



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الموضوع

دور الميزة التنافسية في ترقية الصادرات

دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب و تصدير التمور

- طوّلقة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

← جيلح صالح

إعداد الطالب:

← خليل دنيا

...../2017	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم: العلوم التجارية

الإهداء

الحمد لله فالق الأنوار، وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار، إلى الذي أشعل شمعة دربي و أنارها بنصائحه و علمني النجاح و الصبر ، حفظه الله و أطال في في عمره أبي الغالي .
إلى من أوصانا الرسول بها ثلاثا ... و حملتني في بطنها تسعا ... و غمرتني بحبها و دعواتها دائما ...إلى
من الجنة تحت أقدامها ، حفظها الله و أطال في عمرها أمي الغالية .

إلى إخوتي سفيان و فؤاد و عبد الحكيم و عبد الفيع.

إلى أختي الصغيرة كنكوتة البيت ملاك.

إلى الذي شجعني و ساعدني أستاذي المحترم جيلح صالح.

إلى ينبوع الصداقة نورهان، سامية، حفيزة، صبرين ،أميمة، نجاة.

إلى الزميل الذي شجعني و رافقني في المذكرة منتصر رديل .

إلى كافة موظفي مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور طولقة، و لن أنسى حسن استقبالهم لكم كل الشكر .

إلى كل من ساندني و شجعني .

إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينساهم قلبي .

حبيب

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد المزايا التنافسية التي تتوفر عليها مؤسسة حدود لتصدير التمور، ومصادر هذه المزايا التنافسية، ودور في تنمية صادرات المؤسسة إلى الأسواق الخارجية، واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية مع مسؤولة التسويق الخارجي، لجمع البيانات وتحليلها عن الموضوع، من خلال إعداد دليل للمقابلة معد لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى إعتقاد مؤسسة حدود على ميزة تمييز تمور دقلة نور، ذات الجودة الرفيعة والسمعة العالمية، بالإضافة للاستجابة السريعة والمرنة للعملاء الأجانب، من خلال تكييف عروضها مع رغباتهم، لكن المؤسسة لا تعطي أهمية لميزة تخفيض التكلفة، إذ أن الشروط والمعايير الدولية التي تفرضها الأسواق الخارجية في التمور، تجعل التكاليف بالضرورة مرتفعة، كما أن مؤسسة حدود لا تبذل أي مجهودات لتطوير منتجاتها الموجهة للتصدير، بل تكتفي بتصدير منتج وحديد (دقلة نور)، وفيما يخص التصدير لا تعاني مؤسسة حدود من أية عوائق باستثناء دوران العمالة المرتفع، والبيروقراطية على مستوى الموانئ تأخر النقل البحري. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التصدير، مؤسسة سليم حدود.

résumé

L'étude a révélé que l'entreprise HADDOUD dispose un avantage de différenciation de leurs produits exportés (Deglet Nour), qui disposent une haute qualité et une réputation internationale de, ainsi que la réponse rapide aux exigences des clients étrangers, en adaptant son offre avec leurs désirs, mais l'entreprise HADDOUD ne donne pas d'importance à l'avantage de domination par les coût, puisque les conditions et les normes internationales imposées par les marchés étrangers font les frais nécessairement élevés, ainsi que l'entreprise ne fait aucun effort pour développer ses produits orientés vers l'exportation, elle produit et export un seul produit, et en termes d'exportation, elle n'a pas des problèmes liées à l'exportation, sauf la rotation élevée du personnelles limites de la fondation de tout obstacle à l'exception du chiffre d'affaires élevé d'emploi, la bureaucratie au niveau des ports, et le retard d'expédition

Mots clé: avantage concurrentiel, exportations, entreprise HDDOUD

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	إهداء
	ملخص
	ملخص بالفرنسية
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ج	المقدمة
8 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية
2	المطلب الأول: تعريف التنافسية
2	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
3	المطلب الثالث: مستويات التنافسية
4	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
5	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
5	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
7	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
7	المطلب الثالث: المقاربات النظرية للميزة التنافسية
10	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

12	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة
12	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
14	المطلب الثالث: أساليب تنمية الميزة التنافسية
16	المطلب الرابع: دور الحكومة في تنمية الميزة التنافسية
18	خلاصة الفصل الأول
44 - 19	الفصل الثاني: الإطار النظري للتصدير
19	تمهيد الفصل الثاني
20	المبحث الأول: ماهية التصدير
20	المطلب الأول: تعريف التصدير و أهميته
20	أولاً: تعريف التصدير
21	ثانياً: أهمية التصدير
21	المطلب الثاني: موقع الصادرات في الفكر الاقتصادي
23	المطلب الثالث: مزايا و عيوب التصدير
23	أولاً: مزايا التصدير
23	ثانياً: عيوب التصدير
23	المطلب الرابع: دوافع التصدير و مقاييس تنافسية الصادرات
23	أولاً: دوافع التصدير
24	ثانياً: مقاييس تنافسية الصادرات
26	المبحث الثاني: ممارسة التصدير في المؤسسة
26	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تنمية الصادرات
26	أولاً: تعريف إستراتيجية تنمية الصادرات

27	ثانيا: أنواع إستراتيجية تنمية الصادرات
28	المطلب الثاني: دراسة و تحليل الأسواق الدولية
30	المطلب الثالث: دراسة إمكانيات المؤسسة للتصدير
33	المطلب الرابع: البدائل الإستراتيجية للتصدير
35	المبحث الثالث: أساليب تنمية الصادرات
37	المطلب الأول: أساليب دعم الصادرات
35	المطلب الثاني: معوقات ترقية الصادرات
35	المطلب الثالث: مكانة الميزة التنافسية في الفكر التصديري
37	المطلب الرابع: دور الميزة التنافسية في إستراتيجية التصدير
39	خلاصة الفصل الثاني
41	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة سليم حدود لتوظيف و تصدير التور
44	تمهيد الفصل الثالث
64 - 45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سليم حدود لتوظيف و تصدير التمور
45	المطلب الأول: تاريخ و أهداف المؤسسة
46	أولا: لمحة تاريخية للمؤسسة
46	ثانيا: أهداف المؤسسة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المطلب الثالث: مجال نشاط وسوق المؤسسة
49	أولا: مجال نشاط المؤسسة
50	ثانيا: سوق المؤسسة
50	المطلب الرابع: مراحل نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود لتوظيف و تصدير التمور

51	المبحث الثاني: تحليل نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود
51	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير في مؤسسة سليم حدود
52	المطلب الثاني: إجراءات نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود
53	المطلب الثالث : تحليل كمي لنشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود
55	المبحث الثالث:تحليل الإجابات في دليل المقابلة
55	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية
61	المطلب الثالث: تحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالتصدير
64	خلاصة الفصل الثالث
68 - 65	الخاتمة
73 - 69	قائمة المراجع
78 - 74	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	منطقة التموين صنف التمر و إسم المنتج	1
54	تطور كمية الصادرات	2
54	تطور رقم الأعمال التصديري في مؤسسة سليم حدود	3

54	تطور الريح التصديري في مؤسسة سليم حدود	4
55	تطور زبائن المؤسسة	5
55	تطور أعباء الترويج في مؤسسة سليم حدود	6

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مفهوم الميزة التنافسية	6
2	سلسلة القيمة ل porter	9
3	دورة حياة الميزة التنافسية	11
4	أنواع الميزة التنافسية	13
5	العلاقة بين تسويق الصادرات و الكفاءة التصديرية	32
6	عملية التصدير المباشر	33
7	عملية التصدير الغير المباشر	34
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود	48

المقدمة

1. تمهيد:

شكلت التجارة محور إهتمام وتفكير المجتمعات منذ القدم ، بل أكثر من هذا، فالتجارة ظلت ولازالت تمثل اللبنة الأساسية للبناء الإقتصادي لأي مجتمع، ويعتبر التصدير محورا هاما في التجارة الخارجية بين الدول، بإعتباره مصدرا من مصادر توفير العملة الصعبة، والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فمن مميزات صادرات الدول المتقدمة التنوع في صادراتها، والذي كان سببا في تقدمها، ومن خصائص صادرات الدول النامية التخصص في تصدير المواد الأولية، والذي كان سببا في تخلفها.

وقد قادت الثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم الكبير في وسائل الإتصال والمواصلات، إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، ففي مثل هذا النظام وما يترتب عنه من إنتقال سريع وكبير للسلع والخدمات بين الدول، يتحقق مفهوم عالمية الأسواق، حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة، بل إندمجت جميعها تقريبا في سوق واحدة بعدد كبير من المنتجات، وبالتالي بدأت المنافسة بالظهور والإتساع بين المؤسسات المحلية والأجنبية وكذا المحلية فيما بينها.

إن التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، جعل من المؤسسات تسعى لمسايرة هذه التغيرات الحاصلة، حيث كان هدف المؤسسة في السابق هو تحقيق الربح فقط كون أن الطلب أكبر من العرض، لكن بعد إنتقال هذه المؤسسات من مرحلة ثورة الإدارة الصناعية إلى مرحلة ثورة المستهلكين والإدارة التسويقية، حيث صار الطلب أكثر من الطلب، وانتقل الكثير من المجتمعات إلى اقتصاديات الوفرة، مما أدى إلى تشبع الطلب، كما أدى إلى ظهور العديد من التحديات حتم على هذه المؤسسات العاملة في ظل هذه التحيات، يجب تبني إستراتيجيات جديدة ومرنة إتجاه محيطها التنافسي، من أجل البقاء والإستمرار والحفاظ على حصتها في سوق يتميز بالمنافسة القوية والشديدة، لذا أصبح التصدير يكتسب أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات .

2. الإشكالية

لقد أضحت التصدير العشوائي الذي تعتمده المؤسسات الجزائرية، غير مجد لإيجاد مكانة دائمة وحصّة متنامية في الأسواق الدولية، فبلوغ هذا الهدف يتطلب عدة جهود تبدأ بدراسة الأسواق المختلفة، ثم إعداد الاستراتيجيات التصديرية المناسبة، والتي تتلاءم مع الأسواق المستهدفة، شرط أن تستند على مزايا تنافسية في هذه الأسواق، وإلا فلن يكتب لجهود التصدير النجاح، وهو يتطلب كذلك تكاتف جهود المؤسسة المتوجهة بالتصدير والهيئات الحكومية، التي أنشأتها الجزائر لدعم الصادرات.

وكما هو معروف فإن لصادرات معظم المؤسسات الجزائرية أسواقا محدودة ومنتجات محدودة، ولم تعرف أي تنوع أو نمو ملموس، نظرا لغياب استراتيجيات تنافسية دولية، تعمل على تنمية صادرات المؤسسات الجزائرية، وإن كنا نجد أن قطاع التمور من القطاعات التصديرية الواعدة، نظرا لتوافر الجزائر على مزايا تنافسية على المستوى الجوليين خاصة فيما يخص وفرة وتنوع الإنتاج، وجودته الرفيعة التي منحت التمور الجزائرية شهرة

دولية، وهنا نجد مؤسسة حدود لتصدير التمور من المؤسسات القليلة التي نجحت في اختراق والتوسع في الأسواق الدولية في لسنوات الأخيرة، حيث رغم أن هناك العديد من المؤسسات الجزائرية التي اتجهت نحو تصدير التمور، نجد أن مؤسسة حدود، استطات التميز بنمو صادراتها بشكل سريع وملفت للإنتباه، مما يدفعنا للتساؤل حول مدى وكيفية استفادتها من المزايا التنافسية في تنمية صادراتها، ويمكننا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة المزايا التنافسية في تنمية الصادرات في مؤسسة حدود لتصدير التمور ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية

1. ماهي المزايا التنافسية التي تتوافر عليها مؤسسة حدود لتصدير التمور ؟
2. ماهو واقع تصدير التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور ؟
3. ماهي المزايا التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسة حدود لتصدير التمور، في التوسع في الأسواق الخارجية؟

3. الفرضيات

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة نقترح الفرضية التالية التي سنحاول اختبارها:

إن توافر مؤسسة حدود على مزايا تنافسية هو ما ساهم في تنمية صادراتها للأسواق الخارجية.

وقصد معالجة واختبار الفرضية السابقة، يمكن تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد لجودة المنتجات دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .
2. يوجد للأسعار المنخفضة دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .
3. يوجد للإستجابة للعملاء الأجانب دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .
4. يوجد للإبتكار والتجديد في المنتجات دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .

4. أسباب اختيار الموضوع:

➤ الإحساس بأهمية الموضوع بالنسبة للجزائر دولة ومجتمعا ومؤسسات، في ظل تراجع أسعار النفط وتوجه الحكومة نحو النقشف، مع استنزاف الاحتياطات من العملة الصعبة، فلم يعد للجزائر خيار آخر إلا التوجه نحو تنمية الصادرات خارج المحروقات، حيث لا زالت تمثل الصادرات خارج المحروقات نسبة ضئيلة، رغم الجهودات المبذولة في إطار ترقيتها، وهي محط أنظار السياسات الاقتصادية الوطنية إلى يومنا هذا.

➤ الرغبة في التعرف على مدى استغلال المزايا التنافسية الدولية التي تمتلكها مؤسسة البركة في قطاع تصدير التمور، ومحاولة تحسيس مسؤوليها بأهمية تنمية المزايا التنافسية، من أجل تنمية الصادرات، إذ لا صادرات بدون تفوق تنافسي، ولا تفوق تنافسي بدون مزايا تنافسية، ولا مزايا تنافسية بدون تكريس وتسخير جهودات وموارد لتتريزها وتدعيمها.

➤ قلة الدراسات التي تربط الميزة التنافسية بتنمية الصادرات، حيث أن كل الدراسات تعتبر الميزة التنافسية متغيرا تابعا، لعدة متغيرات مستقلة كالإيداع، الجودة، المعرفة... إلخ، ولم نجد دراسة تعتبر الميزة التنافسية متغيرا مستقلا يؤثر في الصادرات.

5. أهمية الدراسة

- يستلهم هذا البحث أهميته من أهمية المشكلة التي يعالجها، والمرتبطة بعملية تنمية صادرات المؤسسات الجزائرية، من خلال تنمية استغلال المزايا التنافسية التي تتوافر عليها في قطاع التمور، ظل تزايد فرص الاندماج في الاقتصاد العالمي، مما يتطلب تعظيم مكاسب التوجه نحو الأسواق الدولية.
- يعتبر موضوع ترقية الصادرات موضوع حيويًا وعلى قدر كبير من الأهمية، حيث يستقطب كافة المتخصصين في قطاع التجارة الخارجية، كما أن كل السياسات الاقتصادية للدول تهدف في المقام الأول إلى الفوز بأكبر حصة من الصادرات لغزو الأسواق الدولية بمنتجاتها وخدماتها.
- يعتبر التصدير خارج المحروقات لب انشغال الجزائر (دولة، مؤسسات وأكاديميين) في الوقت الحاضر، من خلال تركيز الإمكانيات وبذل الجهود اللازمة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، وذلك لفك تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات، وخاصة في ظل تراجع أسعار النفط في الأسواق الدولية، وقرب نضوب المخزون النفطي الجزائري، مما يجعل من تطوير الإنتاج والتصدير هو البديل الوحيد أمام الجزائر.
- يعتبر قطاع التمور من القطاعات التي تمتلك فيه الجزائر مزايا تنافسية على المستوى العالمي، مما يعطي للتمور الجزائرية القدرة على فرض نفسها فالأسواق الدولية، إذا تم استغلال لاما تتمتع به من مزايا تنافسية.
- تعتبر مؤسسة البركة (حدود سابقا) من المؤسسات الرائدة في مجال تصدير التمور، لدرجة أنها تخصصت في التصدير فقط، واستطاعت أن تحقق نتائج جيدة في السنوات الأخيرة، مما يجعلها مثلا يحذى به في مجال التودر التصديري.

6. أهداف البحث

- ❖ تحديد المزايا التنافسية التي تتوفر عليها مؤسسة البركة لتصدير التمور، ومصادر هذه المزايا التنافسية، وجهود المؤسسة في الحفاظ عليها وتطويرها.
- ❖ التعرف على جهودات مؤسسة البركة في اقتحام الأسواق الخارجية والتوسع فيها من خلال استراتيجية تصديرية جريئة.
- ❖ تقييم دور المزايا التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسة البركة (حدود سابقا) في مواجهة المنافسة الأجنبية، وتثبيت أقدامها في الأسواق الخارجية في مجال تصدير التمور.
- ❖ محاولة إبراز أهم الوسائل والإجراءات والتدابير التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسة البركة لتنمية صادرات من التمور واقتحام أسواق دولية جديدة .

7. حدود الدراسة:

حدود البحث هي تلك الحواجز التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها في البحث العلمي الذي يقوم بكتابته، مثل النطاق الموضوعي للبحث الذي لا يمكن للباحث أن يتجاوزه، والمجال الذي يدرسه والفترة التي ختارها، وهذه العناصر بالنسبة لدراستنا هي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل متغيرات الدراسة في الميزة أو المزايا التنافسية كمتغير مستقل ومؤثر، والتصدير وتنمية الصادرات كمتغير تابع ومتأثر.

ب. **الحدود المكانية:** تم دراسة حالة مؤسسة حدود لتصدير التمور ببسكرة، التي تنشط في قطاع التصدير لمنتج التمور، باعتبارها من أهم المؤسسات في هذا المجال التي عرفت صادراتها نمو مرتفعا منذ نشأتها، وهذا بفضل استفادتها من المزايا التنافسية للتمور الجزائرية في الأسواق الدولية، إضافة لمجهوداتها في بناء مزايا تنافسية خاصة بها، أما تركيزنا على التصدير في قطاع التمور فهو أننا لم نجد مؤسسة مصدير خارج هذا القطاع في منطقة بسكرة، رغم المحاولات التي قمنا بها لدراسة قطاع مختلف.

ج. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة حدود لتصدير التمور في الفترة من بداية أشهر أبريل، وحتى منتصف شهر ماي 2017، حيث قمنا بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة وأجريننا مقابلات مع بعض العاملين والموظفين، كما قمنا بإجراء مقابلة خاصة مع مسؤولة التسويق الخارجي في المؤسسة، كما حاولنا جمع إحصائيات عن صادرات المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)، رغم الصعوبات التي حالت دون ذلك، حيث تعتبرتها المؤسسة من المعلومات السرسة التي لا يجب تقديمها.

8. منهج الدراسة:

يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف نشاط الإنتاج والتصدير في مؤسسة حدود سليم من جهة، والمزايا التنافسية التي تتمتع بها، بالإضافة لتحليل المعلومات التي حصلنا عليها من المؤسسة من خلال المقابلة أو البيات الحصائية التي حاولنا تفسيرها واستخراج نتائج من خلالها بما يججب على الإشكالية والتسؤلات التي انطلقنا منها.

9. الدراسات السابقة:

1. **دراسة:** بهلول مقران، علاقة الصادرات بالنمو الاقتصادي: دراسة حلة الجزائر خلال الفترة (1970-2005)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية اعتماد سياسة ترقية الصادرات لتحقيق معدلات نمو مقبولة في الجزائر، كذلك إبراز الوضع الحالي لقطاع الصادرات وما مدى ملاءمته لدفع عجلة التنمية، وأخيرا إبراز دور القياس الاقتصادي وأدواته في البحث العلمي من خلال مدى مطابقته النتائج للواقع الاقتصادي.

وقد استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي لسرد بعض النظريات المفسرة لمراحل تطور التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي، والسرد التاريخي أيضا لتطور التجارة الخارجية الجزائرية، مع الاعتماد أيضا على المنهج القياسي الكمي لقياس العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادي، من خلال الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

■ أثبتت الدراسة القياسية وجود علاقة طردية بين النمو الاقتصادي والصادرات، مع الإشارة إلى أن معلمة الصادرات المقدره معنوية عند 5% التي تمثل في حقيقة الأمر المرونة أين كان النمو الاقتصادي مرن بالنسبة للصادرات في الأجل الطويل أكثر من الأجل القصير.

■ بناء على الدراسة القياسية فإن الخلل الذي يحدث في النمو الاقتصادي عند حدوث أي خلل في الصادرات يدل على أن الظرف الحالي للصادرات لا يمكن الإعتماد عليه من أجل الحصول على نمو اقتصادي أمثل.

2. دراسة: حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012 - 2013.

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه حرية التجارة في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، وإبراز أهم الوسائل والإجراءات والتدابير التي يمكن أن تعتمد عليها إستراتيجية ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، و معرفة واقع وآفاق قطاع الصادرات في الجزائر في ظل التطورات الاقتصادية الدولية الحالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي في إبراز أهم الإحصائيات التي تخص واقع قطاع التصدير خارج المحروقات في الجزائر من 1989 إلى 2010، والمنهج الإحصائي القياسي والاستدلالي في إبراز اثر تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات عن طريق اختبار مدى تأثير محددات تحرير التجارة كمتغيرات مستقلة، على المؤشر التابع المتمثل في الصادرات خارج المحروقات

❖ وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- ❖ تنامي مستمر للصادرات خارج المحروقات من حيث المبالغ المرصودة بالدولار، كما أن قيمة وتركيبية الصادرات خارج المحروقات مازالت تمثل نسبة 3% من اجمالي الصادرات خلال فترة الدراسة.
- ❖ يساهم كل من تخفيض سعر الصرف والاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية الصادرات خارج المحروقات والتقليل من الواردات في الجزائر.
- ❖ يساهم التكامل الاقتصادي بالانضمام الى المناطق الحرة التجارية، تخفيض القيود الجمركية والجبائية والادارية، وتنمية القطاع الخاص في ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر.
- ❖ غياب التنسيق الجيد بين الوكالات التجارية وغرف التجارة والصناعة عبر العالم من جهة والمصدرين من جهة ثانية حول إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج وكذا إغفال الأساليب الحديثة في مجال التسويق ومراقبة الجودة.

3. دراسة: وصاف سعيد، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

تهدف الدراسة لتقييم سياسة تنمية الصادرات في الجزائر، من خلال دراسة أثرها على الميزان التجاري والنمو الاقتصادي، بالإضافة لتقييم دور الحزافز التي تبنتها الجزائر في تنمية الصادرات المحروقات، والتي على رأسها سياسة سعر الصرف، إنشاء هيئات دعم الصادرات، وعصرنة الجمارك. وقد جمعت الدراسة المفاهيم النظرية للموضوع، وكذا الدراسة القياسية بين نمو الصادرات ونمو الناتج المحلي الخام، وتطور الميزان التجاري من حيث المبالغ والتركيبية السلعية للصادرات والواردات. وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها:

لإن نجاح سياسة تشجيع الصادرات في الجزائر، يقتضي رفع الكفاءة الاقتصادية بخلق مزيد من مناخ التنافس بين المؤسسات الاقتصادية داخل البلد، على اعتبار أن السوق المحلي الآن أصبح سوقا مفتوحا على العالم، وإقامة تحالفات فيما بين المؤسسات، فالجزائر تمتلك ميزة نسبية في قطاعات هامة، كالزراعة، الصناعات الإستخراجية، الصناعة التقليدية، السياحة، مما يجعل أمر ترقية الصادرات الوطنية ممكنا جدا بتضافر جهود الجميع ضمن إستراتيجية وطنية لبناء اقتصاد غير نفطي. ورغم المجهودات المبذولة من السلطات في تفعيل علاقة المؤسسة الجزائرية بالتصدير، إلا أن النتائج بقيت دون مستوى الآمال، ويبدو أن الأمور ستتعقد أكثر بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر الأورومتوسطية، لكون عملية تأهيل الإقتصاد الوطني ما زالت تراوح مكانها.

10. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا بها، وجدنا ندرة فيالدراسات الوطنية التي تربط بين الصادرات والمزايا التنافسية، رغم أن المتغيرين متلازمين ومتراپطين، فلا يمكن التصدير وتنمية الصادرات واختراق الأسواق الخارجية من خلال الحصول على حصة سوقية فيها، من دون امتلاك وتوافر مزايا تنافسية للمؤسسة المصدرة، كما لاحظنا أن جل الدراسات التي تتناول التصدير تركز على المستوى الكلي، ولا تعطي إهتماما أكبر للمستوى الجزئي، ألا وهو المؤسسة المصدرة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطةن وهو ما يجعل دراستنا تضيف شيئا تمثل في الربط بين التصدير بالمزايا التنافسية.

11. خطة البحث:

تم تقسيم البحث إى ثلاث فصول،إثتان منهما للإطار النظري للدراسة، والفصل الثالث والأخير تم تخصيصه للدراسة الميدانية:

❖ **الفصل الأول:** تضمن الإطار النظري للميزة التنافسية، وارتأينا دراسة ثلاثة مباحث في هذا الفصل، الأول يتمثل ماهية التنافسية بشكل عام، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى الميزة التنافسية من حيث تعريفها، أنواعها ومصادرها، أما في المبحث الثالث سنتطرق أساسيب تنمية المزايا التنافسية في المؤسسة.

❖ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى دراسة التصدير وتنمية الصادرات وعلاقتها بالمزايا التنافسية، وارتأينا دراته في ثلاث مباحث: الأول يتناول المفاهيم الأساسية للتصدير والصادرات، وفي المبحث الثاني ممارسة التصدير في المؤسسة، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى أساليب وأدوات تنمية الصادرات في المؤسسة.

❖ **الفصل الثالث:** يخصص لدراسة الحالة التطبيقية، وهو بدوره يتضمن ثلاث مباحث، في المبحث الأول نتناول بالتعريف مؤسسة سليم لتصدير التمور، وفي المبحث الثاني تحليل نشاط التصدير في مؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور، وفي المبحث الثالث نحاول تحليل إجابات الأسئلة الواردة في دليل المقابلة.

الفصل الأول
الإطار النظري للميزة
التنافسية

تمهيد

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التقنية، التواصل، والانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية.

ولقد أصبح تبني منهج صناعة المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارًا لا يمكن أن نعيش بدونها، أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه، أو هدف يمكن إرجاءه، بل أصبح أمرا يتعدى نطاق الضرورة ويصل نطاق الحتمية الحياتية، باعتباره أمر تفرضه طبيعة عصر العولمة، وتفرضه أيضا متطلبات التواجد في عالمها القائم ليس فقط على بناء وحياسة الميزة التنافسية، بل أيضا تطويرها وتحسينها والارتقاء بها.

فاكتساب مزايا تنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه، أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية في حد ذاته يشكل نقطة انتقاد الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد، على اعتبار أن إيجاد مصدر للميزة التنافسية أصبح يشكل تحدي قوي بفعل سيرورة المتغيرات والقوى التنافسية المختلفة والتي فرضت ديناميكية متصارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال.

بناء على التحليل السابق سنقوم بتقسيم هذا الفصل المعنون بـ "الإطار النظري للميزة التنافسية" إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.

نظرا لأهمية التنافسية وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها، سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها من عدة جوانب والمتمثلة في: تعريفها، أنواعها، مستوياتها، وأخيرا مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بتطوير هذا المفهوم منذ أن جذب مايكل بورتر الانتباه لهذا المفهوم في التسعينات من القرن السابق، وقد تعددت التعاريف بتعدد الباحثين والمنظرين وباختلاف الآراء وسنطرح بعض أهم هذه التعاريف كالاتي:

هناك من يعرفها على أنها: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".¹

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات، التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".¹

¹ الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص38.

وتعرف أيضا على أنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة".²

كذلك يعرفها lourrad andrea tyson بأنها " القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية"³ ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن التنافسية تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر بمستوى دخل الفرد، لذلك فالدولة تتنافس شأنها شأن المؤسسات التي تتنافس فيما بينها، وتختلف قدراتها لاختلاف المعايير المعتمدة مثل البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن التنافسية هي العنصر الأساسي لتحليل التجارة الخارجية وعلى ذلك ميز بين عدة أنواع للتنافسية وهي:

1- تنافسية التكلفة أو السعر: فالدولة ذات التكاليف المنخفضة تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.⁴ وبالتالي تتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراتها إلى الأسواق العالمية، ويدخل هنا أثر صرف العملة الوطنية على قدرة الدولة التصديرية والتنافسية.

2- التنافسية الغير سعريّة: وهي نوعين هما:⁵

✓ **التنافسية النوعية:** إذا كانت دولة ما مبتكرة وسلعها ذات نوعية جيدة حتما تتلاءم مع المستهلك، ومع وجود مؤسسات مصدرة ذوي سمعة جيدة في السوق كل هذا يمكن الدولة من تصدير سلعتها حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة بالمقارنة مع منافسيها.

✓ **التنافسية التقنية:** هناك مؤسسات تتنافس من خلال التكنولوجيا المتطورة وهذا في الصناعات العالية التقنية.

وصنف تقرير التنافسية لسنة 2000 للمنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية إلى:⁶

¹ عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعة، القاهرة، 2001، ص91.

² richard porcerou, **entreprise : gestion et compétitivité, édition economie**, France, 1984, p53.

³ برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كادات لتفعيل التنافسية المؤسسة الصناعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد3، جوان 2008.

⁴ كمال رزيق، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة، المؤتمر الدولي "دور الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005، ص236،

⁵ خيارى زاهية، تحسين الانتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، مذكرة الكونورا في علوم الاقتصادية، جامعة عنابة، ص 27.

⁶ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط التكوين، العدد 24، ديسمبر 2003، ص7.

- ✓ التنافسية الظرفية (الجارية): وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التوريد، التكلفة، النوعية، والحصة السوقية...الخ.
- ✓ التنافسية المستدامة: وترتكز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال الفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعلم، رأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية، وقوى السوق.¹

المطلب الثالث: مستويات التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات كالتالي:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعرف تقرير المنافسة العالمية التنافسية على مستوى الدولة على أنها "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الحقيقي".

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوربية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: "الدرجة التي تستطيع الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"، هذا ويرى البعض أنّ التنافسية هي: "قدرة الدولة على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسين في الأسواق العالمية".

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ تنافسية الدولة تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بهما المشروعات. فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف سكانها...، وبعضها خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة والذي يحدد علاقتها بالمؤسسة الإنتاجية والخدمية، ويمدى انفتاح الاقتصاد على الاقتصاد العالمي.²

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 69
² بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص.ص

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية".

وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة، ويكون القطاع تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.¹

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

وتعرف على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتنائها الزبائن أفضل من بقية المنافسين بالنسبة للمؤسسة تعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها وبالتالي فهي ترتبط بمنتجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر)، أسعارها (تنافسية السعر / تكلفة)، موقعها (حصتها في السوق).²

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

الهدف من معرفة ودراسة مؤشرات التنافسية هو توفير المزيد من المعلومات لإدراك وإضفاء دائم لكافة التغيرات المحيطة بالمؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالمنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط، وسوف نعترض فيما يلي لأهم هذه المؤشرات من خلال المستويات الثلاثة للتنافسية:³

أولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن هذه المؤشرات قياس كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها فيما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 148

² سيدي علي وخطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 04.

³ عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة، ملتقى المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08، 09 نوفمبر، 2010.

✓ **التكلفة:** تلعب التكلفة دورا مهما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.

✓ **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.

✓ **مؤشر الحصة السوقية:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية، إذ تحقق أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

ثانيا: مؤشرات تنافسية القطاع: إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشرات فهي تنحصر فيما يلي:

✓ **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.

✓ **مؤشرات التجارة الخارجية:** يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات تعبر عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية، أو عندما تزداد حصة من الواردات.

ثالثا: مؤشرات تنافسية الدول: إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة ومتنوعة، إلا أنه في تحليلنا في هذا المجال سنركز على تقرير البنك الدولي، والذي يقدم مجموعة من المؤشرات والمتغيرات يبلغ عددها 64 متغير ويضع البلدان وفق هذه المؤشرات والتي تتجمع عموما في المؤشرات التالية (السوق، الديناميكية، البنية التحتية ومناخ الاستثمار، رأس المال البشري والفكري).

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

الحديث عن الميزة التنافسية يتطلب التعرف على أصلها وماهيتها ولقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسي.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية، واختلفت، وذلك منذ بداية الثمانينات لأنها أصبحت ذات أهمية كبيرة في نجاح وتوسع المؤسسات فهناك مجموعة من التعاريف أهمها:

أنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة في الأداء والجودة والسعر، والقدرة على تسويقها بكفاءة حتى تصل الى الشريحة المناسبة من المستهلكين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة".¹

أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العامل في نفس النشاط".²

يرى Barney أن المؤسسة تحقق الميزة، عندما يمكن تطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات.³

كما تعرف على أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".⁴

يعتبر مايكل بورتر " أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نموذجا خاصا للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضع نموذجا آخر يستند على المتغيرات الكلية للاقتصاد يقوم على أساس أن التنافس إنما يتم بين الدول أو المؤسسات ويجدر الإشارة هنا إلى وجود اختلاف بين النموذجين من حيث النتائج، فعلى صعيد المؤسسة مضمون التنافس يعني وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمو صادرات بلد غالبا ما يخلق طلبا على وارداتها نتيجة لزيادة المداخيل المرتبطة بتلك الصادرات".⁵

¹ أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2004، ص33.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، 2000، ص134.

³ أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29، 30 أكتوبر 2002، ص13.

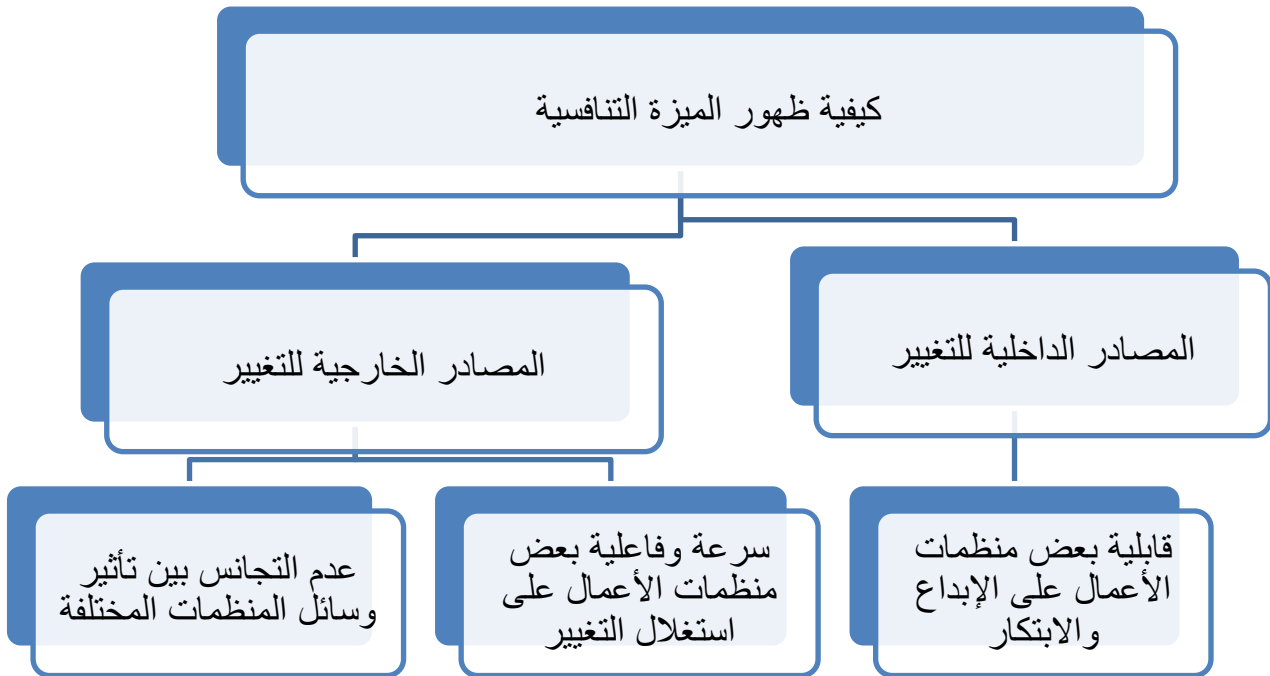
⁴ حنى علي هامن، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، ص653.

⁵ M. porter, *avantage concurrentiel des nation*, inter edition, 1993, p48.

كما عرف علي السلمي: " القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمون لهم المنافسون الآخرون".¹

وعرف نبيل مرسى خليل: " أن الميزة التنافسية تعرف على أنها ميزة وعنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".²

الشكل رقم 1: مفهوم الميزة التنافسية



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007،

ص 354

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية خصائص وصفات، وحتى تثبت فعاليتها يجب أن تتوفر على الشروط التالية:¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.
² نبيل موسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998

- ✓ حاسمة: التفوق على المنافسين، وأن تحقق أسبقية في مجال النشاط.
- ✓ مستمرة: ضمان استمراريتها عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة، مناسبة، أو حادثة.
- ✓ ممكن الدفاع عنها: خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها، ويصعب عليهم إلغاؤها.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فهي تتصف ب:²
- ✓ نسبية: أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- ✓ تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.

كما تتصف ب:³

أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القريب والبعيد.

المطلب الثالث: المقاربات النظرية للميزة التنافسية

مازالت الإسهامات قائمة ومستمرة لمفهوم الميزة التنافسية خصوصا في مجال المقاربات النظرية للميزة التنافسية.

فقد انطلقت الأبحاث والدراسات حول الميزة التنافسية إلى أن وصلت إلى جملة من المقاربات النظرية للميزة التنافسية.

أولا: التحليل الإستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية، انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يصنعونها.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المركز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستقرة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص90.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية التخطيطية الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2007، ص 356.

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان، الاردن، ص309.

يركز التحليل الاستراتيجي على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومقلباتها، بحيث تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي:

- 1- بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوفرة.
- 2- بيئة ضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع.
- 3- بيئة نصف مستقرة: حيث يتم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر.
- 4- بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر، من ثم فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.
- 5- بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغير ومناطق الشك.

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للمحيط.

ثانياً: نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد

تهدف الإستراتيجية في أي منظمة إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تحتاجها المنظمات لدعم مواردها، بحيث تستند إليها في تحقيق مزايا تنافسية، فضلاً عن أي الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد إضافية تساهم في استغلال تلك الموارد في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وتسعى الاستراتيجيات بطريقة أو أخرى من خلال تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، إلى الاستحواذ على الموارد المختلفة، ومن ثم استخدام تلك الموارد بشكل أمثل لكي تساعد المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها بشكل يضمن استمرار تحقيق المنظمة للأرباح، وتتحقق لها إمكانية التنوع والتوسع المستمر لخدماتها، وتكون مؤهلة للبقاء في السباق التنافسي في القطاع الخدمي الذي تعمل فيه.

وتعرف الموارد على بأنها مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة، وتستعملها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها، بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة، المحققة لأهدافها، ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، ظهرت مفاهيم حديثة حول الكفاءة والقدرات الإستراتيجية والتنافس مما أدى إلى تغيير اتجاهات عديدة في استراتيجيات وحدات الأعمال وكيفية استخدام الموارد بشكل جيد، يؤدي إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة.

مما سبق نرى أنه على المنظمة وضع استراتيجيات ملائمة لدعم مواردها بشكل يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية، كما تحافظ المنظمة على مواردها، بحيث تقودها إلى الإبداع والكفاءة في استخدام الموارد مما ينتج عنها ديمومة المزايا التنافسية.¹

ثالثاً: هيكل الصناعة

في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، حيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو تشكل السوق في حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذلك انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.²

وكما يعرف عنه الاقتصادي bain بأنه: يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثير إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل الصناعة، ويقترح bain أربع خصائص أساسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:³

- ✓ درجة تركيز البائعين، أي عدد البائعين للسلع وتوزيعهم النسبي من حيث الحجم.
- ✓ درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- ✓ درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- ✓ شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر، مصر، 2011، ص.ص 77، 78.

² عراقي عادي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص.02.

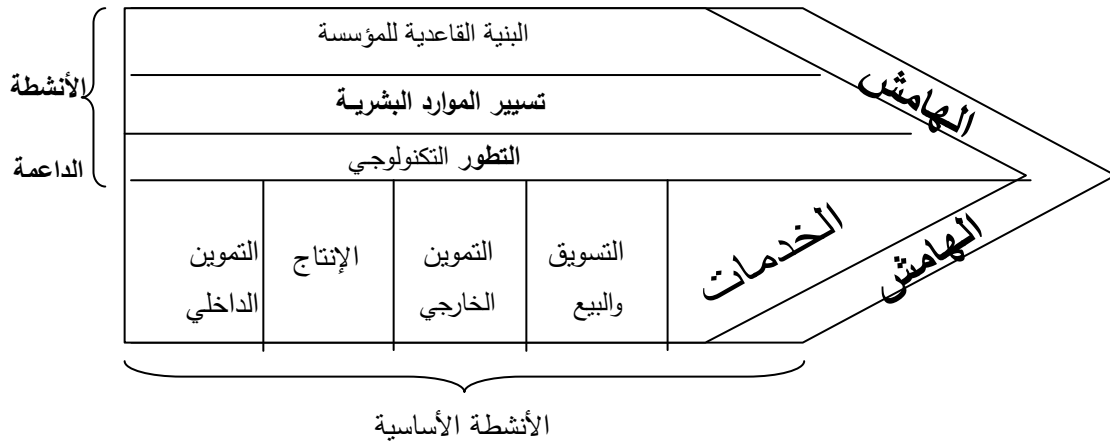
³ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص. 28، 29.

وفي نهج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف michael porter الذي يحدد هيكل الصناعة من خلال "وصفها على أنها عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى"، وميزة هذا المنهج هو أنه يركز من خلال هيكل الصناعة على العلاقة بين العناصر المكونة له وليس عددها.¹

رابعاً: سلسلة القيمة

هي مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم خدماتها بعد البيع للزبون، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين، هما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم يعنى بالصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): سلسلة القيمة ل porter



Source: michael porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1997, p53

تقدم سلسلة القيمة، القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تنظم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الذي ينتج عنها، وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي تركز عليها المؤسسة في خلق منتج ذو قيمة لزيائنها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة

¹ jean pierre angelier, **economic inustriel éliment de méthod**, edition office des publications, universitaire, alger, 1993, p65.

الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة للقيمة، ويعد الهامش بعدا أساسيا في نموذج Porter لكسب ميزة تنافسية من طرف المؤسسة، فهو يمثل القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها، مطروح منها مجموع التكاليف.¹

ويعتبر الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف، الكلية لمختلف مراحل إنجاز المشروع أو الخدمة وهذا باقتراح كل الحلول التقنية أو التنظيمية التي تساعد على التحكم في التكاليف وتحديد مكوناتها، وبالنسبة لكل مؤسسة ترتبط بنشاطات خالقة للقيمة والتي تسهل موارد على شكل تكاليف يمكن تمييزها على أساس ثلاثة مبادئ هي:²

- ✓ ضبط الأنشطة التي تستهلك موارد كبيرة أو هناك تغيير سريع لتكاليفها.
- ✓ تجميع الأنشطة التي لها نفس مركبات التكاليف.
- ✓ عزل الأنشطة التي تحقق بطرق مختلفة من طرف المنافس.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

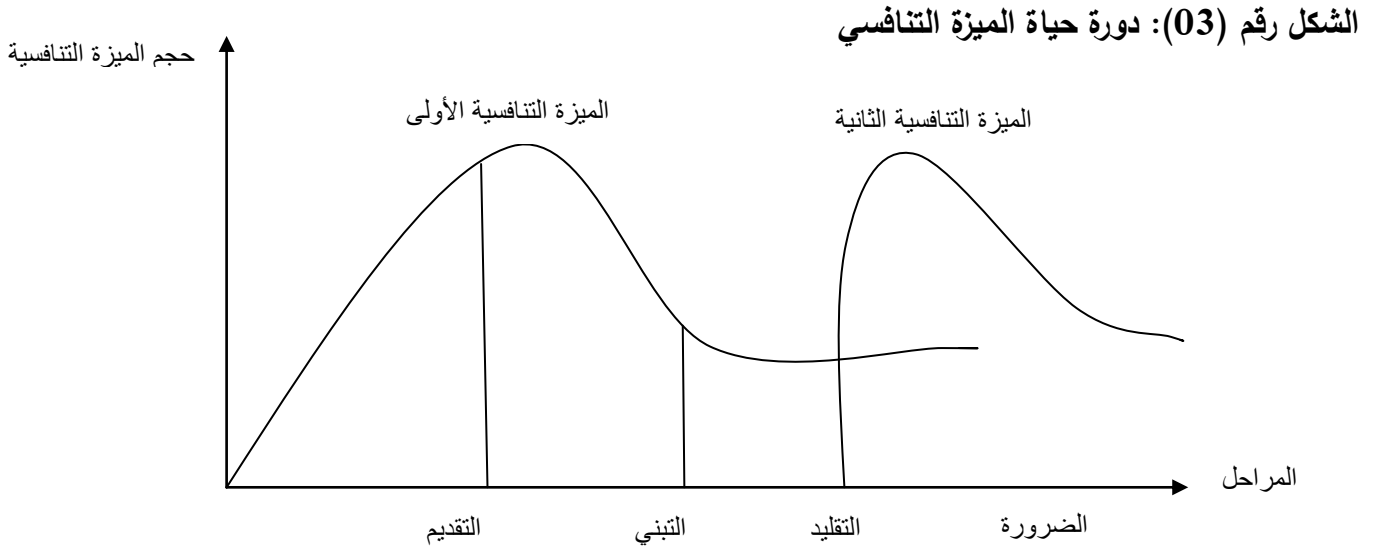
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والمتغيرين هما:

أولا: حجم الميزة التنافسية

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة التنافسية أكبر صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تمتلك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة بالنسبة للمنتجات أيضا تمييزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز

علي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، طبعة 1، 2002، ص1
² محمد عبد حسين الطائي ونعيمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 200، ص.ص 158، 159.

المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.¹



¹نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص97.

المصدر: نبيل محمد المرسي: الإدارة والإستراتيجية تكوين تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص86.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر ب أربعة مراحل وهي:

1. **مرحلة التقديم:** من خلال هذا الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدر لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، ولكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2. **مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع المتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.¹

3. **مرحلة التقليد:** تلم المؤسسات بهذه الميزة فتجد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئاً فشيئاً متجهاً نحو الركود.

4. **مرحلة الضرورة:** يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من الجديد.²

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرئيسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة:³

1- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تمت خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد12، فيفري، 2009، ص99.
² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائر " حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة"، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2008، ص19.
³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص100.

2- **القطاع الرأسي:** يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة

يمثل السوق وسيلة هامة في جلب الموارد البشرية ذوي المؤهلات والكفاءات لتزويد كل نشاط بعوامل تزيد من فعاليته ويؤدي هذا إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمثل نجاح المؤسسة على تعدد أنواعها ومجالاتها.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز، ويمكن تقديمهما كما يلي:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

فلحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل¹، وتكون المراقبة كما يلي:²

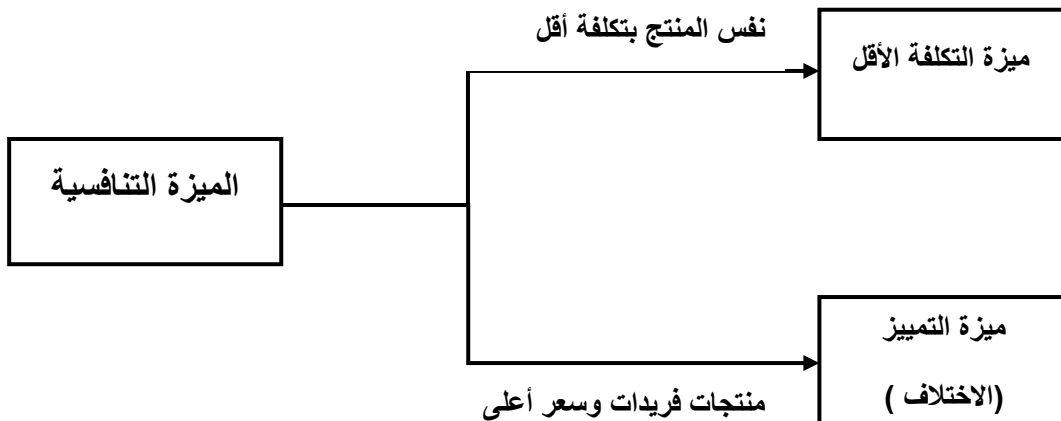
¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الإعلام، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص42.

² نوري منير وفاتح مجاهدي، دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، يومي 16 و17 نوفمبر.

- ✓ مراقبة الحجم: يمكن التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.
- ✓ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قبل الإطارات أو المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النقابات والأنشطة الأخرى.
- ✓ مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقفها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المهمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.
- ✓ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط مهم إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- ✓ مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسة السباقية إلى بعض القطاعات ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أحسن المستخدمين وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية.
- ✓ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل.

ثانيا: ميزة التمييز: الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا، أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

شكل رقم (04): أنواع الميزة التنافسية



المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في أبعاد الميزة التنافسية، ويمكن إجمالها بالآتي:¹

- ✓ انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- ✓ الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص من شركة Mac Donald للأطعمة الجاهزة.
- ✓ التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ذلك السوق.
- ✓ التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة، والتي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- ✓ الجودة: تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
- ✓ النمو: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي احد عوامل التفوق التنافسية.
- ✓ الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.
- ✓ ثقافة المنظمة: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة يعد مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الإبداعية، والمنتجات الاستثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ الموقع الجغرافي: تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- ✓ القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها عن المنظمات الأخرى بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- ✓ السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعو الموصل، دار الكتاب القانونية، دار شتان للنشر والبرمجيات، مصر، سنة النشر 2011، ص.ص 71، 73.

- ✓ خبرة المنظمات: الخبرة الطويلة في الإنتاج والتسويق والتمويل، حيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات المميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن، والتي تحقق ميزة تنافسية.

ويرى (البكري 2007، 209) أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

- ✓ المدخلات: هي مجموعة من الإجراءات والعناصر التي تؤثر على الميزة التنافسية وديمومة استمرار المزايا التنافسية في المنظمة، والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية، بحيث تصبح الموجودات ذات قوة قوية تمكن المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تكون الموارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للإحلال، وتكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- ✓ العمليات: تتمثل بمكانة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى عمليات ثم إلى مخرجات من السلع والخدمات، بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة ما بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تتحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الميزة التنافسية

إن عملية تنمية الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والأساليب المتاحة في تنميتها، وقد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع، ومن بين أساليب الميزة التنافسية نأخذ ما يلي:

- 1 - **تسيير الكفاءات البشرية:** فهو التأثير في معاملات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط، ويعرف بأنه عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو.¹

بحيث يهدف تسيير الكفاءات البشرية إلى:¹

¹ كمتا منصورى وسامح صلاح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمى والمجالات الكبيرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص55.

- ✓ وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- ✓ التمكين من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

2- إدارة المعرفة: هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمؤسسة وتوظيفها في تحسين الأداء، السلع والخدمات التي تنتجها أو تقديمها المؤسسة،² وهي مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للاستحواذ على المعرفة وتوثيقها واستخدامها في المؤسسة.³

وتهتم إدارة المعرفة بتشجيع التبادل المعلوماتي، بل ويتعداه عندما تقوم على إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة، وتظهر النتائج بشكل ملموس⁴، وتهدف إدارة المعرفة إلى:⁵

- ✓ توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وتطبيقها وتخطيط جهود المعرفة فيها، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.
- ✓ الارتقاء بعملية صنع القرار في المؤسسة وتنفيذها بصورة أفضل.
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجية تشجع إدارات المؤسسة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها، بما يعود بالمنفعة العامة على المؤسسة ويزيد من مكانتها التنافسية.
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية أكثر وإتقان أكبر.
- ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة وذلك من خلال: ابتكار المعرفة الجديدة، واستقطاب الأفراد لخبراء من خارج المؤسسة.

3- الاهتمام بالبحث والتطوير: تعرف أنشطة البحث والتطوير بأنها مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة، وتطوير منتجاتها وعملياتها، بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة

¹ براق محمد ورايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 10، 09 مارس 2004، ص.ص 244، 245.

² أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 193.

³ مرسي نبيل وسليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافسية "إدارة المعرفة إدارة معاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 107.

⁴ الشيمي حسين عبد الرحمن، إدارة المعرفة "الرأس معرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.ص 85_87.

⁵ طيطي خضر إسماعيل، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

التنافسية من خلال تحسين الإنتاج، وابتكار منتجات جديدة أو مدخلات وبدائل إنتاج جديدة، بحيث يهدف نشاط البحث والتطوير إلى¹:

- ✓ إبداع منتجات جديدة لتلبية لرغبات المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية.
- ✓ تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف.
- ✓ كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية.
- ✓ تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

4-اليقظة التنافسية: وتهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد للسوق بمنتجات بديلة، على اعتبار أن هدفها الأساسي تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، للتفوق في السوق ولمواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم، وتهدف اليقظة التنافسية إلى²:

- ✓ التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة، أداء المنافسين.
- ✓ تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم.
- ✓ تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين.
- ✓ ثقافة المنظمة وشبكات الاتصال داخلها.

5- تحسين صورة العلامة التجارية: بناء علامة تجارية وتطويرها عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة اتخاذ العلامة وإطلاقها للمرة الأولى، بل هي عملية متواصلة حيث يتوجب على المؤسسة أن تراقب دائما أداء هذه العلامة في السوق وتتابع تقدمها أو تراجعها بشكل بياني ومعالجة أي خلل في هذا الأداء بسرعة. من المتفق عليه أنه يجب أن لا يتم السماح لعلامة تجارية بأن تتراجع في السوق ويجب معالجة أي خلل في تقدمها بسرعة، لأن نفقات إعادة إصلاح صورة العلامة في نظر الجمهور قد تكون باهظة جدا بالنسبة للشركة عدا عن الخسائر التي تلحق بها نتيجة للتراجع، وإن مسألة إدارة العلامة التجارية لشركة معينة مسألة هامة ومعقدة

¹ محمد عبد زين عبدون ومحمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، ص282.

² بوخمخ عبد الفتاح ومصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 09،08 نوفمبر 2010.

وقائمة بذاتها وتحتاج للتخطيط والمتابعة التامة من كل أقسام المؤسسة، والتعامل مع العلامة التجارية وإدارتها من أجل إبقائها وسيلة رابحة لتسويق المنتجات، مسألة ليست بسيطة وملئمة بالتحديات¹.

المطلب الرابع: دور الدولة في تنمية الميزة التنافسية

يرى الاقتصادي الأمريكي "جيفري ساكس" أن التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية للدولة وسياساتها على تحقيق النمو في ضوء الهيكل الكلي للاقتصاد العالمي، وهذا يعني أن الاقتصاد يكون منافسا عاليا إذا كانت مؤسساته وسياساته تدعم النمو الاقتصادي السريع، فالدول تتنافس فيما بينها من خلال السياسات والمؤسسات التي تختارها لتحفيز النمو على المدى البعيد بغرض تحسين المستوى المعيشي لأفرادها، إذا كان مجال المنافسة بين الدول هو مجال تحقيق النمو الاقتصادي ويتأتى لها ذلك بتطبيق:

- ✓ السياسات الجيدة.
- ✓ الأسواق المفتوحة.
- ✓ الإنفاق الحكومي الجيد.
- ✓ معدلات الضريبة المنخفضة.
- ✓ أسواق العمل المرنة.
- ✓ نظام سياسي مستقر.
- ✓ نظام قضائي كفي.
- ✓ البنية الأساسية والإدارية والتكنولوجية الجيدة.

و يؤيد هذه الفكرة الاقتصادي "لسترو ثارو" حيث يقوله أن المؤسسة يقع على عاتقها تبني أحسن التقنيات التكنولوجية والإدارية للاستجابة الأولية لتحسين التنافسية، وإذا ظهر عدم قدرة المؤسسة على تحسين أدائها نظرا للمعوقات في السوق، بات من الضروري تدخل الدولة، ويتمثل دور الدول في دعم التنافسية، في إيجاد مناخ ملائم لكي تستطيع المؤسسات تحسين أدائها²، ويتجلى هذا في عدة مؤشرات ومظاهر في الحياة الاقتصادية أهمها:³

² كنعان الأحمر، الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية، ندوة الويبو الوطنية في الملكية الصناعية من أجل زيادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، تنظيم المنظمة العالمية للملكة الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة و فرقة التجارة الدولية السورية، دمشق، 11، 12 ماي 2004، ص 14.

² نوير طارق، دور الحكومة الداعمة للتنافسية: حالة مصر، المعلم العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 09.

³ لسترو ثارو، الصراح على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان، علم المعرفة، العدد 203، 1995، ص 53.

✓ استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من خلال تدني معدلات التضخم وتمويل عام ملموس، ومعدلات ضريبية تنافسية.

✓ إزالة كافة معوقات التجارة، المحافظة على وتطوير أسواق عالمية مفتوحة وتنافسية.

✓ تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإزالة كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

✓ تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة، وتحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليهما.

✓ ضمان بيئة مواتية للاستثمار المحلي، وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات مثل التعليم.

و حددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) أدوات السياسة التنافسية في تحفيز هياكل السوق عبر إجراء إصلاحات اقتصادية في جانب العرض وإصلاح أنظمة ممارسة السلطة ونظام الضرائب، والتعليم وأنظمة البحث والتطوير، وآليات نقل التكنولوجيا والبيئة الأساسية وغيرها، وتتمثل أهداف السياسة التنافسية في تدعيم قدرة المؤسسات الصناعية أو الدول على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج ومستويات مرتفعة من التوظيف.¹

¹ نفس المرجع، ص53.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل، تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد من على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع ومؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، وأبعادها...، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمصادر

النظري للتصدير

تمهيد

يعني التصدير قدرة الدولة و مؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية و خدمية و معلوماتية و مالية و ثقافية و سياحية و بشرية إلى دول و أسواق عالمية و دولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة و توسع و نمو و انتشار فرص عمل جديدة و غيرها.

و يعتبر التصدير الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، بحيث أن معظم المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي فهي بمثابة المرحلة الأولى لتحول المؤسسة نحو العالمية، وهو ما يتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها بالشكل الذي يجعلها منتجات ذات مواصفات تتناسب و احتياجات الزبائن في الأسواق الأجنبية.

و يقع التصدير في إطار تحديد التجارة الدولية و تشجيع التبادل التجاري. و يحقق التبادل التجاري مصالح عديدة لأطراف التجارة الدولية (المصدرون و المستوردون) نظرا لإخلاف المزايا المختلفة و المزايا النسبية و المزايا التنافسية لكل دولة.

و يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول : ماهية التصدير
- المبحث الثاني : ممارسة التصدير في المؤسسة
- المبحث الثالث : أساليب تنمية الصادرات

النظري للتصدير

المبحث الأول: ماهية التصدير

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

المطلب الأول: تعريف التصدير وأهميته

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، ونجد أن معظم المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية، من خلال قيامها بدور المصدر، ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي بمثابة المرحلة الأولى لتحول المؤسسة نحو العالمية، وهو ما يتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها، بالشكل الذي يجعلها منتجات ذات مواصفات تتناسب واحتياجات الزبائن

النظري للتصدير

في الأسواق الأجنبية، كما أنه الطريقة الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة الدولية اللازمة مع مرور الوقت.¹

أولاً. تعريف التصدير

يشكل أهمية كبيرة لمختلف الدول، مما جعل كل الحكومات تعطيه الأولوية في السياسة الاقتصادية والتجارية، ورغم بساطة مفهوم التصدير وبيدهته، فإننا سنعطي مجموعة من التعريفات لهذا المفهوم:

1. يتمثل التصدير في القيام بعمليات تجارية لبيع السلع والخدمات من مراكز إنتاجها المحلية إلى مراكز تسويقها بالخارج.²

يتضح من التعريف السابق أن التصدير هو نشاط تجاري عبر الحدود، من خلال بيع السلع والخدمات المنتجة محلياً في الأسواق الخارجية.

2. ويعرف التصدير من الناحية الجمركية، بأنه "كل عملية عبور السلع والخدمات من الحدود الوطنية إلى الحدود الأجنبية، ومن الناحية التجارية، بأنه عملية انتقال المواد والسلع والخدمات، من بلد المنشأ إلى البلدان الأخرى، لتسويقها في أسواق عالمية".³

يعطي التعريف السابق للتصدير معنيان، فمن الناحية الجمركية يتطلب عبور السلع للحدود السياسية للبلد، ومن الناحية التجارية انتقال السلع من بلد الإنتاج إلى بلد آخر، مما يبين تقارب التعريفين، ولو أن التعريف الجمركي أكثر دقة، لما يتطلبه حساب الرسوم الجمركية على السلع أن وجدت.

3. كما يعرف التصدير بأنه: "كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم، بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي".⁴

ينظر التعريف السابق للتصدير من زاوية طرفي عملية التبادل، حيث يشترط التصدير أن يكون أحدهما مقيم والآخر غير مقيم، وإلا اعتبر التبادل ضمن التجارة الداخلية، كما أن التبادل لو تم بين طرفين أحدهما محلي والآخر أجنبي، لكن الطرفين مقيمين في نفس البلد، فلا يعتبر التبادل نشاطاً تصديرياً.

4. التصدير هو "تلك العمليات التي تتعلق بالسلع والخدمات، التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون والغير المقيمين في البلد، وبصفة أخرى تمثل الصادرات انفتاحاً أجنبياً على السلع والخدمات المنتجة داخل البلد، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في دخل البلاد، وإذا تصنفت الصادرات ضمن عوامل الإضافة، أي التي تضيف قوة جديدة إلى تيار الإنفاق الكلي".⁵

¹ غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2008، ص 189

² فؤاد مصطفى محمود، التصدير والاستيراد عملياً وعلمياً، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993، ص23.

³ خليل احمد خليل، معجم المصطلحات الاقتصادية، دار الفكر اللبناني، بيروت، 1997، ص 66.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 40.

⁵ kada kacem, comptabilité nationale, OPU, Alger, 1990, p138.

النظري للتصدير

يشير التعريف السابق إلى أهمية التصدير في زيادة الدخل والإيرادات المحلية، مما ينعكس إيجاباً على الإنفاق، من خلال القيام تدعيم الواردات والاستهلاك المحلي.

5. التصدير هو قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيم مضافة وتوسع ونمو وانتشار فرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيره

يشير التعريف السابق إلى تنوع وشمول مفهوم التصدير، فهو لا يقتصر على جانب السلع فقط، بل يتعدى إلى الخدمات بمختلف أنواعها كتنظيم الخدمات المالية والنشاطات السياحية للأجانب.

6. التصدير هو الشكل البسيط للدخول إلى الأسواق الخارجية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع البدائل الأخرى، وعلى العموم يمكن أن ينظر إلى التصدير من زاويتين¹:

أ. **التصدير السلبي**: وهو عندما تبيع المؤسسة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة، حيث تنتظر إلى السوق الخارجي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع، وبالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط.

ب. **التصدير الإيجابي**: والذي يعني أن المؤسسة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج، كما تخصص موارد مادية وبشرية في السوق الخارجي كبديل استراتيجي للعمل في السوق المحلي.

ثانياً: أهمية التصدير

تتجلى أهمية الصادرات في توفير مناصب العمل، علاج الإختلال في ميزان المدفوعات، جذب الاستثمار الأجنبي والمحلي، وتحقيق النمو الاقتصادي².

1. توفير فرص عمل جديدة: يعتبر قطاع التصدير المستوعب الأساسي للعمالة، وقد أكدت ذلك تجارب العديد من الدول، فقد تمكنت العديد من دول شرق آسيا مثل اليابان، هونغ كونغ، تايوان، أندونيسيا، ماليزيا، وتايلاند، من خلق فرص عمل جديدة والرفع من معدلات نموها باستخدام استراتيجية التصدير.

2. إصلاح العجز في ميزان المدفوعات: تعتبر الصادرات أحد المصادر الهامة لجلب النقد الأجنبي، مما يؤثر إيجابياً على التوازن المالي والاستقرار النقدي للعملة المحلية للبلد وأسعار الصرف، فالصادرات تلعب دوراً رئيسياً ومباشراً في علاج الاختلال في ميزان المدفوعات عن طريق معالجة الخلل في الميزان التجاري.

3. جذب الاستثمار المحلي والأجنبي: إن وجود قطاع تصديري قوي يعمل على جذب المزيد من التدفقات الاستثمارية التي تترجم في شكل زيادة في الصادرات، وتقوم هي بدورها في جذب استثمارات أخرى، وهو ما يبين أن العلاقة بين التوجه للتصدير و جذب الاستثمار هي علاقة في اتجاهين، لكن يلزمها فترة من الزمن حتى

¹ غول فرحات، التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 190.

² ناصر الدين قريبي، أثر الصادرات على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، 2013-2014، ص ص 81-82.

النظري للتصدير

يقتنع المستثمرون أن السياسة الاقتصادية للبلد قد توجهت بلا رجعة للتصدير، من خلال استمرار التوجه التصديري سنة بعد أخرى.

4. تحقيق معدلات نمو اقتصادي متزايدة: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن النمو السريع للصادرات يعجل النمو الاقتصادي، كما أن تجارب بعض الدول النامية في شرق وجنوب شرق آسيا التي تبنت تشجيع الصادرات كخيار تنموي، أن هذا الخيار يوفر وسائل النمو الاقتصادي على نحو أسرع، مما يتحقق على نحو أسرع في ظل استراتيجية إحلال الواردات.

المطلب الثاني: موقع الصادرات في الفكر الاقتصادي

لقد اهتم المفكرون الاقتصاديون عبر التاريخ بأهمية ومحددات التصدير في النمو والتنمية الاقتصادية، وقد اختلفت توجهاتهم الفكرية، حسب المدارس التي ينتمون إليها.

1. الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري:

أكد التجاريون على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق القدر الأكبر من المعادن النفيسة (الثروة) للأمة، هي التجارة الخارجية، كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية، ولم تقتصر مطالبهم بتدخل الدولة في التجارة، وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية لضمان نجاح التجارة، وقد رأى التجاريون أن على الدولة أن تقلل من وارداتها من الدول الأخرى، وأن تزيد من صادراتها إلى تلك الدول، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات، وتقييد الواردات من الخارج، ومن أهم سياسات تشجيع الصادرات التي دعا إليها التجاريون: العمل بشكل مستمر على إيجاد واكتساب أسواق خارجية جديدة، وخاصة في البلدان المكتشفة حديثاً، تقديم الدعم والمعونة المالية لبعض الصناعات التصديرية لمواجهة المنافسة الخارجية، والمناطق الحرة والموانئ التي من شأنها مساعدة الصادرات على التطور¹.

2. الصادرات في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي :

رأى الكلاسيك أن تنمية التجارة الخارجية على أساس الكفاءات النسبية لا يتعارض أبداً مع التنمية الاقتصادية بل يساهم فيها بشكل فعال وكبير وهاجم الكلاسيك بعنف السياسة الحمائية للتجارين التي تستهدف الحصول على المعادن النفيسة من خلال إيجاد الفائض في الميزان التجاري، وكان مبررهم في الدفاع عن حرية التجارة، هو أن ترك الحرية الكاملة للتجارة، سيؤدي في نهاية المطاف بكل دولة إلى التخصص في إنتاج السلعة التي تتمتع بأكثر ميزة نسبية في إنتاجها، وأن التخصص الدولي أو ما يسمى تقسيم العمل الدولي، من شأنه أن يعود بالفائدة على كل دولة وعلى العالم بأسره، مما يزيد من الرفاهية الاقتصادية لكافة الشعوب.

وتناول مفكرو مدرسة الكلاسيك بيان دور الصادرات في توسيع القاعدة الإنتاجية في الاقتصاد، وتحقيق الغلة المتزايدة وتحريك الاستثمار، على وجه يضمن الحصول على أكبر كفاية ممكنة من استخدامات الموارد

¹ وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، الواقع والتحديات، العدد 01، جامعة ورقلة، 2002، ص ص 6-8

النظري للتصدير

المحلية، إلى جانب اجتذاب رؤوس الأموال الخارجية للاستثمار في ميدان إنتاج السلع التصديرية، وبالتالي فالصادرات ليست مجرد أداة لإعادة تخصيص الموارد أو تحقيق التوزيع الأمثل لها، بل تعتبر عند الكلاسيك قوة محرّكة للنمو الاقتصادي¹.

3. الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث:

لقد أعتبر جون ماينارد كينز التجارة الخارجية بشكل عام والصادرات بشكل خاص كأحد مكونات الدخل القومي، تساهم من خلال عمل المضاعف بزيادة الدخل بصورة أكبر من قيمتها المباشرة، مما يجعل من تنمية الصادرات أمراً حيوياً للاقتصاد المحلي والدولي.

وأشار كارل ماركس إلى استحالة قيام الصادرات بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية، في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية، وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الفقيرة (الضعيفة)، بالإضافة إلى المنافسة الكبيرة بين هذه الدول للسيطرة على الأسواق ومناطق النفوذ في العالم وتحكمها في رأس المال العالمي.

أما Myrdal فإنه يرى أن التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين، ويرى أن الأسواق الكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية، تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلاً بصناعة قوية، مقابل ضعفها في الدول النامية، إلى جانب أن الطلب على صادرات الدول الأخيرة - وغالباً ما تكون مواد خام أو أولية - يتصف بعدم المرونة، ويرى أن أي تقدم يحدث في قطاع الصادرات في الدول النامية، غالباً ما يرجع أثره إلى الدول الصناعية المستوردة للمواد الأولية، إضافة إلى عوائد استثماراتها التي اقتصر على قطاعات معينة كإنتاج المواد الأولية وتصديرها².

أما Nurkse فيرى أن الصادرات أداة لانتشار النمو الاقتصادي، فضلاً عن كونها وسيلة لتوزيع الموارد توزيعاً أكثر كفاءة، كما أكد على ضرورة اهتمام الدول النامية بها، خاصة عندما تكون ظروف الطلب الخارجي على السلع التصديرية غير مواتية، وإزاء ذلك بين تشاؤمه بما يتعلق بإمكانية قيام التصدير بدور تنموي في الدول النامية، وذلك نتيجة ما تواجهه صادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة من عقبات عديدة، هذا ما يجعل اللجوء إلى تنمية الصادرات أكثر من ضرورة³.

ويرى هكشر وأولين أن على الدول التي لديها وفرة في رأس المال، أن تتخصص في إنتاج السلع كثيفة رأس المال وتصديرها، بينما الدول التي لديها وفرة في اليد العاملة، ينبغي لها أن تتخصص في إنتاج السلع

¹ عمر محمود أبو عيدة، أداء الصادرات الفلسطينية وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية للفترة (2011 - 1994)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، غزة، 2013، ص 352.

² وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، الواقع والتحديات، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2002، ص 8.

³ عمر محمود أبو عيدة، أداء الصادرات الفلسطينية وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية للفترة (2011 - 1994)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، غزة، 2013، ص 352.

النظري للتصدير

كثيفة العمل وتصديرها، مما يجعل نوعية السلع التصديرية أمر شبه قذري يتحدد بالمزايا النسبية لعوامل الإنتاج.¹

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التصدير

للتصدير مزايا وعيوب يمكن إيجاز أهمها في ما يلي:²

أولاً: مزايا التصدير:

إن اعتماد المؤسسة على التصدير للدخول إلى الأسواق الأجنبية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيضة.
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً.
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى.
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.
- يتسق التصدير مع الإستراتيجية العالمية أو الكونية، فمن خلال تصنيع المنتج في مكان واحد ثم تصديره بعد ذلك للأسواق الدولية، فإنه يمكن المؤسسة أن تدرك اقتصاديات الحجم الأساسية من خلال حجم مبيعاتها للأسواق العالمية، (مؤسسة "سوني" هيمنت على السوق العالمي لأجهزة الهاتف النقال).

ثانياً: عيوب التصدير:

- من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اقتحام الأسواق الدولية ما يلي:
- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج، وعليه فالمؤسسات ذات الإستراتيجية العالمية قد تقوم بالتصنيع من الموقع، حيث يكون مزيج تكاليف عوامل الإنتاج والمهارات أكثر تفضيلاً، ثم يتم التصدير من هذا الموقع إلى بقية بلدان العالم لتحقيق اقتصاديات الحجم.
 - في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية، وخاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم، وأحد الطرق المطبقة للتغلب على هذه المشكلة هي تصنيع المنتجات كبيرة الحجم على أساس منطقة معينة في العالم أو القارة، فتحقق بذلك المؤسسة بعض الاقتصاديات من الإنتاج كبير الحجم، وفي نفس الوقت الحد من تكاليف النقل، الذي يجب عليها تحملها العديد من مؤسسات الدولة.
 - من أهم العيوب أيضاً حواجز التعريف الجمركية، والتي يمكن أن تجعل إستراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حالياً بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية المتعددة).

¹ أحمد الكواز، التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2008، ص 03.

² غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 191-192.

النظري للتصدير

– تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، مع عدم ضمان قيامه بهذه المهام لصالح المؤسسة، وتكون لديهم ولاءات متعددة (التعامل مع المنافسين)، فنقل اهتماماته بمنتجات المؤسسة.

المطلب الرابع: دوافع التصدير ومقاييس تنافسية الصادرات

تتمثل دوافع التصدير في الأسباب التي تجعل المؤسسة تتوجه نحو الأسواق الخارجية، مما يجع من تلك الدوافع أهداف تسعى لتحقيقها من خلال عمليات التصدير، وهو ما يتطلب قياس النشاط التصديري للمؤسسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال المقارنة بين صادرات كل من المؤسسة والمنافسين، بما يساعد في الحكم على تنافسية صادراتها، ومدى امتلاكها لمزايا تنافسية تساعدها في التفوق في الأسواق الدولية.

أولاً: دوافع التصدير

من دوافع التصدير ما هو داخلي يعود للمؤسسة، حيث يخضع ذلك لقراراتها وفلسفتها، ومنها ما هو خارجي تحكمه ظروف ومتغيرات الأسواق الخارجية، ويحتل عامل تحقيق الربح في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التصدير، كمرود لاستثماراتها وما تدره مبيعاتها الخارجية، وتحقيق النمو والاستقرار في نشاطاتها، وهناك عوامل أخرى غير الربح، تسعى المؤسسات لتحقيقها، تتمثل بتحقيق زيادة أو الحفاظ على حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وخدمة الزبائن في أسواق معينة، وتوفير سيولة نقدية تحتاجها لمواصلة نشاطاتها، وضمان الأمان والاطمئنان لتواصل نشاط الإدارة القائمة في المؤسسة، إضافة إلى أهداف إنسانية، تتمثل بالحفاظ على تشغيل القوى العاملة في المجتمع، وإنتاج سلع بمواصفات جيدة للمستهلكين.¹

إضافة إلى هدف تحقيق الربح، هناك أهداف أخرى، تتعلق بالتزامات المؤسسة تجاه الأسواق الخارجية، تتفاوت أهميتها بمقدار ما تساهم في تحقيق الهدف الأساسي، وهو الربح المتوقع ويمكن تحديد دوافع التصدير بالآتي:²

- تشجيع إدارة المؤسسة على ممارسة نشاط التصدير من أجل تحقيق مردود مناسب من تسويق المنتج في الأسواق الخارجية.
- الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في التسويق، والاستفادة من التمييز بتسويق منتج وحيد، وتكنولوجيا متميزة في إنتاجه وتشغيله.
- تنويع مخاطر الدخول إلى الأسواق الخارجية، بحيث تعوض الخسارة التي قد تتعرض لها في الأسواق المحلية بالأرباح التي تحققها في الأسواق الخارجية والعكس صحيح.

¹ بديع جميل قنوه، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 51.
² صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1973، ص 61.

النظري للتصدير

- تصريف خارجي لسلع موسمية الإنتاج والاستخدام، وتشغيل طاقات وموارد فائضة ومعطلة، فبعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسمياً، مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية، لتعديل التذبذبات الموسمية.
 - اغتنام فرص تسويقية خارجية تحقق مردوداً مشجعاً للاستفادة منها، حيث هناك الكثير من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة، وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية، أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية، مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أنه يوجد طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج.
 - صغر السوق المحلية، يجعلها غير القادرة على استيعاب السلع المنتجة محلياً، أو تدهور الطلب في السوق المحلية، وإقدام المؤسسة على إيجاد منافذ خارجية لتصريف منتجاتها، كما قد يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتج أو لخدمة ما، نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين، مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية، مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات، ومن جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي، أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت¹.
 - التنوع الجغرافي (اقتصاديات النطاق)، يقصد به اعتماد المؤسسة لتوزيع أسواقها، من خلال بيع منتجاتها في عدة أسواق، بدل توزيع منتجاتها، من خلال تقديم عدة منتجات إلى نفس السوق، والتنوع الجغرافي الدولي يعني توسيع نطاق السوق بالانتقال للأسواق الخارجية، مما يسمح للمؤسسة من تجنب المخاطر التي يمكن تتعرض لها منتجات المؤسسة بسبب ظهور تهديدات في السوق المحلي، كما أن التنوع الجغرافي الدولي يعطي للمؤسسة مرونة كبيرة للتصرف، عند مواجهة أخطار جمة في أحد الأسواق.
 - التغلب على المنافسة، حيث أن حدة المنافسة في الأسواق المحلية، تدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية لتصريف منتجاتها، مع العلم أن المنافسة تكون مختلفة في طبيعتها وعناصرها في الأسواق الخارجية عنها في الأسواق المحلية، وهذا بفعل اختلاف الدول فيما بينها من حيث الموارد والخبرات، التي تؤثر على تكلفة المنتجات وجودتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة اكتساب مزايا تنافسية عند دخول المؤسسة للأسواق الخارجية².
 - التحليل السابق يبين أن دوافع توجه المؤسسات نحو التصدير، ترتبط بالصعوبات التي تجدها في الأسواق المحلية، والفرص المتاحة في الأسواق الخارجية، بالإضافة لأهداف وتطورات المسيرين فيها.
- ثانياً: مقاييس تنافسية الصادرات:**

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2013، ص ص 101-102.

² عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص ص 48-49.

النظري للتصدير

تتمثل تنافسية الصادرات في قدرة المؤسسات على بيع منتجاتها وخدماتها في الأسواق الخارجية، وهي تعتمد على مقارنة الأسعار الداخلية والخارجية، وجودة المنتجات وأوقات التسليم والشبكات التجارية والمالية في البلد الأم والبلد الأجنبي، ومن بين مؤشرات تنافسية الصادرات ما يلي:¹

1. مؤشر تنافسية الأسعار:

تقاس تنافسية الأسعار بالعلاقة بين صادرات المنافسين التجاريين في أسواق الخارجية، مع أسعار الصادرات المحلية لنفس المنتج، وتقاس بالعلاقة التالية:

$$Pe_x/Pf_x$$

حيث Pe_x مؤشر أسعار الصادرات الأجنبية، Pf_x مؤشر أسعار الصادرات الوطنية.

ويعتبر معدل التضخم وسعر الصرف العاملين الرئيسيين المحفزين لتنافسية أسعار الصادرات، فإذا انخفض سعر صرف دولة ما مقارنة بالدول الأخرى، فإن أسعار منتجاتها ستخضع بنفس معدل إنخفاض سعر صرف عملتها في الأسواق الخارجية، شرط بقاء تكاليف الإنتاج بدون تغيير، وهو ما يمنح أسعار منتجاتها التصديرية ميزة تنافسية، أما إذا حدث تضخم في الأسواق الخارجية، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع سعر صرف العملة المحلية، وتفقد الصادرات تنافسيتهما في مجال الأسعار في الأسواق الخارجية.

مثال: إذا كان 1 دولار = 100 دينار جزائري، فإن الأمريكي يستطيع أن يشتري ما قيمته 100 دج من السلع الجزائرية المصدرة بدولار واحد، فإذا انخفضت قيمة الدينار الجزائري إلى 1 دولار = 120 دينار جزائري، فإن الأمريكي يستطيع أن يقتني ما قيمته 120 دج من السلع الجزائرية بنفس الدولار السابق، أي تزداد مشترياته من السلع الجزائرية، مما يزيد من الصادرات الجزائرية بفعل الميزة التنافسية السعرية.

2. مؤشر تنافسية التكاليف:

ويقاس بواسطة النسبة بين تكاليف الأجور الابتدائية في الخارج مقارنة بتكاليف الأجور الابتدائية في الداخل، فإذا هذه النسبة مرتفعة، فإنها تمنح الصادرات المحلية ميزة تنافسية في مجال التكاليف، كما هو الحال في الصادرات الصينية، التي استطاعت أن تغزو العالم بفضل اليد العاملة الصينية الرخيصة، حيث يمثل متوسط أجر العامل الصيني 2.5% من متوسط أجر العامل الأمريكي فقط.

3. مؤشر التنوع السلعي:

يقيس إنحراف حصة صادرات السلع الرئيسية لدولة معينة في إجمالي صادراتها، عن حصة الصادرات الوطنية لتلك السلع الرئيسية في الصادرات العالمية، ويتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، وتشير القيم الدنيا إلى درجة تنوع أكثر.

4. مؤشر التركيز السلعي:

¹ ناصر الدين قريبي، أثر الصادرات على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، 2013-2014، ص ص 85-86.

النظري للتصدير

يقيس مستوى التركيز السوقي لحصة الدولة من الصادرات/ الواردات العالمية، في سلعة أو مجموعة من السلع، وتتراوح قيمة هذه المؤشر بين 0 و 1، وكلما اقترب هذا المؤشر من 1، كانت درجة تركيز الصادرات أكبر.

5. معامل اختراق السوق:

يعتبر معدل اختراق السوق من أكثر معايير قياس الميزة التنافسية انتشاراً لأي دولة في تصدير السلع، وذلك لأنه يمثل مقياساً لمدى قبول واستيعاب السلعة المصدرة بالأسواق الخارجية، كما يوضح مدى إمكانية زيادة الصادرات من تلك السلعة بتلك الاسواق، ومن ثم يسهم في وضع السياسات الخاصة بالتسويق الخارجي للسلعة، ومدى قابليته لاستيعاب كميات إضافية من السلعة. ويتم حساب معامل اختراق السوق وفقاً للمعادلة التالية¹:

$$\text{معامل اختراق السوق} = \frac{\text{حجم صادرات دولة ما من سلعة من سوق معين}}{100 \times \text{(الإيرادات الكلية + إنتاج) من نفس السلعة - الصادرات من نفس السلعة}} \quad \text{و)}$$

6. الميزة النسبية الظاهرة:

أنشأ مايكل بورتر (1990) مقياساً للميزة التنافسية مستنداً على الميزة النسبية الظاهرة Revealed Comparative Advantage index (RCA)، ويمكن حسابه لبلد ما z لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:²

$$\frac{\text{الصادرات الكلية للبلد z} / \text{الصادرات الكلية للمنتج i للبلد z}}$$

$$\frac{\text{الصادرات الدولية الكلية} / \text{الصادرات الدولية الكلية للمنتج i للبلد z}}$$

¹ محمود محمد فواز، سرحان احمد سليمان، القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية للبطاطس المصرية في الأسواق العالمية مع التركيز على السوق الروسي، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، مجلد (7)، العدد (2)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، فبراير 2016، ص 03.

² عيبر جميل ثابت أحمد، السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية، رسالة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 123.

النظري للتصدير

عندما تكون RCA أكبر من الواحد، فإن البلد يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i .
7. الحصة من السوق الخارجي:

من ضمن المؤشرات المستخدمة في قياس الميزة التنافسية للمؤسسات هي حصولها على نصيب من السوق الدولي، فكلما كانت منتجات المؤسسات ذات جاذبية كبيرة، زاد ذلك من جذب العملاء، الأمر الذي يزيد من حصة المؤسسة السوقية، فتعزز بذلك من موقعها التنافسي الدولي، والعكس إذا تمتعت منتجات المؤسسة بجاذبية أقل مقارنة بالمنافسين الدوليين، انخفضت حصتها السوقية في الأسواق الخارجية، وتقاس الحصة السوقية للمؤسسات من خلال عدد من المعايير على سبيل المثال لا الحصر:

مبيعات المؤسسة في الأسواق الهامة × 100

الحصة الإستراتيجية من السوق الخارجي = $\frac{\text{إجمالي حجم أو قيمة مبيعات الصناعة في هذه الأسواق}}{\text{مبيعات المؤسسة في الأسواق الهامة} \times 100}$

8. كفاءة التجارة:

هو مؤشر مركب يعتمد حسابه على عدد من لمؤشرات الفرعية لتنافسية الصادرات الوطنية في الأسواق الوطنية، مثل نصيب الفرد المتوسط من الصادرات، الحصة السوقية، تنوع المنتجات المصدرة، تنوع أسواق التصدير العالمية، ويؤدي حساب مؤشر كفاءة التجارة إلى ترتيب عام للدول، وكذا ترتيب فرعي للدول حسب السلع المصدرة.

المبحث الثاني: ممارسة التصدير في المؤسسة

إن دخول المؤسسة للأسواق الدولية ليس محضة صدفة أو مجرد فكرة عابرة، إنما هو نتيجة دراسات لهذه الأسواق وتكتيكات وخطط واستراتيجيات، فالأسواق الدولية اليوم مكان تنافس بين المؤسسات القوية والقادرة على البقاء والاستمرار، لذا يجب على المؤسسة عندما تقرر دخولها للأسواق الدولية، أن تحدد أو تختار إستراتيجية تصديرية مناسبة لتصدير منتجاتها، وإيجاد المستهلك الأجنبي الراغب فيها، من أجل ضمان البقاء والنجاح في الأسواق الدولية.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تنمية الصادرات

إن أي مؤسسة أو دولة قبل أن تقوم بالتصدير، يفترض بها إتباع أساليب معينة للتوسع في الأسواق الخارجية، وذلك بالبحث عن أسواق أخرى لتصريف منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة تلك الأسواق، وتقييم قدراتها

النظري للتصدير

في مجال التصدير، ثم اختيار الأسلوب الملائم لها للتوسع في تصدير منتجاتها، وهو ما يدخل ضمن استراتيجية تنمية الصادرات.

أولاً: تعريف إستراتيجية تنمية الصادرات

تعرف استراتيجية تنمية الصادرات بأنها "أسلوب تعتمد عليه المؤسسات المصدرة لفرض نفسها أمام المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية، وذلك باتخاذ عدة وسائل وتدابير مختلفة"¹

كما تعرف استراتيجية تنمية الصادرات بأنها "الطريقة البسيطة للدخول إلى السوق الخارجية، حيث أن الشركة قد تقدر بشكل فعال الفرائض من حين إلى آخر، وقد تقوم الشركة بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصدير إلى الأسواق الخاصة، وفي كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم."²

كما تعرف إستراتيجية تنمية الصادرات على المستوى القومي، بأنها الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة الصادرات، من خلال تقديم حوافز سعرية غير متحيزة لصالح صناعة بدائل الواردات، ومن جملة هذه الحوافز: الإعلانات الضريبية المباشرة وغير المباشرة على الأنشطة التصديرية، منح الائتمان اللازم للسلع الوسيطة اللازمة لصناعات التصدير، توفير المرافق العامة الضرورية للأنشطة التصديرية بأسعار منخفضة بالإضافة إلى تقديم دعم مبادر للصناعات التصديرية.³

ثانياً: أنواع إستراتيجيات التصدير

إذا رغبت مؤسسة العمل في مجال التصدير، فأمامها عدة بدائل للفكر الذي يمكن الاعتماد عليه لتصبح المؤسسة مصدرة ناجحة، وقد مر العالم بعدة بدائل لاستراتيجيات التصدير على مستوى المؤسسة ككل نذكر منها:

1- إستراتيجية التوجه بالإنتاج:

بمعنى أن تسعى الشركة إلى إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع، ثم تبدأ البحث في الأسواق الخارجية عن مستوردين لهذه السلع، ومحاولة التعاقد معهم والتصدير، ويعرف هذا أيضاً بإستراتيجية تصدير فوائض الإنتاج، وطبقاً لهذه الإستراتيجية فإن النشاط الرئيسي بالمؤسسة هو نشاط الإنتاج، وتعمل المؤسسة على توفير مدخلاتها كالخدمات والآلات ومواد الطاقة والعمالة والمعرفة الفنية، وتسعى المؤسسة بعد عملية الإنتاج، على إشباع حاجة السوق المحلي، وتصدير الفائض التي تزيد عنه، ويقع عائق مهندسي الإنتاج بالمؤسسة مسؤولية تصميم السلع، وإعدادها بالشكل النهائي للمستهلك.

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

² محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص289.

³ محمود حامد عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات ودعم التنافسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص34.

النظري للتصدير

2- إستراتيجية التوجه بالمنتج التصديري:

ويعني أن تركز المؤسسة على إنتاج سلع ذات جودة عالية، اعتقاداً منها بأن السلعة الجيدة تباع نفسها بنفسها، ثم تسعى في الأسواق الخارجية للبحث عن يرغب في استرداد هذه السلع، لمحاولة التعاقد معهم والتصدير، ويعتبر التركيز على إنتاج سلع بجودة عالية، هو العمل الرئيسي وفقاً لهذه الإستراتيجية، كما يزال تصميم السلع وإعدادها للمستهلكين في اختصاص إدارة الإنتاج والجودة.

3- إستراتيجية التوجه بالبيع الدولي:

وهنا تركز المؤسسة على الجهود البيعية في الأسواق المستهدفة، لإيجاد مشتريين لسلعها والتعاقد معهم، ويعتبر رقم المبيعات التصديرية المحقق المعيار الأساسي للحكم في مدى كفاءة المؤسسة، وهذا يعني أن نشاط البيع هو النشاط الرئيسي في المؤسسة، ويتم التركيز على رفع الكفاءة، وترتيب رجال البيع وتحفيزهم من أجل العطاء أكثر.

4- إستراتيجية التوجه بالتسويق الدولي:

ويعني أن تبدأ المؤسسة بدراسة احتياجات السوق المستهدف من السلع التي تقع في مجال معرفتها، وتعمل على إنتاج السلع بالموصفات والشروط المقبولة في السوق المستهدف، حتى لو كانت السلعة غير مطلوبة في السوق المحلي، كمثال على ذلك تصدير الصين للجلباب الرجالي للمملكة السعودية، بالرغم من أن الصينيين لا يرتدون الجلباب.

5- إستراتيجية العلاقة مع الزبون الأجنبي:

وتعني أن تهتم المؤسسة باتباع عناصر المزيج التسويقي الدولي (المنتج الدولي، التسعير الدولي، التوزيع الدولي، والترويج الدولي)، فضلاً عن التزامها بإرضاء زبائنها في الأسواق الخارجية، بالإضافة على اهتمامها برعاية بالمجتمع الداخلي للمؤسسة، أي العاملين فيها، وبالمجتمع ككل في الأسواق الداخلية والخارجية، وهو ما يعرف بالتسويق الاجتماعي.

إن كل الاستراتيجيات السابقة معمول بها في معظم المؤسسات المصدرة في مختلف أنحاء العالم، ولكن إذا كان بصدد المفاضلة فإن التوجه بالتسويق الاجتماعي تعتبره الإستراتيجية المثلى، فإن لم تستطع المؤسسة العمل بها، فإنه بإمكانها العمل بإستراتيجية التوجه بالتسويق، وذلك الأسباب التالية:¹

■ إن الأخذ بإستراتيجية التوجه بالإنتاج في ظل الانفتاح الحالي للسوق العالمي وحرية التجارة، يعني سلع قد لا تتلاقى مع أذواق المستهلكين المستهدفين، ذلك لأن إعداد السلع وتصميمها لا يبدأ وفقاً لهذه الإستراتيجية بدراسة حاجات ورغبات المستهلك المستهدف، وإنما لما يراه مهندسي الإنتاج بالمؤسسة، الأمر الذي ينتج عنه تكديس المخازن بالإنتاج والسعي لتصريفه ولو بالخسارة.

وصاف سعيدي بازراعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص63.¹

النظري للتصدير

- إن العمل بإستراتيجية التوجه بالمنتج، يعني التركيز على عنصر الجودة وإغفال عناصر أخرى، مثل مدى تناسبها مع الاستخدام في البلد المستهدف، بالإضافة إلى مدى معرفة المستهلك الأجنبي بأنها ذات الجودة المطلوبة.
- إن اتباع إستراتيجية التوجه بالبيع يواجه أيضا العديد من نواحي القصور أهمها، إغفال متطلبات المستهلك المرتقب في السلعة، ومن المعلوم أن وظيفة البيع تعتبر جزء من النشاط التسويقي للمؤسسة، وأن الأخذ بالجزء لا يغني عن الأخذ بالكل.
- إن العمل بإستراتيجية التوجه بالتسويق يعني الأخذ بجميع عناصر النجاح، حيث تضمن المؤسسة تكامل الأنشطة الرئيسية بها لتوفير السلعة المرغوبة، وهو ما يحقق مفهوم الجودة الشاملة، ذلك لأن التكامل والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتمويل والتسويق بالمؤسسة، سوف يؤدي بالضرورة لإنتاج سلعة جيدة.
- إن تكامل الأنشطة التسويقية مثل تطور المنتجات والإعلان الدولي والتوزيع الخارجي، سوف يمكن المؤسسة من النفاذ للسوق الخارجي المستهدف وتحقيق الربحية.¹
- كما يمكننا أن نجد استراتيجيتين لدخول الأسواق الخارجية من خلال التصدير، وذلك وفقا للتوجه بالمنتج أو السوق، وهما²:
- أ. **استراتيجية النمو المعتمدة على المنتج:** تسعى المؤسسة في هذه الحالة لتحقيق هدف اختراق عدد كبير من الأسواق بمنتج واحد، ويتم من خلال تحديد منتج أساسي للمؤسسة، ثم القيام بتسويقه في السوق المحلية وتعميمه وطنيا ثم دوليا، كما يمكن تكييف المنتج حسب متطلبات الأسواق الخارجية، حيث تقوم المؤسسة المصدرة بدراسة ومعرفة أذواق كل سوق خارجي تريد الدخول إليه.
- ب. **إستراتيجية النمو المعتمدة على الأسواق:** يجب على المؤسسة في هذه الإستراتيجية القيام بمراقبة سوق معينة، من حيث المنتج المعروض فيها، والذي يكون من نفس النوع الخاص بمنتجات المؤسسة، وكذلك تعمل على مراقبة سعره وكمياته، ثم حاولت اختراق الأسواق الخارجية بواسطة هذا المنتج.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الأسواق الدولية:

إن نجاح المؤسسة في عملية التصدير للأسواق الدولية، يتوقف على الفرص التي تتيحها والعوائق والصعوبات التي الموجودة تفرضها هذه الأسواق، وهو ما يتطلب من المصدر جمع المعلومات عن الأسواق الخارجية وتحليلها، من أجل تحديد إمكانيات النجاح أو الفشل في عملية التصدير، ومن أهم العوامل التي يجب على المصدر دراستها:

¹وصاف سعيدي، مرجع سابق، ص08

² إبرام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 16.

النظري للتصدير

أولاً- العوامل الاقتصادية:

يؤثر حجم السكان وتركيبهم ومعدل نموهم وأنماط استهلاكهم في الأسواق المراد التصدير إليها، على الفرص التصديرية للمؤسسة إلى هذه الأسواق، كما يؤثر معدل الفائدة وإمكانية حصول المواطنين على القروض الاستهلاكية، ومدى وجود ركود أو ازدهار اقتصادي، بشكل كبير على نجاح عملية التصدير لهذه الأسواق، كما أن توافر بنية تحتية سليمة، فيما يخص طرق المواصلات ووسائل النقل، وشبكة الاتصالات، يساهم بشكل كبير في جاذبية هذه الأسواق بالنسبة للمؤسسات التصديرية، فعملية التصدير تعتمد بشكل كبير على الخدمات المقدمة، وهذا في مجال النقل البحري على مستوى الموانئ والجمارك، أو النقل الجوي على مستوى قطاع الطيران والمطارات.

عند التخطيط للتصدير لأحد الأسواق الخارجية، يجب على المصدر دراسة المتغيرات الاقتصادية لهذا السوق، ومن هذه المتغيرات:¹

- حجم السوق، يقصد به حجم الطلب الممكن أو المبيعات المحتملة، وعند تحديد حجم السوق يمكن تحديد حجم ونوع الموارد التي يجب تخصيصها للتصدير لهذه السوق، ويستخدم في تحديد حجم السوق عدة مؤشرات، منها عدد السكان، معدل نمو السكان، توزيع السكان من حيث الجنس والتعليم.
- طبيعة السوق، تتمثل في طبيعة المناخ ووفرة الموارد الطبيعية، والأنشطة الاقتصادية السائدة، زراعية كانت أم صناعية، بالإضافة إلى البنية التحتية من شبكة مواصلات واتصالات، وتوافر مصادر الطاقة ووسائل النقل بأنواعها.
- حجم ونمو الناتج الوطني، وتوزيع الدخل على الأفراد في تلك السوق، حيث أن الدخل الفردي الضعيف، يجعل من إمكانية تصريف منتجات المؤسسة في هذا السوق مهمة صعبة محفوفة بالمخاطر.
- القدرة الشرائية للأفراد، فإذا كانت ضعيفة كما في البلدان النامية، توجب على المؤسسة المصدرة توجيه منتجات رخيصة الثمن عادية الجودة، أما إذا كانت القدرة الشرائية للأفراد قوية في السوق الخارجي كما في الدول المتقدمة، أمكن للمؤسسة المصدرة تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار عالية.
- مستوى الاستقرار الاقتصادي وسعر صرف العملة المحلية، فالتراجع الاقتصادي بفعل الأزمات المالية والاقتصادية التي قد تصيب أحد أو كل الأسواق الخارجية، يجعل من عملية التصدير فرصة لتحقيق الأرباح في هذه الأسواق، كما أن استقرار أو تخفيض سعر صرف العملة، يجعل من منتجات المؤسسة المصدرة منخفضة في الأسواق الخارجية مقومة بالعملات الأجنبية.
- درجة التمدن، فسكان المدن تختلف احتياجاتهم ورغباتهم عن سكان الريف، مما يتطلب من المؤسسة المصدرة تحديد الفئة التي توجه لها منتجاتها، ونسبة سكان الريف والمدينة في السوق المستهدف للتصدير.

ثانياً- العوامل الاجتماعية والثقافية:

¹ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 131.

النظري للتصدير

يهتم المصدر بالخصائص الثقافية والاجتماعية للأسواق التي يرغب في اقتحامها، حتى يقوم بتكييف منتجاتها في هذه الأسواق، كما أن معرفته بثقافة السوق الأجنبي يساعده في عملية التفاوض لإبرام الصفقات التصديرية، ومن أبرز المتغيرات الثقافية والاجتماعية:¹

1. **اللغة:** تعتبر مسألة اللغة من أهم العناصر التي تدخل في تركيب الثقافة في الأسواق الخارجية، وتمثل المرأة التي تعكس محتويات وطبيعة الأسواق الخارجية، واللغة هي وسيلة نقل الأفكار والمعلومات وتمثل وسيلة هامة في الإدارة تتطلب من جميع الإدارات الاهتمام بها وخاصة التي تعمل في خارج بيئتها.

2. **مستوى التعليم:** حيث يعتبر تقدم درجة التعليم في المجتمع الطريق الأفضل الذي يساعد على تنمية وتطوير الأسواق والسبيل إلى تحقيق أهداف إدارة التسويق الدولي حيث أنها الوسيلة التي تعمل على تبسيط عملية الاتصالات بين المجتمعات والأفراد

3. **العادات والتقاليد:** من المعروف أن العادات هي ما اعتادت عليه الجماعة من الأنماط الخاصة بالأفعال والتي توارثتها الأجيال السابقة مثل تقديم القهوة العربية عند استقبال الضيف في المجتمعات العربية الخليجية، والعادات تتبدل وتتطور مع الحياة لذلك فإن العادات الاجتماعية قد تكون ملائمة لظروف الجماعة في منطقة معينة وفترة معينة ولكن تتغير أو تتبدل وفقاً للمتغيرات الحديثة في المجتمع.

4. **الدين:** يعتبر الدين حلقة الوصل بين جميع الأنشطة الإنسانية لذلك لا يمكن استبعاد تأثير الدين على نشاط التجارة والصناعة والزراعة، حيث يفرض العامل الديني سلوكاً متميزاً في الأعمال والمعاملات، كما يفرض إستهلاك منتجات معينة، والإمتناع عن استهلاك أخرى.

ثالثاً- العوامل السياسية:

تتمثل العوامل السياسية في الملامح الأساسية لحكومات الأسواق الخارجية المراد التصدير لها، وتوجهاتها الاقتصادية وطبيعة نظامها، وبالتحديد:²

-التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية، النقدية، الضريبية، السعرية، ودرجة تشدها في المواصفات القياسية للجودة والمعايير المتعلقة بالبيئة، مما يؤثر على عمليات التصدير إلى هذه الأسواق، حيث يمكن إعادة المنتجات التي تدل إلى بعض الأسواق لمجرد عيوب بسيطة في المنتجات.

-فاعلية الحكومة ومدى مناسبة القواعد، التعليمات، الإجراءات، القوانين، والعلاقات الدبلوماسية للمصدرين الأجانب للبلد.

-الاستقرار الحكومي، ومن أهم مؤشرات المخاطر السياسية، عدم الاستقرار السياسي، معدلات تغير الحكومة، النزاعات والحروب مع الدول الأخرى، وعلاقة الحكومة بالأعمال الاقتصادية.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، طبعة الأولى، مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994، ص 79

² بيومي محمد عمارة، التسويق الدولي، منشورات جامعة بنها، مصر، 2009، ص 43.

النظري للتصدير

–اتجاهات الحكومة نحو الاستيراد، والقيود التي تفرضها على المستوردين المحليين، سواء من حيث حصص الاستيراد، القيود على الحصول على النقد الأجنبي وتحويله للخارج.

رابعاً- العوامل القانونية:

تختلف القوانين والتشريعات من بلد لآخر، فقد تكون التشريعات مشجعة للاستيراد، وقد تكون معيقة له، لذلك فعلى المصدر دراسة قولنين البلد المستهدف من جانب فرض الضرائب والرسوم الجمركية، ومن جانب الرقابة على الاستيراد وقيود التجارة الخارجية، لذا يجب على المصدر معرفة القوانين المنظمة للتجارة الخارجية والنشاط الاقتصادي في الأسواق المستهدفة للتصدير.

خامساً- العوامل التنافسية

إن شدة المنافسة بين المؤسسات الدولية تؤثر على أعمال التصدير إلى الأسواق الخارجية، حيث تريد كل مؤسسة أن تحتل مكانة لها في السوق، من خلال تميزها في جانب معين، كالاعتماد على عامل التمييز خلال الجودة العالية أو السعر المنخفض، أو التمييز في خدمات ما بعد البيع، ولذلك إذا أرادت المؤسسة المصدرة أن تضع لنفسها مكانة في السوق العالمية لأي منتج، فعليها دراسة سلوك المنافسين الدوليين، والتعرف على عددهم.

المطلب الثالث: دراسة إمكانيات المؤسسة للتصدير

قصد تحديد جاهزية التصدير للمؤسسة فإنها تبدأ أولاً بالتشخيص الداخلي والذي يتمثل في:

1- تحليل القدرات الإنتاجية

الشرط الأساسي للتصدير، هو أن تستجيب منتجات المؤسسة المصدرة لمتطلبات الأسواق الخارجية، وإلا يجب على المؤسسة تكييف منتجاتها وفقاً لمتطلبات الأسواق الخارجية، من حيث العناصر التالية:¹

- تحديد المزايا التنافسية الذي يقدمها المنتج، من حيث الجودة، السعر، التطوير التكنولوجي، والحاجات والرغبات التي يشبعها المنتج في الأسواق الخارجية.
- تحديد قدرة المؤسسة التصديرية على تكييف المنتج التصديري مع الخصائص الثقافية والاستهلاكية والمتطلبات القانونية للأسواق الخارجية المستهدفة، وخاصة في مجال التغليف، التبيين، والعلامة التجارية.
- تحديد درجة توافر المعايير الدولية في منتجات المؤسسة الموجهة للتصدير، والمتمثلة في معايير الجودة والبيئة والصحة، وقدرة المؤسسة على الإستجابة لها.
- تحديد قدرة المؤسسة على تنفيذ وتمويل خدمات ما بعد البيع في الأسواق الأجنبية، والتي يتطلبها المنتج، حيث تعتبر هذه الخدمات من العناصر الضرورية للنجاح في الأسواق الخارجية.

¹ سليمان دحو، التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، دراسة واقع تسويق وتصدير التمور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015- 2016، ص ص 106- 107.

النظري للتصدير

2- تحليل القدرات المالية:

لابد للمؤسسة أن تضع نصب أعينها أن الانتاج الموجه للتصدير، بخلاف الإنتاج الموجه للسوق الداخلية، يؤثر في القدرة المالية للمؤسسة على 3 مستويات:

- على مستوى الاستثمارات: يتطب تصدير منتجات المؤسسة إلى استثمارات جديدة، تتمثل عادة في آلة جديدة للإنتاج، حيث أن التصدير يتطلب رفع الطاقة الإنتاجية، لخدمة السوق المحلي والأجنبي في آن واحد، وهذا يتطلب مضاعفة تجهيزات الإنتاج والعمالة.
- على مستوى الحاجة إلى رأس المال العامل: التصدير يحتاج إلى رفع المخزونات من المواد والمنتجات التامة، ويترتب عليه ارتفاع حجم ديون العملاء، بسبب توسع آجال التسديد للعملاء الأجانب.
- على مستوى الخطر المالي: خطر عدم التسديد أو تذبذب أسعار الصرف، الأمر الذي يلزم المؤسسة برفع مستوى المؤنات المخصصة لتغطية تلك الأخطار.

ولذلك يجب تقييم قدرة المؤسسة التصديرية على تأمين منتجاتها الموجهة للتصدير ضد المخاطر التجارية والمالية، مثل مخاطر التبادل ومخاطر الدفع، وتقييم قدرة المؤسسة على تمويل زيادة المخزون وديون الزبائن، وزيادة تكاليف الإنتاج والتصدير بفعل تكاليف النقل والتأمين الدوليين، وهي أعباء تحتاج إلى موارد مالية كبيرة.

3- تحليل القدرات البشرية:

بما أن عملية التصدير تحتاج إلى مهارات واسعة ومتعددة في التجارة الدولية والأسواق الخارجية، حيث أن من مرحلة الإتصال بالعملاء في الأسواق الخارجية والمفاوضات معهم، وحتى إبرام عقود التصدير والتسوية، مروراً باستقبال الطلبات ومعالجتها، تحتاج المؤسسة التصديرية إلى كفاءات ومهارات تقوم بأداء كل هذه المهام، وهي الكفاءات التي تشرف على المفاوضات وإبرام العقود الدولية¹.

4- تحليل القدرات التنظيمية:

قد يتطلب نشاط التصدير تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال إضافة مصلحة أو قسم للتصدير، تتكفل بمتابعة وتنفيذ عمليات التصدير، من لحظة المفاوضات وحتى تنفيذ عقد التصدير.

5- تحليل القدرات التسويقية:

ويعتبر المجال الأكثر أهمية، باعتبار أن دخول الأسواق الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير، أو تتضمن كل المظاهر التقليدية للخطة التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي (منتج، تسعير، ترويج، توزيع).

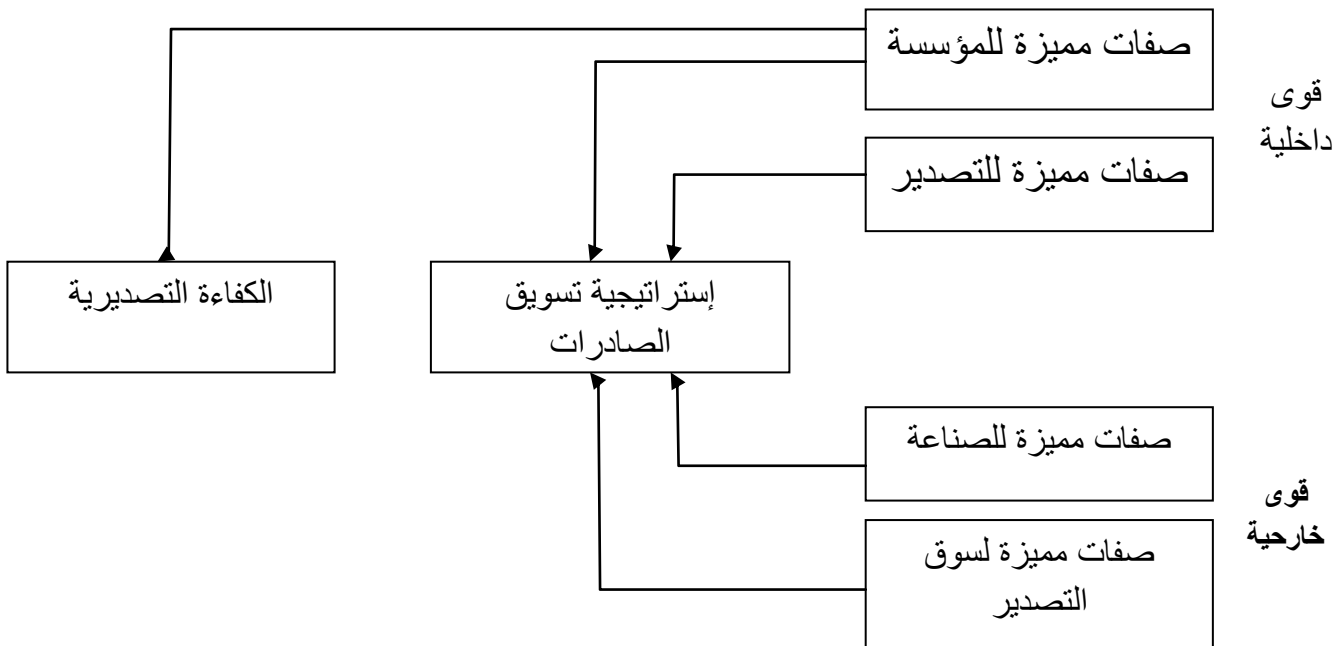
ونشير هنا أنه في حالة التسويق الدولي، فإن العامل الأساسي هو أن تكون إستراتيجية التسويق موحدة (نمطية) أو تتكيف وظروف السوق الدولية المستهدفة، فإن إستراتيجية تسويق الصادرات تقوم على أساس مدى

¹ سليمان دحو، التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، دراسة واقع تسويق وتصدير التمور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016، ص 111.

النظري للتصدير

استمرار ثباتها أو مدى استمرار تكيفها وفقا للظروف المحيطة، وهذا ما يجعل المؤسسة ذات كفاءة تصديرية، ويمكن تعريف هذه الكفاءة التصديرية بأنها "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية والاقتصادية معا عند تصدير منتجاتها إلى السوق الأجنبي، من خلال تخطيط وتنفيذ إستراتيجية تسويق صادراتها، إذ أن العلاقات بين إستراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية، تكمن في أنه في حالة التصدير تحدد الإستراتيجية بواسطة تداخل القوى الداخلية (صفات مميزة للمؤسسة، المنتج)، وقوى خارجية (صفات مميزة للصناعة وسوق التصدير)، ومن جهة أخرى فإن كفاءة مشروع التصدير تحدد بواسطة إستراتيجية تسويق الصادرات والصفات المميزة (قدرة المؤسسة على تطبيق الإستراتيجية المختارة)، كما أن لإستراتيجية تسويق الصادرات دورا رئيسيا في تحديد الكفاءة التصديرية، وذلك لأنه في حالات كثيرة وفيما يتعلق ببنية المشروع التصديري (صناعة، منتج، سوق تصديري)، وجد أن الصادرات يجب أن تكيف حتى يمكن التوافق بين الإستراتيجية والبيئة، وبالتالي يمكن تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التصديرية. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية.¹

الشكل رقم (05): العلاقة بين تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية



¹ وصاب سعيدي، مرجع سابق، ص08.

النظري للتصدير

المصدر: وصاف سعدي، نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير: الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، المركز الجامعي، بشار، أبريل 2004، ص 07

- من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح مجموعة القوى المؤثرة والمتدخلة لعملية التصدير، وهي ما يلي:
- صفات مميزة للمؤسسة: مزايا الحجم، الخبرة الدولية، مدى مشاركة المشروع في الأعمال الدولية، الموارد المتاحة لتطوير وتنمية الصادرات... الخ
 - صفات المنتج: قوى براءة الاختراع، قيمة الوحدة، الصفات الفريدة للمنتج، عمر المنتج، المتطلبات الخاصة بالصيانة... الخ
 - صفات الصناعة: هيكل الصناعة، تغيرات نظم السوق، تدخلات الحكومة، وجود منافسين أجنب، القوى التكنولوجية، حدة المنافسة السعرية... الخ
 - صفات السوق: الطلب المتوقع، درجة ثباته مع السوق المحلي، اعتياد المستهلكين الخارجيين على المنتج والعلامة، تشابه النظم والاجراءات القانونية.
- كل هذه القوى متداخلة فيما بينها قاعدة أساسية لبناء الإستراتيجية التسويقية للصادرات، كما يمكننا الإشارة إلى أن نجاح الإستراتيجية التسويقية مرتبط ب:¹
- الموارد المتاحة والجاهزة لنجاح عملية التصدير: وتتمثل في المقدرة على القيام بدراسات وأبحاث السوق، والوصول إلى المعلومات المناسبة، اختيار الموارد البشرية المدربة والمرخصة.
 - طرق ومنهجية التسويق: دراسة السوق والمقدرة على الوصول للمعلومات، الاستنتاجات والتحليلات الصحيحة ووجود قنوات توزيع في الأسواق الأجنبية أو هي من أكثر العوامل حساسية في عملية التصدير.
 - التزام الإدارة: مقدرة الشركة على التخطيط، وضع إستراتيجية تطبيق أنظمة الجودة، الرقابة، التدقيق والمراجعة وتصميم عملية التصدير من خلال الطرق العادية والحرجة.
 - متطلبات جودة السلع: من النوع، السعر، الكم، والخدمة التي يقدمها المصدر قبل وبعد البيع... الخ.

المطلب الرابع: البدائل الإستراتيجية للتصدير

¹ محمد بن دليم القحطاني، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية، الملتقى الغربي الثاني، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، أكتوبر 2003، ص 11

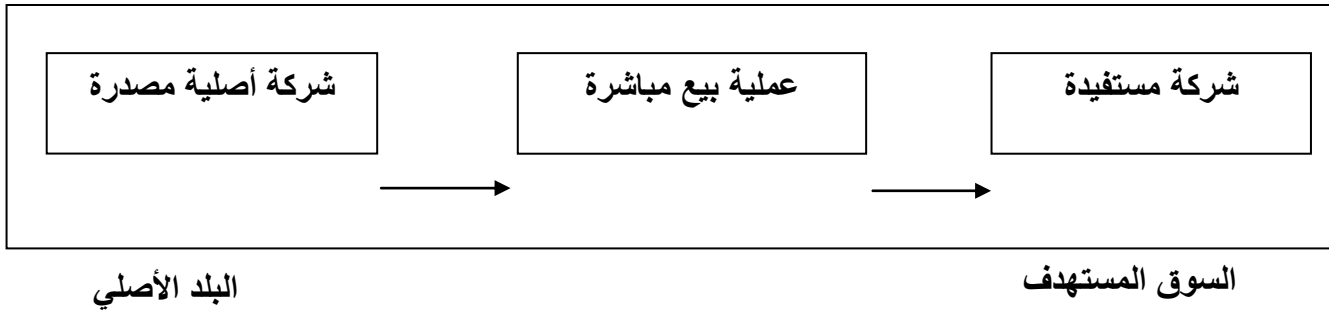
النظري للتصدير

إن إستراتيجية التصدير تكون على ثلاثة أشكال أساسية هي التصدير المباشر، التصدير غير المباشر، والتصدير المشترك، وفيما يلي شرح كل نوع منها.

أولاً: التصدير المباشر

يتطلب هذا النوع من التصدير وجود صلة بين مؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (البائع) والمؤسسة المستفيدة (المشتري) خارج البلاد الأصيلة للمؤسسة المصدرة حيث يفيد التصدير المباشر في تعميق المعرفة وخبرة المؤسسة بالأسواق الخارجية ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في مجال الأعمال الدولية أيضاً،¹ والشكل الموالي يوضح عملية التصدير المباشر.

الشكل رقم (06): عملية التصدير المباشر



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، داير اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص39.

ويمكن أن يتم التصدير المباشر من خلال عدة طرق و قنوات تتمثل في:²

1. قسم التصدير المحلي: حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً لعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث تحصر مهمة القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في الأسواق الخارجية.
2. فرع العمليات الدولية (مؤسسة تابعة): تسمح هذه الصيغة بتحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج يقوم بجميع العمليات والسياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع وتخزين وتوزيع وترويج.
3. ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى دول أجنبية لفرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد صفقات تجارية مع الجهات المستفيدة.
4. الوكالة أو الموزعين الأجانب: يمكن تعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها نيابة عن المؤسسة، وفي هذا الإطار يمنح الوكلاء حقوق خاصة والتي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص38.

² محمود جاسم الصمعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي، ط2، دار حامد، عمان، 2004، ص276.

النظري للتصدير

وضمن التصدير المباشر تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الخارجية من خلال:¹

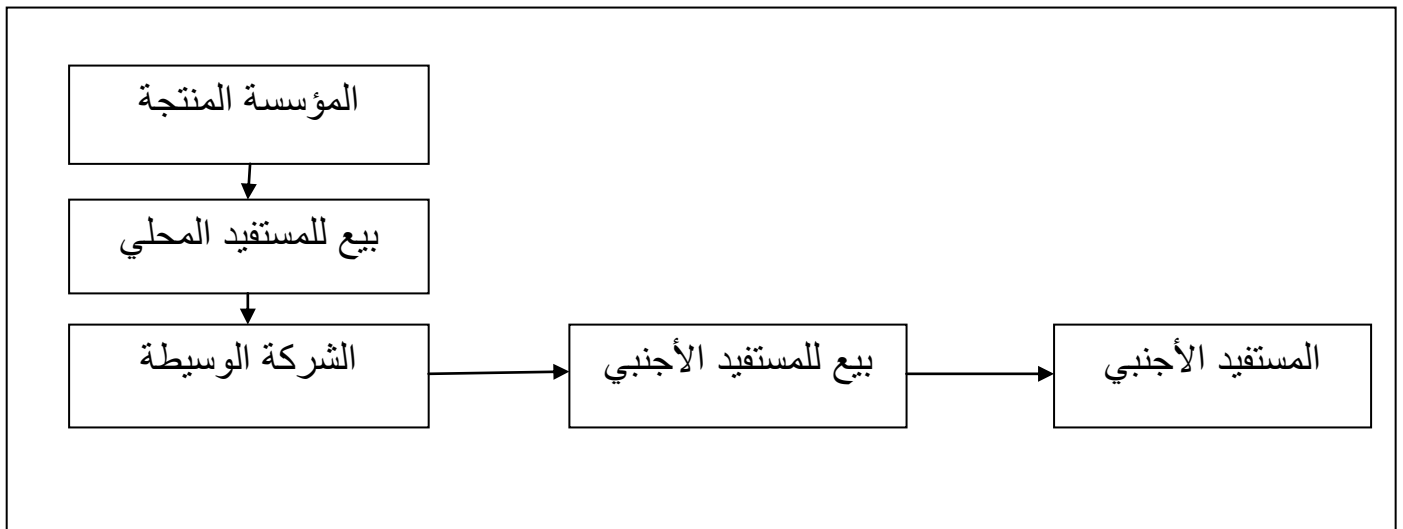
- الاشتراك في المعارض المحلية والدولية، سواء تم تنظيمها من طرف البلد الأصلي للمؤسسة، حيث أنه يحضر المستوردين الأجانب، مما يتيح لها التفاوض معهم، للفوز بعقود تصديرية، كما يمكن المشاركة في معارض دولية تنظمها دول أجنبية، وتعتبر أداة فعالة للتعريف بالمؤسسة التصديرية في الأسواق الخارجية والحصول على عقود تصدير في نفس الوقت.
- الاعلانات التجارية في الصحف المخصصة، وخاصة تلك التي تتميز بالإننتشار الواسع بين المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين في السوق الأجنبي المستهدف.
- البيع عن بعد، وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيي البيع بالمراسلة، تعرض منتجاتها في الأسواق الخارجية من خلال إرسال كتالوجات أو اقتراحات العمل عبر الفاكس...الخ.

غير أن عملية التصدير المباشر التي تفضل من خلالها المؤسسة تولي عملية التصدير بنفسها، تتخللها مخاطر كبيرة واستثمار مالي عالي، وفي المقابل فإنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع، والتعامل المباشر مع العملاء.

ثانيا: التصدير الغير مباشر

ويقصد به النشاط الذي يترتب عليه قيام المؤسسة ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي، يتولى عملية التصدير إلى الأسواق الخارجية، سواء كان المنتج بأصله (نمطي) أو معدل، وبذلك يكون المستفيد وسيط بين المؤسسة والسوق الخارجي، والشكل الموالي يوضح عملية التصدير غير المباشرة:

الشكل رقم (07): عملية التصدير غير مباشر



¹ عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2011، ص153.

النظري للتصدير

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص33

وهناك عدة أنواع من الوسائط في التصدير غير المباشر أهمها:¹

1. **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ثم يبيعه في الأسواق الخارجية لحسابه الخاص، مما يعني في هذه الحالة أن التاجر المصدر هو من له علاقة مباشرة بالأسواق الخارجية، أما المؤسسة فتتعامل معه كزبون محلي، ولكنه يشترط عليها مواصفات محددة في المنتج، تجعله مقبولاً في الأسواق الخارجية.
 2. **وكالة تصدير محلية:** والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية، والتفاوض مع المستوردين الأجانب، وذلك لقاء عمولة معينة.
 3. **المؤسسة التعاونية:** تظهر في مجالات معينة صناعية أو زراعية على حد السواء وخاصة عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج، وهو ما يحصل عملها تعاونياً وأكثر فائدة وعائد من العمل الفردي لأن في بعض الحالات تكون هناك طلبيات بكميات كبيرة يصعب تلبيةها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع الفرصة في وقت توفر المادة بكمية كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين، ويتم إدارة هذه المؤسسة من طرف المنتجين أنفسهم.
 4. **مؤسسات إدارة تصدير:** حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو مجموعة مؤسسات في وقت واحد، وفق أو مقابل عمولة معينة، كما يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض بنيابة عنها، كما يبدو هذا النوع من الوسائط ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.
- ثالثاً: التصدير المشترك أو المنظم:**

التصدير المشترك هو عبارة عن تضامن عدة مصدريين ذوي إهتمام خاص أو مشترك للتصدير معاً، وهو يشكل أسلوباً فريداً في تنظيم النشاط التصديري بحيث تقوم الشركات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية، يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بأشكال قانونية (مثل الإتحاد التصديري، التصدير المحمول، تجمع استكشاف الأسواق)، وتترجم أهدافاً محددة، تبدأ من الحصول على المعلومات عن الأسواق، وحتى البيع للمنتجات في إطار شركة تجارية، ونشرح فيما يلي النوعين السابقين:²

1. **الإتحاد التصديري:** يقوم الإتحاد على فكرة مفادها أن التعاون بين عدة شركات رغبة بالتصدير، سيكون اقتصادياً وأكثر فعالية ومالياً، أكثر منفعة من سلسلة من الأعمال الفردية، والهدف الأساسي للإتحاد التصديري هو التصدير بكثرة وبشكل أفضل مع الإحتفاظ بالإستقلال المالي والقانوني للمؤسسة، بحيث نجد أن وظيفة التصدير التي كانت تقوم بها الشركة العضو سابقاً مجمعة ومركزة في تنظيم خاص، كما تعاون الأعضاء يساعد

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص38.

² رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص140-141.

النظري للتصدير

على وضع أشخاص متخصصين، وبالتالي سيكون البيع بسعر أفضل وفي أسواق أوسع وخاصة الشركات الصغيرة، التي لا تتمكن من التصدير بمفردها، ويقوم هذا الإتحاد مهما كان شكله بوظائف جزئية هامة تتعلق بالنشاط التصديري.

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

المبحث الثالث: أساليب تنمية الصادرات

تتبع عدة وسائل وأساليب مختلفة لدعم صادراتها الوطنية وتشجيعها، بهدف تطويرها مما ينعكس إيجاباً على الإقتصاد، من خلال ما تجلبه تلك الصادرات من عملات أجنبية، تساهم في تمويل المشاريع الإستثمارية التي تتضمنها البرامج التنموية، إلى جانب معالجة العجز الذي تعاني منه موازين مدفوعاتها. ويتوقف موضوع تنمية الصادرات على تدعيم وتأكيد القدرات التصديرية للدول من حيث الكم والنوع، وذلك عن طريق زيادة الطاقات الإنتاجية لبعض الصناعات القائمة، إما بإحلالها بمعدات جديدة ذات تكنولوجيا متطورة، أو تدعيم آلاتها القائمة بإضافة آلات جديدة، كل ذلك لزيادة الإنتاج بحيث يمكن تصدير كله أو بعضه للتصدير، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب وسياسات دعم الصادرات، ومعوقات ترقية الصادرات، ومكانة الميزة التنافسية في تنمية الصادرات ومكانتها في الفكر التصديري.

المطلب الأول: أساليب دعم الصادرات

تتعدد الوسائل المتبعة والمستخدمة في تشجيع الصادرات، وهذا إما عن طريق التأثير على كميات الإستهلاك من السلعة والمنتجات في السوق المحلي، بما يتيح تحقيق فائض من تلك السلع يسمح بتصديره، أو عن طريق منح إعانات للصادرات، مما يؤدي إلى تخفيض أسعارها، ويجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية ويزيد الطلب عليها، وتوجد أساليب أخرى لدعم الصادرات تتمثل في ما يلي:

1- إعانات الصادرات:

وهي من الأساليب الأكثر استعمالاً من طرف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث تقوم بمنح الدعم المباشر لمنتجاتها وسلعها المصدرة، والتي غالباً ما تكون تكاليف إنتاجها مرتفعة، مما ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، ويتم تقديم الدعم إلى صناعات وسلع التصدير بالأسلوب الذي يساعدها على خفض تكاليفها، بما يسمح لها من مواجهة المنافسة الخارجية.

النظري للتصدير

2- تأمين قروض الصادرات:

يهدف هذا النظام إلى تأمين المصدر ضد مخاطر الأسواق الخارجية، مما يشجعه على دخول أسواق جديدة، وقد أصبح هذا النظام إجبارياً، وبمقتضاه يستطيع المصدر أن يعطي تسهيلات ائتمانية للمصدر والبيع بالأجل، وفي نفس الوقت يستطيع أن يقوم بخصم الكمبيالات المسحوبة على المستورد لدى البنوك أو المؤسسات المالية، مما يتيح له سيولة نقدية تمكنه من الاستمرار في مباشرة نشاطه.¹

ونظام التأمين على قروض الصادرات يمكن البنوك والمؤسسات المالية من قبول خصم الكمبيالات للمصدر، وفي كافة الدول التي أخذت بهذا النظام، أعتبرت التأمين على قروض الصادرات أحد العناصر الأساسية في سياستها التجارية الخارجية لتنمية صادراتها، وقد طبقت هذا النظام العديد من الدول المتقدمة والنامية.²

3- قوانين تشجيع الاستثمار:

تضمنت قوانين تشجيع الإستثمارات التي وضعت في الجزائر وتم تطويرها تباعاً عبر السنوات الماضية تسهيلات وإعفاءات عديدة، والتي من شأنها دعم وتطوير الصناعة الجزائرية ومنها الصناعة التصديرية، ولقد كرس قانون الاستثمار لسنة 1994 (مرسوم تشريعي) حرية الاستثمار، والذي أعطى الضمانات اللازمة والامتيازات الأساسية للمستثمرين الخواص، حيث تم إنشاء في إطار هذا القانون هيئة مكلفة بضمان وترقية الاستثمار المسماة بوكالة ترقية الاستثمار.

كما تم في أوت 2001 إصدار الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار، والموجه لإعطاء دعم حقيقي للاستثمار ومساعدة المستثمرين في إنجاز مشاريعهم، وفي هذا الإطار تم إنشاء المحلي الوطني للاستثمار والذي يترأسه رئيس الحكومة، وفي ظل استمرار الإصلاحات أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، لتحل محل وكالة ترقية الاستثمار، وفي إطار المجهودات الرامية لتسهيل الإجراءات، تم توسيع لا مركزية الشبكات الوحيد، كما تم إنشاء صندوق تطوير الاستثمار.

4- التسهيلات المالية والائتمانية:

تهدف سياسة التوسع في تقديم الائتمان للمصدر، وتوفير السيولة اللازمة لشراء حاجات ومستلزمات إنتاجية لازمة لعمليات الإنتاج لغرض التصدير، وتتولى عادة البنوك المحلية تقديم القروض القصيرة الأجل، أما بالنسبة للقروض المتوسطة والطويلة الأجل فعادة ما تتولاه بنوك متخصصة في التجارة الخارجية أو مؤسسات مالية متخصصة في هذا الشأن، كما أنه أحيانا يتدخل البنك المركزي كضامن للائتمان المقدم طويل الأجل.

¹ فؤاد مصطفى محمود، موسوعة التصدير العربية في تنمية تسويق الصادرات، المجلد الأول، شركة مطابع لوتس، القاهرة، 2004، ص 130.

² مصطفى عز العرب، النظرية البحتة في التجارة الخارجية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1978، ص 149.

النظري للتصدير

وعادة ما يكون سعر الفائدة الذي تحصله البنوك التجارية أو المتخصصة في عملياتها للتجارة الخارجية، أقل من سعر الفائدة الذي تحصله البنوك عن العمليات غير التصديرية، وتختلف قيمة القروض المقدمة من دولة لأخرى، وعموماً يمكن تلخيص أهم التسهيلات المالية والائتمانية المقدمة في النقاط التالية:

- تخفيض سعر الفائدة على القروض الممنوحة للمصدرين.
 - تمويل متطلبات مستلزمات الإنتاج المتعلقة بالصادرات.
 - تقديم المعلومات الفنية للمصدرين حول الشروط المالية والتجارية المناسبة، التي تمكنهم من تجنب المخاطر وتعظيم الأرباح .
 - فتح الإعتمادات الاستيرادية للمصدرين لاستيراد المواد الأولية والسلع الرأسمالية التي يحتاجونها.
 - السماح بتحويل رأس مال المستثمر والأرباح الناشئة عنه إلى الخارج.
- 5- الترويج والدعاية:**

- في مجال الترويج والدعاية تعمل الدولة على تقديم التسهيلات الآتية:
- إقامة المعارض التجارية لترويج السلع المحلية وتسويقها للخارج.
 - تنسيق جهود الشركات في سعيها لتخطيط وتنفيذ برامج ترويجية مشتركة لإيصال منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة .
 - عقد دورات وندوات متخصصة في عمليات التسويق في الخارج.
 - إعداد النشرات المتخصصة للتعريف بالمنتجات والسلع المحلية وتوزيعها في الخارج.
 - إنشاء المراكز التجارية وتنظيم البعثات التجارية إلى الخارج.

6- السياسة الضريبية والجمركية:

في إطار سعي الحكومات إلى ترقية الصادرات، ولأجل إنجاح السياسة الاقتصادية المطبقة، يتم بموازاة ذلك إتخاذ عدة إجراءات، تسمح للمصدرين بممارسة نشاطهم، فالمعاملة الضريبية المتميزة لأرباح النشاط التصديري وإعفاء المصدرين من الضريبة يجب أن يرتبط بهدف تصديري (كمي أو قيمي)، خاصة وأن التشريعات الضريبية في الدول التي حققت نمو في صادراتها تعامل أرباح التصدير معاملة ضريبية تفضيلية، قد تصل إلى حد الإعفاء الكامل من الضرائب والرسوم.¹

المطلب الثاني: معوقات ترقية الصادرات

¹ مصطفى عز العرب، مرجع سابق، ص150.

النظري للتصدير

يواجه قطاع الصادرات العديد من المعوقات والمشاكل التي تقف أمام تحقيق المزيد من التطور في هذا القطاع، مما ينعكس على دوره وفعالته في أوجه تنمية مختلفة سواء على مستوى المشروعات الإستثمارية نفسها أو على مستوى الإقتصاد الوطني عموما.

1- المعوقات الداخلية للصادرات:

ترتكز هذه العقبات بشكل خاص على إرتفاع تكاليف الإنتاج والنقل والحوافز المالية ومستوى جودة الإنتاج الوطني مقارنة بمستوى الجودة العالمية، وكذلك عدم توافر المعلومات عن الأسواق الخارجية، هذا بالإضافة إلى مشاكل تمويل الصادرات والخدمات البنكية، ومن هذه العقبات ما يلي:

- إرتفاع الرسوم الجمركية على مستلزمات الإنتاج المستوردة، والتي تدخل في مستوى الصناعات التصديرية، مما يرفع من تكلفتها الإنتاجية، ويحد من قدرتها التنافسية من الأسواق الخارجية .
- غياب أهداف واضحة تشير إلى التوسع في زيادة الصادرات الغير نفطية، حيث تشير أي خطة إلى كميات الإنتاج، التي يستهدف منها زيادة الصادرات للخارج.
- كثرة ونقل الإجراءات الإدارية التي يواجهها المصدر.
- نقص الدراسات والمعلومات المتوفرة عن الأسواق الخارجية.
- عدم فاعلية التمثيل التجاري الإقتصادي في الخارج.
- نقص التسهيلات الإئتمانية وضمان الصادرات.
- البطء في تطبيق نظام الجودة العالمي، وتدني الإهتمام بالمواصفات والمقاييس المطلوبة في الأسواق الدولية، إضافة إلى الضعف الملاحظ في أساليب التعبئة والتغليف والشحن .
- تعدد هيئات الرقابة والفحص على الصادرات.
- البطء في تطبيق التشريعات المحفزة للإستثمار والإنتاج من أجل التصدير .
- المشاكل التي يواجهها المصدرون المحليون بشكل عام، والتي تتعلق بالبنية الأساسية للصادرات، التي تتمثل في الخدمات المساعدة لنشاط التصدير، مثل الخدمات المصرفية والتأمين والمعلومات.¹

2- المعوقات الخارجية للصادرات :

تتسم هذه المعوقات بالخطورة، نظرا لكونها تتعلق بالمتغيرات الدولية الخارجية، ومن ثم فإنها لا تقع تحت رقابة أو تأثير الإقتصاد الوطني، لذا فإنه يتم التعامل معها كواقع من الصعب على الدولة أن تغيره بإرادتها المنفردة، وذلك خلافا للعقبات الداخلية التي من الممكن مراقبتها والتحكم فيها، ومن أهم العقبات الخارجية:

أ- العقبات المرتبطة بالتبعية للأسواق الخارجية:

¹ بوكزاطة سليم، المنظمة العالمية للتجارة والإمكانات المتاحة لتنمية صادرات الدول النامية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 22.

النظري للتصدير

تنظر الدول المتقدمة إلى الدول النامية من الناحية الاقتصادية، على أنها مجرد حقول أو مناجم أو غابات تمددها بما تحتاج إليه من موارد خام و سلع أولية، وسوق رائجة لتصريف منتجاتها، وقد كان لذلك الأثر الأكبر في إضعاف التجارة الخارجية للدول النامية، مما ترتب عنه عدة آثار سلبية كالتبعية الاقتصادية، والتي أخذت المظاهر الأساسية الأتية:

* **تبعية قطاع التجارة الخارجية:** يتمثل المظهر الأساسي للتبعية الاقتصادية في تخصص البلدان النامية في إنتاج وتصدير المواد الأولية، مما يعني حتمية اندماج أسواقها، وتأثرها بالأسواق المتقدمة المستوددة لهذه المواد.

* **التبعية التكنولوجية:** تحقيق تنمية طموحة الدول النامية، يتطلب الإلتجاه نحو التصنيع، مما يفرض عليها إستيراد تكنولوجيا، وقد يضطرها ذلك إلى السير في ركاب الدول المتقدمة مرة أخرى، على إعتبارها المحنكرة لتصدير هذه السلع.

* **التبعية النقدية:** حتى تتمكن الدول المتقدمة من إحكام سيطرتها على الدول النامية، ثم تكتفي فقط بتشجيع التخصص الشديد لقطاع التصدير في الدول النامية، وإنما أوجدت حالة من التبعية النقدية، وتتخذ التبعية النقدية صوراً عديدة من أهمها:¹

- تغطية الإصدار الوطني للدولة النامية بالنقد الأجنبي، مما يجعل العلاقة بين الإصدار الوطني والعملة الأجنبية دائماً متصلة.

- تبعية الدول النامية لمنطقة نقدية، يتم وفقاً لها تحديد وحدة النقد المحلية، وسعر صرف العملة والغطاء النقدي.

- حرصت الدول النامية على توفير حاجات الدول النامية من رؤوس الأموال، حتى تضمن تنمية وتطوير القطاع الأولي.

ويتم توفيرالغطاء التمويلي الأجنبي لعمليات التنمية في الدول النامية في إحدى الصور التالية²:

- إستثمار مباشر، وذلك بتكوين شركات داخل الدول النامية تقوم بإنتاج المواد الأولية بنفسها وتصديرها لبلادها، وهذا الوضع كان سائداً بخصوص شركات البترول، مثل شركة سونطراك.
- الإعانات الاقتصادية الخارجية دون مقابل، تتمثل في المنح التي تقدمها الدول المتقدمة بلا مقابل للدول النامية من مساعدات مالية أو عينية.
- إستثمار غير مباشر وذلك بالإقراض المباشر للحكومات أو الإكتتاب في سنداتها، وهذه الصورة لا تتيح حق الملكية أو الإدارة.

ب- عقبات الصادرات المرتبطة بتقلبات أسعار الصرف:

يشكل سعر الصرف أهمية خاصة في مجال المعاملات الاقتصادية الدولية، إذ بعد إنعكاس العلاقات المترابطة بين الإقتصاديات الوطنية، ورمز قوة الدولة ونفوذها الإقتصادي والمالي، ولقد أثبتت التجارب الحديثة أن تقلبات

¹ عبد الباسط وفاء، دراسات في مشكلات التجارة الخارجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 146-147.

² بكرى كامل، التنمية الاقتصادية، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984، ص ص 121-123.

النظري للتصدير

أسعار صرف العملات من الممكن أن تؤدي إلى مخاطر إقتصادية جمّة، سواء على المستوى الكلي، كأن تكون سببا مباشرا في حدوث التضخم، أو على المستوى الجزئي لضياع مكاسب المشروع بدرجة قد تؤثر على بقائه وإستمراريته، وتتعرض البلدان النامية لمخاطر تقلبات أسعار العملات الخارجية، وبالتالي تصبح إدارة مخاطر الصرف مسألة هامة للدولة والمشروعات على حد سواء، وتتوقف هذه الإدارة بصفة عامة على تبني إستراتيجية تعمل على تقليل مخاطر ضياع وزيادة فرص الربح المترتبة عن تقلبات أسعار الصرف، ولقد تطورت الكثير من الأساليب التي يمكنها تغطية مخاطر الصرف، سواء في إطار الأسواق المنظمة أو من خلال البنوك، كما ظهرت صور جديدة تستجيب للتوقعات والأوضاع المختلفة المرتبطة للصرف.

ج- عقبات الصادرات المرتبطة بالنقل الدولي:

توجد العديد من المشاكل التي قد تؤثر على فاعلية دور النقل في رفع حركة التجارة الدولية، ومن أهم هذه المشاكل:¹

- إنخفاض طاقة أسطول النقل، حيث أسطول النقل الوطني في أغلب الدول النامية بما فيها الجزائر، بعدم الكفاية والإنتظام، ولا فرق في ذلك بين الأسطول الجوي أو البحري أو الجوي.
 - مشكلة التكدس بالموانئ، ومن أهم الظواهر المشاهدة بموانئ الدول النامية،² سيطرة السفن الصغيرة على عمليات النقل البحري، عدم كفاية تجهيزات الميناء، وتباطؤ عمليات شحن وتفريغ البضائع بسبب تخلف المعدات المستخدمة في السحب و التحميل.
 - ارتفاع تكاليف النقل، وهذا ما يجعلها غير تنافسية بمقارنة مع شركات النقل في الدول المتقدمة، ويرجع السبب إلى أن أغلبية وسائل النقل تحت سيطرة الدولة ويتم تحديد أسعارها بشكل إداري.
 - عدم استخدام أساليب النقل الحديثة كالحاويات، وإن وجدت فهي غير كافية للوفاء بمتطلبات نقل السلعة.
 - عدم توفر شبكة طرق وموانئ ملائمة، حيث تعاني الدول النامية من اعتماد تجارتها الخارجية على مجموعة من الطرق والموانئ التقليدية، التي قد تتسبب في تلف وتضرر البضائع، بسبب طول مدة الوصول إلى الموانئ التقليدية.
 - وصول البضائع إلى التجار في وقت غير ملائم، ويتربط عن ذلك خسارة غير محدودة من المحتمل أن يتعرض لها التجار نتيجة فوات موسم التصريف.
- هذه هي بعض المشاكل الدولية التي قد تصادف حركة نقل بضائع التجارة الخارجية، وهي تتطلب تعاوننا دوليا للقضاء عليها، حتى يمكن أن تتساقب التجارة الخارجية في سهولة ويسر.³

المطلب الثالث: مكانة الميزة التنافسية في الفكر التصديري

¹ عبد الباسط وفاء، مرجع سابق، ص ص 101-102.

² هدى سليمان، اقتصاديات النقل البحري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر، ص 29.

³ عبد الصبور محسن فتحي، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد، مؤسسة روز اليوسف، القاهرة، مصر، 1997، ص 78.

النظري للتصدير

تؤرخ الفترة (1981 - 1987) للظهور الأول للتنافسية كمفهوم نظري، وهي ذات الفترة التي شهدت فيها الولايات المتحدة عجزاً في ميزانها التجاري مع اليابان خصوصاً، كما زاد حجم مديونيتها الخارجية، ومع بداية التسعينات تجدد الاهتمام بالتنافسية نتيجة تشكل النظام الاقتصادي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة والتوجه نحو اقتصاد السوق.

1. نظرية الميزة المطلقة:

إن أول اقتصادي كلاسيكي حاول تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية بين الدول، هو الاقتصادي آدم سميث Adam Smith ، في كتابه ثروة الأمم، الذي صدر عام 1776، حيث استخدم سميث مفهوم الفرق المطلق في تكاليف الإنتاجية بين الدول، أو ما أصبح يعرف بالميزة المطلقة، وقد افترض سميث أن كل دولة يمكن أن تنتج سلعة واحدة على الأقل أو مجموعة من السلع، بكلفة حقيقية أقل مما يستطيع شركاؤها التجاريون، وبالتالي فإن كل دولة ستكسب أكثر، فيما إذا تخصصت في تلك السلعة التي تتمتع فيها بميزة مطلقة، ومن ثم تقوم بتصدير مثل هذه السلعة وتستورد السلعة الأخرى، وقد اعتبر سميث أن الكلفة الحقيقية تقاس بمقدار وقت العمل اللازم لإنتاج السلعة، وحسب هذا المفهوم، فإن السلع ستبادل بعضها وفقاً لنسبة ساعات العمل المستخدمة في إنتاجها.¹

وقد وجهت عدة انتقادات لأفكار آدم سميث، وأخذ على مبادئه أنها تنادي بأن تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تتفوق في إنتاجها من حيث التكاليف والإنتاجية، ولكن الدولة التي لا تتفوق في إنتاج أي سلعة فهل عليها أن تتوقف عن الإنتاج وتكتفي بالاستيراد؟ فهناك عدد من الدول لا تتمتع بأي تفوق، وهذا يكون عرضة لمشكلات اقتصادية، لأن سلع الدولة المتفوقة ستغزو أسواقها، في الوقت الذي لا تستطيع فيه تصدير أية سلعة لكي تمول الاستيراد.

2. نظرية الميزة النسبية:

قدم دفيد ريكاردو تفسيراً لقيام التبادل الدولي في كتابه الاقتصاد السياسي والضرائب سنة 1817، يعتمد على الميزة النسبية للتكاليف، أي الاختلاف في مستوى الكفاءة الإنتاجية بين الدول، فكل دولة تقوم بالتخصص في إنتاج تصدير السلع التي تستطيع إنتاجها بتكلفة أقل بالنسبة للدول الأخرى، وتقوم بإستيراد السلع التي تنتجها بتكلفة أعلى بالنسبة للدول الأخرى، وهو ما يعني أن اختلاف التكاليف النسبية لإنتاج السلع بين الدول، هو ما يسمح بامتلاك مزايا نسبية وقيام التجارة الدولية، مع تحقيق مكاسب لطرفي التبادل.²

¹ السيد محمد أحمد السريتي، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص 27 - 28

² كلثوم كبابي، التنافسية وشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، دراسة حالة الجزائر، تونس والمغرب، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 20.

النظري للتصدير

ورغم إسهامات هذه النظرية في تفسير أسباب قيام التجارة الدولية، إلا أنها تعرضت لانتقادات

أهمها:¹

- أهملت عامل الطلب في تحديد الأسعار، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد معدلات التبادل الفعلية بين الدولتين، وبالتالي عدم قدرة النظرية في تحديد الكيفية التي تتوزع بها المكاسب من التجارة الدولية بين الدول.
- افترضت مقايضة وحدة من سلعة مقابل وحدة من سلعة أخرى، رغم استخدام النقود بأشكالها المختلفة وعلى نطاق واسع كوسيط للتبادل.
- أهملت نفقات النقل والتأمين وغيرها، وهو أمر لا يمكن تصوره، بل إن هذه النفقات أحياناً تقترب من قيمة السلعة نفسها أو ربما تتفوق عليها.
- افترضت حرية التجارة الخارجية وسيادة حالة المنافسة التامة بين الدول، وهو أمر مخالف للواقع إذ إن معظم الدول تقوم بفرض قيود على حركة صادراتها واستيراداتها كل حسب ظروفها الاقتصادية.
- رغم أن ريكاردو استطاع تحديد السلع التي تصدرها وتستوردها كل دولة، لكنه لم يوضح شروط التبادل الدوليين، وعند أي معدل تتم مبادلة السلع بين الدول، وماهي المكاسب المحققة من عملية التبادل.

3. نظرية الميزة التنافسية

في منتصف السبعينات من القرن الماضي، ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة، هو كيفية تحويل الميزة التنافسية كالموقع الاستراتيجي، المناخ اللطيف، والموارد الطبيعية إلى مزايا تنافسية محورية كتجارة العبور أو كمركز لتجمع مكونات المنتج نتيجة القرب من الأسواق الدولية.²

ويرجع الفضل إلى الاقتصادي مايكل بورتر في التحول من فكرة الميزة النسبية التي تبناها ديفيد ريكاردو، إلى فكرة الميزة التنافسية، وذلك من خلال مؤلفه الشهير الميزة التنافسية للأمم (1990)، ويرى بورتر أن النظريات السابقة التي حاولت تفسير للتجارة الدولية، قد عجزت عن تفسير إمكانية تحقيق صناعة معينة لوفورات النطاق الاقتصادية، كما يرى بورتر أن هناك أربعة محددات لكي تتحقق الميزة التنافسية لدولة معينة، ومن ثم تستطيع الدخول في مجال التجارة الدولية وهذه المحددات هي:

- إستراتيجية المؤسسة: والتي تتحدد بناءً على أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد فيها وهيكلها الإداري، وتوافر المناخ الملائم لدفع عملية المنافسة والقدرة على الابتكار.
- ظروف الطلب المحلي: حيث يرى بورتر أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية في صناعة أو قطاع معين، إذا كان الطلب المحلي يعطي إشارات واضحة وسريعة، تؤدي إلى سرعة استجابة المنتجين المحليين قبل المنتجين في الخارج .

¹ هجير عدنان أمين زكي، الاقتصاد الدولي، النظرية والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 53.

² وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى، محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، بدون تاريخ نشر، ص 185

النظري للتصدير

■ الروابط الأمامية والخلفية: حيث تساعد الروابط الأمامية والخلفية، والتي تضم الصناعات المغذية والمكملة لصناعة أو قطاع معين، على تحقيق وفورات من أهمها تخفيض تكاليف النقل.

■ ظروف عوامل الإنتاج: حيث يرى بورتر أن توافر العمالة الماهرة، ورأس المال والبحث العلمي والبنية الأساسية والاستثمارات، كلها عناصر تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

وتعتبر الميزة التنافسية امتداداً للميزة النسبية، وخاصة على مستوى القطاع الصناعي أو المؤسسة، كما أن الميزة النسبية شرط ضروري، ولكنه ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، كما علينا التفريق بينهما على النحو التالي¹:

■ إن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن، حيث تعتمد على الوفرة النسبية للموارد، التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص وتقسيم العمل الدولي، أما الميزة التنافسية فتخلق ويمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال، والتكنولوجيا، والعمل الماهر من أجل تدعيم القطاع الصناعي ككل، لتحقيق النمو واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية.

■ تقتضي الميزة النسبية في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة بين الدولة والأطراف الخارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانِب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر، إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجة المستهلك (جانِب الطلب) من حيث النوعية والجودة، وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة، وعلى الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

كما لم يسلم هذا نموذج مايكل بورتر للميزة التنافسية للأمم من النقد، كونه اقتصر في دراسته التطبيقية التي بنى عليها نموده على دول قليلة، كما أنه أهمل دور الحكومات والصدف دورا في خلق الميزة التنافسية أكبر مما يوحي به النموذج، غير أن من محاسنه كونه يجمع بين وضع الدولة ووضع الشركة، فللميزة التنافسية أكثر من جانب، وتتطلب شروطا في الاثنين معا.

من أهم الانتقادات الأخرى الموجهة لنظرية الميزة التنافسية للأمم لمايكل بورتر، أنها صالحة للتطبيق في الدول المتقدمة فقط، بينما تبقى البلدان النامية معتمدة بشكل أساسي على المزايا النسبية التي تمتلكها، كما أن هذه النظرية لم تأخذ في اعتبارها دور الشركات متعددة الجنسيات، من خلال نقلها تفكيكها للعملية الإنتاجية، بحيث

¹ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص 64.

النظري للتصدير

تنتج كل قطعة في المنتج أي تتوافر شروط الإنتاج الأفضل، ثم تقوم بتركيبه في بلد آخر، ليتم تسويقه على المستوى العالمي.

المطلب الرابع: دور المزايا التنافسية في إستراتيجية التصدير

تتمثل الميزة التنافسية الدولية في قدرة مؤسسات دولة ما على إنتاج منتجات وخدمات، وتصديرها لتنافس في الأسواق الخارجية، ولا يشترط في ذلك توافر العوامل المساعدة على إنتاج هذه المنتجات، مثل الظروف الطبيعية الملائمة والمواد الأولية الوفيرة، لأنه يمكن تعويضها بالتفوق التكنولوجي، حيث يمكن استيراد المواد الأولية، ثم تصنيعها بدرجة عالية من الجودة وبتكلفة أقل، لتنافس بها في السوق العالمي، وهذا يؤكد أن الميزة التنافسية الأفضل لإختراق الأسواق الدولية هي القدرة على الإبتكار والإنتاج بجودة وكفاءة من قبل المؤسسات، ولكن رغم ذلك تبقى بعض الدول تعتمد على امتلاك الموارد الطبيعية كمصدر للميزة التنافسية في الأسواق الدولية، مثل البترول، الغاز والمعادن، وإن كانت لا تتميز بالإستدامة.¹

من أبرز المزايا التنافسية الضرورية لاقتحام الأسواق الدولية نذكر مايلي:

1. الخبرة والخلفية الإدارية للمديرين:

إن المؤسسات التي يسيروها مديرين يمتلكون الخبرة والرغبة في إختراق الأسواق الدولية، يكون لها نمو أسرع على المستوى الدولي، مقارنة بالمؤسسات التي بها مديرين ذوي خبرات ضعيفة على المستوى الدولي، وهو ما يجعل قدرات المديرين واستعداداتهم المعرفية، عاملا مساعدا للنجاح في اقتحام الأسواق.

ونلاحظ كذلك أن خلفيات المديرين يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية (محلية)، وبالتالي تحدد درجة توجه المؤسسات نحو اقتحام الأسواق الدولية، ففي المؤسسات اليابانية والألمانية نلاحظ سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا، ويرجع ذلك إلى تأكيد هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية وتصميم وجودة المنتج، أما في المؤسسات الأمريكية فنلاحظ سيطرة المالبين على مستوى الإدارة العليا، ويعود ذلك لنقص الاهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج، في مقابل التأكيد على الربحية في الأجل القصير، وهذا جعل المؤسسات اليابانية والألمانية تغزو بمنتجاتها الأسواق الدولية، على حساب المؤسسات الأمريكية.²

¹ بحيث حسان، تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، الواقع والمتطلبات (2000-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك ومالية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 69.

² هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2009 / 2008، ص 17

النظري للتصدير

نستنتج من التحليل السابق، أن مهارات المديرين في التجارة الدولية والتسويق الدولي، وطوحيهم لتدويل مؤسساتهم، شرط ضروري لأي تجربة جادة لإختراق الأسواق الدولية، مما يجعلها ميزة تنافسية ضرورية للمؤسسات التي ترغب في توسيع أسواقها على المستوى الدولي.

2. ميزة القرب من الأسواق الدولية:

إن وجود مؤسسة في بلد يشكل منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة، قد تعطي لهذه المؤسسة ميزة تنافسية تدفعها لإقتحام الأسواق الدولية، ولكن مع تطور وسائل الاتصالات والنقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا، لدرجة لم يعد عائق البعد، يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية، مما يعني أن الموقع لم يعد يشكل ميزة أو عائقا تنافسيا أمام المؤسسات لإقتحام الأسواق الدولية¹.

3. دعم الدولة الأم للمؤسسات المصدرة:

تتمثل في الإعانات والضمانات التي تقدمها الدولة الأم لمؤسساتها المحلية، من أجل تشجيعها على غزو الأسواق الخارجية، فمنح المؤسسات المصدرة امتيازات الضريبية والجمركية من خلال الإعفاء من الضريبة غير المباشرة على رقم الأعمال للسلع التي يتم تصديرها، يسمح للمؤسسة بتخفيض أسعار منتجاتها في الأسواق الدولية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية لها.

4. خصائص المنتج الدولي:

إن إنخفاض تكلفة المنتج، تسمح ببيعه في الأسواق الخارجية بسعر منخفض عن المنافسين الدوليين أو المحليين، وفي المقابل تستطيع المؤسسات عرض منتجات مبتكرة وعالية الجودة في الأسواق الأجنبية، والتفوق على المنافسين، لتعويض المستهلكين الأجانب عن ارتفاع الأسعار، وهو ما يعني أنه من الضروري توافر إحدى أنواع المزايا التنافسية في منتجات المؤسسة عند تفكيرها في غزو الأسواق الدولية.

لكن يمكن للمؤسسة التي تستحوذ على حصة كبيرة في السوق المحلية، أن تستفيد من وفورات في التكاليف بفعل اقتصاديات الحجم، وتوزيع التكاليف الثابتة على كمية أكبر من الكمية الإنتاج، لكن هذه الميزة التنافسية الناتجة عن إنخفاض التكاليف، لا تعطي للمؤسسة فرصة ومجالا للتمتع بالتنافسية على المستوى الدولي، إذا كانت السوق المحلية محمية بحواجز تعيق التجارة الدولية، لأنه إذا فكرت المؤسسة في دخول الأسواق الدولية للاستفادة من تكاليفها المنخفضة، ستجد نفسها في مواجهة مؤسسات قوية إعتادت وكيفت نشاطها واستراتيجياتها مع التجارة الحرة، وهو ما يبين أن ميزة التكلفة المنخفضة، تبقى أقل فعالية وأقل استثمارية مقارنة بميزة التمييز من خلال الابتكار والجودة في المنتج².

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة أم البواقي، 2013، ص 106.

² كلثوم كباي، التنافسية واشكالها الإندماج في الاقتصاد العالمي، دراسة حالة: الجزائر، المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 53

النظري للتصدير

5. تكوين العناقيد الصناعية

العناقيد الصناعية هي عبارة عن تجمع جغرافي يضم عدة مؤسسات، تربط بينها علاقات تبادلية وتعاونية قوية في مجال صناعي معين، وبينها وبين مراكز البحث العلمي والجامعات والمعاهد والمؤسسات الخدمات المالية وغيرها من البنى الاقتصادية، علاقات دعم ومساندة كل في مجال إختصاصه.

لقد صارت العناقيد الصناعية تكتسي أهمية بالغة في ظل تصاعد المنافسة العالمي، حيث لم تعد مؤسسة بمفردها، خاصة إذا كانت صغيرة أو متوسطة، باستطاعتها أن تستحوذ على حصة في الأسواق الدولية، إن لم تتعاون مع سلسلة من المؤسسات والهيئات، ضمن عقود صناعي واحد، بحيث يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، من خلال تبادل الخبرات والمهارات، والمشاركة في المعلومات المتعلقة بالأسواق الدولية.¹

6. كفاءة اللوجستيات التجارية:

تتمثل الخدمات اللوجيستية في خدمات النقل والتخزين والمناولة والتغليف، وعمليات الشحن والتفريغ على مستوى الموانئ والمطارات، وتعتبر هذه الخدمات عصب الحياة التجارية الحديثة، نظرا لما تقوم به من دور في تعزيز التنافسية التجارية، ولتأثيرها الكبير على تكاليف التجارة، وقد أصبح دورها في عالم التجارة الحديث أكثر أهمية، بسبب تنامي دور سلاسل الإمداد التجارية واحتياجاتها المتزايدة للخدمات الفعالة.

ونفيد إحدى الدراسات بأن تكلفة المنتج تكون موزعة كالتالي² :

▪ 60% من تكلفة المنتج تتعلق بتكلفة ثابتة من مواد خام وغير ذلك من تكاليف ضرورية للإنتاج، وهذه التكاليف لا يمكن الاقتراب منها لضمان جودة المنتج، فأية محاولة لتخفيض هذه التكاليف يكون على حساب جودة المنتج.

▪ 40% من تكلفة المنتج هي تكلفة الأنشطة اللوجيستية، وهذه التكاليف يمكن التعامل معها بليوننة كونها لا تؤثر على جودة المنتج، فالإدارة الناجحة للأنشطة اللوجيستية تستطيع تحسين جودة المنتج، وخفض تكلفة المنتج بنسبة (20%) من تكلفة الأنشطة اللوجيستية، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج مع تحسين جودة المنتج.

إن الإحصائيات السابقة تبين أن الأنشطة اللوجيستية، تمثل تكلفة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث أثبتت دراسات أخرى، أن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجيستية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50-60% من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المؤسسة، وقد أظهرت الإحصاءات أن الدول المتقدمة استطاعت خفض التكلفة اللوجيستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها مازالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

¹ كلثوم كباي، التنافسية واشكالية الإدماج في الاقتصاد العالمي، دراسة حالة: الجزائر، المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 10.

² عدنان إبراهيم أبو حسين، الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية، الموقع الإلكتروني:

النظري للتصدير

إن الدراسة السابقة تبرز أهمية جودة وكفاءة الخدمات اللوجيستية باعتبارها ميزة تنافسية، والحقيقة أن الكثير من المؤسسات تعجز عن اقتحام الأسواق الخارجية ليس بسبب عدم جودة المنتج أو ارتفاع تكلفة إنتاجه، وإنما بسبب عدم توافر الخدمات اللوجيستية ، فقد يتأخر أو يتدهور المنتج بسبب رداءة النقل أو التخزين، أو بسبب طول فترة الإنتظار الخاصة بالشحن في الموانئ، وهذا ما يجعل الخدمات اللوجيستية ركيزة أساسية في عمليات التصدير.¹

1 تاريخ الزيارة 2017/04/14، الساعة 01:12. www.pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html

النظري للتصدير

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تنمية الصادرات وتنويعها ضرورة لأنها تتيح لزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق زيادة في الطاقة الإنتاجية، وتوفير فرص العمل، وعليه فإن تنمية القدرات التصديرية يجب أن تحتل مكانة متقدمة في حيز الاهتمام الرسمي، وإعتباره هدف يتطلب من الجميع وعلى كل المستويات تسخير كل الجهود المتاحة في سبيل الرفع من مستواها، وإزالة كل العوائق التي تقف أمام تطوره وتقدمه.

وهو نفس الكلام الذي يقال عن عملية تنويع الصادرات، الذي يعد بمثابة الحل المناسب الطبيعي لإشكالية التبعية التي تفرض على الدول النامية، وهو كذلك عنصرا جوهريا لتحقيق التنمية في الأجل الطويل من التركيز على زيادة حجم السلع المصنعة الكثيفة الاستخدام العاملة.

كما يجدر توفير المحيط الملائم والظروف المساعدة على تنمية وتنويع الصادرات، والمتمثلة أساسا في وضع إستراتيجية شاملة لتشجيع المؤسسات على التصدير.

النظري للتصدير

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة

حدود سليم لتوظيف وتصدير التمور

طولقة

تمهيد الفصل

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية والنشاط التصديري في المؤسسة، من خلال الفصلين النظريين السابقين، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية في اختراق الأسواق الدولية من خلال التصدير، يتطلب منها بناء إستراتيجية تصديرية، هدفها كسب مكانة في السوق الخارجي، من خلال كسب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير منتجات ذات جودة عالية، ولاختبار العلاقة بين المزايا التنافسية والتصدير في جانبها النظري، قمنا بتدعيم ذلك بدراسة تطبيقية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، وهذا لتعاملها مع دول عديدة مثل فرنسا لبنان، ألمانيا وغيرها، حيث تعتبر هذه المؤسسة رائدة في مجال تصدير التمور، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

المبحث الثاني: تحليل نشاط التصدير في مؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور

المبحث الثالث: تحليل الإجابات في دليل المقابلة

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

تقوم هذه الدراسة على تقييم مدى نجاح المجهودات التصديرية لمؤسسة جزائرية، وما تمتلكه من مزايا تنافسية في مجال التصدير، ودور تلك المزايا في تعزيز القدرات التصديرية، وقد تم اختيار مؤسسة سليم حدود نظرا لتنوع منتجاتها وتصديرها للتمور في كثير من الدول، وأيضا نظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تاريخ وأهداف المؤسسة

إن مؤسسة حدود سليم المختصة في انتاج وتصدير التمور والموروثه أبا عن جد، حيث تصدر التمور نحو حوالي 10 بلدان (الولايات المتحدة وأوروبا ودول عربية من بينها سوريا ولبنان)، وقد باشرت حملة تصدير أخرى نحو أسواق غير معتادة خاصة بآسيا مثل الهند وماليزيا واندونيسيا والبنغلاديش وسريلانكا، كما تصدر التمور نحو أسواق أخرى بالإمارات العربية المتحدة والصين وروسيا، بغية التعرف على مؤسسة حدود لتصدير التمور، سنتناول في هذا المطلب لمحة تاريخية عن المؤسسة وأهدافها.

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة

أنشئت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور سنة 1990 بمدينة طولقة، وتبلغ مساحة المؤسسة حوالي 4200 متر مربع، برأس مال قدره 10000000 دج، ويقدر عدد عمالها بـ 200 عامل، وبالتالي فهي مؤسسة خاصة من المؤسسات المتوسطة.

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

هذا ونشير إلى أنه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطاتها، هذا لا يعني أن نشاط المؤسسة موسمي، وإنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج طازجا طوال السنة، والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة، المكونة من الغرف المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور .

2. أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

- توفير مناصب شغل في مجال معالجة وتكثيف التمور في منطقة طولقة، مما يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي للمنطقة والبلاد.
- الرفع من مكانة وشهرة المؤسسة في الأسواق الدولية، والمحافظة على حصتها في السوق الخارجية من جهة، والحصول على أسواق جديدة من جهة أخرى.
- تطوير منتجات التمور ومشتقاتها، والعمل على إتباع إستراتيجيات التسويق الدولي الحديثة، في مجال اختراق الأسواق الدولية.
- التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي، من خلال المشاركة في المعارض الدولية، وإقامة علاقة تجارية خارجية وثيقة.
- ضمان مرد ودية رؤوس الأموال المستثمرة، وزيادة الأرباح، بما يسمح للمؤسسة من توسيع وعصرنة استثماراتها، وزيادة حصتها في الأسواق الخارجية للتمور.

3. رسالة المؤسسة

رسالة المؤسسة هي وثيقة تُوضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ومن هم الخطوط العريضة لرسالة مؤسسة حدود لتكثيف وتصدير التمورن والتي تعلن عنها في موقعها الإلكتروني ما يلي¹:

- نحن نتاجر في أنواع مختلفة من التمور، التي نقوم بزراعتها، معالجتها، وتصديرها إلى أكثر من 20 بلدا في العالم
- نحن نعمل على الجمع بين الأصالة والحداثة، من خلال تطوير وحدة المعالجة المتقدمة، رؤية جديدة للتعبئة والتغليف، الحفاظ على معايير الجودة الصارمة، وضمان المنتج بنكهات فريدة من نوعها مع طعم استثنائي.
- نحن نؤمن بالحماس والعمل الجاد والتميز في أعمالنا، بما يؤدي إلى أعلى مستويات الجودة في منتجاتنا، التي تشكل مصدر تنافسيتها في الأسواق الدولية.
- نحن واحدة من المؤسسات الرائدة التمور في الجزائر، التي تنهج قنوات متعددة للتصدير، كما نملك شهادة المطابقة لتوزيع منتجاتنا في الولايات المتحدة.

4. بطاقة فنية للمؤسسة:

اسم الشركة: مؤسسة حدود لتصدير التمور (البركة حاليا)

المدير: سليم حدود

العنوان: منطقة النشاطات، 07300، طولقة، ولاية بسكرة

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

تليفون: 33 033 78 85 40 / 33 033 78 61 54

الفاكس: 33 033 78 61 53

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

النشاط: إنتاج وتكثيف وتعبئة وتصدير التمور

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سليم حدود من المستويات التنظيمية التالية:

أولا: مدير المؤسسة

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

¹ مأخوذة من الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.ets-haddoud.com/societe.html>، يوم 2017/05/02، الساعة 24: 50.

ثانيا: الأمانة

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

ثالثا: الإدارة

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

1. مصلحة المحاسبة: وتتمثل مهامها في:

_ إعداد وتحليل الميزانية السنوية.

_ ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.

2. مصلحة المالية: وتتمثل مهامها في:

_ مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة.

_ إصدارق على بعض الفواتير التي تم تقييم مبالغها.

_ معرفة حاجة المؤسسة للأموال.

_ البحث عن مصادر التمويل وتحليل وضعية المؤسسة المالية.

3. مصلحة الصيانة: وتتمثل مهامها في:

_ معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها.

_ صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة.

4. مصلحة البيع: وتتمثل مهامها فيما يلي:

_ العمل على دراسة الكمية المطلوبة ومقارنتها بالكمية المنتجة لتوفرها إلى العملاء حسب الحاجة.

_ اختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار.

5. مصلحة التموين: وتتمثل مهامها فيما يلي:

_ شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل الوطن وخارجه.

_ البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض.

6. مصلحة التسويق: تلعب هذه المصلحة دور كبير في المؤسسة نذكر أهمها:

_ مراقبة كل عمليات البيع والصفقات.

_ تتبع المنتج من البداية إلى النهاية.

_ تحميل البضائع.

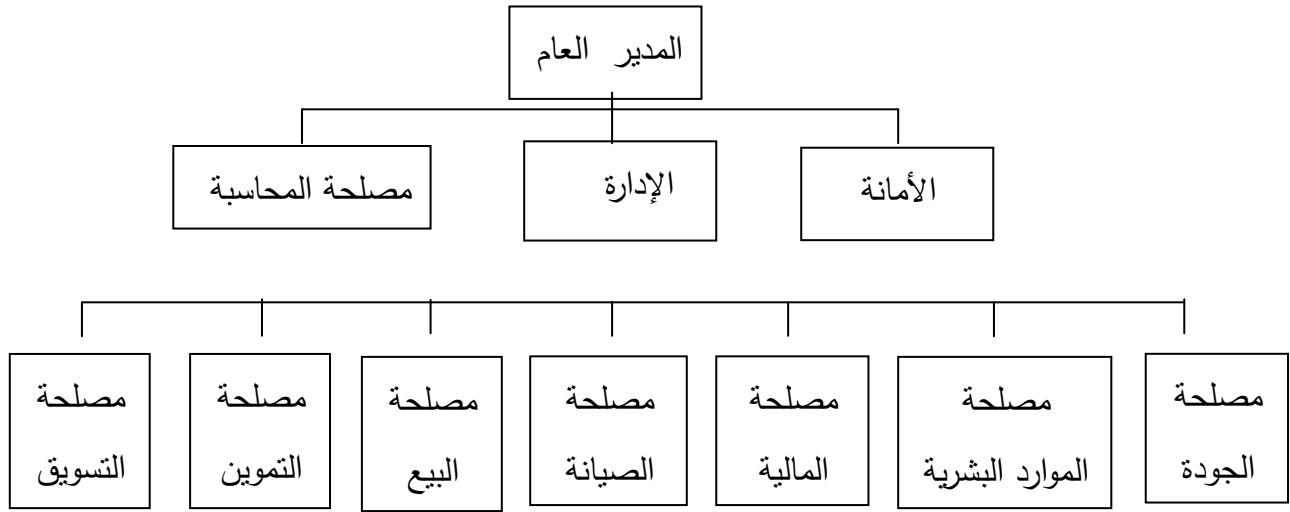
_ مراقبة مرحلة انتقال السلعة حتى وصولها إلى العميل.

7. مصلحة الموارد البشرية: تتمثل مهامها في:

_ الاهتمام بشؤون المالية والبشرية.

_مراقبة العمال وأجورهم.

شكل رقم: (08) الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم



المصدر: وثائق المؤسسة

يتبين لنا من المخطط السابق، أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من نوع الهياكل الوظيفية، أي أنه يتم تقسيم وتجميع الوظائف على أساس وظيفي، وهو هيكل يناسب المؤسسات المتوسطة الحجم مثل مؤسسة سليم حدود، كما يتبين لنا من هيكل اهتمام المؤسسة بجودة التمور المشتراة والموجهة للتصدير، مما جعلها تخصص لمراقبة وفحص الجودة مصلحة خاصة بها.

المطلب الثالث: مجال نشاط وسوق المؤسسة

يتمل نشاط المؤسسة في تكييف وتوظيف التمور، وهي عملية تتعلق بمعالجة المادة الأولية(التمور)، كل منها حسب خصائصه الطبيعية، بطرق وأساليب علمية، من شأنها أن تسمح بتهيئة المنتج والمحافظة على سلامته إلى غاية وصوله إلى المشتري، وتقوم عملية التكييف بعدة وظائف منها:

- حماية المنتجات من الآثار الميكانيكية والإصابة بالمكروبات.
- تبسيط الخدمات المقدمة لموزعي التجزئة أو الجملة.
- جذب المستهلكين، مما يعطي للمشتري نظرة صحيحة حول المنتج وهي من أهم الأهداف الأساسية التي تؤديها وظيفة التكييف وذلك بالسماح له برؤية المنتج المحتوى في العلبه.

▪ وسيلة للإعلان، فالتكليف قبل كل شيء دعامة للإعلان يسمح بالتعريف بالمنتج بصورة صحيحة، كما أنه يشير إلى كل المعلومات المطلوبة من قبل السوق.

أولاً: مجال نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بإنتاج التمور وتصديرها، حيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، حيث يتم إنتاج أغلبها في البساتين التابعة لملك صاحب المؤسسة والبساتين التابعة لأفراد العائلة، وجزء من التمور تقوم المؤسسة بشرائه من المنتجين المحليين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): منطقة التموين صنف التمور اسم المنتج

المنطقة	الصنف	اسم المنتج
طولقة وضواحيها	دقلة نور أغصان دقلة نور عرجون	دقلة نور صنف أول، دقلة نور صنف ثاني دقلة نور عرجون
تقرت	دقلة بيضاء	دقلة بيضاء
قرى غرداية	تافزوين	تافزوين طبيعية، تافزوين طبيعية مغسولة ومجففة، تافزوين مكيفة
	تامجهورت	طبيعية، مكيفة
	تينيسين	طبيعية، مكيفة
الصحراء تقرت، جامعة، وادي سوف	دقلة نور حبات	دقلة نور مكيفة، دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم، دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم، دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم، دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم، دقلة نور منزوعة النوى، دقلة نور قبل الفرز.

المصدر: مصلحة الإنتاج

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

في 2011، قامت مؤسسة سليم كمؤسسة خاصة، والمؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)، وهي مؤسسة عمومية، بتوحيد جهودهما وخبرتهما من أجل البحث عن أسواق دولية جديدة للتمور، وخصوصاً التعريف بعلامة "دقلة نور" في الخارج، وهذا من خلال إطلاق شراكة من أجل ترقية صادرات التمور والدفاع عن مكانة علامة التمور الجزائرية على مستوى الأسواق الأجنبية، وقد قررت المؤسستان المصدرتان للتمور العمل معاً، حتى يتسنى لكل واحدة منهما الاستفادة من خبرة الأخرى فيما يخص نشاط التصدير، حيث تسعى المؤسسة الوطنية لتعليب التمور إلى الاستفادة من السمعة الجيدة التي تملكها مؤسسة حدود في الخارج وأرضيتها للبحث عن

أسواق جديدة، لاسيما في الشرق الأوسط والشرق الأقصى، رغم أن المؤسسة الوطنية لتعليب التمور تملك خبرة طويلة في إنتاج وتعليب وتصدير التمور، أما مؤسسة حدود سليم فتسعى للإستفادة من المهنية وخبرة الإنتاج والصرامة التي تتميز بها المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)، بصفتها مؤسسة عمومية ذات إمكانيات مالية كبيرة، عكس مؤسسة حدود التي تعاني من محدودية الموارد، مما ينقص من حصصها في السوق، ومن جهة تبقى المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) تعاني من صعوبة البحث عن زبائن جدد خارج أسواقها التقليدية، لاسيما الأسواق الأوروبية، في حين ستسمح هذه الشراكة لأحد المؤسستين بالحضور عند غياب الطرف الآخر، بحيث يمكنهم التدخل في سوق واحدة وبمنتج جزائري بنفس الجودة.

ثانيا: سوق المؤسسة

تعمل مؤسسة سليم حدود على تسويق منتجاتها في السوق العالمية، بنسبة تتراوح ما بين 90% و % 95، والنسبة الباقية التي تتراوح ما بين % 5 و 10%، موجهة نحو السوق المحلية، وهي موجهة إلى رئاسة الجمهورية، وزارة الدفاع الوطني، ومؤسسة سونا طراك.

المطلب الرابع: مراحل نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود لتوظيف و تصدير التمور:

يمر نشاط المؤسسة من لحظة التزود بالمواد الأولية (التمور ولوازم التعبئة والتغليف)، وحتى التصدير،

بالمراحل الرئيسية التالية:

1. مرحلة التموين:

تعتمد المؤسسة بشكل رئيسي على البساتين التي تمتلكها العائلة المالكة، في توفير احتياجاتها من المادة الأولية الأساسية (التمور بمختلف أنواعها)، أما عندما يتم شراء التمور من الموردين، فقبل اختيار نوع التمر المراد شراؤه، تقوم المؤسسة بمراقبة نوعية التمر ومصدره، مناقشة السعر ومقارنته بالجودة، والتأكد من المنتج كله متماثل ولا توجد عيوب مخفية، وتركز المؤسسة بشكل كبير على الجودة والسلامة الصحية للتمور، وهذا لأنها موجهة للتصدير للأسواق الخارجية، وأي عيوب في المنتجات، تجعل العملاء الأجانب يعيدونها للمؤسسة، مما يكلف المؤسسة كثيرا.

2. مرحلة المعالجة والتكليف:

عملية معالجة التمور الجافة بمراحل وهي:

أ. **التدخين:** يتم في هذه المرحلة تدخين التمور الخام بإستعمال مادة "الميثيل برومايد" من خلال تخزينها في غرف محكمة الإغلاق، وتتطلب هذه العملية عدة ساعات، والهدف منها هو دفع الحشرات للخروج قبل أن تقتل.

- ب. الفرز: بعد عملية التدخين تقوم العاملات بتصنيف التمور حسب نوعيتها إلى تمور من الدرجة الأولى، وتمور من الدرجة الثانية.
- ج. الغسل: يتم في هذه المرحلة غسل التمور من الأتربة والغبار والأوساخ من خلال تمريرها على خلاط آلي لعدة ساعات.
- د. التغطية: بغرض تحسين نوعية التمور، يتم ترطيبها عن طريق تغطيسها في الماء لمدة لا تتعدى ستة ساعات.
- هـ. التبخير: تهدف إلى تجفيف التمور وإعطائها مظهرا جيدا، من خلال تمرير تيار من الهواء الساخن عبرها، لتمر لمرحلة التبريد لمدة 06 ساعات
- و. التوضيب والتغليف: يتم تعبئة التمور في الأغلفة المناسبة، بما يعطي لها مظهر تسويقي جذاب، ويتم تصنيفها وتعبئتها حسب الطلبات.
- ز. التخزين: حيث تقوم المؤسسة بتخزين منتوجاتها إلى وقت تسليمها للعملاء، في غرف تبريد ملائمة، وهذه العملية ضرورية رغم تكاليفها المرتفعة، حيث أن التمر منتج موسمي يتم جنيه في فترة محدودة، ليتم تكييفه وتوضيبه ثم تصديره في فترة طويلة.
- ح. النقل: حيث تتكفل المؤسسة بنقل المنتج إلى الزبائن، أي تقوم بعملية التوزيع عبر ناقلات مجهزة بأجهزة التبريد إلى غاية وصولها إلى الميناء ثم شحنها في البواخر من أجل توصيلها للعميل إلى الأسواق الخارجية، وبعد وصول المنتج إلى بلد العميل، يتم التسليم حسب العقد المبرم بين المؤسسة والزبون.
- 3. مرحلة التصدير:**

تعتمد المؤسسة على أطراف خارجية في تصدير منتجاتها، بغية تقليل تكاليفها والرفع من تنافسيتها، من خلال كراء وسائل نقل خاصة، تتوفر فيها الشروط المناسبة في توزيع منتجاتها، للحفاظ والإبقاء على جودتها وسلامتها، حتى تصل إلى وجهتها، بأن تكون بها حاويات مبردة، مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق التي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية، حيث أن المؤسسة تقوم بتسويق منتجاتها عبر خطوط النقل البحري بنسبة 85 % لإنخفاض تكاليف النقل البحري، حيث تتراوح التكلفة الوحدية للكيلوغرام الواحد بين 7 و 13 دج، مقارنة بالنقل الجوي الذي يصل إلى 34 دج/كغ.

ويتم إبرام صفقات التصدير من خلال الاتصال الشخصي وجها لوجه مع الزبائن المحتملين في الأسواق الخارجية، من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة، وغالبا ما يكون مدير المؤسسة هو الذي يتولى هذه المهمة.

المبحث الثاني: تحليل نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

من خلال الوثائق التي حصلنا عليها من المؤسسة، والملاحظة الميدانية داخل مواقع العمل والإنتاج، والمقابلات مع المسؤولين في المؤسسة، حصلنا على بعض الإحصائيات في مجال التصدير والأداء التصديري

للمؤسسة، كما استنتجنا أن الهدف الأساسي لدى هذه المؤسسة هو التحكم في آليات التصدير من أجل غزو الأسواق الأجنبية والرغبة في جعل منتجاتها تنافس في الأسواق العالمية.

المطلب الأول: استراتيجية التصدير في مؤسسة سليم حدود

تقوم مؤسسة سليم حدود بإنتاج التمور وتصديرها، حيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، وتعتمد في التزود في التمور من البساتين المملوكة لصاحب المؤسسة والبساتين التابعة لأفراد العائلة، وجزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين.

وقد اعتمدت المؤسسة على استراتيجية إختراقية، من خلال العمل على التنويع والتوسع في الأسواق الخارجية، وهذا من خلال اعتماد وتطبيق المحاور التالية:

- خلق وتنمية ثقافة التصدير، ومواجهة التحديات والمخاطر التي تفرضها عمليات التصدير واقتحام أسواق جديدة، وهذا يتطلب التنقيب المستمر والدراسة الجادة لكل الأسواق الدولية، مهما كانت متطلباتها وشروطها وظروفها.

- التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي، من خلال الإهتمام بالجودة، وحدة العملاء الأجانب بأفضل صورة ممكنة، بما يعود إيجابا على النشاط التصديري لكل المؤسسات الجزائرية في مجال التمور.

- إنشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول والمؤسسات الراغبة في منتجات المؤسسة ، والتواصل مع هذه الجهات، والعمل لإقامة علاقات تجارية وإبرام صفقات معها.

- زيادة تنوع منتجاتها وتقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة والأداء الأمثل، وهذا من ما يسمح برضا العملاء وولائهم في الأسواق الخارجية، كما أن المؤسسة تسعى لتنويع منتجاتها وعدم الاقتصار على دقلة نور فقط في عمليات التصدير.

- الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق الدولية ، حيث وضعت إدارة المؤسسة ومالكها، نمو المبيعات الخارجية كأحد الأهداف الإستراتيجية الرئيسة.

- الزيادة في أرباح المؤسسة السنوية ، من خلال زيادة المبيعات من جهة، والعمل على التحكم في تكاليف الإنتاج من جهة أخرى، على ألا يكون ذلك على حساب جودة المنتجات التصديرية، بما لا يؤثر سلبا على صورة العلامة التجارية للمؤسسة، وهي تصدير التمور عالية الجودة.

- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج ويخدم مصالح العملاء والارتقاء بمستوي المؤسسة تنافسيا، وهذا من خلال استخدام أجهزة متطورة في معالجة التمور وتكييفها.

إن الإستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة سليم حدود، هي المشاركة في المعارض الدولية والمحلية كإستراتيجية رئيسية للدخول للأسواق الدولية، حيث تعتبر مشاركتها في المعارض الدولية الخطوة الأولى لتفرض

وجودها في الأسواق الدولية، وبالتالي خوض غمار التصدير، ومما يدل على ذلك هو كثرة مشاركتها في المعارض الخارجية، والتي من أبرزها:

- فرنسا في سنوات 2008، 2010، 2012.
- لاس فيغاس (الولايات المتحدة الأمريكية) في سنة 2008.
- تركيا في سنوات 2011، 2012، 2013.
- روسيا في سنتي 2013 2014.
- مكناس (المغرب) في سنة 2011.
- ألمانيا في سنة 2012
- سيول في سنة 2014
- غانا في سنة 2012.
-

المطلب الثاني: إجراءات نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود

تمر عملية تصدير التمور من طرف مؤسسة سليم حدود بمجموعة من المراحل والإجراءات المتتالية، وهي كما يلي:

1. مرحلة الإتصال بين المؤسسة والزبائن:

بالنسبة للزبائن الذين سبق لهم التعامل مع المؤسسة يتم توقيع العقود معهم أينما تم الطلب، وهذا طبعا يتوقف على فترة الاتصالات، أما الزبائن الجدد فيكون اتصالهم الأول بالمؤسسة من خلال الهاتف أو الفاكس، ليتم بعد ذلك زيارتهم الميدانية إلى غاية مقر المؤسسة، أين تتم المقابلة مباشرة بمدير المؤسسة أو مدير التسويق للتفاوض معه، والتعرف على السلعة ومعاينتها مباشرة.

كما يتم الإتصال بالزبائن المحتملين أثناء المعارض التجارية الدولية، التي تحرص المؤسسة على المشاركة فيها باستمرار، وهذا سواء كانت هذه المعارض التجارية تتم داخل الوطن، مثل معرض الجزائر الدولي، أو محليا مثل المعرض الدولي للتمور الذي يقام في بسكرة، أو حتى في المعارض الدولية في الخارج، حيث تعرض وتوزع المؤسسة عينات من منتجاتها، وتوزع كتالوجات تحتوي معلومات عن نشاطها ومنتجاتها، مما يشكل نافذة مهمة ومصدرا رئيسيا لإبرام عقود التصدير.

2. مرحلة التفاوض:

حيث يتم الاتفاق على ما يتعلق بإبرام الصفقة بين العميل الأجنبي والمؤسسة، ولا بد أن يتم توضيح كل شيء أمام الطرفين لاجتناب المنازعات عند تنفيذ عقد التصدير، فيما يبقى عندئذ سوى احترام بنود وأحكام العقد، حيث تتم العمليات على مستوى مقر المؤسسة بطولقة، أين ينتقل العملاء إلى هناك لمعاينة المنتج، إجراء المفاوضات، إبرام العقود ويبقى على المؤسسة تحضير الطلبات.

3. مرحلة إبرام عقد التصدير:

إن عملية إبرام عقد التصدير تتم باستقبال العميل الأجنبي أو ممثله، وتوليها المؤسسة عناية فائقة، حيث تدقق في كل تفاصيل العقد، وتحرص على أن تتطابق إجراءات وبنود عقد التصدير مع قوانين التجارة الدولية، بحيث يتوفر على المعلومات التالية:

- اسم وعنوان المؤسسة المصدرة أو ممثليها الشرعي، ويكون العنوان مطابق للمقر الاجتماعي للمؤسسة.
- اسم وعنوان المستورد أو ممثله الشرعي، مع ذكر بلده وهاتفه وطبيعة نشاطه، والشكل القانوني لمؤسسته.
- موضوع التعاقد، أي يحدد في العقد أن محل العقد هو تصدير التمور.
- طريقة التسديد، وهنا يتم تحديد الطريقة المعتمدة في الدفع في التجارة الدولية، مثل الإعتماد المستندي، التحصيل المستندي، مع تحديد بنك المؤسسة المصدرة (سليم حدود)، وبنك العميل الأجنبي، وعملة الصفقة.
- آجال التسليم، أي يحدد تاريخ توجيه الطلبية إلى العميل الأجنبي إلى بلده، ويكون التاريخ مطابقاً ليوم صعود الطلبية (كمية التمور المنفق عليها في عقد البيع الدولي).
- طريقة التسليم، هناك عدة طرق لتسليم البضاعة تبعاً لمصطلح التجارة الدولية المستعمل، والذي يحدد التزامات المصدر والمستورد فيما يخص القيام بأعباء وتكاليف النقل والتأمين والمخاطر التي يتحملها كل طرف، وفيما يخص مؤسسة سليم حدود فإنها تقوم بالتصدير وفق أحد المصطلحين:
- التسليم على ظهر السفينة Free on bord FOB: وتشير إلى أن المستورد يتحمل مسؤولية البضاعة بعد تحميلها على ظهر السفينة، وبالتالي يجب عليه أن يبرم عقد للنقل الدولي البحري للطلبية، ويدفع تكلفة التأمين من لحظة شحن البضائع من ميناء الإقلاع في الجزائر، وبالتالي فإن مسؤولية مؤسسة سليم حدود تنتهي بمجرد الإقلاع من الميناء.
- نفقات الشحن والتأمين Cost Insurance Freight CIF: تتحمل بموجبها مؤسسة سليم حدود مسؤولية تأمين البضاعة حتى تصل لميناء الوصول، كما تكفل بدفع تكلفة التأمين والذي توفره شركة النقل البحري التي تقوم بنقل الحمولة، كما تتولى مؤسسة سليم حدود إبرام عقد النقل البحري للحمولة المصدرة.
- إن مؤسسة سليم حدود تمتلك خبرة كبيرة في تقنيات التجارة الدولية على مستوى إجراءات النقل، التأمين، والجمركة، وهو ما شكل ميزة تنافسية لها مقارنة بالمصدرين المحليين، الذين غالباً ما يعانون من مشاكل في التصدير بفعل غياب مهارات ممارسة التجارة الدولية.
- السعر الإجمالي والسعر الوحدوي، وتحدد هنا العملة المستخدمة في التصدير، وتتعامل مؤسسة سليم حدود في عمليات التصدير باليورو والدولار.
- كمية ونوعية الحمولة، وتحدد بدقة مواصفات التمور التي يتم تصديرها، من حيث الإسم التجاري، وأية معلومات تضمن للمستورد حصوله على النوعية التي تم الإتفاق عليها، خاصة وأن التمور تتميز بالتنوع والإختلاف حتى للنوع الواحد من دقلة نور.
- الوثائق والمستندات المرسلة مع الحمولة: وتشمل عدة وثائق من أهمها: شهادة المنشأ، شهادة النوعية، قائمة الوزن، الفاتورة التجارية، قائمة الشحن، شهادة فحص صادرة عن جهة مستقلة، شهادة التأمين، بوليصة الشحن،

- التحكيم، أي تحدد الجهة التي يلجأ إليها المتعاقدان في حالة حدوث نزاع، وتحرص مؤسسة سليم حدود على التحديد الدقيق لإلتزاماتها وِالتزامات المستورد الأجنبي، وطريقة فض النزاعات المحتملة.
- تحديد تاريخ سريان العقد وتاريخ نهاية العقد، وتبدأ مسؤولية مؤسسة سليم حدود بمجرد إبرام العقد وتوقيعه مع المستورد، حيث تبدأ بتجهيز وإعداد الطلبية حتى يتم تسليمها في الموعد، وتتميز المؤسسة بالحرص الشديد على الوفاء بتعهداتها في مجال الوقت، حيث يعتبر سرعة التسليم والاستجابة لمتطلبات العملاء أحد المزايا التنافسية التي سمحت لها بالإحتفاظ بعملائها.
- حالات القوى القاهرة، والتي ينجر عنها عدم تنفيذ عقد التصدير من أحد الطرفين، حيث تحدد في عقد التصدير الحالات الاستثنائية التي تخلو فيها مسؤولية أحد طرفي العقد من الوفاء بالِلتزاماته، مثل الكوارث الطبيعية والحروب، التدخل المتزايد من جانب الحكومات أو الهيئات التابعة لها في أنشطة التصدير، الاضطرابات ذات الطبيعة الاجتماعية كالإضرابات.
- التوقيع، حيث يوقع طرفي عقد التصدير أو ممثليهما على العقد، بعد قراءته وتدقيقه ومراجعته.

4. مرحلة تحرير الفاتورة:

إن عملية تحرير الفاتورة مهمة بالنسبة لمؤسسة البركة لتحقيق عملية البيع، حيث نجد فيها تفاصيل الصفقة، وهي بمثابة العقد بين المؤسسة والمشتري، لذلك توليها المؤسسة أهمية بالغة لتحريرها من قبل الفرع المختص بتسويق المنتج المحدد في الفاتورة، مع مراقبتها من طرف مدير المؤسسة والمصادقة عليها.

5. مرحلة تحضير الطلبية:

يقوم مسؤول مصلحة التسويق بتوزيع الطلبيات على المصالح المختصة، ومراقبة العمليات المتعلقة بإدارة الطلبية كمتابعة كميات المنتجات نوعية ومطابقتها للفاتورة ... الخ.

6. مرحلة التسليم

تقوم مؤسسة حدود بنقل حمولة التمور الموجهة للتصدير إلى الميناء(الجزائر العاصمة)، أين يتم القيام بتصدير الحمولة لوكيل العبور الذي يقوم بتأجير مكان في المخازن على مستوى الميناء، واستئجار الحاويات التي سيتم وضع الحمولة فيها، وبعد فحص الحاويات والتأكد من سلامتها من طرف أعوان التابعين لوكيل العبور، يتم تستيف علب وصناديق التمر بإحكام داخلها من طرف العاملين لدى وكيل العبور، ليتم بعد ذلك القيام بإجراءات الجمركة، وشن الحمولة على السفينة وتوجيهها للمستورد.

المطلب الثالث: تحليل كمي لنشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود

تعمل مؤسسة سليم حدود على تسويق منتجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح ما بين 95 %، والنسبة الباقية يتم توجيهها نحو السوق المحلية، وهي تتركز أساسا في رئاسة الجمهورية، وزارة الدفاع الوطني، وشركة سونا طراك، وقد حققت مؤسسة البركة نمو كبيرا في عملية التصدير، حيث استطاعت غزو الأسواق الخارجية

بمنتجاتها من التمور عالية الجودة، والجدول التالي يمثل كمية الصادرات من التمور التي قامت بها مؤسسة البركة.

1. تطور كمية الصادرات:

جدول رقم (02) تطور كمية الصادرات من التمور في مؤسسة البركة

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
كمية الصادرات*	200	400	700	1000	1200	1400

المصدر: قسم المالية والمحاسبة الوحدة: طن * كميات مقربة

يتبين من الجدول هو النمو المستمر في صادرات التمور من سنة لأخرى، في مؤسسة سليم حدود لتصدير التمور، حيث تضعفت الكمية الموجهة للتصدير إلى سبعة أضعاف من 2011 إلى 2016، مما يدل على جدية المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية، والتركيز على التصدير، خاصة وأن منتجاتها تمتلك المزايا التنافسية التي تؤهلها للمنافسة في الأسواق الخارجية، إلا أن القدرات التصديرية للمؤسسة بشكل خاص وللتمور الجزائرية بشكل عام، تبقى بعيدة عن القدرات والنوعيات المتوافرة من التمور، مما يجعل من نمو الكميات المصدرة في السنوات القادمة هدفا في متناول مؤسسة حدود للتمور.

2. تطور رقم الأعمال التصديري

جدول رقم (03) تطور رقم الأعمال التصديري في مؤسسة سليم حدود

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
رقم أعمال التصدير	951852	1705896	2536750	4436850	8240463
معدل النمو %	-	79.21	48.70	74.90	85.72

المصدر: قسم المالية والمحاسبة الوحدة: ألف دج

يتبين من الجدول السابق نمو مستمر في رقم أعمال المؤسسة، والذي يتشكل معظمه من قيمة صادرات المؤسسة إلى الأسواق الخارجية، وينسب معتبرة من سنة لأخرى، وهذا ما يؤكد أن استراتيجية التصدير التي انتهجتها المؤسسة كانت ناجحة، حيث نما رقم الأعمال بنسب تزيد عن 50% سنويا.

3. تطور الربح التصديري:

جدول رقم (04) تطور الربح التصديري في مؤسسة سليم حدود

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
الربح التصديري	22131	31561	42750	66750	90980
معدل النمو %	-	42.61	35.45	56.14	36.30

المصدر: قسم المالية والمحاسبة الوحدة: ألف دج

يتبين من الجدول نمو الأرباح التي تحققتها مؤسسة سليم حدود من أنشطتها التصديرية لمنتجات التمور للأسواق الخارجية، وبما أن الأرباح يتم تحقيقها بالدولار والأورو، ولكن الجدول يعطيها بالدينار الجزائري، بعد معرفة سعر صرف الدينار الجزائري، الذي عرف في الفترة المدروسة تدهورا من سنة من سنة لأخرى، وهو ما يبين أن إرتفاع رقم الأعمال والأرباح المتحققة من النشاط التصديري، تعود من جانب إلى إرتفاع الكميات التي تصدرها مؤسسة سليم حدود من التمور، وتعود من جانب آخر لإنخفاض سعر صرف الدينار الجزائري، وهو ما يجعل هذا الأخير يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.

4. تطور عدد العملاء في الأسواق الخارجية:

يعطي هذا المؤشر فكرة عن جهود مؤسسة سليم حدود لتصدير التمور في توسيط نشاطها التصديري، من خلال كسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء القدامى، وهذا بالإعتماد على ما تمتلكه من مزايا تنافسية تتيح لها اقتطاع حصة سوقية خارجية من المنافسين الدوليين.

جدول رقم (05): تطور زبائن المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	50	90	119	96	200
التطور %	-	16	70	24-	83

المصدر: قسم التسويق والتصدير

يتبين من الجدول نمو في عدد زبائن المؤسسة في الأسواق الخارجية من سنة لأخرى، باستثناء سنة 2013، وهذا يعود لجهود المؤسسة في التنقيب عن أسواق جديدة وإبرام صفقات مع زبائن جدد، كما أن سياسة المؤسسة في الحفاظ على العملاء القدام والحاليين، من خلال توفير منتجات تكون ذات تنافسية من حيث الجودة

والسعر، هو ما ساهم في نمو النشاط التصديري للمؤسسة، كما يتسم ذلك من خلال الخبرة التي اكتسبتها المؤسسة في البحث عن الأسواق والتفاوض مع المستوردين الأجانب وإدارة عملية التصدير بكفاءة وفعالية.

5. نفقات الترويج:

ويقصد بها النفقات الناجمة عن كل عملية ترويج لتصريف المنتجات، فمثال على هذه التكاليف الوسائل والأدوات التي نستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال مع زبائنها في الخارج: البيع الشخصي: يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين، من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي. المشاركة في المعارض الدولية: سواء كانت داخل الجزائر أو خارجها، قصد توطيد علاقتها مع زبائنها، أو اكتساب عملاء جدد.

التسويق الإلكتروني: قصد لتواصل المستمر مع زبائنها من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني للمؤسسة: www.ets-haddoud.com.

ويمكن تحديد التكاليف المرتبطة بترويج الدولي وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تطور أعباء الترويج في مؤسسة حدود سليم

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
مصاريف الترويج	750	990	3550	6750	104355
معدل النمو %	-	31.12	54.45	66.88	86.75

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة الوحدة: ألف دج

نلاحظ من الجدول نمو سريع لنفقات الترويج الدولي في المؤسسة، مما يدل على الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة للتعريف بنفسها وبمنتجاتها في الأسواق الخارجية، حيث نمت مصاريف الترويج بمختلف أشكاله من 2010 إلى 2014، بـ 169 ضعف، فبع أن كان نشاط الترويج الدولي نشطا هامشيا صار يحتل قلب استراتيجية التسويق الدولي في المؤسسة، من خلال المخصصات المالية الموجهة للتسويق في الأسواق الخارجية.

المبحث الثالث: تحليل الإجابات في دليل المقابلة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تفصيل المنهجية المتبناة في دراستنا، وتحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية والتصدير.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استخدام أداة المقابلة، من خلال إعداد دليل للمقابلة وفق القواعد النظرية المعمول بها في بحوث العلوم الاجتماعية.

أولاً- تعريف أداة الدراسة الميدانية (المقابلة)

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، ونظرا لفوائدها في الحصول على آراء الأفراد حول متغيرات موضوع الدراسة، ونظرا لما تقدمه من تسهيلات للباحث، كي يتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، بتدخله بشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

تعرف المقابلة كأداة للبحث بأنها "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو

مجموعة أشخاص آخرين
1.

المقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

المقابلة الشخصية هي مقابلة وجه لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين، بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، وتتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها².

هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأرائهم حول موضوع معين.

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث، إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

ثانياً- دوافع استخدام المقابلة:

إن طبيعة الموضوع ومتغيراته، دفعتنا لاستخدام أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث أن الكوادر الإدارية في المؤسسة عموماً، ومدير المؤسسة خصوصاً، هي التي يمكنها تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بتغيرات البحث، كما أنهم هم من يتولون إجراءات ومهام التصدير في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الموضوع تحتاج لمعلومات دقيقة ومحددة، حول المزايا التنافسية واختراق الأسواق الدولية في المؤسسة، وهي معلومات تتوافر لدى المسؤول الأول في المؤسسة بشكل خاص، كما أن طبيعة المؤسسة (من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، تجعل

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي - دراسة في طرائق البحث وأساليبه-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1983، ص 463.
² نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 98.

ومعظم القرارات المتعلقة بالأسواق الخارجية في يد مالك المؤسسة، كل هذا يجعل المقابلة معه من أنجع الوسائل للحصول على المعلومات.

ثالثاً- نوع المقابلة المستخدمة

من حيث الغرض، فالمقابلة بحثية تهدف إلى جمع بيانات والحصول من المبحوث على معلومات متعلقة بموضوع البحث، أما من حيث درجة المرونة فالمقابلة نصف الموجهة (نصف مهيكلة)، حيث يقوم الباحث بإعداد وتحديد مجموعة من الأسئلة في دليل معد مسبق، بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع، كما أن يطرح الباحث أثناء الأسئلة والحصول على الإجابة، بحلول الوقوف على مسافة من المبحوث ويتفاعل معه في نفس الوقت، بمعنى ألا يحاول التأثير على إجاباته، وجعلها في اتجاه معين.

رابعاً- خطوات إعداد وإجراء المقابلة:

بعد أن إتضح أن المقابلة هي أنسب أدوات هذه الدراسة وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات، التي تمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها، تعين أن نبدأ في تنفيذها طبقاً للخطوات التالية:

1. مرحلة تحديد أهداف المقابلة: تهدف إلى جمع المعلومات عن متغيري البحث في المجالات التالية:

- تحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة (التكلفة المنخفضة، الجودة، التطوير في المنتجات، الاستجابة للعملاء)؛
- تقييم جهود التصدير المبذولة من قبل المؤسسة، والنجاحات التي حققتها والصعوبات التي واجهتها في تصدير التمور إلى الأسواق الخارجية.
- تقييم دور المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة في مساعدتها على اختراق الأسواق الدولية، من خلال التصدير التمور.

إن تحديد أهداف المقابلة السابقة، سمح لنا بترجمة كل هدف من أهداف المقابلة إلى عدة أهداف فرعية، ومن ثم كل هدف منها إلى عدة أسئلة، وهو ما سمح لنا بالحصول على كم كبير من الأهداف والأسئلة ولحصر كل أسئلة المقابلة، قمنا بمراجعة الدراسات السابقة، الكتب ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والاستبيانات السابقة التي تتناول مجال الدراسة أو جزءاً منها.

2. مرحلة تصميم دليل المقابلة

تضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المترتبة منطقياً حسب محتوى متغيرات الدراسة، كما تم فراغات كافية لتساعد في تدوين إجابات المقابل، وهو ما يسمح من الاستفادة من الإجابات في مرحلة التحليل، وتدرج الأسئلة ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:

- **أسئلة مغلقة:** تم توجيهها للمقابل بغرض الحصول على معلومة محددة تماماً، وعادة تكون الإجابة عنها بنعم أو لا.

- الأسئلة المركبة: وهي الأسئلة التي تنتج وتتفرع عن إجابة سؤال سابق، فمثلا بعد أن يجيب المقابل على سؤال بنعم أولا مثلا، يطرح عليه سؤال فرعي لتفسير وتدقيق تلك الإجابة.
- أسئلة شبه مغلقة: تعطى للمقابل عدة خيارات، ويمكنه اختيار أحدها أو بعضها، كما يمكنه تقييم خيارات أخرى غير واردة في السؤال.
- أسئلة مفتوحة: فهي التي تهدف للحصول على تفسير أو تبرير لمعلومات أدلى بها المقابل، وغالبا ما تكون من نوع: لماذا؟ كيف؟
وبهذا يصبح دليل المقابلة أشبه ما يكون باستمارة استبيان، التي تضم جميع الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، سواء كانت أسئلة مغلقة أو شبه مغلقة أو مفتوحة إطلاقاً، وذلك طبقاً لما تقتضيه طبيعة الهدف من السؤال.

3. مرحلة الدراسة الأولية

بعد تم تصميم دليل المقابلة، تم التأكد من صلاحيته للتطبيق من جهة، والقدرة الشخصية على إجراء المقابلة بالشكل الذي يحقق الهدف منها من جهة أخرى، وهذا كله تطلب القيام بإجراء دراسة أولية لدليل المقابلة، من خلال تقديمه للأستاذ المشرف، الذي أضاف عدة أسئلة مهمة لمتغيرات البحث، كما قام بتصويب بعض العبارات، وعند ظهور دليل المقابلة في صورته النهائية، تم التدريب على طرح الأسئلة وإجراء المقابلة، بما يساهم في الاستعداد الذهني والنفسي لها.

كما تمت محاولة الحصول على بيانات حول الشخص المقابل، من بعض العاملين في المؤسسة، وذلك فيما يخص الخصائص الشخصية، المستوى العلمي والمعرفي، الاهتمامات والانشغالات، وضغوط العمل والوقت المناسب لإجراء المقابلة، وهذا كله حتى يسهل التعامل معه.

4. مرحلة إجراء المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع مديرة التسويق، في قاعة اجتماعات المؤسسة، حيث أنها تشرف على تسويق وتصدير التمور للأسواق الخارجية، مما يجعلها مطلعة على الموضوع وتمتلك المعلومات الكافية والمفيدة لنا.

وتمت المقابلة ذلك وفق الخطوات التالية:

- توضيح الهدف من المقابلة للمقابل، وتعريفه بموضوع وبتغيرات الدراسة وطبيعتها، وإعطائه فكرة عامة عن الموضوع في جانبه النظري.
- إشعار المقابل بأهمية موضوع الدراسة ودوره في تحقيق أهدافها، وطمأنته بأن جميع ما يدلى به من معلومات وآراء لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- أخذ موافقة المقابل على تسجيل المعلومات التي يدلي بها، وطلب مساعدته في تقديم أي معلومات إضافية لم ترد في دليل المقابلة، كما سمحت لنا بتصوير بعض الوثائق والشهادات الخاصة بالمؤسسة.

بعد الخطوات السابقة، تم طرح الأسئلة على المقابل، وتعبئة فراغات إجابات أسئلة المقابلة في دليل المقابلة وذلك طبقاً لما يدلي به المقابل من إجابة، وهذا في حالة ما إذا كانت الأسئلة مغلقة أو نصف مغلقة (بالتأشير)، أما إذا كانت الأسئلة مفتوحة، فتم كتابة الإجابات في الفراغات المعدة لذلك في دليل المقابلة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية

يتناول هذا المطلب تسجيل إجابات مدير التسويق في مؤسسة سليم حدود على أسئلتنا في المقابلة، والتي وردت في الدليل المرفق في الملاحق، والمتعلقة بالمزايا التنافسية التي تتوفر عليها مؤسسة حدود، كما سنقوم بمحاولة تحليل وتفسير تلك الإجابات، بما يسمح لنا من فهم وتقييم دور المزايا التنافسية في نجاح نشاط التصدير.

س01: أ. هل يتم تقديم حوافز ضريبية لمؤسستكم للمساعد على التصدير؟

ج. نعم يتم تقديم حوافز ضريبية للمؤسسة.

س01: ب. ما هي هذه الحوافز الضريبية؟

ج. تتمثل في تخفيضات ضريبية، وباعتبار المؤسسة شخص معنوي يمارس التجارة الخارجية من خلال التصدير، لذا فهي خضع لضريبة على الأرباح (IBS) تقدر بـ 10% فقط، وهذا يفيد المؤسسة في رفع الأرباح ويسمح لها بتقديم أسعار تنافسية في الأسواق الخارجية.

س02: أ. هل يتم تقديم تسهيلات جمركية لمؤسستكم في مجال التصدير؟

ج. نعم يتم تقديم تسهيلات جمركية.

س02: ب. وماهي هذه التسهيلات؟

ج. تتمثل هذه التسهيلات في الرواق الأخضر (couloirs vert)، فهو يمنح المتعاملين تسهيلات في إتمام الإجراءات على مستوى مركز العبور أو الموانئ، فالرواق الأخضر يسمح للمؤسسة المصدرة بالجمركة عن بعد، وعبور البضاعة مباشرة دون المرور على جهاز السكائير، وعدم تكرار إجراءات الحوالة الجمركية، حيث ستنتم كل مراحل الرقابة من أجل تحقيق المطابقة القانونية، بصقة لاحقة من طرف رئيس القطاع بالجمارك، وبالتالي فهو يمثل إمتياز بالنسبة للمؤسسة، بحيث يوفر الوقت ويسهل من ثقل الإجراءات لخروج ودخول المنتجات الموجهة للتصدير.

س03: أ. هل تتوفر لمنتجات مؤسستكم مزايا تنافسية تسمح لها بفرض نفسها في الأسواق الدولية؟

ج. نعم تتوفر لمؤسسة سليم حدود مزايا تنافسية، مكنت المؤسسة من التوسع في الأسواق الخارجية بشكل متزايد، كما سمحت بنمو رقم الأعمال التصديري والريح الصافي من سنة لأخرى.

س03: ب. ما هي هذه المزايا التنافسية؟

ج. تتمثل أهم المزايا التنافسية للمؤسسة في الأسواق الخارجية في جودة المنتجات، وخاصة دقلة نور المعروفة عالميا، حيث يعتبر من أجود أصناف التمور من حيث طعمها العسلي ولونها الذهبي، كما أن المؤسسة حصلت على مقياس الجودة العالمية المعروف بـ إيزو 9001.

وتتميز المؤسسة باحترام آجال تسليم المنتجات إلى المستوردين، مما أعطها سمعة دولية في مجال سرعة التسليم والإستجابة السريعة لطلبات العملاء، كما تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر، وهذه المزايا التنافسية سمحت لها بفرض نفسها في الأسواق الدولية.

س04: هل يشكل تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري ميزة تنافسية للتمور الجزائرية؟

ج. نعم فتخفيض سعر صرف الدينار الجزائري، يجعل التمور الموجهة للتصدير منخفضة السعر في الأسواق الخارجية، وهذا يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بأسعار التمور التي تصدرها البلدان المنافسة، مثل تونس وإيران.

س05: هل تعتبر الكميات المصدرة كبيرة؟

ج. نعم، حيث أن الكميات الكبيرة المصدرة تتزايد بشكل مستمر سنة بعد سنة، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث تسمح بتخفيض التكاليف الناشئة لكل وحدة، وبالتالي تخفيض سعر البيع دون أن يؤثر ذلك على الربحية.

س06: ما هي الدول التي تشكل منتجاتها مصدر منافسة لمؤسستكم في الأسواق الدولية ؟

ج. الدول التي تشكل منتجاتها مصدر منافسة لمؤسسة سليم حدود هي: تونس، السعودية، إيران والعراق سابقا.
س07: أ. ما هي الدولة الوحيدة من بين هذه الدول التي تمثل منافس قوي في مجال الإستحواذ على الأسواق الدولية؟

ج. تونس الدولة الوحيدة التي تشكل منافس قوي للمؤسسة في مجال الإستحواذ على الأسواق الدولية، حيث تعتبر أكبر مصدر في العالم لدقلة نور، في حين أن الجزائر هو أكبر منتج في العالم لهذا النوع، ومتوسط الصادرات السنوية للجزائر 30 000 طن، منها 15 000 طن للسوق الأوروبية الموحدة، وتعتبر فرنسا الآن هي أكبر مستورد للتمور الجزائرية في أوروبا، وهذا بفعل وجود جالية جزائرية كبيرة تستهلك التمور في شهر رمضان بشكل أساسي.

س07: ب. ما هو مصدر تنافسية هذه الدولة ؟

ج. مصدر تنافسية دولة تونس يكمن في الجودة العالية للتمور التي تقدمها، وخاصة التمور منزوعة النوى، والتمور البيولوجية التي لا تستعمل في إنتاجها للأسمدة الكيماوية، فهي أول مصدر عالمي لهذا الصنف، حيث تعتبر من أرفع أسعار التمور التي تصدرها، كما أن المؤسسات التصديرية التونسية تتبع استراتيجية اختراقية وتوسعية، من خلال تونس التنقيب عن الأسواق الخارجية والتصدير للكثير من دول العالم، كما أن المؤسسات تستفيد من تهريب التمور الجزائرية إلى تونس، حيث تقوم بتكييفها وتوضيها، باستعمال أجود أنواع التغليف، ثم

تقوم بتوجيهها للتصدير، كما تتميز بالمشاركة الواسعة في المعارض الدولية، حتى أنها تشارك في المعارض الدولية التي يتم تنظيمها في الجزائر سواء تعلق الأمر بالصالون الدولي للتمور ببسكرة، أو الصالون الدولي للصناعة الغذائية.

س08: هل يشكل حجم المؤسسة عائقا أمام التصدير بالنسبة للمؤسسة ؟

نعم: فصغر حجم المؤسسة يعيقها في إنتاج وتصدير كميات إقتصادية كبيرة، خاصة في مجال تجهيزات الإنتاج الحديثة التي تتطلب موارد مالية كبيرة، مثل غرف التبريد ووسائل النقل.

س09: أ. ما هو أنواع التمور التي يتم التركيز عليه في عمليات التصدير؟

ج: تركز المؤسسة على دقلة نور في عمليات التصدير، رغم أن عدد أصناف التمور الجزائرية، تزيد عن 300 صنف، مما يدل على تركيز شديد على منتج وحيد، رغم أن الأصناف الأخرى لها فرص تصديرية كبيرة، مثل الغرس، الدقلة البيضاء.....إلخ

س09: ب. لماذا التركيز على دقلة نور في عملية التصدير؟

ج: لأن دقلة نور مكيفة فهي تخزن بكميات كبيرة في مراكز خزن مكيفة لبيعها، ولأنها الصنف التمري الذي فاز بإستحسان عالمي على الأصناف الأخرى، وذلك لنوعيته الرفيعة ومذاقه المنفرد، فهي غنية بالطاقة (295 سعيرة حرارية لكل 100 غرام)، وهي تستهلك بشكل رئيسي خلال شهر رمضان في كل الدول الإسلامية، أو البلدان التي تقطنها جاليات اسلامية، مثل فرنسا وألمانيا.

س10: هل تشكل جودة التمور ميزة تنافسية لكم في الأسواق الدولية؟

ج: نعم، فالمؤسسة تعتمد على استراتيجية تمييز المنتج الموجه للتصدير، من خلال اختيار نوعية التمور ذات جودة عالية، مما يضيف ذلك على المؤسسة ميزة تنافسية .

س11: هل تقوم المؤسسة إستخدام الإتصالات الحديثة (الأنترنت) في التنقيب عن الأسواق الجديدة والفرص التصديرية ؟

ج. نعم، تقوم المؤسسة بإستخدام كل وسائل الإتصالات والمعلومات الحديثة في تعاملاتها وإتصالاتها مع الأسواق الخارجية، وهذا من خلال التنقيب والبحث المتواصل عن أسواق جديدة وفرص تصديرية أخرى، كما أن المؤسسة تمتلك موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت، ولو أنه غير مفعّل بشكل كبير، والمؤسسة تخطط للاستعانة بخبير في تصميم المواقع الإلكترونية، لتحسين وتطوير الموقع وجعله أكثر جاذبية وغنى بالمعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها.

س12: هل تقوم المؤسسة بتطوير أو البحث عن أنواع جديدة من التغليف؟

ج. نعم تقوم المؤسسة بالبحث في أنواع جديدة من التغليف، وذلك من خلال تواصلها الدائم م مؤسسات إنتاج الأغلفة، كما أنها تقوم بالبحث المتواصل عن أغلفة أفضل كي تضيف قيمة لمنتجاتها التصديرية.

س13: هل نوعية التغليف مصدر لميزة تنافسية للمؤسسة، مقارنة بالمصدرين الأجانب؟

ج. نعم، مؤسسة سليم حدود تتميز بالتغليف الجيد والمناسب للسلع التي تقوم بتصديرها للأسواق الخارجية، وبالتالي جودة التغليف تمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة .

س14: ما هي الجهود الترويجية التي بذلتها مؤسسة سليم حدود لإقحام الأسواق الدولية؟

ج: الجهود الترويجية التي بذلتها مؤسسة سليم حدود في إقحام الأسواق الدولية هي: المشاركة في المعارض والصالونات الدولية، إعلانات في البلدان الأجنبية، زيارات وبعثات دراسية لإكتساب خبرات جديدة في الأسواق الأجنبية.

س15: هل أدت هذه الجهود لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة البركة في الأسواق الدولية ؟

ج: نعم، لقد كانت هذه الجهود مفيدة بشكل جيد في تحسين أداء المؤسسة، وبروز مكانتها التنافسية الأسواق الدولية، كما سمحت للمؤسسة بإبرام صفقات تصديرية لأسواق جديدة، ومتعاملين جدد في الأسواق الدولية.

س16: أ.هل شاركت المؤسسة في معارض دولية ؟

ج: نعم، قامت مؤسسة سليم حدود في المشاركة مع الكثير من المعارض الوطنية والدولية .

س17: ب. ماهي المعارض التي شاركت فيها المؤسسة، داخل وخارج الجزائر ؟

ج: * المعارض التي شاركت فيها المؤسسة من داخل الجزائر:

- معرض الجزائر العاصمة: جزاقرو (DJAZAGRO).

تم تنظيم الصالون في الفترة من 20 إلى غاية 23 أبريل 2015، بقصر المعارض صافيكس بالجزائر العاصمة، بمشاركة 637 عارض من بينهم 76 بالمائة اجانب يمثلون 31 دولة، حيث خصص جناح كبير لمؤسسات توظيف وتكليف وتصدير التمور بالصالون، وكانت مؤسسة حدود لتصدير التمور حاضرة في الصالون، من خلال عرض عينات منت منتجاتها وتوزيع كتلوجات على الزوار الأجانب والمحليين.

- المعرض الدولي للتمور (بسكرة): سيداب (SIDAB).

تم تنظيم الصالون في الفترة (17- 20 ديسمبر 2016)، في المدرسة الجهوية للرياضات الأولمبية (العالية بمدينة بسكرة)، والذي قامت بتنظيمه غرفة التجارة والصناعة الزيبان ببسكرة، بالتعاون مع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وبالشراكة مع الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير سافكس، الشركة الجزائرية للتأمين على الصادرات، ومركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، وهذا بمشاركة 50 مستوردا سيكونون ممثلين عن 15 بلد أجنبي، وقد كانت شركة حدود لتصدير التمور حاضرة بقوة، من خلال جناح خاص بها، عرضت فيها عينات من إنتاجها الموجه للتصدير، وأجرت إتصالات مع المشاركين الأجانب للتعريف بنشاطها التصديري ومنتجاتها.

- الطبعة الـ 48 لمعرض الجزائر الدولي

تم تنظيم هذا المعرض في الفترة (27 ماي- 01 جوان 2015) بقصر المعارض بالجزائر العاصمة، وقد حضرته 30 دولة، ممثلة بـ 742 عارض أجنبي، بالإضافة لـ 643 شركة وطنية، وتمثل الشركات الأجنبية في المعرض العديد من القطاعات الاقتصادية وعلى رأسها الصناعات الغذائية، وكانت مؤسسات تصدير التمور حاضرة بقوة، ومن أهمها مؤسسة حدود، ومن أهم الدول التي شاركت في المعرض فرنسا، ألمانيا، البرتغال، وبلونيا من أوروبا، والولايات المتحدة والشيلي والبرازيل وكوبا من أمريكا، واليابان، الصين، إيران، ماليزيا، الهند وفيتنام، بالإضافة لبعض الدول العربية والإفريقية.

- معرض وهران للصناعات الغذائية: سياج (SIAG)

تم تنظيم المعرض الدولي للصناعات الغذائية بمركز الاتفاقيات بوهران من 02-05 مارس 2017، مع أكثر من 200 عارض، المعرض سياج SIAG هو مكان لقاء جميع الجهات الفاعلة مباشرة أو غير مباشرة لصناعة المواد الغذائية في خلق منصة اقتصادية وتجارية حقيقية معترف بها من قبل الجميع، مع العلم أن صناعة السوق الزراعية سوقا غنية من حيث الفرص.

*المعارض التي شاركت فيها المؤسسة من خارج الجزائر:

- معرض ألمانيا: فروت لوجيستكا (FRUIT LOGISTICA).
- معرض باريس: سيال (SIAL PARIS) .
- معرض دبي: جولف فود (GUL FOOD).

هذا يدل على تنوع وتعدد المعارض التجارية الدولية التي شاركت فيها المؤسسة في السنوات الأخيرة، حيث أنها تعتبر المعارض الدولية كنافذة على الأسواق الدولية، فمن خلالها تتمكن من التعرف بنفسها لدى المتعاملين الأجانب في مجال التمور، كما تتوافر فرض إبرام عقود تصديرية جديدة من خلال التفاوض مع المستوردين الخارجيين الذين يحضرون المعارض المحلية والدولية.

س18: أ. هل قامت مؤسسة سليم حدود بعرض منتجات جديدة لأول مرة في المعارض الدولية التي شاركت فيها؟

ج: نعم، قامت بالمشاركة في معارض دولية وقيامها بعرض أنواع تمور جديدة.

س18: ب. هل ساهمت هذه المعارض في تحسين تنافسية المؤسسة؟

ج: نعم، لقد كان مشاركة مؤسسة سليم حدود في عدة معارض دولية فرصة في تطورها، وبروزها في الأسواق الأجنبية، مما ساهم في تحسين تنافسية المؤسسة.

س19: هل تقوم المؤسسة بتخفيضات سعرية في المعارض الدولية؟

ج: لا، لأن المؤسسة تتبع ميزة التمييز التي تعتمد على تقديم منتجات ذات جودة عالية، مع سعر مرتفع.

المطلب الثالث: تحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بالتصدير

يتناول هذا المطلب تسجيل إجابات مدير التسويق في مؤسسة سليم حدود على أسئلتنا في المقابلة، والتي وردت في الدليل المرفق في الملاحق، والمتعلقة بمجهودات إختراق الأسواق الخارجية من خلال التصدير، كما سنقوم بمحاولة تحليل وتفسير تلك الإجابات بما يسمح لنا من فهم وقييم نشاط التصدير في المؤسسة. س01: أ. توجد عدة طرق للدخول إلى الأسواق الدولية، ماهي الطريقة التي قامت مؤسسة سليم حدود بإختيارها لدخول الأسواق الدولية؟

ج: تم إختيار طريقة التصدير المباشر لمؤسسة سليم حدود، وتتمثل في التعاقد مباشرة مع مستوردين أجنب للتمور التي تصدرها المؤسسة.

س01: ب. لماذا تم إختيار طريقة التصدير المباشر للمؤسسة ؟

ج: لأن هذا النوع من التصدير يقوم فيه المنتج بالتصدير بنفسه إلى الأسواق الأجنبية، دون الإستعانة بخدمات الوسطاء، فهو طريقة سهلة وسريعة ولا تحتاج إلى إستثمارات كبيرة، كما يسمح بدخول الأسواق الخارجية والهيمنة على عمليات البيع والحضور المباشر في البلد المستهدف.

س02: أ. ماهي الأسواق الدولية (البلدان) التي تقوم المؤسسة بالتصدير لها؟

ج: حققت مؤسسة سليم حدود تقدما كبيرا في عملية التصدير، حيث إستطاعت منتجات سليم حدود من إكتساح العديد من الأسواق الخارجية، حيث بلغ خلالها عدد الدول التي تصدر إليها المنتج كما يلي:

- أوروبا: نجد كلا من فرنسا، بلغاريا، ألمانيا، أوكرانيا، روسيا
- دول شرق الأوسط: نجد كلا من الإمارات العربية المتحدة، سوريا، لبنان، البحرين، الأردن.
- آسيا : نجد كلا من الصين، الهند، ماليزيا، بنغلادش، أندونيسيا.
- أمريكا الشمالية: نجد كلا من كندا، الولايات المتحدة.
- أمريكا الجنوبية: كولومبيا.
- قارة إفريقيا: نجد المغرب فقط.

س02: ب. لماذا تم إختيار هذه الأسواق؟

ج: تم اختيار هذه الأسواق الخارجية لتصدير التمور إليها من طرف مؤسسة البركة لعدة أسباب من أهمها:

- تتمتع بإستقرار سياسي.
- ليس هناك عوائق تجارية.
- تكاليف النقل مناسبة.
- سهولة التعامل معها.

س03: متى بدأ نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود ؟

ج: لقد بدأ نشاط التصدير في مؤسسة سليم حدود سنة 1997، وكان ذلك مع أوروبا فقط، ثم توسع النشاط التصديري إلى باقي الدول وذلك سنة 2011.

س04: ماهي دوافع التصدير بالنسبة لمؤسسة سليم حدود ؟

ج: الدوافع التصديرية بالنسبة للمؤسسة هي:

- زيادة المنافسة العالمية، بحيث يجعل المؤسسة أكثر تنافسية لإيجاد أسواق جديدة.
- إشباع حاجات الأسواق الخارجية.
- زيادة المبيعات والأرباح.
- تحقيق مبيعات دولية.
- توسيع السوق بالبحث عن أسواق جديدة.

س05: هل للمؤسسة بنك معلومات يحتوي على الملفات عن الدول والمؤسسات الأجنبية الراغبة في منتجات المؤسسة ؟

ج: نعم، للمؤسسة قاعدة بيانات عن شركات إستيراد وبيع التمور في الأسواق الخارجية، تحتوي على عناوين وهواتف وخصائص هذه الشركات، والأسواق والشركات التي تتزود منها بالتمور .

س06: أ. هل قامت المؤسسة بإجراءات دراسات (بحوث التسويق) للأسواق الخارجية قبل القيام بالتصدير؟

ج: نعم قامت المؤسسة بدراسات بحوث التسويق، فهو يلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسة على التميز عن المنافسين، من خلال الوصول إلى المعلومات التسويقية مبكرا، وتوضيفها على المستوى الدولي بالمعالجة التي تستحق، ويعد من بين الطرق والمصادر التي تزود المؤسسة بقدر كبير من المعلومات عن السوق الدولي، والقوى الرئيسية المؤثرة فيه، والتعرف المستمر على آراء المستهلكين لما تطرحه المؤسسة من التمور وتفضيلاتهم ومحددات إختيارهم، وبناءا على ذلك تقوم المؤسسة بإتخاذ قرارات تتوقف على حصولها وإستخدامها بشكل جيد للمعلومات، فكل الأسواق الخارجية تفضل دقلة نور عن باقي أنواع التمور، هذا ما جعل إقبال الأسواق الخارجية عليها بشكل كبير ومستمر، ولا على المؤسسة إلا القيام بكل الجهود لإشباع حاجات الأسواق الخارجية.

س07: من أجل التصدير: هل تم إسقبال طبات شراء أجنبية، أم إتصلت المؤسسة بالزبون الأجنبي لعرض منتجاتها عليه، أم تم الإلتقاء في المعارض الدولية ؟

ج: يتم إسقبال طلبات الشراء الأجنبية من خلال الإلتقاء في الصالونات الدولية للتمور والمعارض الوطنية والتظاهرات التجارية الصادرة عن وزارة التجارة والصناعات التقليدية.

س08: ما هي العقبات التي تواجه المؤسسة لإقتحام الأسواق الدولية؟

ج: لا توجد أي عقبات تواجه المؤسسة، كما أن مؤسسة سليم حدود تتمتع بمقاييس الجودة العالمية من طرف منظمة الأيزو (ISO) .

س09: هل تعاني من صعوبات مع المستوردين الأجانب عند تعاملكم معهم ؟

ج: لا، ليس هناك أي صعوبات في تعاملتنا مع المستوردين الأجانب، فالمؤسسة تملك خبرة عالية تجعلها تتفادى كل الصعوبات في تعاملتها مع المستوردين الأجانب.

س10: هل تعاون في الحصول على التمويل اللازم لنشاط المؤسسة؟

ج: لا، المؤسسة ليست في حاجة للتمويل الخارجي من البنوك، لأن الأرباح التي تحصل عليها من التصدير كافية لتمويل نشاطها.

س11: هل تعاني المؤسسة من مشاكل أو صعوبات خلال قيامها بالأنشطة الإنتاجية؟

ج: نعم، فالمؤسسة تعاني من مشكل وحيد وهو نقص اليد العاملة، حيث تتميز اليد العاملة (من النساء في أغلبها)، بمعدل دوران عال، مما يجعل المؤسسة دائمة البحث عن عاملات جديدات بعد ترد أو انقطاع العاملات عن العمل بشكل مفاجئ، خاصة وقت الذروة في النشاط عند تجهيز الطلبات للتصدير.

س12: هل تعاني المؤسسة من اختلافات ثقافية في الأسواق الدولية؟

ج: نعم، خاصة في مجال اللغة مع بعض الأسواق التي لا تتقن اللغات الرئيسية، وهو ما يطرح صعوبات في عملية التفاوض وإبرام العقود، لكن المؤسسة مع الوقت تكتسب الخبرات والمهارات في التعامل مع الأسواق الدولية والزبائن الأجانب.

س13: هل تعاون من عوائق على مستوى الموانئ والنقل البحري عند التصدير؟

ج: نعم، وهو إستغراق وقت طويل في وصول الحاويات إلى الموانئ، أو إتمام عمليات شحن الحاويات على ظهر السفينة، كما أن السفن غالبا ما تتأخر عن مواعي الإنطلاق، سبب عطب في روافع تحميل الحاويات والإجراءات البيروقراطية، مما يسبب تعطيل في تسليم السلعة.

س14: هل تعاون من البطء في الإجراءات الجمركية عند عملية التصدير ؟

ج: لا، المؤسسة لديها كل التسهيلات الجمركية أثناء قيامها بعملية التصدير، وهذا في إطار استراتيجية دعم الصادرات، ومن محاور التسهيلات الجمركية التي تستفيد منها المؤسسة عند التصدير:

- الإعفاء من إيداع الضمان، في إطار نظام القبول المؤقت، عند استيراد العلب والحوايات الفارغة لتغليف السلع الموجهة للتصدير أو السلع الموجهة لتحسين عملية التكييف والتوظيف للتمور لتصدر لاحقا؛
- بدل زيارة المكتب الجمركي، يمكن التصريح والتخليص الجمركي عن بعد؛
- إصدار وصل العبور بالجمارك (TPD)، بالنسبة للصادرات التي تمت عبر الطرق البرية؛
- إنشاء الرواق الأخضر، الذي يسمح بالمصادقة على تصريح التصدير دون معاينة من السلع؛
- تفعيل الدفتر ATA بمدة صلاحية (01) سنة، وهو إجراء مبسط للتصدير المؤقت للعينات، في إطار المشاركة في المعارض والصالونات في الخارج، ويسلم حصريا من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)

- التصريح المسبق والمبكر وتقديم البيان قبل وصول البضائع، حتى قبل وصول البضائع.

■ كان في السابق يتم التصريح الجمركي لدى مصرح جمركي، أما الآن فيمكن للمؤسسة المصدرة أن تقوم بتحرير التصريح بنفسها، وهو وثيقة تسجل فيها كل المعلومات المتعلقة بالبضاعة المصدرة: الكمية، القيمة، المنشأ، النوع، الرقم التسلسلي في جدول التعريف

س15: أ. ما هي متطلبات إقحام الأسواق الدولية في مجال التمور ؟

ج: متطلبات إقحام الأسواق الدولية هي الجودة العالية في التمور التي يتم تصديرها، والإستجابة السريعة للعملاء الأجانب من خلال السرعة في تجهيز وإرسال الطلبات، واحترام الآجال والبنود الموجودة في عقود التصدير.

س15: أ. في رأيكم هل المؤسسة تتوفر لديها هذه المتطلبات؟

ج: مؤسسة سليم حدود تتوفر لديها كل المتطلبات لتمتعها بمقاييس الجودة العالية بمنحها شهادة الجودة العالمية من طرف منظمة الأيزو (ISO)، وهي منظمة دولية لتوحيد المقاييس بهدف التحسين المستمر للإنتاج، وضبط جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وبالتالي فمؤسسة سليم حدود تكسب جودة عالية وسمعة متميزة ومصداقية تضاف إلى رصيدها بنيلها شهادة الأيزو.

وهي بصدد الإنضمام إلى (IFC) المنظمة المالية الدولية، بحيث تقوم المؤسسة بالعمل على المتطلبات التي تؤهلها للإنضمام إليها، وهي منظمة دولية هدفها تمويل المشروعات الخاصة وتشجيع الإستثمارات الدولية، وتسهيل تدفق رؤوس الأموال وتأمين حرية إنتقالها وتثبيت سعر الصرف.

خلاصة الفصل

لقد تمكنت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور من احتلال موقع هام في السوق الدولية للتمور، حيث شهدت صادرات المؤسسة تطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة، وبذلك فهي تسعى جاهدة إلى تعزيز

تواجدها على المستوى العالمي بتموحيها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن المؤسسات الرائدة، وذلك بفرض نفسها من خلال المنتجات التي تقدمها، ومن المتوقع أن تذهب هذه المؤسسة إلى أبعد من ذلك في المستقبل.

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

كما يعود نمو صادرات مؤسسة سليم حدود في مجال التمور إلى الحوافز الجمركية والضريبية، التي توفرها الدولة بمختلف مؤسساتها للمؤسسات المصدرة، وهو ما ساهم في تسريع عمليات التصدير ورفع من رقم الأعمال التصديري عبر السنوات، بالإضافة إلى المعارض التجارية الدولية التي تنظمها الجزائر في الداخل، والتي تشجع المؤسسات التصديرية، وتقدم لها الحوافز للمشاركة فيها، كما أن مؤسسة سليم حدود بادرت بالمشاركة في المعارض الدولية الأجنبية للتعريف بمنتجاتها وإبرام صفقات للتصدير.

تعاني المؤسسة من تهريب التمور الجزائرية عبر الحدود، ثم إعادة تصديرها باسم العلامات التجارية لبعض الدول الأجنبية، خاصة تونس التي تشكل التمور الجزائرية جزءا هاما من صادراتها، وهو ما يجعل مؤسسة سليم حدود تواجه منافسة أجنبية حادة تهدد مزاياها التنافسية، وتعاني مؤسسة سليم حدود من مشاكل على مستوى دوران العمالة، مما يهدد انتظام عملية الإنتاج، مما يؤثر على تجهيز الطيبات للتصدير.

الخطمة

الخاتمة: إن أغلب الدول إن لم نقل كلها، سواء كانت نامية أو متقدمة منها، تسعى إلى ترقية الصادرات أو زيادتها وتطويرها، وفتح الأسواق الدولية، ومواجهة المنافسة الخارجية عن طريق الإهتمام بالمنتجات المحلية الموجهة للتصدير نحو الأسواق العالمية، ويتم هذا من خلال الإهتمام أيضا بجودتها وأسعارها... إلخ، كما يستلزم في بعض الحالات إيجاد منتجات جديدة، تحظى بإهتمام بالغ، مما سيسمح هذا بتصديرها في المستقبل، ولا يقتصر عمل المؤسسة على ذلك فقط، وإنما يتوقف نجاحها على مدى قدرتها على القيام بتشخيص البيئة التي تنتشط فيها، وتحديد السوق المراد التصدير له ومعرفة حاجات ورغبات زبائن ذلك السوق وإشباعها بالمنتجات التصديرية الملائمة، كما تتبع أهمية الصادرات من كونها المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات في السوق الدولي، وبالتالي زيادة صادرات هذه المؤسسة ومنه المساهمة في تنمية الدولة .

تتمثل الدراسة في محاولة الإجابة على إشكالية مدى مساهمة المزايا التنافسية في تنمية الصادرات، ولمعالجة هذه الإشكاليات تم تناول الجوانب والأدوات النظرية الضرورية لاستيعابها، من حيث تحديد ماهية الميزة التنافسية، وأنواعها ومصادرها والخلفية النظرية لها، كم تم تناول المفاهيم الأساسية للتصدير والصادرات، وضرورة تبني وتطبيق استراتيجية لتنمية الصادرات شرط أولي للنجاح في التصدير، كم تم التطرق للأدوات والمتطلبات التي تستلزمها هذه الاستراتيجية، والتي على رأسها تنمية المزايا التنافسية كمدخل أساسي لتنمية الصادرات.

وحتى لا تبقى الدراسة بعيدة عن الواقع العملي، فقد ارفقت الدراسة النظرية بدراسة ميدانية في مؤسسة خاصة، هي مؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور (طولقة)، التي نجحت بشكل كبير في التوسع في الأسواق الخارجية وزيادة صادراتها بشكل سريع، مما يطرح التساؤل حول ماهية المزايا التنافسية التي تتوافر عليها مؤسسة حدود في مجال التمور، حتى تمكنت من تنمية صادراتها، وبعد معالجة الإشكالية، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، إضافة إلى مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها جد ضرورية ومهمّة حيث يمكن عند الأخذ بها من قبل المؤسسات الجزائرية، من أن تتمكن من تنويع وزيادة وترقية الصادرات.

أولاً: إختبار الفرضيات

إنطلاقاً من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية تم التوصل إلى إختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تقتصر مؤسسة حدود في صادراتها من التمور للأسواق الخارجية على دقلة نور المعروفة عالمية بجودتها ونوعيتها الرفيعة، وخاصة عند التوجه للأسواق الأوروبية، كما تركز على نوعية التغليف الملائم للصحة والبيئة، وقد ساهم في سمعة المؤسسة في مجال الإهتمام بالجودة، حصولها على شهادة المطابقة العالمية (إيزو 9001)، وهذا كله يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، من أن لجودة المنتجات دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور.

الفرضية الفرعية الثانية: تركز مؤسسة سليم حدود في التمر الموجه للتصدير على النوعية الرفيعة، مما يجعلها تقوم بشراء المواد الأولية (التمور) الممتازة غالية الثمن، كما تتميز بنظام إنتاجي دقيق يعتمد على رقابة الجودة، ونوعية التغليف الممتازة، وهو ما يرفع التكاليف، لكن ذلك يتم تغطيته من خلال أسعار التصدير

المرتفعة، ورغم استفادة مؤسسة حدود من التخفيض المستمر لسعر الدينار، مما جعل منتوجاتها المصدرة، تنخفض أسعارها (مقومة بالعملات الرئيسية: اليورو والدولار)، كما تستفيد من الدعم المالي للصادرات في مجال المشاركة في المعارض الدولية، غياب الضريبة على الأرباح، إعانات النقل... إلخ، وهو ما يسهم في تخفيض التكاليف بشكل محسوس، إلا أن مؤسسة حدود لا تضحى بتخفيض التكاليف، إن كان ذلك يؤثر سلباً على جودة التمور الموجهة للتصدير، وهذا كله يؤكد خطأ الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه ليس للأسعار المنخفضة دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .

الفرضية الفرعية الثالثة: تتميز مؤسسة حدود بالتحكم في إجراءات التصدير، من خلال سرعة إعداد وتوجيه الطلبات للعملاء الأجانب في الوقت المحدد، وتستفيد في ذلك من تطور أسلوب التكيف والتوظيف الذي يعتمد على أساليب وتجهيزات متطورة، في مجال التنظيف، الغسل، والتجفيف، ولو أن الفرز ما زال يتم يدوياً، ولا ننسى أن امتلاك العائلة لمزارع واسعة من النخيل في مدينة طولقة (4000 نخلة)، وتوسعاتها في زراعة النخيل، وإنشاء مواقع عديدة للتخزين، سمح لها بالتكم في التوريد والإنتاج وتكييفه مع التصدير، كما تستفيد المؤسسة من نظام الرواق الأخضر على مستوى إدارة الجمارك في الموانئ، فلا تخضع الحمولات للتفتيش، وهذا كله يساهم في المرونة في التصدير، والاستجابة السريعة للعملاء، من خلال التسليم في الوقت المحدد، مما يرفع من رضا وولاء العملاء في الأسواق الخارجية، وينمي صادرات وأسواق مؤسسة حدود، وهذا كله يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد للاستجابة للعملاء الأجانب دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .

الفرضية الفرعية الرابعة: رغم جهود مؤسسة حدود لتصدير وتوضيب التمور في التواصل مع عالم التغليف للبحث أن ما يستجد في الأغلفة الأكثر حماية للتمور، وملاءمة للأسواق المستهدفة، إلا أن تركيزها منذ نشأتها على منتج واحد، يتم توضيبه وتغليفه ثم تصديره، وهو دقلة نور المعروفة عالمياً، من دور التفكير في تصدير نوعيات أخرى من التمور، رغم أن الجزائر تتوافر على أكثر من 300 نوع من التمر، تتناسب مع أسواق معينة في الخارج، كما أن مؤسسة حدود لا تهتم بتطوير مشتقات التمور، مثل عسل التمر، كحول التمر، نوى التمر... إلخ، مما يجعل التجديد والتطوير في صناعة التمور غائب تماماً في مؤسسة حدود، وهذا بسبب غياب أي مخبر للبحث والتطوير، كما أنها لا تتواصل وتعد اتفاقيات شراكة مع المخابر البحثية على مستوى الجامعات، من أجل تطوير صناعة التمور في الجزائر، وهذا كله يؤكد خطأ الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه لا يوجد للإبتكار والتجديد في المنتجات أي دور في تنمية صادرات التمور في مؤسسة حدود لتصدير التمور .

الفرضية الرئيسية: نظراً لتوافر مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور على مزايا تنافسية عالمية في مجال جودة التمور من دقلة نور ذات السمعة العالمية، ونظراً لتحكمها في إجراءات التصدير وسرعتها في توفير الطلبات لزيائنها في الأسواق الدولية، فإن ذلك سمح لها باكتساب وتنمية مزايا تنافسية، مكنتها من اختراق أسواق دولية جديدة سنة بعد أخرى، وما يؤكد ذلك هو حثيثة صادراتها التي زادت من 200 طن سنة 2011، إلى 1400 طن سنة 2016، بسبعة أضعاف في ستة سنوات وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية، من أن توافر مؤسسة حدود على مزايا تنافسية هو ما ساهم في تنمية صادراتها للأسواق الخارجية.

ثانيا: نتائج الدراسة النظرية:

- إن حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن يعكس إيجابا على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية.
- إن إكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الإقتصادية، تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية، لكن على المؤسسة أن تضمن أن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة وغير قابلة للتقليد.
- يساهم الإطار الوطني، من خلال دور الدولة بسياساتها وحوافزها وإعاناتها، في مساعدة المؤسسات التي تنشط ضمنه في تحقيق مزايا تنافسية محلية ودولية.
- إن التوجه نحو التصدير يعني الرفع من الطاقة الإنتاجية الحالية لزيادة المنتجات(نحو الأسواق الداخلية والأسواق الخارجية)، وهذا ما يسمح بإستغلال الطاقات العاطلة وتخفيض نسبة البطالة من جهة، والتقليل من تكلفة المنتجات من جهة أخرى، وهذا ما يسمح أيضا بزيادة القدرة التنافسية لهذه المنتجات، وخاصة من خلال أسعارها التي ستكون منخفضة حتما.
- يساعد التصدير في الحصول على العملات الأجنبية اللازمة لإستيراد إحتياجات تنفيذ خطة التنمية الإقتصادية، كما تعتبر سياسة تشجيع الصادرات كإحدى إستراتيجيات التنمية الإقتصادية، مثل احلال الواردات، وتشجيع الاستهلاك المحلي، إلا أن سياسة تشجيع الصادرات تؤدي إلى تحقيق النمو الإقتصادي على نحو أسرع.
- تعتبر الصادرات محورا أساسيا لتوسيع قاعدة العملية الإنتاجية، وتشغيل العمالة (القضاء على البطالة)، فمع تزايد الصادرات تزداد الإستثمارات وتزيد معها فرص التشغيل.
- بما أن مداخيل الصادرات تكون في الغالب أعلى منها في حالة البيع المحلي، ولذا فإن المؤسسات القائمة بعملية التصدير، سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة، تجد في التصدير سبيلا ممتازا للإستفادة من الفرص والمزايا الموجودة في الأسواق الدولية.

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال وجودنا في مؤسسة حدود وإطلاعنا على سير العمل بها، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي التسويق الخارجي، يمكننا استنتاج النقاط التالية:
- ❖ حققت مؤسسة سليم حدود تقدما كبيرا في عملية التصدير، من خلال دخول العديد من الأسواق الخارجية، فرنسا، بلغاريا، ألمانيا، أوكرانيا، وروسيا من أوروبا، الإمارات، سوريا، لبنان، البحرين، والأردن من الشرق الأوسط، الصين، الهند، ماليزيا، بنغلادش، وأندونيسيا من آسيا، كندا، الولايات المتحدة، وكولومبيا من أمريكا.
- ❖ تستفيد مؤسسة سليم حدود من حوافز كثيرة في مجال التصدير تمنحها الدولة للمصدرين، مثل الإعفاء من الضريبة على الأرباح ورقم الأعمال، تسهيلات الرواق الأخضر الجمركي.
- ❖ تواجه مؤسسة حدود منافسة حادة في الأسواق الدولية، خاصة من المصدرين التونسيين، فرغم أن الجزائر أكبر منتج للتمور من نوعية دقلة نور، فإن تونس هي أكبر مصدر لها إلى الأسواق الخارجية، وهذا بسبب تهريب دقلة نور الجزائرية إلى تونس، ثم يتم توظيفها وتغليفها بشكل أحسن، وتصديرها تحت علامة تجارية

تونسية، كما أن فرنسا صارت تمارس نفس الشيء، مما أفقد العلامة التجارية الجزائرية لدقلة نور صورتها العالمية لصالح الجيران.

❖ بذلت مؤسسة حدود جهودا ترويجية معتبرة في سبيل إقحام الأسواق الدولية من خلال المشاركة في كل المعارض والصالونات الدولية التي تنظمها في الجزائر في مجال التمور أو الصناعات الغذائية، كما شاركت في عدم معارض دولية، مثل ألماني، باريس، ودبي.

❖ تعاني من مشكل نقص اليد العاملة، حيث تتميز اليد العاملة (من النساء في أغلبها)، بمعدل دوران عال، بسبب ضعف الأجور، مما يجعل المؤسسة دائمة البحث عن عاملات جديدات بعد ترد أو انقطاع العاملات عن العمل بشكل مفاجئ، خاصة وقت الذروة في النشاط عند تجهيز الطلبات للتصدير.

❖ تعاني المؤسسة من الاختلافات الثقافية في الأسواق الدولية، وخاصة في مجال اللغة مع بعض الأسواق التي لا تتقن الفرنسية أو العربية، وهو ما يطرح صعوبات في عملية التفاوض وإبرام العقود، لكن المؤسسة مع الوقت تكتسب الخبرات والمهارات في التعامل مع الأسواق الدولية والزبائن الأجانب.

❖ تمتلك مؤسسة سليم حدود موقع إلكتروني خاص بها على شبكة الإنترنت، ولو أنه غير مفعّل بشكل كبير، مما يتطلب تفعيلها لاستخدامه في التسويق والترويج الإلكتروني على المستوى الدولي من خلال عرض منتجاتها وعقد صفقات تصدير عن بعد.

رابعاً: التوصيات:

بهدف تحسين صادرات المؤسسات الجزائرية بشكل عام، ومؤسسة سليم حدود بشكل خاص في قطاع التمور، من خلال تنمية المزايا التنافسية المؤهلة لاختراق الأسواق الدولية والتوسع فيها نفترض التوصيات التالي:

1- المستوى الكلي (الجزائر):

على الدولة أن تعمل على زيادة تخفيض القيود الجمركية والجبائية والإدارية، مما يخدم مصلحة المؤسسات الوطنية، ويشجع قدوم المستثمر الأجنبي المباشر، لإعطاء ديناميكية أكثر للسوق الداخلية والتنافس من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

إعطاء عناية أكبر للقطاع الخاص من طرف الدولة بمزيد من التحفيزات الجبائية، لزيادة العمل الإستثماري وخلق الفائض الإنتاجي من أجل التصدير وتفعيل دوره في العمل التصديري.

توفير آليات جذب الإستثمار الأجنبي، لإستقطاب أكبر عدد ممكن من المستثمرين الأجانب لتنشيط العمل الإنتاجي والإستفادة من الخبرة والتكنولوجيا لزيادة الإنتاج من أجل التصدير.

تقديم تسهيلات بنكية لتمويل المستثمرين الوطنيين، الراغبين في التصدير للأسواق الخارجية، ودعم المنتج الوطني الموجه للتصدير، من خلال التكاليف التام بالمشاركة في المعارض الدولية، شرط أن يتم ربط ذلك بنتائج المشاركة، أي بعدد وحجم العقود التجارية المبرمة، وتكثيف تنظيم المعارض الدولية للتمور داخل الجزائر.

2- المستوى الجزئي (مؤسسة حدود):

➤ يجب على مؤسسة حدود توفير يد عاملة دائمة في توظيف التمور، مع تحسين مستوى الأجور وشروط العمل، حتى تضمن استمرارية العاملات في للمؤسسة، وإلا تحويل مواقع التوضيب والتكثيف، حيث تتواجد اليد العاملة.

➤ محاولة تجربة تصدير نوعيات جديدة من التمور، وعدم الاقتصار على دقلة نور، من خلال التوجه إلى الأسواق متوسطة الدخل، لتقوم بتصدير التمور من الدرجة الثانية إليها، حيث يوجد سوق كبير لهذه النوعية من التمور في هذه الأسواق ولو أن مؤسسة حدود متخوفة من أن يؤثر ذلك على صورة علامتها التجارية باعتبارها مؤسسة تصدر التمور الرفيعة، مستفيدة من ميزة التمييز كمصدر للتنافسية الدولية.

➤ على مؤسسة حدود تطوير بحوث التسويق، لاستكشاف والتنقيب عن أسواق دولية جديدة، وهذا يسمح للمؤسسة بالوصول إلى المعلومات التسويقية مبكرا، وتوضيفها على المستوى الدولي بالمعالجة التي تستحق، ويعد من بين الطرق والمصادر التي تزود المؤسسة بقدر كبير من المعلومات عن الأسواق الدولي، والقوى الرئيسية المؤثرة فيه.

قائمة المراجع

1. أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007،
2. أحمد الكواز، التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2008،
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، 2000،
4. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2004،
5. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
6. بكري كامل، التنمية الاقتصادية، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984،
7. بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، منشورات جامعة بنها، مصر، 2009،
8. حنى علي همامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006،
9. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الإستراتيجية التخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2007،
10. خليل احمد خليل، معجم المصطلحات الاقتصادية، دار الفكر اللبناني، بيروت، 1997، .
11. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009،
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999،
14. السيد محمد أحمد السريتي، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، مصر، 2009،
15. الشيمي حسين عبد الرحمن، إدارة المعرفة "الرأس معرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009،
16. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1973،
17. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان، الأردن،

18. طيطي خضر إسماعيل، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
19. عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، بدون سنة نشر.
20. عبد الباسط وفاء، دراسات في مشكلات التجارة الخارجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000
21. عبد الصبور محسن فتحي، قواعد التصدير في النظام التجاري العالمي الجديد، مؤسسة روز اليوسف، القاهرة، مصر، 1997،
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001،
23. علي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، طبعة 1، 2002،
24. عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعة، القاهرة، 2001،
25. غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية)، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2008،
26. غول فرحات، التسويق الدولي مفهوم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008،
27. فؤاد مصطفى محمود، التصدير والاستيراد عمليا وعلميا، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1993،
28. فؤاد مصطفى محمود، موسوعة التصدير العربية في تنمية تسويق الصادرات، المجلد الأول، شركة مطابع لوتس، القاهرة، 2004،
29. لستر ثارو، الصراح على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان، علم المعرفة، العدد 203، 1995،
30. محمد بن حسين الطائي ونعمة عباس خضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية" منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009،
31. محمد عبد حسين الطائي ونعيمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية(منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009،
32. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي - دراسة في طرائق البحث وأساليبه-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1983،

قائمة المراجع

33. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
34. محمود حامد عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات ودعم التنافسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
35. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005،
36. مرسي نبيل وسليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافسية "إدارة المعرفة إدارة معاصرة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007،
37. مروان محمد نجيس، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر، مصر، 2011،
38. مصطفى عز العرب، النظرية البحثية في التجارة الخارجية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1978،
39. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006،
40. نبيل موسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
41. نوير طارق، دور الحكومة الداعمة للتنافسية: حالة مصر، المعلم العربي للتخطيط، الكويت، 2002،
42. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، طبعة الأولى، مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994
43. هجير عدنان أمين زكي، الاقتصاد الدولي، النظرية والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. هدى سليمان، اقتصاديات النقل البحري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.
45. وصاف سعيدي بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.

مداخلات ومقالات:

1. أمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29،30 أكتوبر 2002.

2. براق محمد ورايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 10، 09 مارس 2004.
3. برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة وموصفات الإيزو كأدات لتفعيل التنافسية المؤسسة الصناعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد3، جوان 2008.
4. بو خمم عبد الفتاح ومصباح عائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09، 08 نوفمبر 2010.
5. حنى علي هامن، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
6. سيدي علي وحطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010.
7. شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ديسمبر 2013.
8. الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
9. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
10. عراقي عادي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
11. عمر محمود أبو عيدة، أداء الصادرات الفلسطينية وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية للفترة (2011 – 1994)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، غزة، 2013.
12. عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة، ملتقى المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08، 09 نوفمبر، 2010.

13. غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009.
14. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المركز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستقرة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
15. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة العربية الحرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
16. كمال رزيق، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة، المؤتمر الدولي "دور الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.
17. كمال منصور وسامح صلاح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبيرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010،
18. كنعان الأحمر، الانتفاع بالعلامات التجارية كأداة للتنمية الاقتصادية، ندوة الويبو الوطنية في الملكية الضادية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، تنظيم المنظمة العالمية للملكة الفكرية (الويبو) بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة وفرقة التجارة الدولية السورية، دمشق، 11، 12 ماي 2004.
19. لستر ثارو، الصراح على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان، علم المعرفة، العدد 203، 1995.
20. محمد بن دليم القحطاني، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية، الملتقى الغربي الثاني، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، أكتوبر 2003.
21. محمد عبد زين عبدون ومحمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011.
22. محمود محمد فواز، سرحان احمد سليمان، القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية للبطاطس المصرية في الأسواق العالمية مع التركيز على السوق الروسي، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، مجلد (7)، العدد (2)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، فبراير 2016.
23. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012.
24. نوري منير وفاتح مجاهدي، دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، يومي 17، 16 نوفمبر.

25. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط التكويني، العدد 24، ديسمبر 2003.
26. وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، الواقع والتحديات، العدد 01، جامعة ورقلة، 2002.
27. وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى، محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، بدون تاريخ نشر.
- مذكرات وأطروحات:**
1. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
 2. ايزام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
 3. بخيت حسان، تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، الواقع والمتطلبات (2000-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك ومالية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
 4. بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
 5. بوكزاطة سليم، المنظمة العالمية للتجارة والإمكانيات المتاحة لتنمية صادرات الدول النامية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001/2002.
 6. خيارى زاهية، تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، مذكرة الدكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة عنابة.
 7. سليمان دحو، التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، دراسة واقع تسويق وتصدير التمور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016.
 8. عبير جميل ثابت أحمد، السياسات التسويقية للمنظمات اليمينية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمينية في الأسواق الخارجية، رسالة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
 9. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية "حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة"، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2008.
 10. عماري جمعي، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، 2011.

11. كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، دراسة حالة: الجزائر، المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
12. ناصر الدين قريبي، أثر الصادرات على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، 2013-2014.
13. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2009 / 2008.

مواقع أنترنت:

1. عدنان إبراهيم أبو حسين، الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية، الموقع الإلكتروني: www.pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html تاريخ الزيارة 2017/04/14، الساعة 12:01.
2. الموقع الإلكتروني لمؤسسة سليم حدود: <http://www.ets-haddoud.com/societe.html> يوم 2017/05/02، الساعة 24:50.
3. تاريخ الزيارة www.pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html 2017/04/14، الساعة 01:12.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. jean pierre angelier, économique industriel élément de method, édition office des publications, universitaire, Alger, 1993, p65.
2. kada akacem, comptabilité nationale, OPU, Alger, 1990.
3. M. porter, avantage concurrentiel des nation, inter édition, 1993.
4. richard porcerou, entreprise : gestion et compétitivité, édition économique, France, 1984.

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم تجارية



دليل مقابلة

هذا دليل مقابلة لإعداد مذكرة نهاية الدراسة للحصول على ماستر في التجارة الدولية، حول
موضوع:

دور الميزة التنافسية في ترقية الصادرات

أولاً: التصدير

1. توجد عدة طرق للدخول للأسواق الدولية: التصدير المباشر، وكيل تجاري معتمد، Franchise، مشروع
شراكة، لماذا تم اختيار طريقة التصدير بالنسبة لكم؟

2. ماهي الأسواق الدولية (البلدان) التي تقوم المؤسسة بالتصدير لها؟

لماذا تم اختيارها؟

3. متى بدأ نشاط التصدير بالنسبة لمؤسستكم؟
وماهي دوافع التوجه للتصدير بالنسبة للمؤسسة؟

4. ماهي كميات التمور التي تم تصديرها في السنوات السابقة (المطلوب احصائيات إن أمكن)؟

5. هل للمؤسسة بنك معلومات يحتوي على ملفات عن الدول والمؤسسات الأجنبية الراغبة في منتجات
المؤسسة؟ نعم لا

6. هل قامت المؤسسة بإجراء دراسات (بحوث تسويق) للأسواق الأجنبية قبل القيام بالتصدير، أم كان التصدير
صدفة فقط؟ نعم لا

7. من أجل التصدير: هل تم استقبال طلبات شراء أجنبية، أم إتصلت المؤسسة بالزبون الأجنبي لعرض منتجاتها عليه، أم تم الإلتقاء في معارض دولية؟ نعم لا

8. ماهي العقبات التي تواجه مؤسستكم لاقتحام الأسواق الدولية من بين العقبات التالية: التكتلات الدولية، المعايير والقيود المتعلقة بالبيئة، القيود المتعلقة بمعايير الجودة العالمية؟

9. ماهي متطلبات اقتحام الأسواق الدولية في مجال التمور؟ وهل في رأيكم أن مؤسستكم تتوفر على هذه المتطلبات؟

10. هل تشعرون بوجود اختلافات ثقافية بين السوق المحلي والسوق الأجنبي الذي تصدر إليه المؤسسة؟ ماهي أهم هذه الاختلافات الثقافية؟ هل تعيق هذه الاختلافات الثقافية عملية التصدير بالنسبة لكم؟

11. هل تعانون من البطء في الإجراءات الجمركية عند عملية التصدير؟ نعم لا
ما أثر ذلك على صادرات المؤسسة؟

12. هل تعانون من عوائق على مستوى الموانئ والنقل البحري عند التصدير؟ نعم لا
ماهي هذه العوائق؟

13. هل تعانون من صعوبات مع المستوردي الاجانب عند تعاملكم معهم؟ نعم لا
ماهي هذه الصعوبات؟

14. هل تعانون من صعوبات في الحصول على التمويل اللازم لنشاطات المؤسسة؟ نعم لا
ما هي هذه الصعوبات؟

15. ماهي مراحل وخطوات وإجراءات التصدير من البداية استقبال الطلب والتفاوض؟ حتى لحظة استلام العميل الأجنبي لمنتجاتكم؟

ثانيا: المزايا التنافسية للمؤسسة

1. ماهي الهيئات الحكومية الجزائرية التي قدمت لكم الدعم والإعانة في مجال التصدير؟ ما نوع الدعم (إعانات مالية، إقامة أيام دراسية، التدريب على التصدير، توزيع مطبوعات،)؟

2. هل يتم تقديم تسهيلات جمركية لمؤسستكم في مجال التصدير؟ ماهي هذه التسهيلات؟

3. هل يتم تقديم حوافز ضريبية لمؤسستكم للمساعدة على التصدير؟ ماهي هذه الحوافز الضريبية؟

4. هل تتوافر لمنتجات مؤسستكم مزايا تنافسية تسمح لها بفرض نفسها في الأسواق الدولية؟ ماهي هذه المزايا التنافسية: أسعار منخفضة، جودة عالية، سرعة في التسليم، تطوير مستمر في المنتجات، السمعة الجيدة للمؤسسة،.... الخ؟

5. هل تقوم المؤسسة ببيع المنتج المحلي في السوق الأجنبي كما هو، أم تقوم بتكييفه حسب متطلبات العميل الأجنبي؟ نعم لا

6. هل يشكل تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري ميزة تنافسية للتمور الجزائرية (يجعل التمور منخفضة السعر في الأسواق الخارجية)؟

هل سعر البيع للتمور التي تصدرونها منخفض ويشكل ميزة تنافسية لكم؟ نعم لا
هل تعتبر أن الكميات المصدرة كبيرة، وتشكل ميزة تنافسية لكم (خفض الأسعار)؟ نعم لا

7. ماهي الدول التي تشكل منتجاتها مصدر لمنافسة شديدة لكم في الأسواق الدولية؟

8. هل يشكل صغر حجم المؤسسة عائقا أمام التصدير بالنسبة لكم؟ نعم لا

9. ماهو نوع التمور التي يتم التركيز عليه في عمليات التصدير؟ لماذا؟

- هل تشكل جودة التمور ميزة تنافسية لكم في الأسواق الدولية؟ نعم لا
- ماهي الدول الأخرى التي تشكل منافس قوي لكم في مجال الاستحواذ على الأسواق الدولية؟.....
- ماهو مصدر تنافسية هذه الدولة: هل هي النوعية، السعر المنخفض، مهارات التسويق،.....
10. هل يتم استخدام الاتصالات الحديثة (الإنترنت) في التنقيب عن أسواق وفرص تصديرية؟ نعم لا
11. هل تقوم المؤسسة بتطوير أو البحث عن أنواع جديدة من التغليف؟ نعم لا
12. هل نوعية التغليف مصدر لميزة تنافسية بالنسبة لكم، مقارنة بالمصدرين الأجانب؟ نعم لا
13. ماهي الجهود الترويجية التي بذلتها مؤسستكم لاقتحام الأسواق الدولية: هل هي مشاركة في معارض دولية، إعلانات في البلدان الأجنبية، زيارات وبعثات،.....
14. هل أدت هذه الجهود لتحسين الموقف التنافسي لكم في الأسواق الدولية نعم لا
15. هل قامت المؤسسة بعرض منتجات جديدة لأول مرة في معارض دولية؟ نعم لا
- إذا كان الجواب نعم: هل ساهمت في تحسين تنافسية المؤسسة؟ نعم لا
16. هل شاركتكم في معارض دولية؟ هل هي داخل الجزائر أم خارجها؟ نعم لا
- ماهي المعارض داخل الجزائر والمعارض خارج الجزائر التي شاركتكم فيها؟
- هل ساهمت المشاركة في المعارض الدولية بتكوين سمعة جيد لمؤسستكم في الأسواق الدولية؟ نعم لا
- هل تقوم المؤسسة بتخفيضات سعرية في المعارض الدولية؟ نعم لا

