخذها بعين الاعتبار و تستعملها في التوجه نحو الأسواق الدولية.
- استراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا استراتيجية وظيفية من الاستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، وإن مراحل صياغتها مماثلة للاستراتيجية التسويقية المحلية، غير أن تعقيدات البيئة وتعدد متغيراتها يجعل عملية صياغتها تتطلب تشخيصا و تحليلا أكثر عمقا و تدقيقا.
- الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الانترنت ومراكز الاتصال.
- إن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات التصدير التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية المعطيات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة.



الجامعة العامة

## الخاتمة العامة

إن التحولات الاقتصادية الراهنة أفرزت انعكاسات هامة على مستوى الأسواق، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحيانا، والهروب من المنافسة أحيانا أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة حيث وفرة الحجم من يد عاملة ومواد أولية رخيصة، جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب لاختراق جميع الأسواق الأجنبية الممكنة، عبر مختلف الدول من تصدير، شراكة، استثمار مباشر وغير مباشر، عقود واتفاقيات دولية مختلفة.

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة إتباع استراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الاستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لجميع مختلف المتغيرات البيئية (السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية...).

وفي الجزائر شهد القطاع العام والخاص نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المنشآت الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على نظام الخوصصة بكل أشكاله، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، لان التنافسية في وقتنا الحاضر أصبحت أمرا لا مفر منه، فأصبح لها مجالس، هيئات، وأدوات، واستراتيجيات، ومؤشرات، كما أصبحت تؤثر على دخول المنتج إلى الأسواق الدولية والبقاء فيها، كما أدركت المنشآت الجزائرية المختلفة أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق، وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوباً، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهمية الاستثمار الدولي، وإدراك دوره الهام في اختراق الأسواق الدولية ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة.

من جهة أخرى يتحتم على المؤسسة الجزائرية الراغبة في النجاح في تعاملها مع الأسواق الدولية والمنافسة العالمية، أن يكون لديها تفكير علمي ينطلق من إيجاد التنظيم المناسب للسوق الدولي، ومهارة الموظفين في شتى المجالات، لأن الوقت الراهن يتميز بسيطرة اقتصاديات المعرفة التي تتطلب المهارة في التعامل معها، وعليه أصبحت الموارد البشرية من أعلى الأصول المؤسسة، باعتبارها مصدر جل المزايا التنافسية للمؤسسة.

ومن هنا تجلّى أهمية بحثنا في كيفية اكتشاف الفرص التسويقية الدولية، وخطوات دراستها، وطرق الدخول على الأسواق الدولية، كذا السياسات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، ومؤشرات نجاحها، لتأتي بعد ذلك مرحلة تعتبر اختبارا وتحديا صعبا للمؤسسة يتمثل في مرحلة اختيار الأسواق الدولية المنتظر دخولها من طرف المؤسسات من خلال تحليل دقيق للفرص والتهديدات الممكن مصادفتها في هذه الأسواق، وهذا وفق جملة من المعايير والمؤشرات التسويقية، وكذا مجموعة من السياسات التسويقية التي تدخل ضمن إطار عملية اختيار الأسواق الدولية.

مع الإشارة إلى أن المؤسسة لديها الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات والسياسات في تعاملها مع الأسواق الدولية، حيث تكتسي هذه السياسات أهمية خاصة في مجال الأنشطة الدولية نظرا لطبيعة وخصوصية الأسواق المستهدفة، المتواجدة في بيئات ونظم معقدة جدا، وبالتالي محاولة المؤسسة اختيار الأسواق الممكن اختراقها وفق معايير دولية، بما يناسب ويوافق استراتيجيات المؤسسة، لضمان تلبية حاجات معظم الزبائن، ودخول الأسواق بمنتجات وفق خصوصية كل سوق مستهدفة.

## الخاتمة العامة

وبعد العرض السابق لمحتوى البحث من دراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة

**ENASEL** يمكن استخلاص ما يلي:

اولا: النتائج:

1. عمليات اختيار الأسواق الدولية تعتبر أهم خطوة من خطوات نجاح المؤسسة دوليا، فيما تتجنب معظم الأخطار المحتملة، وتحمل الحسائر، لذلك على المؤسسة أن توليها اهتماما وتركيزا إضافيا، فهذه العملية أو الخطوة تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب لاختراق الأسواق الدولية.
2. فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيرا في حالتي التسويق المحلي والدولي، فالفلسفة واحدة، وكذا الجوهر، فالاختلاف الوحيد يكمن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.
3. إن إتباع الخطوات الرئيسية يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الأسواق الدولية بانتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك.
4. المؤسسة الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها اعتماد أكثر من أسلوب لاختراق الأسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغيير البيئي السريع.
5. السوق الجزائرية تتميز بالطلب أكثر من العرض، ومنافسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة، وفي مجالات محدودة، وهو ما يفسر هيكله وبنية المؤسسة التي تفتقر إلى هيكله وبنية تعتمد على المبدأ التسويقي، حيث يكون رجل التسويق يتمتع بقدرات وكفاءات وإمكانيات، وقدرة على اتخاذ القرار، ولكن مع انفتاح الاقتصاد الجزائري هناك إدراك لدى المسيرين بضرورة تبني التوجه الاستثماري لأنشطة المؤسسة.
6. ضعف الخبرة في الممارسة السوقية لدى مسؤولي مؤسسة **ENASEL** وشعور المسيرين بعدم القدرة على المنافسة بسبب نقص الموارد والإمكانيات المتاحة، وكذلك نقص التكوين الفني أو الإداري للمسيرين خاصة في مجال التسويق.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات.

- مع تطور الانفتاح على العالم الخارجي، واشتداد المنافسة، تزداد الفرص الاستثمارية بالأسواق الخارجية، ومحاولة منا لتذليل العراقيل أمام مؤسسة **ENASEL** نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :
1. ضرورة انفتاح المؤسسات الجزائرية على المؤسسات المالية العالمية والدخول في تعاملات معها قصد التغلب على مشكل التمويل، و الاستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة في هذه المؤسسات في مختلف المجالات التسييرية، التسويقية.
  2. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ليتلائم مع المفهوم الحديث للتسويق بشكل عام والتسويق الدولي بشكل خاص، بتكوين مصلحة التسويق، ومصلحة للبحث والتطوير.
  3. الاهتمام بالمزيج التسويقي الدولي، وأيضا الاهتمام ببحوث التسويق وتكوين نظام للمعلومات المتجددة لأسواق الأجنبية المستهدفة.
  4. تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.

5. انتهاج طرق وأساليب أخرى لبلوغ الأسواق الأجنبية كالاستثمار بنوعيه المباشر وغير مباشر، أو الشراكة للتخفيف من عبء التكاليف والمخاطر.

ثالثا: افاق الدراسة.

ومما سبق فإن واقع استراتيجيات المؤسسات الجزائرية في اختراق الاسواق الدولية يرجع إلى طبيعة السيرورة التاريخية لمراحل تطورها ونتيجة حتمية لذلك، وحسب رأينا، هذا لا يعني أن المؤسسة الجزائرية على العموم هي متأخرة كثيرا في اتباع هذا المفهوم، لكن ليس من المنطقي أن نطلب منها التحكم في العمليات التسويقية، واعتماد المفاهيم الحديثة له، قبل أن يطلب منها التحكم أكثر في العملية الإنتاجية والتسييرية.

# فہر س المحتویات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة الاشكال.
-	قائمة الجداول.
المقدمة العامة	
أ	تمهيد
ب	اشكالية الدراسة
ب	الدراسات السابقة
د	فرضيات الدراسة
هـ	منهج الدراسة
هـ	تصميم البحث
و	اهمية الدراسة
و	خطة الدراسة
الفصل الأول: اساسيات واساليب اختراق الاسواق الدولية.	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: اساسيات واستراتيجيات اختراق الاسواق الدولية
15	المطلب الأول: استراتيجيات ومنافذ اختراق الأسواق الدولية
15	الفرع الأول: امكانية دخول السوق (قابلية السوق)
19	الفرع الثاني: استراتيجيات التوسع الدولي
20	المطلب الثاني: فرص وموانع اختراق الأسواق الدولية.
20	الفرع الأول: فرص اختراق الاسواق الدولية
21	الفرع الثاني: موانع اختراق الأسواق الدولية
22	المطلب الثالث: أهداف واهمية اختراق الأسواق الدولية
23	الفرع الأول: اهداف اختراق الأسواق الدولية
23	الفرع الثاني: اهمية اختراق الأسواق الدولية
24	المبحث الثاني : طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.
24	المطلب الأول: التصدير
24	الفرع الأول: مفهوم التصدير واهميته
26	الفرع الثاني: طرق التصدير

## فهرس المحتويات

27	المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية
28	الفرع الأول : التراخيص
30	الفرع الثاني: الامتياز
31	الفرع الثالث: العقود الصناعية
32	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
32	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر
33	الفرع الثاني: مزايا وعيوب الاستثمار الاجنبي المباشر
36	الفرع الثالث: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
37	الفرع الرابع: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
38	المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية العالمية.
38	الفرع الأول: مفهوم التحالف وميزته
39	الفرع الثاني: أهداف التحالفات الاستراتيجية ومنافعها
40	الفرع الثالث: انواع التحالف الاستراتيجي
40	الفرع الرابع: مراحل تكوين التحالفات الاستراتيجية
41	الفرع الخامس: المبادئ الاساسية للتحالفات الناجحة
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ملاحات مروان بالمغرب	
46	تمهيد
47	المبحث الأول : مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة.
47	المطلب الأول : ماهية المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL.
47	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للملح ENASEL.
48	الفرع الثاني : تعريف ونشأة وحدة ملاحات مروان المغرب
49	الفرع الثالث : أهداف وحدة ملاحات مروان المغرب
49	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة ملاحات مروان المغرب
52	المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة واساليب التصدير لديها
52	المطلب الأول: ماهية المنتج وطريقة الانتاج والتوزيع
52	الفرع الأول: ماهية المنتج
55	الفرع الثاني: طريقة الانتاج والتوزيع
56	المطلب الثاني: استراتيجيات المؤسسة لاختراق الاسواق الدولية.
57	الفرع الاول: استراتيجية وسياسة المنتج
57	الفرع الثاني: استراتيجية وسياسة التسعير
57	الفرع الثالث: استراتيجية وسياسة التوزيع

## فهرس المحتويات

58	الفرع الرابع: استراتيجفة وسفاسة الترففج
58	المطلب الثالث: اسالفب المؤسسة لاختراق الاسواق الدوفلفة
59	الفرع الأول: اسواق افسال
60	الفرع الثاني: حجم مفسعات افسال وطفبا ودولفا
62	المطلب الرابع: مناقشة وتحلفل النتائج
63	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
65	النتائج
66	الاقتراحات والتوصففات
67	أفاق الدراسة
III-II-I	فهرس المحتوفات
73	قائمة المراجع
-	الملاحق



# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

- 1 أبوإلي ز. م. (2003). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر والمستوردات على النمو الاقتصادي في الأردن. الأردن: جامعة الأردن.
- 2 اسماعيل شعباني. (1997). مقدمة في اقتصاد التنمية. الجزائر: دار هومة.
- 3 افري هاجن. (1988). اقتصاديات التنمية. الأردن: مركز الكتب الاردني.
- 4 الاسيوطي. (22 جانفي 2010). الاقتصادية. بيروت لبنان.
- 5 الزعبي علي فلاح. (2010). مبادئ واساليب التسويق مدخل منهجي تطبيقي. عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6 الزهراني ب. ب. (2004). الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. السعودية: جامعة الملك سعود.
- 7 الضمور هاني حامد. (2004). التسويق الدولي. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8 المهدي عادل. (2005). التسويق الدولي في ظل عملة الاسواق. مصر: دار اللبنانية.
- 9 اميرة حسب الله محمد. (2005). محددات الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي الغير مباشر في البيئة الاقتصادية العربية. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- 10 بشير العلاق و قحطان بدر العبدلي، و العلاق. (بلا تاريخ).
- 11 جاسم الصميدعي محمود. (2008). ادارة التوزيع بمنظور متكامل. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12 حبيب الله محمد رحيم التركستاني. (2008). التسويق الدولي. عمان الاردن: دار .
- 13 خير الدين عمرو. (1997). التسويق الولي،. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 14 د. رعد الصرن، و مجد صقور. (2020). استراتيجيات وسياسة التسويق. سوريا: الجامعة الافتراضية.
- 15 د.صفوت عبد السلام عوض. (2012). منظمة التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر. القاهرة: مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
- 16 سعد غالب ياسين. (2002). ادارة الدولة. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 17 عبد الخميد رضوان. (2009). سياسات تنمية الصادرات. الامارات العربية المتحدة: وزارة التجارة الخارجية الامارات.
- 18 عبد المهدي عادل. (1980). الموسوعة الاقتصادية. بيروت لبنان: دار ابن خلدون.
- 19 عبدالسلام أبوقحف. (2001). إقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. الإسكندرية، مصر: مكتبة الإشعاع الفنية.
- 20 علي الصوص شريف. (2012). التجارة الدولية الاسس والتطبيقات. عمان الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

- 21 علي توفيق الصادق. (19 ديسمبر 2009). تطور دور الدولة في التنمية قبل واثناء وبعد الازمة المالية العالمية. المؤتمر العاشر لاقتصاديات العربية وتطورها بعد الازمة الاقتصادية العالمية. القاهرة: الجمعية العربية للبحوث.
- 22 عمر رضوان المحمود. (2007). التسويق الدولي. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23 فرحات غول. (2008). التسويق الدولي (مفاهيم واسبس النجاح في الاسواق العالمية). الجزائر: دار الخلدونية للنشر .
- 24 قدو بديع جميل. (2009). التسويق الدولي. عمان الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 25 محمد جاسم. (2006). التجارة الدولية. عمان الاردن: دار الزهران.
- 26 محمود جاسم الصميدعي. (2004). استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي". عمان الاردن: دار حامد للنشر.
- 27 محمود جاسم الصميدعي، عثمان، و يوسف ردينة. (2007). ادارة الاعمال الدولية. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 28 مصطفى ابي سعيد الديوجي. (2018). اثر عناصر نموذج الاعمال في الخيارات الاستراتيجية للدخول للاسواق العالمية. عمان الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 29 مصطفى محمود فؤاد. (1993). التصدير والاستيراد علميا وعمليا. القاهرة: دار النهضة العربية.

### .II مذكرات، رسائل واطروحات:

- 30 زرقين سورية. (2008). دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية للدول النامية. مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة بسكرة.
- 31 عبد الكريم بعداش. (2006). الاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالي، جامعة الجزائر.

### .III وثائق اخرى

- 32 وثائق المؤسسة (6 جوان, 2007)..
- 33 وثائق المؤسسة (2001-2022).
- 34 دائرة التجارة بوحدة ملاحات مروان المغير. (بلا تاريخ).

### .IV مواقع الكترونية:

- 35 الموقع الرسمي لايناسال. (23 اوت, 2006). تم الاسترداد من [www.enasel.com](http://www.enasel.com).
- 36 info bank. (2020, 02 20). Récupéré sur [www.tradeegypt.com](http://www.tradeegypt.com).

- 37 Gonzalez, P. (2016). Emport Export. Spain: M.I Corporation edition.
- 38 Lou, M. (2014). International Licensing. Paris: the Licensing Journal.
- 39 N.Abizadeh. (2009). Adoption of Franchising. Iran: Cultural Barriers and Pitfalls.
- 40 E.NA.SEL. (2006). Rapport de l'audit initial de l'Entreprise. EL-M'ghaier. SME.
- 41 Ferhat, P. T.-H. (2007). Stratégie D'ENASEL.

الملاحق



ENTREPRISE NATIONALE DE SELS  
المؤسسة الوطنية للأملح  
SPA AU CAPITAL DE 1.600.000.000  
« ENASEL »



NIF : 099925006286210

RC : 99b0062862-00/25

## FACTURE PROFORMA

N° 11/2020 du 11/11/2020

Commande n° : 5639
Nom du Navire : MV 'minstrel S' OR SUB
Port d'embarquement : DJENDJEN - ALGERIE
Port de destination : Salaise-sur-Sanne FRANCE

Doit :

OGAMALP SAS  
230 RUE DE SAVOIE  
74700 Sallanches. FRANCE

N°	Désignations	Quantités	P. Unitaire	Montant
01	Sel de déneigement en vrac Classe B. demi sec conforme à la norme NF EN 16811-1 - sel moyen granulométrie 0.125 à 6 mm - 20 PPM anti-mottant	XXXXX	XXXXXX port Algérien Incoterm 2010	XXXXX € ±10%
Total Montant				XXXXX € ±10%

Arrêtée la présente facture à :

XXXXXX

±10%.

Paiement : Transfert Libre.

Domiciliation :

Banque du vendeur :

Banque Nationale d'Algérie  
APGD 840 Ain Smara Constantine ALGERIE

Compte n° : 840.310.010.003/75

Banque de l'acheteur :

CIC HAUTE SAVOIE ENTREPRISES  
28 RUE VAUGELAS

74000 ANNECY France.

RIB : 1009618533.00048685901/21

Origine de la marchandise : ALGERIE

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



VUE POUR DOMICILIATION  
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE  
NUMERO DE DOMICILIATION

25 Nov 2020 4 00001 EUR

Ain Smara, Le 16/11/2020





# ENTREPRISE CHERIF MOUSSA ET FRERES

**N° COMPTE : 251112002685 Banque**

*Islamique*

**N° IDENTIFICATION TVA : 7696/R**

**N° REGISTRE DE COMMERCE : 2004-A-638**

**BTP/Hydraulique ; 3<sup>ème</sup> Catégorie ;  
Fondation et Installation des Pylônes**

**E-mail : [zidane\\_cherif@yahoo.fr](mailto:zidane_cherif@yahoo.fr)**

**Cel : (00227) 96 29 32 74 /90 01 88 85**



Niamey, NIGER : 04 Janvier 2022

Direction générale enasel

ZI BP 18 Boussouf, Constantine, Algerie

Tel : +213 (0)31 60 64 62

Email : [commercial@enasel.com](mailto:commercial@enasel.com)

**BON DE COMMANDE N° :02/2022 du 04/01/2022**


N°	Désignation	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Montant
01	SEL INDUSTRIEL EN SAC DE 50 KG	Tonne	xxxx	EUR	xxxx EUR
<b>TOTAL H.T :</b>					<b>xxxx EUR</b>

LE DIRECTEUR



*[Handwritten signature]*



<p>1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur)  ENTREPRISE NATIONALE DES SELS « ENASEL »  ZONE INDUSTRIELLE « LE RHUMEL »  BP 18 BOUSSOUF. CONSTANTINE - ALGERIE</p>		<p>Référence <b>N° 090468</b> E</p> <p>SYSTÈME GÉNÉRALISÉ DE PRÉFÉRENCES  CERTIFICAT D'ORIGINE  ( Déclaration et certificat )  FORMULE A</p>		
<p>2. Destinataire (nom, adresse, pays)  ETS. CHERIF MOUSSA &amp; FRERES  11 269, BANIZOUMBOU. NIAMY  NIGER.</p>		<p>Délivré en <b>ALGERIE</b>  (pays)</p> <p>Voir notes au verso</p>		
<p>4. Pour usage officiel</p> <p>OUI  NIGER</p>				
<p>3. Moyen de transport et itinéraire (si connus)  TRANSPORT ROUTIER "CAMIONS"</p>		<p>7. Nombre et type de colis; description des marchandises  ● SEL INDUSTRIEL EN SACS DE 50 KG</p>		
<p>5. N° d'ordre</p> <p>01</p>	<p>6. Marques et numéros des colis</p> <p>XXXX Sacs</p>	<p>8. Critère d'origine (voir notes au verso)</p>	<p>9. Poids brut ou quantité</p> <p>XXXX MT</p>	<p>10. N° et date de la facture</p> <p>FACTURE  N° 05/2022  Du  20/03/2022</p>
<p>11. Certificat</p> <p>Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.</p>  <p>127 MARS 2022</p> <p>حياتة سعيدة</p>		<p>12. Déclaration de l'exportateur</p> <p>Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en</p> <p>ALGERIE  (nom du pays)</p> <p>et qu'elles remplissent les conditions d'origine requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de</p> <p>NIGER  (nom du pays importateur)  CONSTANTINE, LE 20/03/2022</p>		
<p>Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat</p> <p>IMPRIMERIE EL-BIAR</p>		<p>Lieu et date, signature du signataire habilité</p> <p>LA PRÉSIDENT-DIRECTION GÉNÉRALE</p>		



تأشيرة المديرية الولائية للتجارة:

تعهد

الرقم: .....

أنا المصني أسفله:

الشركة: المؤسسة الوطنية للأصلاح

الكائن مقرها في: المنطقة الصناعية "الرمال" ص ب 18 بالصوف. قسنطينة

الحاملة للسجل التجاري رقم: 25/00-99B 0062862

الصادر بتاريخ: 2011/09/18 من طرف: المركز الوطني للسجل التجاري - فرع قسنطينة -

رقم التعريف الجبائي: 0999250068210

أصرح أن الكمية المقدرة ب: **XXXXXXX** : الوحدة: طن

موضوع الفواتير رقم: 2022/05

المؤرخة في: 2022/03/01

بقيمة (بالأرقام): **XXXXXX**

الموجهة للتصدير نحو: دولة النيجر

سيتم تصديرها من طرف: شركتنا  زوننا  الممثل في:

الشركة: المؤسسة الوطنية للأصلاح

الكائن مقرها في: المنطقة الصناعية "الرمال" ص ب 18 بالصوف. قسنطينة

الحاملة للسجل التجاري رقم: 25/00-99B 0062862

الصادر بتاريخ: 2011/09/18 من طرف: المركز الوطني للسجل التجاري - فرع قسنطينة -

رقم التعريف الجبائي: 0999250068210

أتعهد بموجب هذه الوثيقة أن الكمية الموجهة للتصدير أعلاه، لن تؤثر البتة على التوازن المنظم للسوق الوطنية بهذه المادة و أن

المادة الأولية المستعملة في إنتاج المنتجات الموجهة إلى التصدير قد تم استيرادها من طرف شركتنا  أو تم اقتناؤها من

السوق المحلية (الإنتاج الوطني)

أصرح بشر في أن المعلومات المذكورة في هذه الوثيقة صحيحة و صادقة. **19 MARS 2022**

تأشيرة مصالح الجمارك:



حرر في: 2022/03/20 ب: قسنطينة



\* هذا التعهد صالح لعملية تصدير واحدة فقط، كما أنه لا يقبل التجزئة.

\* ضع علامة في خانة الشركة المصدرة مع إستلام المعلومات الخاصة بها.

Le Président Directeur Général

MEGHLAOUI NABH





المؤسسة الوطنية للأحلاح

ENTREPRISE NATIONALE DE SELS

SPA au Capital Social de 1.600.000.000 DA

TAMANRASSET, Le

31 MARS 2022

EXTRAIT DE FACTURE 05-2022-20-03-2022

Vendeur : Entreprise Nationale de Sel « ENASEL » ALGERIE.

ZI-BP 18 Cité Bousouf-Constantine- Algérie

Acheteur : Entreprise-Cherif Moussa & Frères

11269 Banizoumbou -NIAMY- NIGER

Numéro Contrat : 01/Export/2021

Numéro B.C : 05/2022 du : 04/03/2022.

Description des biens : SEL INDUSTRIEL EN SACS DE 50 KG.

Quantité : xxxxx 10 MT

Poste de Déchargement : AGADEZ - NIGER

FACTURE GLOBALE DOMICILIEE 25010220221CT00005 EUR du : 20/03/2022

DESIGNATION	Nbr DE COLIS	Prix Unitaire €/MT	MONTANT/ Euros
SEL industriel sacs 50 Kg	xxxxx	SACS xxxxx €	xxxxx €

P/Vendeur



Le Transitaire

La Douane Algérienne

**SOUFLI-HABA**



المؤسسة الوطنية للأصلاح

ENTREPRISE NATIONALE DE SELS

SPA au Capital Social de 1.600.000.000 DA

TAMANRASSET, Le

31 MARS 2022

## LISTE DE COLISAGE

Vendeur : Entreprise Nationale de Sel « ENASEL » ALGERIE.

Zi-BP 18 Cité Boussouf-Constantine- Algérie

Acheteur : Entreprise Cherif Moussa & Frères

11269 Banizoumbou –NIAMY- NIGER

Numéro Contrat : 01/Export/2021

Numéro B.C : 05/2022 du : 04/03/2022.

Description des biens : SEL INDUSTRIEL EN SACS DE 50 KG.

Quantité : xxxxxx MT

Poste de Déchargement : AGADEZ - NIGER

PARTIER	Désignations	Type d'Unité	Quantité Commandée	Commande Utilitaire
AGADEZ- NIGER	SEL INDUSTRIEL	SAC DE 50 kg	xxxxxx	xxxxx SACS

Vendeur  
الهيئة الوطنية للأصلاح  
مديرية التجارة  
SOUFLI HABA

Le Transitaire

La Douane Algérienne





ENREGISTREMENT/ SYSTEME QUALITE

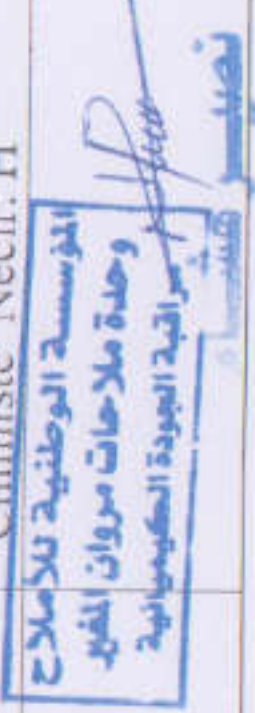
Page 1 sur 1

**BULLETIN D'ANALYSE CHIMIQUE DU SEL**

**IM-SQ 26.1b**  
**DU 25/04/2005**

UNITE/ ENASEL.....SME  
SERVICE CONTROLE QUALITE

Date : 24/03/2022

REFERENCE	L'entreprise <b>CHERIF Moussa et frères sise</b> au : 11269, BANIZOUMBOU -NIAMEY- NIGER
TYPE DE SEL	Sel industriel en sacs de 50 kg.
DATE DE PRELEVEMENT	06 /03/ 2022
LIEU DE PRELEVEMENT	Atelier de production
DATE D'ANALYSE	06-07/03/2022
ANALYSTE	Chimiste Necir. H
VISA DU RESPONSABLE	

RESULTATS D'ANALYSE CHIMIQUE EN (%)

Paramètres chimiques	Spécifications techniques Client	Résultats Obtenus
Humidité (H2O)	Max. 03%	1,14 %
Résidus insolubles dans l'eau (R.I)	< 1%	0,08%
Calcium (Ca ++)	= 0,10%	0,097%
Magnésium (Mg ++)	Max. 0,20%	0,23%
Sulfate (SO4 --)	Max. 3%	2,7%
Chlorure de sodium (Na Cl)	Min. 93% sur sec	96,25%



**BULLETIN D'ANALYSE  
GRANULOMETRIQUE**IM-SQ 49.1a  
DU 23/04/2005

UNITE/ ENASEL ..... SME

SERVICE CONTROLE QUALITE

Date : 24/03/2022

REFERENCE	L'entreprise <b>CHERIF Moussa et frères</b> sise au : 11269, BANIZOUMBOU - NIAMEY- NIGER
TYPE DE SEL	Sel industriel en sacs de 50 kg.
DATE DE PRELEVEMENT	06 /03/ 2022
LIEU DE PRELEVEMENT	Atelier de production
DATE D'ANALYSE	06-07/03/2022
ANALYSTE	Chimiste Necir. H
VISA DU RESPONSABLE	المؤسسة الوطنية للأصلاح وحدة ملاحات مروان الفخر نصير حسيب

RESULTATS D'ANALYSE GRANULOMETRIQUE

MAILLE	Spécifications techniques Client	Résultats Obtenus
0.125mm	Max= 7%	5,0248
0.8 mm	5% à 35%	24,002
1.6 mm	10% à 60%	24,847
3.15 mm	45% à 90%	46,065
6.3mm	100%	100%





ENTREPRISE

FORMULAIRE SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE

Page 1 sur 1

IM - DD 59.1a  
Du: 24/02/2007

## CERTIFICAT DE CONFORMITE

**Le 24/03/2022**

<b>Client</b>	L'entreprise <b>CHERIF Moussa et frères</b> sise au : 11269, BANIZOUMBOU - NIAMEY- NIGER
<b>N° de contrat 01/Export/2022</b>	Bon de commande N°: 05/2022
<b>Désignation de produit</b>	Sel industriel en sacs de 50 kg.
<b>Quantité</b>	0000 Tonnes.

**Nous soussignées entreprise nationale des sels, unité SME**

**Sise à EL MEGHAIER**

**wilaya EL MEGHAIER**

**Certifions la conformité de produit cité ci-dessus livré le 24/03/2022**

**Aux exigences :**

**Réglementaire**



**Spécifications CLIENT**



**LE RESPONSABLE LABORATOIRE**

  
المؤسسة الوطنية للأملح  
وحدات الإنتاج والتعبئة  
نصير مسعود





Entreprise Nationale des Sels « ENASEL »

National Company of salts

Spa au capital de 1 600.000.000 DA



# BORDEREAU D'ENVOI

CONSTANTINE, LE 24/02/2022

REF074/DCO/2022

DESTINATAIRE: TRANSIT TOUAT EL-ANSARI

DESIGNATION DES PIECES	NOMBRE	OBS
Veuillez trouver ci-joint :		
• DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ENASEL	06	POUR DOSSIER EXPORT ETS. CHERIF MOUSSA & FRERES. NIGER
• CONTRAT D'EXPORTATION	01	
• AUTORISATION D'EXPORTATION	03	
• FACTURE COMMERCIALE ORIGINALE	01	• <u>xxx</u> Tonnes de sel industriel en sacs de 50 kg »
• FACTURE PROFORMA ORIGINALE	01	
• BON DE COMMANDE & SWIFT DE PAIEMENT DE LA 5 <sup>ème</sup> EXPEDITION 2022	02	8 <sup>ème</sup> Expédition (2021-2022)
• CERTIFICAT D'ORIGINE	02	
• BULLETIN D'ANALYSE & CERTIFICAT DE CONFORMITE	02	
• ENGAGEMENT BNA	01	MEILLEURES SALUTATIONS.
• CMR	01	

LE DIRECTEUR COMMERCIAL

T. NOURI

ACCUSE DE RECEPTION :

Reçu le : .....

Enasel, Zone industrielle le rhumel, BP18 Boussouf, Constantine 25000, ALGERIE  
Téléphone : +213 31 60 64 62 fax : +213 31 60 64 65/17  
www.enasel.com ,email : dg@enasel.com

Autorisation N° 1630 du 19 mai 2021 (quantité xxx MT)

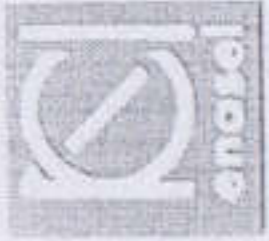
- 1<sup>ère</sup> Expédition : xxx MT
- 2<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 3<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 4<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 5<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 6<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 7<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT
- 8<sup>ème</sup> Expédition : xxx MT

- > Le 04/07/2021
- > Le 17/10/2021
- > Le 09/12/2021
- > Le 04/02/2022
- > Le 04/02/2022
- > Le 24/02/2022
- > Le 06/03/2022
- > Le 31/03/2022

Il restera à livrer : xxx MT







NIS 0 983 2501 0000861

المؤسسة الوطنية للأصلاح

ENTREPRISE NATIONALE DE SELS  
NATIONAL COMPANY OF SALT

SPA au Capital Social de 1600.000.000 DA

**ENASEL**

## LETTRÉ DE VOITURE

<b>1-Expéditeur (Nom,Adresse,Pays)</b> Enasel Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Bousouf Constantine 25000 ALGERIE	Ce transport est soumis, nonobstant toute close contraires a la convention relative au contrat de transport de marchandises par route (CMA)
<b>2-Destinataire (Nom,Adresse,Pays)</b> SARL BLAIKY VRIDI BLD DU PORT 09 BP 2169 ABIDJAN 09 PORT BOUET COTE D'EVOIRE Pays : COTE D'EVOIRE	<b>5-Transporteur (Nom,Address,Pays)</b> Propriétaire : EURL LAMARA TRANSPORT Chauffeur : BOUCHAIR MOULOUD Mlle Tracteur : 00003-511-43 Mlle Remorque : 10481-00-05 P.C N° : 0430 Daira : GUERREM GOUGA
<b>3-Lieu et Date de la prise en charge</b> Pays : ALGERIE Date : 27 / 03 / 2014	<b>6-Transporteur :</b>
<b>4-Document annexes</b> -facture -Liste de colisage et poids -Certificat de Qualité -Certificat d'Origine	

Conteneur numéros	Nombre de Sacs	Mode d'emballage	Nature de Marchandise	Poids Net	Poids Brut	Qte/Sacs
CMAU 0578267	1120	SACS DE 25 Kg	GRDS SEL BLANC IOOE	28000 Kg	28000 Kg	1120

Etablis à El-Méghaier le : 27/03/2014

Réception des Marchandises

Signature de l'Expéditeur.

Date : .....





NIS 0 983 2501 0000861

المؤسسة الوطنية للأصلاح

ENTREPRISE NATIONALE DE SELS

NATIONAL COMPANY OF SALT

SPA au Capital Social de 1600.000.000 DA

**ENASEL**

## LETTRÉ DE VOITURE

<b>1-Expéditeur (Nom,Adresse,Pays)</b> Enasel Zone Industrielle le Rhumel BP 18 Boussouf Constantine 25000 ALGERIE	Ce transport est soumis, nonobstant toute close contraires a la convention relative au contrat de transport de marchandises par route (CMA)
<b>2-Destinataire (Nom,Adresse,Pays)</b> SARL BLAIKY VRIDI BLD DU PORT '09 BP 2169 ABIDJAN 09 PORT BOUET COTE D'IVOIRE Pays : COTE D'IVOIRE	<b>5-Transporteur (Nom,Address,Pays)</b> Propriétaire : EURL LAMARA TRANSPORT Chauffeur : GUERGOURI BOUDJEMAA Mle Tracteur : 00013-513-43 Mle Remorque : 01535-00-43 P.C N° : 43/940 Daira : MILLA
<b>3-Lieu et Date de la prise en charge</b> Pays : ALGERIE Date : 27 / 03 / 2014	<b>6-Transporteur</b>
<b>4-Document annexes</b> -Facture -Liste de colisage et poids -Certificat de Qualité -Certificat d'Origine	

Conteneur numéros	Nombre de Sacs	Mode d'emballage	Nature de Marchandise	Poids Net	Poids Brut	Qte/Sacs
WWWU 2604469	1120	SACS DE 25 Kg	GROS SEL BLANC IODÉ	28000 Kg	28000 Kg	1120

Etablis à El-Méghaier le : 27/03/2014

Réception des Marchandises

Signature de l'Expéditeur.

Date : .....



Compte In utroque  
 BILLET A ORDE n° 11  
 Rempli sans être vu  
 par le titulaire de ce compte indiquant  
 le montant à

A Saint Genis Pouilly LE

MONTANT POUR CONTROLE 2200.00

1256  
 Valeur en  
 Marchandises

accepté le 10 février 2011

ACCEPTATION DU AVAL

Signature Lapointe

Entreprise F. Duclos  
 25, Av. de la Paix  
 74000 Annecy

Contre cette LETTRE DE CHANGE n° 3  
 si vous SANS FRAIS  
 voulez payer la somme indiquée  
 ci-dessous à l'ordre de nous-même

A Gex

MONTANT POUR CONTROLE 2300.00 LE DATE DE CREATION 01/02/2011 ECHÉANCE 28/02/2011 € MONTANT 2300.00

1256  
 Valeur en  
 Marchandises

1589  
 N° de compte

12569874  
 N° de compte

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

Etablissement C. Lapointe  
 ZI des Fourmis  
 01170 GEX

accepté le 10 février 2011

ACCEPTATION DU AVAL

Signature Duclos

Entreprise F. Duclos  
 25, Av. de la Paix  
 74000 Annecy

Contre cette LETTRE DE CHANGE n° 4  
 si vous SANS FRAIS  
 voulez payer la somme indiquée  
 ci-dessous à l'ordre de nous-même

A Gex

MONTANT POUR CONTROLE 2500.00 LE DATE DE CREATION 01/02/2011 ECHÉANCE 15/03/2011 € MONTANT 2500.00

1256  
 Valeur en  
 Marchandises

1589  
 N° de compte

12569874  
 N° de compte

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

Etablissement C. Lapointe  
 ZI des Fourmis  
 01170 GEX

accepté le 10 février 2011

ACCEPTATION DU AVAL

Signature Duclos

Entreprise F. Duclos  
 25, Av. de la Paix  
 74000 Annecy

Contre cette LETTRE DE CHANGE n° 5  
 si vous SANS FRAIS  
 voulez payer la somme indiquée  
 ci-dessous à l'ordre de nous-même

A Gex

MONTANT POUR CONTROLE 2879.77 LE DATE DE CREATION 01/02/2011 ECHÉANCE 31/03/2011 € MONTANT 2879.77

1256  
 Valeur en  
 Marchandises

1589  
 N° de compte

12569874  
 N° de compte

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

22  
 C/RIB

et ADRESSE  
 du TIRE

Etablissement C. Lapointe  
 ZI des Fourmis  
 01170 GEX

accepté le 10 février 2011

ACCEPTATION DU AVAL

Signature Duclos

Payer à l'ordre  
 du crédit agricole  
 Valeur à  
 l'escompte  
 Annecy, le  
 18/02/2011  
 Duclos

Endossement  
 Payer à l'ordre  
 de Janin  
 Annecy, le  
 10/03/2011  
 Duclos

Endossement  
 Payer à l'ordre  
 de Janin  
 Annecy, le  
 10/03/2011  
 Duclos

Endossement  
 Payer à l'ordre  
 de Janin  
 Annecy, le  
 10/03/2011  
 Duclos

Les effets de commerce S. Rochar J-P. Josserand



1- les documents

1-1 - la lettre de change (LdC ou LC)

Définition : c'est un écrit par lequel le tireur (fournisseur), donne l'ordre au tiré (client) de payer une somme une date déterminée appelée l'échéance à un bénéficiaire (le fournisseur ou sa banque)

Exemple :

Entreprise Fournisseur  
75, rue de la gare  
01170 GEX

Contre cette LETTRE DE CHANGE n° 01  
signifiée SANS FRAIS  
veuillez payer la somme indiquée  
ci-dessous à l'ordre de NOUS même

LE 13/03/2011  
DATE DE CREATION

1500,00  
MONTANT POUR CONTROLE

31/03/2011  
ECHÉANCE

1500,00  
€ MONTANT

1256 1589  
code étab. code guichet

12569874  
N° de compte

22  
C/R RIB

Marchandises  
NOM

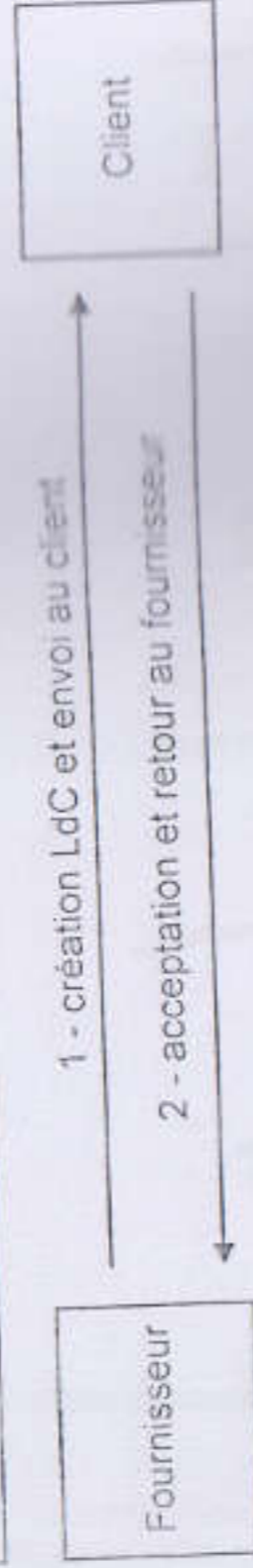
accepté le 20 mars 2011  
Client

01630 Saint Genis pouilly  
ZI de l'allondon  
Etablissement Client

BNP - GEX  
DOMICILIATION

Signature  
Fournisseur

ne rien inscrire au-dessous de cette ligne



1-2 - le billet à ordre (B.O.)

Définition : c'est un écrit par lequel le souscripteur (client) s'engage à payer une somme à une date déterminée appelée l'échéance à un bénéficiaire (le fournisseur ou sa banque)

Exemple :

Entreprise Fournisseur  
75, rue de la gare  
01170 GEX

Contre le présent  
BILLET A ORDE n° 100  
Signifié sans frais nous  
payerons la somme indiquée  
ci-dessous à

Entreprise Fournisseur  
75, rue de la gare  
01170 GEX

10/03/2011  
DATE DE CREATION

30/03/2011  
ECHÉANCE

2000,00  
MONTANT POUR CONTROLE

1256 1589  
code étab. code guichet

12569874  
N° de compte

22  
C/R RIB

Marchandises  
NOM

1 - création du BO et envoi au fournisseur

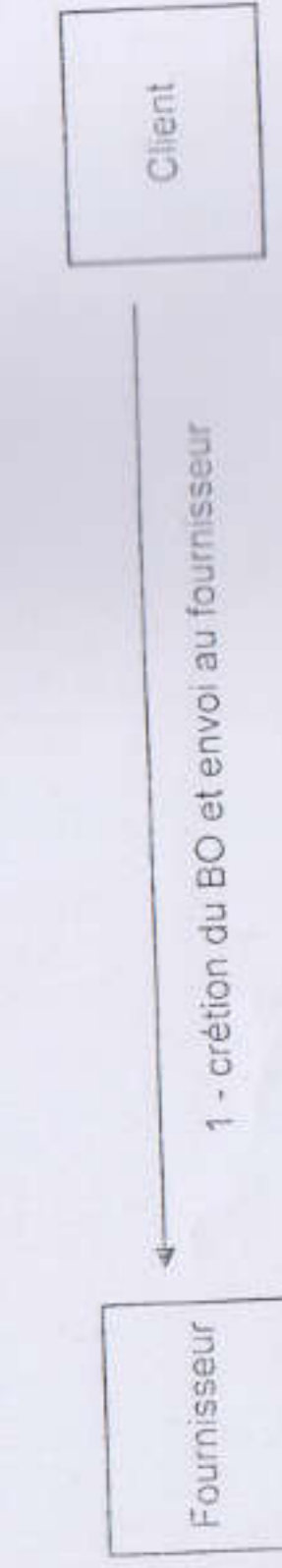
Client

01630 Saint Genis pouilly  
ZI de l'allondon  
Etablissement Client

BNP - GEX  
DOMICILIATION

Signature  
Client

ne rien inscrire au-dessous de cette ligne



Les effets de commerce S. Rochard J-P. Josserand

