

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



الموضوع

دور الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مركب تكرير الملح "الوطاية" بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د/ بن بريكة عبد الوهاب.

العوني سفيان.

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO -GSO/2011
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير



الموضوع

إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل للنفاذ إلى الأسواق الدولية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات - سوناطراك -

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

الأستاذة المشرفة:

د . حساني رقية

إعداد الطالب:

بو علي سفيان

Abstract

The international markets have been affected by the current economic change in the world, these economic changes gave a new vision in terms of the pattern catalogue with the same needs of consumers « global markets » on the one hand.

As a result, the economic institution innovates and evolves, searching new methods and ways to ensure the market portion across different countries like: exporting, strategic alliance, direct investment, contracts and international agreements.

Transition to the international markets is made through a method among the previous methods according to the specificity of target markets will help the firm work of strategic international public institution, this entry is embodied through mixed marketing elements « product, cost, promotion, distribution » by which the implementation and performance of the marketing activity of the institution are made and they also determine its position in various international markets.

To activate the effectiveness of the Algerian economic institution in competition, it must adapt to the environmental factors that may affect survival and continuation as a system, marketing does not only affect the decisions of access to international markets, but also affect the decision of the institution in how to serve these markets this can be achieved the design of policies and marketing strategies are appropriate in the long time.

إن التطرق لموضوع التسويق الدولي لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بالنشاط التسويقي الدولي خاصة ما تعلق منها بالمفهوم الحديث للتسويق واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية وكذا استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي .

تمحورت هذه الدراسة بصفة عامة حول دور استراتيجيات التسويق الدولي في الانتقال إلى الأسواق الدولية لدى المؤسسات الاقتصادية حيث تطرقنا لمفهوم التسويق الدولي ومدى فعالية المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية ، بالإضافة إلى دراسة سياسات المزيج التسويقي الدولي و مدى موائمتها مع خصوصيات الأسواق الخارجية ، كما تطرقنا إلى مقاييس الكفاءة لدى إستراتيجيات التسويق الدولي ، بالإضافة إلى دراسة أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال التعرف الأسلوب الملائم للانتقال إلى الأسواق الدولية حسب وذلك حسب الإمكانيات المادية لكل مؤسسة ومدى قدرته على العمل في هذه الأسواق ومواجهة المنافسة الأجنبية.

ولقد حاولنا إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحرقات - سوناطراك- التي كانت محل دراسة ميدانية قمنا بها من أجل معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي .

اختبار صحة الفرضيات

أثبتت لنا الدراسة التي قمنا بها بان :

1- الهدف الأسمى لأي مؤسسة اقتصادية هو الحصول على أكبر حصة سوقية (صحيحة): لان التوسع الاقتصادي من بين الأهداف المسطرة لأي مؤسسة كانت.

2- إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة يكون عن طريق دراسة البيئة الخارجية وفق أسس علمية (صحيحة) : تعتبر البيئة من اعقد ما تواجه المؤسسة وان استطاعت هذه الأخيرة التكيف معها فذلك يعني أنها قد فرضت نفسها في الأسواق الدولية .

3- إستراتيجيات التسويق الدولي يتيح للمؤسسة الدخول للأسواق الدولية وفقا لإمكانياتها وقدراتها (صحيحة) : يجب على المؤسسة أن تختار شكل الدخول إلى الأسواق الدولية حسب الإمكانيات والقدرات المتاحة وذلك حتى تستطيع التحكم في مزيجها التسويقي ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة .

نتائج البحث

1- نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية متوقف على عناصر المزيج التسويقي لأنها تعتبر أساس الإستراتيجية التسويقية الدولية .

2 - يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة لاقتحام الأسواق الدولية .

3- يعد الاستثمار الأجنبي كأحد المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لتنويع مداخيلها .

- 4- لا يمكن للمؤسسة التحكم في الأسعار لان هذه الأخيرة مرتبطة بقوى العرض والطلب إضافة إلى ذلك فهي تخضع للأسعار التي تقرها OPEC.
- 5- تعتمد المؤسسة في توزيعها على وسيلتين أساسيتين وهما البورج والأنابيب لتلبية احتياجات زبائنها عبر مختلف أنحاء العالم .
- 6- للمؤسسة عدة مكاتب في بلدان مختلف تقوم بالترويج لدى الشركات المحلية .
- 7- تنوع المصادر في إنتاج الطاقة كإستراتيجية جديدة لما بعد الطاقات الاحفورية .

الإقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقترح ما يلي :

- 1- إيجاد تقنيات ووسائل حديثة لعمليات الاكتشاف والتنقيب والتكرير .
- 2- التحالف مع اكبر عدد ممكن من الشركات الأجنبية لا سيما التي تسعى لإنتاج الطاقات البديلة وذلك لاكتساب الخبرة في هذا المجال .
- 3- دعم الاستثمار في إنتاج الطاقات البديلة .
- 4- تعزيز العمل والتعاون بينها وبين الجامعات في مجال تطوير الطاقات البديلة .

آفاق البحث

- نضرا لتشعب موضوع التسويق الدولي ، ولما لم نتطرق إليه من خلال هذا البحث الذي يمكن أن نعتبره متواضعا وفي هذا الصدد اكتشفنا إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى وإمكانية طرح إشكاليات لمواضيع جديدة والتي بدورها يمكن أن تكون محل دراسات مستقبلية في هذا المجال :
- 1- الاستراتيجيات الدولية بين التطبيق والتطوير .
 - 2- أهمية بحوث التسويق الدولي في ترشيد القرارات التسويقية الدولية للمؤسسة.
 - 3- الاستراتيجيات البديلة في اختراق الأسواق الدولية .

تمهيد:

تعد الدراسة التسويقية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري, ذلك أنّ التسويق بهتم بانتساع الرغبات و الحاجات الإنسانية, و لا يخفي على أحد ما يحضاه به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة, بحيث يعد نشاطا اقتصاديا عالمياً, فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية, و استيعابها لضمان النجاح و مواجهة المنافسة الدولية.

كما يشير كذلك إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية, بهدف إشباع الحاجات, والرغبات الإنسانية, إلى جانب سعيه من التخفيف من الآثار المتزايدة و الناجمة عن تزايد حدة المنافسة, و على النطاق المحلي و الدولي.

ويأتي هذا الفصل من الموضوع ليغطي القسم الأول من الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال تقديم من خلال المحاور التالية:

المبحث الأول: التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله

المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي

المبحث الرابع: مقاييس كفاءة إستراتيجيات التسويق الدولي

المبحث الأول : التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله

يعرف التسويق الدولي اهتماماً متزايداً لدى الأعوان الاقتصاديين نتيجة لتوسع المنتجات في الأسواق العالمية، للتطور التكنولوجي السريع ولا سيما في مجال الاتصالات ، وبسبب زيادة حدة المنافسة في الأسواق كافة والتطور السريع في رغبات واحتياجات الزبائن.

المطلب الأول : مفهوم التسويق الدولي ، أهميته وأبعاده

في عالم تسوده المنافسة الشديدة والصراعات بين الدول لغزو الأسواق الدولية أصبح من الضروري على المؤسسات أن تنتهج نشاط تسويقي على نطاق عالمي في الأسواق الدولية لان أسواقها لم تعد قادرة على استيعاب الكم الهائل من المنتجات ، ولولوج الأسواق الدولية لا بد من التعرف على التسويق الدولي من جهة وللشركات التي ستخوض غمار هذه الأسواق من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم التسويق الدولي

_ قدم العديد من المفكرين والباحثين تعاريف عديدة للتسويق الدولي ولكنها تختلف من مفكر لآخر فالبعض اهتم بنشاط المؤسسات متعددة الجنسيات على المستوى الخارجي ، والبعض الآخر يدمج التسويق ضمن حركة وتخصص التجارة الدولية في حين أن آخرين ينطلقون من السوق الوطني المحلي للخروج للأسواق الخارجية .وقد عرف التسويق الدولي على أنه ذلك النشاط من العمال الذي يركز على عناصر تخطيط تطوير المنتج ،التسعير التوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات التي تلبى طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة¹ أو هو "مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب السلع والخدمات والأفكار التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة".

وفي تعريف آخر جاء "بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها"².

يلاحظ من هذا التعريف أن هناك تشابهاً كبيراً بين تعريف التسويق الدولي وتعريف التسويق المحلي فالفارق الوحيد حسب صاحب التعريف هو أن الأنشطة في التسويق الدولي تمارس في أكثر من دولة واحدة. أما فيليب كوتلر فيرى بأن : " التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"³.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 4 ، 2007 ، ص.

² صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي " نظم التصدير والاستيراد"، مكتبة عين شمس، مصر، ط2003،4، ص 13.

³ قحطان العبدلي و بشير العلاق ،التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2،2003، ص 322.

من خلال التعاريف السابقة نتضح لنا أهداف التسويق الدولي والتي يمكن تلخيصها حسب Terpstra et Sarathy كالآتي¹ :

- أ- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي من خلال بحوث التسويق الدولي.
- ب- إشباع حاجات المستهلك الدولي عن طريق موائمة أو أقلمة السلع والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي حسب خصوصية الدول والمناطق المختلفة.
- ج- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً بواسطة تقييم ورصد ومتابعة أفعال المنافسين والاستجابة السريعة للتطور.
- ج- تنسيق عناصر النشاط التسويقي، ويتسنى ذلك من خلال تحديد ما هي القرارات التي يجب اتخاذها بشكل مركزي أم لا وهل ستكون نمطية أم حسب خصوصية كل بلد.
- د- فهم وإدراك القيود البيئية حتى يستطيع مدير التسويق الدولي تحقيق الأقلمة المناسبة مع الاختلافات الموجودة بين الدول في كل من الجوانب السياسية، الاقتصادية والثقافية وتأسيساً على ما ورد في التعاريف السابقة، يتضح جلياً أن فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالتي التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق

الفرع الثاني: أهمية التسويق الدولي

- أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها "الاستيراد و التصدير"، و في هذا الجانب نتناول أهمية التسويق الدولي، و الفوائد التي تعود على الدول من خلاله، وأن أكثر المكاسب وضوحاً و ايجابية، هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية²، و يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:
- التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتجات التي تنتجها محلياً، و بالتالي فه يعتبر كسباً قومياً واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
 - التسويق الدولي يسمح ببيع فائض المؤسسة إلى الخارج، و خلق فرص للتوظيف، فهو ضرورة حيوية خاصة.
 - استفادة الدول النامية من استثمارات الأجنبية المباشرة اقتصادياً و اجتماعياً و سياسياً، رغم أن الدول المستثمرة في الدول النامية لا تفعل إلا بمصلحتها الخاصة.

¹ عبد السلام أبوقحف، التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، مصر، ط4، 2002، ص14.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 14.

- الإسهام في دعم عجلة التنمية، لأن التسويق الدولي تحتاج إلى مهارات، و يخضع لعدة اعتبارات أخرى.
- التسويق الدولي يساهم في خلق مناصب شغل من خلال التوسع في نشاط المؤسسة، بغية تحقيق أكبر عائد من خلال رفع حجم الإنتاج.
- بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي، و الدولي للشركة.
- زيادة رقم أعمال الشركة.
- يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب من السوق المحلي.
- المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع، مما يخلق وفرات كبيرة¹.

الفرع الثالث : أبعاد التسويق الدولي

- تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والإستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي:²
- 1- في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك.
 - 2- عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة ولا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محلياً تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر.
 - 3- مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.
 - 4- ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها.
 - 5- بعد ذلك تلجأ المؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.
 - 6- في هذه المرحلة لا تنتظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتنتظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص 707.

² محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر،الأردن ،ط1999،ص2،392.

المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه

سنتناول في هذا المطلب مختلف المراحل التي مرّ بها التسويق الدولي والعوامل المؤثرة في ذلك، بالإضافة إلى المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي.

الفرع الأول: مراحل تطور التسويق الدولي

في سبيل تنشيط المبيعات والتسويق الدوليين لجأت العديد من الدول إلى انتهاج سياسات مرحلية لزيادة حصة مبيعاتها في الأسواق الخارجية منها¹:

1- الاندفاع نحو تخفيض الرسوم الجمركية من قبل بعض الحكومات من أجل تسهيل نفاذ السلع إلى الأسواق الخارجية وجاءت هذه المرحلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية إمتدت تقريبا إلى منتصف الستينات من القرن الماضي.

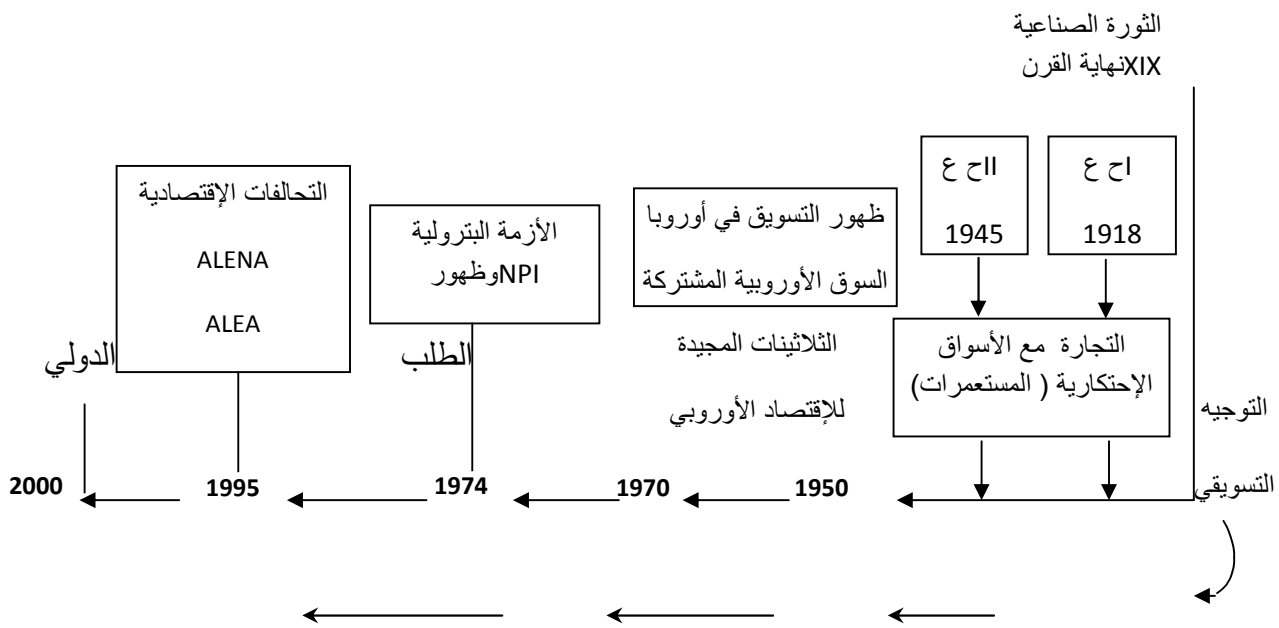
2- الإتجاه نحو إزالة أو تقليص الضرائب والرسوم وتكاليف النقل والتأمين ، ومعالجة الإختلافات في الثقافات من خلال ضمان حرية انتقال السلع والبضائع ورؤوس الأموال والعمالة بين أسواق العديد من الدول ،كدول السوق الأوروبية المشتركة سابقا ولقد تطورت هذه الظاهرة لتشمل العديد من التكتلات الاقتصادية العالمية ذات الطابع الإقليمي بهدف تشجيع التبادل التجاري بين دول هذه التجمعات الإقليمية.

3- ظهرت في الدول المتقدمة بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي شجعتها حكومات العديد من الدول بهدف الاستفادة من الإدخارات الوطنية وتشغيلها في مجالات إنتاجية وتسويقية، حيث استطاعت هذه الشركات أن تخترق العديد من الأسواق الدولية وتحقق نجاحات كبيرة في زيادة مبيعاتها وحصصها السوقية بشكل أفضل مما هو عليه الحال بالنسبة لكثير من الشركات العملاقة نظرا لقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الخارجية بكثير من المرونة واليسر.

4- هذه المرحلة بدأت مع بدايات العقد الثامن من القرن الماضي حيث أثار بعض الباحثين التسويقيين إمكانية تدويل المنتج بطرحه دفعة واحدة في مجموعات كبيرة من الأسواق الدولية المتقاربة أو المتشابهة وأحيانا المتجانسة من حيث خصائصها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وأنماطها الاستهلاكية ، وهذا ينطبق على الدول المتقدمة التي يستهلك مواطنوها ملابس وأغذية وسيارات نمطية إلى حد كبير مع بعض الفروقات البسيطة والشكل الموضح أدناه يبين مختلف الأحداث الدولية والعوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى بداية القرن العشرين.

والشكل الموالي يوضح جميع المراحل التي مرّ بها التسويق الدولي :

¹ علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008سوريا، 2007، ص411.



الشكل رقم (1-1): العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي

المصدر: هاني عرب، التسويق الدولي، 28/02/2011، <http://www.tahasoft.com/vb/showthread.php?p=108798>

الفرع الثاني : مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

➤ **التخصص و تقسيم العمل**: يقوم التبادل أساساً على مبدأ التخصص الدولي، حيث تخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع و تتبادلها مع غيرها من الدول، و ترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية ارتباطاً وثيقاً، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و من ثم تتمكن كل دولة من إنتاج السلع المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الاستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لديها تخصص أو تفوق في إنتاجها الدول الأخرى ذات التخصص و يتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها¹. و تجدر الإشارة إلى أن مبدأ التخصص و تقسيم العمل قد لا يقتصر على دولة واحدة، بينما قد يمتد ليشمل عدة دول تكون فيما بينها ما يسمى بالاتحاد الإقتصادي و الذي بموجبه تزال كافة القيود على حركة السلع و الخدمات و عناصر الإنتاج و تتوحد السياسات الاقتصادية فيما بين الدول الأعضاء، و يتم التنسيق بينها بهدف وضع هيكل منتجات تخصص في إنتاجية هذه الدول مجتمعة و تحديد أهم المنتجات التي سيتم استيرادها من الدول الأخرى، و يكون القرار الخاص باختيار المنتجات التي سيتم إنتاجها مبنياً على أسس اقتصادية و التكاليف الكلية التي ستحملها الدول الأعضاء عند إنتاج كل سلعة أو خدمة مقارنة بتكلفة استيرادها. و مثال ذلك الإتحاد الاقتصادي الذي نشأ بين اليابان و كوريا الجنوبية و ماليزيا و سنغافورة و تايوان و هونغ كونغ، لتنسيق هياكل الإنتاج فيما بينها في مواجهة

¹ <http://etudiantdz.net/vb/t15485.html>، visite:12/03/2011.

- دول العالم الأخرى، حيث استقرت هذه الدول مجتمعة على تركيز جهودها في إنتاج منتجات الغزل و النسيج و المعدات الكهربائية و الأجهزة الالكترونية و تصديرها إلى الأسواق الخارجية و قد ظهرت بوادر النجاح لهذا الإتحاد حيث أصبحت هذه المنتجات أكثر مبيعا و الأقوى منافسة في أسواق العالم المختلفة¹ .
- **توازن المزيج التسويقي:** يقصد به الإهتمام بجميع عناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا إذا تركز الاهتمام الرئيسي للشركة على عنصر السعر مثلا و إهمال العناصر الثلاثة و يراعي أن توازن المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك فحسب، بل تشمل أيضا أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، و بمعنى أكثر تحديد أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية و قدراتهم الشرائية و كذلك يكون مواجهها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب منافسين آخرين و من جهة أخري فإن نجاح المنتج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككل و ليس المنتج فحسب، و بالتالي فإن تسويق المنتج دوليا يستوجب بالضرورة تصميم و تنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن بما يناسب مع الاختلاف بين خصائص و ثقافة المستهلك الأجنبي و قوة المنافسين في السوق الدولية².
- **توازن ميزان المدفوعات:** ميزان المدفوعات هو إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي، خلال فترة زمنية معينة، و ينقسم إلى قسم الحساب الجاري، و قسم حسابات الصفقات الرأسمالية و أخيراً قسم الحساب النقدي... و تسفر العمليات الإقتصادية المبرمة مع العالم الخارجي إما عند وجود عجز أو فائض في ميزان المدفوعات، و في كلتا الحالتين (عجز أو فائض) يتعين على الدولة تسوية قيمة العجز أو الفائض مع الخارج. ولما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الإستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الاستيراد و سداد العجز في ميزان المدفوعات، و كذا الإستفادة من الاستثمار الأجنبي، في تسوية الفائض في بعض الأحيان، و عليه فإن مبدأ توازن المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي و مساهمتها في تحقيق هذا التوازن³.
- **الميزة التنافسية للمنتج:** يضيف هذا المبدأ بعدا جديداً و هاما لأنشطة التسويق الدولي حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب بل الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية، و تمثل التنافسية على مستوى الإقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في داخل البلاد و خارجه و ذلك بالمحافظة على حصتها من السوق المحلي و الدولي،

¹ محمود جاسم الصميدعي و درينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص117 .

² فلاح أحمد ، التسويق الدولي " مدخل استراتيجي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، غير منشورة ، ص 94.

³ محمود جاسم الصميدعي و درينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص121.

أما على مستوى الإقتصاد الكلي فإن تنافسية الإقتصاد الوطني فتكمن في قدرته على تحقيق فائض تجاري بصفة مستمرة.

➤ القوة الشرائية في الدولة المستوردة:

يرتبط التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة و التي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمرا مجديا في الأجل الطويل، و يقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية و سعر تحويل هذه العملة المحلية بعملات أجنبية أخرى ووفقا لذلك يتحدد حجم السوق و مدى جدوى دخوله و تحديد أي الأشكال سوف تنتجها الشركة أو منح تراخيص لشركات وطنية أو الدخول مع شركات أخرى في مشروعات مشتركة¹.

المطلب الثالث : المؤسسات الدولية أنماطها ومميزاتها

يوجد في العالم حوالي 47 ألف مؤسسة دولية سنة 2010 تتوزع مع فروعها البالغ عددها نحو 193 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا و بريطانيا بحيث تعتبر الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي منذ الحرب العالمية الثانية، فقد كانت ولا زالت أهم العوامل التي ساهمت في توسيع التجارة والاستثمارات الدولية²

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الدولية

يتسم تعريف المؤسسات الدولية بعدم الوضوح، إذ يختلف الاقتصاديون بصدد هذا التعريف اختلافا ظاهرا، بحيث إن لكل اقتصادي عكف على دراسة هذه الظاهرة تعريفه الخاص. وعلى ذلك تعرّف المؤسسات الدولية بأنها بأنها " تلك المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة (6) دول أجنبية أو أكثر"³.

كما عرفت بأنها" تلك المؤسسات التي تمتد فروعها إلى دول عدة وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير والمتنوع (سواء السلعي أو الخدمي) خارج دول الموطن، ويتم ذلك في إطار إستراتيجية عالمية موحدة، وتتميز باحتكارها لأحدث أساليب التكنولوجيا العصرية، وتدار مركزيا من دول لجنة المعونة الإنمائية – حيث موطنها الأم"⁴.

ثانيا: أنماط المؤسسات الدولية

قدم الاقتصادي الأمريكي بير لامتار في مؤلفه "التطور المؤلم للشركات متعددة الجنسيات" محاولة لتصنيف المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية إلى صنفين هما:

¹ صديق محمد عفيفي، مفاهيم أساسية للتسويق الدولي ، 14-03-2011 :14-03-2011 ، <http://www.mckadi.ifrance.com/31.doc> visite

² العمري منصور ، المؤسسات الاقتصادية الدولية.22/02/2011 ، <http://ar.wikipedia.org> ، visite

³ عبد السلام أبو قحف، نظريات التمويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شهاب الجامعة ، مصر ، 1989، ص23.

1- على أساس الإدارة أو اتخاذ القرار : حسب هذا الأساس تم تقسيم المؤسسات الدولية حسب النمطين المركزي واللامركزي¹:

1-1- النمط المركزي : يتم فيها اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والمؤسسات التابعة لها على حد سواء من طرف المؤسسة الرئيسية فتتجلى بوضوح سيطرة المؤسسة الأم في مجمل نظام المؤسسة، ويكون توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان من مواطني بلد المنشأ للمؤسسة الأم .

1-2- النمط اللامركزي: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، حيث يكون فيه الفرع في البلد المضيف مماثلاً إلى حد كبير للمؤسسة المحلية سواء تعلق ذلك باسم الفرع أو قوميته وجنسية فئة معينة من الإداريين باستثناء بعض المراكز الحساسة التي يعين فيها مواطنو بلد المنشأ للمؤسسة.

2- على أساس حجم النشاط والملكية : إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، فإنه ينظر إلى كل فرع لا كجسم تابع أو مؤسسة مستقلة تماماً، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للمؤسسة الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة و نجد تصنيف دننغ الذي قدم أنواع للمؤسسات الدولية حسب هذا المعيار نوردتها فيما يلي: ²

1-2- المؤسسات الصناعية: يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط الراسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك) والتكامل الراسي الخلفي (نحو المواد الخام والمستلزمات الإنتاج التسويق وغيرها) وهذا النوع يعتبر موجهاً.

2-2- المؤسسات التجارية: وهنا نجد أن المؤسسة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد عليه كثيراً أو كلياً في التصدير المباشر، وفي هذا الشأن يرى لفنجستون أن هذا النوع من المؤسسات لا تعتبر مؤسسات دولية إذا لم تمتلك فروعاً لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

3-2- المؤسسات متعددة الملكية : يظهر هذا النوع من المؤسسات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في مؤسسات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض المؤسسات في بعض الدول المضيفة.

¹ محمد ابراهيم عبد الرحمن ،التسويق، 2011-03-15: visit <http://www.saaaid.net/Doat/hasn/70.htm>

² عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، ط4 ، 2003 ، ص 246.

الفرع الثاني : مميزات الشركات المتعددة الجنسيات كمثال عن المؤسسات الدولية

يمكن أن نستخلص مميزات وخصائص الشركات المتعددة الجنسيات كما يلي¹ :

- أنها منشأة خاصة ذات طابع حكومي.
 - هدفها الأساسي هو تحقيق الربح.
 - أنها تعمل بواسطة عدد كبير من الشركات ذات شخصية قانونية مستقلة، أو بواسطة شركات فرعية، وهذا يبين الصيغة التعددية لعمل هذه الشركات.
 - أنها تتواجد في عدة دول، فهي تعبر الحدود الدولية.
- ويمكن معرفة كبر حجم الشركات في مجالات ثلاث²:

1- ضخامة حجم المبيعات، ووفقاً لهذا المقياس احتلت شركة ميتسوبيشي، بإجمالي إيراداتها الذي بلغ 289 مليار دولار، المرتبة الأولى بين أكبر خمسمائة شركة متعددة الجنسيات في عام 2010 م، والتي يصل إجمالي إيراداتها إلى نحو 44% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، كذلك تستحوذ هذه الشركات على نحو 80% من حجم المبيعات على المستوى العالمي.

2- أنها تستخدم عدد كبير من العاملين، فشركة جنرال موتورز الأمريكية، استخدمت ما يقارب 800 ألف شخص، بينما استخدمت شركة فورد و فيليبس حوالي 400 ألف شخص لكل واحدة منهما وذلك عام 2008.

3- الحجم الكبير لانتشارها في العالم، فشركة IBM ، لها فروع في أكثر من (80) بلد، وشركة موبيل في (62) بلد، أما شركة ITT في (40) بلد.

وتركز هذه الشركات نشاطها في بعض القطاعات المحددة مثل السيارات، خدمات التأمين، المالية، السياحة، ولها إستراتيجية مالية اقتصادية، ونقدية مستقلة، عكس الشركات الوطنية التي ترتبط بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية

تختار في العادة شركات الأعمال الدولية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وحجم العمل وطبيعة الإنتاج فيها وكذلك التوزيع الجغرافي لفروعها الخارجية في العديد من البلدان وبما يتماشى مع تطورها التاريخي و آفاقها المستقبلية وفي ما يلي سنستعرض بعضاً من هذه النماذج:

الفرع الأول: نموذج المديرية الخاصة بالأعمال الدولية

تعتمد الشركات التي تسعى إلى زيادة صادراتها إلى الأسواق الخارجية أو إلى توظيف قسم من استثماراتها في بلدان خارج حدودها الإقليمية إلى تخصيص مديريةية (دائرة, قسم)تختص بممارسة الأنشطة خارج حدودها جنبا

¹ سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص 65.

² العمري منصور ، مرجع سابق، 22/02/2011 :visite.

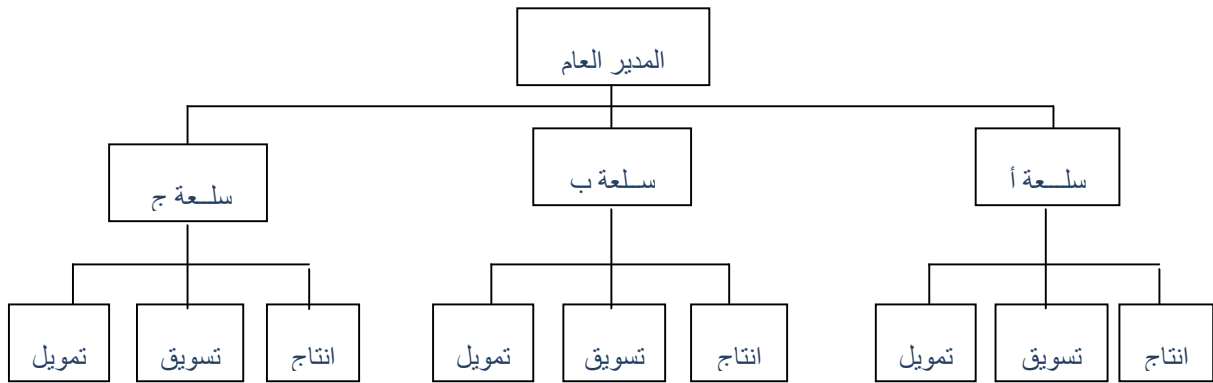
إلى جنب مع بقية المديرية المركزية في البلد الأم ، لكن ما يميز هذا النموذج هو تخصيص مديرية مختصة بالأعمال الخارجية بدلا من بعثرتها أو تبعيتها لعدة إدارات في الشركة بالإضافة إلى تمكين بعض العناصر من التعامل مع الأسواق الخارجية واكتساب المهارات والمعارف في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل على الصعيد العالمي¹.

الفرع الثاني : نموذج الشركة الخارجية المستقلة

بموجب هذا النموذج يتم إحداث شركات خارجية مستقلة تماما تتبع الشركة الأم في الوطن الأصلي ويعتبر مدير الشركة الخارجية معاونا ومساعدًا للمدير العام للشركة الأصل، لكن الشركة الخارجية المستقلة تعتبر على صلة مباشرة وجزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الرئيسي وكأنها إحدى فروع المؤسسة الأم ، وفقا لهذا النموذج فان الشركة الخارجية المستقلة تخضع للإدارة العليا وتتلقى منها التعليمات المطلوبة حول العديد من القضايا وترفع لها التقارير باستمرار عن سير نشاط العمل ومستويات الأداء والتنفيذ².

فرع الثالث :نموذج التقسيم على أساس المنتج

يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية ، ويأخذ الهيكل التنظيمي في هذه الحالة الشكل الموضح أدناه .



الشكل رقم(1-2): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

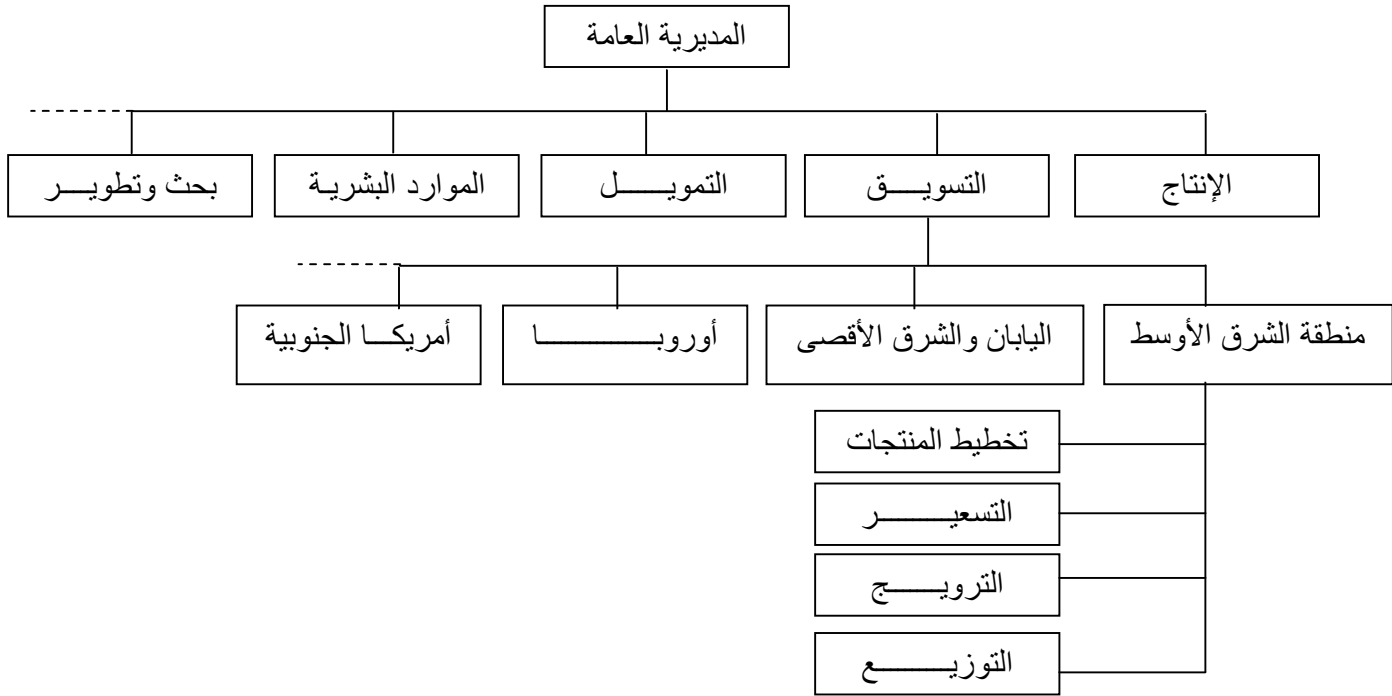
المصدر: على الشريف، الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر، ط4، 2001، ص265

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ط3، 2003، ص 195.

² المرجع نفسه، ص200.

الفرع الرابع: نموذج التقسيم الجغرافي

تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تولي النشاط التسويقي أهمية خاصة وتتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة والأدوية والمعدات الزراعية وفي هذا التنظيم يكون مديري كل منطقة مسؤول عن قوى البيع وقنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية، ونوضح في الشكل المولي هذا الهيكل التنظيمي:



شكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق

المصدر: فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط2000، 4، ص147

المبحث الثاني : إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية

يقصد بالإستراتيجية التسويقية تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها وبالتالي تعتبر هذه الإستراتيجية قلب خط التسويق التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، تعتمد الإستراتيجية التسويقية على تحليل المواقف وتحديد أهداف المؤسسة ، كما تعني إستراتيجية التسويق بعلاج وتطوير المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها مع المتغيرات التي لا يستطيع التحكم فيها (متغيرات البيئة) وتزداد هذه الأخيرة تعقدا وصعوبة في التحكم فيها خاصة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي، حيث تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة فنقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء إمداداتها وإجراءات بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفاً شكل.

المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحتل الإطار النظري الأساسي الذي لا يمكن بدونه أن تتم إستراتيجية التسويق بكل أبعادها ومضامينها حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الحجر الأساس لصياغة أي إستراتيجية ناجحة .

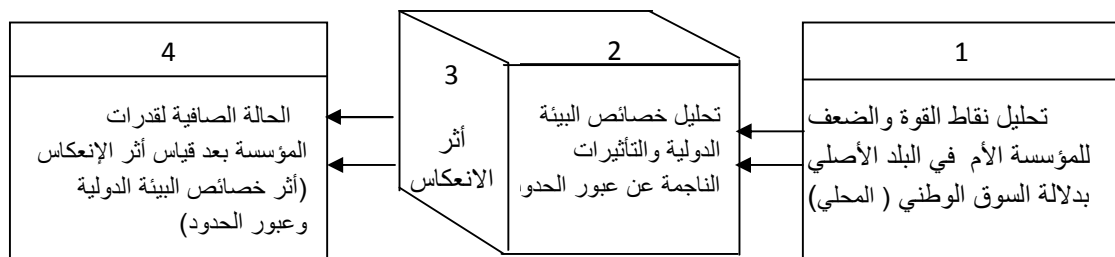
الفرع الأول: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

عرف كوتلر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على انه "العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة،المهارات الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي الى رسم وإعادة وترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة"¹، أما التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي "يعنى بتحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات للوصول إليها، وتحديد الأهداف مرتبط بتقييم الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية، ولما كان نشاط التسويق الدولي متشابكاً ومتنوعاً كان من الطبيعي أيضاً أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي له نفس السمات، وفي ما يلي يأتي ذكر مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي"²

الفرع الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

في الغالب تتشابه نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي في العديد من الاعتبارات على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد الخطوات إلا أنها توتي ضمناً في تفسير الخطوات التي يتضمنها النموذج ، المهم في ذلك هو شمولها للأنشطة الرئيسية مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقيد ومن الطبيعي الأخذ بنظر الاعتباران المنظمة لانتشاره بشكل كامل في منهجها لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لاختلافات حجم وطبيعة النشاط إضافة لاختلاف الظروف الخاصة المحيطة بكل منشأة حيث تضمنها الخطوات التي تساعدها في تحقيق استراتيجية تسويقية فعالة³، وبشكل عام فان عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن عددا من الخطوات الرئيسية نوجزها في الشكل التالي:

1- إعداد الحالة الصافية لقدرات المؤسسة في السوق الدولية:

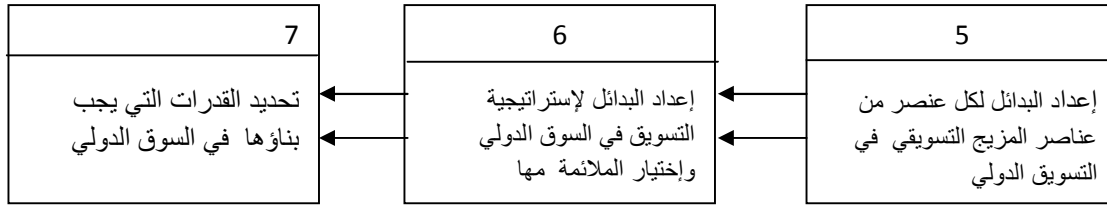


¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 29.

² كوتلر فيليب،كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)،ترجمة: بابر فيصل عبد الله ، الرياض:مكتبة جرير، ط3، 2004 ، ص 130.

³ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ،ص 40.

2- تصور إستراتيجية تسويقية في السوق الدولي



الشكل رقم (1-4) : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي

المصدر: حبيب الله محمد التركستاني، التسويق الدولي ، 25/02/2011 visite www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=25/02/2011

الفرع الثالث: محددات استراتيجيات التسويق الدولية الناجحة

- يوجد عدة محددات قد يؤدي تنفيذها إلى إنجاح إستراتيجية التسويق وهي على النحو التالي¹:
- التحديد الواضح لمهمة المؤسسة مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة التنفيذ وعامة وتستجيب لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة
 - ان يتم اشتقاق الأهداف التي يمكن أن تكون قصيرة الأجل متوسطة أو طويلة الأجل في المهمة الأساسية التي تم تدوينها في الوثيقة القانونية ، كما يجب ان تكون الأهداف مستخرجة غير متعارضة بل مكملة لبعضها البعض وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة
 - تحليل الأسواق المستهدفة ذلك انه يساعد في تحليل الخصائص والمواصفات الديمغرافية والتقنية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة بالإضافة إلى تحديد حجم التغيرات في أنواقهم من جهة وميولا تهم الشرائية الحالية والمقبلة من جهة أخرى يضاف إلى ذلك المعلومات التي يتم جمعها عن المستهلكين فيمكن استخدامها في قرارات مثل خدمة السوق الكلي.
 - المتابعة المستمرة والدقيقة لما يتم تنفيذه من أعمال وأنشطة مع مقارنة ذلك بالأهداف الموضوعية لكل وحدة عمل على حدى وللمؤسسة بشكل عام.
 - بشكل عام ، يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئة الكلية للمؤسسة ، وهذا يعني ضرورة فهم البيئة وخاصة الخارجية منها . ومن الملاحظ أيضا ان التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة أثر مختلف العوامل التي تؤثر في انجاح أو فشل الأهداف التي تم تحديدها مسبقا².

¹ محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق ، دار الرضا للنشر ،الأردن، ط 3 ، 2003، ص20.

² <http://etudiantdz.net/vb/t23142.html> visite:23/02/2011.

المطلب الثاني : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية الواقع إن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه الشركات من استراتيجيات فهو أمر يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في دنيا الأعمال الدولية وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى مدخل عام حول الإستراتيجية الدولية للمؤسسة .

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية الدولية

تعرف الإستراتيجية الدولية على أنها " خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى".¹

كما تعرف أيضاً بأنها "توجه تفكيري عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة"²، كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي³:

- اختيار ميدان نشاط المؤسسة.

- اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص- تميز...).

- اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.

- تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الإستراتيجي (مرحلة التشخيص الاستراتيجي) يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية الدولية

يمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية:⁴

أ- تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية: ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية، واختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

ب- تصميم منتجات وخدمات عالمية: إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية.

ج- اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية: المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فنقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير

¹ Pasco berho ,Marketing international,Dunod,paris,edition4,2002, P 24.

² فليب كوتلر ، مرجع سابق ، ص 132.

³ عمرو خير الدين ،التسويق الدولي ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر،ط3، 2003،ص222.

⁴ عبد السلام ابو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002، ص 144.

والمكسيك مركزا للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركز للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

د- تطوير برامج تسويقية دولية: يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني إما أن يكون التتميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة ه- القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي: يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل من التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تتخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية .

الفرع الثالث: أنواع الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا اختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها ومن بين هذه البدائل نجد مايلي :

(1) - إستراتيجيا التخصص والتنوع:¹

أ- إستراتيجية التخصص: تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية :
أ-1- السيطرة بالتكاليف: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والاستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح

أ-2- تميز المنتجات: إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

ب- إستراتيجية التنوع : تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى.

(2) - إستراتيجيتنا التركيز والتوسع:

كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية:²
أ- إستراتيجية التوسع: تخرق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية(دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة.

¹ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، ط2 ، 2008 ، ص 85 .

² نفس المرجع ، ص 86.

ب- إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني .

المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجيات الدولية للمؤسسة

لكي تستطيع المنظمة أن تتنافس بكفاءة وقوة في بيئة الأعمال الدولية تحتاج إلى صياغة إستراتيجية للأعمال تختلف كلياً عن تلك التي تستخدمها في الأسواق المحلية وتتضمن عملية صياغة هذه الاستراتيجيات للخطوات التالية :

الفرع الأول: إختيار الأسواق الدولية

1- **طريقة التمدد:** وفقاً لهذه الطريقة نقطة الانطلاق تبدأ من السوق المحلية يعتمد اختيار السوق عبر الزمن على التشابه بين هياكل السوق الوطنية السياسية ، الاجتماعية الاقتصادية أو الطبيعة الثقافية حيث تمتد أعمال السوق الدولي من سوق إلى آخر مع إجراء الحد الأدنى من التعديلات على السلعة وبقية الوظائف التصديرية الأخرى ، وهنا يكون التحرك نحو الأسواق المجاورة أولاً وذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه مع الأسواق المحلية للمصدر والمعرفة للعادات والتقاليد والثقافة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وحتى اللغة أحياناً يطلق على هذا الأسلوب اختيار السوق على أساس الخبرة¹.

2- **طريقة النقل:** في هذه الطريقة تكمن عملية اختيار الأسواق بمراعاة عدة جوانب نذكر منها الجغرافية والاجتماعية ، أما الجانب الأول فيتم فيه مراعاة السياسات الاقتصادية من قبل الحكومات الوطنية والسلطات الدولية والثاني يراعى فيه ميولات ورغبات المستهلك بالإضافة إلى العادات والأعراف السائدة في ذلك المجتمع.

الفرع الثاني: تجزئة السوق

من المعايير المستخدمة في التسويق الدولي هي تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين ينظر إلى كل منها بأنه هدف تسويقي يتطلب توفير المزيج المناسب له ، إن عملية تجزئة السوق ليست سهلة بل عملية معقدة ومكلفة خاصة إذا ما تمت على أسس علمية بالاعتماد على دراسات وبحوث ، ولذلك وكأي إجراء يتخذ لا بد من مقارنة تكلفة ومردود القيام بهذا العمل من أجل الوصول إلى القرار المناسب الذي يحقق المردود المجزي للقرار المتخذ بخصوصه ، وإذا كانت الأسواق المحلية فيها الكثير من التجانس فإن الأسواق الدولية يتمثل فيها الكثير من مؤشرات عدم التجانس في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى المنافسة التكنولوجية ، مما يجعل من الممكن تجزئة مثل هذه الأسواق إلى قطاعات وفق معايير يختارها المسوق تمكنه من تحقيقاً للمردود المناسب من هذه العملية ، ولكنرة القطاعات التي يمكن أن يتوصل إليها المسوق فإن عليه أن يختار

¹ بدیع جمیل قندو ، التسويق الدولي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص158.

تلك القطاعات الأكثر جاذبية من بينها والتي تتناسب مع إمكانيات الشركة وقدراتها المادية والإدارية وبالتالي تحقق لها فرصا تسويقية أفضل ترسم لها البرامج التسويقية المناسبة والمزيج التسويقي الذي يحقق لها أهدافها¹.

الفرع الثالث: اختيار القطاع السوقي

بعد تجزئة السوق تقوم المؤسسة باختيار القطاع أو القطاعات التي تتناسب مع إمكانياتها وظروفها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من منتجاتها فجد المؤسسة مطالبة بالمفاضلة بين ثلاث إستراتيجيات رئيسية لاختيار القطاع السوقي المناسب :

1- إستراتيجية سيطرة المنتجات : تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن تتولى وحدات منتجات أو خدمات بلد معين الإشراف والسيطرة على المنتجات والخدمات الأخرى في الأسواق الخارجية وكنتيجة لذلك تركز هذه الإستراتيجية على المنتج والسيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة أخرى².

2- الإستراتيجية الجيومركزية : تستند على اللامركزية الجغرافية مع خط منتج محدود هذا المدخل يقلل المخاطر من خلال الدخول في أسواق وعمليات تصنيع وتمويل بأقطار مختلفة وتمنح الإستراتيجية الجيومركزية مرونة كافية للإدارة الدولية في تخطيط وتوجيه وحدات الأعمال الإستراتيجية الدولية فإذا ما حصل وان واجهت هذه الوحدات مشاكل أو صعوبات جدية فان هذا لا يؤثر على عمل المنظمة وأنشطتها التصنيعية في الوحدات الأخرى³.

3- الإستراتيجية الجيولامركزية:تقوم هذه الإستراتيجية على تقليل المخاطر من خلال امتلاك عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق سلسلة طويلة من المنتجات وجود وحدات أعمال عديدة يعني احتمال ظهور تهديدات خطيرة اقل بالمقارنة مع وجود وحدة أعمال كبيرة والتقليل من المخاطر يتم من خلال عدة طرق من بينها استخدام عملات متعددة وأسواق متنوعة أيضا ، العيب الأساسي لهذه الإستراتيجية يتلخص بان التنوع المعتمد مع الاستقلالية النسبية للوحدات المحلية يؤدي إلى تقييد عملية تبادل المعلومات بين الوحدات فيما يتعلق بالأسعار ، الإعلان ، التصميم ، الإدارة⁴...الخ

المطلب الربع : إستراتيجية التسويق الدولي في ظل العولمة الاقتصادية

إن اغلب الشركات في ظل العولمة الاقتصادية مهتمة بدرجات مختلفة بالانفتاح على الأسواق و بعولمة التبادلات، وبالطبع المختصين في التسويق لا يمكنهم البقاء منعزلين عن هذه الظاهرة ما دامت شركاتهم تعمل في ظروف عولمة الأسواق وتريد العمل في الخارج، فعليهم الاهتمام بمعرفة المقدرة المخصصة في هذا الاتجاه

¹ المرجع نفسه، ص ص153-154.

² هاني عرب، التسويق الدولي، (2011-02-25) Visite <http://www.tahasoft.com/vb/showthread.php?p=108798>

³ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 1997، غير منشورة ، ص32.

⁴ محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص39.

و تحديد الأسواق المؤهلة لتمثل أهداف عمل الشركات في الميدان المحلي و الدولي، و دراسة الأسواق والعمل فيها يتطلب توضيح ومعرفة خصوصيات هذه الأسواق وذلك بتحديد مصادر المعلومات في هذا الميدان، ومعرفة عناصر التشخيص الخاصة بعادات الشركة في التجارة عن قرب والتجارة عن بعد ومعرفة كيفية فرز الأسواق المحلية والدولية، وتحديد فترة تقديم المنتج للأسواق المستهدفة و تكيف المخطط الاستراتيجي العالمي مع الخيارات الإستراتيجية الداخلية، ذلك أن اغلب الشركات لا تستطيع التحكم في حدود الأخطار التي قد تظهر في الأسواق في ظل العولمة الاقتصادية، ونشاط التسويق غالبا ما يكون مقيدا بالعديد من العراقيل مثل معدل التبادل وعدم استقرار الحكومات ووجود العوائق الحمائية، وارتفاع تكاليف التكيف، فالخطر مفروض وباستمرار ووضع طريقة مناسبة للتسويق يصبح أمرا حتميا¹.

إن الكثير من القرارات التي تتخذها الشركة تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية وكل قرار إستراتيجي يتضمن درجة من المخاطرة و عدم التأكد وحتى الحظ، والتسويق يساعد مسؤولي الشركة على توجيه خياراتهم الإستراتيجية لأنه يزودهم بمعطيات حالية حول احتمالات تغير الطلب و تغير عرض المنافسة، فهو بذلك يساهم في بلوغ أهداف الشركة وفي صياغة إستراتيجيتها، إن المقاربة الإستراتيجية في التسويق تعتمد أساسا على تحليل وتشخيص محيط الشركة وسوقها بالمفهوم الواسع، وذلك بالبحث عن الفرص الممكنة واختيار الأهداف التسويقية على مختلف الآجال تبعا لوضعية السوق وإمكانيات الشركة، وتتضمن هذه المقاربة اختيار الأسواق المستهدفة وقطاعات الزبائن والبحث عن الفرص التسويقية، واختيار موقع المنتج المعروض وتحديد الميزانية المستعملة وزيادة الشركة، وتطوير العلامة التجارية، ومنه التخطيط العام للسياسة التي تريد الشركة إتباعها لبلوغ أهدافها التسويقية في ظل العولمة الاقتصادية².

المبحث الثالث : المزيج التسويقي الدولي.

في عام 1964، خرج الأستاذ الجامعي نيل بوردن بخليط سماه المزيج التسويقي (اشتمل 12 عنصرا تسويقيا) على أن جيروم ماكرثي هو من كان السباق إلى وضع أسس هذا المزيج حيث قدم تعريفا عاما للتسويق ، سماه الأربعة حروف أو (فور بيز) حيث حصر التسويق في أربعة أشياء تبدأ كلها بحرف P. في اللغة الانجليزية .

المطلب الأول : سياسة المنتج الدولي

يعتبر المنتج العنصر الأول في المزيج التسويقي كما أن استراتيجيات الترويج تعتمد على ماهية السلع المراد تسويقها وماهية خصائصها والبدائية تكون بتقسيم السوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي ومن هذا التقسيم يمكن لمجبر التسويق الدولي وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للمنتج

¹ مصطفى عبد الله الفكري ، العولمة الاقتصادية. visite:03/02/2011 ، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid

² نوري منير ، التسويق الاستراتيجي واهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005، غير منشورة، ص 15.

الفرع الأول: مفهوم المنتج

ويعرف المنتج على انه " مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري"¹. كما يعرف على انه " أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الاستحواذ أو الاستهلاك ويمكن من تلبية الحاجات أو تحقيق الرغبات ، ويتضمن ذلك السلع الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات والأماكن والأفكار"².

من خلال ما سبق يمكن القول أن لتعريف المنتج اتجاهين يعتمد الأول على المعنى المادي ويعتبر خليطاً من الخصائص الملموسة وغير الملموسة المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل بينما يعتمد الاتجاه الآخر على المعنى الشامل ويعتبره مجموعة من المنافع الأساسية المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل وبذلك فهو يضم الخدمة والفكرة والمكان وغيرها، ويمكن أن نميز بين ثلاث مستويات للمنتج:³

1- المنتج الأساسي (المركزي): ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجاته

2- المنتج الملموس: هو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي

3- المنتج بمفهوم واسع (المتامى): هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج كالتوزيع، التركيب، الضمان و الصيانة.

الفرع الثاني: إدارة المنتجات

من المعروف انه ليس من السهل اتخاذ قرار بسيط حول السلع الصادرة إلى الأسواق الخارجية حيث أن الأسواق الخارجية تتأثر بجملة من العوامل الداخلية منها والخارجية ، لذلك فان من المهم إعداد السلع لكل سوق بما يضمن تحقيق احتياجات السوق والمستهلك ، وتتطلب إدارة المنتجات اتخاذ القرارات الخاصة على ثلاث مستويات :

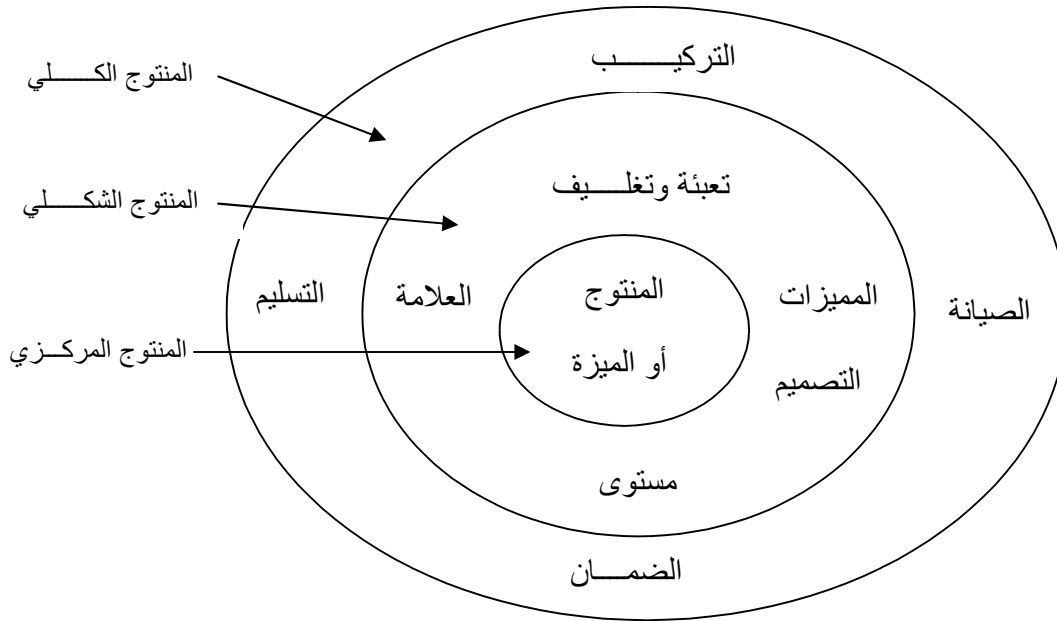
1- قرارات المنتج الفردي : يتولى التسويق إعدادا السياسات اللازمة للمنتج الفردي الجديد بالإضافة إلى دراسة وتحليل كل المتغيرات الممكنة في السياسات الحالية لنفس المنتج ويتم التركيز في هذا المستوى على القرارات الخاصة بكل من خصائص المنتج وعلامته التجارية وتغليفه وتسميته بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وفي ما يلي سنستعرض كل عنصر على حدى⁴ :

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، 2004، مصر، ص375.

² Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall 2005, p: 232

³ عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سابق، ص380.

⁴ بلحيمر ابراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005، غير منشورة، ص72.



الشكل (1-5): مستويات المنتج

المصدر: رضوان المحمود العمر ،التسويق الدولي،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2007،ص159.

أ- الصفات المميزة للمنتج : يتم تسليم القيمة للعميل عن طريق تعريف منافع المنتج ويتم تقديم هذه الأخيرة من خلال الصفات المميزة للمنتج (خصائص المنتج مثل الجودة والسمات والنموذج والتصميم) ، وتعرف **الجودة** بانها¹ " قدرة المنتج على تأدية وظائفه وترتبط الجودة ارتباطا وثيقا بقيمة العميل ورضاه " ، فهي إحدى أدوات تحديد تمركز المنتج، وحولت الكثير من الشركات الجودة إلى سلاح مختلفة لمنتجاتها والتي تعتبر أداة تميز منتجها عن باقي المنتجات الأخرى ،خاصة إذا كانت هي الأولى في إدخال هذه السمة أو السمات للمنتج في السوق التي لها قيمة للمستهلك ، بالإضافة إلى جودة المنتج وتصميمه ويكون التصميم أوسع من النموذج حيث يصف النموذج الشكل الخارجي للمنتج أي مظهره دون التعرض إلى مواصفاته بينما يركز التصميم على الشكل الخارجي وعلى الجوهر أيضا.

ب- الاسم التجاري والعلامة التجارية : العلامة أو الماركة التجارية هي أداة تساعد المستهلك للتعرف على السلعة أو الخدمة وهي أداة تعرف بخصائص السلعة وجودتها أما الاسم التجاري فهو جزء من العلامة التجارية ولا يسمح القانون استخدامه من قبل الغير فالاسم التجاري يساهم مساهمة فعالة في التأثير على المستهلك الدولي كما يساعد في انتشار المنتج في الأسواق المستهدفة .

¹ M.K.Kilani, Introduction au marketing ,editions C.L.E.Tunis ,1998,p157.

ج- التغليف : يعتبر التغليف احد مجالات اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج حيث أنه يمثل احد الجوانب الملموسة للمنتج كسلعة وينصرف مفهوم التغليف إلى إنتاج عبوة السلعة والتصميم الخارجي.

د- التبيين : يعتبر التبيين قريبا من عملية التغليف ولكن له متطلباته الخاصة والمختلفة ويقصد بالتبيين¹ " المعلومات التي توضع على السلعة نفسها او على غلافها والخاص باسمها ومحتوياتها وتعليمات استخدامها والتحذيرات من سوء استخدامها " ويرتبط موضوع التبيين بثلاث عوامل أساسية وهي اللغة المستخدمة في التبيين والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالتبيين والمعلومات الخاصة بطبيعة السلع .

هـ- التمييز : المقصود بتمييز المنتج هو التعرف عليه من بين المنتجات الأخرى المنافسة وذلك باستخدام عدة عناصر منها العلامة التجارية الغلاف الإعلان والتوزيع ، ومن ابرز الأمثلة شركة بيبسي حينما اعتمدت اللون الأزرق لكي تختلف عن منافستها كوكا كولا العالمية والتي تحمل اللون الأحمر ، وتهدف شركة بيبسي من هذا العمل إلى تكوين صورة ذهنية عالية لمنتجاتها ويميزها عن باقي المنتجات الأخرى.

و- خدمات ما بعد البيع : أصبحت الخدمة التي تقدم للعميل أو المستهلك جزءا أساسيا من العملية التسويقية ، وأصبح من الطبيعي في المفهوم التسويقي الحديث الذي يؤكد أن العلاقة لا تنقطع بين البائع والمستهلك بعد الانتهاء من عملية البيع، بل يتحمل البائع بعض المسؤوليات حتى يتأكد أن السلعة تحقق الإشاعات التي يأمل الحصول عليها ويتوقعها لذلك فان إدارة التسويق تعتمد إلى الاهتمام بانتشار مراكز خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة وقطع الغيار والإصلاح في البلد الأجنبي أو تقوم إدارة التسويق بالتعاون مع شركات أخرى.

2- قرارات خط المنتجات : بالإضافة إلى قرارات المنتج الفردي تسعى سياسة المنتج إلى بناء خط المنتجات ، وتتعلق قرارات خط المنتجات الفردية التي يشمل عليها خط معين والتي يرتبط كل منها بالآخر بسبب استخدامها لنفس المواد الخام أو نفس العملية الإنتاجية أو بيعها لنفس مجموعة العملاء أو غيرها من الارتباطات ، وعادة ما تكون القرارات الخاصة بخط المنتجات مرتبطة بخط التسويق على المستوى الاستراتيجي حيث تتحدد في هذه الخطة التغييرات في خطوط المنتجات للشركة وتحديد المخصصات للموارد للمنتجات في كل خط ومن ثم يمكن دراسة إمكانية التوسع في خط المنتجات الحالي أو إلغاء بعض المنتجات الفردية منه وتقييم الآثار الناتجة عن هذه الإضافة أو الحذف على الربحية الخاصة بالمنتجات الأخرى على نفس الخط²

3- قرارات مزيج المنتجات : يقصد بمزيج المنتجات أو كما تسمى حافظة المنتجات مجموعة خطوط المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى السوق في فترة زمنية معينة ، ويقاس إتساع مزيج المنتجات بعدد خطوط المنتجات لدى المنظمة ،بينما يقاس عمق المزيج بعدد المنتجات الفردية والأحجام والنماذج والألوان المختلفة لنفس المنتجات ، ومن الخصائص الأخرى التي يمكن أن يوصف بها مزيج المنتجات لأي منظمة درجة الإتساق في

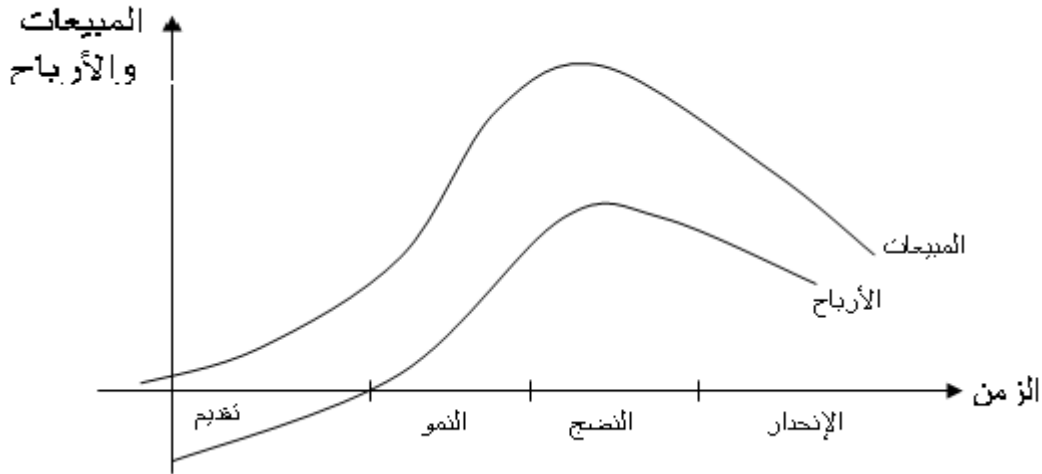
¹ بلحيمر ابراهيم، مرجع سابق ، ص 83.

² اسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 449 .

هذا المزيج والتي تتحدد عن طريق درجة الارتباط بين كل منتجات المنظمة سواء في الاستخدام أو التوزيع أو نوع القطاع السوقي المستهدف أو أي وسيلة أخرى¹.

الفرع الثالث: دورة حياة المنتج الدولي

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو، ثم النضج حتى مرحلة الانحدار غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح فيها، ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة التقديم ويعود سبب ذلك لمواقف الأفراد اتجاه المنتج المطروح والتباين الحاصل في الظروف والمتغيرات الدولية وطبيعة ومستوى دخل الأفراد وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (1-6) : دورة حياة المنتج

المصدر: جلال حمري، سياسة المنتج 22/2/2011 visite [http:// www.etudiantdz.net/vb/t29837.html](http://www.etudiantdz.net/vb/t29837.html)

وفي مايلي سنوضح مختلف مراحل دورة حياة المنتج الدولي²:

1- مرحلة الابتكار المحلي: الابتكارات عادة ما تحدث في الدول الأكثر تقدما في العالم ، وهي دول تتوافق فيها شروط الابتكار ، حيث تمتلك الشركة المعرفة التكنولوجية الكافية والرأس المال اللازم لتطوير منتج جديد وتقديمه إلى المستهلك المحلي في البداية لأن مخاطر التسويق المحلي أقل من مخاطر التسويق الدولي ، والتصدير يكون بكميات بسيطة إلى الدول المتقدمة التي تتشابه في هيكل الطلب مع الدول المخترعة.

2- مرحلة الابتكار عبر البحار: وتسمى أيضا بمرحلة الريادة في الأسواق الدولية وهنا نجد أن الشركات المخترعة تقوم بتصدير المنتج بهدف توسيع نطاق السوق وزيادة الأرباح في أقل فترة ممكنة لوجود فجوة تكنولوجية ملحوظة بين الدول المخترعة والدول المتقدمة الأخرى، أما بالنسبة للمنافسة تقتصر في البداية على

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 204.

² بلحيمر ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 77-78.

الشركات الأمريكية ذاتها إذ أن الشركات في الدول الأخرى لم تستطع في تلك الفترة الحصول على المعلومات الكافية، وتنتج نفقات الإنتاج إلى الانخفاض نتيجة لاتساع الإنتاج والاستفادة من وفرة الحجم ، أما بالنسبة إلى الأسعار تكون مرتفعة لتعكس الحالة الاحتكارية التي تكون عليها الشركة المنتجة.

3- مرحلة النضج: في هذه المرحلة في هذه المرحلة الطلب في الدول المتقدمة يبدأ بالانخفاض نتيجة لوجود تقليد لهذا الإنتاج في الداخل ، ومع ذلك تشهد صادرات الشركة المخترعة حالة من الاستقرار نظرا لاتجاه واردات الدول النامية من المنتج، وتشهد المنافسة في هذه المرحلة التزايد ليس فقط بين الشركات الأمريكية والشركات المنتجة في الدول المتقدمة.

4- مرحلة التقليد العالمي: وهي مرحلة تعثر الشركات المخترعة والتي تبدأ صادراتها بالانخفاض المستمر وهذا يؤثر على ظاهرة اقتصاديات الحجم (نقص الإنتاج) بالنسبة للشركة المخترعة وتبدأ التكاليف بالزيادة ، الأمر الذي يعطي فرصة للشركات المقلدة في الدول المتقدمة في زيادة صادراتها، إلا أن بداية المنتج في الدول النامية نتيجة لمنح تراخيص الإنتاج لها يؤدي إلى اتجاه صادرات الدول المتقدمة إلى الإنخفاض.

5- مرحلة الانعكاس: وتشمل هذه المرحلة انعكاس الأوضاع السابقة إذ تبدأ بإنتاج وتصدير المنتج في كل الدول المخترعة أصلا والدول المتقدمة الأخرى ويصبح المنتج نمطيا، ويعتمد تصديره على وفرة عناصر الإنتاج في الدول النامية ، وتتجه الميزة النسبية الطبيعية التي اكتسبتها الدول المخترعة والدول المتقدمة الأخرى إلى التلاشي أمام الميزة النسبية الطبيعية التي تتوافر لدى الدول النامية (المواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة...)

المطلب الثاني : سياسات التسعير

لقد أخذت عملية التسعير بوصفها مهمة إدارية دورا هاما في العديد من المنظمات كونها تأخذ بعدا تسويقيا بعد إدراك المنظمة بأنها تتبع مجموعة قيم ، ويعد التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي الدولي الذي يتمتع بنفس إمكانية التنوع المتوفرة لكل أدوات التسويق الأخرى ويتمثل الاهتمام الرئيسي لهذا العنصر في الكيفية التي يؤثر بها على مكانة المنظمة في السوق ، بالإضافة إلى انه العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المنظمة .

الفرع الأول : تعريف السعر

يمكن التعبير عن السعر على انه" فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع"¹. كما عرف على انه "مجموع كل القيم والتي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد أو امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة"². أما في مجال التسويق الدولي " فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية"³.

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21 ، مكتبات مؤسسة الأهرام ،مصر، 2002،ص 384.

² تامر البكري ، مرجع سابق ، ص 428.

³ رضوان محمود العمر ، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 4 ط ، 2008 ، ص 158.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على قرارات التسعير

تنقسم العوامل المؤثرة على قرارات التسعير إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

1- العوامل الداخلية للمنظمة : وهي العوامل التي بإمكان المنظمة السيطرة عليها ولديها القدرة على الحد من آثارها السلبية ، وتشمل هذه العوامل على مايلي :

(أ)- العوامل التسويقية : حيث يحدد مدراء التسويق الأسعار للمنتجات التي يتعاملون بها انسجاما مع أهداف ورسالة المنظمة ، فإذا ما كانت تسعى إدارة الشركات إلى أن تضع لها مكانة وقيمة خاصة في السوق فإن الأسعار الموضوعة للمنتجات منطقيا يجب أن تتوافق مع مستوى نوعيتها ، ولكن في هذه الحالة عند وضع الأسس يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الهدف الذي وضعتة الشركة أصلا ، وبالتالي فان قرارات التسعير تأخذ أهداف الشركة ابتداء ولا تسعى إلى زيادة السعر على أساس الارتباط بالنوعية¹.

(ب)-المزيج التسويقي : يعتبر السعر احد العناصر الرئيسية في المزيج التسويقي ، ولكن يجب عند تحديد السعر لا ينظر إليه كعنصر مستقل بل معالجته داخل إطار إستراتيجية التسويق والعناصر المكونة لها فالمؤسسة حين تقرر تسعير منتجاتها بسعر مرتفع فيجب أن تكون ذات جودة مرتفعة ويصاحب ذلك جهود ترويجية مكثفة لإقناع المستهلكين بما يبرر السعر المرتفع أو تقديمه في غلاف مناسب واختيار منافذ التوزيع التي تسوق المنتجات مرتفعة الثمن، وبالتالي ينبغي التنسيق بين السعر وباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى².

(ج)-التكاليف : للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، وهو الأمر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق الدولي، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تضمن كل شيء ضروري، لتوصيل المنتج إلى المستهلك مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث، و التسويق إضافة إلى بقية التكاليف للسلعة ذاتها، إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعار مرتفعة في حالة ما إذا كان المركز التنافسي للمؤسسة قويا ، و كذلك إذا اتبعت سياسة التمييز السلعي³.

(د)-العوامل التنظيمية : يجب أن تحدد المنظمة الجهة المسؤولة عن وضع الأسعار، لذلك تقوم المنظمات بوضع سياسات التسعير بطرق مختلفة ، ففي المنشآت الصغيرة الحجم تحدد الإدارة العليا السعر بينما تقوم إدارة الخط الإنتاجي أو الأقسام بتحديدده في حالة المنظمات الكبيرة الحجم ، أما في الأسواق الصناعية يتم تفاوض رجال البيع مع العملاء ضمن مدى محدد للسعر، وفي المنظمات الصناعية الضخمة تؤسس إدارة مستقلة لوضع وتحديد الأسعار المناسبة⁴.

¹ Kotler & Armstrong, op. cit, p309.

² محمود الصميدعي ، مرجع سابق، ص 216.

³ تامر البكري ، مرجع سابق ، ص 430.

⁴ نفس المرجع ، ص 432.

2- العوامل الخارجية : تتضمن العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير طبيعة السوق والطلب ، المنافسة والعناصر البيئية الأخرى وهي كالآتي:

أ- مستوى الطلب : يعتبر الطلب احد العوامل الهامة لتحديد سعر المنتج ، فالعميل هو الذي يقدر قيمة المنتج وبناء على تقديره أو رفض السعر الذي يعرضه البائع وحسب هذا التقدير يتحدد حجم الطلب ، كذلك فقد يكون حجم الطلب على المنتج قليل وبالتالي يصعب استرجاع راس المال المستثمر مم يضطر المؤسسة إلى رفع الأسعار لزيادة هامش الربح المحقق الأمر الذي يصعب تحقيقه إذا كان الطلب على المنتج ذو مرونة مرتفعة فهذه الزيادة في الأسعار يؤدي إلى انخفاض الطلب وبالتالي يجب دراسة اثر الزيادة المقترحة للسعر على حجم الطلب المتوقع في ظل درجة المرونة المرتبطة بالطلب على المنتج.

ب- المنافسة: إن درجة المنافسة السائدة في الأسواق الأجنبية, تعتبر إحدى العوائق أو الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على قرار التسعير في الأسواق الخارجية, فيختلف السعر في هذه الأسواق باختلاف قوة المنافسة في السوق الآخر, إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعارها المرتفعة في حالة ما إذا أتبعت سياسة التمييز السعري.

ج- عوامل خارجية أخرى : تتأثر السياسات السعرية بالظروف الاقتصادية والقانونية المحيطة مثل الازدهار والكساد والتضخم ونسبة الضرائب الحكومية ومعدلات الفائدة وذلك لتأثيرها المباشر على تكاليف خطوط الإنتاج وقدرات العملاء على الدفع وعمليات الاستثمار أيضا، كما أن للعوامل الاجتماعية اثر غير مباشر على سياسات التسعير.¹

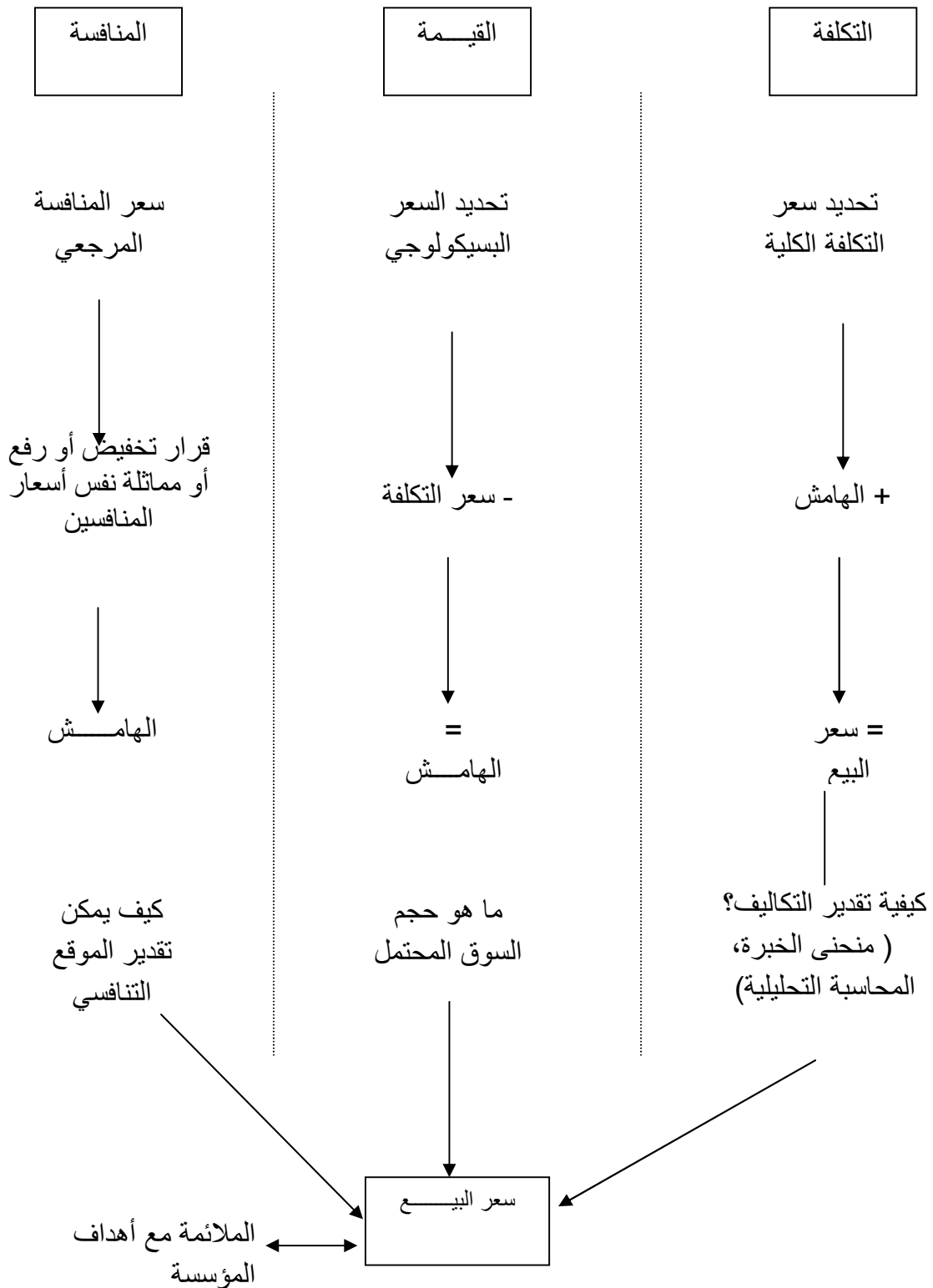
الفرع الثالث : طرق التسعير.

تحدد المنظمات عادة حد أعلى لأسعار منتجاتها والذي يتمثل في إدراك العميل للقيمة وحد أدنى لها والمتمثل في تكلفة المنتجات وذلك بغرض تحديد حجم الطلب المتوقع عند كل مستوى من مستويات الأسعار وبالتالي التوصل إلى مستوى الأسعار الذي يحقق أعلى نسبة هامش ربح ممكن ، وليس من الضروري أن يكون أعلى سعر كما تضطر المنظمات أحيانا إلى تخفيض السعر نتيجة وجود المنافسين أو لعدم السماح لدخول المنافسين للسوق.²

وعليه تحدد المنظمات الأسعار عن طريق اختيار طريقة تسعير عامة تؤخذ في الاعتبار عامل أو أكثر من العوامل الرئيسية في تحديد السعر والمتمثلة في تكاليف المنتج، إدراك المستهلك للقيمة وأسعار المنافسين وبقية العوامل الداخلية والخارجية ويمكن تلخيص طرق التسعير العامة كما هي موضحة في الشكل الموالي :

¹ سامية لحول ،التسويق والميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم التسويق ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008 ، غير منشورة ،

² M.K.Kilani , op. cit, p 187.



الشكل (1-7) : طرق تحديد السعر

المصدر : عبد السلام ابوقحف، التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 23.

1- التسعير المبني على أساس التكلفة : تقوم المؤسسة بحساب التكلفة الإجمالية للمنتج مضاف إليه هامش الربح الذي يحقق معدل العائد المرغوب على راس المال المستثمر ويأخذ هذا الأساس المعادلة التالية :

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح}$$

وهذا الأساس يراعي عند تحديد السعر للمنتج أن يكون مغطيا لكافة البنود المتعلقة بالتكلفة مضافا إليها هامش الربح المستهدف ، يعاب على هذا الأسلوب لتحديد أسعار التحويل ضعف الحافز على ضغط التكاليف أو تعظيم الأرباح بالنسبة لتلك الوحدات أو الفروع المشتري للسلع بأسعار منخفضة ، على حين أن الفروع التي تباع منتجاتها بأسعار منخفضة قد تكون في حالة إحباط مستمر نتيجة عدم تحقيقها لأرباحها و تحويلها بشكل مقنع إلى الفروع الأخرى.¹

2- التسعير المبني على أساس القيمة: تكون البداية بسعر السوق السائد وقد يتم اختيار سعر البيع مساوي أو اقل أو أكثر من سعر السوق وذلك حسب ما تتميز به سلعته من مزايا خاصة ، ولتحديد السعر المناسب لبيع منتج المنشأة الذي يحقق العائد المناسب يجب تطبيق مايلي²:

- دراسة السوق: للكشف عن الأسعار المقبولة في السوق في الأصناف المماثلة والبديلة.
- دراسة مجال الأسعار و المنافسة : على أساس النوعية ودرجة إقبال المستهلكين عليها ومن ثم على المنشأة أن تقرر موقع منتجاتها في هذا المجال .

- اختبار السوق : لتحديد السعر الذي يناسب منتجات المؤسسة .
تقوم الإدارة بدراسة نسب الإضافة لمنشات التوزيع والتسهيلات الائتمانية على سعر البيع وحجم المبيعات.

$$\text{الربح} = \text{سعر السوق} - \text{هوامش ربح الوسطاء} - \text{مجموعة تكاليف التسويق} - \text{التكاليف الأخرى}$$

ففي حالة عدم قدرة المؤسسة على تحديد السعر المقبول من السوق فليس أمامه سوى مدخلين هما³: إما رفع مستوى كفاءتهما وخفض التكاليف ، أو عدم تقديم السلعة للسوق، لان عرض السلعة دون معالجة مشاكل التكلفة سيؤدي إلى فشل السلعة وخروجها المبكر من السوق ، لان عرض السلعة دون معالجة المشاكل سيؤدي إلى فشل السلعة وخروجها المبكر من السوق.

3- التسعير المبني على أساس المنافسة : المنتجات المنافسة لها تأثير على حجم المبيعات ومستوى الأسعار المحلية، والقرار المطلوب في ظل المنافسة في مسألة التسعير هو هل يكون السعر أعلى أو نفس أو أقل من

¹ عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص108.

² تامر البكري ، مرجع سابق ، ص 438.

³ عبد السلام ابوقحف، التسويق الدولي ، ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص29

أسعار الآخرين؟ وإضافة إلى المنافسين الحاليين هناك منافسون محتملون لم يدخلوا السوق بعد وحينما يدخلون إلى السوق فإنهم في الغالب يحاولون كسر حاجز السعر والدخول بأسعار منافسة قد تكون أقل من الأسعار السائدة، لذلك فإن المنافسة تشكل عاملاً هاماً من عوامل التسعير في الأسواق الدولية.¹

الفرع الرابع: إستراتيجيات تسعير الصادرات

من المهم جداً أن يصاحب إستراتيجية التسعير الدولي عملية مراجعة للتسعير المحلي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها إدارة التسويق الدولية، وربما يكون في مقدور الشركة المصدرة أن تتعامل مع التسعير الدولي بطريقة أكبر مقارنة بالتسعير المحلي، ومن الممكن السيطرة على التسعير من خلال اختيار إستراتيجية التصنيع للمنتج في بلد الاستهلاك أو الشراء حيث يساهم ذلك في التخلص من مصاريف النقل والتعريف الجمركية وهناك عدة أساليب للتسعير:

1- **إستراتيجية كشط السوق السعري**: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس السعر بأعلى قيمة ممكنة على اعتبار أن الشراء سيقصر على شريحة محددة جاهزة لدفع أعلى الأسعار لقاء شراء سلعة متميزة ونادرة، بعد ذلك تقوم الشركة في مرحلة لاحقة بتخفيض السعر لتستقطب أكبر عدد ممكن من المستهلكين نتيجة لظهور المنافسين الجدد.²

2- **إستراتيجية الأسعار الإخترافية**: تتضمن هذه الإستراتيجية تحديد الأسعار بصورة منخفضة وذلك لإيجاد أسواق واسعة وتفترض هذه الإستراتيجية أن وضع السعر المنخفض هو بهدف الحصول على عوائد على المدى البعيد، والسعر المنخفض يمكن أن يحقق أمرين: الأول أنه قد لا يشجع الآخرين على الدخول للأسواق وذلك لأن السعر الأقل قد يعني هامش ربح أقل، والثاني المحافظة على نصيب المنشأة من السوق بحيث لا يسمح للمنافسين التأثير على هذا الجزء من السوق.³

3- **إستراتيجية التميز السعري**: تعتمد هذه الإستراتيجية الشركات العملاقة القيادية على التحكم في حركة السوق من خلال تقديم تشكيلات سلعية جديدة متطورة نظراً لإمكانياتها البشرية المتقدمة ولخبراتها الواسعة في الأسواق الدولية مما يمكنها من تحديد الأسعار المناسبة لمنتجاتها في السوق.⁴

المطلب الثالث: سياسات التوزيع

يركز التسويق التكتيكي على جانب التدفق لأسفل من شبكة تسليم القيمة من خلال دراسة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة في قرار اختيار قنوات التوزيع الملائمة للمنظمة بالإضافة إلى تحديد السياسات الخاصة بالتوزيع والتي تضمن زيادة كفاءة وفعالية التسويق بما يحقق أعلى درجة من الرضا لدى العميل.

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص 206

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية "مدخل تطابعي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 267.

³ حبيب الله محمد التركستاني، التسويق الدولي، visite 22/02/201. www.shatharat.net/vb/showthread.php?t

⁴ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 268.

الفرع الأول: مفهوم التوزيع

يعرف التوزيع بأنه "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك العملاء عن طريق مجموعة المنظمات التي يتم من خلالها خلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية للسلع" ¹ ، أو هو "عبارة عن مجرى تدفق السلع والخدمات من أصحاب المصانع عبر الوسطاء إلى المستهلكين ، والسيطرة على ذلك التدفق هو ما يتعلق به التوزيع"

الفرع الثاني: أنواع سياسات التوزيع

وتشمل كل من السياسات الرئيسية لتغطية السوق ، السياسات التي تتبعها المنظمات في محاولة التأثير على العملاء ، السياسات التعديلية وسياسة إدارة التعارض وفي ما يلي تفصيلها :

1- السياسات الرئيسية للتغطية السوقية : يتوقف قرار مستوى التغطية السوقية التي ترغب المنظمة في تحقيقه على درجة الكثافة في التوزيع والتي تشير إلى عدد الوسطاء من كل نوع على كل مستوى ويمكن التمييز بين ثلاث درجات من كثافة التوزيع تعتبر بدائل رئيسية أمام المنظمة في الاختيار منها وهي²:

أ - التوزيع الشامل : إذ تتطلب تغطية شاملة للسوق وهي خاصة بالمنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع.

ب - التوزيع الإنتقائي : يتم استخدام عدد محدود من الوسطاء يتم اختيارهم من بين البدائل على أساس معايير معينة لغرض توزيع المنتجات ، فبدلاً من نشر الجهد التسويقي على مستوى واسع من منافذ التوزيع ، يتم التركيز على أكثر المنافع ربحاً وتستخدم هذه السياسة بشكل عام في منتجات التسويق .

ج - التوزيع الوحيد : تلجأ المنظمة في هذه السياسة إلى اختيار موزع وحيد وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق محددة، وتستخدم هذه السياسة بغرض السيطرة على الأسعار والخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية .

2- سياسات التأثير على العميل: تسعى المنظمة للتأثير في العميل من خلال بديلين يتم الاختيار بينهما وهما³:

أ- سياسة الدفع : يتم من خلال هذه السياسة اختيار الوسطاء لتحفيز طلب العملاء من خلال منح جوائز لتحفيز البيع ، منح خصومات أكبر من المنافسينالخ

ب- سياسة الجذب : وفيها يتم التأثير على العميل من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان والأساليب الترويجية الأخرى .

3- سياسة تعديل قنوات التوزيع : تعمل المنظمات في ظل ظروف بيئية متغيرة نتيجة تغيرات سوقية وتنافسية أو تطور تكنولوجي واستحداث منافع توزيع جديدة بالإضافة إلى تغيير في اتجاهات المنظمة والسياسات التسويقية الأخرى والتغيير في القناة التوزيعية نفسها بسبب ظهور مشاكل بين أعضائها كل ذلك يؤدي إلى

¹ عصام الدين أبو علفة ، مرجع سابق ، ص192.

² Kotler & Armstrong, op. cit., p375.

³ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،1999،ص428.

ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التعديلية لمنافذ التوزيع المستخدمة من قبل المنظمة وبصفة عامة يمكن الاختيار بين السياسات التعديلية الفرعية التالية¹:

أ- **سياسة التوسع** : وذلك عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية السوقية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة
ب- **سياسة السيطرة**: وتستخدم هذه السياسة عند تقرير المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى أو الاندماج معها مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التوزيعية بشكل أكثر مما لو عملت منفردة .

ج- **سياسة المحافظة** : وذلك بإبقاء شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة بالتغيير سواء في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء .

د- **سياسة التعديل** : ويتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع كاستبدال المنظمة لمنفذها التوزيعي عند فشله في زيادة المبيعات .

الفرع الثالث: إختيار قنوات التوزيع (التصدير)

يعتبر القرار المتعلق باختيار نوع القناة التصديرية التي سوف تستخدمها الشركة للدخول للأسواق الدولية من الأمور الصعبة، وذلك لوجود العديد من المؤسسات التسويقية الدولية، وتعدد الطرق المختلفة التي قد تشكل أنواعاً من الأنظمة البديلة للقناة ، وبصورة عامة تخضع اعتبارات اختيار قناة التوزيع الدولية لعدة اعتبارات يمكن تحديدها في التالي² :

- 1- **معايير متعلقة بالمنتج**: تتمثل هذه المعايير في كل من الخصائص الفنية والتجارية للمنتج.
 - أ- **طبيعة المنتج**: فالمنتجات الصناعية تكون فيها القناة التوزيعية أقصر منها في المنتجات الاستهلاكية.
 - ب- **حجم ووزن المنتج**: كلما زاد حجم ووزن السلعة كلما استوجب ذلك توصيلها مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.
 - ج- **سعر المنتج**: كلما ارتفع سعر الوحدة الواحدة كلما قصر الطريق الذي تسلكه في التوزيع، بالإضافة إلى معايير أخرى منها مدة التخزين، المرحلة التي يمر فيها المنتج من دورة حياته.
- 2- **معايير خاصة بالعميل المستهدف**: ويقصد بذلك إنتشار المستهلكين المستهدفين أو تجمعهم في مناطق جغرافية معينة وكذلك قلة أو كثرة المستهلكين فالمؤسسة التي تعمل مع عدد قليل من المستهلكين تلجأ إلى البيع المباشر بواسطة رجال البيع أما في حالة العدد كبير فيمكنها استخدام الوسطاء.

¹ المرجع نفسه ، ص 429 - 430.

² Guy, audigie, Guide PME de marketing, durand, paris, 1992, p 100.

3- **معايير متعلقة بالمنافسين:** تلجأ المؤسسة إلى المفاضلة بين طرفين حسب إمكانياتها ورغبتها في ذلك، الأول وهو اختيار نفس قنوات التوزيع للمنافسين وذلك حتى يتسنى لها متابعة المؤسسات المنافسة والبيع بسعر منخفض نوعاً ما، أما الثاني فهو اختيار قنوات توزيعية مخالفة قصد تحقيق تموقع أفضل من المنافسين.

4- **معايير متعلقة بالوسطاء:** وذلك من خلال مراعاة العناصر التالية:

أ- **الخدمات التي يقدمها الوسطاء:** يختار المنتج الوسيط الذي بإمكانه تقديم خدمات أحسن.

ب- **مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم:** صعوبة إيجاد وسطاء مرغوب فيهم نظراً لكثرة الطلب عليهم وتخصصهم في سلع معينة ولا يرغبون في إضافة سلع أخرى بالإضافة إلى ارتفاع الهامش المطلوب عند هذا الوسطاء.

ج- **مدى قبول الوسطاء لسياسة المنتج:** قد يتبع المنتج سياسات قد يرفضها الوسطاء مثل رفضه ضمان السلعة أو ردها، عدم تقديمها لخدمات الائتمان وغيرها.¹

المطلب الرابع : سياسات الترويج الدولية

للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة والتي هي إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين المستهدفين لا بد من استعمال عنصر الترويج ، حيث وفي ظل التطور الحاصل والمستمر الذي تعرفه الأسواق الدولية تجاهل مكانة عنصر تنشيط المبيعات في الاتصالات التسويقية والتي تحتل مكانة هامة في جميع المؤسسات الرائدة في العالم ، كما أن المنافسة والتنوع في طرح السلع والخدمات جعل من الضروري توفر ووجود وسيلة فعالة للربط بين المنتج والمستهلك ، لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام الوسائل والأنشطة الترويجية التي تحقق عملية الاتصال بين المنتجين والمستهلكين.

الفرع الأول: مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة

الترويج هو ذلك " الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكيره العميل بمنتج المنظمة والتأثير فيه لقبوله واستخدامه"²، أما الترويج الدولي فيهتم بالاتصال بال جماهير في الأسواق الدولية المختلفة ويلعب الدور نفسه في الترويج المحلي لذلك فإن الاتصال مع جماهير المؤسسة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا الهدف يتمثل في بيع منتجات المؤسسة وتعزيز صورتها وسمعتها في مختلف الأسواق لذلك يجب على المؤسسة تكييف إعلاناتها مع ظروف وخصوصيات كل سوق من الأسواق التي تخدمها.³

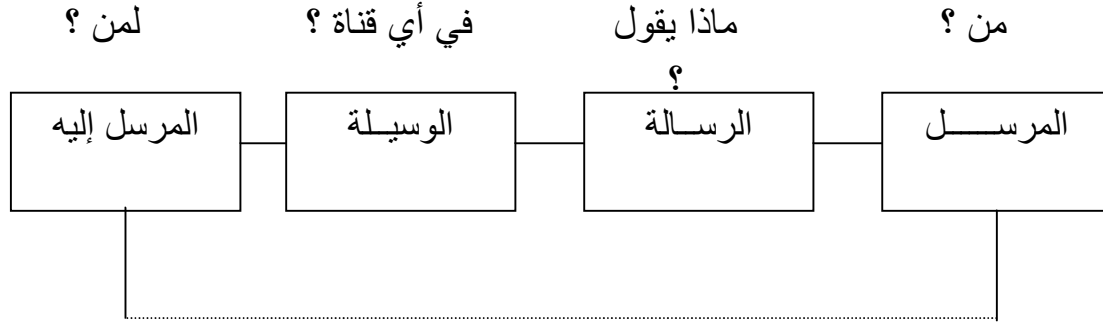
فالترويج إذاً هو أداة الاتصالات التسويقية للمؤسسة بالرغم من أن الكثير من الكتاب ينظرون إلى الاتصالات التسويقية من مفهوم واسع على أنها تتكون من كافة عناصر المزيج التسويقي، فكل عنصر من هذه العناصر وكل قرار يتخذ داخل إستراتيجية التسعير أو التوزيع إنما يؤدي مهمة اتصالية معينة ويعطي معنى معين من

¹ حبيب الله محمد التركستاني ،مرجع سابق ، visite 23/02/2011

² طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال"الأساسيات والتطبيق"، مكتبة عين شمس القاهرة : 1999، ص478.

³ رضوان محمود العمر، مرجع سابق ، ص267.

مجموع المنافع التي سيحصل عليها المستهلك ، أما من وجهة نظر ضيقة فيمكن النظر إلى الاتصالات التسويقية على أنها تتكون من كافة الأنشطة التسويقية التي لها طبيعة إتصالية ونعني بها المزيج الترويجي¹، وبالتالي يمكن التعبير عن عملية الإتصالات في مجال التسويق في شكل نموذج عام للاتصالات كما هو موضح أدناه.



الشكل رقم (1-8): النموذج العام للاتصالات

المصدر: محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة، مصر، ط2، 2002، ص 337.

المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه فقد يكون المرسل مؤسسة أو تاجر جملة أو تاجر تجزئة...الخ.

الرسالة: وهي مجموعة من المعاني المطلوب إرسالها للمرسل إليه يتم تحديد محتواها بعد دراسة كل من دوافع واتجاهات المرسل إليه.

الوسيلة: وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة المطلوبة ويقصد بها عناصر المزيج الترويجي.
المرسل إليه: وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه الرسالة ويقصد به الجمهور المستهدف متمثلاً في كل من المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي

الفرع الثاني: خصوصيات الترويج الدولي

تظهر خصوصية الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها المسوق الدولي والمتمثلة فيما يلي²:

❖ **الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها:** فتوجد أكثر من 200 لغة فعدد اللغات يفوق عدد بلدان العالم مما يؤدي إلى عدم التحكم في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية المراد تبليغها حتى في البلدان المتشابهة اللغة كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا مثلاً، وقصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة ينصح بتعزيز الرسالة الترويجية بصور ورسوم وألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة.

¹ محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، ط2، 2005، ص336.

² يحيي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح ، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1997، ص 220.

❖ **الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها:** الاختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على المسوق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين والباحثين أو تكوين إدارات المؤسسة المسؤولين عن الاتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال.

❖ **النظم والقوانين الخاصة بكل دولة:** بالإضافة إلى القوانين الدولية التي تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي فإن هناك قوانين ونظم داخلية خاصة بكل دولة تتماشى وخصوصية هذا البلد فالتررويج عن التدخين أو الخمر أو إظهار نساء بأزياء معينة ممنوع في البلدان الإسلامية مثلاً.

❖ **كثافة وسائل الإعلام المستعملة في العالم:** فهناك فرق كبير في وسائل الإعلام المستعملة في عملية الترويج بين البلدان ويعود ذلك لدرجة التقدم التكنولوجي ومستوى المعيشة والتعليم بين الدول فنجد مثلاً هناك أكثر من 3000 يومية في اليابان وتباع أكثر من 25 مليون نسخة من اليوميات في ألمانيا عكس ما هو حاصل في البلدان الفقيرة، حيث استعمال الإعلان في اليوميات يكون شبه معدوماً لارتفاع مستوى الأمية والإعلان التلفزيوني غير مرغوب فيه لقلّة ساعات المشاهدة مما يصعب عملية الاتصال بالمشاهدين في بعض أسواق دول العالم، أما استعمال التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت في عملية الترويج فهو مقتصر بين المؤسسات نظراً لحدائته وعدم التحكم فيه من طرف المستهلكين حتى في البلدان المتقدمة وغياب الثقة في الرسائل الترويجية على الإنترنت مما يحد من استعماله .

الفرع الثالث: المزيج الترويجي الدولي

يقصد بالمزيج الترويجي الدولي "مجموعة الأدوات والوسائل المكتوبة، السمعية والبصرية التي تمكن المؤسسة من الاتصال بكل شركائها وزبائنهم، هذا الاتصال يتم من خلال الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة وثنائق المؤسسة والمعارض الدولية"¹.

1- الإعلان : يعرف الإعلان حسب جمعية التسويق الأمريكية على انه "أي شكل من أشكال تقديم الأفكار عن السلع والخدمات أو المؤسسات بالوسائل غير الشخصية عن طريق مؤسسات معينة نظير مبالغ مالية متفق عليها"².

وطبقاً لهذا التعريف فإن الإعلان يتميز عن غيره من عناصر المزيج الترويجي بما يلي³:

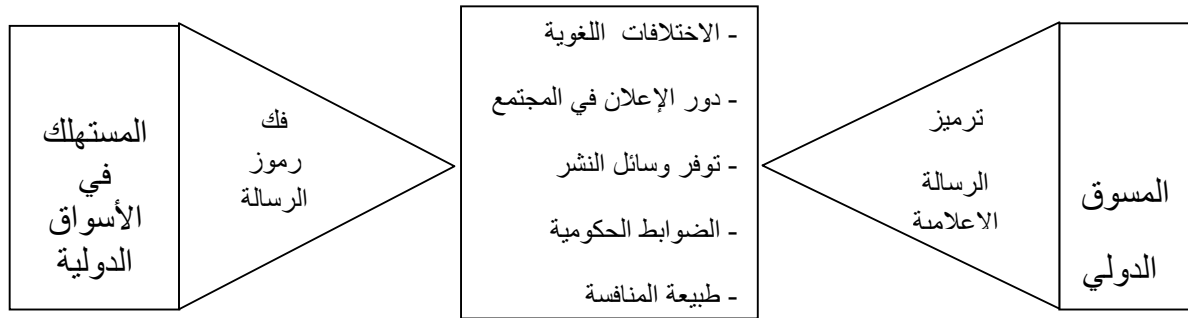
¹ أحمد عبد الرحمن ، المزيج الترويجي ، 18/03/2011 ، visite : <http://business409.roomforum.com/t26-topic>

² الحديدي منى ، الإعلان ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 1999 ، ص 23.

³ أحمد عبد الرحمن ، مرجع سابق .

- أنه جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطريق غير مباشر وباستخدام وسائل النشر المختلفة كالصحف، المجلات، الراديو والتلفزيون...
- الإعلان يدفع عنه أجراً محدداً وهذا ما يميزه عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل.
- الإعلان لا يقتصر عن عرض وترويج السلع فقط وإنما يشمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات.
- الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر مصدره عكس الدعاية التي يجهل مصدرها.

أما محددات الإعلان على المستوى الدولي فتتمثل في البرنامج الإعلاني للمؤسسة في الأسواق الدولية بمجموعتين من المحددات أولها يحدده الموقف الداخلي للمؤسسة الدولية والثاني تفرضه البيئة الدولية للإعلان والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (1-9): محددات الإعلان الدولي

المصدر: عمرو خير الدين، التسويق الدولي، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 3، 2003، ص58.

2- البيع الشخصي: غالباً ما يكون الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي بالنسبة للعديد من المؤسسات في الأسواق الدولية، إلا أنه في حالة قيام المؤسسة بتسويق منتجات صناعية أو منتجات خاصة ذات جودة عالية وسعر مرتفع، فإن الأهمية النسبية للإعلان في هذه الحالة تكون أقل من العناصر الأخرى للمزيج الترويجي وبالتالي يعتبر البيع الشخصي الوسيلة الأحسن والمناسبة لمثل هذه المنتجات.

ويعرّف البيع الشخصي بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو

شراء المنتج والافتتاح بها".¹

كما تظهر أهمية البيع الشخصي من خلال قدرة رجل البيع على إقناع العملاء بالطرق التي تناسبهم وأن يوصل إليهم الرسالة الترويجية باللغة التي يفهمونها والأسلوب الذي يتلاءم مع ظروفهم الخاصة، وبذلك يتيح الاتصال الشخصي الفرصة لمندوب البيع أن يتعرف على عميله وأن يفهم ظروفه الخاصة ثم يكيف حديثه بما

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص263.

يلتزم هذا الزبون، وبذلك يمكنه إقناعه وإتمام عملية البيع، كما أن الإتصال الشخصي يولد الصداقة بين مندوبي البيع والعملاء ويزيد من العلاقة الطيبة بين المشتري والمؤسسة بما يعود عليها من فائدة.

وتزداد أهمية الدور الذي يلعبه البيع الشخصي في المزيج الترويجي للمؤسسة في بعض الأسواق الدولية في حالة عدم توافر وسائل النشر وزيادة الموانع والمحاذير التشريعية على العمل الإعلاني¹.

3- ترويج المبيعات : ترويج المبيعات عبارة عن: "مجموعة من التقنيات والوسائل الترويجية المستخدمة عند تنفيذ الخطة التسويقية للمؤسسة من أجل خلق أو تغيير سلوك الشراء لدى المستهلكين في المدى القصير أو الطويل ، كما يقصد به ذلك الشيء الذي له قيمة مادية ومعنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية علنية"².

فالترويج للمبيعات ما هو إلا محاولات إغراء مباشرة تؤدي إلى عقد صفقات بيع، فهو يهدف إلى جذب مشتريين جدد وإيجاد أسواق جديدة وزيادة عدد العملاء بمجموعة من الوسائل كالهدايا، تخفيض السعر على أساس الكمية، مسابقات...الخ

وعادة ما تكون أساليب ترويج المبيعات أكثر فعالية عند تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق لأول مرة، كذلك تعتبر فعالة في حالة المنتجات الموجودة والتي تلقى منافسة شديدة من السلع المثلثة ، كما توجد بعض المحددات التي تنظم استخدام وسائل ترويج المبيعات والتي غالبا ما تكون قانونية، حيث تنص قوانين بعض الدول على عدم إشتراط الشراء للاشتراك في المسابقات البيعية وارتباط الهدايا بطبيعة المنتج كما تنص بعض القوانين على عدم تجاوز قيمة الهدايا الممنوحة لنسبة معينة من المنتجات المشتراة كنسبة 5% بالنسبة لفرنسا.

4-العلاقات العامة : يعرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها: "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها"³.

فالعلاقات العامة إذا تعني إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة وجمهورها في الأسواق الدولية على أسس من التواصل وبناء الثقة والمنفعة المتبادلة بهدف تحسين صورتها بشكل مستمر، ويشكل جمهور المؤسسة بالأسواق الدولية فئات متعددة مثل المستوردين والموزعين، الوكلاء، المستهلكين، الصحافة، أجهزة الإعلام، البنوك وأجهزة الدولة كالجمارك، الضرائب، السلطات الصحية وغيرها.

ويرتبط دور العلاقات العامة بأنشطة المؤسسة ككل وصورتها الذهنية في الأسواق المختلفة، ومما لا شك فيه أن ذلك يؤثر أيضا على فرصة نجاح الجهود التسويقية للمؤسسة، ذلك لأن الصورة الذهنية الطيبة تساهم في إقناع الموزعين المرتقبين بالتعامل في منتجات المؤسسة وتحفز المستهلكين على شرائها واستعمالها⁴.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص311.

² الحديدي منى ، مرجع سابق ، ص25

³ جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 1998، ص 23.

⁴ أحمد عبد الرحمن ، مرجع سابق .

5- عناصر المزيج الترويجي الأخرى: كما توجد هناك عناصر أخرى للمزيج الترويجي لا يسعنا ذكرها هنا بالتفصيل كالدعاية، التسويق المباشر، المعارض الدولية ووثائق المؤسسة

الفرع الرابع : الإستراتيجيات البديلة للترويج في الأسواق الدولية

هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية متاحة للمؤسسة في عملية ترويج منتجاتها في الأسواق الدولية ، وأن المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات لابد أن يتم في إطار عناصر المزيج التسويقي الأخرى بحيث تتوافق الإستراتيجية الترويجية المقترحة مع سعر المنتج ومع أسلوب توزيع وإستراتيجية تطوير المنتج المتبعة¹:

1- البدائل الإستراتيجية المتاحة حسب الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج: تختلف الإستراتيجية الترويجية المعتمدة من طرف المؤسسة باختلاف الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج في الأسواق الدولية ، و توضح المصفوفة التالية الإستراتيجية الترويجية المتبعة في حالة إذا كان هدف المؤسسة هو الدخول للسوق الدولية أو الحفاظ على الحصة السوقية و ما إذا كان المنتج الجديد تماما بالنسبة للسوق الدولية أم أنه منتج معروف و له منتجات أخرى منافسة له.

الجدول رقم (1-1) : الإستراتيجية الترويجية

منتج معروف و له منتجات منافسة.	منتج جديد تماما.	درجة حداثة المنتج في السوق.
<ul style="list-style-type: none"> - إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة و سهره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات و الجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي للإقبال على شرائه. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه. - جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج و الاستفادة منه 	الدخول إلى السوق.
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعلان لتذكير المستهلك بوجود المنتج وفوائده. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها. 	الحفاظ على الحصة السوقية.

¹ جميل أحمد خضر، مرجع سابق ، ص 27.

<p>- إعلان تنافسي بغرض استغلال نقاط ضعف المنافسين و إقناع المستهلك التحول إلى منتج المؤسسة.</p> <p>- التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة</p>	<p>- تنشيط المبيعات من خلال التخفيض وتقديم العينات المجانية.</p> <p>- زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخدام المنتج الجديد.</p>	<p>زيادة الحصة السوقية.</p>
---	--	-----------------------------

المصدر: عصام الدين ابو علفة، اتجاهات تسويقية التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص225.

2- الإستراتيجية المتاحة حسب الشريحة المستهدفة: كما تختلف الوسائل والرسائل المستخدمة في عملية الترويج وفقاً لنوعية العميل المستهدف فقد يكون الهدف الرئيسي هو المستهلك النهائي وقد تكون الرسالة الترويجية موجهة للموزعين والوسطاء المتعاملين مع المؤسسة ومتابعهم حتى تصل المنتجات إلى المستهلك النهائي ويمكن التمييز بين إستراتيجيتين هما¹:

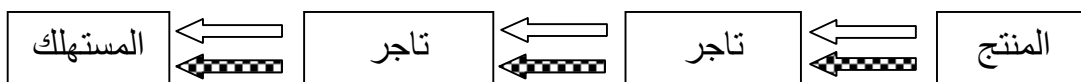
أ- **إستراتيجية الدفع:** يعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى ، وتوجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة ودفعهم لتوجيه حملات ترويجية إلى تجار التجزئة الذين يقومون بدورهم في توجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين ، ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية منها الخصم، وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى يصل إلى المستهلك.

ب - **إستراتيجية الجذب:** وتعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الجهود الترويجية وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه بالقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى حلقات التوزيع الأكبر (تاجر الجملة أو الوكيل) ثم إلى المنتج، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين وبالتالي فهي إستراتيجية تقول للمستهلك اذهب إلى تاجر التجزئة وأطلب منه السلعة،ويمكن للمؤسسة أن تستخدم كلا من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع تاجر التجزئة في سلعها وخدماتها.

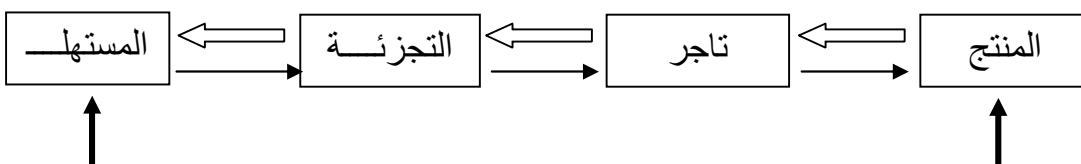
والشكل الموالي يبين كيف يبين كيف تتعامل المنظمة مع كل من استراتيجيتا الدفع والجذب :

¹ أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن 21 ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001،ص135.

أ- إستراتيجية الدفع الترويجي



ب - إستراتيجية الجذب الترويجي



← الجهود التسويقية

← تدفق السلعة

← طلبات الحصول على السلعة.

الشكل رقم (1-10): إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب

المصدر: عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص35
من خلال ما سبق يمكن تلخيص خصائص إستراتيجيات المزيج التسويقي في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): خصائص إستراتيجيات المزيج التسويقي

نوع المزيج	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة الانحدار
المنتج	يقدم بالصورة المبتكر	تطوير المنتج وتقديمه وفق رغبة المستهلك	التميز في الجودة والأداء	ترك المنتج يخضع لمعطيات السوق
السعر	مرتفع	تخفيض نسبي للأسعار لجذب اكبر عدد ممكن من العملاء	السعر يكون على أساس المنتجات المنافسة	تخفيض
التوزيع	حسب الطلب	مكثف	تغطية جميع قنوات التوزيع	حسب الطلب
الترويج	مكثف بغية التعريف بالمنتج	مكثف	ترويج دفاعي	منخفض لتصرف المنتج

المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الرابع: مقاييس كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي

بعد أن يتم إعداد البرنامج التسويقي الدولي، والتخطيط لما يجب عمله، من قبل إدارة التسويق، ينبغي في الأخير على مدير التسويق الدولي الحكم على مدى كفاءة السياسات التسويقية المتبعة، ومدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة، وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ثم تحديد العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي، ويقصد بالكفاءة التسويقية: " تلك الدراسات المتعلقة بكفاءة المزيج التسويقي، والتوزيع المناسب للميزانيات، لتغطية العديد من الفرص التسويقية الواجب الاستفادة منها"¹.

المطلب الأول : تحليل حجم المبيعات

غالباً ما يستخدم حجم مبيعات الشركة كمقياس للكفاءة التسويقية من قبل المديرين في منشآت الأعمال ، وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة من قبل إدارة الشركة، مما يسمح ذلك من التأكد من قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة وفاعلية، وفي نفس الوقت القيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل، ويفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للشركة لعدد من السنوات من جهة، والاستدلال ببعض الأرقام الخاصة بمبيعات الشركة المنافسة لها في السوق المحلي أو الأجنبي وذلك لمعرفة التطور الحاصل في مبيعاتها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات واكتشاف الإختلالات والانحرافات خلال تلك الفترة بين حجم المبيعات المتوقعة، وحجم المبيعات الفعلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوة بين الأهداف والأداء ، بالإضافة إلى ذلك يسمح مؤشر تحليل المبيعات الإجمالية بإعطاء صورة على مكانة أو موقع الشركة التنافسي، من خلال مقارنة حجم مبيعاتها الإجمالية بمبيعات الشركات المنافسة لها في نفس القطاع، إلا أن لهذا المؤشر جانب من القصور، نظراً لكونه لا يعطي تحليل شامل ووافي عن المبيعات، وخاصة إذا كانت الشركة الدولية تمتلك عدة فروع في مختلف أنحاء العالم، أو تسوق منتجاتها في عدة أسواق أجنبية وتعتمد على تنوع خطوط منتجاتها²، الأمر الذي يتطلب القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب المناطق الجغرافية، تنوع المنتجات، وحسب تنوع العملاء.

1- حسب المناطق الجغرافية: في هذا المعيار يجب على مدير التسويق أن يراعي حجم المبيعات الإجمالية في كل سوق من الأسواق على حدا إذ يمكن أن تكون هناك زيادة في حجم المبيعات الإجمالية إلى أن احد الأسواق المستهدفة قد حقق نقصاً في حجم المبيعات مقارنة بالفترة السابقة والعكس صحيح.

2- حسب تنوع المنتجات: يستخدم هذا المؤشر في حالة ما إذا كانت الشركة تعتمد على تنوع خطوط منتجاتها، ويهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات لكل منتج، ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة، أو بمبيعات

¹ أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1992، ص 85.

² فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، دار جدارا للكتاب العالمي ودار عالم للكتاب الحديث ، الاردن ، 2009 ، ص 153.

الشركات التي تنتج نفس المنتج، والغرض من ذلك معرفة مبيعات كل سلعة على حده في كل سوق أجنبي لأنه يمكن أن يحقق منتج ما نجاحاً في سوق أجنبي معين لا يحققه في أسواق أجنبية أخرى نتيجة لعدة عوامل من ثم على المؤسسة انتهاز خطط تسويقية جديدة لتصريف منتجاتها¹.

3- حسب العملاء: من المعلوم أن الشركة الدولية تتعامل مع العديد من الوسطاء، لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في الأسواق الأجنبية، فبغض النظر عما إذا كانت الشركة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة، من خلال تعاملها مباشرة مع المستهلك النهائي في الأسواق الأجنبية، فإن العديد من الشركات الدولية التي تعتمد على قنوات التوزيع الغير مباشرة، باعتمادها على مؤسسات أو وكلاء، أو تجار الجملة، أو شركات التصدير، أو الوكالات التجارية...إلخ وفي هذه الحالة، ينبغي على إدارة التسويق القيام بتحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء أو الوسطاء خلال فترة زمنية معينة، سعياً منها للحصول على مؤشرات تمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء، وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبذول مع كل مجموعة كما يتيح تحليل المبيعات لمنافذ التوزيع المختلفة للشركة، معلومات مفيدة عن كفاءة كل منفذ ومدى أهميته النسبية للشركة، فقد تجد الشركة أن معظم مبيعاتها (أو نسبة مرتفعة منها)، مقتصرة على مجموعة محددة من العملاء، مما يتطلب ذلك مزيداً من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة والتي تحقق مبيعات عالية للشركة في أسواقها الدولية².

المطلب الثاني : تحليل الحصة السوقية

الهدف من وراء تحليل الحصة السوقية، هو تبين مركز الشركة في السوق المستهدف، وموقعها التنافسي، وبالتالي إعطاء حكم على مدى كفاءة السياسات التسويقية المستخدمة من قبل إدارة الشركة، فإذا زاد نصيب الشركة في السوق المستهدف، فهو مؤشر إيجابي على كفاءة وفاعلية سياستها التسويقية، أما في حالة انخفاض نصيبها من السوق، فهو العكس الأمر الذي يتطلب من مدير التسويق الدولي، مراجعة السياسات التسويقية المتبعة، وتحليل الانحرافات، واكتشاف نقاط الضعف، لمعالجتها، وتحويلها إلى نقاط قوة وتقاس ب:
أ- الحصة السوقية الإجمالية:

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة} \times 100}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}}$$

¹ أبي سعيد الديوه جي ، مرجع سابق ، ص 89.

² <http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-42934>, visite:(04/03/2011).

وينبغي على المسوق الدولي، وهو بصدد تحليل الحصة السوقية الإجمالية للشركة، أن يتخذ عدة قرارات بهذا الخصوص، من أهمها اختيار المعيار الذي يتم على أساسه تقييم المبيعات، إمّا بعدد الوحدات، أو بالقيمة كما ينبغي تحديد المنطقة الجغرافية أو السوق الأجنبي المستهدف، الذي سيتم قياس الحصة السوقية فيه¹.

ب- حصة السوق المخدوم : جميع المشترين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات ويتم ذلك من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي المخدوم وتقاس بـ:

$$\text{حصة السوق المخدوم} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة في القطاع السوقي}}$$

ج- حصة السوق النسبية : وفي الغالب، يتم تحديد ثلاث شركات المنافسة لها في القطاع، فإذا كانت نسبة الحصة السوقية للشركة تفوق 100%، فهو دليل على أنّ الشركة تباع أكثر مما تباع الشركات المنافسة لها في نفس القطاع وفي نفس الفترة. أمّا إذا كانت النسبة تساوي إلى 50%، فهذا دليل على أنّ الشركة تباع نصف مبيعات أهم الشركات المنافسة لها وتقاس بالعلاقة التالية² :

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة في نفس السنة}}$$

وبصفة عامة، ينبغي توخي الحذر عند استخدام مقياس تحليل الحصة السوقية كمؤشر للحكم على مدى كفاءة السياسات التسويقية الدولية، وبهذا الصدد يوضح "Oxenfeldt" مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقة من التحليل، والتي تتمثل فيما يلي³:

1- في حالة دخول شركة أجنبية جديدة في صناعة معينة، فإن نصيب كل شركة موجودة في السوق ستتناقص حتماً، وفي هذه الحالة فإن نسبة الانخفاض لا ترجع لتدني فاعلية أو كفاءة السياسات التسويقية المستخدمة، مقارنةً بالشركات المنافسة لها في الصناعة ككل .

¹ رنا الجميلي ، مؤشرات التسويق ،(04/03/2011) :<http://www.swalif.net/softs/swalif54/softs67947/>؛VISITE

² نفس المرجع.

³ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 2003، ص 319-325.

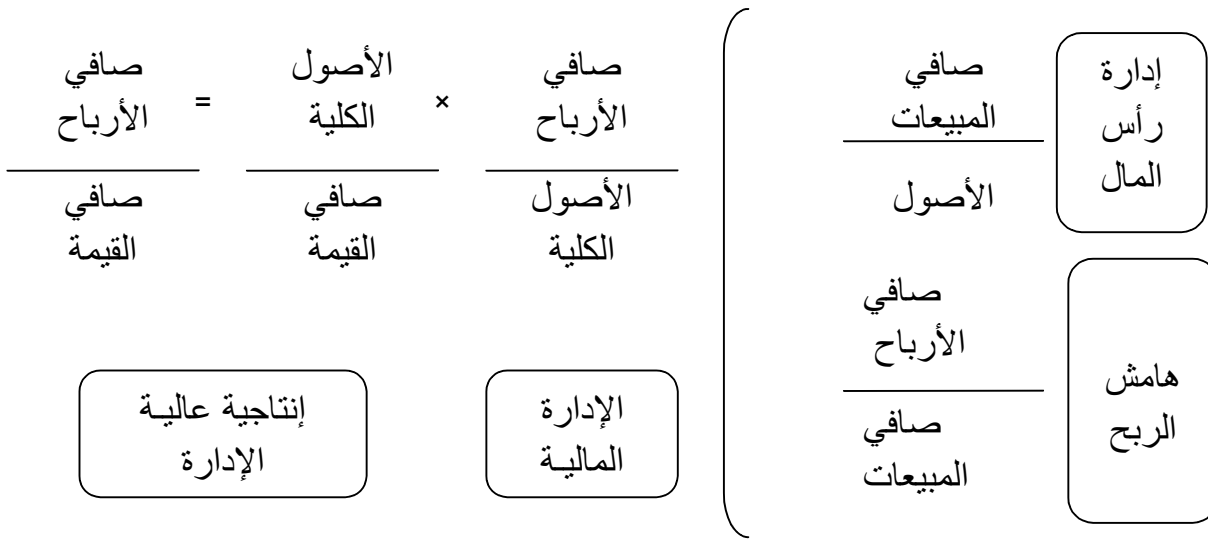
2- إن الافتراض القائل بأن القوى الخارجة عن سيطرة الإدارة، تؤثر على كل الشركات، وبنفس الطريقة ليس صحيحاً في جميع الظروف أو الأحوال، فقد أثبتت التجارب في الواقع العملي، بأن هناك عوامل تمثل عوائق لبعض الشركات، وفي المقابل تتيح فرصاً لشركات أخرى في نفس الصناعة .

3- إن الافتراض بأن أداء الشركة يجب أن يقيم في ضوء الأداء المتوسط لكل الشركات، هو أيضاً افتراض غير مناسب بصفة مستديمة، فالشركات التي تتوافر لديها فرص تسويقية بقدر أكبر من المألوف، سوف تحصل على نصيب متزايد من السوق فإذا ما ظلّ نصيبها من السوق ثابتاً دون زيادة، رغم توفر هذه الفرص فهذا دليل على أنّ إدارة الشركة ليست على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

المطلب الثالث : تحليل الربحية

تسعى منظمة الأعمال التي تعمل في البيئة الدولية، إلى تحقيق عدة أهداف متنوعة ومتباينة ويرجع هذا التباين في الأهداف إلى مجموعة من العوامل، منها درجة التوغل، كبر حجم الشركة، حداثة الشركة، رقم أعمالها...إلخ. إذ هناك شركات تسعى إلى التوغل في الأسواق الخارجية، وهناك شركات تسعى لزيادة حجم مبيعاتها أو لزيادة حصتها السوقية، وهناك شركات أخرى تهدف إلى تحقيق الأرباح ويعتبر هذا الأخير من أهم الأهداف التي تسعى الشركات الدولية إلى تحقيقها سواءً كان ذلك في المدى القصير أو الطويل وبهذا الصدد ينبغي على المسوق الدولي القيام بدراسة تحليلية لربحية المشروع، خلال فترة زمنية معينة ومما لا شكّ فيه أنّ تحديد الأرباح مرتبط بالنفقات التسويقية خلال نفس الفترة مثل نفقات الإعلان، البيع الشخصي، التغليف، الضمان...إلخ. لأنه يمكن لشركة ما أنّ تحقق أهدافها التسويقية ولكن عند مستوى تكاليف مرتفع، بينما نجد شركات أخرى قد تحقق نفس الأهداف ولكن بتكلفة أقل¹. ومن بين المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة السياسات التسويقية خلال فترة زمنية معينة، هي مقارنة النفقات التسويقية بالمبيعات المحققة، وذلك للتأكد من أنّ الشركة لا تنفق أكثر مما ينبغي من أجل تحقيق أهدافها البيعية، أمّا فيما يخص التوزيع فإن تحليل تكلفة التوزيع تساعد المسوق الدولي على تحديد ربحية المنافذ الدولية المستخدمة، كما أنها تبين ما إذا كانت هناك حاجة لإحداث تغييرات أو تعديلات في تلك القنوات التسويقية ، وفي حالة ما إذا كانت هناك تغييرات يجب الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات تعديل هيكل القناة التسويقية على باقي المصالح الأخرى في الشركة ، بالإضافة إلى تحليل النفقات التسويقية ومقارنتها بحجم المبيعات المحققة، تهتم العديد من الشركات بمؤشر الربحية، لقياس ربحية المنتجات المختلفة، والمناطق والعملاء، والقنوات التسويقية المستخدمة ويتطلب تحليل الربحية، القيام بالعديد من القياسات منها :

¹ فليح حسن خلف ، مرجع سابق ، ص 159.



الشكل رقم(1-11): نموذج إستراتيجية الربح

المصدر: هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،1999، ص276.

1- صافي هامش الربح (صافي الأرباح / صافي المبيعات)

تمثل هذه النسبة مقدار الربح الذي تحققه المنشأة من كل دينار من قيمة المبيعات، كما تبين أيضاً مدى تحكم إدارة التسويق في النفقات التسويقية، قدرة الإدارة على تغطية تكاليفها بناءً على رأس مال المقترض، وكذا قدرة الإدارة على تعويض المالكين عن تعريض رؤوس أموالهم للمخاطرة¹.

2- معدل دوران الأصول (صافي المبيعات / إجمالي الأصول)

تعبّر هذه النسبة عن كيفية استخدام الشركة لرأس مالها، مقدار حجم استثماراتها، وحجم الموجودات المطلوبة للوصول إلى مستوى معين من المبيعات، كما توضح هذه النسبة معدل المبيعات أو الناتج عن كل دينار مستثمر وكلما كان معدل دوران رقم الأعمال كبير، كلما زادت الأرباح².

3- معدل حجم العائد على الأصول (إجمالي الأصول / صافي القيمة)

لا تعتبر النسبتان السابقتان (معدل دوران الأصول وصافي هامش الربح) مؤشرين كافيين لقياس كفاءة التشغيل، وذلك لأن صافي هامش الربح يهمل قياس الكفاءة الإنتاجية الناجمة عن عملية تشغيل الموجودات، كما تهمل نسبة معدل دوران الأصول قياس ربحية المبيعات أما بالنسبة لمعدل العائد على الأصول، فإنه يتغلب عن عيوب النسب السابقة، فالشركة تستطيع أن تحسن عائداتها على الأصول إذا استطاعت أن تزيد من حركة دوران

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 276.

² نفس المرجع ، ص 277.

موجوداتها المالية، أو هامش الربح أو كليهما ويقوم نموذج إستراتيجية الربح على تحقيق أربعة أهداف إدارية، تتمثل في¹:

- 1- يحدد هذا النموذج الهدف المالي الأساسي للشركة، وهو الحصول على عائد استثمار مناسب
- 2- يحدد هذا النموذج الطرق الثلاث للربح المتوفرة لأي شركة ما، فالشركة التي لم تحصل على عائد استثمار مناسب، يمكنها أن تحسن أداؤها، إما بزيادة معدل دوران أصولها، أو رفع هامش الربح، أو رفع معدل زيادة اعتمادها في عملياتها على رأس المال المقترض
- 3- يوضح النموذج الوظائف الأساسية في صنع القرار داخل الشركة، وهي إدارة رأسمال، الإدارة المالية، والإدارة العامة.
- 4- يقدم هذا النموذج إطاراً نافعاً لتقييم الاستراتيجيات المستخدمة من عدة منشآت، لتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

وفي الأخير، نستخلص بأنّ تحليل الربحية هو مؤشر هام وضروري، تستطيع من خلاله إدارة التسويق تقييم أدائها التسويقي، والحكم على كفاءتها التسويقية ومدى تحقيق الأرباح الفعلية مقارنة بالأرباح المتوقعة أو المخطط لها.

المطلب الرابع : تحليل الكفاءة التسويقية

يمدنا هذا المقياس بالعديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة أداء العناصر التسويقية المختلفة، فبافتراض أنّ تحليل ربحية السلعة أو المناطق أو المنافذ، أو العملاء، قد أظهر خلل معين، فإن هذا الخلل قد يدفع حتماً رجل التسويق إلى محاولة الكشف عن أسبابه، ومحاولة إيجاد طريقة أفضل، تسمح برفع فعالية الأداء التسويقي وبهذا الصدد سنقدم بعض المؤشرات التي تساعد على قياس حدود كفاءة الأداء التسويقي في التالية:

الفرع الأول: تحليل كفاءة القوى البيعية

إنّ الخطوة الأخيرة والهامة في تحليل القوى البيعية، هي تحليل كفاءة رجال البيع ويهتم بهذا التحليل كلاً من رجال البيع، والإدارة العليا فبالنسبة لرجل البيع، فإن تحليل كفاءته (إنتاجيته) تمكنه من تحليل أدائه، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة، ومعالجة مواطن ضعفه، واستغلال نقاط قوته. ومن وجهة نظر إدارة الشركة، فإن تحليل كفاءة (إنتاجية) رجال البيع، قد يترتب عليه إعادة النظر في إدارة القوى البيعية من حيث نظام المكافآت، الحصص البيعية، برامج التدريب، وترتيب رجال البيع الأكفاء والمؤهلين، وتوزيعهم على المناطق البيعية المتفاوتة حسب قوة المنافسة، الفرص البيعية،... إلخ²

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، ص 328.

² نفس المرجع، ص 180.

الفرع الثاني: تحليل فعالية الإعلان

يعتبر تحليل فعالية الإعلان، من أهم الموضوعات التي تواجه مدير الإعلان، وأكثرها صعوبة، وخاصة بالنسبة للشركات الدولية التي تسوق منتجاتها في أكثر من دولة واحدة فأهمية تحليل فعالية الإعلان تنبع من رغبة الإدارة في زيادة أرباحها، وتوسيع أسواقها الخارجية، واقتحام أسواق جديدة، وفي ظل تزايد المنافسة بين الشركات وانخفاض هوامش الربح نتيجة لهذه المنافسة تسعى إدارة التسويق بصفة عامة، وإدارة الإعلان بصفة خاصة إلى تقييم إعلاناتها للتعرف على مدى إسهام الإعلان في تحقيق أهداف الشركة عامة وأهداف الإعلان بصفة خاصة¹.

ومن بين أهم المؤشرات الإيجابية التي يمكن من خلالها الحكم على الكفاءة الإعلانية خلال فترة زمنية معينة، ما يلي²:

- تحسين نظرة المستهلكين أو العملاء لمركز الشركة، ولمنتجاتها.
- بناء سمعة طيبة للشركة ولإسمها التجاري، وتحسين شهرتها في السوق.
- زيادة ولاء المستهلك.
- قدرتها على منافسة الشركات الأخر.

الفرع الثالث: تحليل كفاءة تنشيط المبيعات

لقد أسهمت العديد من العوامل في النمو المتزايد لاستخدام تنشيط المبيعات في السنوات الأخيرة، من طرف الشركات الدولية، وخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية و لعلّ من بين هذه العوامل، عوامل داخلية تتمثل في الضغوط المستمرة على مديري التسويق للحصول على مبيعات سريعة، والتقليل من حجم المخزون من المنتجات التامة الصنع وعوامل خارجية تتمثل أساساً في زيادة عدد الأسماء التجارية العالمية في الأسواق، وبالتالي زيادة المنافسة الدولية، وزيادة الضغوط من جانب الموزعين للحصول على ميزات خاصة من المنتجين كحافز لتصريف منتجاتهم إضافةً إلى زيادة حساسية المستهلك نتيجة لظروف التضخم والكساد للحصول على عروض خاصة بالسلع في الأسواق وخاصة مع قيام المنافسين باستخدام وسائل تنشيط المبيعات في برامجهم التسويقية ، ولقد أدت كل هذه العوامل إلى زيادة الاهتمام ببرامج تنشيط المبيعات لتحقيق أهدافها التسويقية ومواجهة تحديات المنافسة إلا أنّ ذلك لا يمنع من القيام بدراسة تحليلية للحكم على كفاءة الوسيلة الترويجية المستخدمة من قبل إدارة الشركة ومن أهم لمؤشرات المستخدمة للحكم على كفاءة تنشيط المبيعات هو زيادة حجم المبيعات، خلال الحملة الترويجية، ومقارنتها بحجم المبيعات قبل بداية الحملة أو بعدها، مع الأخذ بالاعتبار تأثير تنشيط المبيعات على المبيعات ليس فقط في الأجل القصير وإنما في الأجل الطويل أيضاً³ إن قيام الشركة باختيار

¹ الحديدي منى ، مرجع سابق ، ص 65.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، مرجع سابق ، ص 69.

³ فليح حسن خلف ، مرجع سابق ، ص 175.

منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها لا يعني الاحتفاظ بها لمدة طويلة فالشركات تعمل في ظل بيئة تسويقية تتسم بالتغير من وقت لآخر كتغير ظروف السوق، المنافسة، التطور التكنولوجي، واستحداث منافذ توزيع جديد، وفي ظل هذه التغيرات فإن من المهام الأساسية في إدارة التوزيع هي التأكد من أنّ أداء الموزعين يتم بشكل مرضي، ومن ثمّ التأكد من مدى فاعليتهم، ومدى نجاح الخطط والاستراتيجيات التسويقية للشركة ويجري في الغالب تحليل أو تقييم منافذ التوزيع المستخدمة بناءً على معايير الفعالية، والإنتاجية، والربحية¹.

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع ، مرجع سابق ، ص 280.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف واهم المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات التسويق الدولي يمكن استخلاص ما يلي:

- ❖ يعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا فهو يعني كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي و الدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة فالأول تكون في دولة واحدة فقط أما الثاني فعلى نطاق أكثر من دولة .

- ❖ المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتسم بخصائص ومميزات تجعلها قادرة على ذلك بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم ، تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها .

- ❖ المزيج التسويقي ما هو إلا ترجمة عملية للإستراتيجية التسويقية المحددة من طرف مدير التسويق الدولي وان عملية صياغته وتقييمه تحتاج إلى طرق وأساليب عملية مدروسة تمكنا من قياس مدى كفاءة هذه الاستراتيجيات .

سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية التي تعتبر كتمهيد لتجسيد هذه الاستراتيجيات .

تمهيد:

بعد إدراك الشركة بأن سوقاً ما يمثل فرصة تسويقية لها، تفكر بعد ذلك في تحديد أفضل أسلوب لاقتحام السوق المستهدف ، ويتوقف اختيار أو تفضيل أسلوب معين دون الآخر، بناءً على خصائص المنشأة من جهة، ومحيطها من جهة أخرى. وفي الواقع العملي نجد بان أشكال الالتزامات تتغير بحسب العوامل المؤثرة في العملية التسويقية، إذ نجد تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، بالإضافة إلى الأهداف المسطرة من طرف الدولة ، كما نجد أيضاً تأثير حجم الشركة ودرجة دولية النشاط وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها. ويأتي هذا الفصل من الموضوع ليغطي القسم الثاني من الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال تقديم مختلف مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية من خلال المحاور التالية:

المبحث الأول: التصدير

المبحث الثاني: الاتفاقيات التعاقدية

المبحث الثالث: التحالفات الإستراتيجية

المبحث الرابع: الاستثمار الأجنبي المباشر

المبحث الأول:التصدير

التصدير هو عملية تتدخل في مراحل النشاط التجاري للمؤسسة الاقتصادية وهو ركيزة تنموية فعالة بالنسبة للدول النامية بدرجة اكبر .

المطلب الأول : مدخل للنشاط التصديري

الفرع الأول: مفهوم التصدير

يختلف مفهوم التصدير من شخص لآخر ومن فئة لأخرى حيث أن الرجل المناسب يعرف التصدير على انه عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم، بمعنى من مواطن حقيقي إلى شخص أجنبي.¹ أما رجل الجمارك فيعرف التصدير كل عملية عبور السلع والخدمات من الحدود الوطنية إلى الحدود الأجنبية² . أما حسب الموسوعة الاقتصادية فالتصدير هو تلك العملية التي من خلالها تتدفق السلع والخدمات من التراب الوطني والتي تحول خارج هذه الحدود ويمكن تكون بكثرة أو بقلة.³

الفرع الثاني: أهمية التصدير

تعد عملية البيع بالسوق المحلي دليل نجاح المشروعات في نشاطها الإنتاجي والتسويقي وبمقابل ذلك تعتبر عملية التصدير قمة هذا النجاح ، حيث يعني القدرة على المنافسة رغم الاعتبارات الخاصة والحواجز الكثيرة التي تعترض نشاط التصدير والعمل بالأسواق الخارجية ، وكذلك لما يحققه التصدير من عوائد طويلة الأجل. لقد كان ومايزال التصدير أحد العوامل التي جعلت اقتصاديات عدد من الدول النامية في مصاف الدول الصناعية والمتقدمة ، من خلال تراكم الثروة وتمويل المشروعات وبناء المرافق والتجهيزات وغيرها من مظاهر النهضة الاقتصادية التي تشهدها هذه الدول ، وفي المرحلة الحالية والمستقبلية تزداد أهمية تصدير المنتجات الوطنية لدرجة تجعل منه ضرورة جديرة بالتحقيق وذلك لاعتبارات عديدة منها⁴:

❖ التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في المشروعات الإنتاجية،وإلا فان السوق المحلية ستقف حائلا دون استمرار هذا التوسع.

❖ التصدير هو المخرج مم تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض في طاقات الانتاج وفي المخزن نتيجة لمعوقات التسويق المحلي .

❖ إن تنوع الصادرات فضلا عن كونه هدفا بحد ذاته يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري ويجلب العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية " مدخل استراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999،ص40.

² علي ابراهيم الخضر ، مرجع سابق ، ص 170.

³ P .L. Dubois, A. Jolibert, **Le Marketing : Fondement & Pratique**, 2^{ème} éd, Economica, Paris, 1999, P 859

⁴ وصاف سعدي ، نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، 21 افريل 2009، ص83.

❖ مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعي الشركات لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية.

الفرع الثالث: أشكال التصدير

يمكن التمييز بين نوعين من التصدير هما:

1- التصدير المباشر: بموجب هذه الطريقة، تفضل المنشأة القيام بعملية التصدير بنفسها، مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة، أو استثمار مالي عال، و في المقابل ترتبط بعائد محتمل أكبر، وسيطرة تامة على جهودها في البيع، و تعامل مباشر مع المستهلكين،و يمكن أن يتم ذلك من خلال عدة قنوات، تتمثل في¹:
- **قسم التصدير المحلي:** حيث تخصص المنشأة في بلدها الأصلي قسماً خاصاً لعمليات التصدير، وبإشراف مدير يرأس مجموعة مستخدمين، وتتحصر مهام القسم في أداء كافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير والقيام بعمليات البيع الفعلي للمنتجات وتقديم المساعدة التسويقية للمنشأة في مجال الأسواق الخارجية.
- **فرع الجمعيات الدولية أو الخارجية:** أو ما يسمى بمفهوم الشركة التابعة وتسمح هذه الأخيرة من تحقيق سيطرة أكبر في السوق الدولية ويتعامل الفرع بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات (بيع، تخزين، توزيع، ترويج).

- **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** هنا ترسل المنشأة ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض، أو عقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

- **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تعاقد المنشأة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها نيابة على المنشأة وفي هذا الإطار، يمنح للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل الشركة في بلادهم.

وضمن التصدير المباشر، تستجيب المنشأة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية أو من خلال الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة.²
2- التصدير غير المباشر: يعد التصدير الغير مباشر الطريقة الأكثر شيوعاً في اقتحام الأسواق الخارجية.

ويقصد به: "النشاط الذي يترتب على قيام شركة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي، يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج، سواء كان المنتج بشكله الأصلي، أو بشكله المعدل"³. وفي سياق هذا النوع، تلجأ المنشأة بإنتاج المنتجات التي تتلاءم مع احتياجات السوق الأجنبي، و عادة ما يتطلب ذلك تغيير في خطوط إنتاجها، أو إستراتيجيتها التسويقية، أو طرق تنظيمها أو فلسفتها. ويعتمد التصدير الغير المباشر على الوسطاء المستقلين، المتمثلين في¹:

¹ صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم الإستيراد والتصدير"، مرجع سابق، ص 93.

² علي ابراهيم الخضر ، مرجع سابق ، ص 173.

³ مصطفى هلال ، إستراتيجية دخول الأسواق الدولية ، 22/3/2011: visite=25073s.forum.univbiskra.net/index.php?topic=

- المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحسابه الخاص.
- وكالة التصدير المحلية: تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية، والتفاوض مع المستوردين الأجانب، مقابل عمولة معينة.
- المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالباً ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية كالمنتجات الزراعية أو الحيوانية، و يتيح التصدير الغير المباشر جملة من المزايا نلخصها في النقاط التالية²:
 - + لا يحتاج إلى قدر كبير من الأموال.
 - + يتضمن مخاطر أقل.
 - + يسهل في القيام بعملية تجميع البيانات و المعلومات الخارجية من قبل رجل التسويق، أو الممثل في السوق الخارجي.

المطلب الثاني : دوافع التصدير عل مستوى الشركات

لقد أثبتت البحوث والدراسات الخاصة بالتصدير أن الشركات المصدرة تركز على عنصرين رئيسيين هما :

الفرع الأول: العوامل الساحبة

إعتمدت عدة شروط كما يلي³:

- 1- أهداف الربح والنمو: يعد دوافع الربح والنمو من أهم القوى التي تحفز الشركات للإهتمام بالتصدير حيث تنظر الإدارة للمبيعات الدولية كمصدر محتمل لزيادة أرباحها وأشارت الدراسات السلوكية للتصدير للرغبة في الربح قصير الأجل إذ يعد ذا أهمية كبيرة للعديد من الشركات الصناعية وخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 2- تفوق تكنولوجي (سلعة مميزة): أشارت الدراسات السلوكية في مجال التصدير إلى أن الشركة التي تمتلك تفوق تكنولوجي وتتوفر لديها سلعة مميزة مقارنة بما يعرضه المنافسون في السوق الدولي من المحتمل أن تتخرط هذه الشركة بأعمال التسويق الدولية .

3- توفر معلومات استثنائية عن السوق الأجنبية: إن المعلومات عن السوق حافز للشركة للعمل بمجال التصدير .

وهذه المعلومات تتضمن خصائص العملاء الأجانب وأحوال الأسواق الخارجية ومثل هذه المعرفة الخاصة قد تنتج عن رؤية الشركة بالاعتماد علي البحوث الدولية أو من خلال الزيارات والاتصالات الخاصة بالأسواق الخارجية أو من كونها موجودة بالمكان والوقت المناسب.

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي تحليلي"، مرجع سابق ، ص 286.

² علي ابراهيم الخضر ، مرجع سابق ، ص 287.

³ المرجع نفسه، ص 289.

4- الجدوى الاقتصادية: عند توفر الجدوى الإقتصادية في الإنتاج والإعلان والتوزيع أو أية نشاطات أخرى فإن اتساع نطاق السوق عن طريق التصدير يؤدي لتخفيض وحدة التكاليف للوحدات المنتجة ويعكس تأثير الجدوى الاقتصادية طبيعة الكفاءة المرتبطة بالحجم ومن خلال التصدير فإن التكاليف الثابتة الناتجة عن الإدارة والتسهيلات والأجهزة والموظفين والبحث والتطوير يمكن توزيعها علي وحدات إنتاجية أكثر.

6- المزايا التسويقية : إن المعرفة والتخصص التسويقي بين الشركة المصدرة ومنافسيها توفر قيمة بيعيه ذات مهارات عالية وبنية تسويقية ذات كفاءة ونظام ذو خدمة فنية عالية.

7- توفر الفرص التسويقية في الخارج : إن توفر الفرص في الأسواق الخارجية قد تكون ذات تأثير قوي على رغبة الشركة بالتصدير وإذا توفرت القدرة لدي الشركة يجب عليها توفير الموارد الضرورية للاستفادة من الفرص.

8- وكلاء أو دوافع التغيير: تلعب المؤسسات الرسمية وغير الرسمية دورا رئيسيا" في تنشيط وتنمية أعمال التصدير،فمثلا المؤسسات الحكومية قد تعطي إعفاءات ضريبية ومنح وضمانة القروض لأعمال التصدير وتعطي معلومات عن الأسواق الخارجية وتنظم المعارض التجارية الدولية وتقوم بالتمويل و المشاركة في المهام التجارية وعقد الاتفاقيات التجارية وغيرها.

الفرع الثاني: العوامل الدافعة

قد تأتي استجابة الشركة للبدء أو التوسع بالأعمال التسويقية لدولة بفعل متغيرات وعوامل بيئية ضاغطة ودون التخطيط المسبق لها ومن أهمها¹:

1- أوامر الطلب الخارجية : إن المعلومات التي تصل للشركة من العملاء الأجانب عن أسعار ومنتجات الشركة قد تكون أكثر الطرق شيوعا وعنده يحدد مدي توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية وقد تكون هذه المعلومات نتيجة الإعلان في المحلات التجارية المحلية أو من خلال الاشتراك في معارض التجارة الدولية أو أية وسائل أخرى .

2- زيادة القدرة في الموارد: قد تصبح عملية التوسع الخارجي ذات جدوى عند زيادة القدرة في الموارد البشرية والمادية الغير مستغلة للبدء في التصدير .

3- القرب من الأسواق الدولية : إن القرب من العملاء والموائى والقرب من الأسواق الدولية يلعب دورا مهما في النشاطات التصديرية للشركة.

4- تنويع المخاطر: في بعض الحالات قد تواجه الشركات المصدرة مخاطر سوقية أقل من الشركات الغير مصدرة وذلك بسبب ما لديها من أسواق متنوعة ومن ثم فإن البيع بأسواق متعددة قد يقلل من المخاطر المرتبطة بتدهور إرباح البيع في أي سوق .

5- زيادة حجم المبيعات الموسمية للسلعة : بعض القطاعات الصناعية مثل صناعة الملابس والنسيج قد تكون أقل مقاومة لدورات الأعمال من غيرها فالموسمية في ظروف الإنتاج والطلب في السوق المحلية لصناعة

¹ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولي " منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 140.

معينة قد تعمل كمؤشر سابق لاكتشاف السوق الخارجية ولذلك يتجه للتصدير من أجل إزالة التذبذب في دورة الإنتاج لذلك فيتوقع إتباع الشركات الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات.

6- صغر حجم السوق المحلية : إن صغر حجم السوق المحلية يدفع بالشركات لعملية التصدير الخارجي وتتبع الشركات التي تنتج سلع استهلاكية للمستهلكين الدوليين الذين لديهم صفات مشتركة في أسلوب الحياة والدخل كإستراتيجية معدة للاتفاق.

7- ركود أو تدهور السوق المحلي : إن تشبع السوق المحلي بالسلع المنتجة محليا قد يكون حافزا للشركات للبحث عن فرص جديدة فالتوسع الخارجي قد يصبح إستراتيجية ذات جدوى حينما تتدهور السوق المحلية.

8- ضغوط المنافسة : إن خوف الشركة من فقدان حصتها السوقية للشركات المنافسة التي استفادت من الجدوى الاقتصادية التي حصلت عليها من النشاطات التسويقية الدولية وقد تخشى من فقدان الأسواق الأجنبية بصورة دائمة للمنافسين المحليين بالدخول للأسواق الدولية عل هذه الأسواق ورؤية المنافسين المحليين بالدخول للأسواق الدولية ومعرفة سهولة الاحتفاظ بالحصصة السوقية قد تدفعها للدخول لهذه الأسواق.

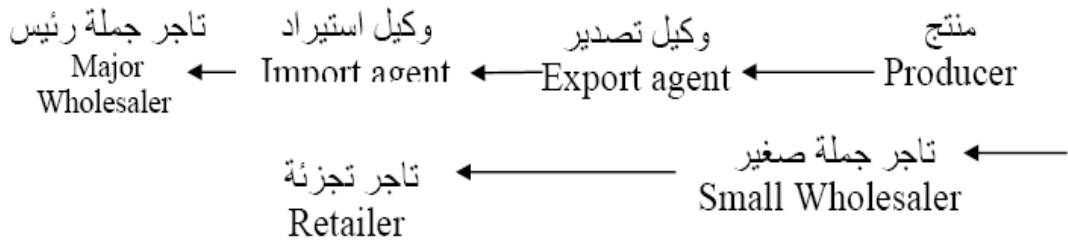
المطلب الثالث : قنوات التصدير والعوامل المؤثرة عليها

إن القرار المتعلق بنوع القناة التصديرية التي سوف تستخدمها الشركة ليس من السهل على المنتج اتخاذه وذلك لوجود العديد من المؤسسات التسويقية الدولية وتعدد الطرق المختلفة التي قد تشكل أنواعا من الأنظمة البديلة للقناة ، إن اختيار القناة التصديرية يعتمد على كل من مرحلتين¹ الخبرة والتحليل فالشركة من خلال خبرتها أو خبرة الشركات المنافسة تحدد نوع القناة التي تتأقلم مع منتجاتها وعلى العكس فإن نفس النوع قد طبق بعد عملية تحليل لمهمة السوق حاجات وعادات الشراء لدى العملاء المتوقعين وإمكانية المؤسسات التسويقية في تقديم الخدمات المختلفة بغض النظر عن الذي سيعتمد عليه إذن فإن البديل الذي تم اختياره يجب أن يحقق أكبر عائد ممكن من الأرباح بصورة عامة إن العديد من المعايير المستخدمة هي نوعية من حيث طبيعتها وغالبا ما يكون صعبة في محاولة قياسها ، هذه المعايير ذات علاقة إستراتيجية شكل الدخول التي يجب اتخاذها وتتضمن هذه القرارات لتطوير السياسات على²:

1- قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التسويق الدولي أكثر تعقيدا وتنوعا في مكوناتها ومستوياتها ، إذ تأخذ قناة التوزيع في السوق الدولي الشكل التالي :

¹ هاني حامد الضمور ، التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص353.

² المرجع نفسه، ص 355.



الشكل رقم(2-12): قنوات التوزيع الدولية

المصدر: صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي " نظم التصدير والاستيراد"، مكتبة عين شمس، مصر، ط4، 2003، ص 101.

2- تكاليف قنوات التصدير الدولي أعلى من تكاليف تشغيل قنوات التوزيع المحلي على السعر النهائي للمنتج.
 3- القنوات الدولية للتوزيع تعتبر أيضا مصدر معلومات للشركة حول أوضاع أسواق التصدير وحول كيف ولماذا تتجح أو تفشل المنتجات في هذه الأسواق، لهذا فان إستراتيجية المنظمة في إدارة القنوات الدولية للتسويق والتوزيع هي في العادة أكثر أهمية وأكثر تكلفة وأكثر صعوبة لأغراض تسويق التصدير بالمقارنة مع قنواتها المحلية في الأسواق المحلية المخدومة¹. إن أي خلل في قنوات التوزيع أو في إدارة هذه القنوات يؤثر سلبا على الميزة التنافسية للمنتج في السوق، وبنفس المعنى كلما نجحت الشركة المصدرة في ادارة وتشغيل قنوات التوزيع وأنشطة التسويق الدولي الأخرى كلما استطاعت بنجاح أن تحقق مزايا وأرباح أكبر من عمليات التصدير ، ومن المهم جدا أن تتجح الإدارة في اختيار القنوات الأكثر ملائمة لأغراض التصدير، وبطبيعة الحال توجد مزايا وعيوب لكل خيار مستقل حسب ظروف المنظمة ومتغيرات السوق وبيئة الأعمال الدولية².

المطلب الرابع : تصميم إستراتيجية التصدير

قبل مناقشة عناصر إستراتيجية التصدير من الضروري معرفة أهم المشكلات التي يجب أن تتجنبها الإدارة الدولية لضمان نجاح عملية التصدير منذ مراحلها الأولى وبخاصة إذ كانت المنظمة لا تزال في مرحلة الانتقال الأول إلى الأسواق الدولية والمشكلات التي سوف نذكرها لا تواجه أو تقتصر على الشركات الصغيرة وإنما قد تؤثر بصورة خطيرة على أنشطة الأعمال الدولية للشركات الكبيرة الحجم³، وقبل ذلك سننترق الى مزايا التصدير.

الفرع الأول: مزايا التصدير

تتطوي عملية التصدير على جملة من المزايا نذكر منها⁴:

- تعديل الخلل في ميزان المدفوعات في حال وجوده وتحقيق فوائض في هذا الميزان.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 276.

² هاني العمري ، إدارة الاستراتيجيات الدولية ، 2011/2/28.viste28/2011 : http://www.skaau.com/vb/showthread.php?p=2304537

³ CORINNE PASCO-BEHRO, **Marketing International** , 2^{ème} éd, Op. Cit., P 154

⁴ غول فرحات ، محاضرات مادة التسويق الدولي ، فرع التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، منشورة ، سنة 2008-2009

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

- الاستفادة من استخدام الطاقات الإنتاجية المعطلة وتشغيل العمالة الوطنية وتصنيع الموارد الأولية المحلية
- لاستفادة من اقتصاديات الحجم والمواقع والخبرة المتراكمة لدى الشركة .
- التصدير يؤدي إلى إيجاد بدائل متعددة لشركة في تصريف منتجاتها ففي حال حصول كساد في سوق معينة يمكن التحول إلى سوق أخرى .
- تحقيق المزيد من المبيعات والارباح والقيم المضافة التي تؤدي الى زيادة الناتج الوطني الاجمالي
- يخلق التصدير نوعا من التفاعل الايجابي مع الاقتصاد العالمي ويسهل عملية الاندماج فيه
- يتيح التصدير الاستفادة من الخبرات والتجارب والمهارات العالمية المتوافرة في الاسواق الخارجية .

الفرع الثاني: المشاكل المتعلقة بالنشاط التصديري

أما مشاكل التصدير فهي¹:

- الفشل في تكوين خبرات نوعية أو الإستفادة من الخبرات المتاحة في مجال التصدير وبالتالي ضعف أو غياب الخطة الإستراتيجية العامة لتسويق وترويج منتجات وخدمات المنظمة قبل توجيهها لقنوات التوزيع .
- عدم الإهتمام الكافي باختيار الوكلاء المحليين أو الممثلين التجاريين أو الموزعين في الأسواق و الأقطار المستهدفة
- ضعف إنترام الإدارة للمنظمة في توفير المواد المالية وغيرها لتلبية إحتياجات الأنشطة التصديرية.
- التوجه السريع وغير المنظم للتصدير إلى أسواق مختلفة من دون اعتماد أسلوب التدرج البطيء.
- الخلل في تسعير منتجات وخدمات المنظمة ، وعدم الإهتمام الكافي بخدمات ما بعد البيع .
- الفشل في معاملة الموزعين الدوليين على أسس متساوية مع العملاء المحليين في الأسواق الخارجية.
- هذه المشكلات ليست الوحيدة في التأثير السلبي على نجاح إستراتيجية التصدير ، إذ توجد عناصر مهمة أخرى تمثل مستلزمات أساسية لنجاح الإستراتيجية ويمكن أن تتحول إلى مشكلات خطيرة في حالة غيابها أو عدم الإهتمام الكافي بها ، نذكر على سبيل المثال ضرورة توفير مستلزمات التصدير من تسهيلات لوجيستية وتغليف وتعبئة ودراسة واضحة ودقيقة للإجراءات الرسمية الضرورية لتنفيذ عملية التصدير في البلد الأصلي للمصدر ، فضلا عن ضرورة توفير شبكة معلومات واتصالات كفوءة وفعالة حول أسواق التصدير²

الفرع الثالث: تصميم إستراتيجية التصدير

تتضمن عملية تصميم إستراتيجية التصدير الخطوات التالي³:

- تقييم القدرة التصديرية للشركة وتحديد الموارد والفرص المتاحة في السوق الخارجية ، وتتضمن هذه المرحلة تعيين الطاقة الإنتاجية والتسويقية والموارد المالية والإمكانيات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير .

¹ نفس المرجع .

² هاني العمري ، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية ، مرجع سابق، 22/3/2011 : visite .

³ محمد بن دليم القحطاني ، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول للأسواق العالمية ، الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، قطر ، 2003 ، ص 73.

- الحصول على الخبرات والاستثمارات الضرورية من جهات حكومية رسمية في البلد الأصلي ، أو من مراكز البحوث ومعلومات للمساعدة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية التصدير .
- اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة للتصدير ، هذه المرحلة تمثل عنصر رئيسي في تصميم إستراتيجية التصدير وفي نجاح هذه الإستراتيجية ، ومن البديهي القول في هذا الصدد أن عملية إختيار السوق ترتبط بأنشطة أخرى تسبقها وبتصالات متنوعة سواء كانت شبه رسمية أو رسمية ، أو من خلال أنشطة ترويجية وتسويقية أو الاستجابة للطلب المحلي في هذه الأسواق.
- في ضوء المعلومات المتاحة عن الأسواق أو السوق المستهدف حجم الطلب الكلي للسوق أو لقطاعات محددة فيه يتم إختيار عدد محدد من الأسواق أو سوق كبيرة واحدة.
- تحديد إستراتيجية التوزيع والدعم اللوجستي المشتقة من إستراتيجية التصدير ومن التسهيلات المادية المتوافرة للمنظمة في داخل البلد الأصلي أو في الخارج.

المبحث الثاني : الاتفاقات التعاقدية

تمثل هذه الإتفاقات إرتباطات طويلة الأجل بين منظمات دولية ومنظمة في دولة أخرى ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول . وتأخذ الأشكال التعاقدية صوراً عديدة منها : عقود التصنيع ، وعقود الترخيص ، وعقود الامتياز ، وعقود تسليم المفتاح.

المطلب الأول : عقود التراخيص وعقود الامتياز

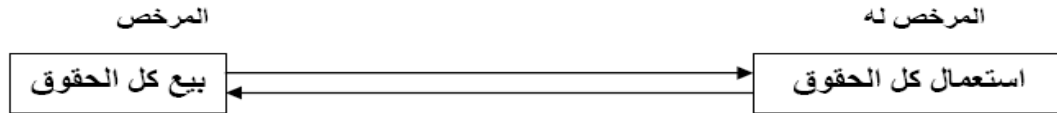
الفرع الأول: عقود التراخيص

1- مفهوم عقود التراخيص:

وفيه تدخل الشركات الخارجية عن طريق إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من أجل إنتاج وتسويق أو تسويق منتجاتها في الخارج وتقسّم نسبة الأرباح بين المرخص والمرخص له¹. كما أنها عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول مادية ملموسة للمرخص له بمقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص². و يقصد بالتريخيص الدولي أن تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا وأساليب العمل ، حقوق النشر والتأليف ، براءات الاختراع ، الأسماء التجارية ... إلى شركة أخرى وذلك مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفين هذه العملية تتضح في الشكل التالي :

¹ Denis Pettegrew, Normand Turgeon, **Marketing** , 2^{ème} éd, Mc Grew-Hill, Paris, 1990, P 374.

² سميحة القليوبي ، الملكية الصناعية ، دار النهضة العربية ، ط4، 2003، مصر، ص 226 .



الشكل رقم(2-13): عملية الترخيص الدولي

المصدر: سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية ، الإدارة الدولية " مدخل استراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999،ص53.

2- أهمية عقود التراخيص في مجل نقل التكنولوجيا

يتيح عقد التراخيص الصناعي لمشروعات الدول النامية إستغلال حقوق الملكية الصناعية و المعرفة الفنية التي تسيطر عليها وتتملكها الدول المتقدمة والشركات متعددة القوميات ، فتستفيد من التكنولوجيا المتقدمة في عملية التنمية¹.

وقد تزايدت أهمية عقود التراخيص مع ازدياد الإختراعات والإبتكارات الحديثة، وإنشاء الصناعات التي تعتمد بصفة أصلية على استغلال براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية عن طريق الحصول على تراخيص مقابل دفع الإتاوة التي يحددها العقد .

3- أنواع عقود التراخيص

يمكن ان نميز بين ثلاثة انواع من العقود وهي كالتالي²:

أ- **الترخيص الاستثنائي** : وبمقتضاه يقتصر الحق في استغلال البراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية على المرخص له دون سواه داخل الحدود الجغرافية التي يرسمها العقد ، وهذا النوع من التراخيص يسلب حق المرخص في الاستغلال داخل النطاق الجغرافي الذي يحدده العقد ، غير أن المرخص لا يفقد حق ملكيته للبراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية كما لا يجوز للمرخص أن يرخص لشخص آخر في الاستغلال داخل الحدود المكانية التي يرسمها عقد التراخيص الإستثنائي .

ب- **الترخيص الوحيد**: وبمقتضاه يتمتع على المرخص أن يمنح ترخيصا آخر لغير المرخص له داخل الحدود الجغرافية التي يرسمها العقد ، غير أن صاحب البراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية يحتفظ لنفسه بالحق في استغلالها داخل هذه الحدود دون قيد.

ج- **الترخيص غير الإستثنائي**: وهذا النوع من التراخيص لا يمنع المرخص من منح تراخيص أخرى بالاستغلال لأي عدد يشاء من الأشخاص، كما يكون من حقه الاستغلال بنفسه .

وفي جميع الأحوال لا يجوز للمرخص له أن يتجاوز في استعماله للبراءة أو العلامة أو غير ذلك الحدود التي يرسمها العقد ، ويجب على المرخص له أن يتبع تعليمات المرخص ويحترم الطرق والأساليب التجارية التي

¹ حسام الدين الصغير ، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية.28/2/2011. <http://www.ste-qun.gov.sy/conditions.doc.viste>

² هاني العمري ، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية ، مرجع سابق ، 22/3/2011 . visite .

يحددها العقد ، كما يلتزم بدفع الإتاوة المتفق عليها.¹

4- المزايا الإستراتيجية المترتبة عن عقود التراخيص

تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا وحجم المنشأة ، دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة المتراكمة لدى المنظمة إلى جانب الى وجود عدة عوامل أخرى تؤثر بالضرورة على نتائج تنفيذ اتفاقية التراخيص ، فمن وجهة نظر المرخص يفيد التراخيص في²:

- عند وجود نقص في رأس المال ، الموارد الإدارية والتنظيمية ، والمعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير .

التراخيص هو أسلوب في اختيار السوق وتطويره من أجل الاستثمار المباشر لاحقا.

- إذا كانت التكنولوجيا موضوع التراخيص غير جوهرية لأنشطة أعمال الشركة المرخصة.

- الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد التراخيص والتي تفيد الشركة المرخصة والمانحة لهذه التكنولوجيا .

- تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى ومن ثم اختيار مدى توفر الفرص للاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم .

- عندما تضع الحكومات في البلدان المضيفة قيود على الاستيراد أو الاستثمار الأجنبي المباشر في هذه الحالة يكون من المفيد استخدام أسلوب التراخيص الدولي.

- أسلوب الشراكة عن طريق التراخيص الدولي يفيد بصورة اكبر عند احتمال تحول المرخص له الى منافس جديد في هيكل الصناعة أو في السوق المستهدفة .

أما إذا ناقشنا التراخيص الدولي من منظور المرخص له فان الميزة الرئيسية للتراخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة وبصورة سريعة وبأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة ، الفائدة الأخرى هو أن تراخيص المنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت والجهد والمال للمرخص له ويعطيه فرصة اجراء تنويع المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له والموارد والمزايا الاخرى التي اكتسبها بفضل التراخيص الدولي³ .

الفرع الثاني :عقود الامتياز

عقد الامتياز هو عقد تكليف بمقتضاه الجهة الإدارية المختصة فردا أو شركة خاصة بإدارة مرفق عام واستغلاله لمدة معينة من الزمن بواسطة عمال وأموال يقدمها صاحب حق الامتياز الملتزم على مسؤوليته مقابل رسوم يدفعها المتبرعون لخدماته وذلك في إطار النظام القانوني الذي يخضع لهذا المرفق وفقا

¹ يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 86.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 119.

³ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص54.

للشروط التي توضح له وذلك مقابل أداء خدمة عامة للجمهور مقابل السماح له باستغلال المشروع وحصوله على الأرباح¹، كما عرفت بأنها شكل من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم منشأة دولية بمنح حق الامتياز في أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة محددة من الزمن في مكان محدد لمنشأة محلية في دولة أخرى².

يتضمن عقد الامتياز الدولي أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية وانضمته التشغيلية ، وسماعته وخدمات مساندة مستمرة (مثل التدريب ، برامج السيطرة النوعية ، الإعلان والترويج) إلى الطرف الآخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفين.

المطلب الثاني : صفقات التعاقد من الباطن

يصعب في بعض الحالات، أن تقوم بعض الشركات بجميع مراحل العمليات، فعادة ما يقتصر نشاطها على بيع الخدمة الهندسية، أو إدارة المشروع، أو تسويق المنتجات...إلخ. ولذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم وتتطوي صفقات التعاقد من الباطن عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين، يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار، أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل). ويقوم هذا الأخير باستخدامها لإنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، أو قد يقوم الاتفاق المشار إليه ببناءً على أن يقوم الأصيل بتوريد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة، ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل. وبهذا الخصوص يجدر الذكر بأن صفقات التعاقد من الباطن تتميز بالخصائص التالية³:

- 1- لا يقتصر هذا الشكل من أشكال الاستثمار على الإنتاج أو التصنيع فقط، بل يتعداه إلى النشاط التجاري، فمثلاً تصنع إحدى الشركات الجزائرية قمصان البولو القطنية، وتصدرها إلى المغرب، و تتعاقد من الباطن مع أحد الشركات في هونغ كونغ على توريد الياقات، والأساور اللازمة لتصنيع هذه القمصان.
- 2- قد تتم هذه الصفقات داخل الدول المضيفة أو خارجها، أي بينها و بين دول أخرى، أو بين فرعين من فروع إحدى الشركات الدولية داخل الدولة المضيفة، أو بين فرع وشركة محلية وطنية.
- 3- تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات، بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى، أو مع الشركات المحلية الوطنية، بتصنيع أو بيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية للشركة.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 146

² المرجع نفسه ، ص 149.

³ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص 41.

4- تنتشر صفقات التعاقد من الباطن في العمليات الضخمة مثل محطات الصرف الصحي، أو معالجة المياه، أو رصف الطرق، أو استصلاح الأراضي، أو بناء السدود، أو مدّ خطوط الكهرباء و خطوط أنابيب المياه والبتروول .

و بالنسبة لجوانب الضعف التي تشوب هذا الشكل من الأشكال، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق و جودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن تتوقف على مدى كفاءة و توافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف الشركة المعنية، و تعتبر احتمالات تنمية و خلق منافسين في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا السوق¹.

المطلب الثالث : تسليم المفتاح باليد

تقوم في العادة الشركات الدولية بالتعاقد مع حكومات أو شركات محلية لإنشاء مشروع متكامل في مجال الصناعة أو السياحة أو غير ذلك بحيث تكون الشركة الدولية مسؤولة عن عملية التنفيذ بدءا من إجراءات الدراسة الاستكشافية والفنية وإعداد التصاميم الهندسية وتنفيذ الأعمال الإنشائية والميدانية المختلفة وانتهاء بتركيب الآلات والمعدات ، والمباشرة بالتشغيل وتدريب الفنيين والإداريين لمتابعة أعمال التشغيل مع الالتزام بتوفير خدمات ما بعد التشغيل مثل أعمال الصيانة وتوفير القطع التبديلية وغير ذلك².

الفرع الأول: أنواع وأشكال عقود تسليم المفتاح باليد

1- عقد تسليم المفتاح للمقابلة الكاملة: وفي هذا النوع يكون المقاول مسؤولا عن القيام بكل أعمال المشروع مثل التصاميم والرسومات الهندسية وإعداد مواصفات المعدات والآلات وتوريد هذه الآلات وتركيبها، إضافة لتدريب الأفراد الذين سيعملون في المرفق على مختلف مستوياتهم، أو قد يكون المقاول مسؤولا عن القيام بتشديد المباني وعمل كل التوصيلات والتركيبات حتى تصبح جاهزة للعمل .وقد يقوم بكل هذه الأعمال مقاول رئيس واحد بمفرده أو يقوم هذا المقاول الرئيس بالإشراف على مقاولين عديدين يعملون معا لتنفيذ المشروع، وفي جميع الأحوال يكون المقاول الرئيس هو المسئول قانونا عن المقاولين الذين يتعاقد معهم من الباطن وليست لهؤلاء أية علاقة مع المالك بل في حالات كثيرة قد لا يعرف عنهم شيئا³.

2- عقد تسليم المفتاح مقابلة غير كاملة أو المقابلة الجزئية: وهذا النوع يشمل وجود مقاول رئيس مسئول عن جميع العناصر المذكورة في عقد تسليم المفتاح للمقابلة الكاملة كما بينا أعلاه ، وذلك ما عدا تشييد المباني وتنفيذ الأعمال المدنية المرتبطة بها أو تركيب الآلات والمعدات، ويقوم بتنفيذ هذه الأعمال مقاول آخر معين لهذا الغرض في حين أن المقاول الرئيس يقوم بالإشراف الفني على العمل بوصفه مهندسا استشاريا⁴.

¹ يحيى سعيد علي عيد ، مرجع سابق، ص 84.

² مجلة الاقتصاد والأعمال، جوان 2001، العدد 258، ص 26.

³ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ، ص202.

⁴ نفس المرجع ، ص 203.

3- عقد تصميم المشروع أو الإشراف على العمل: وفي هذا النوع يقوم المقاول بإعداد وتقديم التصاميم والرسومات والمخططات الهندسية وتجهيز مواصفات المعدات والآلات وهنا يكون دور المقاول إعداد التصاميم فقط وينتهي دوره في هذا الحد ويتسلم العمل مقاول آخر، وأيضاً قد يقوم المقاول الرئيس بدور المشرف فقط على تشييد المباني والمصانع أو تركيب الآلات والمعدات، حيث يتم هذا بواسطة مقاول مستقل، وفي بعض الحالات قد يعمل المقاول الذي قام بإعداد التصاميم أو بدور المشرف كوكيل لتوريد الآلات والمعدات ويقوم بتدريب القوى العاملة التي ستعمل في المرفق¹.

4- عقد تسليم المنتج النهائي (البضاعة): إضافة لما ذكرنا يقوم المقاول في هذا النوع بمسؤوليات إضافية خاصة بإدارة المشروع من الناحية الفنية لفترة زمنية محددة ، وذلك للتأكد من توفر عناصر النجاح للمشروع، وهنا يلتزم المقاول بضمان التشغيل الفني للمشروع وتدريب العاملين، وهذا النوع من العقود يوفر ضمانات أكثر وحماية أفضل لمالك المشروع وذلك طيلة المدة الزمنية التي يغطيها الضمان، وبعد ذلك إلى فترة طويلة يتفق عليها المالك والمقاول بموجب العقد المبرم بينهما².

الفرع الثاني: ايجابيات وسلبيات هذا النوع من العقود

أما عن مزايا عقود تسليم المفتاح فيمكن إيجازها في النقاط الأساسية التالية³:

- بمجرد انتهاء المقاول من العمل وتسليم المفتاح للمالك ينتهي دور المقاول وتتقطع علاقته بالمشروع ولا تكون له حصة ملكية في رأس مال المشروع أو أي ارتباط آخر، أي أن هناك نوعاً من الاستقلالية وعدم الارتباط بين المقاول والمشروع، وهذه ميزة لأن المقاول في أنواع أخرى من العقود يظل مرتبطاً بالمشروع لفترة من الزمن.
- ميزة كبيرة أخرى مفادها أن مسؤولية تنفيذ المشروع تقع على مصدر واحد هو المقاول وهذا يسهل الأمر على المالك لأنه يتعامل مع طرف واحد، ويكون هذا الطرف مسئولاً عن تنفيذ كل شيء وعلى حسب الاتفاق، بل إن دوره قد يمتد ليشمل ضمان نجاح المشروع بعد اكتماله ومباشرته للعمل .
- يكون المقاول الرئيس مسولاً عن ضمان بدء تشغيل المشروع في الفترة الزمنية المحددة، وذلك في زمن أسرع من المشروعات الأخرى لأن التصميم وتنفيذ البناء يكونان مسؤولية جهة واحدة منفذة هي المقاول الرئيس .
- قد تكون هناك فائدة سياسية للدولة التي تقدم لمواطنيها مشروعات ومصانع ومزارع جاهزة للعمل من خلال فترة قياسية في زمن الشعوب، وذلك كسباً للمواطنين لأسباب سياسية .
- في حال امتداد عقد تسليم المفتاح لما بعد تجهيز المصنع للعمل وأثناء التشغيل الفعلي للمشروع فإن مسؤولية المقاول في عقد تسليم المفتاح تمتد لفترة زمنية طويلة يحددها الاتفاق، وهذا يوفر حماية للمشروع لأن اسم المقاول الرئيس مرتبط به وحرصاً على اسمه فإن المقاول سيبدل كل حرصه ويقدم كل الضمانات الضرورية .

¹ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 60.

² نفس المرجع ص 61.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي ، مرجع سابق، ص 124.

ولكن على الرغم من وجود المزايا أعلاه إلا أن هذا النظام التعاقدى لا يخلو من بعض السلبيات التي نذكر منها على سبيل المثال¹:

- تكلفة هذا النوع من العقود أعلى لأن المالك يهدف إلى استلام عمل متكامل من جميع النواحي وهذا يتم بسعره خاصة وأن نقل التكنولوجيا وتدريب العاملين من المسائل المكلفة، ولذا فإن الأمر يتطلب موازنة الأمر ودراسة ما إذا كانت التكلفة المرتفعة مساوية للميزات التي يتم الحصول عليها أم لا .
- قد لا يكون المالك ملما بتفاصيل تجهيز المشروع وبعض الأمور الدقيقة الخاصة بالتنفيذ لأنه في أغلب الأحوال يكون بعيدا عن مسرح الأحداث، وذلك لأن المقاول مسئول بالكامل عن كل شيء ومن واجبه تسليم المشروع جاهزا للعمل والإنتاج .
- لا يلم المالك بأسعار الآلات والمعدات وتفاصيل تكاليف المباني وغيرها من المنشآت لأن المقاول الرئيس هو المسئول عن الاستيراد والشراء والتركيب وكل ما يتعلق بالمصروفات، ويطالب المالك في نهاية الأمر بمجمل المبلغ وقد يستفيد المقاول من هذه النقطة وذلك بالحصول على الخصومات والتخفيضات لمصلحته وليس لمصلحة المالك .
- قد لا تستفيد الدولة التي يقام فيها المشروع لأن المقاول الرئيس في حال كونه شركة أجنبية، قد يحضر معه عماله المهرة لإنجاز المشروع في الفترة الزمنية المحددة وبأقل التكاليف، وهذا يحرم البلد من تدريب المواطنين حيث لا يتم هذا إلا في إطار ضيق مع العلم بأن تنفيذ عقود تسليم المفتاح يتم في أغلب الأحوال بواسطة شركات أجنبية ومتعددة الجنسيات .
- لاشك في أن أهم عيوب عقود تسليم المفتاح تتمثل في أنه بعد إتمام العقد فإن الوحدة الإنتاجية (المصنع مثلا) قد تفشل في تحقيق الأداء المتوقع، وعليه لابد من أن يشمل العقد ضمان الأداء وتحقيق أهداف المالك في نقل التكنولوجيا وغير ذلك، ويجب أن تكون هذه الضمانات واضحة ومحددة ولفترات زمنية طويلة تتضمن تحقيق الهدف المنشود طيلة فترة أداء العمل².

المطلب الرابع : عقود التصنيع وعقود الإدارة

الفرع الأول: عقود التصنيع

1- تعريف عقود التصنيع

عقود التصنيع عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة الدولية و إحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضى هذا الاتفاق على التصنيع في السوق الأجنبية بواسطة وكيل، حيث يتم إنتاج المنتج من قبل الشركة المحلية نيابة عن الشركة الدولية على أن تقوم هذه الأخيرة بنقل التكنولوجيا و المساعدة

¹ هاني العمري ، إدارة الاستراتيجيات الدولية ،مرجع سابق ،،viste:29/2/2011.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 124

الفنية للشركة المحلية.¹ أو هو عبارة عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل وذلك باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الفنية التي تم الحصول عليها من المنظمة الدولية ، وعادة ما تقوم هذه الأخيرة بتقديم المساعدات الفنية للشركة المحلية لاسيما في المراحل الأولى من بداية المشروع² .

2- مزايا وعيوب عقود التصنيع

من أهم مزايا عقود التصنيع³ :

- تجنب مخاطر وتكلفة الإستثمار في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار الاقتصادي أو السياسي .
- توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حالة عدم موائمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظرا لتوقع بعض المخاطر.
- تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية.

- الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار

أما عيوب هذا النوع فتذكر في :

- صعوبة العثور على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر وتقديم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب .

- قد تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال أن المشتري المحلي قادر فعلا على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية

- توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج و التسويق بصفة عامة .

- صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.

الفرع الثاني: عقود الإدارة

تعتبر عقود الإدارة أحدث صور المشاركة بين الشركات، وهي عبارة عن عقد يتم بين شركة أجنبية وأخرى محلية تقدم الشركة الأجنبية للشركة المحلية خبرة في مجال معين من المجالات التي تتناسب وعمل الشركة الأم، وتتخذ هذه العقود أشكلا عديدة، إذ تلاحظ بشكل جلي من حيث الخبرة التي لا يمكن أن تنشأ خلال فترة قصيرة فلا يكفي توفير البناء والأجهزة والمعدات الضرورية دون خبرة جيدة، ويقصد بالخبرة تلك المعارف الفردية التي

¹ يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق ، ص 85.

² هاني حامد الضمور ، التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص 132.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 127.

تتكامل مع استخدام المعدات والآلات والنظم. تقسم الأرباح بين الطرفين طبقاً لنسب محددة وطبقاً لمدى أهمية رأس المال أو الإدارة في تحقيق الأهداف المشتركة¹، وتنتشر عقود الإدارة في مجال المستشفيات والخدمات السياحية التي تحتاج إلى إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة.

وعادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة والشهرة الدولية وتوفر عقود الإدارة على الشركات توظيف رؤوس أموال ضخمة مع تحقيق عائدات كبيرة وفي الأخير يمكن القول بأن الشركة في إطار غزوها للأسواق الأجنبية ترتبط قراراتها وتتطور مناهج دخولها للسوق حسب: الوقت، السيطرة والمخاطرة.

المبحث الثالث : التحالفات الاستراتيجية

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية في الربع الأخير من القرن العشرين إلى صراعات عديدة مع الشركات العالمية ، إذ أصبحت الشركة المالكة للتكنولوجيا في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكلفة التكنولوجيا والبحوث والتطوير بدلاً من المنافسة ، من أجل ذلك تحولت آليات المنافسة من صيغ جديدة في التعاون والتحالفات والمنافسة التي يطلق عليها البعض *coopetition* .

المطلب الأول : عموميات حول التحالفات الإستراتيجية

- تعرف التحالفات الإستراتيجية على أنها إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج احد الأطراف من السوق ، وقد يؤدي التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطرة والتهديدات والمشاركة في الربح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة² .

- التحالفات الإستراتيجية عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة ، أي بين الشركات المتعددة الجنسيات التي تبحث عن فرص الاستثمار أو التملك وتعد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع أو مجرد اتفاقية قصيرة تعتمد على حل مشكلة³ .

الفرع الأول: أهمية التحالفات الإستراتيجية

تكمُن أهمية التحالفات فيما يلي⁴:

- امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير (البحوث الأساسية والرئيسية و التطبيقية)
- يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومات والمؤسسات الدولية مثل اليونيدور والفاو FAO ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.
- أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق بين مجموعة دول الإتحاد الأوربي وبين الشركات العالمية والتحالف بين مجموعة دول إتحاد الناftا (أمريكا وكندا والمكسيك).

¹ هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الدولية و مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية، مقياس:الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص85.

² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون ، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 14.

³ علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص178.

⁴ علي إبراهيم الخضر ، مرجع سابق ، ص 180.

- ويدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلا.
ينتضح مما سبق أن هناك عدة أسباب وراء التعاون الإستراتيجي العالمي أولها لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات وثانيها لضمان توفير الإحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة ، وثالثا لتحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة¹.

الفرع الثاني: أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية

هناك عدة أسباب أدت إلى قيام التحالفات منها² :

1- تسعى الشركات إلى تحقيق الإستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين، فمثلا قد يكون الهدف الاستراتيجي للمؤسسة من الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى ذات السوق الأجنبية .

2- تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات او استثمارات جديدة فقد تشاركت كل من شركة موتورولا وشركة توشيبا ببلغ مليار دولار لانفاقه على مشروع صناعة المعالجات الدقيقة .

3- تدخل الشركات التحالفات الإستراتيجية مع شركات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية والتي لا تستطيع شركة بمفردها ان تطورها بسهولة .

4- كما تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية مع شركات م . ج بقصد الحصول على معايير تقنية لصناعتها.

الفرع الثالث: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية

بالإضافة إلى الشروط السابقة ، توجد عوامل أخرى ضرورية لنجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية منها³ :

1- تطبيق رسالة للمشاركة (MISSION) في توفر النجاح المشترك المتوقع من خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف.

2- الإستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات.

3- يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة في العلاقات التي تبنى قاعدة رئيسية لتحقيق التوازن بين الشركاء.

4- توفر ثقافة للتعاون والقيم المشتركة.

5- بناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة العالمية للهيكل الجديد.

¹ غول فرحات ، محاضرات التسويق الدولي ، مرجع سابق .

² علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص ص 179 - 180.

³ عبد الرحمن بن عنتر، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، 1/4/2011 visite: <http://www.infotechaccountants.com>

6 - يجب أن تشمل الإدارة اتفاقية الشراكة الإستراتيجية تحديدا واضحا للقرارات وكيفية الاختيار بين البدائل ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات وخطوط السلطة.

يتضح مما سبق أن البيئة التنافسية العالمية دائمة التغيير وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء أو حلفاء استراتيجيين لمواجهة المخاطر وخاصة الحلفاء الجدد في الأسواق العالمية ، ويرتبط منطق هذا التحالف بالرغبة في التنافس العالمي من خلال¹:

- ❖ الاشتراك في تبادل الخبرات والإمكانات والتكنولوجيا.
- ❖ أهمية الاستفادة من التكاليف الثابتة المتاحة فعلا في تعظيم الأرباح.
- ❖ تجنب مخاطر رأس المال الأجنبي المباشر .

المطلب الثاني : محددات التحالف الاستراتيجي

مما سبق يمكن تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات اقتصادية ومبررات التقدم التكنولوجي ، وفرض السوق والحماية الجديدة وفي هذا الشأن هناك عاملين يلعبان ادوار هامة هما²:

- التطوير والبحث.

- الدخول للسوق الأجنبي الجديد

إن هذين العاملين يقدمان لنا أربعة أنواع من التحالفات الإستراتيجية كما هي موضحة في الشكل التالي :



الشكل رقم(2-14) : أنواع التحالفات الإستراتيجية

المصدر: علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص 196.

نلاحظ من الشكل السابق أن التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات م.ج إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تتفق بصورة مشتركة على البحث والتطوير هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات الإستراتيجية ، أن تركيز العمل على نطاق عالمي يتوجب ظروف اقتصادية ملائمة وبحوثا تطويرية عالية التقدم وفي كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة إلى التحالفات وإنما هي الميزة الجديدة التي سينفرد بها

¹ أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية ، دورية آفاق اقتصادية، العدد 71،المجلد،18، 1997،ص7.

² هاني حامد الضمور ، التسويق الدولي ، ص215.

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

التحالف في السوق الجديد وهذا ما ينطبق على صناعات عديدة مثل صناعة السلع الدوائية والكيمويات ، والأجهزة الطبية¹.

يمكننا التعرف على جانبين للتحالفات الإستراتيجية سبق الإشارة إليهما وهما : جانب التكلفة في الالتزامات المتبادلة بين الشركاء ، هذا الجانب يساعد كثيرا احد الأطراف على استخدام قدراته المتوفرة لديه ، مثلا الاستثمارات في صناعة الطائرات مثل هذا النوع من التحالفات يمكن أن يقود إلى نتيجة غير مؤكدة لان الاتفاقات المعقودة وفق هذه التحالفات تكون طويلة الأجل لكنها قليلة الخطورة بسبب كونها مشاريع رأسمالية كبيرة ولان أي مخاطر أخرى قد تقوم الشركتان المتحلفتان باقتسامها ، الجانب الأخر للتحالف الاستراتيجي بين الشركات م.ج هو البحث والتطوير للسلع والخدمات فان كان الأمر يتعلق بتطوير صناعة طراز من الطائرات فان الشركة بمفردها لا تستطيع القيام بذلك ولا يتم ألا إذا كان طلبات شراء كثيفة على طائرات الحجم التجاري أما إذا كان الطلب كثيفا على الطائرات الصغيرة ذات المواصفات والاستعمال المحدد فان ذلك يولد حالة عدم توكّد لدى الشركات الراغبة في الدخول إلى هذا السوق ويعتبر هذا نوعا من العوامل التي تدفعها الى الدخول في تحالفات إستراتيجية² ،

والجدول التالي يبين التكاليف التي يتحملها والمنافع التي يتحصل عليها كلا الطرفين.

الجدول رقم(2-3) : تكاليف ومنافع التحالفات الإستراتيجية

التكاليف	المنافع
1 الاعتماد المتبادل	موارد مكملة
2 عدم التأكد من النتائج	المشاركة في المخاطر
3 تقسيم السلطة	تقليل المنافسة
4 الإدارة العليا	راس المال ووقت الوصول للسوق

المصدر : علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ص18

وتخلق التحالفات مشكلات فيما يتعلق بمراكز قوة اتخاذ القرار وتقسيم السلطة بين الشركاء والذي قد يؤدي إلى صراع لكنه من الناحية الأخرى يقلل المنافسة ويزيد من التعاون فبالنسبة للشركات م.ج الصغيرة نسبيا يكون التعاون أكثر جاذبية بينها من اللجوء إلى المنافسة ، إن إنشاء تحالف بين عدة شركات يحتاج إلى مجهود كبير ولقاءات كثيرة ، وبحوث ودراسات واسعة قبل التوصل إلى اتفاق يضمن حقوق الأطراف المتحالفة ، فان حصل الاتفاق وتم إنشاء التحالف فان الشركات المتحالفة تصبح قوة قادرة على الدخول إلى الأسواق العالم بنجاح ومن

¹ علي ابراهيم الخضر ، مرجع سابق ، ص 195.

² علي عباس ، مرجع سابق ، ص 182.

حيث خصائص التحالفات الاستراتيجية الناجحة : تكامل الاحتياجات وتكامل القوة ، والاعتماد المتبادل وتكامل التكاليف والعوائد¹ .

أشار " سبيكمان (SPEKAMAN) " وزملاؤه إلى عدة متطلبات لمحددات التحالف منها² :

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.
- فهم ثقافة واستراتيجية كل شركة .
- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- وحسب كل من (TERPSTKAR & SARATHY) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الإعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي³ :

- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

المطلب الثالث : أنواع التحالفات الإستراتيجية

توجد في العالم أشكالاً عديدة للتحالف الإستراتيجي العالمي ، تهدف إلى تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير التكنولوجيا جديدة ، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة وعليه فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون:

الفرع الأول: التحالفات الإنتاجية

تجذب المزايا المطلقة والمزايا النسبية للدولة او الشركة أو منطقة ما ، رجال الأعمال أو المستثمرين للدخول في تعاونيات في الإنتاج خارج الحدود الإقليمية وذلك للتقرب من الأسواق ومواد الخام ، أو الطاقة أو أسواق راس المال والتكنولوجيا ويترتب على التحالفات الإنتاجية مايلي⁴ :

- نقل التكنولوجيا و تدريب العمالة الوطنية.
- السرعة في تحقيق النتائج الصناعية .

¹ علي عباس ، مرجع سابق ، ص183.

² عبد الرحمن بن عنتر ، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، 1/4/2011 . visite .

³ عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 71.

⁴ فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 76.

- تحقيق عائد مرتفع على رأي المستثمر في الإنتاج .
 - الاستفادة من توفر المزايا التنافسية او المطلقة أو النسبية .
 - تجنب التلوث عند إنشاء مراكز إنتاجية خارج الدولة .
 - الاشتراك في رفع مستوى العتبة في الدول المضيفة بخلق فرص للعمالة والقضاء على البطالة .
- وأحسن مثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركة رينو الفرنسية ووزارة الدفاع الجزائرية بشأن صناعة السيارات في الجزائر بنحو 200000 سيارة سنويا ابتداء من سنة 2013 م

الفرع الثاني: التحالفات التسويقية

وزدادت في الآونة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرق الأخرى ويظهر ذلك جليا في نضام الدول لاتفاقيات الجات إلى الدخول في التحالفات تجارية وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية وفرض توسيع نطاق السوق عن إنشاء المناطق الحرة ومناطق التجارة الحرة وبين الدول والمستعمرات في الدول النامية و ينتج على الرغبة في السيطرة على الأسواق العالمية بناء تحالفات تجارية بين الدول وكذلك الشركات الكبرى العالمية و متعددة الجنسيات ويترتب على التحالف في السوق العالمية ما يلي¹:

- 1- الاشتراكات في الناقلات والحاملات العملاقة بدلا من تلك الشركة الواحدة أو الدولة الواحدة لأسطول النقل يتم تشغيله موسميا .
- 2- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة.
- 3- الاشتراك في دراسة البحوث و التطوير بموازنة مشتركة.
- 4- الاشتراك في تكاليف دراسة السوق .
- 5- التحالف بين عدد كبير من حلقات التوزيع لتحقيق صفات معينة بأسعار متفق عليها .
- 6- التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارية حرة أو اتحاد جمركي ، وباختصار يؤدي التحالف إلى تقاسم السوق العالمية بدلا من التنافس والصراعات.

الفرع الثالث: التحالفات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا المتقدمة اليوم، المحرك الأول لاقتصاد أيّ دولة ووسيلة لتحقيق توسعات في الأسواق العالمية، و يتضح ذلك من خلال ظهور عدد هائل من الاختراعات و المنتجات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل، والتي كانت محصلة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة خلال العشرية الأخيرة وهو ما دفع بالشركات كثيفة التكنولوجيا بتكوين تحالفات إستراتيجية مع الحلفاء الأجانب، لغرض الحفاظ على المراكز التنافسية في الأسواق العالمية².

¹ هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الدولية و مداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 90.

² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

من خلال التحالفات التكنولوجية استطاعت العديد من الدول أن تنتقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل اليابان ، ماليزيا ، سنغفورة كما استطاعت الشركات الوطنية والشركات المتعددة الجنسيات وخاصة في مجال السيارات والالكترونيات ومن أهم التحالفات التكنولوجية نجد¹:

1- تحالفات في شكل البرامج المعنوية ، الفنية والتدريب

2- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة

3- تحالفات تكنولوجية في الصيانة .

4- تحالفات بين المنتجين الكبار والمنتجين الصغار

5- تحالفات بين المنظمات الدولية ومجموعة الدول النامية .

المطلب الرابع : العوامل المؤدية إلى انفساخ التحالفات الإستراتيجية

في بعض الحالات تفشل التحالفات الإستراتيجية لأسباب عديدة نذكر أهمها :

الفرع الأول: مشكلة عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي

عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي بين الشركات الرئيسية المتحالفة يعتبر السبب الأول في فشل التحالف ، عدم التوافق يؤدي في معظم الأحيان إلى الصراع والتنافس وبالتالي إلى نتائج ضعيفة في الانجاز . وفي حالات عديدة يمكن توقع المشكلات المحتملة التي تحدث بين الشركاء في التحالف الاستراتيجي إذ تمت مناقشتها بصورة وافية وصادقة في بداية المفاوضات حول عملية التحالف الاستراتيجي ، وإذا كانت الأطراف المسئولة تعمل بجدية كفريق واحد من اجل انجاز المهام المطلوبة وبالتالي الوصول إلى الأهداف المشتركة.² في نفس الوقت تظهر مشكلات عدم التوافق أو التكافؤ في التحالف الدولي بسبب غياب الاتفاق حول التفاصيل المهمة ، أو الأساليب الأساسية في العمل ، أو حتى الاختلاف في تطبيق إستراتيجية وظيفية معينة .

الفرع الثاني: مشكلة إدارة المعلومات

وهي سبب مهم اخر لفشل التحالفات الإستراتيجية الدولية إذ من البديهي أن يقتضي التحالف استعداد والتزام الأطراف المعنية بالتعاون المثمر بينهما والذي قد يتطلب قيام احد الأطراف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك الثاني ، لكن في بعض الأحيان يفضل احد الشركاء الاحتفاظ بنوع المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية او المالية ، أو التسويقية مم يؤدي ليس فقط إلى ظهور الخلافات وإنما أيضا إلى فجوة معلوماتية تؤثر سلبا على إدارة التحالف الاستراتيجي الدولي³ .

¹ المرجع نفسه، ص 77.

² هاني العمري ، إدارة الاستراتيجيات الدولية، مرجع سابق ، viste:2/4/2011

³ عبد الرحمن بن عنتر ، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، visite: 2/4/2011

الفرع الثالث: مشكلة توزيع الأرباح

تأثير مباشر على حصة الأرباح والخسائر وأسلوب تحويل العملات ، الحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد إلى غير ذلك من التفاصيل المالية الأخرى¹ .

الفرع الرابع: فقدان الإستقلالية

مثما يشترك المتحالفون في المخاطر والتكاليف والأرباح ، يشترك هؤلاء في الرقابة والسيطرة على العمليات والأنشطة موضوع التحالف ، لكن مع حدوث تغيرات في إستراتيجية الأعمال وظهور قوى منافسة جديدة سوف تغير بالضرورة طرق انجاز الأعمال وبالتالي أساليب وأنظمة الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية ، أو الصلاحيات والسلطات المخولة مم يؤدي إلى ظهور الخلافات التي إذ لم تجد حلا لها ستزداد تفاقما وخطورة على وضع التحالف الدولي² .

الفرع الخامس: تغير الظروف وظهور متغيرات أو اتجاهات جديدة

من الأسباب المهمة لفشل التحالفات الإستراتيجية الدولية تغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها في بيئة الأعمال الدولية أو ظهور متغيرات جديدة مؤثرة على الأطراف الرئيسية في التحالف الاستراتيجي الدولي وقد يحصل أن تتغير المبررات الموضوعية أو العوامل الجوهرية التي شجعت الشركات المعنية على الدخول في شراكة أو تحالف استراتيجي فيما بينها³ ، نذكر على سبيل المثال التحالف بين شركة GM ومجموعة Daewoo لتكوين شركة joint venture بينما أطلق عليه Daewoo Motors في سنة 1986 وتصنيع السيارات في كوريا الجنوبية وتصديرها إلى الولايات المتحدة الأمريكية على أن تتولى شركة Daewoo السيطرة التشغيلية على المشروع ، شركة gm كانت تأمل الاستفادة من ميزة رخص التكاليف لقوة العمل في كوريا الجنوبية ، أما مجموعة Daewoo الكورية فقد كانت تأمل الاستفادة من الطاقة التسويقية لشركة gm لبيع سياراتها في المشروع الجديد . لكن مع ارتفاع معدلات الرواتب في كوريا الجنوبية وانخفاض قيمة الدولار وظهور عوامل أخرى تتعلق بنوعية المنتجات وأنظمة السيطرة على النوعية وتدهور الثقة بين الطرفين أدت كلها إلى فشل التحالف الاستراتيجي الدول بين الشركتين بالإضافة إلى الأسباب الجوهرية السابقة التي تؤدي إلى فشل التحالفات الإستراتيجية الدولية توجد أسباب مهمة أخرى تتعلق بمشكلات مالية وإدارية تستعصي الحل في معظم الأحيان وتدفع بالتحالف إلى الانهيار ففي دراسة ميدانية قام بها كل من Bleeke and Ernst وجد ان 51 % من التحالفات الدولية كانت ناجحة فقط وان 33 % فشلت في مرحلة ما من دورة حياتها . وقد وجدو أن الإدارة الدولية إذا ما قررت التحالف أن تؤخذ بعين الاعتبار العوامل التالية⁴:

¹ غول فرحات ، محاضرات التسويق الدولي ، مرجع سابق .

² عبد الرحمن بن عنتر ، مرجع سابق .

³ فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص 79.

⁴ عبد الرحمن بن عنتر ، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، 1/4/2011 site: visite

- عندما يحصل التحالف الدولي بين شركة قوية وشركة ضعيفة فان حظ التحالف من النجاح ضعيف جدا ، أو في أفضل الأحوال تكون نتائج الانجاز محدودة و اقل من التوقعات .
- التحالفات الدولية الناجحة تتطلب أن يكون للمشروع الجديد الاستقلالية وبنفس القدر من الضروري أن يكون لدى أطراف التحالف الواقعية والمرونة في توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم من التحالف نفسه .
- تتجح التحالفات الإستراتيجية في معظم الأحيان عندما تكون الملكية مشتركة بالتساوي بين الشركتين ¹.

المبحث الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر

نظرا لأهمية الاستثمار الأجنبي المباشر فقد اتجهت معظم الدول إلى فتح أبوابها أمام الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة بعد تنامي انتشار الشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة الاقتصادية، وأصبح هذا النوع من الاستثمارات مجالا للتنافس بين الدول وساحة للتسابق نحو جذب المزيد منها.

المطلب الأول : إستراتيجيات الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد كان لتدفق رؤوس الدولية أهمية بالغة في بروز العولمة على وجه أوسع وأشمل ، وأهم ما يميزه هز ذلك التنافس المشد بين الدول لاستقطاب اكبر قدر ممكن من هذه التدفقات ، ويعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أشكال هذه التدفقات

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار

يقصد به معنى اكتساب الموجودات المادية أو المالية ، لكن هذا المفهوم للاستثمار يختلف في الاقتصاد عنه في الادارة المالية .

وبذلك سوف نميز بين مفهومين للاستثمار ² :

- 1- **الاستثمار بالمعنى الاقتصادي** : وهو اكتساب للموجودات المادية ، وذلك لان الاقتصاديين ينظرون إلى التوظيف او التثمين للأموال على انه مساهمة في الإنتاج والانتاج هو ما يضيف منفعة أو يخلق منفعة تكون على شكل سلع وخدمات وهذا الإنتاج له عدة عناصر مادية وبشرية ومالية، وبالتالي فإذا كان المال عنصر إنتاج فلا بد أن يكون على شكل خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع طاقة إنتاجية موجودة .
- 2- **الاستثمار في الإدارة المالية** : عادة ينظر إلى الاستثمار (من قبل رجال الإدارة) على انه اكتساب الموجودات المالية وحسب ويصبح الاستثمار في هذا المعنى هو التوظيف في الأوراق والأدوات المالية المختلفة من أسهم وسندات..الخ وهناك من يعرف الاستثمار على انه التعامل بالأموال للحصول على الأرباح، وذلك

¹ أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية ، ص11.

² طاهر حردان ، اساسيات الاستثمار ، دار البداية ، عمان ، 2009 ، ص 13.

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

بالتخلي عنها في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية محددة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وتعوض عن عامل المخاطرة المرافق للمستقبل .

الفرع الثاني: خصائص الاستثمار الأجنبي

يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بعدة خصائص تميزه عن باقي الاستثمارات أهمها¹:

- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يحقق للمؤسسة روابط دائمة مع مؤسسات في الخارج .
- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر له إمكانية ضمان الرقابة و السلطة في اتخاذ القرارات، وكذلك تسيير الإدارة والمشاركة في المداولات.
- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر هو بمثابة رأسمال المستثمر في أصول حقيقية في الخارج.
- ❖ إن القائم بالاستثمار الأجنبي المباشر مسؤول عن نتائج المؤسسة المعنية بهذا الاستثمار بما فيها الخسائر، فهو إذن يتحملها و ذلك نظرا للصلاحيات المخولة له و المتمثلة في حق الرقابة والتسيير و الأشراف .
- ❖ يكون الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات الاقتصادية بما فيها التجارة والخدمات.
- ❖ يكون الاستثمار الأجنبي المباشر من طرف مستثمر أجنبي يقوم بشراء جزء أو كامل المؤسسة أو يقوم بإنشاء أو تطوير فرع أو خلق شركة جديدة .
- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر يعد استغلال امثل للموارد حيث تكون هناك دراسات علمية متعمقة عن الجدوى الاقتصادية للمشروع وكافة بدائله المتاحة أذن فهو يوجه نحو المشروعات التي تدر عائدا.
- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد عملات أجنبية تساهم في ملأ الفجوة الادخارية وفجوة رأس مال الأجنبي فحسب إذ غالبا ما يصاحبه تدفق التكنولوجيا .
- ❖ الاستثمار الأجنبي المباشر يسمح للبلدان المستضيف له اللجوء إلى أسواق التصدير التي كانت مغلقة أمامها، بفضل شبكات التسويق والتوزيع العالمية التي تمثلها الشركات الدولية وأيضا بفضل انتشار التكنولوجيا بين الشركات الوطنية ورفعها لمستوى كفاءتها الإنتاجية مما يجعلها أكثر تنافسية على المستوى العالمي.

الفرع الثالث: أهداف ومخاطر الاستثمار

أ- أهداف الاستثمار

نلخص أهم أهداف الاستثمار في النقاط التالية²:

- 1- الهدف العام للاستثمار هو تحقيق العائد ، مهما يكن نوع الاستثمار من الصعب ان نجد فردا يوظف امواله دون ان يكون هدفه تحقيق العائد او الربح .

¹ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 41.

² طاهر حردان ، أساسيات الاستثمار ، مرجع سابق ، ص 16.

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

2- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات ، وبذلك فان المستثمر يسعى وراء تحقيق الدخل المستقبلي .

3- المحافظة على قيمة الموجودات ، بالإضافة على تكوين الثروة وتنميتها.

ب- مخاطر الاستثمار:

مخاطر الاستثمار بكل بساطة هي عدم التأكد من تحقق العائد المتوقع من الاستثمار بل قد تمتد تلك المخاطرة لتشمل مال المستثمر (راس المال) بالإضافة إلى العائد المتوقع¹ .

ولما كان لكل نوع من أنواع الاستثمار عائد فانه أيضا لكل نوع من الأنواع مخاطره ولكن هذه المخاطرة قد تكون كبيرة ومرتفعة وقد تكون قليلة متدنية وعادة تقسم المخاطر إلى نوعين أساسيين هما²:

1- المخاطر النظامية : هي المخاطر التي تتعلق بالنظام العام للأسواق وحركتها وعوامل طبيعي وعوامل سياسية... الخ ومثل هذه العوامل لا ترتبط بنوع معين من الاستثمار وإنما عندما تقع عنها تصيب جميع المجالات بما فيها قطاع الاستثمار.

2- المخاطر غير النظامية : هي المخاطر التي تبقى بعد طرح المخاطر النظامية مثل التغيرات في أسعار الفائدة وتدهور العمليات الإنتاجية ومثل هذه المخاطر عندما تحدث تصيب مجال معين من الاستثمار ولا تصيب مجال آخر .

المطلب الثاني : محددات الاستثمار الأجنبي في ظل العولمة الاقتصادية

الفرع الأول: الاستثمار الأجنبي والعولمة

أدت عمليات التحرر الاقتصادي المترافقة مع التقدم في مجال الاتصالات ووسائل النقل إلى تزايد تكامل الأسواق والخدمات ورؤوس الأموال ، وقد أعطى الاستثمار الأجنبي المباشر حافزا كبيرا لعملية التكامل تلك من خلال المساعدة في ربط أسواق راس المال والعمل وزيادة الأجور النسبية وإنتاجية الشركات في الدول متعددة الجنسيات استراتيجيات ذات صفة عالمية مستندة في ذلك إلى قدر كبير من التخصيص وتوزيع الأنشطة واستهدفت الاستفادة من الوفرة الكبيرة التي تحققت هذه الاستراتيجيات ، وقد استفادت الدول الحديثة التصنيع في شرق آسيا إلى الاندماج في السوق العالمي ومن تحرير التجارة ومن التدفقات العالمية للاستثمارات المباشرة لتحقق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة وشجع ذلك دولا نامية أخرى على إدراك منافع الاندماج بدرجة اكبر في الاقتصاد العالمي وتعزيز قدرتها التنافسية على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشر من خلال زيادة الحوافز وتعزيز السياسات وتخفيض القيود التنظيمية وتحرير الأسواق³ . كما أدركت الدول النامية بان المعيار الذي

¹ هاني العمري ، إدارة الاستراتيجيات الدولية ، مرجع سابق .

² طاهر حردان ، نفس المرجع ، ص 17.

³ رضا عبد السلام ، العولمة والاستثمار الأجنبي [http:// : www.4shared.com/file/h1Vj2uBn](http://www.4shared.com/file/h1Vj2uBn) visite :6/4/2011

تقيس به قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر قد تغير من حجم إسهامه المباشر في القيمة المضافة المحلية إلى النتائج الأطول أمدا بالنسبة لقدرات الموارد والإمكانيات المحلية للاقتصاد على المنافسة ، و مع التوجه إلى نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، أصبح المستثمرون الدوليون يعيدون موازنة تركيبة محافظهم مع سقوط الحواجز أمام الاستثمار الأجنبي المباشر وفي الوقت نفسه ، فان الاتجاه المتسارع نحو التكامل العالمي من شأنه أن يؤدي إلى خلق فرص جديدة ما يعطي بدوره أيضا حافزا إضافيا للاستثمار الأجنبي المباشر¹.

الفرع الثاني: محددات الاستثمار الأجنبي

هناك خمسة محددات للاستثمار الأجنبي المباشر في ظل العولمة الاقتصادية نذكرها فيما يلي:²

1. الناتج المحلي الإجمالي: قد أسفرت بعض الدراسات التطبيقية عن وجود علاقة ارتباط موجودة بين الناتج المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر وذلك بدراسة محددات هذه الأخير لـ42 دولة نامية تبين أهمية الناتج المحلي كمحدد لجلب هذا النوع من الاستثمارات، ويرجع الانخفاض في أهمية الناتج إلى زيادة الأهمية النسبية للمحددات الأخرى في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر وفي إحدى الدراسات استخدم الناتج المحلي الإجمالي للدولة على حجم السوق.

2. سعر الصرف: أوضحت بعض الدراسات التطبيقية أن الشركات المتعددة الجنسيات تتفاعل بردود أفعال عكسية مع تقلبات أسعار الصرف حيث أوضح كل من:

1985 Gushman أن الشركات المتعددة الجنسيات تتجذب إلى الدول بعد حدوث تخفيض قيمة العملة أو عندما تتوقع تضخم في الدولة المضيفة، كما أوضح أن الشركات التابعة تأخذ في الحسبان التوقعات المستقبلية لأسعار الصرف لتحديد التدفقات الاستثمارية لأن التقلبات في أسعار الصرف تؤدي إلى تغيرات سريعة في الربحية لنسبية للعوائد الاستثمارية في الدولة المضيفة مقارنة بالبدائل الأخرى المتمثلة في تحويلها إلى الخارج أو إعادة توزيعها.

وفي دراسة 1996 Caves وصل إلى وجود ارتباط سلبي بين معدل الصرف النسبي والحقيقي وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، كما أن التقلبات المفاجئة لأسعار الصرف لها تأثير سلبي على المناخ الاستثماري حيث أن مثل هذه التقلبات تعسر من دراسات الجدوى كما قد تعرض المستثمر لخسارة باهظة غير متوقعة ولا يستطيع المستثمر تفاديها.

3. معدل التضخم: لمعدلات التضخم تأثير مباشر على سياسات التسعير وحجم الأرباح وبالتالي حركة رأس المال كما تأثر على تكاليف الإنتاج التي تهتم بها الشركات المتعددة الجنسيات، كما أن ارتفاع معدلات التضخم في الدولة المضيفة تأثر تأثيرا كبيرا على مدى ربحية السوق بالإضافة إلى فساد المناخ الاستثماري، ذلك أن

¹ علي عباس ، مرجع سابق ، ص 28.

² محفوظ جبار ، العولمة المالية وانعكاساتها على الاستثمار الاجنبي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة، 2002، ص ص 185 - 186.

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

المستثمر الأجنبي في حاجة إلى استقرار الأسعار ويقصد بالمعدلات العالية للتضخم ما يتجاوز 10% فإذا بلغ 30% أو 40% أو يتجاوز 100% سنويا يدخل منطقة الخطر سواء للاستثمارات الوطنية أو الأجنبية بالإضافة إلى أن التضخم يشوه النوع الاستثماري حيث يتجه المستثمر إلى الأنشطة قصيرة الأجل وابتعد عن الاستثمارات طويلة الأجل.

4. الإصلاحات الاقتصادية: ينصرف مفهوم الإصلاحات الاقتصادية إلى ترك إدارة النشاط الاقتصادي إلى قوى السوق وتقليل نطاق الدخل الحكومي بما يكفل تحسين الكفاءة التخصيصية لموارد المجتمع وقد أوضحت دراسة Nunnenkamp 1997 أن برامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من دول أمريكا اللاتينية كما أضعفت حوافز الشركات المتعددة الجنسيات الاستثمار في تلك الدول نظرا لانخفاض القيود الحمائية، ففي حالة ارتفاع الضريبة الجمركية على الواردات مع فرض حصص كمية فإن قيام الدولة المضيفة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ويسمى هذا النوع من الاستثمارات الذي يتم بهذه السياسة باستثمار القفز على الضريبة الجمركية وقد توصل سنة 1991 أن الإصلاح الاقتصادي كان عاملا ايجابيا لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وأن مستويات الضريبة الجمركية تؤثر فقط على معدلات استثمار الشركات المتعددة الجنسيات المتجهة للسوق المحلي.

5. الاستقرار السياسي: الاستثمار الأجنبي المباشر يتأثر بمدى الاستقرار السياسي في الدولة المضيفة، فقد أوضح Basis سنة 1963 أن الاستقرار السياسي يعتبر المحدد الأول للاستثمارات الأمريكية في الدول النامية كذلك توصلت دراسة كل من Schneider and Frey سنة 1985 شملت 54 دولة وذلك للسنوات 1976، 1979، 1980 أن عدم الاستقرار السياسي له ارتباط سلبي مع الاستثمار الأجنبي المباشر، كما يحدث حاليا في الساحل الأفريقي .

6. حجم السوق: لا يتحدد حجم السوق بالنسبة للشركات بمساحته وحسب وإنما بعوامل أخرى أكثر أهمية مثل عدد السكان ، الدخل الوطني ، الناتج المحلي الإجمالي وغيرها من المقاييس ، فقد يكون عدد السكان كبيرا ولكن القوة الشرائية لهم أو مستوى الدخل متدن ، أو قد تكون العادات والتقاليد مقيدة لاستهلاك الأفراد لبعض السلع ، فالدول الإسلامية مثلا لا تأكل لحوم الخنزير ولا تتناول المشروبات الروحية ومن العبث اعتبار السوق في البلاد العربية كبيرا لتسويق هذه السلع...¹

المطلب الثالث : أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

كثير من منظمات الأعمال، تفضل الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال التملك الجزئي أو المطلق للمشاريع الاستثمارية في البلدان المضيفة. سواءاً كانت مشاريع للتسويق، أو البيع، أو التصنيع، أو الإنتاج، أو أي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي. ويمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى:

¹ علي عباس ، مرجع سابق ، ص 161.

الفرع الأول: الإستثمارات المشتركة

بموجب هذه الأعمال تقوم الشركة الدولية بالدخول في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع بلد ثالث ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق ، فقد تكون المشاركة منصفة في التكاليف والأرباح وقد تكون متساوية الحصص إذا كانت المشاركة تتكون من شريكين فأكثر ، ويمكن أن تكون المشاركة بدون حصة في حالة كون أحد الأطراف يقدم الخبرة الفنية والآخر يقدم رأس المال ، وقد تكون المشاركة غير محددة مثل عقود الباطن¹ . وعندما تدخل الشركة المتعددة الجنسية في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي فان الشركة الدولية المتعددة الجنسية تجلب معها منافع خاصة للبلد المضيف مثل نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية والتقنية ومهارات لتدريب ونقل المعرفة العلمية إلى القوى العاملة الوطنية وفي حالة كون الشركاء أكثر من طرفين تظهر مشكلة الكيفية التي سידار فيها المشروع ويتم حل هذه المشكلة بعرض ثلاث بدائل لإدارة الاستثمار.

الأول : الادارة المشتركة - الثاني : الإدارة التي يهيمن عليها شريك واحد وهو الذي يملك الحصة الكبرى في المشروع - أما الثالث : الإدارة المستقلة عن أي من الشريكين أي أن يكون المدير العام للمشروع شخصا حيايدا من خارج المشروع ويعتبر هذا النوع من الإدارة بالنسبة للاستثمار المشترك من أكثرها نجاحا². ومن أمثلة المشاريع المشتركة عقد الاتفاق الذي تم بين شركتي صيدال و فايزر Pfizer الهولندية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق تأسيس فرع إنتاجي جديد لشركة (PFA Pfizer Pharm Algérie)، تحت اسم (Pfizer) « PSM Saidal Manufacturing »، بحيث يمتلك الطرف الجزائري (صيدال) نسبة 15% من رأس المال الإجمالي المقدر بـ 16 مليون دولار، في حين 85% الباقية لصالح فايزر. وفي الآونة الأخيرة بدأت الحكومة فعليا في تطبيق خطتها للاستثمار في صناعة السيارات من خلال إبرامها عقود شراكة مع دولتي الإمارات وألمانيا، وسعيها إلى إضافة اتفاقيين إضافيين، وينتظر اعتبارًا من العام الجاري الشروع في صناعة سيارات من طراز مرسيدس - بانز ، ويتعلق الأمر بشراكة أضلاعها المجموعة الألمانية ديملر - مرسيدس بانز ، وصندوق الاستثمار الإماراتي آبار والوزارة الجزائرية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار .

يتيح الاستثمار المشترك كغيره من البدائل مزايا عديدة، يمكن تلخيصها في ما يلي³:

- 1- يسمح الإستثمار المشترك بتحقيق قدرًا من التحكم و الرقابة على أنشطتها، وتحقيق قدر مقبول من الأرباح بالمقارنة مع البدائل الأخرى (تراخيص الإنتاج، عقود الإدارة...).
- 2- يعتبر الإستثمار المشترك، من أكثر أشكال الاستثمار تفضيلاً لدى الشركة في حالة عدم توافر الموارد المالية، و البشرية و المصرفية، و التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي للاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المستهدف.

¹ عمرو خير الدين ، مرجع سابق، ص 69.

² هاني العمري ، ادارة الاستراتيجيات الدولية، مرجع سابق ،viste:6/4/2011،

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص 108.

- 3- يمكن القول بأن الإستثمار المشترك يتناسب مع الشركات الدولية صغيرة الحجم.
- 4- يساعد على التعرف على طبيعة السوق المضيف، وإنشاء قنوات التوزيع، وحماية مصادر المواد الخام و الأولوية للشركة الأم.
- 5- يساعد على تخفيض الأخطار الغير تجارية مثل التأميم، المصادرة، فضلاً عن تخفيض حجم الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.
- أما بخصوص عيوب الإستثمار المشترك ، فهي كالاتي¹:
- أ- تعارض أهداف و حاجات و مصالح و اهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي، بينما تنظر الشركة الدولية إلى مجموع عملياتها الدولية، مما يثير الخلاف حول العائد المحقق سعر المنتج خط الإنتاج و التغطية السوقية للمشروع المشترك.
- ب- إن انخفاض القدرات الفنية و المالية للمستثمر الوطني، قد تؤثر سلباً على فعالية المشروع الاستثمار في تحقيق الأهداف في المدى القصير أو الطويل.
- ج- صعوبة تحقيق التكامل بين المشروع و مجموع العمليات للشركة الدولية .
- و تعتبر هذه الأخيرة أكبر مشكلة فعلى سبيل المثال عندما ترغب الشركة الدولية في توحيد تصميم المنتج توحيد مستوى الجودة، أو أي نشاطات أخرى، قد تواجه معارضة من الشريك الوطني، مما يخلق نوع من سوء التفاهم بين الطرفين، وبالتالي يصبح المشروع المشترك عائقاً على الشركة بدلاً أن يكون مساعداً وعلى هذا تفضل العديد من الشركات الملكية الكاملة لمشروعاتها².

الفرع الثاني: الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

تمثل مشروعات الإستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أكثر أنواع الإستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات ويرجع هذا إلى عدد من الأسباب تتضح فيما بعد ، هذه المشروعات تتمثل في قيام شركات أجنبية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدماتي بالدولة المضيفة³. إذا كان هذا النوع من أنواع الإستثمار الأجنبي مفضلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات نجد أن كثير من الدول النامية المضيفة تتردد بل ترفض أحياناً التصريح لها بالتملك الكامل للمشروعات الإستثمارية بحجة الخوف من التبعية الإقتصادية والحذر من إحتتمالات سيادة احتكار الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية⁴ ، لكن مع هذا إلا أن هناك دول نامية في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وفي أفريقيا تمنح هذه الفرصة للشركات الأجنبية بتملك فروعها تملكاً مطلقاً مستعملين هذا الجانب لجذب المزيد من الإستثمارات الأجنبية في

¹ عمرو خير الدين ، مرجع سابق ، ص 62.

² طاهر حردان ، أساسيات الاستثمار ، مرجع سابق ، ص 35.

³ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 360.

⁴ رضا عبد السلام ، العولمة والاستثمار الأجنبي ، مرجع سابق ، 2011/4/6: visite

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

كثير من النشاطات الإقتصادية بعد ما تشابهت كل أو كثير من الدول النامية تقريبا في نوع وطبيعة الإمتيازات والحوافز والتسهيلات التي تقدمها للاستقطاب الإستثمارات الأجنبية، كما أنه حتى الآن لا توجد دلائل علمية كافية لتأييد حالة التردد والخوف لدى الدول النامية الأخرى بشأن الآثار السياسية و الإقتصادية السلبية الناجمة عن هذا الشكل من الإستثمارات الأجنبية، بل إنه من خلال وضع عدد من الضوابط و النظم والتوجيه الجيد للإستثمارات الأجنبية يمكن تخفيف حدت الآثار السلبية أياً كان نوعها و تعظيم العوائد المتوقعة لهذه الدول من الإستثمارات الأجنبية¹.

فالحرية في إدارة النشاط الإنتاجي والسيطرة الكاملة على السياسات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها أصبحت بحكم التجربة أكثر أهمية لدى معظمها إن لم يكن كل الشركات العاملة في الأسواق الأجنبية إذا ما قورنت بأي نوع آخر من الحوافز أو حتى الضمانات ضد الأخطار غير التجارية التي تقدمها الدول المضيفة، و يتيح هذا الشكل جملة من المزايا للشركات الدولية، نلخصها فيما يلي²:

1- توفر الحرية الكاملة في الإدارة و التحكم في النشاط الإنتاجي، و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويقية و إنتاجية، ومالية، و السياسات الخاصة بالموارد البشرية).

2- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها، والناجمة عن انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.

3- يساعد التملك المطلق على مشروع الاستثمار، في التغلب على المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي، مثل التراخيص، التوكيلات، الاستثمار المشترك و غيرها...

4- يسمح بتخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج، عند مقارنته بالتصدير كبديل من بدائل دخول السوق، وذلك نتيجة للتوفير في تكلفة النقل و الجمارك، أو تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة توافر يد عاملة رخيصة، أو المواد الخام.

أما بخصوص العيوب المرتبطة بالاستثمارات المملوكة بالكامل لمستثمر الأجنبي، فيمكن حصرها في النقاط التالية³:

أ- تحتاج الاستثمارات المملوكة إلى موارد رأسمالية إدارية ضخمة، وكلما زادت هذه الاستثمارات، كلما زادت درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة، ولذلك فهي تحتاج إلى درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي لتقرير مدى صلاحيته للشركة.

ب- يحتاج المشروع الاستثماري إلى تكلفة عالية في البداية، و فترة استرداد طويلة الأجل، بالإضافة إلى صعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 113.

³ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 61.

ج- يتوقف نجاح المشروع الاستثماري على عوامل و مؤثرات اقتصادية، وثقافية، اجتماعية وسياسية. وعليه فإن المعلومات عن الأسواق الدولية لها أهمية قصوى. بمعنى أنه قد يفشل المشروع الاستثماري نتيجة لسوء تقدير المعلومات المتحصل عليها.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى أكثر خطورة، مثل تجميد الأرصدة، انخفاض قيمة العملة، تدهور الطلب، الحروب الأهلية، التأميم، المصادرة، التصفية الجبرية، أو التدمير الناجمة عن الاستقرار السياسي أو الاجتماعي¹.

المطلب الرابع : الإستثمار الأجنبي المباشر في ظل المتغيرات الراهنة

يجتاح مد التغيير السياسي العالم العربي، ومع أنه يثير القلق والخوف، فإنه قد يؤدي في نهاية المطاف إلى اجتذاب موجة جديدة من الاستثمارات الأجنبية إلى المنطقة، فمع تراجع الاحتكارات والمصالح الراسخة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد تتجه الحكومات في المنطقة إلى المزيد من فتح أسواقها وبيع بعض حيازات الدولة، بحسب تحليل لـ«رويترز» ودول الخليج الغنية، مثل الكويت وقطر، ليس لديها أسباب تذكر للبيع لكن دول ما بعد الثورة في المنطقة، مثل تونس، ستتجه على الأرجح إلى تقليص حواجز الحماية، مع سعيها إلى التعجيل بإعادة توزيع الدخل لمصلحة مواطنيها المتذمرين.

غير أن انتصار الديمقراطية الموجهة إلى تبني مبادئ السوق الحرة لم يتأكد بعد، فبعد عقود من الحكم الاستبدادي، فإن الأحزاب السياسية بدأت للتو الإصلاح في مصر وتونس، بينما تتبئ الأحداث في ليبيا بأن الثورة فيها دامية وطويلة الأمد. غير أن فتح الأسواق بشكل أكبر في منطقة غنية بالنفط، يتميز سكانها بصغر أعمارهم، هو فرصة جذابة للمستثمرين

وقال مدير الاستثمار في شارلمان كابيتال: "من السابق لأوانه معرفة ما ستمخض عنه هذه الثورات، لكن هذه الأزمة ستكشف عن بعض الفرص، مع التخلص من الهياكل المرتبطة بالنظم القديمة»، ومن المستبعد أن تحدث خصخصة واسعة النطاق، ولا سيما في قطاع النفط والغاز، الذي يعتبر منطقة حرام. وبدلاً من ذلك فإن قطاعات مثل الخدمات المالية والاتصالات والسياحة قد يتم تحريرها"².

واكد مدير أسواق رأس المال في «جي إم بي أوروبا»: "الاستثمار الأجنبي كان قويا في المنطقة، لكن الشيء المفقود هو الاقتناع بأن التغيير يحدث بخطى سريعة بدرجة كافية ومستويات السيولة في السوق منخفضة، حيث إن الأسهم لا يكاد يتخلى عنها أصحابها، وبيع الحصص المملوكة للدولة في شركات التداول العام هو وسيلة واضحة لتعزيز الاستثمارات الأجنبية"³.

وتظهر بيانات «تومسون رويترز» عن الملكية أن حكومات المنطقة تحوز حصصا قيمتها 320 مليار دولار في شركات عامة، سواء بطريق مباشر أو من خلال الحكام أو صناديق الاستثمار السيادية

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 365.

² مديريةية الأخبار ، عزيزة وصاف ، جولييان مايو ، ضيف الاقتصاد ، فرانس 24 ، فرنسا ، 2011/05/29.

³ لوكا دي كونتي ، www.alqabas.com.kw/Article.aspx?id=699593&date

الفصل الثاني :.....مداخل الإنتقال إلى الأسواق الدولية

وتستبعد هذه الأرقام تونس التي يكون فيها كثير من الشركات مملوكا ملكية خاصة لعائلة الرئيس السابق زين العابدين بن علي، وقد قالت حكومة تونس المؤقتة إن هذه الحيازات التي تشتمل على شركات في قطاعات رئيسية، مثل التعدين والسياحة سيتم استعادتها وقال محلل اقتصادي من تونس ، إن الكثير من هذه الحيازات من المحتمل التخلص منها من خلال عمليات بيع مباشر، أو عن طريق الإدراج في بورصة الأسهم.وأضاف: «الحكومة ليست مصرة على التأميم، والشفافية ستكون مهمة، وكذلك اكتساب الخبرة الفنية، ولمعالجة البطالة ستسعى الحكومة المقبلة أيضا إلى مضاعفة الجهود لاجتذاب الاستثمار الأجنبي، الذي أسهم بنسبة ضئيلة ستة في المائة فحسب، من إجمالي

الناتج المحلي لتونس في عام 2008 قبل وقوع الأزمة المالية. وتباين وقع هذه التطورات لدى المستثمرين الأجانب وكان من العمليات الناجحة البارزة صفقة شركة «بوتاس كورب»، ومقرها تورونتو، في عام 2003 لشراء حصة 28 في المائة في شركة «البوتاس العربية»، التي لا تزال مملوكة في أغلبها للحكومة الأردنية. وكانت مصر من الاقتصاديات الأكثر انفتاحا في شمال أفريقيا، ولكن لم يتضح بعد هل سيتخلى الجيش طواعية عن سيطرته على شريحة من الشركات، تتراوح من إنتاج زيت الزيتون إلى تصنيع المركبات ! ويمسك الجيش حاليا بمقاليد الحكم بعد إسقاط الرئيس حسني مبارك، وقال بريان بلاموندون، كبير اقتصاديي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في «إي إتش إس غلوبال إنسايت»: «احتمالات خصخصة هذه الشركات ضعيفة جدا، لأنها تجلب أموالا طائلة للجيش»، وفي نظر الزعماء المقبلين، فإن الحفاظ على الانسجام الاجتماعي، مع اجتذاب الاستثمار الأجنبي، سيكون عملية موازنة دقيقة.¹

وقال محلل في «آر بي إس»: الشركات المملوكة للدولة مصدر مهم للوظائف والخصخصة والإصلاحات الاقتصادية الأخرى غالبا ما تتضمن تسريح عمال. ومن المفارقات أن ليبيا التي تشهد أشد الثورات عنفا في المنطقة حتى الآن، تعتبر أفضل المناطق الواعدة ، وحتى وقت قريب قبل الاضطرابات الأخيرة كانت ليبيا في المركز الثاني عشر بين أكبر مصدري النفط في العالم. ويقول محللون إن اقتصادها يمكنه أن يحقق انطلاقة إذا عاد الاستقرار دون إلحاق أضرار بمرافق البنية التحتية لصناعة النفط والغاز، التي يأتي منها معظم عائدات البلاد، كما صرح المدير الذي يرأس فريق الاستثمار في أفريقيا، في مؤسسة «رينيسانس لإدارة الأصول»: «الاقتصاد ليس متقدما مثل باقي شمال أفريقيا. ولذلك فإنه من وجهة نظر الاستثمار، قد يكون أكثر الاقتصاديات جاذبية، بسبب ضعف الآثار على البنية التحتية»، واجتذبت ليبيا اهتماما قويا من المستثمرين حينما رفعت عقوبات غربية دامت عقودا في عام 2004 وحصلت شركة «بي إن بي باريبا» الفرنسية على حصة أقلية في بنك محلي حينما تم تخفيف القواعد المصرفية، وما زال المستثمرون يرون فرصا جيدة في قطاع الخدمات المصرفية والتأمين وغيرها من القطاعات المتضررة جراء الحرب.²

¹ مديريةية الأخبار ، عزيزة وصاف ، عصام عياري ، ضيف الاقتصاد ، فرانس 24 ، فرنسا ، 2011/05/23
² www.140online.com/Companies/C621513.aspx

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق توصلنا إلى :

- ❖ تسعى الشركات الدولية لاتخاذ قرار الدخول في الأسواق الدولية، ليس بهدف البقاء والاستمرارية فحسب، بل بسبب الهروب من المنافسة، أو بسبب اكتشاف فرص ربحية عالمية أكثر من الأسواق المحلية. أو سعياً منها لتقليل درجة الخطورة في حالة اعتمادها على أسواق محددة.
 - ❖ يتعين على المسوق الدولي الإلمام بالجوانب الفكرية، والإجرائية المرتبطة بتنفيذ أنواع التعاقدات المختلفة في السوق الدولي. ذلك لأن نقص الخبرة ببعضها يؤدي إلى ضياع العديد من الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية.
 - ❖ يمكن للشركة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية، مثل التصدير المباشر وغير المباشر، أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة، أو صفقات التعاقد من الباطن، أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.
- بالإضافة إلى الاستثمار الأجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو إستراتيجية التملك، وتؤثر العوامل السابقة في اتجاهات المنافسة الكونية والحاجة إلى السيطرة على الأسواق المنبثقة في عملية المفاضلة بين المداخل الرئيسية للانتقال إلى الأسواق الدولية.

تمهيد

إهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بقطاع المحروقات لما يكتسبه من أهمية ف جاء إنشاء الشركة الوطنية لنقل و تسويق المنتوجات الهيدروكربونية سوناطراك و كان ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 63-941 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 ، وقد واجهت هذه الشركة عند إنشائها ظروفًا خاصة تميزت بضعف المؤسسات الوطنية الحديثة النشأة، و أمام هذا الوضع كان استمرار الشركة ضرورة مشكوك في تحقيقها لذلك كان على مؤسسيها رفع عدة تحديات لضمان بقائها ، هذا ما جعل نشاطها يقتصر في بداية الأمر على نقل و تسويق المحروقات ثم تطور نشاطها إلى أن أصبحت تتكفل بتنفيذ جميع العمليات و كذلك معالجة و تحويل المحروقات دون أن ننسى عملية النقل و التسويق و بذلك تم إنشاء عدة مؤسسات فعلى سبيل الذكر و ليس الحصر لدينا مؤسسة ENIP و هي المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء ، و كذلك ENPC و هي المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط و كذلك ENAFOR و هي المؤسسة الوطنية للتنقيبالخ.

و لهذا و بسبب الأهمية البالغة لهذه المؤسسة في سير و نجاح الاقتصاد الجزائري قمنا باختيارها
وفي هذا الفصل تناولنا المباحث التالية :

المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني : إستراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة

المبحث الثالث : مداخل الانتقال الدولية للمؤسسة

المبحث الرابع : تحديات سوناطراك في إطار تطوير وتصدير الطاقات البديلة

المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك

يمثل قطاع المحروقات أهم ركيزة في الاقتصاد الجزائري لذا اخترنا أن يكون تربصنا في أكبر مؤسسة جزائرية و على أن يكون تحليلنا قائما على دراسة أهم المعطيات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري .

المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية و خاصة في مجال المناجم ، قامت الجزائر بإنشاء شركة " سوناطراك " لاستغلال الحقول البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية ، خاصة الشركات الفرنسية و منه فقد عرفت هذه الشركة تطورات عدة على اثر التغيرات الاقتصادية التي حدثت في البلاد و بالنظر إلى الأحداث الدولية التي شهدتها سوق البترول خلال العشريات الأربعة الماضية فقد لعبت شركة سوناطراك دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني خلال هذه الفترة و مع الانتقال إلى اقتصاد السوق و تفتح السوق الجزائرية على المنافسات الأجنبية ، كانت لهذه الشركة تحديات كبيرة فهي اليوم ترغب في أن تصبح مجموعة بترولية عالمية تتنافس أكبر المؤسسات البترولية في العالم.

وعلى هذا الأساس عرفت "سوناطراك" تعديلات هامة على مستوى قدراتها و هيكلها خاصة بعد انعقاد المجلس الوطني للطاقة الذي أعاد هيكله هذه الشركة و حولها إلى شركة مساهمة براس مال يقدر 975,64 مليار دولار ، وإعادة ضمها إلى جميع المؤسسات التي انفصلت عنها في السابق¹.

إنما هذا الطموح يعود إلى الاكتشافات التي حققتها الشركة في ميدان الحقول الغازية و البترولية و ذلك بعد إحداث تعديلات على قانون الاستثمارات،الذي فسح المجال للشركات الأجنبية هذا من جهة و من جهة أخرى يعود إلى النمو المتزايد في الطلب على الطاقة في العالم ، ومن الأفضليات منتجات "سوناطراك" إنها منتجات تتلاءم مع المقاييس التي تطلب بها الأسواق العالمية للبترول و الغاز إلى جانب الاستعمالات الجديدة التي تم اكتشافها لهذه المنتجات.

ولمواجهة هذا التحدي قامت مؤسسة "سوناطراك" بوضع مخطط تنموي يرمي إلى تحقيق عدة أهداف إستراتيجية في كافة المجالات منها:الإنتاج،التسويق المحلي و الدولي و برامج الاستثمار في مجال البحث و التطوير،لتخفيض تكاليف الإنتاج و ترقية قنوات التوزيع و إحداث سياسة اتصالية قادرة على صنع الصورة الحقيقية لشركة سوناطراك لدى جمهورها المحلي و الدولي.

التسمية: تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث،الإنتاج،النقل تحويل المحروقات و تسويقه:

So..société شركة

Na..nationale وطنية

Tra . Transport نقل

¹ [http:// www. SONATRACH.dz](http://www.SONATRACH.dz)

تسويق C..commercialisation

المحروقات H..hyhocarbures

أما عن رأس مال الشركة فإنه غير قابل للتصرف فيه أو حجزه أو التنازل عنه.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لشركة سوناطراك

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المحروقات في بناء الاقتصاد الوطني ، قررت الجزائر ان تأخذ هذا القطاع بـمآخذ الجد وعلى اثر اتفاقية ايفيان لـ 18 مارس 1962م ، تمت الموافقة على إنشاء تنظيم الصحاري L'ORGANISME SAHARIEN و الذي كانت مهمته الأساسية هي اقتراح المسائل النفطية بالجزائر و كذا السهر على تطوير البني التحتية الصحراوية ، غير أن القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962 كان يمنح احتكارا معتبرا للشركات الفرنسية في استغلال البترول الجزائري بالإضافة إلى التهرب نسبة 60% من عائدات الصادرات البترولية الإجمالية للجزائر إلى جانب تمتعها بإمتميازات جبائية جد مهمة على حساب الخزينة الجزائرية...الخ.

و رغم أن الدولة الجزائرية نصبت منذ البداية مديرية الطاقة و الوقود بهدف تأمين المراقبة و التحكم في تسيير قطاع المحروقات و إعطائه العناصر الأساسية لتوضيح سياستها البترولية ، ظهرت مؤشرات تعبر عن تطور لا يتناسب مع مستقبل قطاع المحروقات من بينها : تباطؤ في أعمال البحث و التنقيب و تقهقر المجال المنجمي والنقل و غيرها إلا أن هذه الوضعية لا تلائم إطلاقا إستراتيجية تطوير قطاع المحروقات في الجزائر و بالتالي قررت وضع حد لهذه الحالة عازمة على أنها قادرة على المراقبة الفعلية لمواردها البترولية.

تجهزت بعدها الجزائر بأداة تسمح بتنفيذ سياستها الطاقوية و ذلك عن طريق إنشاء يوم 13 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 491/63 المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات سوناطراك براس مال قدره أربعين مليون دينار جزائري"ملك الدولة"مع إنشاء و تشغيل أنبوب النقل الرابط بين ارزيو و حوض الحمرة بطول قدره 805 كلم ، تكون سوناطراك قد قامت بالتجربة الأولى من نوعها في بلاد سائر في طريق النمو و مؤكدة بهذا الانجاز شهادة ميلادها الذي اعتبر من قبل الأوساط الفرنسية بمثابة خرق لاتفاقيات "ايفيان" مما أدى بالطرفين في مطلع 1964 إلى الجلوس على مائدة المفاوضات والتي خرجت يوم 29 جويلية 1965 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالمحروقات و التطور الصناعي بالجزائر¹.

1- أتساع حقل النشاط

تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حسب المرسوم 292/66 الموافق لـ 22 سبتمبر 1966 حيث أصبحت "سوناطراك"الشرطة الوطنية للبحث،الانتاج،النقل،تحويل وتسويق المحروقات².

¹ سوناطراك ، مجلة ، العدد 10 ، جويلية 1998 ، ص:33.

² [http:// forum.palmoon.net/topic-1443-86.html](http://forum.palmoon.net/topic-1443-86.html)

كما أن المرسوم التشريعي لـ30 أوت 1967 يعطي لشركة سوناطراك حق احتكار التوزيع الشاملة للطاقة و المنتجات البترولية¹.

وفي أكتوبر 1968، عقدت اتفاقية الجمع بخلق نوع جديد من العلاقات مع المؤسسات البترولية العامة بالجزائر، هذا الاتفاق يسمح لسونا طراك بتقوية موقفها بشكل حاسم ، و في سنة 1969 انضمت الجزائر "سوناطراك" ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط opec آنذاك و opec حاليا. وهكذا أخذت سونا طراك على عاتقها قطاع المناجم متوجهة نحو البحث و حافظت على اسمها و رمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول و اللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء.

2- تأميم المحروقات 24 فيفري 1971

بقيت إرادة الجزائر في استعادة ثرواتها الطبيعية و تأمين استغلالها و التحكم الكامل فيها، ففي 24 فيفري 1971 أعلن الرئيس بومدين امتداد لروح الحرية و السيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات و قد فرض هذا اليوم نفسه كرمز لوحدة مصير شركة سوناطراك و الجزائر ككل. وهكذا دعمت الجزائر استقلالها السياسي باستقلالها الاقتصادي و أصبحت بذلك سونا طراك الوسيط الوحيد للثروات البترولية و الغازية بالجزائر.

تجسدت قرارات 24 فيفري 1971 على ارض الواقع بتوقيع مرسوم 12 افريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات مجددا بذلك الإطار العام الذي تشغل فيه المؤسسة الأجنبية في ميدان التنقيب و استغلال المحروقات بالجزائر وقد توج قرار تأميم المحروقات مسارا طويلا، كان يرمي إلى التحكم في قطاع المحروقات، حيث يسير السبيل أمام ازدهار جديد للشركة من خلال استرجاع الوطن موارده من المحروقات.

3- حركية التطور

عقب التأميم مباشرة، أصبح علي عاتق سوناطراك مهمة جمع موارد التحويل بالعملة الصعبة، بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن.

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تركزت جهود سونا طراك منذ بداية السبعينيات على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مكثفة، ومن خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية، بداية من المتبع إلى البيترو كيمياء في المصب، وقد نتج عن هذا التعدد بروز شركة كبيرة توظف أكثر من 100 ألف شخص حيث وصل معدل النمو خلال هذه العشرية على 32% وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي: البحث، التنقيب، إنتاج البترول الخام، إنتاج الغاز، الخدمات البترولية، النقل بالأنابيب البيتروكيمياء و تسويق المحروقات².

4- إعادة الهيكلة

وصلت سونا طراك في وقت قصير جدا إلى درجة تكامل عمودي و أفقي لنشاطات متعدّدة ، بدءا بالاستغلال

¹ Ibid.

² سوناطراك ، مجلة ، العدد 10 ، مرجع سابق، ص:35.

التوزيع النهائي وعلي غرار كل المؤسسات الوطنية و على قاعدة توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلتها، حيث تنشأ عنها 17 مؤسسة صناعية ، وخلال سنة 1986 تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشركة خيار استراتيجي لأنها تسمح بتقاسم العناصر الصناعية و المالية المتعلقة بنشاطها، تركز سونا طراك اليوم على وظائفها الأساسية التي تتمثل في التنقيب، البحث و التطوير، الحفر، الانتاج، النقل بالأنابيب، النقل البحري و تمبيع المحروقات و تسويقه¹.

5- سوناطراك اليوم:

تعد اليوم سونا طراك من أهم الشركات البترولية الدولية الإثني عشر بعدما قطعت أشواط حاسمة و تحولت من شركة فنية إلى المجموعة التي تعرفها اليوم، حيث لم يترك التطور الاقتصادي العالمي للمحروقات أي خيار لسوناطراك غير انتهاج شروط في العمل و التغيير الجذري للسلوكات إذا اقتضت الحاجة.

إن هدف سوناطراك هو أن تصبح مجمع بترولي دولي ولهذا الغرض يجب علينا²:

- تسطير أهداف معتبرة .

- توضيح إستراتيجيتها.

- ترجمة أهدافها على الجانب الوطني وتحديد المسؤوليات .

لهذا فإنّ قرار تسير ناتج عن تغيير معمق يجب أن يضع رجال و نساء سوناطراك كأعمدة أساسية لمسار العولمة.

المهمة التي أوكلت سونا طراك هي تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على مدى الطويل، و توفير العملة الصعبة الضرورية لتحويل الاقتصاد الوطني بغرض مسايرة العصرية تم توضيح المراحل التالية³:

أ- المرحلة الأولى:

1992-1995: أن تكون مجمع ببترولي و صناعي عمومي جزائري يتكفل بالنشاطات القاعدية.

ب- المرحلة الثانية:

1995-2000: إن تكون مجمع ببترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فرع الطاقة الكيمياء و الخدمات المشتركة.

ج- المرحلة الثالثة:

بعد سنة 2000 تكملة النشاطات البترولية الطاقة، الكيمياء، بنشاطات أخرى تتطلب معرفة مماثلة مثل خدمات المناجم... الخ. إن فضل الإنجازات الماضية و التوسعات الحالية على الصعيد الوطني و الدولي تكون شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للتطور في محيط تنافسي و مواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي و الدخول إلى اقتصاد السوق.

¹ الجريدة الرسمية ، أرشيف المؤسسة ، قسم الاستكشاف، 1999 ، العدد: 39 ، ص20.

² <http://www.SONATRACH.dz>

³ Ivide.

المطلب الثالث : أهداف ونشاطات الشركة

أولاً: يهدف مشروع تحديث المؤسسة إلى تلبية على المدى الطويل كل الاحتياجات الوطنية من المحروقات والاستغلال العقلاني للآبار وإعادة الاحتياجات بفضل زيادة الأبحاث وتشجيع الاشتراك والمشاركة لأجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة والزيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة وذلك لتمويل تنمية الوطن وتوسيع الأبحاث كإنشاء مثلاً شركات صغيرة أو متوسطة وصناعات صغيرة ومتوسطة لها علاقة مع الصناعة البترولية والصناعة الغذائية مما يسمح لسوناطراك بتوسيع حقيبة نشاطاتها والمشاركة في إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني. وأخيراً إنشاء نشاطات على الصعيد الدولي قطاع الصناعة البترولية أو شركات الاستثمار والمشاركة في أي شركة أجنبية مما يسمح بتنوع وتطوير عمليات الشركة لتصل إلى أهدافها ولذلك يجب على سوناطراك أن تعتمد على هيكل تنظيم ملائم يتماشى وطموحها¹.

ثانياً: نشاطات سوناطراك

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقاً استوجب من سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي²:

1- التنقيب و الاستكشاف: و تعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف و ذلك باللجوء إلى عقود ال شراكة مع الشركات الأجنبية نظراً لضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنوياً حيث تم اكتشاف سنة 2010 ستة آبار منها ثلاثة آبار للبترول و الأخرى للغاز .

2- الإنتاج : تعتبر هذه العملية كمرحلة موالية لعملية التنقيب و الاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985 ، فعرفت عملية الإنتاج تطوراً هاماً خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل 113 مليون م³ في 1995 ، أما في سنة 2007 فقد وصل إلى غاية 134 مليون م³ .

3- النقل عن طريق الأنابيب: وتهدف إلى ربط الحقول و مراكز الإنتاج بمصانع التحويل و التوزيع المحلية و الأجنبية و هو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بتروليوم (BP) ، غاز فرنسا (GF) و غيرها من الشركات الأجنبية.

4- تجميع الغاز الطبيعي : تملك سوناطراك حالياً أربع مراكز أو مركبات للتجميع، إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية و يظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أن أول مركب للتجميع في العالم تم إنشائه في الجزائر بأرزويو (SPAN).

5- التسويق : بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع المنتوجات النفطية و مضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

¹ Abdelhafid feghouli, SONATRACH, LES PRISES DE LA FISCALITE, PETROLIERE EN ALGERIE, 2005, P11.

² قايدى علي ، مذكرة تطبيقية "المحاسبة العامة"، قسم الاستكشاف، 2004 ص12.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق بالشركة

في إطار مرحلة جديدة من أجل بناء مجمع بترولي دولي فعال، صادق المجلس الوطني للطاقة المجتمع بتاريخ 24 فيفري 1998 على القوانين الأساسية الجديدة لسوناطراك ، وكذلك على مخطط يتعلق بإعادة انتشار الشركة ، يتضمن ربط نشاطات التكرير والبترو كيمياء والتوزيع بسوناطراك ، كما يرخص هذا المخطط بالمشاركة في رأسمال المؤسسات الشبه بترولية العاملة في حقل الخدمات ، وفي إطار التنظيم الجديد أصبحت سوناطراك تمتلك منذ ذلك التاريخ إجمالي رأسمال شركات التوزيع والتكرير والبتروكيمياء بنسبة 100% مثل ENIP ، NAFTEC ، NAFTAL ومن جهة أخرى أصبحت سوناطراك مساهمة بنسبة 51% في رأسمال الشركات الخدمائية مثل ENGP ، ENAFOR، ENAGEO، ENTP، ENSP¹.

ويتولى تسيير وإدارة شركة سوناطراك مدير عام بمساعدة مديرين عامين مساعدين ، يتكلف كل واحد منهما بمسؤولية مجال اختصاص يختلف عن الآخر، كما تساعد المدير في مهامه لجننتان للتوجيه :

-مجلس المديرية

-اللجنة التنفيذية

كما تتكون الشركة من عدة مديريات وكل مديرية تتكون من عدة اقسام وفي مايلي سنتناول مديرية التسويق، اذ تتكون المهام الأساسية لهذه المديرية على النحو الموالي:

-توزيع وانجاز برامج التصدير الخاصة بالنفط الخام،السائل والغازي والمواد المكررة.

-قيادة المفاوضات مع الشركاء الأجانب وفتح أسواق جديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.

-البحث عن افضل وسيلة لتثمين المنتجات المصدرة.

وهذه المديرية تنقسم بدورها إلى قسم تسويق البترول الخام وقسم تسويق المنتجات المكررة والمهام الأساسية لهذا القسم تكمن في²:

-تجسيد إستراتيجية التصدير واسترداد المواد التي تدخل في مجال نشاطه .

-إعداد وتطبيق برامج الإنجاز .

-التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد.

-متابعة وتحليل السوق وكذا البحث عن الأسواق الجديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.

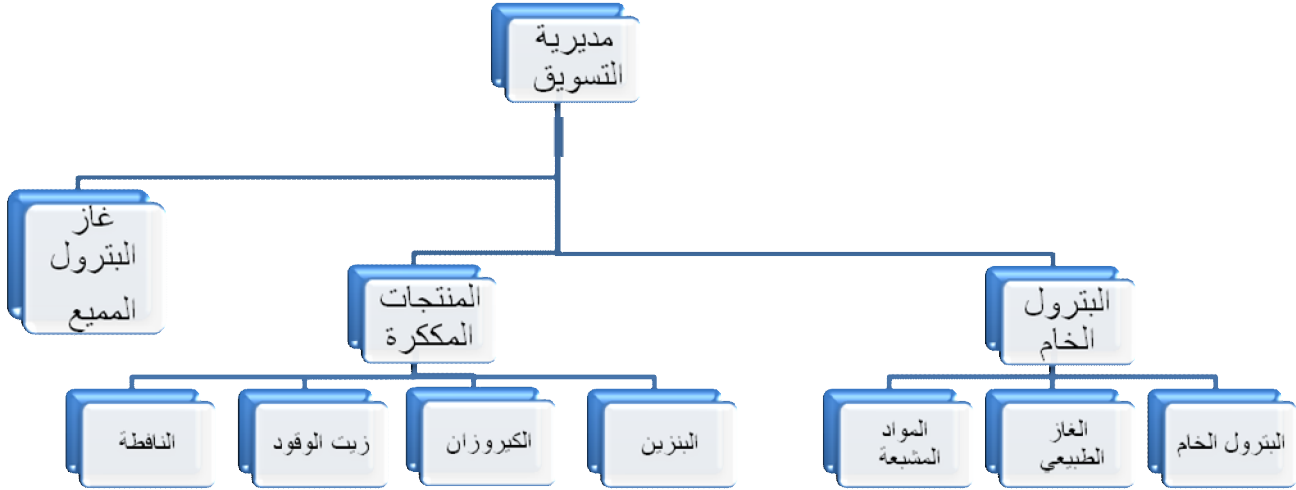
-البحث عن أفضل السبل لتثمين المنتجات المصدرة.

-تتمية الخبرة واستخدام الأسواق المحدودة الأجل.

-الإسهام في إعداد نموذج للاستهلاك الوطني.

¹ Mohamed benhamed ,la revue aval sonatrach , revue trimstrielle, n2 , septembre2006 , p 66.

² Farid benzeroug ,Lang 16 news ,n4, revue 2008, p 24.



الشكل رقم (3-15) : الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق

المصدر: وثائق المؤسسة

وفي ما يلي سنتناول مهام كل قسم على حدى¹:

1- مهام قسم تسويق البترول الخام :

- تجسيد إستراتيجية التصدير والاستيراد.
 - إعداد وانجاز برامج التسويق.
 - التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد.
 - الضبط والتحيين (المزامنة) الدائم لبرامج التزويد الطاقوي.
 - فوترة البضائع.
 - متابعة وتطبيق العقود مع الشركاء الأجانب.
 - متابعة وتحليل السوق وكذلك البحث عن الأسواق الجديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.
 - البحث عن أفضل السبل لتثمين المنتجات الموجهة للتصدير.
 - تنمية الخبرة واستخدام الأسواق المحدودة الأجل.
 - التحليل الكامل لمعايير السوق الدولية.
 - التعرف على الزبائن وانتقائهم.
- #### 2- مهام قسم تسويق المنتجات المكررة:
- تطبيق إستراتيجية تصدير واستيراد المنتجات المكررة.

¹ وثائق المؤسسة .

- إعداد وإنجاز برامج التسويق.
- التفاوض وتسيير عقود التصدير والاستيراد.
- الضبط والتحيين المستمر (المزامنة) لبرامج تسليم البضائع مع مصانع التكرير.
- فوترة البضائع.
- متابعة وتحليل السوق وكذلك البحث عن أسواق جديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.
- البحث عن أفضل السبل لتثمين المواد الموجهة للتصدير.
- تنمية عوامل الخبرة والتحكم واستخدام الأسواق المحدودة الأجل.
- الإسهام في إعداد نموذج للاستهلاك الوطني.
- التحليل الوافي لمعايير السوق الدولية.
- إعداد وتطبيق استراتيجيات وبرامج البيع في السوق الدولية.
- التعرف على الزبائن وانتقائهم.
- التفاوض، وإبرام، وإعداد، ومتابعة عقود البيع.
- متابعة إنجاز عقود البيع المبرمة والعلاقات مع الزبائن.
- شراء المنتجات السوداء بالسوق الدولية لتلبية حاجيات السوق الوطنية (...BRI BUNKERC)، ويمكننا التمييز بين فئتين كبيرتين من المنتجات، التي يتكفل بهما هذا القسم وهما:
المواد الطاقوية الأولية والمنتجات الطاقوية المكررة.

• المواد الأولية: هي مواد مستخرجة من باطن الأرض مثل:

- البترول الخام.
- الغاز الطبيعي.
- المواد المشبعة.

• المنتجات المكررة:

فهذه الفئة المجمعة هي تلك المنتجات التي نحصل عليها من خلال معالجة البترول الخام بمصانع التكرير وتتكون من خمسة منتجات :

. البنزين

. النافطة(مادة مشتقة من البترول تتوسط البنزين والكيروزان)

. الكيروزان

. زيت الوقود

• غاز البترول المميع:(GPL)

ويأتي من ثلاثة مصادر، وهو السبب الذي لا يمكن تصنيفه لا مع المواد ولا مع المنتجات المكررة، ومصادر استخراج هذا المنتج هي: الحقول، مصانع التكرير، وحدات تمييع الغاز الطبيعي.

المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة

تسعى سوناطراك لتطبيق إستراتيجية فعالة من أجل مواجهة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي، وعلى المؤسسات التي تنشط في نفس سوق الطاقة أن تأخذ في الحسبان المحيط الدولي الذي يشهد تغيرات وتطورات سريعة ومتصلة في شتى الميادين والذي يحكمه قانون العولمة. ولإنتهاج أي إستراتيجية على سوناطراك أن تدرس المحيط الداخلي والخارجي ولكونها عضوه في منظمة OPEC عليها أن تمتثل لتنظيماتها .

المطلب الأول : إستراتيجية الإنتاج

بعد الاستقرار الذي شهدته الجزائر في السنوات الأخيرة أصبحت سيدة نفسها في شتى المجالات وكما نعلم أن المصدر الوحيد لمداخيلها هي المحروقات بجميع أنواعها وفيما يلي سنتناول بعضا منها وكمية المنتج المحصل عليه في الآونة الأخيرة .

الفرع الأول : المنتجات الأولية

أ- البتروال الخام: وهو عبارة عن سائل كثيف، قابل للاشتعال، بني غامق أو بني مخضر، يوجد في الطبقة العليا من القشرة الأرضية. وأحيانا يسمى نافثا، من اللغة الفارسية (تافت" أو "نافاتا" والتي تعني قابليته للسريان)، وهو يتكون من خليط معقد من الهيدروكربونات، وخاصة من سلسلة الألكانات، ولكنه يختلف في مظهره وتركيبه ونقاوته بشدة من مكان لآخر وهو مصدر من مصادر الطاقة الأولية الهام للغاية.

ويصنف البتروال الخام بطريقة عامة إلى ثلاثة أصناف¹:

• البتروال ذو الأساس البارافيني: يحتوي على الشموع البارافينية، وقد يحتوي على كميات ضئيلة من المواد الأسفلتية، ويحتوي عموماً على الأيدروكربونات البارافينية، وغالباً ما يعطي كميات جيدة من الشمع البارافيني وزيت التزيت عالية الجودة.

• البتروال ذو الأساس الإسفلتي: يحتوي على المواد الإسفلتية بكميات كبيرة، أما الشمع البارافيني فلا يتوفر أو يتوفر بكمية ضئيلة، الأيدروكربونات تكون غالباً من النوع النفثيني "الحلقي". وتحتاج زيوت التزيت المنتجة من هذا الخام إلى نوع من المعالجة لتكون في كفاءة الزيوت المنتجة من الخامات ذات الأساس البارافيني.

• الخام ذو الأساس المختلط: يحتوي على كل من الشمع البارافيني وكذلك المواد الإسفلتية بالتساوي، وبه الأيدروكربونات البارافينية والنفثينية، وكذلك بعض النسب من الأيدروكربونات الأروماتية.

ب- الغاز الطبيعي: الغاز الطبيعي هو خليط من الغازات القابلة للاحتراق المواد الهيدروكربونية، يتكون أساساً من الميثان كما يمكن أن تشمل الإيثان والبروبان والبيوتان والبنتان و يتواجد الغاز الطبيعي بعدة أشكال²:

1- **غازات حرة (Non-Associated Gases)**: و تعرف أحياناً بالغازات غير المرافقة و يطلق عليها غالباً في الصناعة الغازية اسم الغازات الطبيعية وهي عبارة عن مركبات هيدروكربونية، توجد على شكل غازات حرة

¹ مقابلة مع نائب رئيس التنقيب والإنتاج ، الفرع الرئيسي ، الجزائر ، 2011/04/28 .

² نفس المرجع .

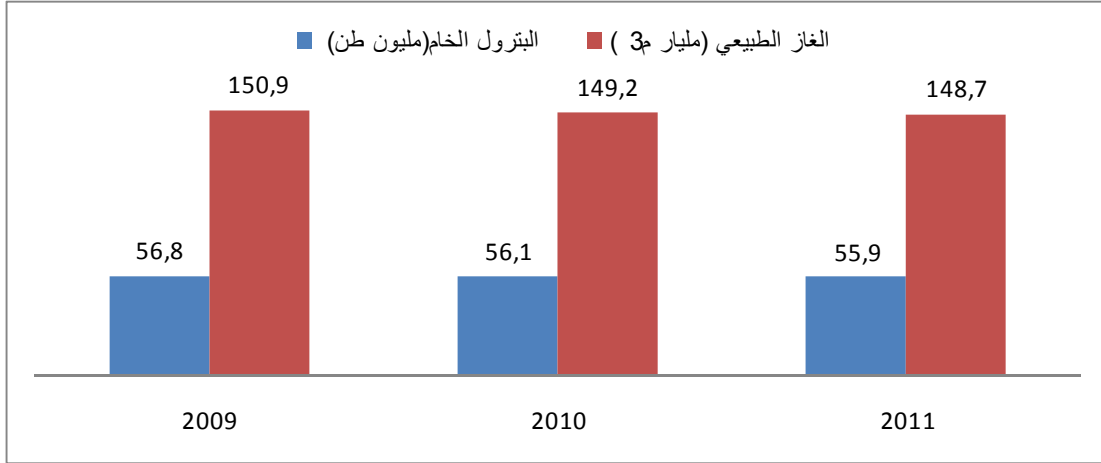
في الشروط الابتدائية للمكمن الغازي (الضغط الابتدائي، درجة الحرارة الابتدائية) حيث يشكل غاز الميثان النسبة العظمى في تركيب هذا النوع من الغازات في حين تساهم المركبات الهيدروكربونية بنسبة ضئيلة جداً في تركيبها، ويمكن لهذا النوع من الغازات أن تحتوي على كميات ضئيلة من غاز ثنائي أوكسيد الكربون وغاز الآزوت و غاز كبريت الهيدروجين ، و تقسم الغازات الحرة بدورها إلى نوعين: • جافة (Dry): و تتألف بشكل رئيسي من الميثان مع كميات قليلة من الإيثان. • رطبة (Wet): حيث تحتوي على كميات كبيرة من الفحوم الهيدروجينية الأثقل من الميثان.

2- غازات مرافقة (Associated Gases): و يطلق عليها أحياناً غازات القبعة الغازية وهي عبارة عن مركبات هيدروكربونية توجد على شكل غازات حرة في الشروط الابتدائية للمكمن من ضغط وحرارة و تتواجد في المكامن النفطية على شكل قبعة فوق النفط

3- غازات منحلة (Dissolved Gases): هي عبارة عن مركبات هيدروكربونية غازية منحلة في النفط ، إذ تشكل المركبات الهيدروكربونية البارافينية (ميثان - إيثان - بروبان و مركبات أثقل) المكونات الرئيسية لهذا النوع من الغازات، و يفصل هذا الغاز عن النفط نتيجة لانخفاض الضغط عن ضغط الإثباع عند خروج المزيج (نفط - غاز) إلى سطح الأرض، و يعتمد تركيب هذا الغاز بشكل رئيسي على شروط فصل الغاز من النفط.

الإنتاج : بعد انخفاض سجل سنة 2009 عرف إنتاج البترول نفس التوجه سنة 2010 من خلال توجه سلبي بـ 1,2 بالمائة مع ارتفاع بـ 5,2 بالمائة في الثلاثي الأول من سنة 2010 و انخفاض في الفصول الثلاثة الأخيرة بـ 8,0 بالمائة و 7,4 بالمائة و 3,5 بالمائة أما في الثلاثي الأول فقد شهد الإنتاج نفس الوتيرة المسجلة في الثلاثي الأخير من سنة 2010 والإنتاج الكلي المتوقع لسنة 2011 سيشهد انكماشاً طفيفاً مقارنة بالسنة الماضية ، والشكل الموالي يوضح الكميات المنتجة في السنوات السابقة إضافة إلى ما سيتم إنتاجه لسنة 2011¹.

¹ نفس المرجع .



الشكل رقم : (3-16) :المنتجات الأولية لشركة سونا طراك

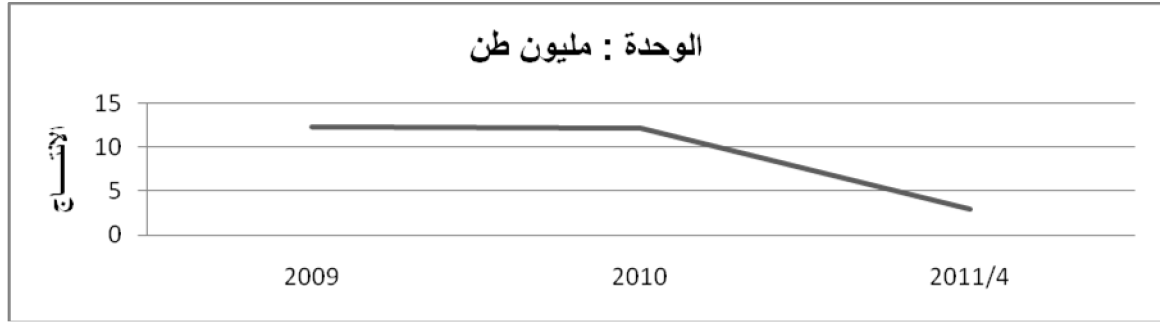
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : المنتجات المكررة

وهي عديد ولكننا سنتطرق إلى المنتجات التالية¹:

- 1- البنزين: هو سائل ذو كثافة ضعيفة تتراوح ما بين 0.68 إلى 0.74 ويتبخر بسهولة تامة وهذا السائل يستخدم كوقود للمحروقات ذات الاحتراق .
- 2- الكيروسان والبتترول الموقد (للإضاءة): وهو وقود قليل التبخر مقارنة بوقود التقطير ويستخدم للإضاءة وتزويد محركات تيربو المفاعلة للطائرات.
- 3- المازوت: فهو لا يحمل موادا خفيفة، وهو وقود يستخدم في محركات ديزال.
- 4- زيت الوقود: fuel يوجد ثلاثة أنواع من هذا الزيت يوجد:
 - المنزلي
 - زيت خفيف يستعمل في منشآت التدفئة المركزية.
 - زيت ثقيل يستعمل للتدفئة الصناعية.
- 5- زيوت التشحيم: وهي منتجات لزجة في حدود ما، نحصل عليها بواسطة التقطير الناتج من بقايا التقطير المناخي وبواسطة معالجات أخرى معقدة.
- 6- حوامض الزفت: هي منتجات سوداء فرعية، نحصل عليها من الصناعات المتعلقة بمواد التشحيم وكانت المنتجات المكررة خلال العامين الأخيرين إضافة إلى الثلاثي الأول لهذه السنة كالتالي :

¹ مقابلة مع مهندس في مجال النفطيات ، فرع شركة سوناطراك ، وهران ، 28/04/2011.



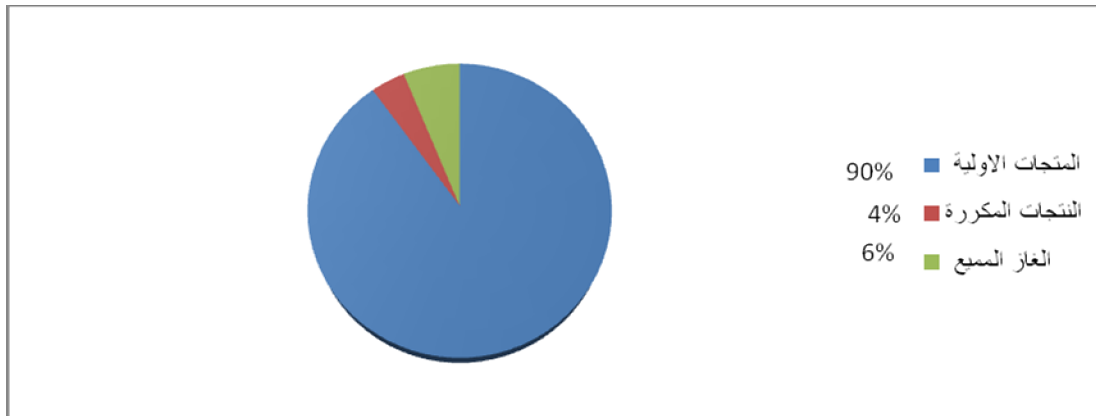
الشكل رقم(3-17) : المنتجات المكررة للشركة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثالث : الغاز المميع (GPL)

غازات البترول المميعة هي خليط من المحروقات الغازية تتكون أساسا من مادة البوتان والبروبان ، التي تنتج عبر مراحل مختلفة من النشاط المحروقاتي، وتتميز بخاصية الانتقال إلى الحالة السائلة بمجرد تسليط ضغط خفيف عليها وتستعمل غازات البترول المميع كمادة للاحتراق في القطاع الإداري والصناعي وكطاقة في مجال البتروكيميا، وكوقود بالنسبة لقطاعات النقل ولإنتاج الكهرباء .وتنتج حوالي الثلثين (2/3) من غازات البترول المميع عبر العالم من مصانع الغاز الطبيعي والثلث الآخر يستخرج من مصانع تكرير البترول الخام ، أما الإنتاج الجزائري فقد شهد استقرار منذ 2009 حيث بلغ إنتاجها 1,8 مليون طن ولم تتغير وتيرة الإنتاج لسنة 2010 رغم الأضرار التي تعرضت لها مصفاة النفط في سكيكدة أما سنة 2011 فستشهد انكماشاً طفيفاً حيث سيقدر حجم الإنتاج بـ 8 مليون طن أي ما يعادل 8 ملايين متر مكعب وصرح مدير المؤسسة ان حجم الانتاج سيزيد بمعدل 30% ابتداء من سنة 2012¹.

والشكل الموالي يبين نسبة إنتاج كل نوع من المنتجات للشركة :



الشكل رقم (3-18): انتاج سوناطراك

المصدر : التقرير السنوي لشركة سوناطراك 2010 ص42.

¹ مقابلة مع نائب رئيس التنقيب والإنتاج ، مرجع سابق .

المطلب الثاني : إستراتيجية التسعير

تعتبر الأسعار العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي وهناك عدة عوامل مؤثرة على تحديدها نجد منها:

الفرع الأول : الطلب

مع بدء الأحداث الأخيرة في شمال إفريقيا والشرق الأوسط تغيرت العوامل التي تحرك أسواق النفط، لكن الاتجاه هو نفسه: ارتفاع الأسعار، في بداية العام الحالي كانت أسواق النفط مدفوعة بتحسين توقعات النمو الاقتصادي العالمي، لكن الأسواق تحولت فجأة إلى القلق إزاء الإمدادات النفطية، بما في ذلك تعطل الإمدادات من ليبيا، إن ارتفاع أسعار النفط ما بين 10 و15 دولارا للبرميل الواحد منذ بداية فيفري يعكس القلق المتزايد إزاء الفوضى التي اجتاحت ليبيا، وبصورة أعم قلق من احتمال عدم الاستقرار في غيرها من المنتجين الرئيسيين للنفط في شمال إفريقيا والشرق الأوسط و تشير معظم التوقعات في هذا الجانب إلى أن من غير المتوقع أن تعود أسواق النفط إلى طبيعتها في وقت قريب، حتى في حالة عدم انتشار هذه الأحداث في أماكن أخرى في المنطقة.

حيث أن أسواق النفط العالمية لم تكن في حاجة إلى التحوط بصورة كبيرة من المخاطر الجيوسياسية منذ بداية الأزمة الاقتصادية الأخيرة ، حيث إن أسعار النفط بعد الأزمة الاقتصادية وحتى أوائل 2011 كانت مدفوعة في المقام الأول بتوقعات وتيرة الانتعاش الاقتصادي العالمي ووتيرة الانتعاش في الطلب العالمي على النفط، المستويات الحالية المرتفعة من المخاطر الجيوسياسية حفزت العديد من البنوك والمحللين إلى رفع توقعاتهم لأسعار النفط لعام 2011، مع ذلك يرى هؤلاء أن حركة أسعار النفط خلال الأيام الماضية ما هي إلا ارتفاع استثنائي من المرجح أن تتخفف تلك الأسعار مرة أخرى، لكن المخاطر لا تزال في الاتجاه التصاعدي في الوقت الحاضر، هذا الخطر في الاتجاه التصاعدي يعكس نظرة السوق إلى إمكانية انتقال الاضطرابات السياسية والاجتماعية من ليبيا إلى دول كبرى أخرى منتجة للنفط. البيئة المضطربة في شمال إفريقيا والشرق الأوسط كانت المحرك الرئيسي لارتفاع أسعار النفط حتى الآن إلى أن هناك أيضا عوامل أخرى تدفع أسعار حاليا النفط إلى أعلى، وتشمل النمو الجيد في الطلب العالمي على النفط، حيث من المتوقع أن ينمو الطلب العالمي على النفط أكثر من 1.4 مليون برميل يوميا في 2011، من المتوقع أن تسهم الصين بنحو 450 ألف برميل يوميا من هذا النمو والولايات المتحدة بنحو 200 ألف برميل يوميا أو أقل بقليل، هذا الارتفاع في الطلب العالمي على النفط مدعوم بتوقعات بأن انتعاش الاقتصاد العالمي من الركود الاقتصادي سيستمر بصورة مطردة حيث تشير معظم التوقعات إلى أن الاقتصاد العالمي سينمو بالمتوسط بنحو 3.8 في المائة في عام 2011¹

أما أسعار الغاز سنشهد ارتفاعا محسوسا مقارنة بالبترو، بالنظر إلى التهافت المتزايد على هذه المادة التي تشكل مصدر الصناعات البيئية، وستكون الجزائر في أحسن رواق بالنظر إلى تصنيفها الثامنة عالميا من حيث الاحتياطي وامتداد مدة نفاذه إلى مئات السنين، ستتجه أسعار الغاز الطبيعي إلى الارتفاع أكثر من أسعار النفط

¹ [http:// www. SONATRACH.dz](http://www.SONATRACH.dz)

بعد الكارثة النووية بفوكوشيما باليابان وقال احد المختصين في شركة سوناطراك¹: إن هذه الكارثة ستؤدي إلى إعادة التفكير في استخدام الغاز الطبيعي وتفضيله على النفط والفحم، لمساهمة في إنتاج الكهرباء وفي حديث لمجلة البترول والغاز العربي التي صدرت أمس، قال "ستتوجه أسعار الغاز نحو الارتفاع مستقبلا بسبب الطلب الإضافي"، ولحد الآن يتم حساب أسعار الغاز على أساس أسعار النفط.

ومن جهة أخرى، أكد نفس المصدر أن توجه أسعار النفط نحو الارتفاع لن يتغير على المدى القصير، وحذّر بقوله "إنه ينبغي أن يعود الهدوء إلى الأسواق للانخفاض إلى 100 دولار للبرميل الواحد، وبالنظر إلى الوضع السائد في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط، فإن هذا الاحتمال ضئيل خلال الأشهر المقبلة".

العامل الأساسي في هذا الارتفاع هو الطلب العالمي الذي انتقل إلى 3.4 بالمائة سنة 2010 والذي من المقرر أن يتقدم بـ1.6 بالمائة هذا العام، كما سيرتفع الطلب على الغاز بالضعف، لاستخدامه في مختلف القطاعات، ولإشارة فإن الغاز بات مطلبا ضروريا في سوق المحروقات لتأكيد نجاح مخطط الصناعات البيئية، ويقول الخبراء إن الغاز الجزائري بإمكانه أن يلبي حاجيات أوروبا ككل والولايات المتحدة الأمريكية، باحتساب الاحتياطي الذي يفوق 231 مليار متر مكعب، وكذا وجود مشاريع تنقيب مكثفة إلى جانب شروع شركة سوناطراك في الاستثمار بالخارج، لاسيما مع العرب لإنتاج الغاز ونفط البحر.

الفرع الثاني: العرض

يحدد العرض بناء على الطلب، وذكرت وكالة الطاقة الدولية في أول توقعات لها عن وضع السوق البترولي العام القادم أن المعروض العالمي للنفط معرض للنمو بوتيرة أبطأ وذلك في ظل تراجع معدل الزيادة في الاستهلاك على مستوى الاقتصاديات المتقدمة بصورة أعلى من الصين والدول النامية هذا من جهة ومن جهة أخرى الأزمات الحادة التي تشهدها الساحة العربية كونها المنتج الأول للنفط، وأوضحت هذه الأخيرة أن "أوبك" التي تسهم بنحو 4 % من إجمالي المعروض العالمي للنفط ستحتاج لإنتاج نحو 29.2 مليون برميل يوميا في المتوسط العام القادم أي ما يمثل زيادة بـ400 ألف برميل يوميا عن مستويات إنتاج العام الحالي.

لقد عرفت صيغ أسعار المعاملات التجارية على مستوى البترول الخام في السوق البترولية الدولية مراحل التغيير الموالية²:

- **السعر الرسمي لمنظمة الأوبيب:** مزاياه تتمثل في استقرار السعر عندما تلعب الدول دورها كاملا.
- **السعر المسمى:** Netback: طبق سنة 1986 حيث يضمن للجهة التي تتكفل بالتكرير هامشا ايجابيا من الربح.
- **السعر القاعدي:** الذي شرع في تطبيقه منذ سنة 1987، يرتكز على تحديد للسعر بالنظر الى سعر الخام في السوق الموجهة اليها البترول المصدر

¹ مقابلة المدير التنفيذي للنشاطات والعلاقات الدولية ، الفرع الرئيسي ، الجزائر ، 2011/05/02
² نفس المرجع.

أما الجدول التالي فيوضح الموازنة بين العرض والطلب في الأسواق العالمية كما انه يبين نسبة التغير بين شهري فيفري ومارس ، وهذا التغير ناجم جراء الأحداث التي تجتاح العالم العربي .

الجدول رقم(3-4) : موازنة العرض والطلب على النفط (مليون برميل/اليوم)

قيمة التغير	مارس 2011	فيفري 2011	
0.6	47.6	47.1	طلب الدول الصناعية
0.7	41.3	42	باقي دول العالم
0.8	88.9	89.7	إجمالي الطلب العالمي
0.2	30.6	30.8	إمدادات أوبك
0	6	6	مكتفات سائل الغاز
0.2	51.2	51.4	إمدادات خارج أوبك
0.1	2.5	2.6	عوائد التكرير
0.5	90.3	90.8	اجمالي العرض العالمي
	2.9	1.1	الموازنة

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : استراتيجية التوزيع

تخصص سوناطراك وسيلتين لنقل وتوزيع منتجاتها وهما الأنابيب والسفن أو بالأحرى البوارج .

الفرع الأول: النقل البحري

من المنتظر أن يتعزز الأسطول البحري لشركة هيبروك كومباني التابعة لسوناطراك المختصة في توزيع النفط أواخر هذه السنة بناقلة جديدة سعتها 35 ألف م³ علما بأنها استلمت ناقلة أواخر العام الفارط ، وذلك سعيا منها لتعزيز الأسطول البحري للغاز في إطار برنامج استثماري أطلقتته سوناطراك بهدف زيادة صادراتها واحترام التزاماتها تجاه زبائنها، وتتوفر هذه الاخيرة على أسطول بحري هام عبر فروعها شركة هيبروك للشحن و سوناطراك بيتروليوم كوربوريشن و هو موزع كما يلي¹:

أ- النقل البحري لغاز البترول المميع: تتوفر سوناطراك على أسطول من عشرة (9) ناقلات لغاز البترول المميع عبر فرعها: شركة هيبروك للشحن و سوناطراك بيتروليوم كوربوريشن (SPC).
والجدول المالي يبين قائمة لمختلف السفن الناقلة لغاز البترول المميع

¹ وثائق المؤسسة .

الجدول رقم(3-5) : البورج الناقلة للغاز المميع

السفينة	جميلة	رقان	جانيت	ادرار	Rhourde Nouss	حاسي مسعود	Brides	Barouda	Berkine
السعة بالمتر المكعب	8000	84000	84000	59000	59000	59000	1007	5006	5004

المصدر : وثائق المؤسسة

ب- النقل البحري للغاز الطبيعي المميع : تتوفر سوناطراك على الأسطول التالي، المتكون من تسعة (09) سفن ناقلة للغاز عبر فرعها شركة هيبروك للشحن:

الجدول رقم(3-6) : البورج الناقلة للغاز الطبيعي

السفينة	شخاني بشير	بن مهدي العربي	ديدوش مراد	عبان رمضان	بن بولعيد	بارجة ارزيو	فاطمة نسومر	الشيخ المقراني	الشيخ بوعمامة
السعة م ³	8000	84000	84000	59000	59000	59000	1007	50022	5006

المصدر : وثائق المؤسسة

علما أن: بارجة أرزيو ناقلة ميثان بالشراكة مع بارجيسان و لالة فاطمة نسومر ناقلة ميثان بالشراكة مع إيتوشي - مول و الشيخ المقراني والشيخ بوعمامة ناقلتي ميثان بالشراكة مع مول و إيتوشي .

ج- النقل البحري للخام: مسدار ناقلة بترول ضخمة لنقل البترول الخام من نوع VLLC (ناقل جد كبير للنفط الخام)، تم اقتناؤها في إطار الشراكة بين الشركة اليابانية كاوازاكي لبناء السفن و سوناطراك بتروليم كروبروايشن BVI ، فرع تابع 100% لمجمع سوناطراك. يملك مقدار قدرة 315000 م³ (أي أكثر من مليوني (02) برميل).

الفرع الثاني: النقل بالأنابيب

إن نشاط النقل بالأنابيب يضمن توزيع المحروقات (بترول خام، غاز طبيعي، غاز بترول مميع و مكثف) و يتوفر على شبكة أنابيب تقارب 16 200 كلم. تمر عبر شبكة أنابيب البترول و الغاز هذه، نقل 5,244 مليون طن سنويا.

تضم شبكة النقل بالأنابيب 12 أنبوب نقل للغاز بطول إجمالي قدره 17450 كلم، مع قدرة نقل مقدرة ب: 131 مليار م³/السنة 39 مليار م³ منها مخصصة للتصدير.

منذ تشغيل أنبوبي الغاز العابرين للقارات، أنريكو ماتاي (الرابط بين الجزائر و إيطاليا عبر تونس) و بيدرو ديران فارال (الرابط بين الجزائر و إسبانيا عبر المغرب)، هناك مشاريع جديدة قد استكملت ودخلت حيز التوزيع هذه السنة ويتعلق الامر ب مشروع ميداغاز وهو قناة ناقلة للغاز الطبيعي عبر البحر المتوسط وترتبط الجزائر

باروبا عبر اسبانيا ، تنطلق القناة من بني صاف قرب ارزيو وتعبّر المتوسط على طول 200 كلم وبعثق يصل إلى 2160 م ، يسمح الأنبوب في مرحلته الأولى بتوزيع 8 مليار م³ في السنة . كما يتوفر نشاط التوزيع بالأنابيب على ما يلي¹:

- 79 محطة ضخ و ضغط مزودة بأكثر من 290 آلة أساسية بقدرة إجمالية بأكثر من 02 مليون حصان بخاري.

- قدرة تخزين تقارب 3،4 مليون م³.

- قدرة شحن مرفئي تقارب 210 مليون طن في السنة.

- منشأة قاعدية للصيانة و المحافظة متمحورة حول 03 قواعد رئيسية للصيانة و 03 قواعد جهورية للتدخل.

- مركز وطني لتوزيع للغاز (CNDG) بحاسي الرمل.

- مركز لتوزيع للمحروقات السائلة (CDHL) بحوض الحمراء.

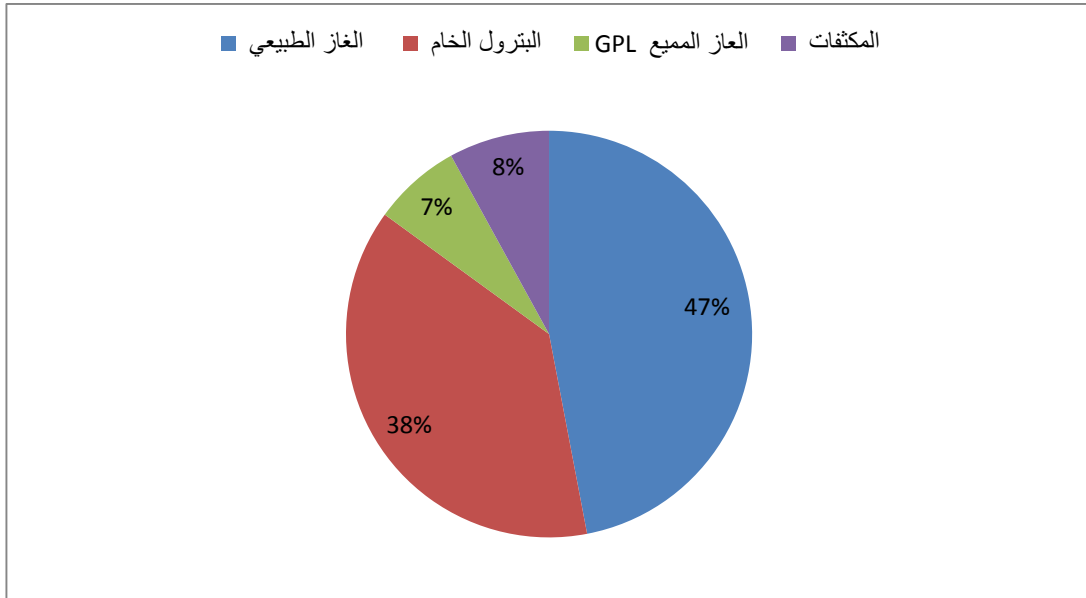
- مركز توزيع المحروقات السائلة في حوض الحمراء.

وهناك مشاريع قيد الإنجاز من أجل الاستجابة لاسيما للطلب المتزايد من السوق الأوروبية، كمشروع قالسي و يتمثل في إنجاز أنبوب ناقل للغاز على بعد حوالي 1470 كلم ينطلق من حاسي الرمل ليصل إلى كاستيقلين دلابيسكيا، شمال روما (إيطاليا)، سيربط الجزء البحري بين القالة (الساحل الجزائري) و إيطاليا عبر سردينيا بقدرة ابتدائية ب 8 مليار م³ في السنة يمكنه تزويد إيطاليا جنوب فرنسا و الدول الأوروبية الواقعة شمال الألب، ومشروع TSGP الذي يبلغ طوله 4200 كلم منها 2310 كلم على التراب الجزائري و 1037 كلم على تراب نيجيريا، و سيربط بين مركب إنطلاق واري (نيجيريا) بمركب الوصول على الساحل الجزائري و سيسمح بنقل حجم قدره ما بين 18 إلى 20 مليار م³/السنة من الغاز الطبيعي².

والنسب التالية توضح الكميات الموزعة من المنتجات حسب الطريقتين السابقتين معا:

¹ مقابلة مع ، نائب رئيس النقل بالأنابيب، الفرع الرئيسي ، الجزائر ، 2011/05/04.

² نفس المرجع .



الشكل رقم (3-19): توزيع المنتجات للأسواق الدولية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك 2010.

المطلب الرابع : إستراتيجية الترويج

للترويج لمنتجاتها تقوم الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات باستخدام القوة البيعية والتي تعتبر المحرك الأساسي للنشاطات التسويقية التي تتوجه نحو تنظيم جديد ونمط وظيفي أكثر تكيف مع خصوصيات وديناميكية الأسواق الطاقوية.

وقد تم تجميع لهذا الغرض فرق البيع حسب العائلات الإنتاجية في قاعة للتجارة هيئت خصيصا من حول فضاء مصمم بشكل يمنح للإطارات التجارية فرصة تنمية وتكوير تناسق الأداء وتعدد الخدمات.

وقد تم تعزيز وتنصيب هياكل مكلفة بإجراء الدراسات من أجل توفير دراسات تتعلق بالخبرة في ميدان تقييم وتحليل الأسواق.

وتمكن عملية الاتصال من ¹:

-تحضير الأرضية (مضاعفة الشهرة، تعزيز الصورة والقوة البيعية وتقليص التكلفة المتعلقة بذلك)

-التعريف بمنتجات المؤسسة.

-إقامة علاقة وفاء مع الزبائن الأساسيين وباقي الزبائن الآخرين وهذا بفضل الشهرة والصورة المسوقة.

وتتمثل وسائل الاتصال بالوسط الصناعي في:

-وسائل الاتصال المباشرة: إقامة الصالونات الخاصة، المعارض، الملتقيات التكوينية والإعلامية.

-وسائل الإشهار غير المباشرة: إن الوسائل المعروفة والمستعملة أكثر تتمثل في الإشهار البريدي، الصحافة

الاقتصادية، والصحافة التقنية المتخصصة، الدليل المهني.

¹ مقابلة مع المدير التنفيذي للنشاطات والعلاقات الدولية ، 2011/05/04، مرجع سابق .

المبحث الثالث : مداخل الانتقال الدولية للمؤسسة

تعد شركة سوناطراك ذات ميزة وأبعاد عالمية، فهي تحتل المرتبة الحادية عشر عالميا في مجال البترول. والريادة على مستوى القارة الافريقية وحوض البحر الأبيض المتوسط، ومتواجدة أيضا في الأسواق الأوروبية والأمريكية وتعتبر منتوجات الشركة ذات جودة عالمية.

المطلب الأول : التصدير

يعتبر التصدير شكل من أشكال دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية، وتعد سوناطراك المصدر الأول لأوروبا وأمريكا الشمالية في تجميع ومعالجة المحروقات الغازية ومنتاجها بـ: 15 مليون طن سنويا، وتمثل 9% من الاحتياطي العالمي ومعظم زبائن الشركة من البتروكيميا حوالى 90%¹.

الفرع الأول : المنتجات الأولية: تعتبر هذه المنتجات الأولية المصدر الأساسي والأول لصادرات الجزائر .

أ - الغاز الطبيعي : تعد الجزائر ثالث دولة مصدر للغاز الطبيعي في العالم إذ أنها تزود أوروبا بـ 10% من احتياجاتها من الغاز الطبيعي وهذه النسبة في طريق للارتفاع خاصة بعد فتح الأنبوب الجديد ميداغاز وحتما سيتوسع نطاق التصدير ليضم دولا جديدة ، مع العلم أن تسعير الغاز يتم بالوحدة الحرارية² . والجدول المبين أدناه يبين صادرات الجزائر للغاز الطبيعي لأهم عملائها .

الجدول رقم (3-7): صادرات الجزائر للغاز الطبيعي 2010

pays	Qte 10*6M ³	Qte MMBTU	Montant 10*6\$	Prix Unitaire \$/mmBTU
Espagne	7 712,35	292 097 158,00	1 635,08	5,60
Italie	21 837,87	810 590 335,33	5 607,23	6,92
Portugal	2 128,37	80 604 362,00	494,26	6,13
Tunisie	1205,51	44332850,84	308,15	6,95
Slovénie	300,65	11 156 915,11	77,38	6,94
Suisse	366,11	13 584 410,36	103,21	7,60
tot	33 550,85	1 252 366 031,64	8 225,31	

المصدر : وثائق المؤسسة

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن جل عملاء الجزائر من أوروبا الغربية وسعر الوحدة يختلف من بلد آخر وهذا راجع إلى القوة التفاوضية بين الشركات .
أما بالنسبة للربع الأول من هذه سنة 2011 فقد تم تصدير الكميات التالية للعملاء المذكورين سابقا :

¹ مقابلة مع نائب مدير التسويق، الفرع الرئيسي، الجزائر، 2011/05/04

² نفس المرجع.

الجدول رقم (3-8): صادرات الجزائر للربع الاول لسنة 2011.

GAZODUC	CLIENT	DESTINATION	Qte 10*6CM ³	Qte MMBTU	Montant 10*6\$
EL BORMA	STEG	TUNISIE	1,496153000	0,000000000	0,082288420
ENRICO MATEI	BEGAS	Italie	60,85606441	2259761,39600000	14,91029662
	EDISON	Italie	362,13239846	13452396,10100000	104,49691228
	ENEL-TRADE	Italie	698,31752748	25930391,15300000	207,19804179
	ENI	Italie	2734,4045758	101541788,9190000	685,4368250
	ETAP	TUNISIE	229,400000	8523458,172000	62,406325560
	GEOPLIN	SLOVINIA	73,01846999	2711080,52500000	19,02884106
	IN SALAH GAS	Italie	1145,58638026	42533475,65300000	328,55457043
	C.I.D.G	Italie	118,178534580	4387562,068000000	27,915846120
	SGI	Italie	477,745314760	17740259,677000000	122,414591390
	W.ENERGY	SUISSE	76,23312931	2829873,90500000	23,59423649
total GEM			5 975,872395	221 910 047,569000	1 595,956487
PEDRO DURAN FARELL	SAGANE	Espagne	2 128,9378740	80 707 457,0000000	448,83555586
	TRANSGAS	Portugal	614,06228100	23 283 457,0000000	147,19950530
total GPDF			2 743,0001550	103 990 914,0000	596,0350612
TOTAL			8720,36870300	325 900 961,56900	2192,07383634

المصدر : وثائق المؤسسة

الجدول يبين أن سوناطراك تتعامل مع عدة شركات داخل البلد الواحد ، أما عن القيمة الإجمالية فقد شهدت ارتفاعا طفيفا مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة .

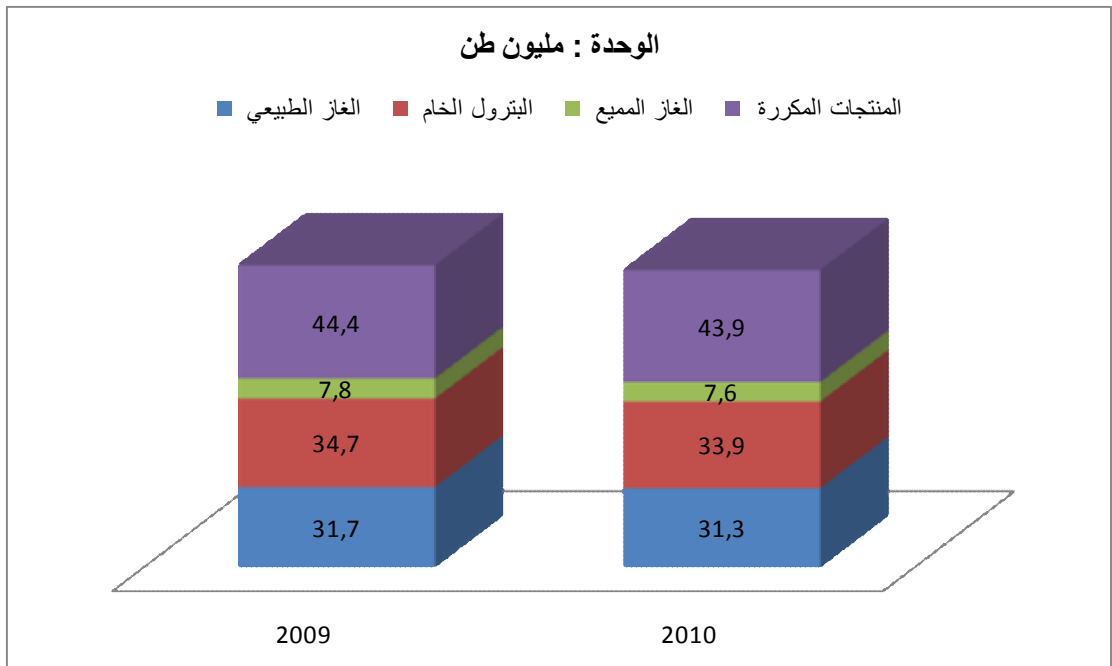
ب- البترول الخام : تتجه صادرات الجزائر من البترول الخام إلى الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة أولى ودول غربي أوروبا وقد زادت التجارة الثنائية مع أوروبا منذ عام 2005 نتيجة لتوقيع اتفاقية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ، وتقوم الجزائر حاليا بتصدير 157 مليون برميل يوميا بسعر 116 دولار للبرميل علما ان الجزائر

تصدر الخام الخفيف وقد تتجه الجزائر للزيادة من قيمة صادراتها لسد الفراغ في الأسواق التي تخلت عنها ليبيا جراء الأحداث الراهنة التي تمر بها هذه الأخيرة¹.

الفرع الثاني : المنتجات المكررة : تصدر سوناطراك ما يقارب 44 مليون طن سنويا منها 74% من الى السوق الأوروبي الذي يأخذ حصة الأسد، أما أمريكا الشمالية واللاتينية فيتم التصدير لها على التوالي: 8% و 18% من مجموع الصادرات بالنسبة لسنة 2010².

المنتجات المكررة تحاول المؤسسة أن تتميز فيها بجميع الأسواق المستهدفة من حيث النوعية والجودة بغرض كسب اكبر عدد ممكن من العملاء وذلك على حساب المنتجات المنافسة وهذه المنتجات تتكون أساسا من : البنزين ، الكيروسان ، زيت الوقود ، زيوت التشحيم ، حوامض الزفت .

الفرع الثالث : الغاز المميع (GPL) : لقد وصل حجم الصادرات من الغاز المميع ما يناهز 66 مليون متر مكعب لسنة 2010 وسيرتفع هذا الحجم بسبب اتفاقية بين المغرب والجزائر تقتضي بزيادة قيمة الصادرات لها و تقدر بـ130% عن القيمة الحالية إضافة إلى تصدير شحنات نحو اليابان بسبب العجز الذي وقعت فيه جراء حادثة فوكوشيما إذ تحتاج هذه الأخيرة إلى كميات إضافية من الغاز لتجديد وترميم المحطات المتضررة³. والشكل الموالي يوضح حجم الصادرات الجزائرية حسب كل نوع :



الشكل رقم (3-20): حجم الصادرات الجزائرية

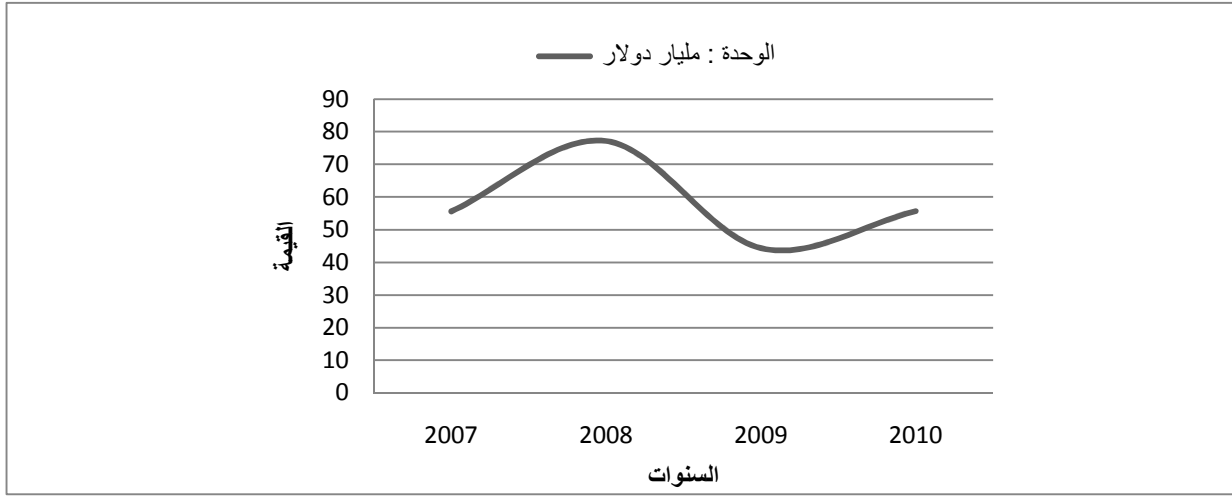
المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي للمؤسسة 2010.

¹ مقابلة نائبة مدير التسويق، الفرع الرئيسي لشركة سوناطراك ، الجزائر ، 04/05/2011 .

² التقرير السنوي لسوناطراك ، 2010 ، ص : 98.

³ [http:// : www.jgc.co.jp](http://www.jgc.co.jp)

الملاحظ هو أن حجم الصادرات الجزائرية قد تراجع سنة 2010 مقارنة بسنة 2011 في جميع المنتجات وهذا لا يعني بالضرورة انخفاض قيمتها والمنحنى التالي يوضح تغير قيمة الصادرات الجزائرية :



الشكل رقم (3-21) : قيمة الصادرات الجزائرية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر 2010.

المنحنى البياني يبين أن قيمة الصادرات بلغت ذروتها سنة 2008 بسبب أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية لتعود في الانخفاض بداية سنة 2009 اما سنة 2010 فقد شهدت تحسنا ملحوظا إذ بلغت ما يناهز 55.7 مليار دولار وهذه المبلغ سيشهد ارتفاعا سنة 2011 إذ قدره المحللون ب 57 مليار دولار وحاليًا بلغت صادرات الجزائر من النفط والغاز خلال الأشهر الأربعة الأولى من العام الحالي 2011 حوالي 19 مليار دولار.

المطب الثاني : الاستثمار الأجنبي المباشر

بلغ حجم الاستثمارات الأجنبية للمؤسسة حوالي 14مليار دولار سنة 2010 مسجلة ارتفاعا قدره 7% مقارنة بسنة 2009 أما لسنة 2011 فقد تم تخصيص 60مليار دولار كمبلغ إجمالي لاستثماراتها الدالية والخارجية منها وهناك نوعين أساسيين تعتمد عليهما الشركة في استثماراتها الأجنبية وهما:

أ - الاستثمارات المشتركة : في السنة الحالية قامت الشركة بمشروع استغلال حقل غاز بعرض البحر بفرنزويلا بنسبة 17 % وهذا بجانب 03 مجوعات أجنبية وتعتبر الشركة الروسية هي المسيرة للمشروع ، أما في ليبيا فقد تم إقامة مشروع مشترك مع الشركة الليبية للمحروقات (noc) للتقيب عن النفط بقيادة سوناطراك عن طريق فرعها انترناسيونال اكسپلوريشن اند بروداكشن ، وهذا الاستثمار المشترك لم يتأثر جراء هذه الاضطرابات التي يشهدها هذا البلد منذ فترة ، وقد حققت سوناطراك يوم: 2009/05/05 اكتشافها الثاني في ليبيا في حوض غدماس قرب الحدود الجزائرية الليبية ، وفي مجال النقل بالأنابيب وقعت المؤسسة الوطنية للمحروقات مذكرة

تفاهم مع المؤسسة الوطنية النيجرية للبترو ل لاستكمال انجاز خط انبوب الغاز العابر للصحراء بتكلفة إجمالية تقدر بـ 12 مليار دولار¹.

ب- الاستثمارات المملوكة بالكامل للشركة : فازت الشركة أواخر سنة 2010 بمشروع في مالي هذا الأخير يقتضي التنقيب واستخراج البترول وانجاز المصافي البترولية .

وقد تراجع حجم الإستثمار الأجنبي المباشر للمؤسسة بأزيد من 80% بسبب الفضيحة التي هزت أركان المؤسسة وهو ماشوه سمعتها مؤقتا على المستوى الدولي والخبراء يؤكدون أن حجم الاستثمارات سيعود إلى حالته السابقة لان الدول والحكومات تشهد على مدى نجاعة وكفاءة أعمال المؤسسة على المستوى الدولي .

وللملاحظة فقد قامت مؤخرا الشركة بسحب جميع استثمارات جميع أنواعها من موريطانيا لأسباب خاصة تتعلق بالشركة².

المطلب الثالث : التحالفات الإستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة هي تحالفات إنتاجية وتستعملها الشركة كبديل يجب استغلاله بالإضافة إلى تحالفات إقليمية هدفها تبادل الخبرات ويمكن إعتبار التحالفات الإستراتيجية كنوع من أنواع الاستثمار وستتناول في ما يلي بعض النماذج عن التحالفات التي قامت بها الشركة مؤخرا³:

أولا : وقع التحالف الذي يضم سوناطراك ، بريتش بتروليوم والمجمع الياباني والمجمع الياباني جي جي سي ، يوم 2011/05/05 بالجزائر العاصمة عقدا بقيمة 213 مليون دولار من أجل رفع الطاقة الإنتاجية في الحقول الغازية بعين امناس إلى أعلى مستوى ، وتشير بنود الاتفاق بشكل خاص على انجاز مركز للضغط بالحقول الغازية بعين امناس .

ثانيا : وتدرس حاليا الجزائر من خلال المؤسسة الوطنية سوناطراك مع كل من المغرب وتونس الفرص المتاحة لزيادة إنتاج الفوسفات وتحاول المؤسسة من خلال هذا التحالف أن تنسق جهود تطوير استثمار الفوسفات داخليا والاستثمار في استخراج الحامض الفوسفوري والأسمدة الأخرى، واليورانيوم، وذلك ما ناقشه خبراء هذه الدول رفقة خبراء من فرنسا، ألمانيا وفنلندا، خلال ندوة شركة "فوسفات قفصة" التونسية مؤخرا، لا سيما وأن النشاط المنجمي رئيسي في هذه البلدان التي ركزت على المناجم السطحية وأغلقت عددا من الأنفاق سابقا.

غير أن ارتفاع سعر الفوسفات فتح الشهية مجددا، حيث تستغله المغرب لمواجهة أزمة النسيج، والجزائر للخروج من دائرة المحروقات، وتونس تجرب حظها خارج السياحة، وهي مؤشرات التغلب على أحادية التصدير والإيرادات الخامة، وترجح أيضا كفة الميزان التجاري مع الاتحاد الأوروبي لهذه الدول.

¹ مقابلة مع المدير التنفيذي للنشاطات والعلاقات الدولية ، مرجع سابق .

² نفس المرجع .

³ مقابلة مع ممثل الوزارة للنفط والغاز الفرع الرئيسي لشركة سوناطراك ، الجزائر ، 2011/05/04

المطلب الرابع : الاتفاقات التعاقدية

كما رأينا في السابق أن الاتفاقات التعاقدية تختلف باختلاف الغرض الذي أبرمت لأجله ، ونجد أن سوناطراك قد أبرمت عدة اتفاقيات مختلفة وفي ما يلي سنتناول أبرزها :

1- عقود التراخيص : في هذا النوع أمضت اتفاقيات عديدة بشأن نقل وتسويق منتجاتها ، وكشف احد المصادر إن أهم العقود الغازية طويلة الأجل التي أبرمتها مع البلدان والشركات الأوروبية التي تعتبر أهم شركاء الجزائر ستتقضي ما بين 2012 و 2014¹.

وأخرها كانت تلك التي أبرمتها بشأن تسويق كميات إضافية من الغاز إلى دول التحالف عن طريق الأنبوب الجديد ميدغاز بين شركة سوناطراك وشركتين إسبانييتين إضافة إلى شركة فرنسية، أما عن نسبة العائد الذي تحققه الشركة من هذه الاتفاقية فقد قدر بـ 37%².

أما الاتفاقات قصيرة الأجل فقد أمضت الشركة عقودا بشأن نقل 03 شحنات من الغاز الطبيعي إلى بلدان آسيوية لاسيما بعد حادثة فوكوشيما باليابان .

2- عقود الامتياز : فازت الشركة بعدة عقود لاستغلال حقول نفطية في العديد من الدول الإفريقية كان آخرها استغلال حقلين في مالي لمدة 4 سنوات ، بالإضافة إلى استغلال حقل آخر بسلطنة عمان وقعته الشركة في 2011/02/12³.

3- عقود التصنيع : نعلم أن دور الشركة الدولية في هذا النوع من العقود هو نقل التكنولوجيا والمساعدة الفنية للشركة المحلية، وفي هذا الصدد أبرمت هذه الأخيرة عدة صفقات عن طريق وكيلها "انتر ناتايونال اند بروداكد" كان آخرها في نيجيريا⁴.

المبحث الرابع: تحديات سوناطراك في إطار تطوير وتصدير الطاقات البديلة

أظهرت دراسة نشرها مركز ألماني العام الماضي أن آفاق الطاقة الشمسية في الجزائر أعلى من اية دولة أخرى في منطقة حوض البحر المتوسط والشرق الأوسط ، خاصة أن الجزائر التي تبلغ مساحتها 2,4 مليون كيلومتر مربع كأكبر دولة افريقية من حيث المساحة تقع غالبية أراضيها في مناطق صحراوية وهناك خطط واسعة لاستغلال كل مصادر الطاقة المتجددة المتاحة بالجزائر بما في ذلك طاقة الرياح والطاقة الشمسية وذلك بإدراج عدة مشاريع منها مشروع diser-tech.

¹ حفيظ صاوالي ، أوروبا تريد التفاوض على أسعار الغاز ، جريدة الخبر اليومية ، العدد ،6359،2011/05/17، ص 11.

² مقابلة مع ممثل الوزارة للنفط والغاز ، مرجع سابق .

³ مقابلة مع حنفي مصطفى ، مرجع سابق .

⁴ نفس المرجع .

المطلب الأول : لمحة عامة عن الطاقات البديلة

الطاقة البديلة هو مصطلح يستعمل للدلالة على بعض مصادر الطاقة البديلة للوقود الأحفوري. بشكل عام، يدل المصطلح على مصادر طاقة غير تقليدية ذات ضرر قليل على البيئة. تستعملها بعض المصادر كمرادف لمصطلح الطاقة المتجددة .

وتنتج الطاقة البديلة من الرياح والمياه والشمس, كما يمكن إنتاجها من حركة الأمواج و المد والجزر أو من حرارة الأرض الباطنية وكذلك من المحاصيل الزراعية والأشجار المنتجة للزيوت . إلا أن تلك الأخيرة لها مخلفات تعمل على زيادة الإنحباس الحراري . حاليا أكثر إنتاج للطاقة المتجددة ينتج في محطات القوي الكهرومائية بواسطة السدود العظيمة أينما وجدت الأماكن المناسبة لبنائها على الأنهار ومساقط المياه ، وتستخدم الطرق التي تعتمد على الرياح والطاقة الشمسية طرق على نطاق واسع في البلدان المتقدمة وبعض البلدان النامية ، لكن وسائل إنتاج الكهرباء باستخدام مصادر الطاقة المتجددة أصبح مألوا في الآونة الأخيرة ، وهناك بلدان عديدة وضعت خططا لزيادة نسبة إنتاجها للطاقة المتجددة بحيث تغطي احتياجاتها من الطاقة بنسبة 20 % من استهلاكها عام 2020 . وفي مؤتمر كيوتو باليابان إنفق معظم رؤساء الدول علي تخفيض إنتاج ثاني أكسيد الكربون في الأعوام القادمة وذلك لتجنب التهديدات الرئيسية لتغير المناخ بسبب التلوث واستنفاد الوقود الأحفوري ، بالإضافة للمخاطر الاجتماعية والسياسية للوقود الأحفوري والطاقة النووية¹.

يزداد الحديث مؤخراً على ما يعرف باسم تجارة الطاقة المتجددة الذي هي نوع الأعمال التي تتدخل في تحويل الطاقات المتجددة إلى مصادر للدخل والترويج لها، التي على الرغم من وجود الكثير من العوائق غير التكنولوجية التي تمنع انتشار الطاقات المتجددة بشكل واسع مثل كلفة الاستثمارات العالية البدائية وغيرها إلا أن ما يقارب 65 دولة تخطط للاستثمار في الطاقات البديلة، وعملت على وضع السياسات اللازمة لتطوير وتشجيع الاستثمار في الطاقات البديلة منها الجزائر .

المطلب الثاني : تحديات سوناطراك لإنتاج الطاقة البديلة

أعلن وزير الطاقة والمناجم أن سوناطراك وشركة سونالغاز حددت 60 مشروعا في مجال الطاقات المتجددة التي من شأنها رفع إنتاجها من الكهرباء انطلاقا من هذه الطاقات البديلة إلى 3000 ميغاواط في مطلع 2020².

وفي ذات السياق أوضحت مصادر مسؤولة أن الجزائر تستعد لإطلاق 3 مشاريع طاوقية هامة، الأول يتمثل في المحطة الهجينة لحاسي الرمل بالقرب من الأغواط، والتي من المنتظر استلامها في شهر جانفي المقبل، ويجري إنجازها بالقرب من حقل للغاز الطبيعي يعتبر أهم حقل طاوق في الجزائر، ومن المتوقع أن يسمح هذا المشروع المنجز لحساب شركة «نيو إنيرجي ألجيريا» وهي فرع تابع للشركتين الوطنيتين للمحروقات

¹ deutschland , revue trimstrielle mai2008 , n3 , p 32.

² [http:// www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1](http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1).

«سوناطراك» والكهرباء والغاز «سونلغاز» وتقدر تكلفة إنجازها بـ 315 مليون أورو ، أما مشروع المحطة الكهربائية الهجينة لـ«المغير» فقد تم إطلاق دراسة الجدوى الخاصة بها هذه السنة وستبلغ طاقتها 470 ميغا واط منها 70 ميغا واط للقسم الشمسي، وفيما يخص المحطة الثالثة بالنعامة فقد تم إطلاق دراسات لتحديد مواقع لتوليد الكهرباء انطلاقا من الطاقة الشمسية في إطار مشروع «ايمبابور» وستتم هذه المشاريع تحت إشراف المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات¹.

وتعتبر الطاقة الشمسية في الجزائر من بين أهم الطاقات على مستوى المتوسط كما أن استغلال هذا المصدر يمكن أن يساهم في اقتصاد النفط والغاز، لاسيما وأن الجزائر تتطلع إلى رفع حصة إنتاجها من الطاقات المتجددة في إنتاجها للكهرباء في آفاق 2015 بنسبة 6 بالمائة. وقررت الجزائر بناء عشرة مفاعلات نووية جديدة موجهة لإنتاج الطاقة الكهربائية، وذلك في سياق استعدادها للبحث عن مصدر إضافي لدعم استغلال هذا النوع من الطاقة، وينتظر أن تشرع الجزائر في إنجاز هذا المشروع في فترة لا تتعدى ثلاث سنوات على أقصى تقدير، نظرا لعدم قدرة مؤسسة سونلغاز على توفير الكمية المطلوبة من الكهرباء في المستقبل القريب، فضلا عن الوضع المالي والاقتصادي المريح الذي توجد فيه البلاد في السنوات الأخيرة .

وسيتم إنجاز هذه المفاعلات التي تشكل الدفعة الأولى من برنامج تم تسطيره من قبل الجهات المختصة، في غضون 20 سنة، بالتعاون مع دول معروفة بإتقانها لهذا النوع من التكنولوجيا، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، التي سبق للجزائر أن وقعت معها في يونيو/حزيران الماضي على اتفاق يقضي بالتعاون في مجال الطاقة النووية ذات الأغراض السلمية².

وتأتي هذه المشاريع بعد أن أثبتت دراسات عديدة آخرها كانت للوكالة الفضائية الألمانية أن الصحراء الجزائرية هي أكبر خزان للطاقة الشمسية في العالم، حيث تدوم الإشعاعات الشمسية في الصحراء الجزائرية 3 آلاف ساعة إشعاع في السنة وهو أعلى مستوى لإشراق الشمس على المستوى العالمي. إضافة إلى هذا المصدر هناك مصدر آخر لا يقل أهمية عن سابقه وهي الطاقة المنتجة عن طريق الرياح إذ أنجزت المؤسسة بشراكة ألمانية مجمع بمستغانم دخل حيز الإنتاج مطلع 2011 وهناك دراسة مشاريع في هذا الصدد تقوم بها المؤسسة³.

المطلب الثالث : الإستراتيجية البديلة لسوناطراك في اختراق الأسواق الدولية في ظل تنامي المنافسة

كما رأينا سابقا أن معظم صادرات الجزائر من الغاز الطبيعي وأهم سوق لها هو الإتحاد الأوروبي لان هذا الأخير سيشهد منافسة جد شديدة مع إقامة أنبوب روسي " ساوشرتريم " إلى أوروبا وأنبوب من دول آسيا الوسطى والقوقاز إلى أوروبا " نوبوكور " ، الأول بقدرة 65 مليار متر مكعب أي ما يقارب صادرات

¹ <http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/.../feature-03>

² مقابلة مع المدير التنفيذي للنشاطات والعلاقات الدولية ، مرجع سابق .

³ <http://economy.akhbarway.com/news.asp?c=2>

سوناطراك الحالية والثاني بـ 30 مليار متر مكعب ، ولكن الجديد هو أن إسرائيل تطور قدراتها ويرتقب أن تصبح مصدرة بعد أن كانت مستوردة ، مع اكتشاف احتياطي يمكن ان يصل الى 1400 مليار متر مكعب في عرض البحر أي ما يعادل احتياطي الغاز الليبي¹، وفي هذا الصدد على سوناطراك التمتع السريع في الأسواق الأوروبية على المدى الطويل . في ظل هذه الظروف قررت المؤسسة التميز في إنتاج وتصدير الطاقة الكهربائية نحو أوروبا بمعدل 2000 ميغاواط مطلع 2012 وللعلم أن المؤسسة قادرة على تلبية الـ 3/1 الطلب العالمي من الطاقة المتجددة ، وهو دفع العديد من الشركات الأجنبية تتهافت للإستثمار في هذا المجال الذي يمكن القول عنه انه حيوي ومن خلاله يمكن الاستغناء عن المصادر الأحفورية الزائلة وتسعى المؤسسة جاهدة لكسب أكبر عدد من المتعاملين بهذه الطاقة لتفادي أزمات مرتقبة في أسعار النفط على المدى القصير أو المتوسط².

¹ حفيظ صاولي ، روسيا وقطر تنافسان الغاز الجزائري في أوروبا ، جريدة الخبر اليومية ، العدد ، 6359، 2011/05/17، ص 11.

² <http://www.argaam.com/Portal/Content/ArticleDetail.aspx?articleid=155373>

خلاصة الفصل

هذه الدراسة كشفت لنا أن الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات هي الوتر الرئيسي للاقتصاد الجزائري ولقد توصلنا إلى ما يلي :

- ❖ المؤسسة تنتهج جميع الاستراتيجيات الممكنة للحفاظ على حصتها السوقية نظرا لشراسة وتنامي المنافسة الأجنبية .
- ❖ معظم صادراتها من الغاز الطبيعي و يعد الركيزة الأساسية في المنتجات التي تصدرها المؤسسة نحو الخارج
- ❖ أما عن الانتقال الى الأسواق الدولية فعنصر التصدير يطغى على العناصر الأخرى يليه الاستثمار والتحالفات الإستراتيجية الذي تعتمدهما المؤسسة لتنويع مداخيلها و كسب المزيد من الخبرات.
- ❖ في إطار تطوير الطاقات البديلة تسعى المؤسسة جاهدة إلى إنتاج هذه الأخيرة لتنويع صادراتها .
- ❖ من خلالها تعيش الجزائر حاليا في بحبوحة مالية لم تشهدها منذ فترة .

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة:.....
أ	إشكالية البحث.....
أ	فرضيات البحث.....
أ	أهداف البحث.....
ب	أهمية البحث.....
ب	أسباب اختيار البحث.....
ب	منهج البحث.....
ب	الدراسات السابقة.....
ج	محاور البحث.....
الفصل الأول: إستراتيجيات التسويق الدولي	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول : التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله.....
7	المطلب الأول : مفهوم التسويق الدولي ، أهميته وأبعاده
10	المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه
13	المطلب الثالث : المؤسسات الدولية أنماطها ومميزاتها.....
15	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية
17	المبحث الثاني : إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية.....
18	المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي.....
19	المطلب الثاني : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.....
22	المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجيات الدولية للمؤسسة
23	المطلب الرابع : إستراتيجية التسويق الدولي في ظل العولمة الاقتصادية.....
24	المبحث الثالث : المزيج التسويقي الدولي.....
24	المطلب الأول : سياسة المنتج الدولي.....

29	المطلب الثاني : سياسات التسعير.....
34	المطلب الثالث : سياسات التوزيع.....
37	المطلب الرابع : سياسات الترويج الدولية.....
44	المبحث الرابع : مقاييس كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي.....
45	المطلب الأول : تحليل حجم المبيعات.....
46	المطلب الثاني : تحليل الحصة السوقية.....
48	المطلب الثالث : تحليل الربحية.....
50	المطلب الرابع : تحليل الكفاءة التسويقية.....
53	خلاصة الفصل:
	الفصل الأول: مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول:التصدير.....
56	المطلب الأول : مدخل للنشاط التصديري.....
58	المطلب الثاني : دوافع التصدير عل مستوى الشركات.....
60	المطلب الثالث : قنوات التصدير والعوامل المؤثرة عليها.....
61	المطلب الرابع : تصميم إستراتيجية التصدير.....
63	المبحث الثاني : الاتفاقات التعاقدية.....
63	المطلب الأول : عقود التراخيص وعقود الامتياز.....
66	المطلب الثاني : صفقات التعاقد من الباطن.....
67	المطلب الثالث : تسليم المفتاح باليد.....
69	المطلب الرابع : عقود التصنيع وعقود الإدارة.....
71	المبحث الثالث : التحالفات الإستراتيجية.....
71	المطلب الأول : عموميات حول التحالفات الإستراتيجية.....
73	المطلب الثاني : محددات التحالف الاستراتيجي.....
75	المطلب الثالث : أنواع التحالفات الإستراتيجية.....

77	المطلب الرابع : العوامل المؤدية إلى انفساخ التحالفات الإستراتيجية
79	المبحث الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر.....
79	المطلب الأول : إستراتيجيات الاستثمار الأجنبي المباشر.....
81	المطلب الثاني : محددات الاستثمار الأجنبي في ظل العولمة الاقتصادية
83	المطلب الثالث : أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.....
87	المطلب الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل المتغيرات الراهنة
89 خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات - سوناطراك -
91 تمهيد.....
92	المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك.....
92	المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة.....
93	المطلب الثاني: التطور التاريخي لشركة سوناطراك.....
96	المطلب الثالث : أهداف ونشاطات الشركة
97	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق بالشركة.....
100	المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة.....
100	المطلب الأول : إستراتيجية الإنتاج
103	المطلب الثاني : إستراتيجية التسعير
106	المطلب الثالث : إستراتيجية التوزيع
110	المبحث الثالث : مداخل الانتقال الدولية للمؤسسة.....
110	المطلب الأول : التصدير
113	المطلب الثاني : الاستثمار الأجنبي المباشر.....
114	المطلب الثالث : التحالفات الإستراتيجية

115	المطلب الرابع : الاتفاقات التعاقدية
115	المبحث الرابع: تحديات سوناطراك في إطار تطوير وتصدير الطاقات البديلة.....
116	المطلب الأول : لمحة عامة عن الطاقات البديلة
116	المطلب الثاني : تحديات سوناطراك لإنتاج الطاقة البديلة
117	المطلب الثالث : الإستراتيجية البديلة لسوناطراك في اختراق الأسواق الدولية في ظل تنامي المنافسة
119خلاصة الفصل.....
121الخاتمة.....
121	اختبار صحة الفرضيات.....
121	نتائج البحث.....
122	الاقتراحات والتوصيات.....
122	آفاق البحث.....
123	قائمة المراجع.....
128	قائمة الأشكال.....
129	قائمة الجداول.....

..... قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي.....	الشكل (1-1)
16	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.....	الشكل (2-1)
17	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق.....	الشكل (3-1)
19	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي.....	الشكل (4-1)
26	مستويات المنتج.....	الشكل (5-1)
28	دورة حياة المنتج.....	الشكل (6-1)
32	طرق تحديد السعر.....	الشكل (7-1)
38	النموذج العام للاتصالات.....	الشكل (8-1)
40	محددات الإعلان الدولي.....	الشكل (9-1)
44	إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب.....	الشكل (10-1)
49	نموذج إستراتيجية الربح.....	الشكل (11-1)
61	قنوات التوزيع الدولية.....	الشكل (12-2)
64	عملية الترخيص الدولي.....	الشكل (13-2)
73	أنواع التحالفات الإستراتيجية.....	الشكل (14-2)
98	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.....	الشكل (15-3)
102	المنتجات الأولية لشركة سونا طراك.....	الشكل (16-3)
103	المنتجات المكررة للشركة.....	الشكل (17-3)
103	إنتاج سونا طراك.....	الشكل (18-3)
109	توزيع المنتجات لأسواق الدولية.....	الشكل (19-3)
112	حجم الصادرات الجزائرية.....	الشكل (20-3)
113	قيمة الصادرات الجزائرية.....	الشكل (21-3)

.....قائمة الجداول.....

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	الإستراتيجية الترويجية.....	الجدول(1-1)
44	خصائص استراتيجيات المزيج التسويقي.....	الجدول(2-1)
74	تكاليف ومنافع التحالفات الإستراتيجية.....	الجدول(3-2)
106	موازنة العرض والطلب على النفط	الجدول(4-3)
106	البوارج الناقلة للغاز المميع.....	الجدول(5-3)
107	البوارج الناقلة للغاز الطبيعي.....	الجدول(6-3)
110	صادرات الجزائر للغاز الطبيعي 2010.....	الجدول(7-3)
111	صادرات الجزائر للربع الأول لسنة 2011.....	الجدول(8-3)

قائمة المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب:

- 1- أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1992.
- 2- الحديدي منى، الإعلان، دار المصرية اللبنانية، مصر، 1999.
- 3- اسماعيل السيد، التسويق، دار الجامعة للنشر والإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- بديع جميل قذو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 7- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 1998.
- 8- رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2008.
- 9- سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، ط3، 2003.
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية " مدخل استراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
- 12- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية" مدخل تتابعي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 13- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي" نظم التصدير والاستيراد"، مكتبة عين شمس، مصر، ط4، 2003.
- 14- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، مصر، ط4، 2002.
- 15- عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر، 1989.
- 16- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 17- عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 18- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، ط4، 2003.
- 19- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، دار الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 20- عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

- 21- علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا، 2007.
- 22- علي الشريف، الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر ، ط4، 2001. عمرو خير الدين ،التسويق الدولي ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، ط3، 2003.
- 23- علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 24- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21 ، مكتبات مؤسسة الأهرام ،مصر، 2002.
- 25- فيصل عبد الله ، الرياض:مكتبة جرير، ط3، 2004 .
- 26- فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، دار جدارا للكتاب العالمي ودار عالم للكتاب الحديث ، الاردن ، 2009 .
- 27- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط4، 2000.
- 28- قحطان العبدلي و بشير العلاق ،التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ،ط2، 2003.
- 29- كوتلر فيليب،كوتلر يتحدث عن التسويق "كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"،ترجمة: بابكر.
- 30- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر،الأردن، ط2، 1999.
- 31- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق ، دار الرضا للنشر ،الأردن، ط 3 ، 2003.
- 32- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق"مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر، عمان ، 2004 .
- 33- محمود جاسم الصميدعي و درينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007.
- 34- محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، ط2، 2005.
- 35- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 2003.
- 36- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 4 ، 2007 .
- 37- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 1999.
- 38- يحيي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح ، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1997.

قائمة المذكرات:

- 1- بلحيمر ابراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، غير منشورة .
- 2- سامية لحول ،التسويق والميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008 ، غير منشورة .
- 3- فلاح أحمد ، التسويق الدولي " مدخل استراتيجي" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، غير منشورة .
- 4- مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق،رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،1997، غير منشورة .
- 5- نوري منير، التسويق الاستراتيجي واهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005، غير منشورة.

قائمة الملفات والمحاضرات:

- 1- وصاف سعدي ، نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، 21 افريل 2009.
- 2- محمد بن دليم القحطاني ، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول للأسواق العالمية ، الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات- ، قطر ، 2003
- 3- غول فرحات ، محاضرات مادة التسويق الدولي ، فرع التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، منشورة ، سنة 2008- 2009

قائمة المواقع الإلكترونية:

- 1- أحمد عبد الرحمن ، المزيج الترويجي ، <http://business409.roomforum.com/t26-topic> .
- 2- العمري منصور ، المؤسسات الاقتصادية الدولية. [http:// ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org).
- 3- جلال حمري، سياسة المنتج، www.etudiantdz.net/vb/t29837.html visite 22/2/2011.
- 4- حبيب الله محمد التركستاني ، التسويق الدولي www.shatharat.net/vb/showthread.php?t
- 5- حسام الدين الصغير ، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية <http://www.ste-qun.gov.sy /conditions/http> صديق محمد عفيفي، مفاهيم اساسية للتسويق الدولي ، <http://www.mckadi.ifrance.com/31.doc> .
- 6- رنا الجميلي ، مؤشرات التسويق <http://www.swalif.net/softs/swalif54/softs67947>.
- 7- محمد ابراهيم عبد الرحمن ،التسويق، <http://www.said.net/Doat/hasn/70.htm> .
- 8- مصطفى عبد الله الفكري ، العولمة الاقتصادية. ، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid .
- 9- هاني عرب،التسويق الدولي <http://www.tahasoft.com/vb/showthread.php?p=108798>

10- هاني العمري ، إدارة الاستراتيجيات الدولية <http://www.skaau.com/vb/showthread.php?p=2304537>

11- <http://etudiantdz.net/vb/t23142.html> visite:23/02/2011.

12- <http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-42934>, visite:(04/03/2011).

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

Plan de livre :

- 1- Guy, audigie, **Guide PME de marketing**, durand, paris, 1992.
- 2- Kotler, P. & Armstrong, G. **Principles of Marketing**, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall 2005.
- 3- M.K. Kilani, **Introduction au marketing**, editions C.L.E. Tunis, 1998.
- 4- P.L. Dubois, A. Jolibert, **Le Marketing : Fondement & Pratique**, 2^{ème} éd, Economica, Paris, 1999.
- 5- Pasco berho, **Marketing international**, Dunod, paris, edition 4, 2002.

لقد أدت الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم من خلال التطور والتقدم الكبيرين في وسائل الاتصال والمواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي وهذا يؤدي إلى الانتقال السريع والكبير للسلع والخدمات بين الدول ومن خلال هذا المنظور لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت كلها في سوق واحدة عبر عدد كبير من المنتجات هذا ما دفع بالمؤسسات إلى التخلي عن فكرة الإنتاج والبيع وإنما الاهتمام بالتسويق بمفهومه الحديث أي تحديد حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة ووضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة لذلك ، فبعد السيطرة على الأسواق المحلية تأتي مرحلة التسويق الدولي وهذا الأخير يعتبر ضرورة اقتصادية لمواجهة المنافسة الشديدة والتكيف مع المتغيرات البيئية لان دخول أي سوق من الأسواق الدولية ليس بالأمر الهين إذ يستوجب على المؤسسة الاقتصادية وضع استراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه الأخيرة.

1- إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يتم طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

ما مدى فعالية استراتيجيات التسويق في المؤسسات الاقتصادية من أجل النفاذ للأسواق الدولية ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو الهدف من غزو الأسواق الدولية ؟

- كيف يتم إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة ؟

- ما هو دور هذه الاستراتيجيات في مواجهة المنافسة الأجنبية ؟

2- فرضيات البحث:

و للإجابة على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية عديدة ولكن يبقى الهدف الأسمى لها هو الحصول على أكبر حصة سوقية.

2- يتم إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة عن طريق دراسة البيئة الخارجية وفق أسس علمية.

3- تساهم استراتيجيات التسويق الدولي في اختيار الطريقة المثلى للمؤسسة للدخول إلى الأسواق الدولية وفقا لإمكانياته وقدراتها.

3- أهداف البحث:

نهدف من خلال تناول هذا الموضوع إلى:

- العمل على إبراز مكانة التسويق الدولي في المؤسسات وكيفية خلق استراتيجيات فعالة لتسييرها.

- محاولة إظهار الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة .

4- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في تبيان أهمية التسويق الدولي لأنه احد الأساليب الفعالة للنهوض بالاقتصاد الوطني للمستوى المطلوب في ظل التغيرات التي يشهدها العالم بين الفينة والأخرى .

5- أسباب اختيار البحث :

تتمثل أسباب اختيارنا للموضوع في:

- توضيح المعالم الكبرى للإستراتيجية التسويقية، وتوضيح مدى جدواه وفعاليتها في اقتحام المؤسسات للأسواق المستهدفة.

- معرفة أشكال الدخول للأسواق الدولية .

6- منهج البحث:

اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف بارع يلم بأطراف الظاهرة وشبكة العلاقات القائمة بين عناصرها وكنية ترتيب العناصر، ووظيفة كل واحد من هذه العناصر، وكيفية التحامها معاً لتشكيل البناء هو قوام الموضوع.

7- الدراسات السابقة في البحث :

اعتمدنا في دراسة الموضوع على الدراسات السابقة التالية:

1- الدراسة التي قدمها الطالب شلابي مصطفى (1998) مذكرة ماجستير بعنوان "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية". تناول فيها مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمنهجية التسويق الدولي مع التركيز على كيفية تنظيم المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي وتوضيح مختلف الأساليب والطرق المنتهجة لمراقبة مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات على المستوى الدولي كما دعم المذكرة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض مختلف المراحل التي مر بها التسويق في المؤسسات الجزائرية وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية كدراسة حالة.

2- الدراسة التي قدمها الطالب للطالب فلاح أحمد (2001-2002) مذكرة ماجستير بعنوان "التسويق الدولي في عالم متغير مدخل ديناميكي استراتيجي". تطرق من خلالها إلى مختلف المداخل والنظريات المتعلقة بإدارة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وعلاقتها بمفهوم التسويق الدولي مع إبراز تغير البيئة وتأثيراتها على مختلف أنشطة المؤسسة في أسواقها الدولية المستهدفة.

3- الدراسة التي قدمها الطالب قرينات إسماعيل (2004-2005) مذكرة ماجستير بعنوان "المزيج التسويقي الدولي للمؤسسة" تطرق من خلالها إلى مدخل حول التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله ، بالإضافة إلى إستراتيجية التسويق الدولي مع إبراز سياسات المزيج التسويقي الدولي وتطبيق ما تم دراسته في إحدى المؤسسات الجزائرية.

4- محاور البحث:

بناء على كل ما سبق قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول:
بالنسبة للفصل الأول : تطرقنا فيه إلى استراتيجيات التسويق الدولي من خلال التسويق الدولي
والمؤسسات العاملة في مجاله، إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية، المزيج التسويقي
الدولي، مقاييس كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي.
والفصل الثاني : مداخل الانتقال إلى السواق الدولية والمتمثلة في: التصدير، الاتفاقيات التعاقدية ،
التحالفات الإستراتيجية و الاستثمار الأجنبي المباشر.
أما الفصل الثالث : قمنا بدراسة ميدانية بالشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات .

الملخص

لقد تأثرت الأسواق الدولية تؤثرًا جد كبير من خلال ما يشهده العالم من تغيرات اقتصادية راهنة وهو ما أعطى تصورا جديدا من حيث النمط التسويقي ، فمع تماثل حاجيات المستهلكين " عالمية الأسواق " من جهة وازدياد المنافسة من جهة أخرى جعل المؤسسات الاقتصادية تبتكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب يضمن لها حصتها السوقية عبر مختلف الدول من تصدير ، تحالف استراتيجي، استثمار مباشر ، عقود واتفاقيات دولية.

ويتم الانتقال إلى الأسواق الدولية من خلال طريقة من الطرق السابقة وذلك حسب خصوصية الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ، ويجسد هذا الدخول عن طريق عناصر المزيج التسويقي " المنتج ، السعر، الترويج ، التوزيع " التي من خلالها يتم تنفيذ وتأدية النشاط التسويقي للمؤسسة وهي التي تحدد مكانتها في مختلف الأسواق الدولية .

ولتنشيط فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة يجب عليها التكيف مع العوامل البيئية التي قد تؤثر على بقائها واستمرارها كنظام ، فالقوى التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول إلى الأسواق الدولية بل تؤثر أيضا على قرارات المؤسسة في كيفية خدمة هذه الأسواق وهذا لا يتحقق إلا برسم سياسات واستراتيجيات تسويقية مناسبة على المدى الطويل .

إهداء

الحمد لله الذي أفاض على قلوب العارفين به هدايته، ومنح للربانيين مفتاح خزائن رحمته.

والصلاة والسلام على نبيينا خير خلق الله محمد صلوات ربي وأزكى السلام عليه.

أهدي هذا العمل إلى من منحتني كل الحنان وغمرتني بحبها.

"أمي".

إلى من أثار لي درب الحياة فحمازي ورعاني وسهر على تربيته.

"أبي".

أطال الله في عمرهما.

إلى إخواني وأخواتي كل واحد باسمه.

إلى أصدقائي الأعضاء كل واحد باسمه وكل من رافقني طيلة مشواري الدراسي.

إلى كل من قدم لي يد العون.

أهدي هذا العمل المتواضع.

الخاتمة العامة:

تبعاً لإشكالية البحث ومن من خلال هذه الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري والتطبيقي، نتضح لنا أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف مفاهيمها وأساليبها لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، لأن أسلوب الإدارة الإستراتيجية يسمح للمؤسسة من اليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للمحيط، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات، كما تتيح لها استغلال طقتها من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، وبالتالي تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة الذي يساهم بدوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجاً لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها:

- 1 - قلة عدد المسيرين الذين لديهم معلومات عن مفهومها الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها في المؤسسة محل الدراسة وهو ما سيؤدي حتماً إلى عرقلة مسيرة تطورها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والمتعلقة بضعف النظرة الإستراتيجية لدى مسيري المؤسسة.
- 2 - تشابه الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة مع الظروف المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخرى والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية لتحسين مستوى أدائها حيث تبين الآتي:

- تسارع التغيرات في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة محل الدراسة.
- تزايد حدة المنافسة التي تواجه المؤسسة محل الدراسة.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بضرورة استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية لتحسين مستويات الأداء.

- 3 - كما أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في أدائها على أساليب الإدارة الإستراتيجية وهو أيضاً يؤكد صحة الفرضية الثالثة والأخيرة.

ولقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي سنلخصها كما يلي:

أولاً- النتائج:

- 1- الامتناع عن منح المعلومات قد يفيد في عدم جدوى النتائج المحققة في الفترة محل الدراسة.
- 2- عدم الاهتمام بالتطبيق الفعلي لأساليب الإدارة الإستراتيجية في التسيير.
- 3- تباعد كبير بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والنتائج المحققة انطلاقاً من رقم الأعمال.
- 4- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الإستراتيجيات لدى المؤسسة محل الدراسة.
- 5- عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، و الاكتفاء بتحديد الفرص والتهديدات الحالية مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة.
- 6- عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في هيكلها التنظيمية وثقافتها التنظيمية، و الاكتفاء بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة.
- 7- عدم تدريب الموارد البشرية في مجال تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية.
- 8- عدم التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث التطبيقي أو الجامعات حول إمكانية تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

ثانياً- التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة التي من الممكن في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ومن أهمها ما يلي:

- 1- إخضاع كافة المدراء على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي لابد من استقطاب خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
- 2- الحرص على إشراك كافة المدراء على اختلاف واقعهم التنظيمية في عملية تصميم وتنفيذ ومراقبة الإستراتيجيات.
- 3- إنشاء إدارة يطلق عليها "إدارة نظم المعلومات الإدارية" لتكون مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة إستراتيجيات مؤسستهم على أفضل وجه.
- 4- ضرورة تحسين مستوى أداء المؤسسات الجزائرية.

5 - إزالة عوائق تصميم الإستراتيجية:

أ - المنافسة غير الشريفة أمام المؤسسات: فإذا كانت المنافسة غير شريفة فمهما خططت المؤسسة فقد توجد حقائق لم تكن بالحسبان.

ب - الإجراءات البيروقراطية (غير المناسبة فقط): فإذا كان القرار يخضع إلى الإجراءات البيروقراطية في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى سرعة اتخاذ القرار، فهذا قد يؤثر على حسن سير العمل.

6 - دعم إنشاء مكاتب استشارية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الإستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ثالثاً: أفاق البحث:

هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بمتغيرات أخرى كثيرة منها الكفاءة، التنافسية، الجودة، وغيرها.

وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإذا أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأ فمن نفسي، وحسبي إنني اجتهدت.

تمهيد

الإدارة الإستراتيجية أسلوب إداري يعكس مهام الإدارة العليا في المؤسسة لمواجهة التحديات التنافسية العالمية التي تواجه المؤسسة. وكما يشير المفهوم فهو يتكون من كلمتين الإدارة والإستراتيجية وتستخدم كلمة الإستراتيجية هنا على أنها صفة تصف عمل الإدارة العليا، وهذا يعني أن المهام:

أ - هامة جدا لحياة المؤسسة.

ب تؤثر في المؤسسة كلها وليس جزء منها فقط.

ج مستقبلية تحتاج إلى قدر كبير من الرؤية المستقبلية واستقراء المستقبل.

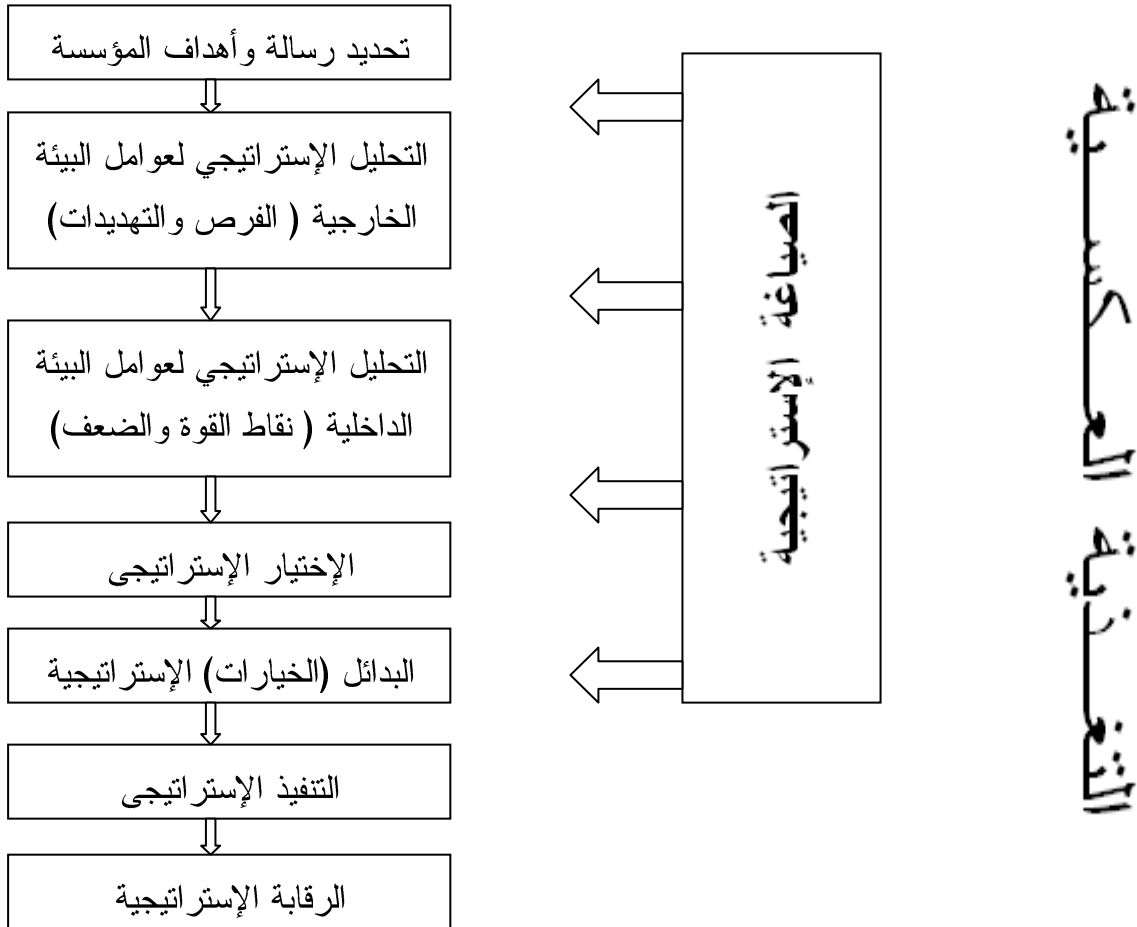
د قد ترفع المؤسسة إلى القمة إذا ما أحسن تناولها بواسطة الإدارة العليا، والعكس إذا فشلت الإدارة العليا في أداء هذه المهام.

والتساؤل الطبيعي ما هي مكونات الإدارة الإستراتيجية والأساسية في أي مؤسسة؟

والشكل التالي (رقم 01) يوضح لنا المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، التي سنتناولها بقليل

من التفصيل في هذا الفصل.

شكل رقم(01): نموذج لمكونات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من اعداد الباحث.

المبحث الأول: تحديد رسالة وأهداف المؤسسة:

وجدت المؤسسات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، إذ بين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المؤسسات هو رسالة المؤسسة، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية وخصائص الرسالة الناجحة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف، وأخيراً سوف نناقش إلى العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

يشير مصطلح الرسالة Mission إلى الغاية من وجود المؤسسة، وبالتالي فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة و الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.

ويمكن تعريف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها: الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها و عملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها¹.

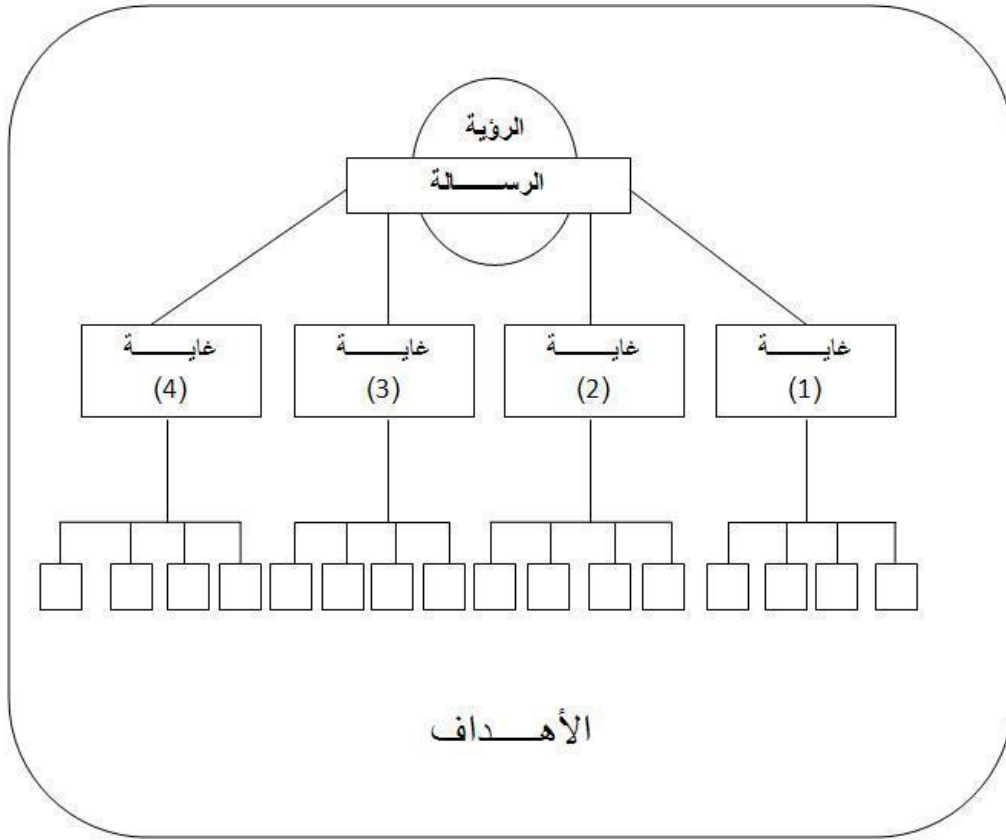
لابد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم. إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المؤسسة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى².

وبناء على رسالة المؤسسة، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد، والشكل التالي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر 2007، ص: 464.

² Steiner G H & Miner J B, Management Policy : Text, Reading and Cases, New York, Macmillan, 1979,P :160.

شكل رقم (02): العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 95.

يتبين لنا من الشكل أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المؤسسة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، من أجل تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المؤسسة أنشطتها وأعمالها المختلفة، والتي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى. تمثل الرسالة الواضحة مرشدا وموجها وحافزا للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة¹.

ويتضح لنا من هذا أن الرؤية الإستراتيجية هي: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

يراعى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها مهمة المؤسسة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فإن مفهومي رسالة

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية، عمان-الأردن 2005، ص: 52.

المؤسسة و الرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً. بمعنى أن الرؤية الإستراتيجية و الرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيئاً واحداً.

و من الناحية العملية، فإن رسالة العديد من المؤسسات تركز بشكل واضح على التوجه الحالي " ما هو نشاطنا الحالي؟"، و ليس التوجه المستقبلي "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟"، و عليه يصبح التمييز بين مفهومي الرسالة و الرؤية الإستراتيجية أمراً مطلوباً. ويمكن أن نلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي¹:

- أ -ضمان الإجماع على غايات و أغراض التنظيم.
- ب تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- ج إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- د توفير القيم و الاتجاهات التنظيمية.
- ه توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم و الحد من الجهود الموائمة أو المعاكسة.
- و تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة و قصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال و المسؤوليات.
- ز تحديد الأغراض التنظيمية و ترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت و التكلفة و معايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم و الرقابة.
- ح الإمداد بأسس واضحة و معايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي .

المطلب الثاني: خصائص الرسالة الفعالة:

تختلف الخصائص و السمات التي تتمثل بها الرسالة من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الفعالة والتي تتمثل بالآتي:

- أ -قابلية الرسالة للتحويل إلى خطط و سياسات و برامج عمل.
- ب إمكانية التطبيق العملي والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- ج الانسجام و هو ضرورة وضع الإستراتيجيات و السياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المؤسسة².
- د -التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حالياً و ما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها.
- ه -تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالمؤسسة و المتعاملين معها أو المستفيدين من خدماتها.
- و -تحقيق التنسيق و التكامل بين مختلف إدارات و أقسام المؤسسة أو وحدات العمل بها.

¹ David F, Conceptual Strategic Management : Mercill Publishing Co, Ohio, 1989, P :100.

² إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 1990، ص:28.

ز مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلا، سواء في الحجم أو نوع النشاط أو التغطية الجغرافية.
ح الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم والإيجاز في الصياغة.

المطلب الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية، وتعتبر عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية أمرا مهما ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المتحصل عليها.

تعرف الأهداف بأنها: النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها¹. ويعد تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خطوة أساسية في صياغة الإستراتيجية، وذلك للأسباب التالية:

- أ - تمثل الأهداف بمستوياتها المختلفة نقطة البدء في إعداد الخطط ورسم السياسات وتحديد قواعد وإجراءات العمل، وإعداد البرامج والمشروعات ووضع الموازنات.
- ب توضح الأهداف النتائج والعوائد المتوقعة من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وترسم لهم الاتجاه الواجب السير فيه.
- ج يسهل وجود الأهداف من مهمة متابعة العمل وتقييم نتائجه، فإذا ما أحسن صياغة الأهداف وتحديد مجالاتها ومستوياتها، فإنها تستخدم كمعايير أو مؤشرات في قياس وتقييم مستوى الإنجاز المحقق في المراحل المختلفة.
- د -تستخدم الأهداف كمرشد في اتخاذ القرارات التي تضمن أن تكون السياسات الداخلية ومعدلات الأداء، والنفقات، والأدوار، الوظيفية، والإجراءات المتبعة في أداء العمل متوافقة مع النواتج المرغوب في تحقيقها.
- هـ -تستخدم الأهداف كمصدر للتحفيز والالتزام، فالأهداف توضح الرؤى والتوقعات وأسس التقييم لجميع الأفراد والوحدات مما يساعد في تحفيزهم وتوحيد جهودهم نحو النتائج المتوقعة منهم².

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المؤسسة:

إن صياغة رسالة وأهداف المؤسسة لا تنطلق من فراغ، بل تتأثر بعوامل عديدة. قد حدد Jauch & Glueck أربعة عوامل أساسية تمثل قيود على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة تتمثل في³:

¹ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 23.

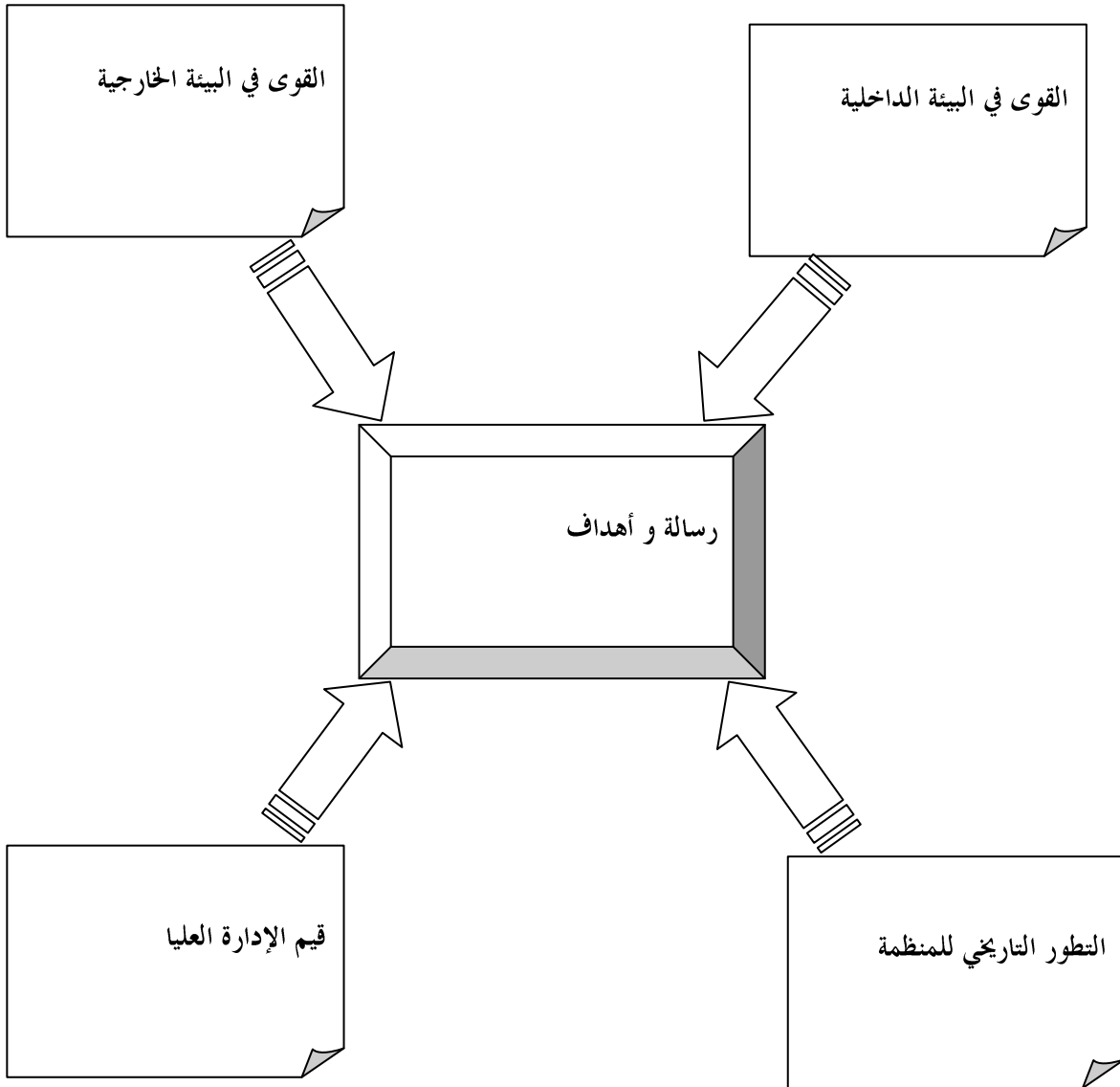
² حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (أدوار القيادات الإدارية)، طنجة- المملكة المغربية، أغسطس 2008، ص: 43-44.

³ Jauch L J and Glueck W F, Business Policy and Strategic Management, 5 ed, MCGraw Hill Int Editions, New York, 1988, P : 70-71.

أولاً: قوى البيئة الخارجية: لابد للمؤسسة من تحليل البيئة الخارجية، وتحديد قوى تلك البيئة المتمثلة بجماعات حملة الأسهم والجماعات الأخرى المتعاملين مع المؤسسة، من أجل أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والأهداف.

ثانياً: قوى البيئة الداخلية: الذي يؤثر على الرسالة والأهداف هو علاقة موارد الشركة مع قوى العلاقة الداخلية، حيث أن الأرباح الأكثر للشركات الكبيرة تأتي من خلال امتلاكها أكثر الموارد المستجيبة للقوى في البيئة الداخلية من الشركات الصغيرة، إضافة إلى ذلك أن العلاقة للسياسة الداخلية تؤثر على الرسالة والأهداف، وتتأثر الرسالة والأهداف أيضاً من خلال قوة العلاقة بين الإستراتيجيين كأشخاص أو كممثلين للوحدات في المؤسسة.

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف المؤسسة



المصدر: juach L. J and W.F.G lueck , Business policy and Strategic Management, 5ed, Mc Graw – Hill International : Edition, 1988,P : 71.

ثالثاً: قيم الإدارة العليا: إن كل مؤسسة لديها مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أنظمة القيم توجد لدى الجماعات الإدارية وبخاصة الإدارة العليا، لأن الأشخاص الذين يتمتعون بالأدوار القيادية ينبغي أن يكون لهم نظام قيم فعال، وإن هذه القيم تشكل سلوكاً فهي عبارة عن اختيار بين المهم وغير المهم، وعلى كل حال فإن القيم تبقى غاية حتى يتم العمل بمقتضاها. وإنها تشكل الأساس للمؤسسات، وبما أن الإدارة العليا تمتلك موقعا فريدا في أي مؤسسة حيث تحتل القمة، وبالتالي فإنها تؤثر على صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد مستقبل المؤسسة.

رابعاً: تاريخ المؤسسة: يعد تاريخ المؤسسة أحد العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المؤسسة لضرورة تطوير ماضي المؤسسة. إن المؤسسات لن تكفي بالاحتفاظ بحلقات اتصالها بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمها الفعالة وتطويرها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة والسريعة التي تحدث في مجتمعنا المعاصر، وبما يكفل لها أن تصوغ رسالة وتحدد أهدافا للمؤسسة من أجل تحقيقها في المستقبل.

وفي الختام يعتبر بناء الرسالة والأهداف مرحلة البدء لعملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتصبح مرحلة مفيدة إذا ما صاغ استراتيجي المؤسسة رسالة وأهداف قابلة للتحقق، أو لها قدرة تعكس القيم الإدارية والحقائق على موقف المؤسسة، وهذه العوامل تلعب دوراً في الاختيار الإستراتيجي والتنفيذ والرقابة.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي.

قبل بدء المؤسسة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها.

سنتناول في هذا المبحث مناقشة مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي، كما سنناقش في المستويات الثلاثة للتحليل الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي.

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية¹.

وتصنف عملية التحليل الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامة.

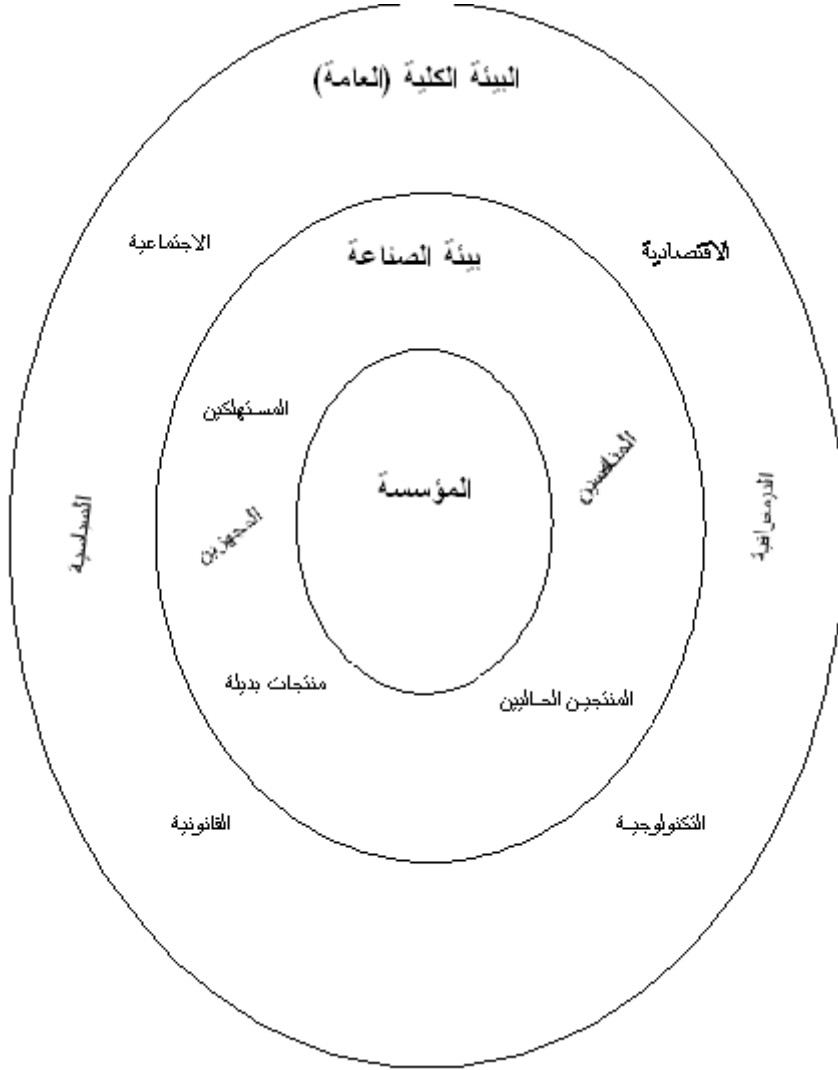
المستوى الثاني ويتضمن عوامل البيئة الخاصة.

المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص: 76.

ويوضح الشكل رقم (04) هذه المستويات:

شكل رقم (04): مستويات التحليل الإستراتيجي.



المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص: 121.

وتعتبر عملية التحليل الإستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ - تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ب - التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.

ج التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية¹.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية.

يستخدم اصطلاح البيئة الخارجية العامة للإشارة إلى جميع المتغيرات أو العوامل على مستوى المجتمع الخارجي ككل والذي تعمل في ظله ومن خلاله جميع المؤسسات والشركات والمنظمات في كل الأنشطة بصرف النظر عن طبيعة عملها أو حجمها أو موقعها. ويعني هذا أن أي تغير في عناصر مستوى البيئة الإجمالية العامة يكون له تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على كل مؤسسة أو منظمة أو شركة تمارس أعمال في هذا المجتمع²، وهناك العديد من التقسيمات لهذه العوامل أو المتغيرات وما سنتبعه هو التقسيم الآتي:

أولاً: عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل أو المتغيرات الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال³.

ثانياً: عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تعد البيئة الاجتماعية والثقافية متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات حيث تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات⁴.

وتتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. هذه العوامل والمتغيرات تولد فرصا وتهديدا لمنظمات الأعمال. أما العوامل الثقافية فتتمثل في الثقافة التعليم والخبرات، والقيم الحضارية تشكل فرصا وتهديدا للمؤسسة.

ثالثاً: عوامل البيئة التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات، تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والإنترنت. وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المؤسسات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية.

رابعا: العوامل الديمغرافية: قد تمثل الاتجاهات الديمغرافية قوة تأثير هامة في السوق. والمتغيرات الديمغرافية تشمل تلك العوامل مثل السن، الدخل، التعليم، الموقع الجغرافي ... الخ⁵.

¹ سعد عبد الله الزهراني، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1996، ص: 11.

² مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، مرجع سابق، ص: 254.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 87.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 3، الدار الجامعية- الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 138.

⁵ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية- الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 163.

خامسا: عوامل البيئة السياسية والقانونية: لا تعمل المنظمات أو المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع بالإضافة إلى تلك تتبع من البيئة الدولية أو العالمية.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة النشاط أو الصناعة (البيئة الخارجية الخاصة).

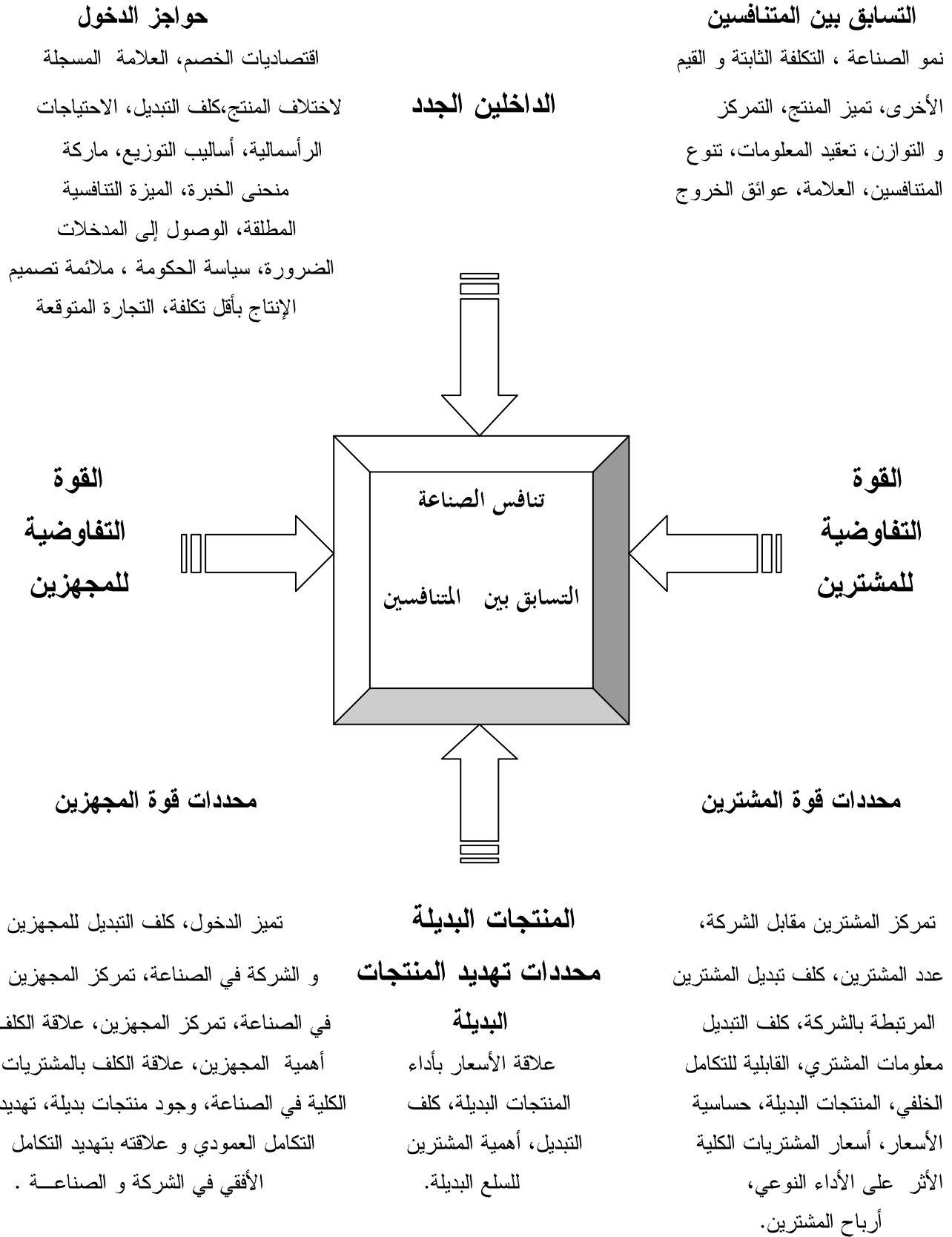
يمكن تعريف الصناعة بأنها: "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى"¹.

وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين في تحليل القوى التنافسية في الصناعة، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. وقد قام (Porter) من جامعة هارفارد لإدارة الأعمال باقتراح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر بأن المؤسسات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة الموضحة في الشكل رقم (05)، ويستلزم من المؤسسة عند القيام بمسح الصناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثير كل منها على نجاح المؤسسة، ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تتخفف قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المؤسسة.

¹ Hill G.H & Jones G.R, Strategic Management Theory : An Integrated Approach OP Cit, P :72.

شكل رقم (05): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



المصدر : Porter M E, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, vol57, No2, March- April 1979, P:37-45.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي¹:

أولاً: التهديد من دخول منافسين جدد:

يجلب المنافسين الجدد عند خولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، و الرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، و غالباً ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. و بالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة و خفض المبيعات و الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار و بدوره يؤثر على الأرباح. و يتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، و تعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسين الجدد من الدخول في الصناعة و تحقيق نجاح في أعمالهم، و زيادة حصتهم في السوق، و تحقيق الأرباح لشركاتهم. و حدد بورتر ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي :

أ - اقتصاديات الحجم.

ب - تميز المنتج .

ج - الاحتياجات الرأسمالية.

د - تكلفة التبديل العالية.

هـ - سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع.

و - سياسة الحكومة.

ثانياً: القوة التفاوضية للمجهزين:

تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص و موقف السوق الذي يتعاملون معه، و على أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة و مقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين. و يستطيع المجهزون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

أ - قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.

ب - عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون.

ج - عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد .

د - تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة .

هـ - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمو و تشكيل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.

¹ خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن 2007، ص: 101-104.

و - عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة .

ثالثا: القوة التفاوضية للمشتريين:

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملا هاما أيضا في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، و على إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. و يعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوي في الحالات التالية :

- أ - عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، و يتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- ب -عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية و عدم التمييز.
- ج -عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج و تمثل جزءا هاما من تكاليفها.
- د - عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.
- هـ - في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين.
- و - عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي .

رابعا: تهديد المنتجات البديلة:

و يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة ، حيث يعتمد النجاح الإستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة ، و لكن هذا التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل ، و بكلف أقل ، و بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية .

خامسا: شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين:

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة. و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق. إن استخدام الإستراتيجيات و التكتيكات مثل الأسعار التنافسية، و تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، و بالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة على تحقيق أرباح عالية جدا. و يرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها هي:

- أ - عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس بينهم.
- ب -معدل نمو الصناعة: فإن معدل نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد و قد يشكل تهديدا للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- ج -التكاليف الثابتة.

د - التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تملك قدرة عالية على التنافس في الصناعة و بالتالي تحقيق أرباح عالية و أفضل من المنظمات التي لا تملك تمييز في منتجاتها.

هـ - الطاقة، تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

و - عوائق الخروج تكون عالية .

ز - تنوع المنافسين، و هذا التنوع في الإستراتيجيين، و التنوع أو الاختلاف في الأساليب و السياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر الموضح في الشكل (4) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة و اتجاهاتها بالماضي و الحاضر و المستقبل و التعرف على الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة.

و بالرغم من اتفاق معظم الكتاب و الباحثين على أهمية و نجاح نموذج بورتر لتحليل أضاف بعدين آخرين لنموذج Austin) هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة ، فإن (بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية ، و بما يكفل للمنظمات في البلدان من تحليل الفرص و التهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة :

البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، و التكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة¹.

المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

لقد اختلف الباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسين.

وأكد آخرون على موارد المنظمة والمنافسة وتاريخ الصناعة، وسنتناول عوامل البيئة الداخلية متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج،

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 108.

الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المؤسسة:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط والتوجيه والرقابة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية¹.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة.

ثانياً: ثقافة المؤسسة:

تعبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين فيها، وعادى تعكس المؤسسة رسالتها وقيم المؤسسين لها، وتنسم بدرجة عمق واقتناع مما يعكس ذلك على العاملين داخلها². كما أن هذه الثقافة تستعمل كمعيار لتحديد سلوك الأشخاص والمقبول من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى العامل البسيط، وتتشكل ثقافة المؤسسة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها:

أ - الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات.

ب - الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، وكل ما يتفق مع ثقافته.

وكلما تفهمت المؤسسة ثقافة أفرادها، ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم واستخدامها في تحسين أداء المؤسسة.

ثالثاً: العوامل التسويقية: حسب "Kotler" يعتبر التسويق النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة³، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

أ - تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر والجودة المناسبة.

ب - تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين.

ج - جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملاءمة للعملاء.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 124-125.

² صونية كيلاني، رسالة ماجستير، 2006-2007، بسكرة، ص: 25.

³ محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص: 25.

رابعاً: العوامل الإنتاجية: تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وتعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق. وتختص الأنشطة و الإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف، والخدمة، والوقت، وكفاءة الإنتاج.

إن عملية تحليل وتقييم الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعملية الإنتاجية في المؤسسة، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.

خامساً: عوامل إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، فإذا تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية. فهي إذن تعد من الوظائف الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لتمتعها بقوى بشرية ذات مستوى عالي تمتلك القدرة على إدارة جميع أنشطة المؤسسة وشؤونها من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير.

إن تزايد اهتمام المؤسسات الحديثة بوظيفة الموارد البشرية وبأهميتها الإستراتيجية والنتائج التي قد تجنيها من حسن تسييرها يفرض ضرورة تحليل تلك الوظيفة بشكل دقيق ومستمر وفعال من خلال تحديد الموارد البشرية والكفاءات المتاحة بالمؤسسة من حيث نوعيتها، خصائصها، وقدرتها، وتحديد الاحتياجات اللازمة من هذه الكفاءات والموارد، ومصادر استقطابها، والأساليب التي تعتمدها المؤسسة لتسييرها وتمييزها.

سادساً: العوامل المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في المؤسسة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المؤسسة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضا دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف في ميزانية المؤسسة المسؤولة عن تمويلها لفترة قادمة¹.

المبحث الثالث: الاختيار الإستراتيجي:

يعد الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية لبتي تساعد المدير الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل و التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، و بما يتسم مع

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 134.

نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية و الصناعة و لعوامل البيئة الداخلية. و هذه الأدوات تسمى نماذج محفظة الأعمال.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الاختيار الإستراتيجي ونماذج تحليل محفظة الأعمال التي قدمت من قبل المجموعة الاستشارية في مدينة بوسطن الأمريكية، بالإضافة إلى تحليل مصفوفة SWOT كما جاء بمصطلح اللغة الإنجليزية والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات. وأخيرا مناقشة أهم العوامل المحددة لنجاح الاختيار الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الاختيار الإستراتيجي.

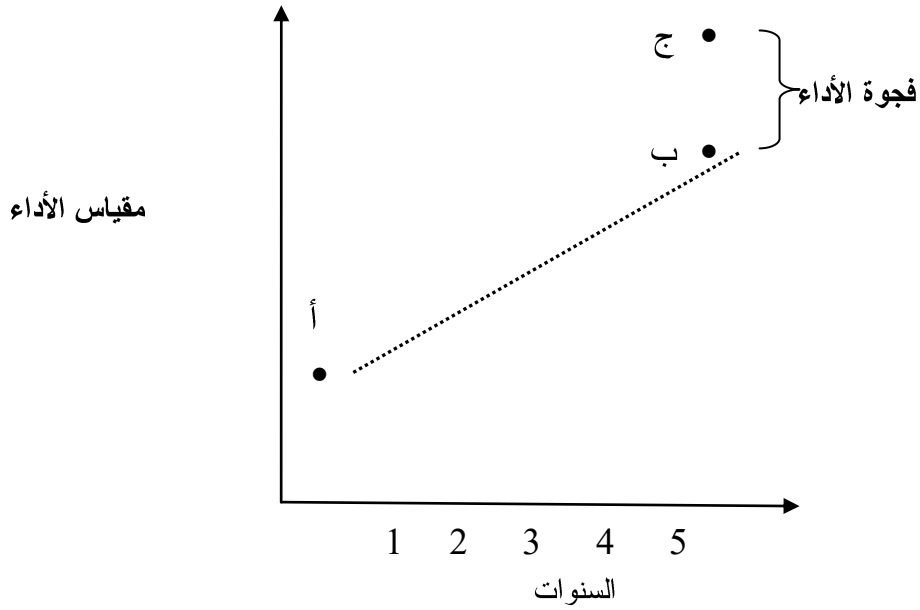
الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة و القيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة¹.

و تأسيسا على التعريف أعلاه ، فإن عملية الاختيار الإستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعا من التفكير و التحليل الإستراتيجي ، و تستلزم كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل و بالنتيجة تتوفر الفرصة أمام المديرين الإستراتيجيين باتخاذ الاختيار الإستراتيجي للبديل المناسب.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ، و لكن ووفقا للنظرية الموقفية هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة و في وقت محدد ، و أن أية تغيرات تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود المؤسسة إلى التعديل أو تغيير في إستراتيجيتها الحالية . و هذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المؤسسة. و فجوة الأداء الفعلي لمؤسسة أو وحدة الأعمال هو الفرق بين الأداء المتوقع طبقا للأهداف المخططة، وكما هو موضح في الشكل رقم (06).

¹ Jauch L R & Glueck W F, op cit, P :263.

شكل رقم (06): تحليل فجوة الأداء



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 174.

أب : يمثل منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية و الظروف البيئية المتوقعة.

ج: يمثل الهدف المخطط.

ب ج: تمثل فجوة الأداء.

فإذا كانت فجوة الأداء صغيرة أو غير مهمة جداً، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالاً، و إذا كانت الفجوة قليلة لما هو متوقع من توفر فرص بيئية، فاستراتيجيات النمو و التوسع هما الأكثر احتمالاً. و خلاصة القول أن الفجوة كلما كانت سلبية فإنها تفقد المنظمة لإتباع استراتيجيات انكماشية. و الحالة الأخرى عندما تكون الفجوة إيجابية فسوف تفقد المنظمة لإتباع استراتيجيات النمو.

إن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات الاستقرار يكون موقفها إيجابياً و فجوة الأداء قريبة إلى أن تكون صغيرة، و تركز هذه المؤسسات على تحسين الإنتاجية في الصناعة، و تؤكد على التكيف الإيجابي لأنشطتها الداخلية.

و عندما تحيط المؤسسة ظروف بيئية إيجابية تتبنى استراتيجيات النمو، و هنا تؤكد المؤسسة على زيادة كمية المنتجات و خدماتها أو الدخول في أسواق جديدة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى إذا ما كان الوقت ملائماً ومهماً. أما إذا كانت عوامل البيئة الخارجية الكلية و بيئة الصناعة، و كذلك عوامل البيئة

الداخلية للمؤسسة تؤشر إلى ضعف جدي، فهذا الموقف يقودها إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بهدف تحسين الأداء، أو لزيادة فرصها للبقاء¹.

و تأسيسا على ما سبق ذكره، ينبغي على المدراء الإستراتيجيين الاهتمام بتحليل الفجوة و أخذها في الحسبان سعيا لتحديدها. و كذلك لا بد من وجود دافع قوي لدى المؤسسة للقضاء على فجوة الأداء و خصوصا عندما تتوفر أمام المؤسسة الفرص البيئية و الإمكانيات الداخلية الكفيلة بسد الفجوة أو تضيقها. تحتاج عملية الاختيار الإستراتيجي قيام المؤسسة بتحليل أداء أعمالها الحالية و المستقبلية سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج، و تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تتطلب الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية و التي يطلق عليها غالبا نماذج تحليل محفظة الأعمال، لتساعد في تقييم مستوى الأداء، و اعتماد الاختيار الإستراتيجي المناسب.

المطلب الثاني: نماذج تحليل المحفظة.

تمثل نماذج تحليل المحفظة الأدوات الرئيسية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة ، و تقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل ، ومدى مساهمتها في تحقيق هدفي النمو و الربحية .

و هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الإستراتيجية تستطيع القيام بتحليل أداء عمل المؤسسات و تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة .

و فيما يلي أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام:

أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Approach Boston Consulting Group):

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يعد من أهم وأشهر نماذج تحليل المحفظة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما:

البعد الأول هو حصة السوق النسبية و يعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة.

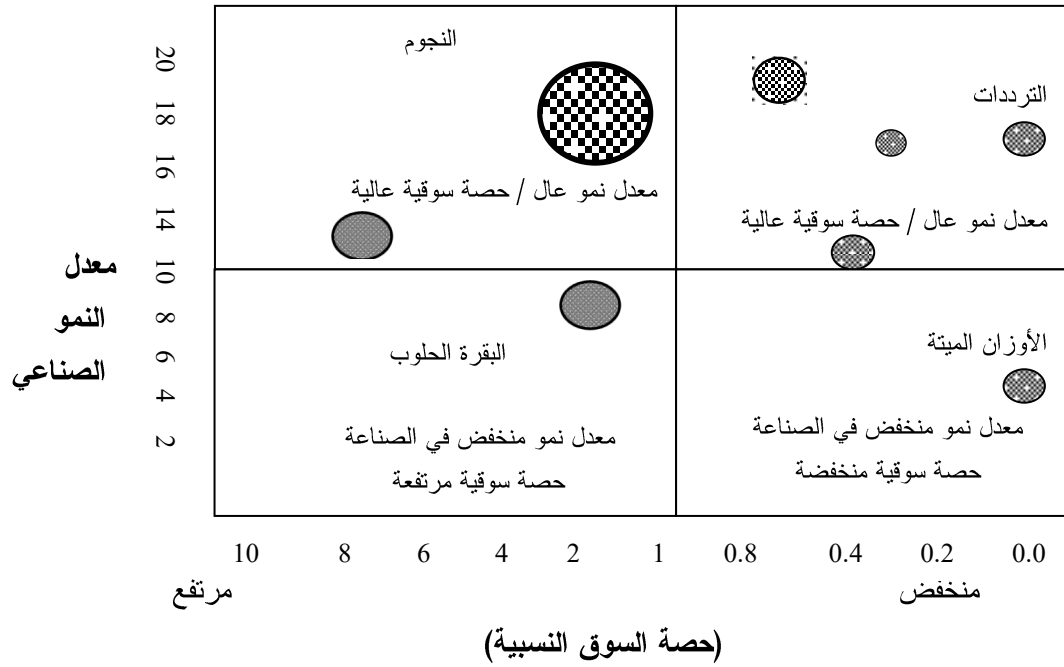
البعد الثاني هو معدل نمو السوق و يعبر عنه المحور العمودي .

و تنقسم المصفوفة إلى أربعة خانة تعكس وضع المنتج/ الخدمة داخل السوق و هي: خانة

الترددات، خانة النجم، خانة البقرة الحلوب، و خانة الأوزان الميته ، و كما هو موضح في الشكل رقم (07).

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 174-175.

شكل رقم (07): مصفوفة جماعة بوسطن الإستراتيجية



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 177.

تعتبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين، أما حجم الدائرة في المصفوفة فيعبر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية. و اعتيادياً، فإن المبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي لوحدة الأعمال الإستراتيجية. كما إن مركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق و حصة السوق النسبية لوحدة الأعمال في السوق.

وفيما يلي الخطوات الأساسية لإعداد نموذج مجموعة بوسطن BCG:

أ - حساب حصة السوق النسبية: لوحدة الأعمال أو للمنتج ويتم حسابها كالتالي:

$$\text{حصة السوق النسبية لوحدة الأعمال أو المنتج} = \frac{\text{الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو المنتج}}{\text{حصة أكبر منافس}}$$

أما الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج فتحسب كالتالي:

$$\text{الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو المنتج} = \frac{\text{مبيعات المخلقة لأعمال أو المنتج} \times 100}{\text{مبيعات منافس}}$$

وحصة أكبر منافس تحسب كما يلي:

$$\text{حصة أكبر منافس} = \frac{\text{مبيعات المنافس} \times 100}{\text{مبيعات}}$$

ب حساب معدل النمو في مبيعات الصناعة: ويحسب على مستوى الصناعة ككل سنويا وذلك كالتالي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي المبيعات الصناعية في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام}} \times 100\%$$

ج - دمج الخطوتين السابقتين في المصفوفة:

ينتج عن هذا الدمج وقوع وحدة الأعمال أو المنتج في أحد خانات مصفوفة BCG الأربع وفيما يلي وصف لتلك الخانات:

1- خانة الترددات: تمثل وحدات العمل الإستراتيجية أو المنتجات التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة)، ولكنها تركز على مجالات صناعة عالية النمو، وهكذا فإنها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق ربحية طويلة الأمد، وكذلك إتاحة فرص النمو، ويمكن للترددات أن تتحول إلى خلايا النجوم إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب، وكي تصبح علامة الاستفهام رائدا للسوق فإن ذلك يتطلب عمليات ضخ قوية للسيولة النقدية، ويتعين على المركز الرئيسي لمنظمة الأعمال أن يقرر عما إذا كان من المحتمل بالنسبة لتردد معين أن يتحول إلى نجمة، ومن ثم العمل على توفير الاستثمارات المالية الضرورية لتحقيق هذا الغرض.

أما الترددات التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة وغير المؤكدة فيجب التخلص منها وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية لمنظمة الأعمال.

2- خانة النجوم: تمثل وحدات العمل الإستراتيجية أو المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بمعدل نمو مرتفع، وبالتالي تتيح فرصا لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل، فضلا عن إتاحة فرص النمو وهذه الوحدات أو المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص الاستثمار، وبالمقابل يجب أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة أو لتقوية مركزها التنافسي.

3- خانة البقرة الحلوب: تشمل وحدات العمل الإستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة في مجالات صناعية ذات معدلات نمو منخفضة (وضع تنافسي في صناعات ناضجة)، ونظرا لهذا الوضع المسيطر وحاجتها الدنيا لموارد إضافية فإنها تحقق فائضا في السيولة النقدية يزيد عن حاجتها إليها، أي تعتبر مصدرا للتدفق النقدي. وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة من أجل المحافظة على الوحدات أو المنتجات القوية، أما الوحدات الضعيفة فيجب التخلص منها قبل أن تتحول إلى أنشطة الأوزان الميتة.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص: 14.

4- خانة الأوزان الميئة: تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذه الخانة المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق. ونظرا لضعف موقف أنشطة ومنتجات هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لتغطية احتياجات المنظمة ككل.

فمن الملائم في هذه الحالة أن تتبع المؤسسة إما إستراتيجية الانكماش بتخفيض الاستثمار والتخلي عن بعض الأصول، حيث تنتقل الكثير من الأنشطة من هذه الخانة إلى وضعيات أحسن عند تخفيض التكاليف، أو ربما البحث عن التخصص والتميز في جزء من السوق، وإذا فات الأوان فالتخلي و الانسحاب هو أحسن حل لهذه الأنشطة المأزق¹.

ثانيا: نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك.

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال و التي طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك عرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) و تتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة في الشكل رقم (08) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة ، و قوة الأعمال (المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات) كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة.

وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

أ -يشير البعد العمودي إلى المركز التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

ب -يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات، ويتعلق الأمر على الخصوص بتقييم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

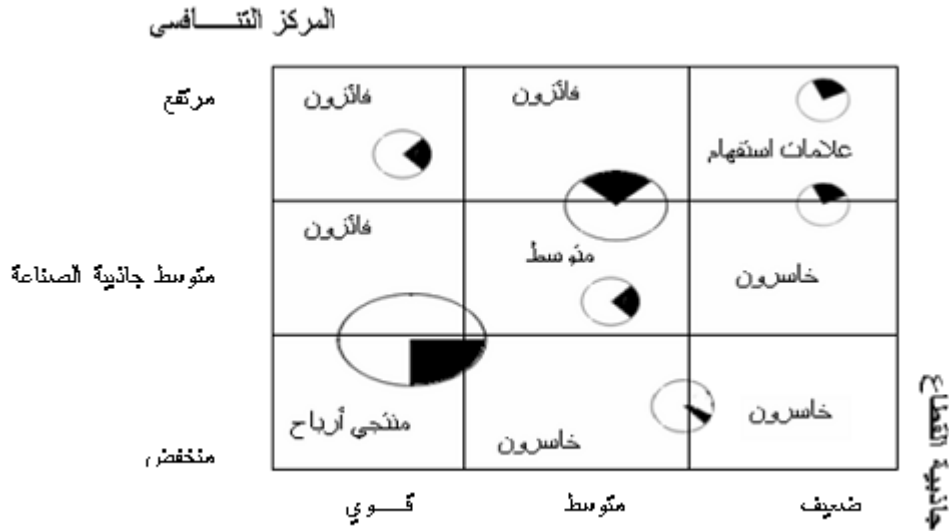
- قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.
- الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصرت على مستويين هما قوي و ضعيف فقط. و

¹ خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص248-250.

يتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضافة قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة.

شكل رقم (08): مصفوفة ماكينزي



المصدر: خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 251.

هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية الصناعة. ومن ثم اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

المطلب الثالث: مصفوفة SWOT:

تعد مصفوفة SWOT أداة مفيدة لتكوين البدائل الإستراتيجية، وهي تقوم على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الإستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SWOT:

- أ - تحديد أهم جوانب القوة الداخلية للمؤسسة.
- ب - تحديد أهم جوانب الضعف الداخلية للمؤسسة.
- ج - تحديد أهم الفرص الخارجية (الحالية والمحتملة).
- د - تحديد أهم التهديدات الخارجية (الحالية والمحتملة).
- هـ - الموازنة بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.

- و - الموازنة بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة وهي إستراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.
- ز - الموازنة بين جوانب القوة والتهديدات، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.
- ح - الموازنة بين جوانب الضعف والتهديدات وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي إستراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى.
- شكل رقم (09):

مصنوفة الموازنة بين جوانب القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات المحيطة بها

أهم نقاط الضعف (W)	أهم نقاط القوة (S)	
WO إستراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	SO إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	أهم الفرص البيئة الخارجية (O)
WT إستراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	ST إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	أهم التهديدات البيئة الداخلية (T)

المصدر: الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003، ص: 234.

المطلب الرابع: العوامل المحددة المؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي

لغرض نجاح عملية الاختيار الاستراتيجي، لا بد للإدارة الاستراتيجية في المنظمة ممن مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح، من بينها تمسك المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجيات السابقة أو الحالية، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة، و تحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المؤسسة. و يمكن تناول تلك العوامل على النحو الآتي¹:

أولاً: تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية:

تعد الإستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة البداية لعملية الاختيار لإستراتيجي في المؤسسة ، حيث تعتمد أغلب المؤسسات عند قيامها بدراسة و تقويم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً.

وأن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت و الجهد اللازمين و لكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المؤسسة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها. و هذا يجعل دراسة هذا الموضوع على النحو الآتي:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 199-202.

أ - تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية:

لقد أثبتت العديد من الدراسات ، بأن الأفراد عادة ما يتمسكون باستمرار بالإستراتيجيات التي تم انتهاجها سابقا أو حاليا، سواء حققت أهدافها بنجاح أم لم تستطع تحقيقها، ويعود السبب في تمسك الأفراد بتلك الإستراتيجيات، هو في الدخول في أعمال و أنشطة جديدة، قد تستلزم بذل جهد ووقت لمعرفة. إضافة لتحبيذهم ممارسة الأعمال التي اعتادوا عليها سابقا، و ليس لديهم ميول للتغيير إلا إذا ما اضطروا لذلك.

ب - تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية:

تشير نتائج الأبحاث العلمية، بأن معظم المؤسسات تتمسك بالإستراتيجيات التي تبنتها سابقا و تفخر بها إذا ما حققت بعض النجاحات أما في حالة عدم تمكنها من تحقيق النجاح فتحاول خلق المبررات لذلك دون الاعتراف بشكل صريح بخطأ تلك الاستراتيجيات. و تؤكد تلك الأبحاث أيضا، أن الإستراتيجيات السابقة أو الحالية عادة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة. و يمكن تلخيص تلك التأثيرات بالنقاط الآتية:

- 1- يصبح من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحا للمؤسسة، و خصوصا في ظل قائد إداري قوي.
- 2- عندما تبدأ المؤسسة باتباع إحدى الإستراتيجيات، فإنها تحاول من خلال الإجراء البيروقراطية إلزام الأفراد و الإدارات الأدنى بتنفيذها. و إن الاستمرار بهذا النهج يدفع الأفراد لتبنيها بشكل طبيعي، بل و يحاولون الإبقاء على تنفيذها دون تغيير. مما يعني أن القائد الإداري في المؤسسة يتخذ القرار الإستراتيجي و يدفعه على الإدارات الأدنى لغرض تنفيذه.
- 3- أما عندما تبدأ الإستراتيجيات السابقة أو المتبعة حاليا في المعاناة من مشاكل و ضعف تنفيذها، فتلجأ المؤسسة إلى دعمها عبر الإستراتيجيات الفرعية بما يكفل و تحسين الأداء في المؤسسة و معالجة تلك المشاكل و نقاط الضعف دون اللجوء لاستبدال تلك الإستراتيجيات.
- 4- و عندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية في دعم الإستراتيجيات المتبعة أو عندما تزداد درجة التغيير في البيئة عندها تضطر المؤسسة و إدارتها إلى البحث عن بديل إستراتيجي ملائم.

ثانيا: اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة:

كما تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة الإستراتيجية، و قيامها في تحليل و تقويم موقف المنظمة الإستراتيجية، فإنها أيضا تلعب دورا رئيسا في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة و نفوذ و قدرة على إقناع الأفراد العاملين أو المدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الإستراتيجي. فالقوة كما عرفت، هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد

الآخرين. ومن الجدير بالذكر أنه قد تشعر بوجود القوة و لكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض و تلعب العلاقات الاعتمادية بين الإدارات أو الأفراد في المؤسسة دورا بارزا فيها. أما مصادر القوة فتعود إلى :

أ -المركز الوظيفي.

ب -الصفات الشخصية.

ج -الخبرة.

د -السيطرة على مصادر المعلومات....إلخ.

و بالرغم من قيام الإدارة العليا باتخاذ القرار الاستراتيجي، فان الاقتراحات قد تصدر من الإدارات الدنيا أو الوسطى، و تأتي عن طريق المدراء في الإدارات الوسطى. و تتحمل الإدارة الوسطى مسؤولي ة ليست بالسهلة، حيث تتمثل المهمة الأولى في خلق قناعة لدى الإدارات بأهمية و ضرورة العمل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية و بما ينسجم مع اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة. أما المهمة أو المسؤولي ة الأخرى فتتمثل بقدرتهم على تحقيق رغبات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة، و خلق قناعة عند ذوي القوة و النفوذ بأهميتهم لتعزيز وجودهم في مواقعهم الوظيفية أو بغية الحصول على فرصة لترقيتهم مستقبلا. يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى إلى تقديم البديل الاستراتيجي الذي يتفق مع الرغبات و اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة، و يستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تتسجم مع اتجاهات ذوي القوة و النفوذ.

ثالثا: معيار المخاطرة:

يعتبر معيار المخاطرة أحد العوامل المحددة و المؤثرة على الاختيار الاستراتيجي في المؤسسة. و يتفق الكثير من الكتاب و الباحثون بأن الربح العالي دليل دالة المخاطرة إضافة إلى العوامل الأخرى، أي أن هنالك علاقة طردية ووثيقة بين درجة المخاطرة و درجة الربح الذي يمكن تحقيقه. فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية، في حين كلما انخفضت درجة المخاطرة فإن احتمالية تحقيق أرباح عالية تكون منخفضة. و في ضوء ما سبق يمكن تقسيم المؤسسات حسب درجة المخاطرة كالآتي:

أ -هنالك مؤسسات تميل إلى العمل و إلى تحقيق أهدافها بدرجات مخاطرة منخفضة، و هذه عادة ما تتخذ استراتيجيات مستقرة أو إحدى استراتيجيات النمو المحدود، و التي تتطلب إحداث تغييرات جزئية تتناسب و درجة المخاطر المنخفضة.

ب - و هنالك البعض الآخر من المؤسسات التي تميل إلى العمل بدرجات عالية من المخاطر و المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية، و هذه المؤسسات عادة ما تتخذ استراتيجيات النمو و التوسع التي تتسم بالإفراق و الاستثمار في بيئة متغيرة، و من ثم تعمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة. أما المؤسسات الكبيرة و التي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة و مركز تنافسي قوي فتتبع استراتيجيات دفاعية من أجل الإبقاء على مركزها القوي في السوق أطول مدة ممكنة.

رابعاً: عامل الوقت و الاختيار الاستراتيجي:

يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية و في جودة القرار المتخذ أيضا بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك. و خصوصا عندما يكون الوقت النهائي لاتخاذ القرار الاستراتيجي ي محددًا من الآخرين و ليس من متخذي القرار. وكما هو معلوم فإن الوقت هو أندر الموارد في المؤسسة و إذا لم تتم إدارته و استغلاله فسوف لا يتمكن المدراء الإستراتيجيون من اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم. و كلما كان الوقت متاح أمام المدراء في المؤسسة للاختيار الاستراتيجي طويلا فهذا يعني أن هنالك فرصة زمنية لتقويم البدائل الإستراتيجية، و من ثم تضييق تلك البدائل و بالتالي اتخاذ القرار المناسب. أما إذا كان الوقت متاح قصيرا فلن يتيح فرصة مناسبة للمدراء لتقويم البدائل و اتخاذ القرار السليم. و كذلك فإن عدم توفر الأموال اللازمة للقيام بالأعمال و الأنشطة و لتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، يقلل الفرص أمام المؤسسة باستخدام المرونة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح¹. يعتمد نجاح قرار الاختيار الاستراتيجي في المؤسسة عند طرح منتجاتها، إلى معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل تلك المنتجات، و إذا ما طرحت المؤسسة منتجاتها أو خدماتها بأوقات غير ملائمة في السوق فإن ذلك يقلل من فرص نجاح القرار الاستراتيجي .

خامساً: موارد المؤسسة:

تعد موارد المؤسسة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي. فكلما توفرت في المؤسسة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام بإتخاذ القرار الإستراتيجي ي الأمثل. و هذه الموارد هي الموارد المادية، المالية، و البشرية. و إن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل. و سنورد أدناه تلك الموارد المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي:

أ - الموارد المادية: وتشمل هذه الموارد على المباني، الآلات و المعدات، والأراضي. و ينبغي على الإدارة العليا معرفة كيفية تحديد طرق توفير واستغلال تلك الموارد وإمكانية اختيار وتطبيق إستراتيجية دون غيرها.

ب الموارد المالية : تمثل الموارد المالية أحد العوامل الضرورية لقيام أي نشاط في المؤسسة و يساعد على توفير قدر كبير من السيولة، و يساهم في تحديد الأموال التي يتم تخصيصها للاستثمار من أجل زيادة العوائد و الأرباح قدر الإمكان. و بالتالي يصبح عاملا مهما في اختيار الإستراتيجية المثلى من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

ج الموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية و الحاسمة لنشوء أية مؤسسة. و كذلك تعتبر أحد العوامل المحددة في عملية الاختيار الإستراتيجي ي ومن النادر وجود مؤسسة تتوفر فيها طاقات بشرية كفؤة و متكاملة في جميع أنشطة المؤسسة. و هذا يعني قد يتوفر لدى بعض المؤسسات

¹ زهير الكايد، إدارة الوقت و الذات، منشورات معهد الإدارة، الرياض، 1993، ص:7.

كفاءات عالية جدا في مجال الإنتاج أو المالية أو مجالات التخزين، و يتوفر لدى بعض المؤسسات الأخرى كفاءات في مجال التسويق أو مجال الأفراد. و في ضوء ذلك ينبغي من الإدارات العليا الاهتمام بالموارد البشرية بمختلف تخصصاتها و تتميتها للاستفادة منها في تقويم البدائل الإستراتيجية و اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم.

المبحث الرابع: البدائل الإستراتيجية.

عقب تحديد المؤسسة لرسالتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ماتم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاما على المؤسسة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الإستراتيجي الملائم.

سنتناول في هذا المبحث مناقشة البدائل الإستراتيجية من خلال مفهومها، وكما سنتناول أنواع البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة، بالإضافة إلى إستراتيجيات النشاط أو الصناعة وفي الختام سنتطرق بقليل من التفصيل إلى الإستراتيجيات الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم البدائل (الخيارات) الإستراتيجية:

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الاختيار الإستراتيجي المراحل الآتية¹:

أولاً: تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية: التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

ثانياً: تقويم البدائل الإستراتيجية: من خلال قيام المؤسسة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المؤسسة الإستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي²:

أ - التوافق (consistent): لا بد أن يكون البديل الإستراتيجي متوافقا مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية و /أو البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية في المنظمة.

¹ Hofer C W and Schandel D, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, New York, 1978, P: 40.

² Jauch L R & Glueck W F, op cit, P :201.

ب -المنفعة (benefit): ينبغي أن يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.

ج -القبول (acceptable): يجب أن يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، الأفراد العاملين في المنظمة).

د -التطابق (conformity): من الضروري أن يحقق البديل الإستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

هـ -الميزة التنافسية (competitive advantage) : تسعى المنظمات جاهدة بأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للشركة(المنظمة) إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق.

ثالثا:الاختيار الإستراتيجي: تقوم المؤسسة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل. وقد تختار المؤسسة بديلا إستراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل. إن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط. في حين يصبح الأمر مختلفا في المؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة، حيث تتوفر أيضا بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها مما يجعل محور عملها اتجاه البدائل الإستراتيجية هو الإجابة على التساؤلات الآتية:

أ - ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وماذا ينبغي أن نعمل؟ وما هي الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاولتها لفترة خمس سنوات أو عشرة سنوات القادمة؟

ب هل ينبغي أن نبقى في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة؟ (إستراتيجيات الاستقرار).

ج -هل ينبغي التوسع في نشاط أ أنشطة أعمالنا الحالية، من خلال زيادة حجم أنشطتنا أو إضافة منتجات جديدة و / أو أسواق جديدة؟ (إستراتيجيات النمو).

د - هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه؟ (إستراتيجية الانكماش).

المطلب الثاني: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

ونقصد بها مختلف الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل فيما بينها على

أسس علمية وحسب وضعية المؤسسة، ويمكن تقسيم الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة إلى ثلاثة أنواع هي كالتالي:

أولاً: إستراتيجيات الاستقرار: تعتبر إستراتيجيات الاستقرار، أو ما تسمى أحيانا بإستراتيجيات النمو

المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير

مضطربة. ووفقا لهذه الإستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية¹. وتكون مناسبة في حالات عديدة:

- إذا كان النمو مكلفا كثيرا ويؤثر على ربحيتها.
- إذا كانت تعمل في قطاع قليل النمو.
- إذا كانت كبيرة الحجم وتسيطر بقوة على سوقها، وهذا يجنبها عمليات الرقابة والضغوطات الحكومية.

و من أهم الإستراتيجيات المتعارف عليها في مجال الثبات والاستقرار ما يلي:

- أ - إستراتيجية عدم التغيير: يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها قرار بعدم القيام بشيء جديد، أي اختيار الاستمرار للعمليات الإنتاجية والسياسات الحالية للتعامل مع المستقبل الذي قد يكون امتدادا للحاضر. ونادرا ما ينظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية نهائية للمؤسسة². كما تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعية، ويعتمد نجاحها على عدم التغيير الجوهرية في البيئة الداخلية والخارجية.
- ب - إستراتيجية الربح في الأجل القصير: غالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية عند مواجهة المؤسسات بعض الأزمات المالية، أو انخفاض عملياتها لمرحلة مؤقتة، وتتطوي إستراتيجية الربح على محاولة الإدارة العليا التغلب على الآثار السلبية الناتجة من متغيرات خارج نطاق تحكمها مثل التشريعات الجديدة، والتصرفات غير الأخلاقية للمنافسين، والمبالغة في شروط الإقراض وغيرها، وذلك من خلال المحافظة على إظهار المؤسسة بمظهر المؤسسة الرابحة أمام الجميع. ولكن من المؤسف أن مثل هذه الأرباح لا تكون نتيجة الأعمال العادية للمؤسسة، وإنما تأتي من مصادر أخرى، مثل تخفيض الإنفاق على الجوانب المتعلقة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من الأمور التي تؤدي زيادة الأرباح في الأجل القصير.

وإستراتيجية الربح بهذا المفهوم إستراتيجية خادعة ويؤدي استخدامها لفترة طويلة إلى مواجهة العديد من الصعوبات التي غالبا ما تنتهي بالإفلاس.

- ج - إستراتيجية الثبات والتحرك بحذر: غالبا ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية عقب حالة من الانكماش أو النمو في أعمال المؤسسة، حيث يتطلب الأمر المزيد من التريث واليقظة في صياغة الإستراتيجية عقب هاتين الحالتين. وتتطوي إستراتيجية الثبات والتحرك بحذر على اتخاذ قرارات تهدف إلى دعم وتعزيز ما لدى المنظمة من موارد وإمكانات، وفي نفس الوقت التحرك ببطء نحو استغلال الفرص المتاحة أو المتوقعة نتيجة التغيرات المحتملة في الأحوال السياسية أو الاقتصادية

¹ Wright P & Kroll M J & Parnell J, Strategic Management Concept and Cases, 3ed, Prentic-Hall International N J, 1996, P :96.

² ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر 2006، ص: 288-289.

أو صدور تشريعات أو تعليمات حكومية جديدة تؤثر على سير العمل بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر¹.

ثانياً: إستراتيجيات النمو: هي الإستراتيجيات التي تلقى قبولا بشكل كبير من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الناجحة باعتبار أنها تدعم مكانة المؤسسة في السوق وتتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم. وان إستراتيجيات النمو تتخذ أشكال متعددة، وسنحلل فيما يلي أهم إستراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع أن تتبناها المؤسسات:

أ - إستراتيجية التركيز: ويقصد بهذا المدخل للنمو تركيز موارد المؤسسة لتقديم خدمة محددة أو مجموعة محددة من الخدمات، أو للتعامل مع فئة محددة من المستفيدين بالخدمات، أو لتقديم خدماتها في منطقة جغرافية معينة. وبالنسبة للشركات الصناعية والتجارية فإن إستراتيجية التركيز تعني تركيز الموارد في إنتاج وتسويق منتج واحد أو عدد محدود من المنتجات، أو التركيز على سوق واحدة، أو التعامل مع فئة معينة من المستهلكين أو العملاء.

ب إستراتيجية التكامل: تشمل إستراتيجية التكامل نوعان من التكامل هما:

• إستراتيجية التكامل العمودي: ونقصد بهذه الإستراتيجية محاولة المؤسسة تغطية كل الأنشطة ومجالات الأعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، وقد يكون هذا التكامل عمودي خلفي (أنشطة خلفية مثل القيام بأنشطة التوريد من قبل المؤسسة)، وتكامل عمودي أمامي (القيام بأنشطة التوزيع من قبل المؤسسة).

• إستراتيجية التكامل الأفقي: تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بإضافة وحدة أعمال إستراتيجية أو أكثر تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها وزيادة مبيعاتها وأرباحها وتغطية أسواق جغرافية جديدة، ومن مزايا تطبيق هذه الإستراتيجية الحصول على حصص سوقية أكبر وتحسين اقتصاديات الحجم الكبير.

ج إستراتيجية التنويع: يقصد بإستراتيجية التنويع التوسع أو النمو في أعمال المؤسسة من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة، أو البحث عن مجالات استثمار جديدة، أو جذب فئات جديدة من العملاء أو المستفيدين بخدمات المؤسسة. وهناك نوعان من التنويع هما:

• التنويع المترابط (التنويع المتمركز): ويقصد به التنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمؤسسة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع، التسويق والتكنولوجيا.

• التنويع غير المترابط (التنويع المختلط): ويقصد به دخول المؤسسة في أنشطة لا ترتبط بأنشطتها الحالية. وعلى سبيل المثال قد تقرر إحدى المؤسسات التي تتوافر بها سيولة نقدية الدخول في مجالات استثمار صناعية أو عقارية أو تجارية لا صلة لها بالنشاط الأساسي

¹ حاتم قابيل، لمدير العربي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 35.

للمؤسسة. وفي معظم الأحيان يكون الدافع الأساسي لإتباع إستراتيجية التنويع المختلط هو تحقيق معدلات عالية من العائد على الاستثمار أو زيادة الأرباح¹.

ثالثاً: إستراتيجيات الانكماش: يقصد بالانكماش تقليل أنشطة المنظمة أو التقليل في حجم التشكيلة وتأخذ إستراتيجيات الانكماش الأشكال الآتية:

أ - إستراتيجية التحول أو تصحيح المسار: كثيراً ما تعرف هذه الإستراتيجية باسم إستراتيجية إعادة التكوين أو التأهيل، حيث ينصرف اهتمامها الأساسي إلى تحويل الاتجاهات السلبية في المؤسسة إلى اتجاهات إيجابية لتأهيلها للعودة مرة أخرى إلى النمو والتوسع.

ب - إستراتيجية التصفية الجزئية: تنطوي هذه الإستراتيجية على تخفيض حجم المؤسسة من خلال التصفية الجزئية لأحد قطاعاتها أو أنشطتها، نتيجة عدم فعالية هذا القطاع أو عدم ربحية النشاط أو انخفاض إنتاجيتهما. وتأخذ التصفية الجزئية عدة أشكال، منها إذابة القطاع أو النشاط غير الفعال في باقي القطاعات أو الأنشطة، وهناك أيضاً التصفية الجزئية عن طريق بيع الأنشطة أو خطوط الإنتاج المطلوب تصفيتها.

ج - إستراتيجية الحصاد: قد تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تنوي ترك المجال الذي تمارس فيه نشاطها في الأجل الطويل. وتتطوي إستراتيجية الحصاد على تحقيق أقصى أرباح ممكنة في الأجل القصير، من خلال تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة والآلات والمعدات والإعلان والبحوث والتطوير والتدريب وما إلى ذلك. وفي نفس الوقت قد ترفع أسعار منتجاتها أو خدماتها، كما قد تستغل المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية الفرص المتاحة لتحقيق الأرباح من تصفية بعض أصولها أو ممتلكاتها في فترات نمو الطلب على هذه الأصول أو الممتلكات.

د - إستراتيجية الإفلاس: تنطوي إستراتيجية الإفلاس على طلب الحماية القضائية للمؤسسة من دائئها وبعض التزاماتها التعاقدية، حتى تتمكن من استعادة استقرارها المالي. وهنا تتخلى الإدارة العليا عن إدارة المؤسسة وتتركها على أمل تحسين أحوال المؤسسة بعد اجتياز أزماتها المالية. وبرغم أن الإفلاس قد ينتهي بتصفية المؤسسة، فإن الفارق بين الحالتين هو أن إستراتيجية الإفلاس تمثل محاولة لاستمرار المؤسسة في نشاطها مستقبلاً بعد التغلب على المتاعب المالية التي تواجهها.

هـ - إستراتيجية التصفية الكلية: وتعني هذه الإستراتيجية إنهاء وجود المؤسسة وتوقفها الكامل عن ممارسة أنشطتها والبيع الكامل لكل ممتلكاتها وأصولها. وعادة لا تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تبرر إتباعها، مثل الحريق أو الكوارث الطبيعية الأخرى، أو صدور أحكام قضائية بالتصفية، أو وقف نشاط المؤسسة أو وفاة صاحبها وعدم توفر

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر 2003، ص: 301.

من يحمل محله، وتمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير أمام المؤسسة عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية أو الإستراتيجيات على مستوى النشاط.

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أ صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية، و هذا بالاعتماد على مواردها و عوامل القوة لديها. بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الإستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد و الكفاءات الداخلية ، فقد أكد باحثون على أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها و توسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية و استراتيجيات المنافسين.

أولاً: إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق و تحقيق قدر كبير من الربح¹، و تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر بيع من خلال مجموعة من الطرق و السياسات الوظيفية أهمها²:

- أ - تنمية قيم تنظيمية تركزا أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة ، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي على العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- ب - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- ج - تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكاليف العالية ، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن
- د - استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- ه - تخفيض تكاليف البحوث و التطور الإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية³، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ، و نمطية السلع المقدمة ، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ، كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها "بورتر" ، و تتمثل هذه المزايا في⁴:

¹ Marc Vondercammen, Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Décider Agir, De Boeck Université, 1^{er} Edition, 2002, P : 216.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 200.

³ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 80.

⁴ نبيل خليل مرسي، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 223.

أ - فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة و الأسعار.

ب بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.

ج فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل قل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة .

د - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة تكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .

هـ - فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة و التي تتمتع بأسعار جذابة.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية، تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة و إهمال الجوانب الأخرى ، و عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة ، علاوة على إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة .

ثانيا: إستراتيجية التميز.

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا و بدرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، و التي تقوم على التميز و الإنفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة . فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية، و فريدة و مميزة من منتجات المنافسين¹.

و مثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً و بالتالي زيادة عدد المنتجات المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن خلال محاولتها التخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراءه المنتج، و كذلك في محاولتها خلق المزايا الفريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. و لكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليه مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، و هي²:

أ - الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

¹ سعد ياسين غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص:160.

² نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:183-184.

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة و منتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين و تنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.
- ب الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: ضمن هذا الإطار نجد:
 - توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة و أداء متميز للمنتج النهائي .
 - بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطور المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص و مواصفات ممتازة فائقة الأداء مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة و تحسينها .
 - الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية و المهارات و الوقت و الجهد ة الأفراد .
 - وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، و يسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك و يوفر صيانة سريعة و دقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

تعد من الإستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق و بناء ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف إستراتيجيتها الدفاعية و تحديدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع و خدمات متميزة و بتكلفة منخفضة¹، فالمؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل و تركز على قطاع صغيرة و محدد من السوق. و تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد المجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، و بالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه المنافس و تحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، ربحيته، و مدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، و تحديد كيفية بناء ميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة².

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط بإنجازها بصورة ملائمة و هي:

- أ - وجود أعداد مختلفة من المشترين لهما رغبات و حاجات متنوعة و طريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
- ب - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

¹ Marc Vondercammen, op cit, p: 217.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 204.

- ج - العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
د - اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
هـ - تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات الوظيفية.

إن اختيار المؤسسة وتبنيها لبدل إستراتيجي مرتبط بالإستراتيجيات الموضوعية على مستواها وعلى الإستراتيجيات الموضوعية على مستواها التنافسي، يتبعها تحرك إستراتيجي يتطابق وطبيعة البديل الإستراتيجي المخاطر، وبالتالي تحديدي مساهمة كل وظيفة في إنجاح البديل.

المبحث الخامس: التنفيذ الإستراتيجي.

تناولنا في المباحث السابقة خطوات عملية صياغة الإستراتيجية والتي بدأت بتحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وقيامنا بالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، وعوامل البيئة الداخلية، والتي بموجبها استطعنا إعطاء مؤشرات لتقييم تلك العوامل وتحليلها (SWOT)، وتحديد الموقف الإستراتيجي، وتطرقنا في موضوع الاختيار الإستراتيجي لنماذج حقيقية الأعمال، وكذلك تناولنا أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي لتتمكن المؤسسة من اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، وفي هذا الفصل سننتقل إلى المرحلة الأخرى المهمة من مكونات الإدارة الإستراتيجية وهي مرحلة التنفيذ الإستراتيجي.

وسنتناول التنفيذ الإستراتيجي عبر الفقرات الآتية مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية وأهميتها، بالإضافة إلى متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وفي الختام سنتطرق إلى نموذج ملكينزي في تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية.

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة، ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجي، بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام

التخطيط ونظام التقويم والرقابة¹. كما يرى البعض إلى أن تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية، أشار البعض أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا الوصف فإن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المؤسسة وهي بذلك تكون عملية ليست من السهولة، كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحواجز، لذا فإنه لا يوجد مجال لاختبار كفاءة الإدارة العليا كمجال التنفيذ إذ إن تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية يجعل المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التهديدات البيئية والحد منها، ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية فإن مقارنتها بعملية الصياغة التي لا تعني بالضرورة نجاح التنفيذ، يكون التنفيذ غالبا أكثر صعوبة لكونه يتضمن أنشطة وعمليات فعلية، في حين أن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما نجد أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج، وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مركزا على الفعالية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويعتمد التنفيذ أيضا على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة وتتطلب التنسيق والتكامل بين محدد كبير من الأفراد، في حين إن الصياغة تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد. وأخيرًا يمكننا القول إن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد تعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، إذ أن ذلك يعني عدم ترك التنفيذ الإستراتيجي رهين الحظ أو الصدفة.

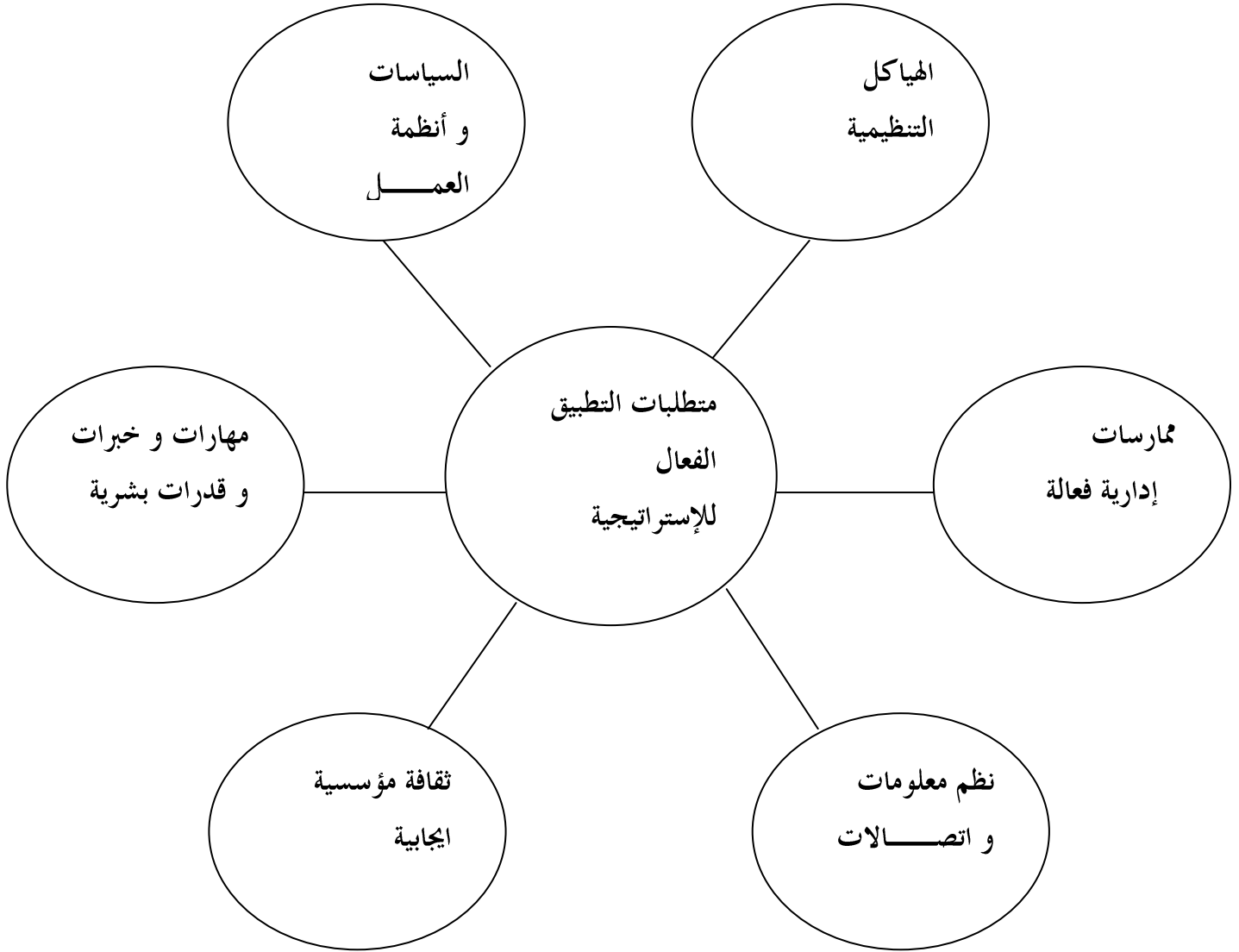
المطلب الثاني: متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية:

وتتمثل أهم متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية في ستة عناصر أساسية كما هو موضح بالشكل

التالي:

¹ أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي للنشر، 1996، ص:132.

شكل رقم (10): متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية.



المصدر: حاتم قابيل، مرجع سابق، ص: 81.

أولا : الهياكل التنظيمية:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي تعتمده الإدارة العليا في:

- أ - تحديد الأعمال أو المهام أو الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب - اختيار أسس بناء أو تكوين الوحدات التنظيمية (الإدارات أو الأقسام).
- ج - توزيع الأعمال والمهام والأنشطة بين الوحدات والأفراد.
- د - تحديد العلاقات بين الأفراد والوحدات (السلطات والمسؤوليات).
- هـ - توفير أدوات ووسائل التنسيق والتكامل بين الأفراد والوحدات.

و تصميم النظم والقواعد والإجراءات الخاصة بأداء العمل وتقييم الأداء على مستوى الوحدات والأفراد. ومن المحتمل أن يتطلب التغيير في الإستراتيجية تغيير في الهيكل التنظيمي بالمفهوم السابق، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، وأن أكثر الهياكل التنظيمية تعقيدا تنشأ من ربط عدد من الإستراتيجيات الأساسية ببعضها البعض. وبرغم توافر بعض الأدلة العملية على أنه ليس من الضروري أن يتبع التغيير في الإستراتيجية تغييرا في الهيكل التنظيمي إذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز احتكاري أو لا تواجه منافسة قوية أو تحظى بدعم حكومي، فإن القاعدة العامة هي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون ملائما لإستراتيجية المؤسسة وظروف البيئة التي تعمل فيها.

ثانيا : السياسات وأنظمة العمل:

يعتبر وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية، وأيضا إجراءات العمل التي يتم من خلالها تنفيذ الوظائف والأنشطة المختلفة لتطبيق الإستراتيجية من أهم متطلبات النجاح في التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة.

أ - السياسات :

تشكل السياسات الخطوط الإرشادية العريضة أو الإطار العام الذي يوجه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها، فالسياسات عبارة عن مبادئ عامة تحكم تفكير الأفراد المسؤولين عن تطبيق الإستراتيجية وسلوكياتهم أثناء اتخاذ قرارات تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية المختلفة. والسياسات ليست قواعد صارمة فهي ترسم الحدود التي يستطيع متخذو القرار التحرك فيها أو التصرف في نطاقها فهي تسمح بقدر من حرية التصرف والاجتهاد، وفي نفس الوقت تضع قيودا على حرية التصرف في اتخاذ القرارات بشأن بعض الموضوعات، وبرغم أن السياسة قد لا تحدد لمتخذ القرار ما يجب عمله، لكنها تحدد الاتجاه العام الذي يجب أن يسلكه.

ب أساليب وإجراءات العمل:

تبين مما سبق أن السياسات تمثل أطرا عامة لتوجيه التفكير واتخاذ القرارات في المجالات المختلفة، كما تبين أن السياسات توضح ما ينبغي عمله، ولكنها لا توضح كيف يتم تنفيذ ما يجب عمله، ومن هنا تأتي أهمية أساليب وإجراءات العمل، حيث أنها تهتم بوضع وتحديد خطوات ووسائل الأداء لكل جزئية من جزئيات العمل بما يساعد على تنسيق الجهود وتجنب الأفعال أو التصرفات غير الضرورية أو غير المنتجة. فهي تجيب عن تساؤلات محددة بشأن جزئيات العمل كيف يؤدي؟ ومن المسؤول عن الأداء؟ ولماذا

تؤدي؟ وأين يجب أن تؤدي؟¹

¹ حاتم قابيل، مرجع سابق، ص: 87.

ثالثا : الموارد البشرية :

يركز هذا العنصر على إعادة صياغة الهيكل الوظيفي بالمؤسسة بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة، فإذا كانت الإستراتيجية الجديدة تتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية الرئيسية أو التفصيلية وتحتوي على سياسات جديدة أو تطوير للسياسات القائمة، ومن ثم تعديل أو تغيير أساليب وإجراءات العمل، فإن الأمر يتطلب بالضرورة مراجعة الهيكل الوظيفي الحالي بالمؤسسة، بهدف تحقيق التوازن بين أعباء العمل وإعداد العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية من ناحية، وتطبيق مبدأ الموازنة بين قدرات وإمكانات وخصائص الموارد البشرية المتاحة ومتطلبات الوظائف التي يكفون بها من الناحية الأخرى، مع الأخذ في الحسبان فرص التطوير والتدريب وإعادة التأهيل التي يمكن توفيرها من قبل المؤسسة لهؤلاء الأفراد .

رابعا: نظم المعلومات والاتصالات:

ويتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية الجديدة توفير نظام جيد لجمع وحفظ وتحليل البيانات والمعلومات بشكل يمكن معه تحقيق الأغراض التالية:

- أ - توفير مجموعة متكاملة من قواعد البيانات لخدمة وتوثيق جميع الأنشطة المالية والإدارية والفنية ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة.
- ب - التوجه نحو ميكنة الأعمال المكتبية الروتينية.
- ج - توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- د - معالجة البيانات المتوفرة إحصائيا وماليا وحاسبيا بما يتفق مع احتياجات المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة المختلفة، ويساعدهم في التعرف على مؤشرات الإنجاز.
- هـ - توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة عند الحاجة إليها، ولمن يحتاج إليها بسهولة ويسر.
- و - تطوير أساليب الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف أجزاء المؤسسة وبين المؤسسات والجهات الأخرى الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة.

خامسا: الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة تأثيرا قويا في مدى نجاح تطبيق الإستراتيجية الجديدة. ومن ثم فإن تفهم الثقافة التنظيمية يعتبر أمرا ضروريا عند تطبيق الإستراتيجية، حيث لا يمكن أن ينجح التغيير في الرسالة أو الأهداف أو الإستراتيجيات أو السياسات إذا كان يتعارض مع الثقافة السائدة بالمؤسسة.

ولا يعني ذلك أنه يجب الابتعاد عن الإستراتيجيات التي تتعارض مع الثقافة السائدة في المؤسسة، ولكن يجب أن تكون الإدارة العليا مستعدة لتغيير هذه الثقافة بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة، وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد، فالناس بطبيعتهم يميلون لمقاومة التغيير.

وهو ما يعني أن مقاومة التغيير في الأهداف والإستراتيجيات والسياسات من قبل من يمسه التغيير أمر معتاد، غير أنه تسهل معالجة هذه المقاومة إذا أمكن تحديد أسبابها وتمت معالجتها.

سادسا: الممارسات الإدارية:

يتطلب التنفيذ الجيد للإستراتيجية توافر مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة التي تربط المديرين التنفيذيين والعاملين معهم بأهداف الإستراتيجية وتجعل قدرتهم على ربط التخطيط بالأداء وسيلة فعالة للتنفيذ. ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:

أ - المهارة في الإشراف والتوجيه.

ب وضع نظام للحوافز ومكافأة الأداء المتميز.

ج تفويض السلطات اللازمة لأداء العمل.

د -التعاون في حل مشكلات الأداء¹.

المطلب الثالث: نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية.

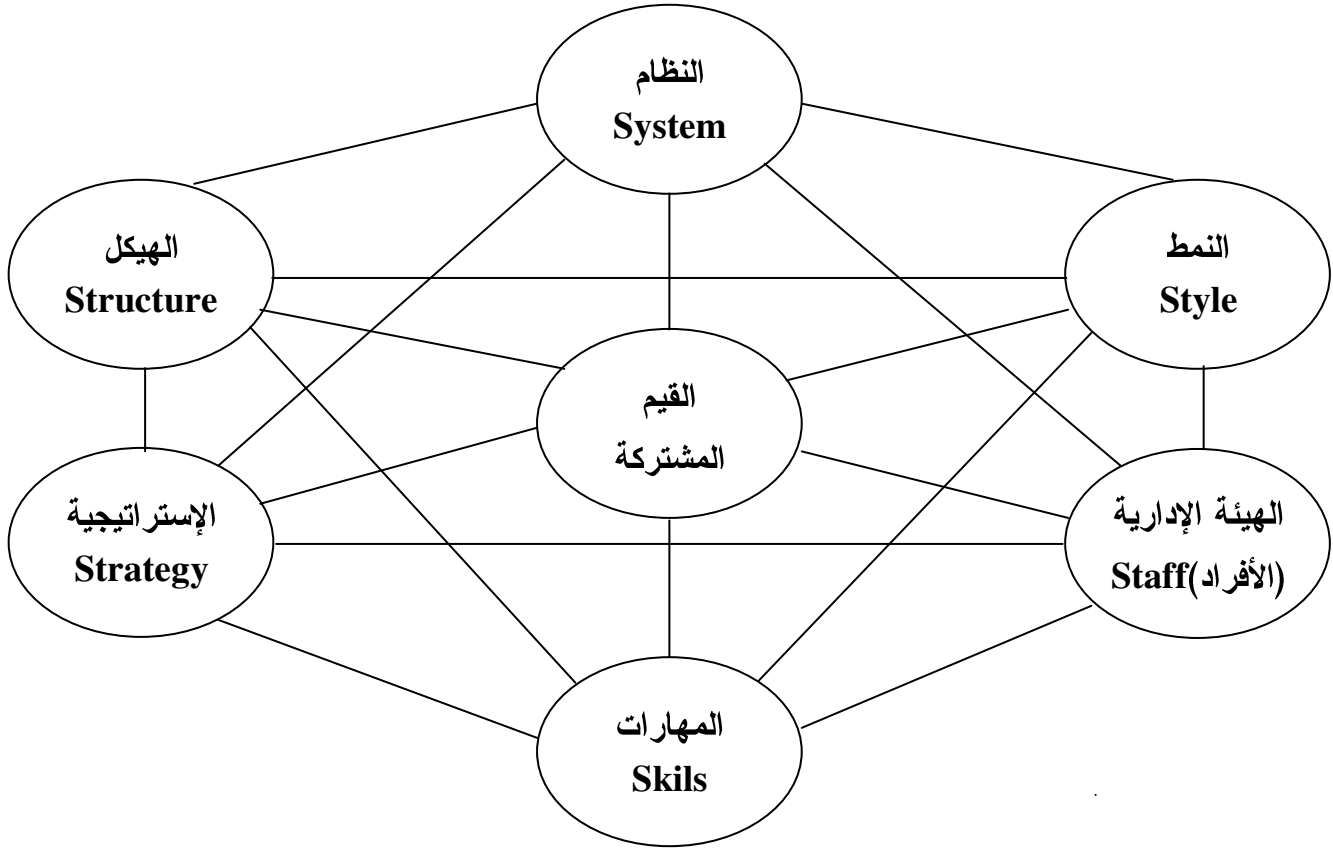
لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية كيثوا بين الشركات الكبيرة والصغيرة كذلك الحال فيما بين المنظمات التي تستهدف الربحية والمؤسسات التي لا تستهدف الربحية. في حين أن تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام ، ونمط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية ..الخ).

فسيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنظمة التي تتغلق بالتطبيق حصرا وهذه المجالات والأنشطة نراها تختلف فيما بينها عندما تطبق في مؤسسات الأعمال أو في المؤسسات الحكومية، وقدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) نموذجا أطلقت عليه الـ (S7) إذ يوضح هذا النموذج العناصر التخطيطية السريعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وكما موضحة في الشكل (10)².

¹ حاتم قابيل، مرجع سابق، ص: 82-90.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص: 327.

شكل رقم (11): نموذج ماكينزي سباعي الأبعاد.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:329.

وتتمثل هذه العناصر الإدارية والتنظيمية بما يأتي¹:

أولاً: الإستراتيجية (Strategy):

هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تسته دف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يملك من الموارد.

ثانياً: الهيكل (Structure):

مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة على وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها من خلال حالة من التكامل المنظمي المنسق.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص:307-309.

ثالثا: الأنظمة (Systems):

هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافر والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل.

رابعاً: نمط الإدارة (Style):

يمثل نمط الإدارة فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة إذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من أجل تحويله إلى سلوك وتصرف.

خامساً: الهيئة الإدارية (Staff):

يؤلف الموظفون العاملون في المنظمة ما يسمى بالهيئة الإدارية وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

سادساً: القيم المشتركة (Shared Value):

إن كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبّر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة.

سابعاً: المهارات (Skills):

مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما نتطلع المنظمات الطموحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

المبحث السادس: الرقابة الإستراتيجية.

تمثل الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية التي تتمكن فيها المنظمة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الإستراتيجي قد حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك.

وتشكل الرقابة الإستراتيجية جزءاً أساسياً من وظيفة المدير الإستراتيجي، التي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها: فهي تتضمن مراقبة، وتقويم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الإستراتيجي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح.

ويمكن تناول الرقابة الإستراتيجية من خلال مفهومها وأهميتها، ومن ثم العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية، بالإضافة إلى مناقشة الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية، وفي الختام سنتطرق إلى شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية:

يقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح و إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وان من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها¹.

وبتبسيط أكثر يمكن تعريفها بأنها "نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

ومن الضروري هنا التمييز بين الرقابة الإستراتيجية ومفهوم الرقابة من خلال الموازنة (Budgetary control) فالرقابة الإستراتيجية هي أكثر سعة وشمولية مما هي عليه في جوانب الموازنة التي تكون فيها الرقابة على المصروفات مثلا تشمل ملاحظة فيما إذا كانت المصروفات الفعلية قد تجاوزت المصروفات المخططة ، ويكون فيها التأكد على العمليات الداخلية (داخل المنظمة) ، ثم إن تصحيح وتقويم الموقف يتم عادة بعد انقضاء فترة الموازنة في حين أن الرقابة الإستراتيجية تأخذ بعدا زمنيا يتجاوز السنة إلى عقد من الزمن ، كما أن الوسائل الكمية تأخذ بنظر الاعتبار بالإضافة إلى العمليات الداخلية والبيئة الخارجية . ويمكن توضيح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة من خلال الموازنة كما في الجدول الآتي²:

¹ Wright P & Kroll M J & Parnell J, op cit, 1996, P :244.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 318.

جدول رقم (01):

المقارنة بين الرقابة والرقابة الإستراتيجية.

الرقابة من خلال الموازنة	الرقابة الإستراتيجية
الفترة الزمنية سنة فأقل	الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات
- المقاييس كمية فقط - التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة	- المقاييس كمية ونوعية - لتركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية)
فعالية المعالجة بع انقضاء فترة الموازنة	المعالجة تتم أولاً بأول

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 318

وقد أشار كل من (Johnson & scholes) إلى وجود ثلاثة أنواع من الرقابة وهي :

- أ - الرقابة الإدارية (Administrative control) من خلال الأنظمة والقوانين والإجراءات .
 - ب - الرقابة الاجتماعية (Social control) من خلال تأثير الثقافة على سلوك الأفراد والمجموعات
 - ج- الرقابة الذاتية (Self control) التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الشخصي .
- أما عن أهمية الرقابة الإستراتيجية فتحدد في ثلاث نقاط رئيسية:

أ - توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة الأداء أداء المؤسسة في الوقت المناسب.

ب تقدم الرقابة الإستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرا للعمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ج إن الرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضا وضع المؤسسة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

المطلب الثاني: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية:

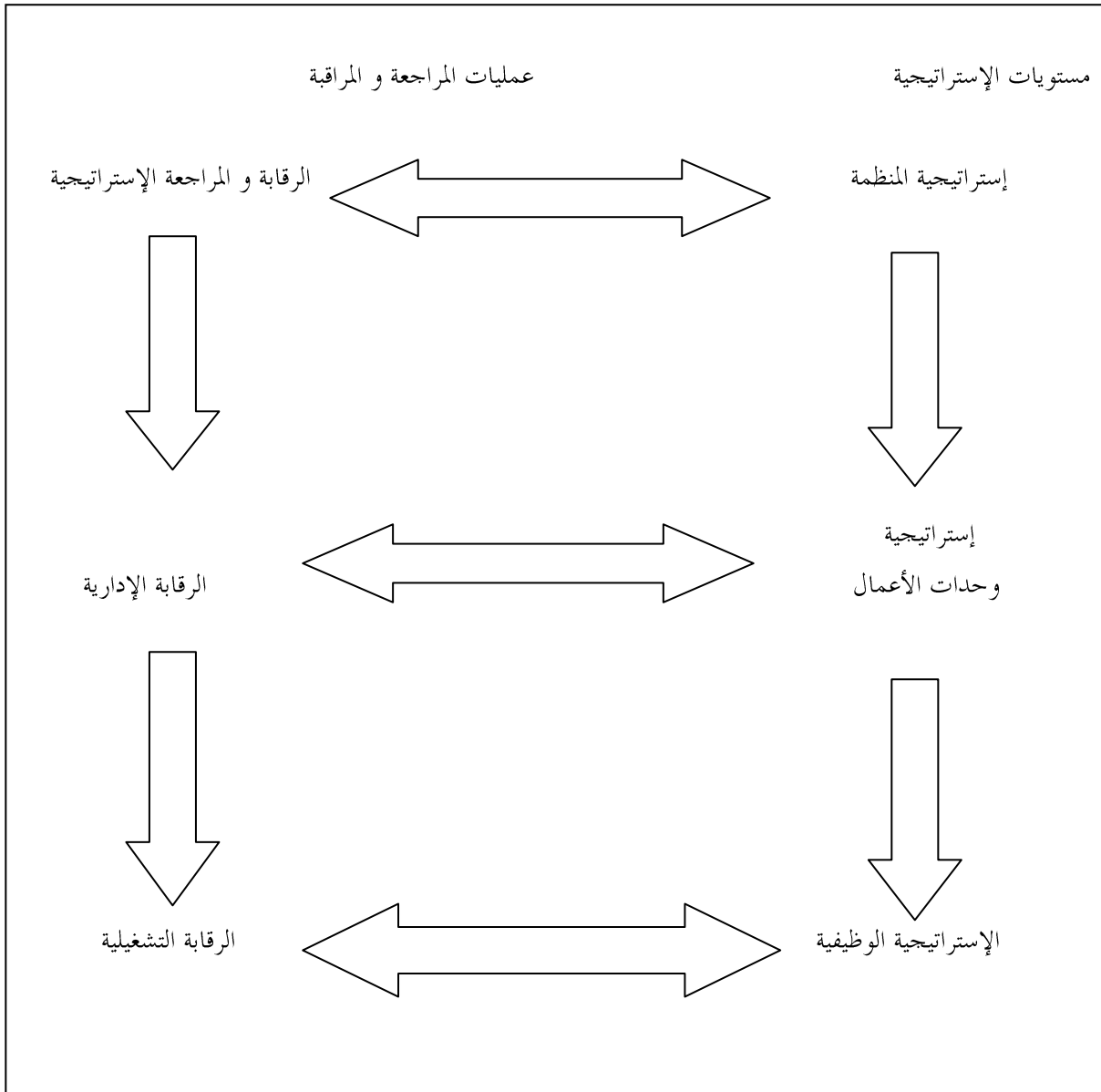
تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات:

أولاً: الرقابة على المستوى الإستراتيجي: والتي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

ثانيا: الرقابة على المستوى التكتيكي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

ثالثا: الرقابة على المستوى التشغيلي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد¹. والشكل اللاحق (12) يبين لنا حاجة المؤسسة إلى الرقابة الإستراتيجية في المستوى الأول وإلى الرقابة الإدارية في المستوى الثاني وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث².

شكل رقم (12): العلاقة بين مستويات الإستراتيجية و عمليات المراجعة و المراقبة.



المصدر : المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 229.

¹ أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص: 150.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص: 229.

المطلب الثالث: الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية:

يمكن تحديد خطوات الإدارة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية¹:

الخطوة الأولى: مراجعة أساسيات الإستراتيجية:

وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المؤسسة، التسويق، المحاسبة، ونشاط البحث والتطوير، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المؤسسة بالنسبة للمنافسين.

إن الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية تمثل أساسيات الإستراتيجيات الحالية التي يجب أن تراقب تغيراتها باستمرار، والسؤال هو ليس في تغير هذه العوامل أم لا أو في طريقة تغيرها بل هو:

أ - هل القوة الداخلية ما تزال مستمرة؟

ب - هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟

ج - هل الضعف الداخلي مازال مستمر؟

د - هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟

ه - هل الفرص الخارجية ما تزال قوية؟

و - هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟

ز - هل التهديدات الخارجية ما تزال خطيرة؟

ح - هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ط - هل هناك قدرة على الاقتحام لإزالة الخصم؟

الخطوة الثانية: قياس الأداء المؤسسي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الإستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المؤسسة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملاً بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

1 - التي تقيس كفاءتها.

2 - التي تقيس جودتها.

3 - التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.

4 - التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العميل.

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات:

1 - مقارنة أداء المؤسسة خلال فترات مختلفة.

2 - مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة للمنافسين.

¹ David Fred R, Strategic Management , concepts et Cases , 8th Ed , 2001, P :306-311.

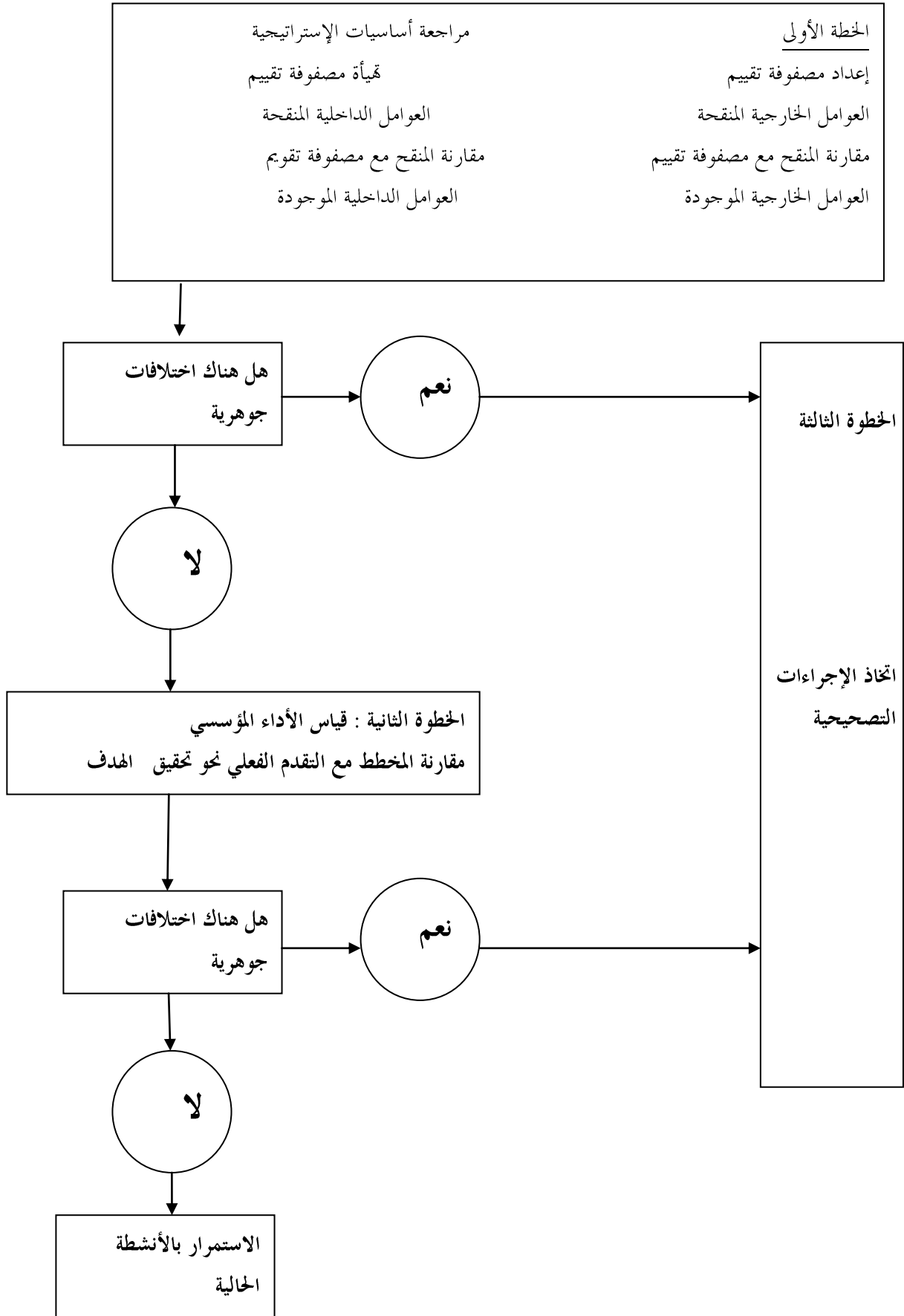
3 - مقارنة أداء المؤسسة بمعدلات الصناعة.

الخطوة الثالثة: اتخاذ القرارات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمؤسسة في المستقبل، كالتغيرات في هيكل المؤسسة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز أداء جديدة. فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسن الضعف الداخلي. كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والأهم من ذلك كله هو تقوية مركزها التنافسي في الصناعة.

والجدير بالذكر أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين لذلك فإن المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، ويمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل التالي (13):

شكل رقم (13): الإطار العام للتقويم والرقابة.



المصدر : David Fred R, op cit , p:307

المطلب الرابع: شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:

إن من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الإستراتيجية فعالة ما يلي:

أولاً: الرقابة الإستراتيجية يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.

ثانياً: يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الإستراتيجي.

ثالثاً: الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

رابعاً: يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً (أي أن يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

خامساً: الرقابة يجب أن تزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم

اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها

سادساً: الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى جوانب الأداء قصيرة

المدى.

سابعاً: تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع

أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة

السائدة بالمؤسسة¹.

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 156-157.

خلاصة الفصل:

تتضمن المكونات للإدارة الإستراتيجية رسالة المؤسسة وأهدافها، تحليل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة إستراتيجيتها على مستوى المؤسسة، ووحدات الأعمال، والمستويات الوظيفية. فعندما نتفحص النموذج الوصفي للإدارة الإستراتيجية نجد أن الفكرة في صياغة الإستراتيجية تتحول إلى تنفيذ بآلية محددة تتناسب مع طبيعة, ااهداف كل مؤسسة. وأن تنفيذ الإستراتيجية يعد أحد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، لتشير إلى عملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء لتعديل بعض أو كل المراحل من أجل تحسين الأداء. وتأخذ الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج.

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التطرق أولاً إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ، ثانياً ملامح الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تكرير الملح " الوطاية"، ومن ثم إلى معطيات تنفيذ الإستراتيجية ، وأخيراً عرض وتحليل دور الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسة تكرير الملح " الوطاية " .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى نبذة مختصرة حول المؤسسة محل الدراسة:

المطلب الأول: التعريف بمركب الملح - الوطاية - وأهميته.

أولاً: التعريف بالمركب.

يعد مركب تكرير الملح الوطاية من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.NA.SEL هذه الأخيرة التي أنشئت بموجب المرسوم 444-83 المؤرخ في 16/07/1983 وهي كغيرها من المنظمات الاقتصادية الجزائرية التي تم التحويل القانوني لها إلى شركة ذات أسهم في 04/06/1990م برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 339 مليون دينار جزائري، هذا الأخير الذي تم رفعه في جويلية 2002 إلى 504 مليون دج.

تعتبر E.NA.SEL أكبر منتج وموزع جزائري للملح، مقرها الاجتماعي بقسنطينة، ولها 05 وحدات فرعية هي كالاتي: بطيوة بوهران، سيدي بوزيان بغليزان، قرقور العمري بسطيف، المغير بالوادي، أولاد زواي بعين مليلة، وتعتمد هذه الوحدات على ملح السبخات من أجل إنتاج سنوي يقدر بـ: 300 000 طن من ملح الشمسي، ومعمل تنقية الملح يقدر إنتاجه 50 000 طن موجود بالوطاية ولاية بسكرة. تمتلك E.NA.SEL ثروات مهمة من بينها المنتج بذاته- الملح - كما تزخر بشباب وخبرة موظفيها، حيث توظف 1100 عون بوحداتها موزعة عبر التراب الوطني.

تنتج المؤسسة أنواعا مختلفة من الملح مثل الملح الغذائي، الصناعي، والأملاح الخاصة كملح الحمام (RAHA) ملح آلات الغسيل (SELMA)، ملح مخصص لمرضى ضغط الدم (MEDISEL) وغيرها. وتستخدم منتجاتها في معظم مجالات النشاط منها: الغذاء، إذابة الثلوج، صناعة المياه المعالجة، المجالات الطبية...

تمكنت المؤسسة من تغطية الاستهلاك الوطني للملح المقدر ب 300 000طن، إضافة إلى دخولها باب التصدير خاصة وأنها تحصلت على شهادة التقييس الجزائري تاج "ت.ج" الذي يعادل التقييس الأوربي " C.E"، وتحصلت منه على سنة 2004 على شهادة المطابقة ISO 9001 :2000 .

وعن مركب المحل محل الدراسة فيقع ببلدية الوطاية شمال ولاية بسكرة، انطلقت أشغال انجازه في سبتمبر 1976م بعد دراسة قامت بها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (SONAREM سابقا) لاحتياجات الملح الحجري بجبل الملاح بمنطقة الوطاية، حيث قدرت هذه الاحتياجات بـ: 150 مليون طن، أشرفت على عملية الانجاز والمتابعة شركة DRAVO CORPORATION الأمريكية وشركة DRAVO COSNSTRUCTION الإيطالية وشركة DOLLEANS الفرنسية، انتهت الأشغال في الفترة الممتدة ما بين 1980-1982، وكانت الانطلاقة الأولى له في 1983/10/13 حيث تم إنتاج المحل المكرر.

وقد قدرت الطاقة الإنتاجية للمركب في البداية بـ 120 000 طن سنويا غير أنه لم يتم بلوغها ولهذا عدلت سنة 1984 لتصبح 70 000 طن سنويا، ورغم التعديل فإن المركب لم يبلغ أيضا هذه الطاقة وكان أقصى ما حققه هو إنتاج 50 000 طن من الملح المكرر وذلك سنة 1984، يعد الملح المكرر المنتج من قبل المركب من أجود أنواع الملح وهذا أكثر ما يميز المركب باعتباره الوحيد على المستوى الوطني والإفريقي الذي ينتج ملحا بهذه الجودة.

وما تجدر الإشارة إليه قد توقف عن استخدام الملح الحجري الذي كان يحصل عليه من جبل الملاح كمادة أولية ابتداء من سنة 2006م نتيجة تعطل الآلات التي ينتج بها وتوقفها نهائيا عن العمل ليوصل العمل معتمدا على أملاح الشطوط التي يعيد غسلها وتزويده باليود بالكميات المناسبة.

ثانيا: أهمية المركب.

لمركب إنتاج الملح بالوطاية أهمية ودور كبيرين في الاقتصاد الوطني من خلال ما ينتجه وذلك بـ:

- أ - دوره الفعال في التنمية الاقتصادية.
- ب - المساهمة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها.
- ج - المساهمة في تمويل الخزينة العمومية من خلال الضرائب.
- د - الحصول على إيرادات إضافية من العملة الصعبة، وذلك من خلال تصديرها لمنتجاتها.
- هـ - المساهمة في التخفيض من حدة البطالة خاصة في المنطقة المتواجد بها.
- و - العمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة.
- ز - تلبية أذواق المستهلكين عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتلبيتها معايير عالمية.

ح بالتعاون مع وزارة الصحة من الحد من بعض الأمراض عن طريق توفير اليود في الملح، وكذلك تزويد المستشفيات ببعض المنتجات التي تحتاجها.

المطلب الثاني: نظام العمل بالمركب وتوزيع العمال.

أولاً: نظام العمل بالمركب.

إن نظام العمل في المركب مقسم كالآتي :

أ - بالنسبة للإداريين:

يعملون ثمان ساعات يومياً من الثامنة صباحاً إلى السادسة عشر زوالاً، باستثناء أيام نهاية الأسبوع.

ب بالنسبة للعمال في الورشات:

سابقاً : يشتغل العمال 24 ساعة يومياً باستثناء يومي الخميس والجمعة أسبوعياً، ويعمل عمال

التكرير والمعالجة في شكل ثلاث دوريات تتناوب فيما بينها كل ثمان ساعات من الساعة الخامسة صباحاً

إلى الثالثة عشر زوالاً ، ومن الثالثة عشر زوالاً إلى التاسعة ليلاً ، ومن التاسعة ليلاً إلى الخامسة صباحاً .

حالياً : يتم العمل 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع بما فيها أيام نهاية الأسبوع ، ويمكن تغيير هذا النظام

حسب كميات الإنتاج شهرياً .

ثانياً: توزيع العمال.

يسهر على نشاط المركب مجموعة من العمال الدائمين و المؤقتين يتغير عددهم تبعاً لكميات الإنتاج

المطلوبة ، حيث فاق عددهم في مارس 2011 (131 عاملاً) مقسمين إلى أربع فئات هي أعوان التنفيذ ،

أعوان التحكم ،إطارات متوسطة و الإطارات العليا و هو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : توزيع عمال المركب.

المجموع	القسم التجاري	القسم التقني	قسم النتاج	الإدارة	
43	22	11	4	6	أعوان التنفيذ
66	21	26	5	14	أعوان التحكم
22	3	3	1	5	إطارات متوسطة
10	4	0	1	5	إطارات عليا

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب.

يتم إعداد الهيكل التنظيمي للمركب على مستوى المديرية العامة بقسنطينة، ثم يرسل لإدارة المركب لمناقشة من طرف المدير و نقابة العمال الذين قد يوافقون عليه وقد يقترحون بعض التعديلات ، التي ترسل إلى المديرية العامة والتي بدورها قد توافق على مقترحات التعديل وقد ترفضها. وفي ما يلي نوضح مكونات الهيكل التنظيمي:

أولاً: مدير المركب: وهو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة يقوم بالتنظيم والتنسيق لكل ما يتعلق بشؤون إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

ثانياً: الأمانة (السكريتاريا): وهي تحت إشراف مدير المركب ، تقوم بالعديد من المهام منها : استقبال الاتصالات ، تنظيم المواعيد ، تسجيل مختلف المرسلات وحفظ نسخ منها...

ثالثاً: خلية الإعلام الآلي: ويتمثل دور هذه الخلية في تزويد مختلف مصالح المؤسسة ببرامج الكمبيوتر لتسهيل أعمالهم إضافة إلى متابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المركب وصيانتها .

رابعاً: مصلحة مراقبة الجودة : وهي مكلفة بمراقبة ومعاينة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية ويشرف عليها مسؤول الأنظمة المتكاملة .

خامسا: مصلحة الأملاح الخاصة: وهي مسؤولة عن إنتاج مجموعة من الأملاح تدعى الأملاح الخاصة مثل (ملح الحمام، اله الغسيل...) .

سادسا: قسم الشراء وتسيير المخزون : مهمته تزويد المركب بكل احتياجاته (الملح الخام ، الأغلفة، الألواح الخشبية ، المواد الكيميائية...) وتضم خليتي الشراء والمخزون .

سابعا: قسم الاستغلال : يعتبر من أهم الأقسام وأكبرها حيث يقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة.

ثامنا: قسم المحاسبة والمالية: يسهر على تسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات، وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب.

تاسعا: قسم الصيانة : يشرف هذا القسم على مراقبة وصيانة الآلات والمعدات.

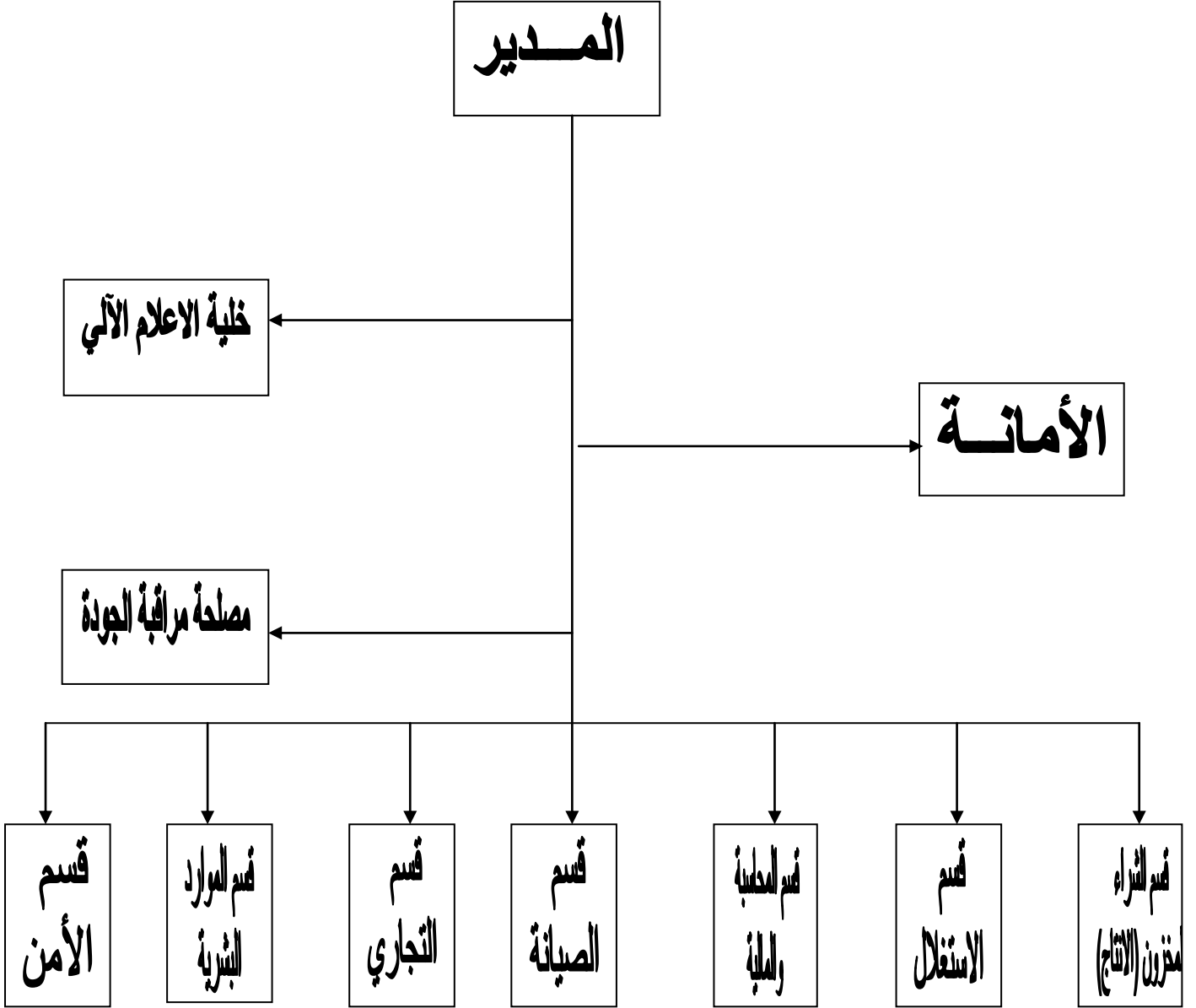
عاشرا: القسم التجاري: يعتبر هذا القسم وجه المؤسسة، فهو الذي يتعامل مع الأطراف التجارية ويتكفل بإبرام صفقات البيع فوترتها، مراقبة التسليم، متابعة الزبائن واستقبال طلباتهم وشكواهم...

الحادي عشر: قسم الموارد البشرية: ويتكون من خلية الأجور التي تعمل على حساب اجور العمال ومتابعة رواتبهم ، وخلية الوسائل العامة التي تعمل على توزيع الأفراد حسب المهام والمسؤوليات لضمان التسيير الجيد ، تحديد احتياجات التكوين ،...

الثاني عشر: قسم الأمن: يسهر هذا القسم على حماية امن وسلامة المركب.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركب:

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لمركب الملح - الوطاية.



المصدر: مسؤول قسم الموارد البشرية

المبحث الثاني: ملامح الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تكرير الملح "لوطاية":

من أجل مواكبة التطورات الحالية في مجال صناعة وتكرير الملح بمختلف أنواعه، وما تشهده هذه الصناعة من منافسة كبيرة اعتمدت مؤسسة تكرير الملح "لوطاية" منهج الإدارة الإستراتيجية في دستور عملها لضمان بقائها و استمرارها بناء على درايته في مجال الصناعة الحديثة، وهي نموذجا للمؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الإستراتيجية كرد فعل لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ولهذا سنحاول عرض مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة تكرير الملح "لوطاية" على النحو التالي:

المطلب الأول:تحديد رسالة مؤسسة تكرير الملح " لوطاية ":

لقد تم تحديد وصياغة رسالة مؤسسة تكرير الملح " لوطاية " بالعبارات التالية: تطوير إنتاج وتسويق منتجات يجب أن تكون ذات أداء عالي، وتحافظ على تحقيق التنمية المستدامة. وذلك تحت مجموعة من القيم هي: الجودة، النظافة، الصحة، السلامة البيئية.

المطلب الثاني: الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة تكرير الملح "لوطاية":

تمتلك مؤسسة تكرير الملح "لوطاية" رؤية إستراتيجية وتمت صياغتها على النحو التالي : مؤسسة رائدة في السوق على المستوى الجهوي والوطني، واقتحام السوق الدولية.

وهذا من خلال من خلال ستة (6) محاور إستراتيجية وهي على النحو التالي:

أ -البحث عن الشراكة، عن طريق عقود الشراكة أو عن طريق اتفاقيات تصنيع...

ب -أن تبقى رائدة في السوق.

ج -إنتاج ملح ذو جودة عالية.

د - إشباع حاجات عملائها نظرا لقدم نشأتها، وبالاعتماد على خبرتها الواسعة.

ه -تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، وزيادة كفاءة أداء أجهزتها المعنية،

وتغليب النظرة الاقتصادية في أعمالها ومشاركة القطاعات الأخرى.

و -مواكبة التطور الحاصل في مجال صناعة الأملاح.

المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية لمركز تكرير الملح.

من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قامة مؤسسة تكرير الملح لوطاية بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على شكل التزامات طويلة ومتوسطة المدى تهدف إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

أ -زيادة حصتها في السوق.

ب -خفض التكاليف.

ج -الإرضاء الكلي والدائم للعميل، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.

د -زيادة ربحيتها الاقتصادية.

هـ - تطوير و تحسين استغلال الموارد البشرية للمؤسسة والاهتمام بالعمل من خلال توعية أفراد المؤسسة بأهمية العمل كقيمة دينية واجتماعية، والاهتمام بمعلومات سوق العمل بشكل دوري ومنتظم للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي والمهني، والاستمرار في وضع الوسائل المناسبة لحث المنظومة على إتاحة فرص العمل للعمال الراغبين في ذلك، والذين يتم تنقيتهم بالمسابقة مع اعتبار التوسيع في التدريب، والتدريب المتخصص من أولوية أولويات الهيئة بصورة عامة وللمؤسسات المكونة لها بصورة خاصة.

و -تنوع قائمة المنتجات، وتطوير منتجات جديدة.

ز -تحسين تسمية المنتجات.

ح -الحصول على شهادة الإدارة المتكاملة QHSE.

ط -تحسين إدارتها ونظام معلوماتها، من خلال توفير بعض الخدمات والتجهيزات الممكنة. وتعميق الوعي العلمي والتقني لدى عمال الم مؤسسة، وإيجاد الحوافز التي تشجعهم على ذلك. مع توفير الفرص للمختصين والباحثين لإجراء البحوث العلمية والتقنية داخل الم مؤسسة. وكذا تشجيع الاختراع والابتكار والتطوير التقني، مع إعداد خطة توظف المعلوماتية وغيرها من التقنيات لدعم التنمية الاقتصادية للمؤسسة. وأن إنشاء مخبر للأبحاث والتطوير والجودة النوعية أصبحت ضرورة ملحة.

المبحث الثالث: معطيات تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة تكرير الملح " الوطاية " .

تواجه مؤسسة تكرير الملح "الوطاية" مجموعة من الفرص والتهديدات في بيئتها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: الفرص:

- أ - اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأملاح، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب عليه وهو بدوره راجع إلى النمو الديمغرافي السريع... الخ.
- ب - المكانة الهامة للمؤسسة على المستوى الوطني، وكذا على المستوى الخارجي لكن بدرجة أقل.
- ج - الاعتماد على شبكة توزيع متنوعة وجيدة للملح الغذائي.
- د - لا يوجد منتج بديل للملح.

ثانياً: التهديدات.

- أ - إرتفاع شدة المنافسة وعولمة الأسواق .
- ب - نشاط صناعة الأملاح من الأنشطة ذات الصلة بتقلبات المحيط.
- ج - توقيف معمل التكرير

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

أولاً: نقاط القوة.

بالرغم من الإمكانيات الهامة لمؤسسة تكرير الملح "الوطاية" التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني بعض النقائص والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أ - خبرة مؤسسة تكرير الملح "الوطاية" الطويلة في مجال صناعة الأملاح.
- ب - إمتلاك المؤسسة لموظفين تقنيين من ذوي الخبرة.
- ج - توفر البنية التحتية المناسبة للمؤسسة.
- د - امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة (شراء آلات جديدة، مجفف جديد، محطة فرز للملح الرفيع..).

ه - امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم ولمؤسستهم.

- و - تنوع في المنتجات التي تلقى إستقبالا حسنا من المستهلكين.
ز - قنوات التوزيع (وكلاء التوزيع POZ+CEO).
ح وسائل النقل (وحدة TRS).

ثانيا: نقاط الضعف.

- أ - الملح منتج سهل الإتلاف.
ب - الملح منتج لا يدعم تكلفة النقل لمسافات طويلة.
ج - عدم توفر بعض المنتجات في الأوقات المناسبة.
د - فشل في قنوات التوزيع.
هـ - الصرامة في شروط الدفع للعملاء، التي يفرضها انعدام الأمن في النظام المصرفي.
و - عدم وجود ملصقات ومنشورات إشهاري.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي في مؤسسة تكرير الملح " لوطاية " .

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة تكرير الملح نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة انطلاقا من استغلالها لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من اقتناء الفرص المتاحة، وتفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهها، وفيما يلي التحليل الثنائي الذي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): التحليل الثنائي لمؤسسة تكرير الملح "الوطاية".

نقاط الضعف	نقاط القوة	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> • منتج سهل الإتلاف. • لا يدعم تكلفة النقل لمسافات طويلة. • عدم توفر بعض المنتجات في الأوقات المناسبة. • الصرامة في شروط الدفع. • عدم وجود ملصقات ومنشورات إخبارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • خبرة طويلة. • موظفين وتقنيين ذوي خبرة. • مركز جيد في السوق. • البنية التحتية المناسبة. • امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة. • تنوع في المنتجات التي تلقى إقبالا حسنا من المستهلكين. • توفر قنوات التوزيع. • توفر وسائل النقل. 	<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سوق هامة. • الاعتماد على شبكة توزيع متنوعة وجيدة للملح الغذائي. • لا يوجد منتج بديل للملح.
		<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • منافسة وطنية غير عادلة. • نشاط ذو صلة بتقلبات المحيط. • توقيف معمل التكرير.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: تحليل المنافسة لمؤسسة تكرير الملح " لوطاية " .

تعتبر مؤسسة تكرير الملح " الوطاية " من أقدم المؤسسات في مجال صناعة الأملاح بمختلف أنواعها، وهذا مكنها من أن تكون رائدة في مجال صناعة الأملاح بالإضافة إلى كونها تتمتع بموقع جغرافي إستراتيجي مكنها من المحافظة على مكانتها في السوق.

كما أن مؤسسة تكرير الملح " الوطاية " لها برنامج إستراتيجي للتكيف مع القوى الخمسة للمنافسة، من خلال فهمها لطبيعة تأثير هذه القوى على السوق بشكل عام وعلى المؤسسة بشكل خاص، وبما أن درجة السيطرة على السوق أو المفاوضة على المركز التنافسي تكون تبعا لقدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات أو متغيرات السوق أو البيئة بيئة بصفة عامة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة الأهداف الأطراف المتعامل معها وكذلك على استغلال الفرص التسويقية أو المرتقبة ومواجهة التحديات.

ومن جهة أخرى نشير أنه توجد عملية تقييم للمنافسين من طرف المؤسسة، إذ تتطوي هذه العملية على تعزيز عملية التحليل للمنافسين وفهم إستراتيجياتهم المختلفة وكذلك فهم سلوكيات الشراء عندهم، وذلك تبعا للإستراتيجية المقترحة من طرف المؤسسة.

والجدول التالي يوضح لنا أسماء المنافسين الأساسيين للمؤسسة منافسيها:

جدول رقم (06): أسماء المنافسين الأساسيين للمؤسسة (الجنوب).

اسم المنافس	المجال	الإنتاج
1 - مؤسسة قويدر.	خاص	غذائي / صناعي
2 - باجوتي.	خاص	غذائي
3 - حفري العيد.	خاص	غذائي
4 - حفري علي.	خاص	غذائي
5 - برجوح مولود.	خاص	غذائي
6 - برجوح صلاح.	خاص	غذائي
7 - جاية طاهر.	خاص	غذائي
8 - جاية محمد.	خاص	غذائي
9 - بلحسين عبد القادر.	خاص	غذائي
10 - جاية العيد.	خاص	غذائي

المصدر: وثائق المؤسسة

هذا بالإضافة إلى أن عملية التقييم هذه تفيد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين، والجدول التالي يوضح لنا كيف تقيم المؤسسة منافسيها:

جدول رقم (07): كيفية تقييم المؤسسة لمنافسيها.

نقاط القوة	نقاط الضعف
1 - أسعار البيع منخفضة جدا.	1 - معالجة المنتجات بوسائل بدائية.
1 - البيع بدون فواتير.	2 - غياب التقنية.
2 - سهولة الدفع.	3 - منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة.
3 - وجود فجوات.	
4 - تشتغل خارج نطاق القانون من قبل غالبية المنافسين.	

المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسة تكرير الملح " الوطاية " .

الرقابة الإستراتيجية عملية هامة جدا في مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنها توضح مدى مطابقة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة، بمعنى إظهار اتجاهات التطور لأداء المؤسسة على مستواها الكلي والجزئي، واكتشاف الانحرافات إن وجدت لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب الآجال، ولتقييم الإستراتيجية المعتمدة من طرف مركب تكرير الملح سوف نعتمد على مؤشر واحد نظرا لعدم وجود مؤشرات أخرى وهو رقم الأعمال بما تسمح به المعطيات المتوفرة.

جدول رقم (08): تطور مؤشر رقم الأعمال في مؤسسة تكرير الملح.

الوحدة: مليون دج.

*2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
78	76.57	70.34	75.99	82.79	91.04	90.4	118	145.8	132.9	المبيعات
281	186.54	194.29	117.28	191.52	182.5	180.9	161	120	69.8	التحويلات ما بين الوحدات
359	263.11	264.63	193.27	274.31	273.54	271.3	279	265.8	202.7	المجموع

* توقعات 2011.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن رقم الأعمال في تزايد مستمر منذ سنة 2002 إلى 2011 أي أن من خلال تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية هناك تزايد ملحوظ في رقم الأعمال لمؤسسة تكرير الملح، ماعدا سنة 2008 نلاحظ فيها أقل رقم أعمال خلال فترة الدراسة وهذا نظرا لمشاكل مالية كانت تعاني منها مؤسسة تكرير الملح " الوطاية "

خلاصة الفصل:

في ظل التحديات التي يعرفها اقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإستراتيجية فكريا وممارسة، لتحسين أدائها الكلي والجزئي، ولإبراز ذلك تم اختيار مركب الملح "الوطاية" كمثال على المؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الإستراتيجية في التسيير من أجل تطوير أدائها.

وإنطلاقا من الدراسة التي قمنا بها فمركب تحليل الملح "الوطاية" يملك موارد مالية وبشرية ومادية معتبر مع تشكيلة منتجات متنوعة وذات جودة عالية، هذا في مقابل غياب سياسة تسويقية واضحة، مع غياب إدارة للبحث والتطوير، فيما يخص نقاط القوة والضعف المتواجدة في البيئة الداخلية، أما الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، فإن للمركب بيئة اقتصادية مشجعة، مع بيئة سياسية وقانونية مواتية، وتحكمها في السوق المحلي.

وفي في الأخير ولإبراز دور الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسة، تم تقديم مؤشر رقم الأعمال لتقييم أداء المؤسسة، وذلك في إطار المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

تمهيد:

إن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً إختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والإستمرارية وعدم الإندثار، سواء كان على المستوى الكلي أو المستوى الوظيفي، فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، وأصبحت المؤسسات في هذا العصر تهدف لتحقيق أحسن أداء إستراتيجي في ميدان نشاطها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دور الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال

النقاط التالية:

- 1- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للأداء.
- 2- عرض أنواع الأداء في المؤسسة.
- 3- طرق قياس الأداء.
- 4- تقييم الأداء الإستراتيجي
- 5- دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

لا يمكن البحث في دور الإدارة الإستراتيجية دون الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للأداء. من أجل ذلك سنتطرق أولاً إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة الإقتصادية مركزين في ذلك على تعريفه ، وثانياً سيتم التطرق لتصنيف أنواع مؤشرات الأداء، وفي المطلب الأخير سنناقش مختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

إن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له. وعلى الرغم من تعدد وإتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالإهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لإرتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه.

فأصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها¹. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

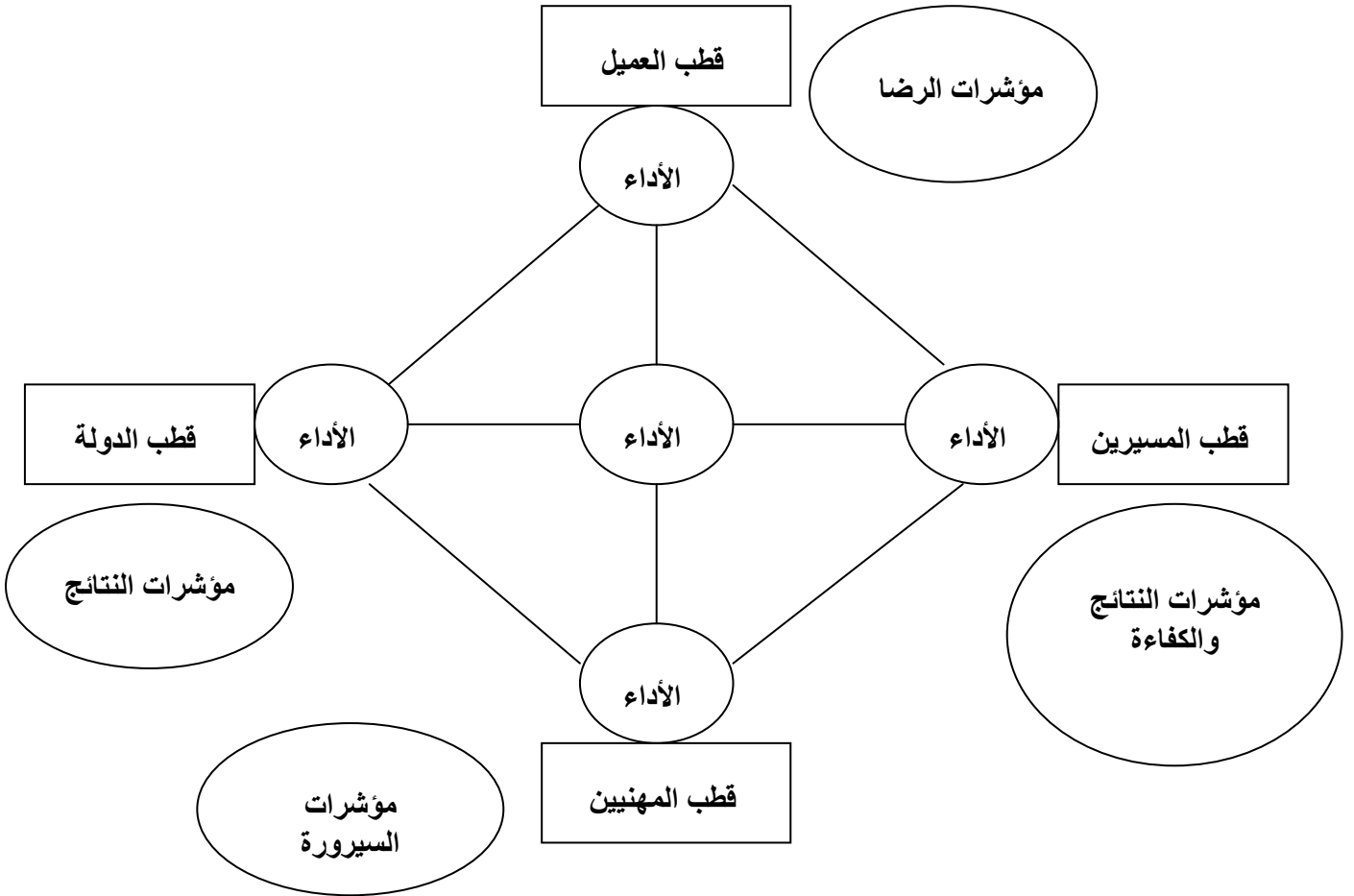
ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه² مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير

¹ Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P: 310.

² A. Burlaud, J. Y. Eglem, P Mykita, dictionnaire de gestion. Editions Foucher, Paris, 1995, P:271.

كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة! ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" ¹ هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف. ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد.



المصدر: Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir.(conférence à :

L'IGFIE 5/12/2010),(www.IGFQuebec.com/activités/Pvoyer.Pdh), P :86.

¹ R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise. les éditions d'organisation, Paris,1989, p.11.

إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب. القطب الأول يتعلق بالعمل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن استمرارية المؤسسة. أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم. أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب، المساهمة في زيادة الدخل القومي.. والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

ما يمكن ملاحظته على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسقية (نظرة الأنظمة) باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحتية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحتية بحاجة إلى تحقيق أداء جيد وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول-العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل أما البعد الثالث-الموظفين- سيدرس في إطار وظيفة الأفراد أما البعد الرابع-الدولة- سيدرس في إطار وظيفة العلاقات العمومية. بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريف آخر ورد في *ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT* وحسب هذا التعريف فإن الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية: الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال: هل النتائج المتحصلة عليها تحققت بأدنى تكلفة؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة: المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها¹.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معاً.

المطلب الثاني: خصائص مفهوم الأداء.

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

¹ Robert le DUFF et al , Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, p:897.

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أولاً: الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للمسيرين في الإدارة العليا فقد يعني المرد ودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى¹، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

ثانياً: الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثاً: الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعاً: الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء

¹ J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000, P : 20.

ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

خامسا: الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة :

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف¹.

المطلب الثالث: تصنيف أنواع مؤشرات الأداء:

بشكل عام يعرف مؤشر الأداء على أنه: بيان كمي يقس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار، في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية. ومما سبق فإن مؤشرات الأداء هي وسيلة للقياس، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، فهي أمر أكثر تعقيدا باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم، وفيما يلي توضيح لأنواع مؤشرات الأداء:

أولاً: مؤشر الفعالية:

تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، ولقد عرفت فعالية المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها" وكذلك يمكن تعريف الفعالية بأنها "قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة" وانطلاقا من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة بالوظائف داخل المؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى بعض النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية².

ثانياً: مؤشرات الكفاءة:

هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية. والكفاءة التقنية تقني قدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، وتعكس الكفاءة التوظيفية قدرة المؤسسة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في عين الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة³.

¹ H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P : 337.

² عبد السلام أبو فحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 111.

³ مصطفى أبو بكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، تاريخ الزيارة: <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>.

ومن خلال التعاريف السابقة نرى بأنه يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب ويمكن أن تحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة التكاليف.

ثالثا: مؤشر الإنتاجية:

تعبّر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة. ويرى أحد الباحثين أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة بغض النظر عن ملكيتها (خاصة أو عامة أو نوعية إنتاجها سلع أو خدمات)، وتعني الكفاءة الإنتاجية:

أ - إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

ب - إنتاج قدر محدد من ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

رابعا: مؤشرات الجودة:

تعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو القدرة على تلبيتها. وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات، نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا.

خامسا: مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. وهناك تعريف آخر للتنافسية: تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)¹.

سادسا: مؤشرات الإنجاز:

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين و والمثال على ذلك:

¹ عدنان وديع محمد، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، 19/21 جوان 2001، ص: 10.

- أ -نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
ب -عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

سابعاً: مؤشرات النتائج:

تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- أ -كمية المنتجات المباعة.
ب -الحصة السوقية.
ج -عدد الطلبات المتحصل عليها.
د - عدد الزبائن.
هـ - عدد القطع التي تشوبه عيوب بالنسبة إلى عدد القطع المنتجة.
وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة¹.

ثامناً: مؤشرات الوسائل:

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب على شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- أ -ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
ب -حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

تاسعاً: مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح. كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن أن نلخص مما سبق بان المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس: بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص: 11.

الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري. كذلك يجب أن نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهود كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال وتتفادى الغموض والازدواجية في الفهم¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً. ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية:

- 1 - الهيكلية.
- 2 - القيادة.
- 3 - العملية الإنتاجية في حد ذاتها.
- 4 - الثقافة.
- 5 - الإستراتيجية.
- 6 - الخيارات التقنية.
- 7 - المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.
- 8 - أسلوب الإدارة.

وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية... إلخ، أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.

وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة لكون هذه الأخيرة: لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بموجوداتها المادية، وسلطتها القرارية تنسج شبكة من العلاقات والتدفقات، والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتدفقات الصادرة من مراكز قرارية أخرى. ومع

¹ هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص: 12.

كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه علميا، لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية¹.

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً.

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه :

أ - التحفيز:

يعد التحفيز العملية التي حضرت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland ، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة « الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»². يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

ب للمهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 90-91.

² George R. Terry , stephan, G franklin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, P:348.

- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
 - مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

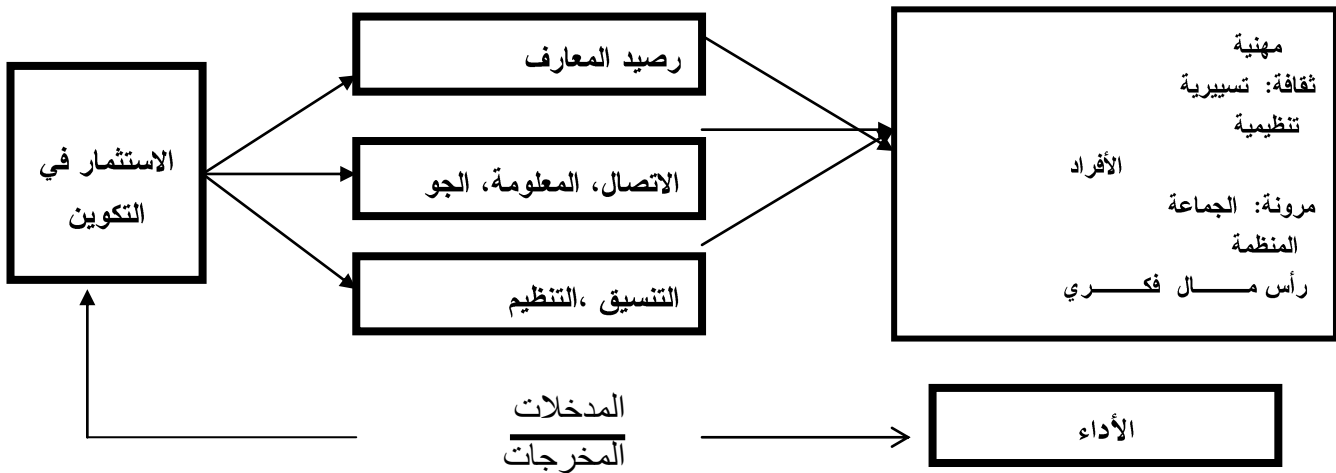
ج - التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية¹:

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

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي:

شكل رقم (15): التكوين كاستثمار غير مادي



المصدر: Bernard Martory , op. cit, P :256

¹ Bernard Martory , contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, P:256

ثانيا: العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية¹. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

أ -العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين².

ب -عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"³ من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

ج - عوامل تكنولوجية

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

د -عوامل سياسية وقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص:93.

² Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990,P:16.

³ Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur, Quebec,1993, P:38.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المبحث الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى المفاهيم الأساسية للأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

المطلب الأول: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي. أولاً: الأداء الداخلي.

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية¹:

أ - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ثانياً: الأداء الخارجي.

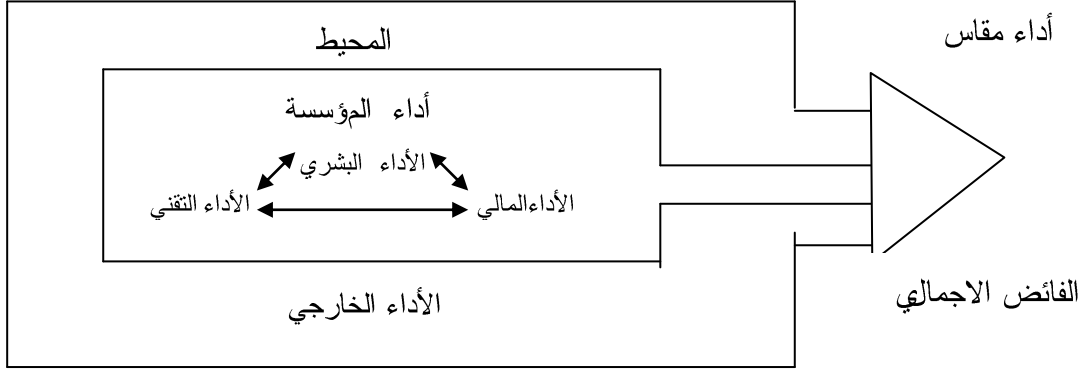
هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

¹ Bernard Martory, op cit, 1999, p.236.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

شكل رقم (16): الأداء الذاتي والأداء الخارجي.



المصدر: Bernard Martory, op cit , p: 237.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

المطلب الثاني: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

أولاً: الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالكة يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

وأحسن جودة، ومصالحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ثانياً: الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

المطلب الثالث: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

أولاً: أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة¹.

ثانياً: أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما يتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ثالثاً: أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد

¹ Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed, Canada,1981,P:356.

المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله¹.

رابعاً: أداء وظيفة التمويل

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين².

خامساً: أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

أ - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

ب - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

ج - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

د - الترويج وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

هـ - درجة التحديث ومواكبة التطور.

سادساً: أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق .

سابعاً: أداء وظيفة العلاقات العمومية

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

¹ George R.Terry, Stéphan. G Franclin, op cit, p: 325.

² Marcel Laflame, op cit, p:358.

المطلب الرابع: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي¹.

أولاً: الأداء الاقتصادي.

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

ثانياً: الأداء الاجتماعي.

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين : الاجتماع مشروط بالاقتصاد، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ثالثاً: الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

رابعاً: الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2001-2002، ص: 10.

المبحث الثالث: قياس الأداء.

يعتبر قياس أداء الوحدات المؤسسية أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الإهتمام من جانب الباحثين في الفكرين المحاسبي والإداري نظرا لكونه جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه ركيزة إتخاذ القرارات الرشيدة. لذا سنتناوله بقليل من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء.

يمثل قياس الأداء التنظيمي أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الإستراتيجية، يشمل هذا النشاط مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، وتحليل الانحرافات عن الخطط، وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم المحقق في اتجاه تحقيق الأهداف المنصوص عليها. عادة تعتمد هذه المرحلة على كل من الأهداف طويلة الأجل والسنوية، ينبغي أن يكون المعيار المستخدم في تقييم الإستراتيجيات قابل للقياس. والمعايير التي تنتبأ بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي¹.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة. والمقصود بالبرنامج هو أما أن يكون نشاط أو مشروع أو وظيفة أو سياسة لها غاية محددة أو مجموعة من الأهداف.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المؤسسة صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات. ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي:

أ - مستوى جودة الأعمال

ب - مستوى تحقيق الغايات.

ج - مستوى رضا العملاء.

د - مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

هـ - تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعة.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالة المؤسسة.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 409.

- أ -مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
- ب مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.
- ج مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- د -مقاييس التوقيت: وهي التي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. حيث لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- هـ -مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- و -مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة.
- أما عن أهمية قياس الأداء ومنافعه، يمكن إيجازها بالآتي:
- أ -إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- ب يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- ج -إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- د -إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين المؤسسة وعملائها. فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جيد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.
- هـ -إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- و يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- ز -إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- ح -لقياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

ط لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد¹. كما يمكننا أن نميز بين قياس الأداء المؤسسي و القياس التقليدي للأداء وفق ما ورد في الجدول التالي:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 389-392.

جدول رقم (02):

مقارنة بين الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

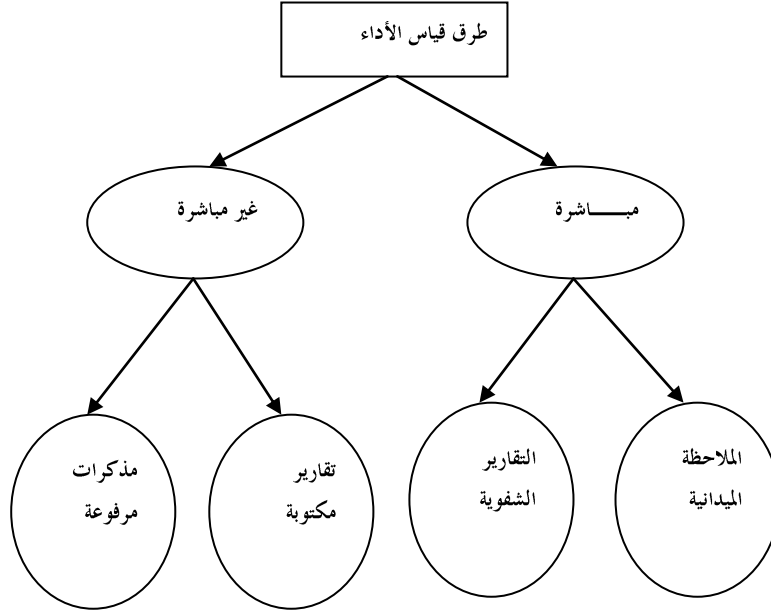
الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدات التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	المفهوم
- أجهزة الرقابة المركزية. - الوزارات المعنية. - أجهزة السلطة التشريعية. - أجهزة الرقابة الشعبية.	- الإدارة العليا. - أجهزة الرقابة الداخلية.	الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
- الفعالية البيئية. - الفعالية السياسية.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الوقت المستنفذ. - التكلفة. - الجودة.	موضوعات القياس
- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. - مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.	- درجة تقسيم العمل. - درجة الاختصاص. - درجة الآلية. - نظم إنتاج المخرجات. - درجة المركزية. - أنظمة الجزاء وتدرجها. - عالية الاتصالات.	- الوقت المعياري. - التكلفة المعيارية. - الأهداف المعيارية.	مؤشرات القياس

المصدر: www.mep.gov.sa

المطلب الثاني: طرق قياس الأداء:

تتم عملية قياس الأداء من خلال الطرق التالية:

شكل رقم (17): طرق قياس الأداء في المؤسسة



المصدر: أيوب المزيني، الإدارة التأسيسية، الشركة الكويتية العربية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص: 101.

وفيما يلي شرح لكل ما سبق ذكرها¹:

أولاً: الطرق المباشرة في قياس الأداء:

تعتمد الطرق المباشرة على المواجهة الشفوية لموقف ومستوى الأداء دون وسيط، وتتكون من:

أ - الملاحظة الميدانية:

يقوم الرئيس المباشر شخصياً على مواقع الإنتاج وفي مقر أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته، بالإضافة إلى أنه يقوم بإسداء النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين، وحل العقبات والمشاكل الفنية والإنتاجية التي قد تحدث من قبل الأفراد أو الآلات وتسجيل كل مشاهداته في نموذج خاص لهذا الغرض، وهذه الطريقة تحتوي على المزايا التالية:

1 - الاتصال المباشر مع العاملين ومعرفة واقع العمل بحسناته وسيئاته على الواقع الفعلي.

2 - ضمان تنفيذ الخطة بالصورة المطلوبة وكذلك بالوقوف أولاً بأول في مراحل تنفيذها.

¹ أيوب المزيني، الإدارة التأسيسية، الشركة الكويتية العربية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص: 101-103.

3 - التعرف على آراء ومقترحات وشكاوي العاملين أو المراجعين والعملاء وتذليلها أولاً بأول.

4 - سلامة وعدالة تقييم العاملين من خلال الإنتاجية والنشاط والمهمة.

5 - الطمأنينة وارتياح النفس وتحقيق مبدأ روح الفريق والتعاون بين الإدارة والعاملين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها لا تصلح لجميع الأعمال الفنية والمكتبية بالإضافة إلى أنها تحتاج لى وقت طويل من الملاحظات.

ب - التقارير الشفوية:

يتلقى الرئيس المباشر من المسؤولين المباشرين للعمل أو الملاحظين له في مواعيد محددة وأوقات معينة الموقف الفعلي للعملية الإنتاجية سواء أكانت مكتبية أو فنية وذلك في صورة مقابلة أو لقاء مباشر في مكتبة أو في صورة اجتماعي دوري يعتمد بهذا الشأن، وتتم فيه معرفة النهائي للأداء والإنجازات التي تمت والعقبات التي ظهرت وكيفية الخروج منها ويقوم الرئيس المباشر بإبداء الملاحظات والاقتراحات بما يخدم العملية الإنتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

ثانياً: الطرق غير المباشرة في قياس الأداء.

تعتمد الطرق غير المباشرة على مواجهة مستوى الأداء من خلال وسيط بين الرئيس المباشر والعاملين وتتكون من:

أ - التقارير المكتوبة:

وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصاً لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في الكاتب والورش والمعمل والمصانع أولاً بأول، ولتعطي للرئيس الدوري، والتقارير المالي، والتقارير الإخباري.

ويراعى كافة أنواع التقارير تأكيد الأفكار الهامة والوضوح وذكر الحقائق بتجرد والأمانة في سرد المعلومات وعدم التحيز وقوة الإقناع بذكر الأدلة الدافعة وأن يمتلك معد التقارير المهارة في تنسيق التقرير وتنظيمه من حيث تسلسل المعلومات بشكل منطقي ووفق منهجية عملية مدروسة.

ب - المذكرات المرفوعة:

وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج وأشكالاً مختلفة من حيث التصميم ونظراً لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والهامة والتي تحتاج إلى البث بشأنها وعادة يتناول موضوع المذكرة الأمور الطارئة في العمل المكتبي أو الفني والوضع الحالي في العملية الإنتاجية مثلاً (توقف آلة - نقص مفاجئ في المواد الخام - مشاكل وسلوكيات سلبية من المراجعين مع الموظفين - تكدر المعاملات وبطء إنجازها).

تساعد المذكرة الرئيس المباشر في الوقوف الفوري على واقع العمل وإنتاجية ومشاكل وحل العقبات والأزمات أولاً بأول لذا فإن المذكرة تتحرر كثيراً من قيود شكليات التقارير المرفوعة نظراً لاختلاف كل منها دور كل منها أيضاً، وأن تكون مختصرة اختصاراً غير مخل ومطولاً تطويلاً غير ممل بما يخدم الحالة والموقف، وأن تركز على موضوع واحد فقط وأفكارها مترابطة لا مبعثرة، وأن تحدد المذكرة في نهايتها المطلوب عمله من الرئيس المباشر¹.

المطلب الثالث: المبادئ الرئيسية لتصميم نظام قياس الأداء الفعال:

لتصميم نظام لقياس الأداء في المؤسسة هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها وهي:

أولاً: الصياغة الواضحة للرسالة والإستراتيجية والأهداف:

يجب أن يبدأ قياس الأداء بفهم واضح للأهداف والبرامج، أو نظم البرامج المتعددة التي تستخدمها المؤسسة، فالرسالة الإستراتيجية تعتبر نقطة البداية لتطوير مدخل قياس الأداء. فالأهداف يتم تحديدها من ترجمة إستراتيجية المؤسسة ومنها يتم تحديد أسس التطوير لتحديد المقاييس والمعايير لتفسير النتائج. والرسالة الإستراتيجية والأهداف يجب أن تعدل أو يعاد تحديدها دورياً لتطوير البرامج.

ثانياً: تحديد إستراتيجية واضحة للقياس:

استخدام البرامج الخاصة بالرسالة والإستراتيجية، والأهداف كأساس في صياغة نظام القياس يساعد في تحديد الخطوط العامة والتفصيلية لتصميم وتطوير نظام القياس والذي يتضمن فئات القياس (المدخلات، المخرجات، النتائج، وغيرها) أيضاً المقاييس المحددة في كل فئة (تحديد البيانات، تجميعها، تخزينها، وتقريرها)، وتحديد البيئة التكنولوجية. وإستراتيجية القياس تقدم احتياجات كل المستخدمين لمعلومات القياس وتعكس خصائص برامج المؤسسات.

ثالثاً: يتضمن تصميم برنامج القياس المستخدمين الرئيسيين والعملاء:

يجب أن يتضمن برنامج القياس مشاركة صناع القرار والأطراف الأخرى المستفيدة من البرنامج للمساهمة في دفع وتصميم هذا البرنامج، وعلى الرغم من صعوبة هذه العمليات والوقت الذي تستغرقه إلا أنها ضرورية لتحقيق المصداقية وتجنب عدم الفهم الخاطئ للنظام في المستقبل.

رابعاً: تحديد شكل تصوري كمقدمة للقياس:

حتى ينجح نظام قياس الأداء ويكون ذا معنى فإنه يتطلب برامج واقعية وعقلانية، كما يحتاج تصميم نظام قياس الأداء إلى صياغة واقعية، ويجب على القائمين على تصميم نظام قياس الأداء أن يأخذوا في اعتباراتهم العلاقة بين البرنامج والغرض من القياس. وفي حالة استخدام نظم البرامج والأهداف المتعددة يجب أن يتم

¹ أيوب المزيني، مصدر سابق، 103.

مراجعتها بهدف تمييز الاختلاف في هذه البرامج بما يتفق وطبيعة المؤسسة، وعلى هذا فإن تطوير هذه البرامج يقدم الفرصة المناسبة لتحديد وإزالة التضارب الذي يعرفه عملية القياس، وبالتالي فإن تطوير نظام القياس يمكن مراجعته كجزء من العملية الكبيرة لإعادة هيكلة البرامج وإجراء التحسينات.

خامسا: تطوير الاتجاهات المتعددة للقياس ضروري لمختلف العملاء:

البحث عن اتجاه واحد في المقاييس لتلبية كل الاحتياجات لم يعد مقبولا، وخاصة مع تعدد واختلاف اهتمامات واحتياجات المستخدمين لمعلومات الأداء، ويجب على مستخدمي المعلومات أن يحددوا المعلومات التي يحتاجونها، كما يجب مراجعة برامج الداء لتحديد الاختلافات وتفسيرها.

سادسا: أخذ نظم وبرامج العملاء في الاعتبار:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار حاجات ورغبات ورضا العملاء في كل مرحلة من مراحل عملية التعلم التنظيمي والتي تتضمن صياغة الأهداف، تطوير المقاييس تقييم هذه المقاييس للتعلم وتحسن الجودة ومن المهم ربط مقاييس رضا العميل بالمقاييس التشغيلية لتوضيح كفاءة وجودة نتائج العمل وإمكانية فحصها في إطار حاجات العميل ورضا كل المستويات.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن وضوح إستراتيجية المؤسسة يمكنها من تصميم نظام لقياس الأداء يساعد على توجيه اهتمام المديرين نحو العوامل الأساسية التي تحقق نجاح الإستراتيجية كما تساهم في إمداد المديرين بالنقاط الضرورية لتحسين الأداء في هذه العوامل. كما تشير الدراسة إلى أن الكتابات التي تناولت موضوع قياس الأداء في الفترة الأخيرة ركزت على القصور الذي يواجه مقاييس الأداء وركزت على ثلاث نقاط رئيسية تعتبرها ضرورية في نظم قياس الأداء وهي:

أ - نظم قياس الأداء التي تحددها المؤسسة يجب أن تدعم الإستراتيجية.

ب - نظم قياس الأداء يجب أن تتضمن مؤشرات غير مالية لتحقيق الأهداف المالية، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العميل وأداء العمليات الداخلية.

ج - نظام قياس الأداء في المؤسسة ككل يجب أن تكون قادرة على ترجمة أهداف المؤسسة إلى أهداف فرعية قابلة للتنفيذ.

كما أن التصميم الجيد لنظام قياس الأداء الذي يعمل بشكل فعال يعتمد على عدة عوامل:

أ - الغرض من القياس.

ب - ترجمة الجودة المطلوب قياسها في النظام.

ج - أبعاد الجودة المطلوب قياسها.

د - نوع المقياس ومن سوف يستخدمه¹.

¹ عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، القاهرة- جمهورية مصر العربية، فبراير 2007، ص: 17-19.

المبحث الرابع: تقييم الأداء الإستراتيجي:

لم تعد مقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

إن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تقودنا إلى معرفة مفهوم الأداء الإستراتيجي بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي:

على صعيد الإدارة الإستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية الخيار الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها¹.

وكما رأينا في الفصل الأول فإن عملية الإدارة الإستراتيجية تشمل ثلاث مراحل وهي صياغة الإستراتيجية والتنفيذ الإستراتيجي والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الرقابة الإستراتيجية هذه الأخيرة تتم من خلال الأداء. ومن خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية، وذلك بهدف النظر سواء بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فإن للرقابة الإستراتيجية أهمية بالغة والذي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الإستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الإستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية.

والأداء الإستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطوع ولبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الإستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة².

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان 2000، ص: 232.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مصدر سابق، ص: 10.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة، وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

هناك من يرى أن تقييم الأداء هو: جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية¹.

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية، في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.

وعلى الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة، فمنهم من يرى أن "تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبريرها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك، وبعبارة أكثر صراحة يرى البعض "أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمؤسسة بما يحقق أهدافا محددة من قبل " وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط.

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها (الأنظمة الفرعية).

ومن حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب عديدة كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، حيث يرى G.P. Angelier أن: "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية

¹ عابدة سيدة خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الفكر العربي، 1985، ص: 401.

تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية" بل أن بعض الباحثين يرى أن الأداء الإقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة¹.

والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجهها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الاكتفاء به نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه كإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي، ظهرت المراجعة الإداري (التسييرية) كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة. المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياساتها وقراراتها². وبعد هذا الأسلوب ظهر استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا، وهو كما يتضح من خلال التعاريف التي أوردها الباحثون يمثل الأسلوب الأكثر استخداما باعتباره يسمح للمسيرين بتحديد ماذا ينتظرون ويجعلهم يكونون أكثر موضوعية.

ومع ظهور الإدارة الإستراتيجية أخذ تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الإستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى، غير إنجازاتها، كمرقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية،... الخ. إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بمحيطها. وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم لـ: M Porter التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما يتميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

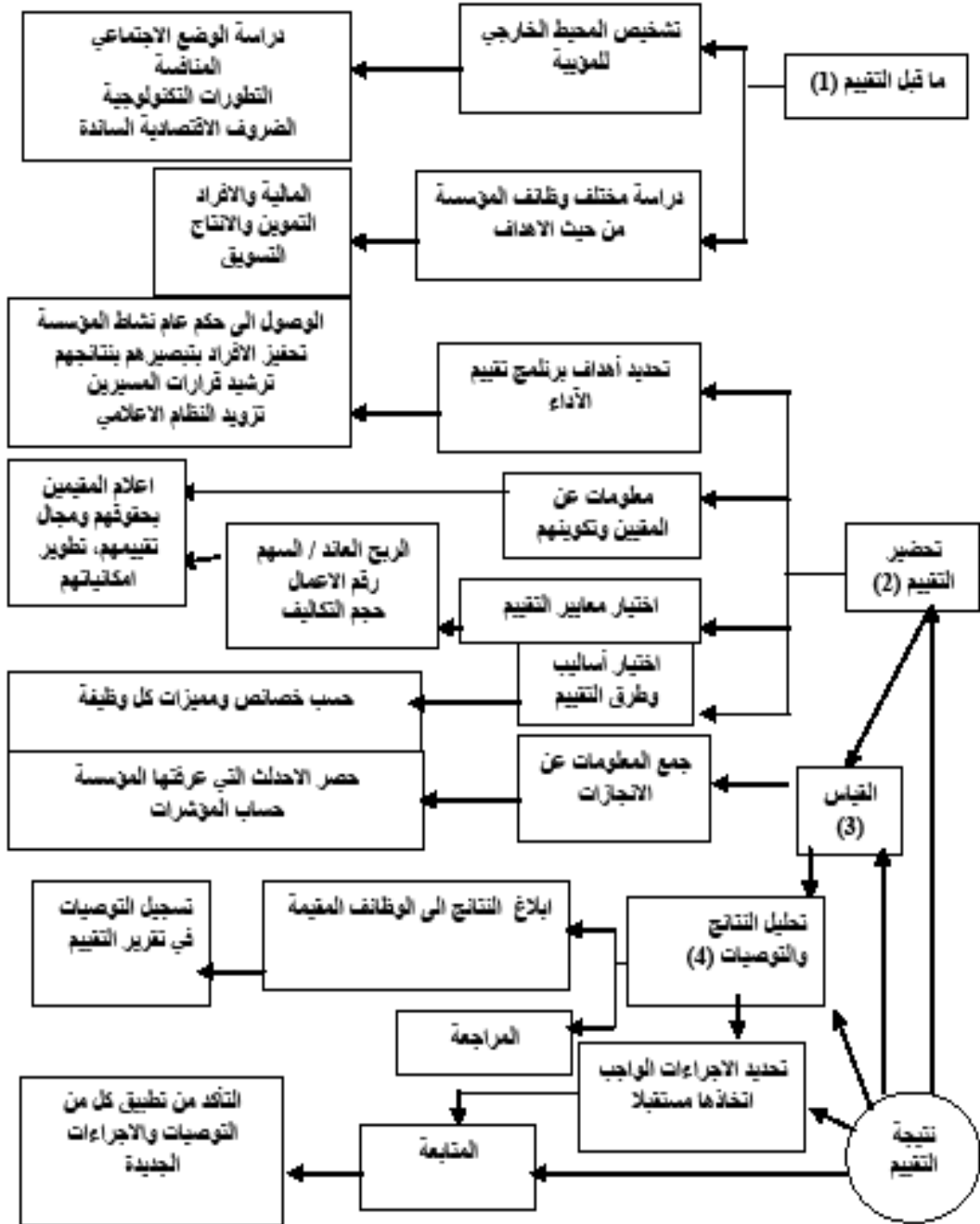
وحسب أسلوب المؤشرات فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم، فعملية القياس وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول على حكم عام حول أداء المؤسسة³. ولتوضيح هذه المراحل نورد الشكل التالي:

¹ عبد المللك مزهودة ، مرجع سابق، ص:95-96.

² عايدة سيده خطاب، مرجع سابق، ص: 405.

³ عبد المللك مزهودة ، مرجع سابق، ص:96.

شكل رقم (18): عملية تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر: عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق، ص:97.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي.

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية¹:

- أ - إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- ب - اختبار أصلح وأنسب الأفراد للوظائف.
- ج - تحفيز الأفراد على بذل أكبر مجهود.
- د - تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة .
- هـ - يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا².
- و - يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.
- ز - تخطيط المسار الوظيفي بدقة وفعالية.
- ح - المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة، بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بالجوانب الآتية³:

- أ - يوفر تقييم الأداء الإستراتيجي مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- ب - يظهر تقييم الأداء الإستراتيجي مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- ج - يوفر نظام تقييم الأداء الإستراتيجي المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص:317.

² عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات: إطار نظري وتطبيقي، ط 2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص:191.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص: 224.

- د - يظهر تقييم الأداء الإستراتيجي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها، نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة (التي تمارس نفس النشاط).
- هـ - يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- و - يؤدي تقييم الأداء الإستراتيجي إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
- ز - يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات، والمكافآت والحوافز الشخصية.
- ح - توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- ط - تعكس عملية تقييم الأداء الإستراتيجي درجة الانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الخامس: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

قبل التعرض إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، يجدر بنا إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء، وم ثم مناقشة خصائص الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسات المعاصرة، وفي الختام سنتطرق إلى دور الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الإقتصادية.

المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي:

يمثل نظام الإدارة الإستراتيجية الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل متضمنا إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة بها. وعلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة إحداث التوافق التام بين العناصر التالية:

أ - الظروف البيئية المحيط بالمؤسسة.

ب الإستراتيجيات الواجبة التنفيذ.

ج الإمكانيات والطاقات المتاحة بالمؤسسة.

ومن الواضح أن هناك خمس مهام رئيسية تربط بين عمليتي إعداد الإستراتيجية وتنفيذها وهي:

أ - صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تزود المؤسسة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.

ب تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى غايات وأهداف قابلة للقياس.

ج الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.

د - تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.

ه - تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

وعلى الرغم من أهمية الأداء الإستراتيجي وتأثيره على نجاح وفشل أداء المؤسسة إلا أن ذلك لا يعتبر

العبء الوحيد الذي يقوم به المديرون.

من ناحية أخرى يمثل تنفيذ الإستراتيجية عبئا كبيرا على وقت المدير بينما لا يحدث التغيير بشكل عادي

أو بطريقة متوقعة أو سريعا أو بطيئا أو جزئيا أو كليا. ولهذا يعتبر التكامل بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية

والأداء المؤسسي بالمؤسسات الإقتصادية أحد أركان نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها خاصة في الأجل

الطويل. وفي هذا الصدد يمكن اقتراح الإطار الخاص بتكوين الاختيارات الإستراتيجية على النحو الآتي:

- أ - تحديد هوية المؤسسة ومجالات الأداء بها.
- ب - تحديد عناصر المدخلات بالمؤسسة.
- ج - تحديد أهداف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة.
- د - تحديد العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة والفرص والتهديدات.
- هـ - تحديد العوامل البيئية الداخلية المحيطة بالمؤسسة ونقاط القوة والضعف.
- و - إعداد التنبؤات الخاصة بالبيئة في المستقبل.
- ز - تقييم واختيار الإستراتيجية.
- ح - إعداد الاختيارات اللازمة للتأكد من التنسيق والتماثل بين الإستراتيجيات المختارة.
- ط - إعداد خطط الطوارئ البديلة.

وعلى ذلك فإن إستراتيجية المؤسسة في ظل مفهوم الأداء المؤسسي يجب أن تراعى فيه الأبعاد التالية:

أولاً: بعد البيئة الخارجية الذي يركز على ما يأتي:

- أ - استثمار الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.
- ب - التعامل مع التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف الحد منها.
- ج - تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة.
- د - تحسين صورة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

ثانياً: بعد البيئة الداخلية الذي يركز على ما يأتي:

- أ - تعظيم نقاط القوة بالمؤسسة المرتبطة بالموارد والإمكانات المتاحة بها.
- ب - الحد من نقاط الضعف والتي تمثل الجوانب السلبية بالمؤسسة والعمل على تقليل آثارها.
- ج - تنمية العوامل الداخلية التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والتحسين المستمر بها.

ثالثاً: بعد البناء التنافسي المبني على فكرة النظام المقترح والذي يستهدف بناء الأنظمة الداخلية الفرعية للمؤسسة بشكل متكامل وتنمية العلاقات المؤسسية بين المؤسسة والكيانات الموجودة بالبيئة الخارجية مع الاستفادة من عملية التغذية المرتدة في إثراء قدرات وإمكانات المؤسسة.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية كمفتاح الأداء طويل الأجل¹:

كان النظر إلى الأداء قديما مقتصرًا سوى على القيمة المالية التي تحققها المؤسسة، لكن وجدت أغلب المؤسسات أن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية فعالية أدائها، وذلك كون أن هذه المؤسسات ركزت على القيمة المالية التي تحقق أداء فعال على المدى القصير وليس على المدى الطويل الأجل. وعلى هذا المنطق، وضح كل من G.Hamel و C.K.Prahalad هذه الفكرة، مستعملان مصطلح الإدارة الإستراتيجية، بعد أن قاما بدراسات في المجال، حيث وجد أن أغلب المؤسسات التي أصبحت رائدة في قطاع سوقي، وذلك في العشرينات الأخيرة، قد بدأت أعمالها وكانت لديها إيرادات لا تتماشى مع مواردها وإمكانياتها، أي كانت تطمح للوصول إلى أهداف رغم أن مواردها وإمكانياتها لا تسمح لها بذلك، ولكن مع مرور الوقت وجدت نفسها أنها قد نجحت في كل المستويات ووصلت إلى ما كانت تطمح الوصول إليه، وقد فسرا ذلك أن هذه المؤسسات اكتسبت مع مرور الوقت هاجس الربح. الذي يسميانه بالإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فالأداء هو التمسك بإرادة التطور والنجاح على المدى البعيد، مع بقاء المؤسسة في بداية أعمالها بعيدة عن منافسيها، و يجدر بنا الإشارة أن الإدارة الإستراتيجية تبنى على أساس تحضير الأفراد على الثقافة الإستراتيجية بالتركيز على أنظمة المكافئة، فهذا ما يشرح نجاح وشهرة كل من Honda ,Canon مع المقارنة مع منافسيهم الأمريكيون.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإستراتيجية و تأثيرها على أداء المؤسسات المعاصرة.

الإدارة الإستراتيجية كنظام أو عملية لها مجموعة من الخصائص و تميزها عن غيرها من الأنظمة أو المناهج الإدارية الأخرى، و ينعكس ذلك على إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص و عدم إغفالها انعكاسا ايجابيا على فعالية منهج التفكير و على جودة التخطيط و الخطط و البرامج و من ثم على أداء المؤسسة. و فيما يلي أهم الخصائص الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية و انعكاسها على التخطيط الاستراتيجي²:

أولاً: تدور الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف و النتائج .

يترتب على هذه الخاصية أن التحديد و التوصيف الدقيق للرسالة و الغايات و الأهداف يكون المنطق الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، و أن تكون عملية الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في جوهرها هي تقييم و مفاضلة و اختيار البدائل الإستراتيجية لتحقيق الرسالة و الغايات و الأهداف.

إن خطر ما يعرض الإدارة الإستراتيجية و الخطط الإستراتيجية إلى عدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات و عدم التحديد الدقيق للأهداف، و من ثم عدم وضوح أولويات الأعمال و البرامج و المهام، و غياب مؤشرات قياس الأداء و تقييم النتائج، و لذلك فإن وجود آلية نظامية مهنية لمقارنة النتائج المحققة

¹ H.SIMON &P.JOFFRE,Encyclopédie de Gestion ",2eme Edition , economica , Paris , 1997, P2196.

² مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، مرجع سابق، ص: 97-100.

بالأهداف الموضوعية أو النتائج المستهدفة هو المؤشر الأكثر قبولاً لتحديد فعالية عملية الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل و الترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية.

يترتب على هذه الخاصية انه يجب التعامل مع الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظام مركب تتمثل في الأهداف بكافة مستوياتها و السياسات و القواعد و الخطط و البرامج و المعايير، إن فعالية الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل و الترابط بين هذه المكونات و أن النتائج النهائية التي تحقّقها الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي هي محصلة نهائية للنتائج الجزئية التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط في المؤسسة .

و تأسيساً على ارتباط مدخل النظم بالإدارة الإستراتيجية فإن فعالية الخطط الإستراتيجية تتطلب قدراً مقبولاً من التوازن بين عناصر هامة أساسية مثل الجودة و التكلفة و المرونة و الاعتمادية، مع الأخذ في الاعتبار أن الناتج النهائي لعناصر الجودة و التكلفة و المرونة و الاعتمادية يتوقف على النتائج الفرعية لأنظمة التسويق و الإنتاج و الموارد البشرية و التمويل و الاستثمار و خدمات الإمداد و المعلومات و غيرها من الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ثالثاً: ضرورة المنهج العلمي لفعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

يترتب على ذلك أن فعالية الإدارة الإستراتيجية تتطلب الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي القائم على التحليل العلمي و التفسير الموضوعي للمواقف و الأحداث ، و الربط المنهجي للنظامي للعلاقات بين المتغيرات و التفسير المحايد لدلالة الاتجاهات ، و يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي الفعال لا يمكن أن يقوم فقط على المداخل الوصفية دون المعايير القياسية الرشيدة، حيث أن الموضوعية و المنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية و الجوانب غير الرسمية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي .

و تجدر الإشارة هنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين كل من مشاركة الأفراد و رضاهم عن أسلوب ممارسة عملية التخطيط من جانب و مدى الالتزام بالمنهج العلمي الموضوعي من جانب آخر. و فعالية العملية الإستراتيجية من جانب ثالث، من ثم تقضي الموضوعية و المنهج العلمي أن تكون ممارسة الإدارة الإستراتيجية ملائمة في خصائصها مع الخصائص العامة و الأساسية للمؤسسة كخصائص النشاط و المنتجات و خصائص البيئة و غيرها و على ضوء متطلبات هذه الخصائص يتم تأهيل و تمكين الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإستراتيجية.

رابعاً: الإدارة الإستراتيجية هي نظام متكامل له مخرجاته و مدخلاته و عملياته¹.

يترتب على هذه الخاصية أن الإدارة الإستراتيجية لا بد أن يتم ممارستها في شكل نظام متكامل يتكون من العناصر الثلاثة الأساسية لأي نظام و هي المخرجات و المدخلات و العمليات.

و نرى وفقاً لمنهج التفكير الاستراتيجي، انه يجب على الممارسين من مدراء و استشاريين و خبراء عند تصميم الأنظمة و تطويرها أن يبدعوا بالمخرجات، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الأنشطة أو على مستوى الوظائف، و مثال ذلك عند تصميم نظام لنشاط التسويق، يجب أن نبدأ بكل ما يتعلق بالعمل، و ما يرتبط به من مبيعات و إيرادات و أرباح.

و تتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي فيما يتم تحديده و صياغة من رسالة و أهداف و سياسات و استراتيجيات و خطط و برامج و معايير، بينما تشمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتضمن عملية نظام التخطيط الاستراتيجي و كافة أنشطة التقويم البيئي و ما يتضمنه من مهام التجميع و التحليل و التفسير و تحديد العلاقات و الاتجاهات للمتغيرات و الأطراف المرتبطة بهدف أو أهداف المؤسسة للتوصل إلى تحديد الفرص و القيود و نقاط القوة و نقاط الضعف.

و تجدر الإشارة إلى أن مكونات نظام التخطيط الاستراتيجي شأنه اي نظام لا تعمل بشكل مستق أو منفصل، و إنما يتوقف الناتج النهائي من نظام التخطيط الاستراتيجي على شكل و عمق التفاعل و التأثير التبادلي بين مكونات هذا النظام .

خامساً: التفاعل والتأثير التبادلي بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية و الخصائص البيئية للمؤسسة.

إن الإدارة الإستراتيجية لا يمكن ممارستها بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، و ذلك على افتراض أن من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي تحقيق قدر من الانسجام و المواءمة البيئية لأهداف و اتجاهات المؤسسة و أهداف و مصالح الأطراف المختلفة في بيئة المؤسسة .

و نعني بذلك، انه يوجد تأثير متبادل بين كل من الاتجاهات و التوقعات البيئية و خصائص و مكونات نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي أساساً بالتعرف على الإمكانيات و الفرص و المشكلات و القيود في البيئة، و من خلال الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي الفعال يتجه كل من السلوك الإداري و السلوك التنظيمي نحو التأثير الايجابي على خصائص البيئة و بناء اتجاهاتها الإيجابية نحو أداء أهداف المؤسسة.

و إجمالاً يمكن القول أن النتائج النهائية لأداء المؤسسة تتوقف على قوة نوع العلاقة بين أسلوب ممارسة الإدارة الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية الناتجة من العملية التخطيطية من جهة و خصائص و أهداف

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، مرجع سابق، ص: 100.

البيئة الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى، وبدون التخطيط الاستراتيجي الفعال، تكون المؤسسة قد وضعت خطة محكمة لخلق العداء تجاه عدم التأكيد البيئي من جانب، وبدور العداء البيئي تجاه المؤسسة من جانب آخر.

سادسا: اعتمادية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على نظام المعلومات بشكل مرن بما يتوافق وبيئة

الأعمال.

سبق الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط الإستراتيجي، حيث أن هذه العلاقة تنعكس على خصائص مكونات نظام المعلومات والمتطلبات اللازمة لتفعيل هذا النظام.

فمع تزايد درجة التعقيد وعدم التأكد البيئي يصبح تحديد خصائص اتجاهات العوامل الحرجة في بيئة الأعمال من أهم أدوار الإدارة في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، ولا يمكن أن يتيسر ذلك دون نظام للمعلومات متكامل فعال، وتزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في أسلوب ممارسة الإدارة الإستراتيجية مع تزايد النقلب والاضطراب البيئي، ويصعب تحقيق ذلك أيضا إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجية.

ويستطيع المدير المعاصر من خلال تخطيط إستراتيجي قائم على أنظمة معلومات متكاملة فعالة، أن يحقق مستويات أداء مرتفعة ونتائج مرضية، وذلك بالمقارنة بين المديرين الذين يفترضون استقرار البيئة أو يضعون إستراتيجيات الاستجابة والتكيف أو الإستراتيجيات الدفعية ضد ظاهرة عدم التأكد البيئي .

سابعا: ارتباط فعالية الإدارة الإستراتيجية بخصائص نظام التخطيط في المؤسسة.

من القضايا الهامة في الجوانب التنظيمية و الإدارية في المؤسسات المعاصرة، قضية وضع نظام لممارسة عملية التخطيط، على أن يراعى عند تصميم هذا النظام مجموعة من الاعتبارات أهمها خصائص المؤسسة و خصائص بيئة أعمالها، لما لذلك من تأثير واضح على خصائص نظام التخطيط، ومن ثم على فعالية الإدارة الإستراتيجية التي تمارس من خلال هذا النظام.

نخلص من ذلك أن تجاهل الإدارة العليا أو عدم وعي أعضاء المؤسسة بخصائص الإدارة الإستراتيجية التي اشرنا إليها سوف يؤدي حتما إلى إهدار الموارد و الإمكانيات و تعدد المخاطر و مصادر الفشل و إضعاف قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها و أهدافها للبقاء و الاستقرار و النمو، حيث البقاء للأفضل، و الاستقرار للأقوى، و النمو للمتميز الأمثل، و كل ذلك يتوقف بدرجة أساسية على إدراك و تفعيل خصائص الإدارة الإستراتيجية ، عند الممارسة العملية و إعداد الخطط الإستراتيجية و تنفيذه¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، مرجع سابق، ص: 110-119.

المطلب الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات:

اهتمت العديد من البحوث بدراسة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة في تحسين مستويات أداء المؤسسة، أي دراسة أثر تبنى الإدارة الإستراتيجية، كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال ، الدراسة التي أجراها أنسوف وآخرون (H.ansoff,et.al, 1970) حيث قاموا بدراسة 93 شركة من الشركات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية بمدى وجود محدد للتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق هذه الخطط، واستخدمت الدراسة في حينها (13 متغيرا مستقلا للأداء المالي من أصل (21) مؤشرا ماليا، وتم قياسها بأكثر من طريقة لعرض تقليل اثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، المتغيرات الثلاثة عشر المشار إليها هي :

أ - المبيعات.

ب - الإيراد.

ج - الإيرادات / الأسم.

د - مجموع الموجودات.

هـ - الإيرادات / الملكية.

و - عائد / الأسم.

ز - أسعار السندات.

ح - الديون / الملكية.

ط - الملكية العامة.

ي - الإيرادات / الملكية.

ك - نسبة (P/E).

ل - المدفوعات (عائد الأسم / الإيرادات).

م - نسبة السعر "الكلية".

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي بصورة موسعة مع مثيلاتها في الشركات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي بصورة بسيطة وقد تبين بأن الشركات التي اعتمدت التخطيط الاستراتيجي بصورة موسعة قد فاقت مستوى أداء مثيلاتها، وتوالت الدراسات في هذا الاتجاه والجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجرائها¹:

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص:77-81.

جدول رقم (03):

الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات.

الدراسة	العينة	مكونات الإدارة الإستراتيجية	مقاييس الأداء المستخدمة	نتائج الدراسة
H.I.Ansoff et.al., 1970	62 مؤسسة صناعية.	التخطيط الاستراتيجي الرسمي.	- استخدمت هذه الدراسة (21) مؤشرا ماليا.	تفوق المؤسسات التي تمارس وتطبق التخطيط الاستراتيجي على تلك التي لا تطبق ذلك.
S.Thune & R.J House 1970	36 مؤسسة صناعية.	- الإستراتيجية. - أهداف المؤسسة. - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة.	- المبيعات - سعر السهم في السوق. - معدل العائد على الاستثمار. - معدل العائد على حق الملكية لمدة تتراوح من 6-11 سنة.	تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم.
Gershefski 1970	323 مؤسسة صناعية.	- أهداف. - خطط وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات.	نمو المبيعات المحققة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن طبقت التخطيط الاستراتيجي).	تفوق أداء المؤسسات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.
J.OEastlack & P.R. Mcdonald, 1970	211 مؤسسة صناعية من أكبر 500 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية.	- مدى انغماس واشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية.	- المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية.	- تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمؤسسات من تلك المؤسسات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية.
D.M Harold 1972	10 مؤسسات متخصصة	- الإستراتيجية. - الأهداف.	- نمو المبيعات. - نمو الأرباح.	تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التخطيط الرسمي

لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المؤسسات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.	- المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات.	- برامج تنفيذية تفصيلية.	في صناعة الأدوية.	
-تفوق أداء المؤسسات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء.	-(13) مؤشر مالي.	- خطة إستراتيجية لمدة (5) سنوات مكتوبة وواضحة للجميع. - خطط متوسطة وقصيرة الأمد.	28 مؤسسة صناعية.	D.W Karger & Z.A Malik, 1974
قارن بين مؤسسات لا تطبق أي عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي مع مؤسسات تطبق هذه العناصر مع مؤسسات تطبق جميع هذه العناصر، فوجدا تفوق أداء المؤسسات التي تطبق جميع عناصر التخطيط الإستراتيجية على التي تطبق جزء أو لا تطبق أي من هذه العناصر.	- صافي الربح. - معدل العائد على حق الملكية لمدة 5 سنوات.	التخطيط الاستراتيجي.	41 مصرفا يقدم خدمة متنوع .	D.R. Wood R.Lo Forge 1979
تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف على المؤسسات التي تمارسه بشكل محدود أو التي لا تمارسه إطلاقا.	- نمو المبيعات. - العائد على حق الملكية. - سعر السهم.	- التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره	93 مؤسسة صناعية.	Ansoff, 1979
ساعدت عملية الاستعانة باستشاريين متخصصين في	-تطور المبيعات. -الربحية.	مدى استخدام استشاريين	51 مشروع صغير	Robinson, 1982

التخطيط الاستراتيجي على زيادة معدلات الأداء في هذه المؤسسات.	-الإنتاجية. -النمو بصورة عامة.	متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.	متنوع.	
تفوق أداء المؤسسات التي تميل إلى النظم والخطط الرسمية والمكتوبة وتعتمد على التحليل المتعمق على تلك التي لا تطبق مثل هذه النظم.	- متوسط المبيعات.	- مدى وجود نظم رسمية للتخطيط. - مدى وجود خطط مكتوبة. - مدى توافر العمق في التحليل والتخطيط.	135 مشروع صغير متنوع.	Acklesber & GerArow, 1985
تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية ومكتوبة على أداء على المؤسسات الأخرى التي ليس لديها مثل هذه النظم.	-تطور ونمو العائد المكافآت والعائد المتحقق بواسطة صاحب المشروع (المنظم).	- خطط إستراتيجية واضحة و مكتوبة ومفصلة. - خطط تعتمد على الخبرة والإمكانات الشخصية للمديرين.	188 مشروع صغير متنوع.	Parker & Person, 1986
- تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات التي تعتمد التخطيط قصير الأمد(موازنات - خطط سنوية).	- العائد الكلي للمستثمرين لمدة(10) سنوات.	- التخطيط الاستراتيجي. - التخطيط طويل الأمد. - الخطة السنوية. -الموازنات.	أكبر (1000) مؤسسة في الولايات المتحدة .	L.C.Rhyn, 1986
- يؤثر بطريقة ايجابية على أداء المؤسسات، مدى انغماس الإدارة في عملها ومدى وجود تخطيط إستراتيجي من خلال خطوات وعمليات محددة، يتفق أداء المؤسسات التي تطبق وتمارس التخطيط	- المبيعات. - العائد على الأصول لمدة (5) سنوات.	- مدى انغماس ومشاركة الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية. -مدى وجود عمليات وخطوات محددة للتخطيط قصير	97 مؤسسة صناعية.	Peare et.al, 1987:2225

طويل الأمد على المؤسسات التي تعتمد على التخطيط قصير الأمد.		الأمد.		
- يتفوق أداء المؤسسات التي تخطط إستراتيجي على المؤسسات التي لا تميل إلى ذلك.	- الربحية. - النمو. - الإنتاجية	مدى الاعتماد على مستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.	مشروعات صغيرة لم يشر لعددتها في البحث.	Opera, 1987
يتفوق أداء المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية على المنظمات التي لا تطبقها	- العتاد الكلي لكل دار أوبرا أو مسرح - عدد المتمردين على دار الأوبرا سنويا.	مدى الاعتماد على استشاريين متخصصين في الإدارة الإستراتيجية.	مؤسسات فنية (دار أوبرا- مسارح).	Neely, 1987
- حققت مؤسستين التخطيط الشمولي أداء أفضل من المؤسسات التي لا تستخدم مثل هذا التخطيط.	- بيانات نوعية من كل مدير تنفيذي. - مراحل صناعة القرار الإستراتيجي. - المقابلات الشخصية.	- التخطيط الإستراتيجي الشمولي.	مؤسسات تعمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي.	Bourgeois III & Eisenhardt 1988

المصدر: كاضم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 83-86.

يلاحظ من دراسة الجدول ما يأتي¹:

أولاً:

تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة صناعية، وخدمية (مصرفية) وفنية (مسارح ودور أوبرا)، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءاً من المؤسسات الصغيرة، وحتى أضخم المؤسسات في العالم (أكبر 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة) مما يعني أن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية ينعكس على نجاحها الاستراتيجي بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسة (صناعي، خدمي) وكذلك بغض النظر عن حجمها (صغيرة أو كبيرة).

¹ كاضم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 82.

ثانياً:

عكست هذه الدراسات تطور عناصر الإدارة الإستراتيجية، ونضجها واختلاف اهتماماتها باختلاف المدد الزمنية التي مرت بها، وازدياد عدد المهتمين بهذا الحقل المعرفي، وتتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كان محور اهتمامها البحث عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم التخطيط قصير الأمد (الموازنات) ثم تدرج إلى التخطيط طويل الأمد، بواسطة مستشارين من خارج أو من داخل المؤسسة متخصصين في التخطيط الاستراتيجي بالاستعانة بالتحليلات المتعمقة، وأخيراً بإشراف الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً:

تقود النتائج التي توصلت إليها دراسات (Ferdrickson & Mitchell, 1984) و (Fredrickson, 1984) و (Ferdrickson & Laquinto, 1989) إلى أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا:

- 1- كبر حجم المؤسسات.
- 2- ازدادت المستويات الإدارية فيها.
- 3- تغيرت البيئـة جوهرياً.

رابعاً:

توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسه، ويكمن دور الإدارة الإستراتيجية في:

- 1- مساعدة المؤسسات على تمييز الأعمال الناجحة من الخاسرة.
- 2- تركيز الانتباه على الموضوعات والاختبارات الناجحة.
- 3- إيجاد إطار فكري إستراتيجي يحقق التفاهم والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى. كما وخلصت تلك الدراسات إلى أن النتائج التي "ينبغي أن تتوقعها الإدارة العليا من استخدام الإدارة الإستراتيجية، أو أحد عناصرها هي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل بجانب نمو السهم" (Schaff & Lobe, 1984)

خامساً:

تنوع معايير قياس الأداء (معايير مالية ومعايير وصفية) من خلال توصيف مكونات النظم المستخدمة في الإدارة ودرجة التعمق والتناول، والطريقة الموجودة بها، هل هي في أذهان المديرين فقط أم أنها موثقة ومكتوبة ويتم التطبيق بناء عليها والتركيز على إشراك الإدارة العليا وتبنيها وممارستها العملية ذاتها.

سادسا:

لم يبدأ العلم الإداري بمحاولة تحديد ما يشكل هدفا إستراتيجيا مقارنة مع ما يمكن عده هدفا تكتيكي (بمفردات العلوم السياسية والعسكرية) ، كما لم يبدأ بمحاولة تطوير الأدوات الفنية للمساعدة في صياغة الإستراتيجية إلا في السبعينات، وبشكل متصاعد في عقد الثمانينات (كما يظهر واضحا في الجدول) وبشكل أكثر تركيزا في التسعينات، ويمكن أن نحصر ذلك بسببين رئيسيين أولهما فني صرف. بعد التوصيات التي قدمتها لجنة (Gordon-Howell) باستحداث مادة تعطى في السنة المنتهية تتناول المؤسسة ككل، وثانيهما سببا عمليا واقعيا، فعلى الرغم من أن إدارات المؤسسات العملاقة احتاجت دائما أن تجري مراجعة لخصائصها ومسارها، إلا أن هذه الحاجة أخذت تتصاعد في العقدين الأخيرين، وتشمل أعدادا كبيرة جدا من المؤسسات منها الشركات متعددة الجنسية، ومتعددة المنتجات والنشاطات، وكذلك تلك التي تعمل في أوساط متحركة متغير، كما أخذت هذه القضايا بعدا تتطلب مهارات ومساعدة لم يوفرها علم الإدارة التقليدي بشكل واف حيث تشمل جوانب (تسبق) عملية وضع الأهداف.

سابعا:

إلى جانب هذه الدراسات وغيرها التي أكدت على وجود علاقة ايجابية، بين تفوق المؤسسات في أدائها أو نجاحها وبين تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية، فقد أظهرت دراسات توصلت في نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين أداء المؤسسات، وبين تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومنها دراسة (Fulmer & Rue,1974) التي أجريت على (386) مؤسسة عربية صناعية واستخدمت هذه الدراسة مؤشر نمو المبيعات ونمو الأرباح ، ودراسة (Leontiades & Terel,1980) التي أجريت على (71) مؤسسة صناعية وقد تم استخدام عدة متغيرات لقياس الأداء وهي العائد على الملكية ، والعائد على الأصول ونمو المبيعات واستغرقت الدراسة (6) سنوات.

إلا إن الملاحظة هنا هو قلة هذه الدراسات ومحدوديتها وعدم تركها أثرا كبيرا على فكر الإدارة الإستراتيجية إلى جانب الكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة الايجابية بين أداء المؤسسات وتبني مفهوم الإستراتيجية¹.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 81-88.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسات الإقتصادية، كما تم التطرق إلى مفهوم قياس أداء الوحدات المؤسسية نظرا لكونه جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه ركيزة إتخاذ القرارات الرشيدة. وفي الأخير تم التطرق إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كأسلوب حديث في التسيير والأداء.

المقدمة العامة:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا هذا سواء كانت عامة أم خاصة تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة. لكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية فإن عليها اللجوء إلى اعتماد أساليب الإدارة الإستراتيجية والرفع من كفاءتها، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة، وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها.

قد تنجح بعض المؤسسات نتيجة للصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الإستراتيجية، ولكنها في الأجل الطويل لا يمكنها البقاء إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة.

وانطلاقا من هنا لابد على مؤسساتنا العامة والخاصة أن تدار بأسلوب إداري واعي وهادف، كي تستطيع أن تتجاوز واقعها الحالي المثقل بالمشاكل والعقبات، وتنتقل إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق المحلية.

أولا- مشكلة الدراسة:

ومن خلال هذا العرض تتبلور لنا معالم إشكالية يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن أن يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسات الاقتصادية؟

و من أجل معالجة أكثر دقة، يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 2- هل لدى مدراء المؤسسة محل الدراسة المعرفة الجيدة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها؟
- 3- هل الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة تستدعي لأسلوب الإدارة الإستراتيجية؟
- 4- هل بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تحسن في الأداء؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

تتعلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- 1 - ضعف النظرة الإستراتيجية لدى مسيري المؤسسة محل الدراسة يعرقل مسيرة تطورها.
- 2 - الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، لتحسين مستويات أدائها.
- 3 - يعتمد أداء المؤسسة محل الدراسة على أساليب الإدارة الإستراتيجية.

ثالثا- أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالية.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسساتنا ومازالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال أمام الباحثين إثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

رابعا- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لقضايا التسيير ذات الطابع الحديث والإستراتيجي خاصة، كما أن هذا الاهتمام نابع أيضا بإحساسنا بقلّة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع، والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية وواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامسا- صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

- 1 - صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة مع ندرتها باللغة العربية الشيء الذي كلفنا جهدا كبيرا ووقتا كبيرا للترجمة.
- 2 - صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف إستيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

سادسا- المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث، وكمحاولة لاختبار صحة الفرضيات المطروحة أو نفيها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه يعتبر المنهج الأكثر ملاءمة لتقرير الحقائق وفهم عناصر الموضوع، في حين تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سابعاً- هيكل البحث:

قمنا بتحليل إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات ضمن ثلاثة (3) فصول مترابطة كآلاتي:

الفصل الأول: قمنا ضمن هذا الفصل بتحليل المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية وهذا من خلال

سته (6) مباحث هي كآلاتي:

- 1- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة.
- 2- التحليل الإستراتيجي.
- 3- الاختيار الإستراتيجي.
- 4- البدائل الإستراتيجية.
- 5- التنفيذ الإستراتيجي.
- 6- الرقابة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: استمرارا لمسار تحليلنا تناولنا ضمن هذا الفصل دور الإدارة الإستراتيجية في أداء

المؤسسات الاقتصادية من خلال خمس (5) مباحث التالية:

- 1- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للأداء.
- 2- عرض أنواع الأداء في المؤسسة.
- 3- طرق قياس الأداء.
- 4- تقييم الأداء الإستراتيجي
- 5- دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: ضمن الفصل الأخير من بحثنا قمنا بإبراز دور وأهمية تطبيق أساليب الإدارة

الإستراتيجية في أداء مركب تكرير الملح "الوطاية" من خلال التطرق أولا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثانيا ملامح الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تكرير الملح "الوطاية"، ومن ثم إلى معطيات تنفيذ الإستراتيجية، وأخيرا عرض وتحليل دور الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسة تكرير الملح "الوطاية".

أخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم قدمنا توصيات و اقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حق الإدارة الإستراتيجية خاصة بالمؤسسات الجزائرية، مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع إلى مواصلة إثراء مزيد من البحوث العلمية.

ثامنا- الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة (الدويلة، 2007) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ".
الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

وكان مجتمع الدراسة يشمل الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، وتم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (211) شخص لتوزع استبانته الدراسة عليها، حيث تم الاعتماد على نموذج هاندي Handy لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) كأساس لموضوع البحث، تم استرداد (178) أي نسبة المشاركين في الدراسة بلغت 84.5 % كما تم استخدام كل من الإحصاء الوصفي واختبار الانحدار البسيط واختبار الانحدار المتعدد لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - الإهتمام بإشراك الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بهم
- 2 - التركيز على ثقافتى الدور والمهمة كونهما أكثر الثقافات تأثيراً على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- 3 - الإهتمام بتعيين الموظفين في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية.
- 4 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- 5 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

ثانياً: دراسة (منى علي زبيدة، 2007) بعنوان: " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية".

دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، بالاعتماد على مصادر قوة الإدارة العليا التالية : القوة الهيكلية، قوة

الملكية، قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وأثرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: "كيف يمكن توجيه مصادر قوة الإدارة العليا لتحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في قطاع غزة". وكان مجتمع الدراسة مكون من 122 موظف في الإدارة العليا في المصارف التجارية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال 74 استبانة، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى، وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات إستراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- في مقدمة المصادر التي تمثل قوة الإدارة العليا في المصارف في قطاع غزة هي القوة الهيكلية المتأتبة من الهيكل التنظيمي الرسمي في المصرف حيث بلغ الوزن النسبي 74.04% و احتلت قوة الخبرة المرتبة الثانية بفارق بسيط في النسبة وهي 73.76%، أما قوة الملكية فقد كانت موجودة ولكن بنسبة متدنية وهي 29.02% وهذه النسب أظهرت أن القوة الهيكلية وقوة الخبرة هي القوى الرئيسية المؤثرة في التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى الصفات الشخصية الأخرى للمدراء والتي لها تأثير على تحديد الأهداف الإستراتيجية مثل العمر والمسمى الوظيفي وعدد الفروع والأقسام التي تولى المدير مسئوليتها، وكل هذه مؤشرات جيدة تدل على اهتمام إدارة المصرف بالمدراء من ذوي الخبرة المصرفية والمؤهلات التي تحقق للمصرف النمو والاستمرار والتقدم.
- 2- الأهداف الإستراتيجية للمصارف في قطاع غزة تتخذ بشكل إيجابي، حيث هناك توجه نحو زيادة الودائع والحصة السوقية واستثمار الأموال والتوسع في منح التسهيلات الائتمانية، وهي أهداف أخذت نسب جيدة جداً في السعي لتحقيقها.
- 3- تركيز المصارف التجارية على زيادة الودائع المصرفية، وفي المقابل انخفاض حجم التسهيلات الائتمانية، وهذا يظهر ضعف نسبة التسهيلات مقارنة بحجم الودائع الذي يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة المخاطرة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الحالية الغير مستقرة في قطاع غزة، وتفضيل المصارف استثمار ودائعها في الخارج.
- 4- المديرين يستثمرون مصادر القوى المختلفة لديهم لتحقيق أهداف المصرف بالإضافة لأهدافهم الشخصية وأهداف مرؤوسيههم.

خطة البحث

ملخص.

المقدمة.

الفصل الأول: المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: تحديد رسالة وأهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الاختيار الإستراتيجي.

المبحث الرابع: البدائل الإستراتيجية.

المبحث الخامس: التنفيذ الإستراتيجي.

المبحث السادس: الرقابة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: أنواع الأداء.

المبحث الثالث: قياس الأداء.

المبحث الرابع: تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الخامس: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب الملح "الوطاية".

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: ملامح الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة تكرير الملح "لوطاية".

المبحث الثالث: معطيات تنفيذ الإستراتيجية.

المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسة تكرير الملح "الوطاية".

خاتمة.

شكر و عرفان

باسمِ اللّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ : (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ (09) دَعَوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَأُخْرَى دَعَوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (10))¹

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي لولا فضله علينا ورحمته بنا ما وفقنا في إنجاز هذا العمل. فلك اللهم الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا. واجعل اللهم هذا الجهد ثوابا لنا يوم نلقاك.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)²

وبذلك لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة والموعظة الحسنة والابتسامة الصادقة.

ونخص بالامتنان والتقدير، الأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب، لقبوله مهمة الإشراف على هذه المذكرة ولصبره معنا في تقديم النصح و الإرشاد و الآراء النيرة، و على كل ما بذله من جهد وتوجيهات وملاحظات قيمة كان لها الأثر الكبير في نفوسنا.

كما نشكر أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة و إثراء هذه المذكرة.

¹ سورة يونس: الآيتين 09-10.

² حديث صحيح رواه البخاري.

قائمة الأشكال والجدول:

أولاً: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج لمكونات الإدارة الإستراتيجية.	01
9	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة.	02
12	العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف المؤسسة.	03
14	مستويات التحليل الإستراتيجي.	04
17	نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة.	05
24	تحليل فجوة الأداء.	06
26	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.	07
29	مصفوفة ماكينزي.	08
30	مصفوفة الموازنة بين جوانب القوة والضعف في المؤسسة والفرص. والتهديدات المحيطة بها.	09
44	متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية.	10
48	نموذج ماكينزي سباعي الأبعاد.	11
52	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية و عمليات المراجعة و المراقبة.	12
55	الإطار العام للتقويم والرقابة.	13
61	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد.	14
69	التكوين للإستثمار غير مادي	15
72	الأداء الذاتي والأداء الخارجي.	16
80	طرق قياس الأداء في المؤسسة.	17
110	الهيكل التنظيمي لمركب الملح - الوطاية.	18

ثانياً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	المقارنة بين الرقابة والرقابة الإستراتيجية.	01
79	مقارنة بين الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.	02
97	الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات.	03

فائمة الأشكال والجداول

108	توزيع عمال المركب.	04
115	التحليل الثنائي لمؤسسة تكرير الملح "الوطاية".	05
117	أسماء المنافسين الأساسيين للمؤسسة (الجنوب).	06
117	كيفية تقييم المؤسسة لمنافسيها.	07
118	تطور مؤشر رقم الأعمال في مؤسسة تكرير الملح.	08

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

- 1 - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي للنشر، 1996.
- 2 -
- 3 - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 1990.
- 4 - الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003.
- 5 - أيوب المزيني، الإدارة التأسيسية، الشركة الكويتية العربية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص: 101.
- 6 - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
- 7 - ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8 - جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر، 2002.
- 9 - خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2007.
- 10 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005.
- 11 - زهير الكابد، إدارة الوقت والذات، منشورات معهد الإدارة، الرياض، 1993.
- 12 - سعد عبد الله الزهراني، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996.
- 13 - سعد ياسين غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط 1، 1999.
- 14 - عايدة سيدة خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط 1، دار الفكر العربي، 1985.
- 15 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 16 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005.

- 17 - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، 2002.
- 18 - عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 19 - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 20 - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات: إطار نظري وتطبيقي، ط 2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
- 21 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 22 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
- 23 - محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 24 - مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله نعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر، 2007.
- 25 - نبيل خليل مرسي، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 1996.
- 26 - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 27 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 28 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 29 - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

ثانيا- الكتب باللغة الأجنبية:

- 30- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976.
- 31- A. Burlaud ,J .Y Eglem , P Mykita, dictionnaire de gestion . Editions Foucher, Paris, 1995.
- 32- Bernard Martory , contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- 33- David F, Conceptual Strategic Managment : Mercill Publishing Co, Ohio, 1989.
- 34- David Fred R, Strategic Management , concepts et Cases , 8th Ed , 2001.

- 35- George R. Terry, Stephan G. Franklin, Les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris, 1985.
- 36- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990.
- 37- H. SIMON & P. JOFFRE, Encyclopédie de Gestion ", 2eme Edition, economica, Paris, 1997.
- 38- Hofer C W and Schandel D, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, New York, 1978, P: 40.
- 39- J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000.
- 40- Juach L. J and W.F. Glueck, Business policy and Strategic Management, 5ed, Mc Graw – Hill International Edition, 1988.
- 41- Marc Vondercammen, Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Décider Agir, De Boeck Université, 1^{er} Edition, 2002.
- 42- Marcel Laflame, Le management: approche systémique. Gaetan Morin éditeur, 3 ed, Canada, 1981.
- 43- Porter, M E, Competitive Strategic : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York : Free Press, 1980 .
- 44- Porter M E, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, vol57, No2, March-April 1979.
- 45- Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur, Quebec, 1993.
- 46- Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.
- 47- R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise. les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 48- Steiner G H & Miner J B, Management Policy : Text, Reading and Cases, New York, Macmillan, 1979
- 49- Wright P & Kroll M J & Parnell J, Strategic Management Concept and Cases, 3ed, Prentic-Hall International N J, 1996.

ثالثا- المذكرات والمنشورات والملتقيات باللغة العربية:

- 50 - حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (أدوار القيادات الإدارية)", طنجة- المملكة المغربية، أغسطس 2008.
- 51 - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، 2006-2007، بسكرة.
- 52 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2001-2002.
- 53 - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، القاهرة- جمهورية مصر العربية، فبراير 2007.
- 54 - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
- 55 - عدنان وديع محمد، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، 19/21 جوان 2001.
- 56 - هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.

رابعا- المذكرات باللغة الأجنبية:

- 57- H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.

خامسا- مواقع الأنترنت:

- 58- [http:// www.arab-api.org/ course24/ pdf/c24-6.pdf](http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf). مصطفى أبو بكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، تاريخ الزيارة: 2011/03/12
- 59- Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir/conférence à L'IGFIE 5/12/2010/, www.IGFquebec.com/activités/Pvoyer.Pdh.

خطة البحث

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة

الفصل الأول:

المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني:

دور الإدارة الإستراتيجية في أداء
المؤسسات الإقتصادية

الخاتمة العامة

قائمة المراجع والمصادر

الفصل الثالث:

دراسة مركب تكرير الملح "الوطاية"

خلال الفترة (2002-2011).

ملخص:

في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكريا وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي، ولمعالجة هذا الموضوع تم اختيار مركب تكرير الملح "الوطاية" كنموذج للمؤسسات الجزائرية التي تطبق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة - الصياغة، التنفيذ، الرقابة - يساهم في تحسين الأداء التسييري للمركب على جميع المستويات الإستراتيجية، التكتيكية والعلمية، وقد تم إبراز ذلك من خلال تحليل مؤشر رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة حسب ما توفر لدينا من إحصائيات تخص الفترة 2001-2002.

وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح على مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التسيير لضمان بقائها واستمرارها.