

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



## الموضوع

# دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - قالمة -

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الوهاب بن بريكة

من إعداد الطالبة:

أسماء فرداس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	إسماعيل حجازي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب بن بريكة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	محمد قريشي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	فيروز قطاف
ممتحنا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر "أ"	حنان برجم
ممتحنا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر "أ"	شافية شاوي

السنة الجامعية 2017/2018

# التصريح

أنا الباحثة أسماء فرحان، أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة دكتوراه تحت عنوان: دور الإستراتيجية التسويقية في إقحام الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -قائمة-، والمقدم في سبيل نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تحت مسؤوليتي الكاملة حيث أنه عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية .

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

## صدق الله العظيم

سورة البقرة " 32 "

قول مأثور

" إنني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه، إلا قال في تحفه لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل، ولو ترك ذلك لكان أجمل، وهذا من عظيم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر " .

العماد الأصفهاني

## الإهداء

إلى من كان لها الفضل بعد الله تعالى في وجودي، إلى من ربّنتني وراعتني  
وساندتني، إلى رمز الحب والحنان.....أمي العجيبة

إلى من صد الشوك عن دربي، إلى من ولن أوفيه حقه، إلى من كان وجوده  
حافزا ومشجعا، إلى أخلص وأعز إنسان.....أبي رحمه الله

إلى من ساندني وأمسك بيدي للاستمرار وكان السبب في  
نجاحي.....زوجي الفاضل

إلى قرة عيني إلى من هي أعز إلي من روعي ابنتي الغالية.....جنى

إلى من هما عزتي وافتخاري، وأستمد قوتي وإصراري...أختاي: مريم، زهرة

إلى النفوس البريئة والقلوب الطاهرة إلى.....صهيب، شراز، رسيم



## شكر وتقدير

الشكر والحمد لله عز وجل الذي أمدني بالصبر والقوة وأعانني على إنجاز وإتمام هذا العمل .

ثم الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة الذي ساعدني وقدم لي يد العون ولم يبخل علي بنصائحه القيمة .  
وأتقدم بخالص الشكر للأستاذة ياسمينه فرداس على إرشاداتها ونصائحتها القيمة .

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان .  
كما أتقدم بالشكر لإطارات مجمع عمر بن عمر على مساعدتهم القيمة .  
ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
(أ-س)	الإطار العام للدراسة
أ	مقدمة عامة
ب	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ث	أهداف الدراسة
ث	مبررات اختيار الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	هيكل الدراسة
خ	صعوبات الدراسة
خ-س	الدراسات السابقة
1-67	<b>الفصل الأول: مفاهيم ومنطلقات حول التجارة الدولية والتسويق الدولي</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: التجارة الدولية</b>
3	المطلب الأول: مفهوم التجارة الدولية
5	المطلب الثاني: نظريات التجارة الدولية
15	المطلب الثالث: العلاقة بين التجارة الدولية والتسويق الدولي
18	<b>المبحث الثاني: الأسواق الدولية</b>
18	المطلب الأول: تعريف السوق الدولي وخصائصها
21	المطلب الثاني: دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية ومراحل الانتقال إليها
27	المطلب الثالث: تقييم واختيار الأسواق الدولية
31	المطلب الرابع: إستراتيجيات وتوقيت الدخول إلى الأسواق الدولية
35	<b>المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق الدولي</b>
35	المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي وأهميته
43	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي وخصائصه
47	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي وأهدافه ودوافعه

51	المبحث الرابع: وسائل التسويق الدولي
51	المطلب الأول: بحوث التسويق الدولي
60	المطلب الثاني : نظم معلومات التسويق الدولي
67	خلاصة الفصل
<b>160-68</b>	<b>الفصل الثاني: سيرورة إعداد الإستراتيجية التسويقية وأساليب اقتحام الأسواق الدولية</b>
69	تمهيد
70	المبحث الأول: مكونات وأدوات تحليل البيئة التسويقية الدولية
70	المطلب الأول: مكونات البيئة التسويقية الدولية
87	المطلب الثاني : تحليل البيئة التسويقية الدولية
100	المبحث الثاني: تحديد الإستراتيجية التسويقية
100	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
106	المطلب الثاني: ماهية الإستراتيجية التسويقية
113	المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ومراقبتها
124	المبحث الثالث: استهداف الأسواق الدولية
124	المطلب الأول: تجزئة الأسواق الدولية
134	المطلب الثاني: الاستهداف السوقي
138	المطلب الثالث: التموقع والتميز
143	المبحث الرابع: أساليب اقتحام الأسواق الدولية
145	المطلب الأول: التصدير
148	المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية
154	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
158	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية
160	خلاصة الفصل
<b>236-161</b>	<b>الفصل الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي</b>
162	تمهيد
163	المبحث الأول: إستراتيجية المنتج والعلامة التجارية دوليا
165	المطلب الأول: تعريف المنتج الدولي
168	المطلب الثاني: استراتيجيات تسويق المنتج الدولي
174	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دوليا وعلاقتها بالأداء التصديري
180	المطلب الرابع: إستراتيجيات المنتج الدولي

182	المطلب الخامس: العلامة التجارية دوليا
186	<b>المبحث الثاني: إستراتيجية التسعير الدولي</b>
187	المطلب الأول: تعريف السعر الدولي
188	المطلب الثاني: محددات السعر في الأسواق الدولية
191	المطلب الثالث: طرق التسعير الدولي
195	المطلب الرابع: تحديد أسعار التصدير
200	المطلب الخامس: مشكلات التسعير في الأسواق الدولية
203	<b>المبحث الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولي</b>
203	المطلب الأول: تعريف التوزيع الدولي
204	المطلب الثاني: ماهية قناة التوزيع
212	المطلب الثالث: الدور الإستراتيجي للتوزيع
214	المطلب الرابع: إستراتيجيات التغطية السوقية
217	المطلب الخامس: أهم الوسطاء في التجارة الدولية
218	<b>المبحث الرابع: إستراتيجية الترويج الدولي</b>
218	المطلب الأول: تعريف الترويج الدولي
221	المطلب الثاني: أهداف الترويج الدولي
222	المطلب الثالث: المزيج الترويجي الدولي
233	المطلب الرابع: إستراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية
236	خلاصة الفصل
237-319	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مجمع عمر بن عمر بقالة</b>
238	تمهيد
239	<b>المبحث الأول: قطاع الصناعات الغذائية</b>
239	المطلب الأول: ماهية الصناعة الغذائية
241	المطلب الثاني: الأوضاع العالمية لقطاع الصناعة الغذائية
246	المطلب الثالث: قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر
260	<b>المبحث الثاني: تشخيص نشاط مجمع عمر بن عمر</b>
260	المطلب الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر
263	المطلب الثاني: عرض نشاط مجمع عمر بن عمر
267	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للمجمع
275	المطلب الرابع: إستراتيجيات المجمع

286	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
286	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
293	المطلب الثاني: قياس ثبات وصدق الاستبيان
294	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي <i>Normality Distribution Test</i>
295	المبحث الرابع: نتائج المعالجة الإحصائية
296	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة
300	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة
307	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
319	خلاصة الفصل
327-321	خاتمة عامة
329	المراجع
362	الملاحق

### فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01.ا	العوامل الشرطية والدافعة والحاكمة للاستثمارات الأجنبية	14
02.ا	أوجه الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي	40
03.ا	الفرق بين البيانات والمعلومات	52
04.ا	أوجه المقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية	66
01.ا	مقارنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	72
02.ا	الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر	148
03.ا	أوجه الاختلاف بين الترخيص والامتياز	152
01.ا	مزايا ومساوئ وحالات الاستخدام كل من إستراتيجية التوحيد والتكيف	173
02.ا	أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية	216
03.ا	مزايا وعيوب تنميط وتنويع الإعلان الدولي	226
04.ا	مركزية ولا مركزية النشاط الإعلاني في المنظمات الدولية	228
01.ا	الصناعة الغذائية الأكثر تبادلا في العالم	243
02.ا	معدل تغطية الطلب المحلي في عام 2007	248
03.ا	تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة	252

253	تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية	04.IV
254	تطور الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية	05.IV
261	التطور التاريخي لمجمع عمر بن عمر	06.IV
263	الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر	07.IV
264	الطاقة الإنتاجية لوحدة مطاحن عمر بن عمر	08.IV
267	تحليل <i>SWOT</i> لمجمع عمر بن عمر	09.IV
270	تطور الصادرات لوحدة مطاحن عمر بن عمر	10.IV
271	الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر	11.IV
272	رقم الأعمال التصديري لوحدة مطاحن عمر بن عمر	12.IV
273	تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر	13.IV
274	الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر	14.IV
275	رقم الأعمال التصديري لوحدة مصبرات عمر بن عمر	15.IV
285	شرح مقومات النجاح في الأسواق الدولية	16.IV
288	تصحيح مقياس ليكرت ذي الخمس درجات	17.IV
289	توزيع أفراد عينة الدراسة	18.IV
290	نسب الاستجابة للاستبيانات الموزعة	19.IV
294	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	20.IV
295	اختبار التوزيع الطبيعي <i>Normality Distribution Test</i>	21.IV
295	مدلولات قيم الوسط الحسابي	22.IV
296	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	23.IV
297	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	24.IV
298	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	25.IV
299	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	26.IV
300	نتائج بعد إستراتيجية المنتج للمجمع	27.IV
301	نتائج بعد إستراتيجية التسعير للمجمع	28.IV
302	نتائج بعد إستراتيجية التوزيع للمجمع	29.IV
303	نتائج بعد إستراتيجية الترويج للمجمع	30.IV
305	نتائج بعد الإستراتيجية التسويقية للمجمع	31.IV
305	نتائج بعد اقتحام الأسواق الدولية	32.IV
307	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية	33.IV

309	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية	34.IV
310	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية	35.IV
311	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية	36.IV
312	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية	37.IV
313	تحليل تأثير الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية	38.IV
313	نتائج تحليل التباين	39.IV
315	تحليل تأثير بعد إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية	40.IV
316	تحليل تأثير بعد إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية	41.IV
317	تحليل تأثير بعد إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية	42.IV
318	تحليل تأثير بعد إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية	43.IV

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01.1	صافي تدفق الصادرات والواردات في مختلف مراحل الدورة	11
02.1	مراحل الانتقال إلى الأسواق الدولية	25
03.1	شكل البحث التسويقي الميداني	56
04.1	مكونات نظام المعلومات التسويقية	64
01.11	مستويات البيئة	73
02.11	الأدوار المختلفة في البيئة الجزئية والمؤثرة على النظام التسويقي	79
03.11	قوى التنافس الخمسة لـ Porter	82
04.11	مصفوفة جماعة بوستن الاستشارية	90
05.11	مصفوفة McKinsey / GE	93
06.11	نموذج التحليل الثنائي SWOT	94
07.11	سلسلة القيمة	98
08.11	نموذج 7S	99
09.11	أبعاد الإستراتيجية	105
10.11	العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	116
11.11	أسس تقسيم السوق	129
12.11	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	135



137	إستراتيجيات الهدف السوقي	13.ii
140	خطوات الوصول إلى الموقع المناسب	14.ii
144	الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية	15.ii
174	العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دوليا والأداء التصديري	01.iii
181	الإستراتيجيات الخمس للتسويق الدولي	02.iii
209	تأثير وجود الوسطاء على تقليل عدد المعاملات في الأسواق	03.iii
213	أنواع التدفقات في قناة التوزيع	04.iii
225	محاور دراسة الإعلان الدولي	05.iii
230	مراحل تدريب رجال البيع	06.iii
234	إستراتيجية الدفع	07.iii
235	إستراتيجية الجذب	08.iii
244	كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية	01.iv
244	قيمة المبادلات العالمية للصناعة الغذائية	02.iv
245	أفضل عشر مصدرين للمنتجات الزراعية عام 2013	03.iv
245	أفضل عشر مستوردين للمنتجات الزراعية عام 2013	04.iv
252	تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة	05.iv
254	تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية	06.iv
255	تطور الصناعة الغذائية في الجزائر	07.iv
262	قيم مجمع عمر بن عمر	08.iv
270	تطور الصادرات لوحدة مطاحن عمر بن عمر	09.iv
272	الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر	10.iv
272	رقم الأعمال التصديري لوحدة مطاحن عمر بن عمر	11.iv
273	تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر	12.iv
274	الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر	13.iv
275	رقم الأعمال التصديري لوحدة مصبرات عمر بن عمر	14.iv
285	مقومات النجاح في الأسواق الدولية	15.iv
289	توزيع أفراد عينة الدراسة	16.iv
290	الاستبيانات المسترجعة من أفراد عينة الدراسة بمجمع عمر بن عمر	17.iv
296	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18.iv
297	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	19.iv

298	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	20.IV
299	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	21.IV
315	منحنى الانحدار الخطي البسيط	22.IV

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
362	الوثائق الخاصة بالتصدير لمجمع عمر بن عمر	01
365	شهادات الإيزو المتحصلة عليها وحدة مطاحن عمر بن عمر	02
366	استمارة الدراسة باللغة العربية	03
371	استمارة الدراسة باللغة الفرنسية	04
375	قائمة لجنة التحكيم	05
375	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي <i>Normality Distribution Test</i>	06
375	نتائج تحليل محاور أبعاد الدراسة	07
376	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق	08
376	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية	09
377	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية	10
378	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية	11
378	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية	12
379	نتائج تحليل تأثير الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية	13
379	نتائج تحليل تأثير إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية	14
379	نتائج تحليل تأثير إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية	15
380	نتائج تحليل تأثير إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية	16
380	نتائج تحليل تأثير إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية	17

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

نظرا للتحويلات العديدة التي شهدها العالم والتي أدت إلى انفتاح الأسواق بين الدول أصبح لقطاع التجارة الدولية دور فعالا في مختلف المجالات، فقد جاءت التجارة الدولية لتفسير أسباب التبادل الدولي الذي بدأ بظهور المشكلة الاقتصادية والمتمثلة في الندرة النسبية للموارد الاقتصادية بالنسبة للحاجات والرغبات غير المحدودة، حيث أصبحت الدول تقوم بتصريف فائض إنتاجها وتستورد فائض ما تنتجه الدول الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الاستقلالية بنظام اقتصادي منعزل عن بقية الدول، وكذلك مع ظهور التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي أصبحت التجارة الدولية ضرورية لجميع الدول وإحدى الركائز الأساسية في تطور المجتمعات .

ازدحام الأسواق بمختلف المنتجات وضع المنظمات المعاصرة أمام منافسة شديدة، لهذا أصبح التسويق مجالاً حيويًا وعنصرًا أساسيًا لنجاح ونمو منظمات الأعمال خاصة في ظل المنافسة القوية التي تتطلب وضع إستراتيجيات فعالة مبنية على رؤية إستراتيجية ديناميكية لدعم المنتجات في الأسواق الدولية والتغلب على المنافسين.

فمن خلال تتبع حركة التنافسية الدولية نجد بأن سر نجاح المنظمات اليابانية والألمانية يرجع إلى تبنيها لأنظمة تسويقية متطورة مكنتها من غزو العالم بمنتجاتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير . ولهذا تعتبر وظيفة التسويق الدولي من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ترغب في العمل في الأسواق الدولية، فقدره المنظمة على إنتاج سلع وبيعها في هذه الأسواق غير كافية إذا لم تكن مصحوبة بجهود تسويقية فعالة تعمل على اكتشاف حاجات ورغبات الزبون الدولي وزيادة المبيعات وتحقيق الربحية .

فالتسويق الدولي يعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من دولة، وكما يقوم بتخفيف الآثار الناجمة عن حدة المنافسة في السوق المحلي. فالعمل في الأسواق الدولية يتطلب الكثير من الدراسة والتخطيط لإعداد واختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة .

أصبحت الإستراتيجية التسويقية المتبناة لاقتحام الأسواق الدولية حاجة ضرورية للمنظمات الاقتصادية التي ترغب في البقاء والاستمرار دولياً ومواجهة التغيرات البيئية التي تحدث في دول غير موطنها الأصلي، فالمنتج الذي يشبع حاجات الزبائن الدوليين والسعر الذي يتوافق مع القدرة الشرائية للزبائن في مختلف الدول والترويج والمكان المناسبين، هي قرارات إستراتيجية تدفع بالمنظمة للوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية، فالمزيج التسويقي

الدولي يعتبر أداة لزيادة ربحية المنظمة ودعم مركزها التنافسي في الأسواق الدولية، ويساعده في ذلك تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية على معرفة نقاط قوة المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات المحيطة بها للمفاضلة بين مختلف البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، ومحاولة تحقيق التوازن بين إمكانياتها والتغيرات البيئية لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق الدولية .

### إشكالية الدراسة:

إن اقتحام الأسواق الدولية يستوجب على المنظمة مجموعة من الاعتبارات، وشدة المنافسة الدولية الموجودة تفرض عليها أن تنتهج سياسات وأساليب من أجل تعزيز مكانتها في هذه الأسواق والتي من بينها إتباع إستراتيجية تسويقية فعالة، لذا فالإشكال الذي يمكن طرحه هو:

### كيف تساهم الإستراتيجية التسويقية المتبعة في اقتحام الأسواق الدولية؟

ومن أجل معالجة الإشكالية السابقة يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإستراتيجية التسويقية ؟ وهل تعي المنظمات ضرورة وجودها؟
- هل تتبنى المنظمات إستراتيجية تسويقية واضحة تمكنها من اقتحام الأسواق الدولية وتعزز قدراتها التنافسية؟
- هل يمتلك المجمع تصورا واضحا للإستراتيجية التسويقية ؟ وهل يسير نشاطه تسييرا إستراتيجيا ضمن له الدوام في المستقبل ؟

- ما قوة العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية في مجمع عمر بن عمر؟

- كيف تؤثر الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر في اقتحامه الأسواق الدولية ؟

فرضيات الدراسة: لدراسة مشكلة البحث نقوم باختبار مدى صحة أو خطئ الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية. وتنفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية البحث في النقاط التالية :

- يعد الموضوع من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة؛

- تبرز أهمية البحث في تقديمه لبعدين مهمين وهما الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية لما لهما من دور في إنجاح المنظمة على المستويين المحلي والدولي؛

- نقص الدراسات حول إبراز دور الإستراتيجية التسويقية في النهوض بالمنظمات الجزائرية لاقتحام الأسواق الدولية؛

- إبراز أهمية الإستراتيجية التسويقية ومدى تأثيرها في القرارات التسويقية المتخذة، مما يعطي للمنظمة القدرة على التحكم في السوق ومواجهة المنافسة وحل مشاكلها التسويقية، وبالتالي ضمان بقائها ونجاحها؛

- بث شعور عام لدى الإدارة العليا بمنظماتنا بضرورة استخدام المنهج العلمي لدراسة الأسواق الدولية بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي والخبرة فقط ؛

- هذه الدراسة توفر مرجعا متخصصا يساهم في تحديد دور الإستراتيجية التسويقية في مساعدة المنظمات على اقتحام الأسواق الدولية، يمكن للمهتمين والباحثين الرجوع إليه والاستفادة منه .

**أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية الإستراتيجية التسويقية كخيار استراتيجي ( كأداة / آلية ) من أجل النفاذ إلى الأسواق الدولية، خاصة مع الضرورة التي تقتضيها الطبيعة التنافسية التي آلت إليها هذه الأسواق ؛

- تحليل اتجاهات إطارات المجمع محل الدراسة نحو إدراكهم لأهمية الإستراتيجية التسويقية، ودورها في اقتحامه الأسواق الدولية؛

- معرفة واقع مجمع عمر بن عمر ومدى استخدامه للإستراتيجية التسويقية كأداة لجذب الزبائن واقتحام الأسواق الدولية، ومن ثم تعزيز قدرته التنافسية فيها؛

- معرفة قوة العلاقة ومدى تأثير إستراتيجية المجمع في الوصول إلى الأسواق الدولية؛

- الخروج بمجموعة من التوصيات التي تفيد في دعم الأنشطة التسويقية للوصول إلى أفضل القرارات التي تتيح للمنظمة مكانة بين منافسيها والتميز عليهم .

**مبررات اختيار الدراسة:** تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات نذكر منها:

- الميول الشخصي للبحث في مثل هذه المواضيع؛

- قلة الدراسات خاصة العربية منها التي تناولت الربط بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية؛

- عدم اهتمام المنظمات الجزائرية بإجراء بحوث حول الأسواق الدولية وصياغة إستراتيجية تسويقية مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛

- محاولة المساهمة في وضع اقتراحات لتعزيز مكانة المنظمات الجزائرية في الأسواق الدولية وضمان بقائها واستمرارها؛

**منهج الدراسة:**

تطلبت دراسة الموضوع المتمثل في دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية إتباع عدة مناهج، وقصد الإلمام بجميع جوانبه وللإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة .

فقد تم إتباع **المنهج الوصفي** لوصف الظواهر وصفا دقيقا والتعبير عنها كفيما وكما، وذلك بالاعتماد على البيانات الموجودة في الكتب والمجلات المتخصصة والأطروحات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمواقع الإلكترونية، وهذا من أجل الإلمام بجميع جوانب البحث، ولتحليل مضمون الدراسة فقد تم إتباع **المنهج التحليلي** من خلال الاستعانة ببعض الإحصائيات المتعلقة بالموضوع، والتي تتمثل في بعض البيانات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني لها، كما تم الاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء .

أما في الدراسة الميدانية فقد تم اللجوء إلى **منهج دراسة الحالة** وهذا لدراسة واقع الإستراتيجية التسويقية في مجمع "عمر بن عمر" ودورها في اقتحامه للأسواق الدولية، وتم اللجوء إلى الاستبيان لتحليل وتفسير متغيرات الدراسة والوصول إلى النتائج .

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية؛

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مؤسسة رائدة في قطاع الصناعة الغذائية والتي تقوم بالتصدير إلى الأسواق الدولية والمتمثلة في مجمع عمر بن عمر الواقع مقرها بولاية قالمة؛

**الحدود الزمانية:** شملت الدراسة الفترة الممتدة من (2011-2015) وهي تمثل السنوات التي قام فيها المجمع بالتصدير، كما دامت مدة إجراء التريص ستة أشهر .

**هيكل الدراسة:**

من أجل دراسة الموضوع تم تقسيمه إلى أربع فصول، ثلاث فصول للجانب النظري والرابع خصص للجانب التطبيقي . حيث يتناول الفصل الأول مفاهيم ومنطلقات حول التجارة الدولية والتسويق الدولي وهذا من خلال أربع مباحث تتناول المبحث الأول مفهوم التجارة الدولية والنظريات المفسرة لها وعلاقتها بالتسويق الدولي،



والمبحث الثاني تناول مفهوم السوق الدولي وخصائصه، ودافع ومراحل الانتقال إليه، تقييم واختيار الأسواق الدولية، واستراتيجيات وتوقيت الدخول إليها، ويضم المبحث الثالث أساسيات حول التسويق الدولي من تعريف وأهمية ومراحل تطور وخصائص ومبادئ وأهداف ودوافع، أما المبحث الرابع فقد تناول وسائل التسويق الدولي والتي تتمثل في بحوث التسويق الدولي ونظام المعلومات .

ويستعرض الفصل الثاني سيرورة إعداد الإستراتيجية التسويقية وأساليب اقتحام الأسواق الدولية، وقد ضم أربع مباحث تناول المبحث الأول مكونات البيئة التسويقية الدولية وأدوات تحليلها من خلال تعريف البيئة التسويقية ومعرفة مكوناتها والأدوات المستخدمة لتحليلها، وفي المبحث الثاني تم تحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال التطرق أولاً لماهية كل من الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية وتنفيذ هذه الأخيرة ومراقبتها، يليه المبحث الثالث حول مراحل استهداف الأسواق الدولية بدءاً بالتجزئة ثم الاستهداف فالتوقع والتميز، أما المبحث الأخير فقد تناول أساليب اقتحام الأسواق الدولية والتي تتمثل في التصدير والاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر والتحالفات الإستراتيجية.

استهدف الفصل الثالث من الدراسة التطرق إلى إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي وقد قسم كذلك إلى أربع مباحث، تناول المبحث الأول إستراتيجية المنتج الدولي بالتطرق إلى تعريفه وإستراتيجيات تسويقه، العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دولياً وعلاقتها بالأداء التصديري، إستراتيجية المنتج الدولي والعلامة التجارية دولياً، أما المبحث الثاني فقد تناول إستراتيجية التسعير الدولي بالرجوع إلى مفهومه ومحدداته وطرق التسعير المستخدمة بالإضافة إلى كيفية تحديد أسعار التصدير وأخيراً مشكلات التسعير في الأسواق الدولية، وتطرق المبحث الثالث إلى إستراتيجية التوزيع الدولي من خلال تعريف التوزيع الدولي وقنواته ودوره الإستراتيجي في إيصال المنتج إلى الزبون الدولي، وإستراتيجيات التغطية السوقية وأخيراً أهم الوسطاء في التجارة الدولية، وتناول المبحث الأخير إستراتيجية الترويج الدولي بالتطرق إلى تعريف الترويج الدولي وأهدافه والمزيج الترويجي الدولي واستراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية .

أما الفصل الرابع الذي خصص للدراسة الميدانية فقد جاء للوقوف على واقع الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر ودورها في اقتحامه للأسواق الدولية، وقد تضمن أربع مباحث خصص المبحث الأول لدراسة سوق الصناعة الغذائية بالتطرق إلى مفهومها وأهمية هذا القطاع والأوضاع العالمية له بالإضافة إلى دراسة واقع قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، وجاء المبحث الثاني لتشخيص نشاط مجمع عمر بن عمر وهذا بتقديم المجمع وعرض نشاطه والتحليل الإستراتيجي له وتحديد إستراتيجياته، يليه المبحث الثالث

الذي يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بتقديم منهجية الدراسة الميدانية من الوسائل المستخدمة للدراسة والمجتمع والعينة ونموذج الدراسة ومتغيراته وأساليب المعالجة الإحصائية مع قياس ثبات وصدق الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي له، وأخيرا تناول المبحث الرابع نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة .

### صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية العديد من الصعوبات تمثلت في صعوبة الحصول على البيانات الإحصائية، وعدم الرغبة في ملأ استبيان الدراسة وامتناع بعض المسيرين عن مقابلة الباحثة .

### الدراسات السابقة:

- دراسة بن الطيب إبراهيم تحت عنوان: " دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف « ECDE » "، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جانفي 2015، وتهدف إلى إبراز دور تكييف مختلف استراتيجيات التسويق الذي يعتبر استجابة ومرونة للبيئة التسويقية من أجل مواجهة التعقيدات والتغيرات المفاجئة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد وصل إلى أن تكييف إستراتيجية التسويق أمر ضروري من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة .

- دراسة خالدية مصطفى عطا وآخرون تحت عنوان: " المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الألبان في أبي غريب "، مجلة المنصور، العدد 24، 2015، حيث قام الباحثون بدراسة ميدانية تضمنت دراسة تحليلية لأثر المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية فربط أبعاد المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التسليم، الإبداع، الكلفة، المرونة) وهذا من خلال استبيان وزع على 40 مديرا تمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجمالي المزيج التسويقي والميزة التنافسية؛ بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين .

- دراسة سعدون حمود جثير وحاتم علي رمضان تحت عنوان: " المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع بغداد "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، فقد تناولت الدراسة تأثير المعرفة التسويقية بأبعادها (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على الأداء المنظمي وفق عدد من المتغيرات

المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، الحصة السوقية، رضا الزبون) وتم استخدام استبيان وزع على (53) فردا من الإدارات العليا للشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية تمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها:

- تساهم المعرفة التسويقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؛
- تسعى المنظمة المبحوثة إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال إمكانياتها التقنية والتسويقية القادرة على تحقيق المستوى المرغوب في الأداء .
- دراسة جعفر خليل مرعي تحت عنوان: " دور مجالات الإستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2014، وتهدف لتحديد دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية (خدمة الإستراتيجية الرئيسية، التكيف الايجابي مع البيئة، بناء الاستراتيجيات على أساس الحوار) في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة لما لها دور كبير في تعزيز الأداء التسويقي (أبعاد مالية، أبعاد غير مالية) وهذا من خلال استبيان وزع على 30 فردا من موظفي قسم التسويق وتمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مجالات الإستراتيجية التسويقية وبعد الأداء التسويقي مما يدل على أن مجالات الإستراتيجيات التسويقية بإمكانها تعزيز قدرة الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة؛
- هناك أثر فاعل لبعدها مجالات الإستراتيجيات التسويقية في بعد الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة، وهذا يدل على أن مجالات الإستراتيجيات التسويقية هو المرشد بل الموجه الحقيقي لعملية الأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة .

- دراسة قيس عبد الهادي صالح ومحمد باني تحت عنوان: " دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة، ويتضمن البحث ما يمكن إتباعه من إستراتيجيات متاحة أمام منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية (الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، الشركة العامة للصناعات الجلدية، معمل المشروبات الغازية، معمل الألبسة الرجالية) في

محافظة النجف، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات متعددة أهمها أن الشركات المعنية لديها القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) والسعي للتفوق، فإن ملائمة أنواع الإستراتيجيات التسويقية (أقل كلفة، التركيز، التميز) تساعد في بناء منظمات تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير في بيئتها .

- دراسة ساهرة كاظم حسين محسن وعبد الأمير عبد الحسين شياح تحت عنوان: "المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون: بحث استطلاعي مقارنة بين شركة التأمين العراقية العامة والشركة الأهلية للتأمين"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 20، 2012، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على دور المزيج التسويقي في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون لواقع شركتين إحداهما حكومية وأخرى أهلية إيماناً من أهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي في العراق، وقد توصلت البحث إلى أن شركات التأمين لا تتبع المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز حول التوجه نحو الزبون، مع وجود ضعف وقصور في بناء المزيج التسويقي أو عدم تطبيقه بشكل كامل مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص المتاحة أمامها للنجاح والتفوق بصورة مستمرة، مع عدم وجود نظام معلوماتي عن زبائن الشركة يعمل على تغذية الشركة عن سوقها وسوق منافسيها .

- دراسة أحلام حسين يوسف تحت عنوان: "تحديد إستراتيجيات التسويق الأفضل للقطاع الصناعي تحت ظل الأزمات الاقتصادية في العراق"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011، ويهدف البحث إلى وضع تصور عام عن البيئة الاقتصادية واقتراح الإستراتيجيات التسويقية المطلوبة في الأزمة الاقتصادية في العراق، واستنتجت الباحثة أن إستراتيجيات التسويق في القطاع الصناعي تتأثر بشكل مباشر بالتحويلات الاقتصادية الكبيرة والأزمة الاقتصادية العالمية والمحلية .

دراسة عرباني عمار تحت عنوان: "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية: حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/ 2009، حيث حصر الباحث الإستراتيجية التسويقية في عناصر المزيج التسويقي وكيف يمكن لهذه الإستراتيجية أن تتأثر بعوامل المحيط الدولي المتمثلة في المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية والشركات متعددة الجنسيات والتجارة الالكترونية وتهدف الدراسة إلى إبراز هذا الأثر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التسويق يعتبر أحد الأنشطة حديثة الظهور في المؤسسة، فتحقيق الأهداف المسطرة مثل البقاء والتوسع في السوق وتعظيم الأرباح، لا يتم إلا من خلال بناء إستراتيجية تسويقية تقوم على عناصر المزيج التسويقي (إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج)؛

- لقد عرف محيط المؤسسة مفهوماً أوسع مما كان عليه سابقاً، وذلك بظهور متغيرات وعوامل جديدة ذات بعد عالمي كالعولمة والمنظمة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر وغيرها من العوامل التي يترتب عليها آثار محتملة قد تكون ايجابية أو سلبية على الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الجزائرية .

- دراسة خيرى علي أوسو تحت عنوان: " أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دوهك"، تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 88، 2007، وتهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي وجودة الخدمة الفندقية (رضا الضيوف) وجرى تطوير استبيان وزع على عينة تضم 75 من الضيوف المتعاملين مع عدد من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة دوهك، وتمثلت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط وأثر للمزيج التسويقي في جودة الخدمة الفندقية .

- دراسة ميسر إبراهيم أحمد ومعن وعد الله المعاضدي تحت عنوان: " دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية"، تنمية الرافدين، المجلد 77، العدد 67، 2005، وتهدف الدراسة إلى محاولة تأطير العلاقة بين مضامين قرارات التسويق (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) والقدرات الإستراتيجية وأثر محصلة تلك العلاقة في المزايا التنافسية للشركات موضوع الدراسة (شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية، الشركة العربية للمياه المعدنية)، وهذا من خلال استبيان وزع على 120 فرداً من مستويات الإدارة العليا وتمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى:

- انتهجت شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية فلسفة التركيز على محتوى قرارات المنتج والتسعير، فقرارات المنتج أساس مهم للتطوير والتحسين من خلال إضافة خصائص جودة شكلية أو من حيث المحتوى والمكونات، أما بالنسبة لقرار التسعير فهي في الأغلب قرارات مستقرة فيبدو تأثيرها متراكباً ونمطياً في القدرة الإستراتيجية للشركة؛

- اتضحت العلاقة بشكل أكبر بين محتوى قرارات التسعير مع القدرات الإستراتيجية للشركة العربية للمياه الغازية، إذ وجهت هذه الشركة مضامين قراراتها التسويقية في تعزيز قدراتها الإستراتيجية في السوق باعتماد منتج مطابق لحاجات ورغبات الزبون باعتماد سياسة تنويع منتجاتها مع سياسة تسعير مستقرة وأنشطة ترويج

متنوعة (إعلانات، بيع شخصي، دعاية)، بالإضافة إلى سياسة توزيع حققت أهداف إيصال المنتج في الوقت والمكان المناسبين للزبون؛

- توجه الشركتين المبحوثتين في تعزيز قدراتهما الإستراتيجية أثر في رفع مستوى ما تمتلكان من ميزات تنافسية؛  
- استطاعت الشركتان من استثمار تقليل هامش المرونة في قرار التسعير لتعزيز ولاء الزبون لمنتجاتهما، الأمر الذي عزز من قدرتيهما على التنافس وإكسابهم ميزة التعامل الدائم مع الزبون .

- دراسة حسين شنيني تحت عنوان: " التجارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي -واقع وتحديات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 2014/2013، وتهدف للكشف عن العلاقة الترابطية بين التسويق الدولي والتجارة الإلكترونية وكيف لهذه الأخيرة أن تكون كبديل استراتيجي أمام الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية في اختراق الأسواق الدولية، وقد وصل إلى أن المنطقة العربية تمتلك من المقومات المادية والتقنية ما يؤهلها لأن تكون رائدة في مجال التجارة الإلكترونية، وهي البديل الحديث والخيار الأمثل أمام الشركات العربية لغزو الأسواق الدولية كونها الأقل تكلفة ومخاطرة والأسرع من حيث الوقت المطلوب .

- دراسة عمر محمود أبو عيدة تحت عنوان: " الدخول إلى الأسواق الخارجية: العقبات والموانع دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين "، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 17/16 أكتوبر 2012، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العقبات التي تقف أمام دخول المصدر الفلسطيني إلى الأسواق الخارجية، وأجريت هذه الدراسة على عينة ضمت 49 مصدر (منتج وتاجر) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العقبات والموانع التي تواجه المصدر في الدخول إلى الأسواق الخارجية وتسويق المنتجات في الخارج تتمثل في: مشاكل ناتجة عن الوضع السياسي القائم، المنافسة والقدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني في الأسواق الخارجية، سوء توقيت الدخول إلى مثل هذه الأسواق، عدم دراسة وتحليل حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي، عوائق تخص المزيج التسويقي للمنتج والمصدر الفلسطيني والحصة السوقية له .

- دراسة محمد بن دليم القحطاني تحت عنوان: " مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية"، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 06-08 أكتوبر، 2003، والتي خلصت أن نظام تقييم الجاهزية (الموارد المتاحة والجاهزة لنجاح عملية

التصدير، طرق ومنهجية التسويق، التزام الإدارة الواضح بعملية التصدير، متطلبات جودة السلعة) يهدف إلى مساعدة المنظمات العربية لبناء الأسس الصحيحة التي تفي بمتطلبات التصدير الناجح والتي تسهم في إنجاح جهود المنظمة للدخول في أسواق التصدير وتحقيق التنافسية في الأسواق الدولية .

-Etude (Gomez Monica, Valenzuela Ana, **Export marketing strategies for high performance: evidence from Spanish exporting companies**, Journal of Euro marketing, 15(1), 2006) .

هذه الدراسة تبحث عن عناصر الإستراتيجية التسويقية للشركة التي توضح الأداء العالي للتصدير، وقد وصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اقتحام الأسواق الدولية والإستراتيجية التسويقية، والمتغيرات الأكثر تميزا لتنشيط التصدير هي درجة تكييف المنتج وتنافسية الأسعار ونوع شبكة التوزيع .

ونوع شبكة التوزيع هو الأكثر تفسيراً، ويجب أن يعطى وزناً أكبر له عند تصميم سياسات تشجيع الصادرات .

#### مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يمكن القول أن الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة بالنسبة للباحثة لكنها ركزت فقط على دراسة متغير من متغيرات البحث الحالي ولا توجد أي دراسة عربية حسب علم الباحثة جمعت بين المتغيرين، والدراسة الوحيدة التي جمعت بين المتغيرين هي دراسة أجنبية في بيئة عربية، وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة لتغطية النقائص الموجودة في الدراسات السابقة وتطبيق الدراسة في بيئة عربية، من خلال تحديد فعالية الإستراتيجية التسويقية ومدى مساهمتها في اقتحام الأسواق الدولية في مجمع عمر بن عمر بالجزائر .

وجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع الإستراتيجية التسويقية في مجمع عمر بن عمر الرائد في مجال الصناعة الغذائية، كما أنها تتناول قطاعاً حيويًا مهمًا، وهو قطاع الصناعة الغذائية الذي يعتبر من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني لما له من دور في تحقيق الأمن الغذائي .

**الفصل الأول:**

**مفاهيم ومنطلقات حول التجارة الدولية**

**والتسويق الدولي**



## تمهيد

يعتبر التسويق مفهوم ونشاط حيوي يساعد على ضمان نمو واستمرار المنظمة وتوسيع نطاق نشاطها إلى الأسواق الدولية، فالمنظمة الناجحة هي التي تعمل على استغلال الفرص التسويقية الموجودة في تلك الأسواق، ومن خلال هذا برزت أهمية التسويق الدولي وهذا نتيجة للتطورات الكبيرة التي شهدتها حركة التجارة الدولية .

فالانفتاح على الأسواق الدولية والعمل على تعزيز المكان فيها والنمو والاستمرار يؤكد للمنظمة الحاجة الماسة لفهم ومعرفة أهمية نشاط التسويق الدولي، والذي يساعدها على استغلال الفرص الموجودة والتي تجنبها خطر المنافسة وما ينجر عنها من تقلص لحصتها السوقية، وبالتالي فالتسويق يعد ضروريا للتوسع الدولي للمنظمة . وبناء على ذلك، ارتأينا إلى تقسيم الفصل إلى أربع مباحث:

يتناول المبحث الأول مفهوم التجارة الدولية والنظريات المفسرة لها والعلاقة بينها وبين التسويق الدولي . أما المبحث الثاني فقد خصص لمعرفة الأسواق الدولية من خلال مفهومها، دوافع ومراحل التوجه لها ثم مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية وأخيرا إستراتيجيات وتوقيت الدخول إليها . وفي المبحث الثالث نحدد أساسيات التسويق الدولي من تعريف وأهمية ومراحل التطور وخصائص وأهداف ومبادئ .

والمبحث الرابع تناولنا فيه وسائل التسويق الدولي من بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية .

## المبحث الأول: التجارة الدولية

شهد العالم في السنوات الأخيرة صراعا كبيرا، وذلك من خلال التوسع في الأعمال الدولية ومحاولة السيطرة على الأسواق الدولية، لهذا ارتأينا في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم التجارة الدولية والنظريات التي تستند عليها في محاولة منها لتفسير أسباب قيام التبادل التجاري بين الدول، وأخيرا محاولة تبيان العلاقة الموجودة بين التجارة الدولية والتسويق الدولي .

## المطلب الأول: مفهوم التجارة الدولية

أدى التحرير الواسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية إلى توسع كبير في الأعمال الدولية، لهذا لا يمكن فهم التسويق الدولي بمعزل عن فهم طبيعة كل من الأعمال الدولية والتجارة الدولية، من أجل ذلك سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم .

- تعرف الأعمال الدولية على أنها: " معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين المنظمات ومنظمات أعمال تستهدف الربح، أو منظمات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر " <sup>1</sup> .

- كما تعرف بأنها: " أنشطة المنظمة الخاصة والعامة التي تشمل نقل وتحريك المواد الخام والسلع النصف مصنعة وتامة الصنع والخدمات والأفراد والتكنولوجيا بين البلدان، باستخدام وظائف المحاسبة والاستشارات القانونية والأنشطة المصرفية " <sup>2</sup> .

ومما سبق نجد بأن الأعمال الدولية هي معاملات تحصل بين منظمات خاصة أو عامة تقوم بين الدول لزيادة التعاملات والمبادلات في العالم .

فدراسة المنظمات الدولية أمر ضروري وهذا لتأثرها بالأحداث العالمية المتمثلة في المنافسة الناتجة عن مختلف التعاملات كبيع مخرجاتها إلى الدول الأجنبية مقابل حصولها على وارداتها منها، وهذه المنظمات تتنافس مع المنظمات الأخرى من حيث المنتجات والخدمات التي تقدم على مستوى العالم الخارجي .

كما أنها ستدخل مجال الأعمال الدولية بعدة أشكال كالاستيراد والتصدير والتي تختلف عن تلك التي كانت على المستوى المحلي، وهذا لأنها تنشط داخل بيئات خارجية متنوعة ومغايرة عن البيئات المحلية، كما أن الظروف السائدة في البيئة الدولية سواء كانت المادية والاجتماعية والتنافسية تؤثر في الطريقة التي تؤدي بها وظائف المنظمة مثل: التسويق، التمويل والإنتاج <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 11 .

<sup>2</sup> - أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 26 .

<sup>3</sup> - زاهد محمد دبيري، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 21، 22 .

تعد التجارة الدولية واحدة من أهم وأقدم الروابط الاقتصادية بين الأمم وعامل أساسي في تطور العلاقات الدولية، فالإقتصاد السوقي العالمي الحديث يجعل التجارة الدولية أكثر أهمية، وقد كان للتطورات في ثمانينات القرن العشرين تأثير عميق على طبيعة المبادلات التجارية الدولية<sup>1</sup>.

- حيث تعد التجارة الدولية في مفهومها العام: " تلك المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة، المتمثلة في انتقال السلع والأفراد ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة، أو بين حكومات أو منظمات اقتصادية تقطن في وحدات سياسية مختلفة"<sup>2</sup>.

- كما تعتبر بأنها: " عملية التبادل التجاري بين الدول والعالم الخارجي"<sup>3</sup>.

- ويمكننا القول أيضا أن التجارة الدولية: " هي ظاهرة لا تخفى أهميتها عن أحد فهي تهتم بشكل خاص بالجانب الجغرافي، لأن هذا النشاط يؤدي إلى حركة ملايين الأطنان من البضائع عبر العالم بأسره"<sup>4</sup>.

- وهي كذلك تمثل: " عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل"<sup>5</sup>.

وقد ميز " جيمس ستيوارت " بين نوعين من التجارة الدولية:

➤ **التجارة الدولية الإيجابية:** والتي تستند في تحقيقها وقياسها على وجود مشروعات صناعية قائمة، بحيث تتاح منتجاتها لأغراض التصدير، اعتمادا على ما ينتجه عنصر العمل بصفة أساسية وليس عنصر الطبيعة .

➤ **التجارة الدولية السلبية:** والتي تستند في قيامها على وجود مشروعات صناعية، بحيث تتاح منتجاتها لأغراض التصدير، اعتمادا على ما ينتجه عنصر الطبيعة وليس عنصر العمل<sup>6</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد بأن التجارة الدولية هي عملية التبادل التجاري بين الدول تعمل على انتقال السلع أو أفراد أو رؤوس أموال إلى الخارج بهدف تبادل المنافع .

<sup>1</sup> - بن عبد العزيز سفيان، إشكالية تحرير التجارة الخارجية للاقتصاديات النامية في ظل متطلبات التنمية المستدامة: حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 09، 2014، ص ص: 210، 211 .

<sup>2</sup> - رشاد العصار وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 11 .

<sup>3</sup> - موسى سعيد مطر وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 13 .

<sup>4</sup> - Battiau Michel, **Le Commerce International**, Ellipses édition Marketing, Paris, France, 2002, P: 05.

<sup>5</sup> - عبد العظيم حمدي، اقتصاديات التجارة الخارجية، مكتبة زهراء الشرق، دمشق، سوريا، 1996، ص: 18 .

<sup>6</sup> - كامل البكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 21 .

تسير التجارة الدولية بشكل كبير نحو التحرر من مختلف القيود التي تفرضها الدول والمنظمات، لهذا فإن انفتاح الأسواق العالمية الذي يعمل إلى حرية انتقال الأشخاص والأموال والسلع سيشجع المنظمة على اقتحام أسواق جديدة من أجل بسط هيمنة المنتج واحتلاله حصة متنامية من الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

لهذا يمكن القول بأن التجارة الدولية تلعب دوراً أساسياً في معظم الاقتصاديات الدولية، وهذا بتوفيرها السلع والخدمات غير الموجودة محلياً من خلال نشاط الاستيراد وتصريف الفوائض منها عن طريق نشاط التصدير<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات التجارة الدولية

أصبح التوسع في الأعمال الدولية التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، إحدى الظواهر الأساسية بالنسبة لنهاية القرن الحالي وأفقاً مستقبلياً واسعاً للقرن القادم<sup>3</sup>.

فهناك عدة نظريات تفسر أسباب قيام التجارة الدولية بين دول العالم، فعملية التبادل التجاري لها فوائد كبيرة ولكن في نفس الوقت تتحكم فيها عوامل معقدة، ولمعرفة هذه العوامل لا بد من دراسة النظريات ذات العلاقة بالتجارة الدولية، بدأ بالنظريات الكلاسيكية ونظرياتها الخاصة بالتكاليف المطلقة "لأدم سميث" والتكاليف النسبية "لريكاردو" والقيم الدولية "لجون ستيوارت ميل"، يأتي بعدها النظريات النيو كلاسيكية واعتمادهم على عوامل الإنتاج بين البلدان كالندرة والوفرة، وكذلك نظريات تعتمد على التحليل الديناميكي، ومن أهم النظريات الاقتصادية في هذا المجال هي: - النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية؛  
- النظريات الحديثة للتجارة الدولية .

### الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية

تقوم هذه النظريات بتفسير أسباب قيام التبادل التجاري الدولي على أساس الاختلافات القائمة بين الدول في ما يخص المزايا الاقتصادية، حيث تصدر الدول السلع التي تنتجها بأرخص التكاليف وجودة عالية من دول أخرى، وتستورد السلع التي يمكن الحصول عليها بتكاليف أقل من تكاليف إنتاجها في السوق المحلي، وفي ما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

**أولاً: نظرية الفائدة المطلقة:** يعتبر العالم الاقتصادي "أدم سميث" أول اقتصادي كلاسيكي حاول تفسير أسباب قيام التجارة الدولية بين الدول، وهو الذي دعى إلى مبدأ حرية التجارة بين الأمم والتي تمكن الدول المتعاملة من

<sup>1</sup> - أحلام حسين يوسف، تحديد استراتيجيات التسويق الأفضل للقطاع الصناعي تحت ظل الأزمات الاقتصادية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011، ص: 155 .

<sup>2</sup> - يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 13 .

<sup>3</sup> - رشاد العصار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 21 .

زيادة ثروتها عن طريق زيادة الدخل الحقيقي، وذلك من خلال الاستفادة من مبدأ تقسيم العمل الذي يقوم على أساس زيادة الثروة .

يفترض "أدم سميث" أن التجارة الدولية تلزم المصدر بأن تكون له ميزة مطلقة، ويعني هذا أن الصناعة المصدرة لابد أن تكون قادرة بواسطة كمية معينة من رأس المال والعمل أن تنتج كمية أكبر من الإنتاج مقارنة بالصناعات المنافسة<sup>1</sup> .

وتتلخص هذه النظرية بأن يتخصص كل بلد في إنتاج السلع التي يكون له ميزة مطلقة في إنتاجها، وعليه فالتجارة بين البلدان ستكون مفيدة لجميع الأطراف المشاركة فيه<sup>2</sup> .

وللتوضيح أكثر فإن "أدم سميث" يرى بأن المتاجرة بين دولتين تتم على أساس الاختلاف في التكاليف المطلقة، حيث تقوم الدولة بالتخصص في إنتاج السلعة التي تستطيع إنتاجها بأقل تكاليف وتقوم بتبادلها بسلعة أخرى كلفتها أقل في الدول الأخرى، وهذا يؤدي إلى التخصص وتقسيم العمل الدولي ومن ثم استغلال الموارد الاقتصادية لكل بلد بطريقة فعالة وزيادة الإنتاج واتساع نطاق السوق من سوق محلي ضيق إلى سوق دولي واسع في ظل تجارة دولية حرة .

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن رأي "أدم سميث" يقوم على وظيفتين هما :

✓ استبدال الإنتاج الفائض عن الاستهلاك المحلي بسلع أخرى ذات منفعة؛

✓ الشرط الأساسي لقيام التجارة الدولية هو وجود ميزة مطلقة بالنسبة للمنتجات التي تصدرها الدول وهذا للتغلب على ضيق السوق المحلي<sup>3</sup> .

ثانياً: نظرية الفائدة النسبية: ترتبط هذه النظرية بإسم الاقتصادي "ديفيد ريكاردو" في كتابه المشهور "مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب"، وقد افترض ريكاردو في تحليله نفس الافتراضات التي اعتمدها عليها "أدم سميث" من قبل، وهي وجود دولتين وسلعتين ونوعين من عناصر الإنتاج وحرية التجارة والمنافسة الكاملة بالإضافة إلى الاعتماد على نظرية القيمة في العمل عند قياس تكلفة إنتاج السلعة<sup>4</sup> .

يعود سبب مشاركة رجال الأعمال بالتجارة الدولية، إلى قيامهم بشراء سلع تكون رخيصة في الخارج مقارنة بالداخل، وبيع سلعهم إلى الخارج إذا كان سعرها في الخارج أعلى من سعرها المحلي، حيث يقوم رجل الأعمال بشراء السلع من الأماكن التي تباع فيها بأرخص الأسعار والبيع في الأماكن التي تباع فيها السلع

<sup>1</sup> - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم جعفر، الاقتصاد الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 04 .

<sup>2</sup> - رائد فاضل جويد، النظرية الحديثة في التجارة الخارجية، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 05، العدد 17، 2013، ص: 126 .

<sup>3</sup> - علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 36، 37 .

<sup>4</sup> - محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص: 37 .

بأعلى الأسعار بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن، وبعبارة أخرى فإن الأسعار النسبية في الداخل والخارج تحدد أي السلع يتم استيرادها وأيها يتم تصديرها ولأية دولة .

ولكن ما الذي يجعل السلع أرخص في دولة ما والبعض الآخر أرخص في دولة أخرى؟، إن معرفة هذا الأمر من قبل رجل الأعمال أمر هين، إذ كل ما يفعله هو مقارنة الأسعار بتحويل العملات من عملة إلى أخرى عند سعر الصرف السائد. ولكن هذا يمثل مشكلة معقدة للاقتصاديين فلإجابة على السؤال السابق ينبغي لهم معرفة إذا ما كان هذا التصرف الذي من شأنه تعظيم أرباح الأفراد يكون مفيدا للدولة أم لا، ويكون في نفس الأهمية القول بأن سلعة ما أرخص في دولة ما مقارنة بدولة أخرى، بما في ذلك استخدام سعر الصرف<sup>1</sup>.

وتستند هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات التالية :

- وجود دولتين وسلعتين في التبادل التجاري؛
- تجارة حرة مع وجود المنافسة التامة في الأسواق، حيث يستطيع الجميع الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق، والدخول الحر والخروج من الصناعة لمن يشاء وأن تتساوى جميع أسعار السلع مع التكاليف الحدية لإنتاجها؛
- حرية تنقل عناصر الإنتاج داخل الدولة وعدم قدرتها على التنقل بين الدول؛
- ثبات تكلفة وحدة السلعة المنتجة، وهذا يعني أن عدد ساعات العمل المبذولة في إنتاج وحدة واحدة من السلعة لا تتغير بغض النظر عن الكميات المنتجة أي أن منحنى عرض السلعة يكون أفقياً؛
- ثبات التكنولوجيا وانعدام التغيرات والتطورات التكنولوجية في داخل كل دولة من الدولتين ولكن المستوى التكنولوجي يختلف من دولة إلى أخرى؛
- انعدام نفقات النقل والتعريفية الجمركية؛
- يتوفر لكل دولة ثروات طبيعية محدودة وجميع الوحدات المكونة لكل ثروة طبيعية معينة متشابهة؛
- استخدام نظرية العمل القيمة في تقييم السلع، وقيمة أي سلعة تقاس بكمية العمل المستخدمة في إنتاجها؛
- تجانس الحاجات والأذواق في الدول المختلفة التي يجرى بينها التبادل التجاري؛
- التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - مورد خاي كريانين، تعريب محمد إبراهيم منصور، علي مسعود عطية، الاقتصاد الدولي: مدخل للسياسات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص: 45، 46 .

<sup>2</sup> - علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39، 40 .

- الموارد الاقتصادية لكل دولة تظل ثابتة وكل نوع منها متماثل تماما، بمعنى أن عنصر العمل يتكون من وحدات متجانسة لا تختلف في مستوى المهارة أو التدريب، وأن عنصر الأرض يتكون من وحدات متجانسة لا تختلف في درجة الخصوبة أو الجودة وهكذا؛

- ثبات مستوى المعرفة الفنية في داخل كل دولة مع إمكانية اختلاف هذا المستوى من دولة إلى أخرى .  
لقد بدأ "ريكاردو" تحليله بالتأكيد مرة أخرى على فكرة النفقات المطلقة "لأدم سميث" وهذا من خلال ربط حرية حركة عناصر الإنتاج على المستوى المحلي من نشاط إلى آخر وفقا للعوائد الحدية .

فذكر أن عنصر العمل ورأس المال سوف يتجهان إلى الأنشطة التي تعمل على تعظيم الإنتاجية والعوائد الحدية، ويستمر التحرك حتى تتساوى العوائد الخاصة بعناصر الإنتاج في الأنشطة المختلفة، أما على المستوى الدولي فإن الوضع من وجهة نظره يختلف تماما، حيث أن عناصر الإنتاج لا تنتقل من دولة إلى أخرى ولكن كل دولة يجب أن تتخصص من خلال تحويل مواردها الداخلية لإنتاج السلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية<sup>1</sup> .

**ثالثا: نظرية نسب عوامل الإنتاج:** تستند النظريات السابقة في التجارة الدولية أي نظرية الميزة المطلقة ونظرية الميزة النسبية على عدة أفكار وهي:

**1- التخصص الدولي:** يسعى الأفراد للحصول على أكبر منفعة والتخصص في فروع الإنتاج التي يتمتعون فيها بأعلى كفاءة نسبية أو مطلقة، فينتجون أكثر مما يحتاجون ثم يقومون بإستبدال فائض إنتاجهم ببعض السلع التي تتخصص في إنتاجها الدول الأخرى؛

**2- يحدد عنصر العمل قيمة أو تكلفة السلعة، فالدولة التي تنتج سلعة بتكاليف عمل أقل تتخصص في إنتاج هذه السلعة وتترك للدولة الثانية التخصص في السلع الأخرى .**

ولم تحاول النظريات السابقة أن تتعمق في تفسير الأسباب التي من أجلها تختلف هذه التكاليف من دولة إلى أخرى .

لا توجد فروق واضحة بين طبيعة التجارة الداخلية وطبيعة التجارة الدولية، فقد بدأ "أوهلين" من هذه النقطة التي مؤداها أن التجارة الدولية هي الإمداد الطبيعي للتجارة والتبادل الداخلي، وأن الأسعار في المجال الدولي تتحدد بنفس المبادئ والقوى التي تتحدد على أساسها الأسعار في المجال الدولي .

ولقد أرجع "أوهلين" أسباب قيام التجارة الدولية إلى عاملين أساسيين هما :

✓ اختلاف الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج بين الدول المختلفة، فمثلا: أسعار الأرض منخفضة في البلاد

ذات الوفرة في الأرض فبهذا يكون عائد الأرض والربح منخفضا نسبيا عن عوائد عوامل الإنتاج الأخرى

<sup>1</sup> - محمد سيد عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38، 40 .

مثل: الأجر والفائدة على رأس المال، وكذلك عامل اليد العملة عندما تكون متوفرة تكون أجورها منخفضة نسبيا بالنسبة لفوائد الأرض ( الربح ) ورأس المال ( الفائدة )؛

✓ اختلاف نسب مزج عوامل الإنتاج في دوال إنتاج السلع المختلفة، بمعنى آخر بعض السلع تحتاج في إنتاجها إلى نسب مزج مختلفة من عوامل الإنتاج، فبعضها يحتاج إلى عنصر الأرض أكثر من رأس المال مثل زراعة القمح، بينما المنسوجات تحتاج إلى رأس المال أكثر من عنصر الأرض والعمل .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه النظرية لها عيوب وهي كالتالي:

✓ تجاهل الكثير من العوامل كدرجة التنافس في السوق، مستوى التعليم والثقافة، صفات الإدارة، درجة التحكم الخارجي، والسيطرة الأجنبية؛

✓ عرفت عوامل الإنتاج ( الأرض ورأس المال والأيدي العاملة ) وبما أن عددها غير محدود فمن الصعب تحديد أي من هذه العوامل هو هدف تفسيرها<sup>1</sup> .

**الفرع الثاني: النظريات الحديثة للتجارة الدولية:** وفي ما يلي أهم النظريات وأكثرها شيوعا في الأدب الإقتصادي:

**أولا: نظرية عدم كمال السوق:** تفترض هذه النظرية غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة بالإضافة إلى نقص العرض فيها من السلع، كما أن المنظمات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة المنظمات الدولية في مجالات الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية المختلفة أو حتى في ما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى المنظمة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي ( توافر الموارد المالية، التكنولوجيا، المهارات الإدارية... الخ ) بالمقارنة مع المنظمات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الهامة التي تدفع هذه المنظمات نحو الاستثمارات الأجنبية، أو بمعنى آخر أن إيمان هذه المنظمات بعدم قدرة المنظمات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا، سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه المنظمات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول المضيفة<sup>2</sup> .

وفي هذا الشأن يرى هود و يونغ ( Hood & Young ) أنه في حالة وجود منافسة كاملة في أحد الأسواق الدولية، فهذا يعني تدني قدرة المنظمات متعددة الجنسيات على التأثير أو التحكم في السوق، حيث يتمتع المستثمر بوجود حرية كاملة للدخول في السوق، كما أن المنتجات المقدمة وكذلك مدخلات أو عناصر

<sup>1</sup> - موسى سعيد مطر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39 .

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الرابعة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 38.



الإنتاج المستخدمة تتصف بالتجانس، ومن ثم فإنه قد لا توجد مزايا تنافسية للمنظمات متعددة الجنسيات في مثل هذا النوع من نماذج السوق<sup>1</sup>.

ولهذا يمكن اعتبار هروب المنظمات المنافسة من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدولة الأم واتجاهها للاستثمار أو نقل بعض أنشطتها لأسواق الدول المضيفة يمكن أن يحدث في كل أو بعض الحالات الآتية:

- حالة وجود فروق أو اختلافات جوهرية في منتجات المنظمة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي والمنظمات الوطنية أو الأجنبية الأخرى بالدول المضيفة؛

- حالة توافر مهارات إدارية وتسويقية وإنتاجية... الخ متميزة لدى هذه المنظمات عن نظيرتها بالدول المضيفة؛

- قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات وتسهيلات جمركية وضريبية ومالية لهذه المنظمات كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية؛

- تشدد إجراءات وسياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة والذي قد ينجر عنها صعوبة التصدير لهذه الدول، ومن ثم تصبح الاستثمارات الأجنبية الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق؛

- الخصائص الاحتكارية، التكنولوجية، التمويلية، الإدارية والتنظيمية... الخ لهذه المنظمات والتي ترتبط بشكل أو بآخر بحالات عدم كمال السوق في الدول المضيفة<sup>2</sup>.

**ثانياً: نظرية الحماية:** تقوم هذه النظرية على أساس أن المنظمة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي تستطيع تنظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلًا بالبحوث والتطوير، الابتكارات وأي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة، ولكي تستطيع المنظمة أن تحقق هذا الهدف فهذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخلها، أو بين المركز الرئيسي والفروع في الأسواق، أو بالدول المضيفة بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة<sup>3</sup>.

وفي هذا الشأن يرى هود و ينغ (*Hood & Young*) ضرورة احتفاظ المنظمات متعددة الجنسيات بأحد الأصول (المعرفة، الخبرة، الاختراعات... الخ) التي تحقق لها التميز المطلق بدلاً من تصديره أو بيعه

<sup>1</sup> - عبد السلام أو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص: 83 .

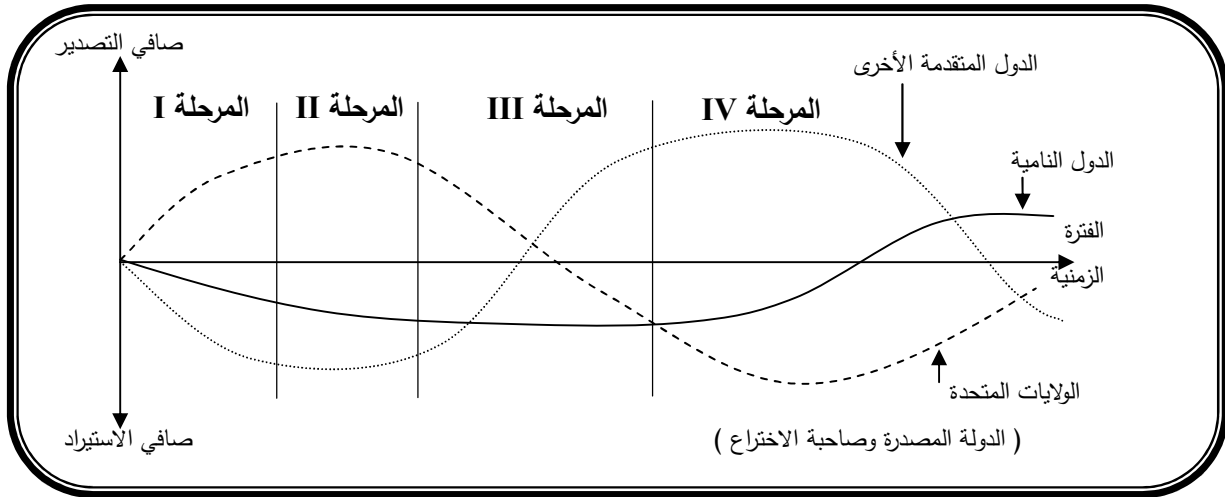
<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 42 .

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص: 86 .

للمنظمات الأخرى في الدول المضيفة الأجنبية، لتحقيق الحماية المطلوبة لاستثماراتها وبلوغ أهدافها من وراء تدويل أنشطتها وعملياتها الإنتاجية والاستثمارية أو التسويقية ... الخ<sup>1</sup>.

**ثالثاً: نظرية دورة حياة المنتج في التجارة الدولية:** فشلت النظريات السابقة في تفسير أسباب قيام التبادل التجاري بين الدول بسبب سرعة التقدم التكنولوجي وزيادة عدد المنظمات الكبرى، ونظرية دورة حياة المنتج تفترض معيارية المنتجات، فالعديد من منتجات المنظمات تمر بمراحل حياتية تبدأ بالظهور فالنمو فالنضوج ثم الانحدار، والشكل الموالي يوضح ثلاث منحنيات لمراحل دورة حياة منتج دولي واحد، أي كل منحنى يمثل دورة حياة لنفس المنتج، وذلك بفرض أن الولايات المتحدة الأمريكية هي الدولة المصدرة وصاحبة الاختراع .

شكل رقم ( 01.1 ): صافي تدفق الصادرات والواردات في مختلف مراحل الدورة



المصدر: بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 19.

في المراحل الأولى من التصنيع، يتضمن المنتج الجديد عمليتين هما: ( خواص المنتج والعملية الإنتاجية ) ولذا فإن المنتج في مراحله الأولى يكون غير معياري، ومع حدوث نمو في الأسواق وتحول التقنيات المتنوعة إلى معرفة شائعة، يصبح المنتج والعملية معيارين، بل يمكن أن يكون عرضة للمعيارية على المستوى الدولي .

وفي هذا الوقت يمكن أن يتم الإنتاج في اقتصاديات الدول الأقل تقدماً، ووفقاً لهذه الفرضية فإنه من المتوقع أن تقوم الاقتصاديات المتقدمة بتصدير السلع غير المعيارية، في حين تتخصص الدول الأقل نمواً في

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 43 .

السلع الأكثر معيارية، ونظرا لأن معظم أنشطة البحث تتم في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان، فإنه من المتوقع أن يقوموا بتصدير المنتجات غير المعيارية<sup>1</sup>. وفي ما يلي شرح لكل مرحلة على حدا:

**1- المرحلة الأولى (التقديم):** وفيها يتركز الإنتاج الأول في موقع المنتج ويقوم باستهداف السوق المحلي المتمثل في الأسواق الأمريكية، لأن المنظمة المنتجة تستهدف الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها، كما أن قرب المستهلك من السلعة التي يحتاجها يحقق للمنظمة انخفاض في تكاليف النقل وبالتالي يحقق لها عوائد أسرع، فنحو 95% من المخترعات الجديدة تتم في الدول الصناعية لهذا فالإنتاج الأول والمبيعات الأولى تتم في هذه الدول<sup>2</sup>.

تظهر هذه المرحلة عادة في الأسواق الأمريكية عن غيرها من الأسواق الأوروبية، وهذا لأنها تتمتع باتساع الأسواق وارتفاع مستوى المعيشة كما تمتلك إمكانيات هائلة في البحث والتطوير .

**2- المرحلة الثانية (النمو):** وتعرف هذه المرحلة زيادة الطلب المحلي في الدول الأوروبية (الصناعية)، فيبدأ المنتجون في هذه الدول بإنتاج المنتج محليا، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الصادرات الأمريكية (البلد المنتج)، كما يقوم منتج الدول الأوروبية بتطوير كفاءتهم الإنتاجية من أجل كسب زبائن جدد في الأسواق المحلية .

**3- المرحلة الثالثة (النضج):** في هذه المرحلة تبدأ المنظمات متعددة الجنسيات بإنتاج السلع في الدول التي كانت تستوردها، وذلك بإقامة فروع لها في تلك الدول للاستفادة من مزايا خفض التكاليف الناتجة عن رخص اليد العاملة أو وفرة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى النمو السريع في أسواق تلك الدول النامية .

**4- المرحلة الرابعة (الانحدار):** في هذه المرحلة تفقد المنظمة الأصلية تحكمها في المنتج، ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضا، حيث أن المنتج أصبح مألوفا ووسائل إنتاجه صارت معروفة ونمطية<sup>3</sup>.

إن الواقع العملي لكثير من المنظمات متعددة الجنسيات يزيد الافتراضات التي تقوم عليها نظرية دورة حياة المنتج الدولي، وفي نفس الوقت يجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية بالرغم من إمكانية تصنيفها لبعض المنتجات، إلا أن هناك أنواع أخرى من السلع أو المنتجات قد يصعب تصنيفها مثل: سلع التفاخر كسيارات الرولز رويس، أو السلع التي يصعب على دول أخرى غير الدول صاحبة الابتكار تقليدها أو إنتاجها بسهولة .

<sup>1</sup> - موردخاي كريانين، مرجع سبق ذكره، ص: 78 .

<sup>2</sup> - طاهر موسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 153 .

<sup>3</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص ص: 19، 20 .

بالإضافة إلى ما سبق، فإن نظرية دورة حياة المنتج الدولي لم تقدم تفسيراً واضحاً لأسباب قيام المنظمات متعددة الجنسيات بالاستثمار المباشر بدلاً من عقود التراخيص في الدول المضيفة مثلاً، كما أن هذه النظرية تقدم فقط تفسيراً للسلوك الاحتكاري للمنظمة واتجاهها للإنتاج في دول أجنبية للاستفادة والتمتع بفروق تكاليف الإنتاج أو الأسعار أو استغلال التسهيلات الممنوحة من قبل الدول المضيفة وكسر حدة إجراءات الحماية الجمركية التي تفرضها هذه الدول على الاستيراد... الخ<sup>1</sup>.

**رابعاً: نظرية الموقع:** تركز هذه النظرية على العديد من العوامل بعضها دولي والآخر محلي (على مستوى الدولة الأم) والتي تتمثل في ما يلي:

- تهتم بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً لاستثمار أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية... الخ الخاصة بهذه المنظمة؛

- تركز على المحددات والعوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار المنظمة في الدول المضيفة، والتي ترتبط بالعرض والطلب لتلك العوامل التي تؤثر على الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية، والبحوث والتطوير ونظم الإدارة وغيرها؛

- تهتم بالعوامل المرتبطة بتكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة... الخ بالإضافة إلى العوامل التسويقية والعوامل المرتبطة بالسوق<sup>2</sup>.

ومن العوامل الموقعية التي تؤثر على المنظمة هي كما يلي:

**1- العوامل التسويقية والسوق:** مثل: درجة المنافسة، منافذ التوزيع، وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة التقدم التكنولوجي، الرغبة في المحافظة على الزبائن السابقين، واحتمالات التصدير لدول أخرى... الخ؛

**2- العوامل المرتبطة بالتكاليف:** مثل: القرب من المواد الخام والمواد الأولية، مدى توافر الأيدي العاملة، مستويات الأجور، مدى توافر رؤوس الأموال، مدى انخفاض تكاليف النقل، المواد الخام والسلع الوسيطة، والتسهيلات الإنتاجية الأخرى... الخ؛

**3- الإجراءات الحمائية (ضوابط التجارة الدولية):** مثل: التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى المفروضة على التصدير والاستيراد؛

**4- العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي:** مثل: الاتجاه العام نحو قبول الاستثمارات الأجنبية أو الوجود الأجنبي، الاستقرار السياسي، القيود المفروضة على ملكية الأجانب الكاملة لمشروعات الاستثمار، إجراءات

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002/ 2003، ص: 90.

<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، مدى ثبات أسعار الصرف، نظام الضرائب، مدى التكيف مع بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة؛

5- الحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب؛

6- عوامل أخرى مثل: الأرباح المتوقعة، المبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الثروات الطبيعية والقيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال للخارج، إمكانية التجنب / التهرب الضريبي ... الخ .  
 خامسا: نظرية الموقع المعدلة: تتشابه هذه النظرية مع نظرية الموقع السابق عرضها في الكثير من الجوانب، غير أنها تضيف بعض المحددات أو العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الإستثمارات الأجنبية ويمكن تلخيص هذه العوامل من واقع إسهامات ريبوك سيمونديس، والجدول التالي يمثل العوامل الشرطية والدافعة والحاكمة للاستثمارات الأجنبية<sup>1</sup> .

جدول رقم (01.ا) : العوامل الشرطية والدافعة والحاكمة للاستثمارات الأجنبية

العوامل	أمثلة
العوامل الشرطية	1- خصائص المنتج / السلعة . نوع السلعة، استخدامات السلعة، درجة حداثة السلعة، متطلبات الإنتاج للسلعة، خصائص العملية الإنتاجية ... الخ .
	2- الخصائص المميزة للدولة المضيفة. طلب السوق المحلي، نمط توزيع الدخل، مدى توافر الموارد البشرية والطبيعية، مدى التقدم الحضاري .
	3- علاقات الدولة المضيفة مع الدول الأخرى . نظام النقل والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى، الاتفاقيات الاقتصادية والسياسية على حركة أو انتقال رؤوس الأموال والمعلومات والبضائع والأفراد، والتجارة الدولية .
العوامل الدافعة	1- الخصائص المميزة للمنظمة . مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية والتكنولوجية، حجم المنظمة.
	2- المركز التنافسي . المقدرة النسبية للمنظمة على المنافسة ومواجهة التهديدات والأخطار التجارية ... الخ .
العوامل الحاكمة	1- الخصائص المميزة للدولة المضيفة. القوانين واللوائح الإدارية، ونظم الإدارة والتعيين وسياسات الاستثمار والحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية ... الخ .
	2- الخصائص المميزة للدولة الأم . القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج .
	3- العوامل الدولية . الاتفاقيات المبرمة بين الدول المضيفة والدولة الأم، والمبادئ والمواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة .

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الرابعة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 50 .

<sup>1</sup> - عمر محمود أبو عيدة، الدخول إلى الأسواق الخارجية: العقبات والموانع دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 17/16 أكتوبر 2012، ص: 08 .

## المطلب الثالث: العلاقة بين التجارة الدولية والتسويق الدولي

تعود أسباب قيام التجارة الدولية بين المجتمعات والأمم إلى المشكلة الاقتصادية والتي تتمثل في ندرة الموارد الاقتصادية نسبة إلى حاجات ورغبات الإنسان غير المحدودة، ولهذا ظهرت التجارة الدولية لتفسر أسباب قيام التبادل التجاري .

اختصت النظرية الاقتصادية بما يتعلق بالتجارة الدولية من خلال البحث عن إجابات لجملة من التساؤلات والتي من أهمها: ما هي أسباب قيام التجارة الدولية ؟ كيف تختار الدول السلع التي تتخصص في إنتاجها ؟ ولماذا تنتج هذه الدول سلع معينة ؟ كيف يتم اختيار البلد الذي يجب المتاجرة به ؟ ... إلى غير ذلك من التساؤلات التي مازالت تسأل وبشكل مستمر من قبل العديد من الأطراف الموجودة في هذه البيئة، وبسبب مشكلة الندرة قام الإنسان من خلال المجتمعات بإنتاج ما يمكن إنتاجه بأقل استخدام للموارد الاقتصادية المتاحة، فمشكلة الندرة موجودة في جميع المجتمعات ولكن بنسب مختلفة، وهذا هو السبب الذي يدفع العالم للسير وراء فلسفة التخصص في الإنتاج بحسب الميزة النسبية لكل دولة .

إن المتتبع لحقيقة العلاقة الأساسية بين نظريات التجارة الدولية والتسويق يمكن له وبكل سهولة تصور العلاقة في مدى إنتاج واستخدام الموارد الاقتصادية وفق ما يتطابق مع حاجات ورغبات الإنسان، حيث يمكن أن نحلل أسباب قيام التجارة الدولية من خلال عاملين هامين هما: حاجات ورغبات المستهلك، وإنتاج سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات والرغبات مع الاعتراف بأنه هناك عوامل أخرى تؤثر بالتخصص الدولي وهيكله، لهذا فإن هذين العاملين لهما أثر كبير في تحديد العلاقات الاقتصادية الدولية، فتعدد واختلاف الحاجات والرغبات الإنسانية بين الدول تعتبر أساسا لتفسير أسباب قيام التجارة الدولية ومحورا هاما من محاورها، فمثلا تغير الأذواق يغير من أنماط الاستهلاك وبالتالي تغيير اتجاهات التجارة الدولية، وكذلك الأمر بالنسبة لتغير فنون الإنتاج (المتعلقة بعملية إنتاج السلع المطابقة للحاجات والرغبات) وانتشاره بين الدول يؤدي إلى تغيير نمط التجارة الدولية، فكل دولة تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات أفرادها المتعددة والمختلفة، ويكون ذلك بصورة مباشرة من خلال إنتاج هذه الحاجات والرغبات محليا، أو بصورة غير مباشرة من خلال استيرادها من الخارج، وعليه فإن قدرة الدولة على إشباع حاجات ورغبات الأجانب في الدول الأخرى هي المحرك والسبب وراء تصدير المنتجات إلى الخارج، إذا الطلب الأجنبي على السلع والخدمات هو الذي يجعل الدولة تتخصص في إنتاج هذه الأخيرة من أجل تصديرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 09 .

وبالرجوع إلى الفكر الاقتصادي فإن التجارة الدولية كانت محل اهتمام العديد من المدارس والمذاهب الفكرية الاقتصادية، حيث قام "أدم سميث" بتفسير أسباب قيام التجارة بين الدول من خلال نظرية "الميزة المطلقة"، التي أكد من خلالها أن الدولة التي تستطيع إنتاج كميات متساوية أو أكبر من السلعة بنفس قيمة العمل المستخدمة في الإنتاج تتمتع بميزة مطلقة على غيرها، وبالتالي تكون قادرة على التخصص في إنتاج هذه السلعة، في حين جاء "ريكاردو" بنظرية "الميزة النسبية"، وأثبت أنه يكفي بأن تتميز الدولة بميزة نسبية وليست مطلقة على غيرها من أجل قيام التجارة الدولية بين الدول اعتمادا على اختلاف التكاليف النسبية دون المحاولة في البحث عن أسباب هذا الاختلاف<sup>1</sup>.

واستمر الفكر الاقتصادي إلى أن جاءت نظريات أخرى لتعوض هذا النقص وفي مقدمة هذه النظريات نظرية "أولين" الذي يرجع إليه الفضل في صياغة أسباب قيام التجارة الدولية بين الدول، وحسب ما قدمه فإن كل دولة سوف تصدر السلعة التي تستخدم في إنتاجها عنصر الإنتاج الوفير وذات التكلفة النسبية الأقل، وتستورد السلعة التي لا تمتلك عنصر الإنتاج اللازم لإنتاجها بسبب قلته وندرته وكلفته النسبية المرتفعة، ونتيجة لقيام التجارة سوف ينخفض الفرق المطلق الذي كان سائدا قبل قيام التجارة في أسعار الموارد الإنتاجية المتجانسة بين الدول، ولكن كغيرها من النظريات تعرضت مساهمات "أولين" إلى الانتقاد بسبب اعتمادها على التحليل الساكن وليس المتحرك في المقارنة بين حالة التوازن في الاقتصاد قبل قيام التجارة وحالة التوازن بعد قيام التجارة، بدون النظر إلى اعتماد عامل الوقت والكيفية التي تؤدي إلى الانتقال من حالة توازن إلى أخرى، ومع تطور الفكر الاقتصادي ظهرت نظريات عديدة أخرى والتي ساهمت بدورها في تفسير أسباب قيام التجارة بين الدول ومن أهمها المساهمة التي قدمها "ليندر" والتي اعتمد فيها على الطلب مستخدما التحليل الحركي الديناميكي للتجارة الدولية، حيث يرى بأن وجود طلب محلي على السلع بغض النظر سواء كان لأغراض الاستهلاك أو لأغراض الاستثمار يعتبر شرطا ضروريا وليس كافيا لتكون هذه السلع صادرات محتملة، كما يدعم "ليندر" افتراضه الأساسي حول وجود الطلب المحلي من خلال المعلومات المتوفرة بظروف السوق المحلي والإحاطة بها، حيث تكون أكبر من مثيلاتها الخاصة بظروف السوق الخارجي<sup>2</sup>. من خلال هذا التتبع للتطور الفكري الاقتصادي الخاص بنظريات التجارة الدولية، يتضح أن هناك نظريات ومساهمات أخرى قامت بتكميل ما بدأت فيه المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية وبالتالي تبقى الحقيقة القائمة أنه لا يوجد هناك من النظريات ما

<sup>1</sup> - أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 06 .

<sup>2</sup> - عمر محمود أبو عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 09 .

يفسر أسباب قيام التجارة الدولية بشكل كامل ومطلق للتطبيق على مستوى جميع السلع والخدمات وفي كل الأوقات، ولكن تبقى هذه النظريات جهوداً فكرية تكمل بعضها البعض<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين التجارة الدولية والتسويق الدولي :

**الفرع الأول: أوجه التشابه بين التجارة الدولية والتسويق الدولي:** يتفقان في ثلاث نواحي وهي:

**أولاً: من حيث هدف النشاط:** يكمن هدف التجارة الدولية والتسويق الدولي في تحقيق أكبر عائد اقتصادي من تلك الأنشطة، سواء كانت عوائد نقدية ناتجة عن نشاط التصدير أو عوائد مادية ونوعية ناتجة عن نشاط الاستيراد؛

**ثانياً: من حيث مجال النشاط:** تعمل كل من التجارة الدولية والتسويق الدولي على تحقيق أهداف التبادل من خلال عمليتي الاستيراد والتصدير للسلع والخدمات، وهذا معناه أن مجال كل منهما هو في الأساس الاستيراد والتصدير عبر الحدود الجغرافية؛

**ثالثاً: من حيث موضوع النشاط:** إن عمليات التبادل التجاري تتمثل في تداول السلع والخدمات من دولة لأخرى أي أن السلع والخدمات (المتطورة وغير المتطورة) هي موضوع النشاط الذي يجمع بين كل من التجارة الدولية والتسويق الدولي<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين التجارة الدولية والتسويق الدولي:** أهم الفروق الموجودة هي:

**أولاً:** يقوم التسويق الدولي على أسس علمية شأنه شأن التسويق المحلي، كدراسة الأسواق والتنبؤ بالمبيعات، تقدير حجم الطلب وكذلك القيام بعمليات البحث والتطوير إلى غير ذلك من التقنيات المطبقة من طرف إدارة التسويق، وكل هذه الأسس لا تختلف باختلاف الدول التي تمارس التسويق الدولي .

في حين التجارة الدولية تقوم على أساس المصالح القومية لكل دولة تشارك كطرف فيه .

**ثانياً:** إن مكونات التسويق الدولي تتمثل أساساً في بحوث التسويق الدولية، وتحديد إمكانياتها وقدراتها بدقة، وذلك لوضع خطط وبرامج للتعامل مع تلك الأسواق، تراعي من خلالها حجم التعامل المتوقع مع الأسواق ومستوى المنافسة في السوق التصديري والمكانة التنافسية المتوقعة للسلعة أو الخدمة المراد تصديرها. أما مكونات التجارة الدولية فتتمثل أساساً في الإجراءات التفصيلية التي تتمثل في الاتفاقيات والعقود المبرمة بين أطراف الدول القائمة بالتبادل الدولي، وكذا القوانين واللوائح التي تحكم أنشطتها في كل دولة، وهي العناصر التي تمثل الضمانات لإنجاز الأهداف المحددة للتبادل الدولي .

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 34 .

<sup>2</sup> - أحمد عبد الله محمد، مقدمة في التسويق المعاصر، مؤسسة الرضا للطباعة، القاهرة، مصر، 1991، ص ص: 253، 254 .



ثالثاً: إن الآثار المترتبة على التسويق الدولي تختلف عن الآثار المترتبة عن التجارة الدولية، وهذا راجع أساساً إلى اعتماد التسويق الدولي على بحوث السوق وإمكانات أسواق الاستيراد والتصدير قبل التعامل معها، ولذلك فقد يترتب على التسويق الدولي في الآجال الطويلة تغييرات في الأنماط الاستهلاكية لبعض المجتمعات، وذلك من خلال دراسة مخططات لإحلال نمط استهلاكي محل نمط آخر سائد في هذا المجتمع، أو تغيير بعض المفاهيم الثقافية. أما الآثار الناجمة عن التجارة الدولية فهي تتمثل بشكل مباشر في الآثار النقدية والاقتصادية التي تخلفها والتي تظهر على ميزان المدفوعات والميزان التجاري لكل دولة، بالإضافة إلى الآثار السياسية على العلاقات التكاملية وعلاقات التبعية الاقتصادية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الأسواق الدولية

تتميز الظروف الحالية بالديناميكية وسرعة التغيير لهذا تلجأ معظم المنظمات الدولية التي تحتل مكانة متميزة في أعمالها إلى تغيير اتجاهاتها الحالية، وتبني توجهات جديدة بشأن مجالات أعمالها . وتلعب دراسة الأسواق الدولية دوراً أساسياً نظراً للمعلومات الهامة التي تقدمها لمسئولي التسويق الدولي لصياغة الإستراتيجيات وإعداد البرامج واتخاذ القرارات اللازمة، كقرار اختيار توقيت وشكل الدخول إلى هذه الأسواق وغيرها من القرارات الأخرى .

### المطلب الأول: تعريف السوق الدولي وخصائصه

يتطلب كل إجراء تسويقي معرفة دقيقة للأسواق، والتسويق الدولي لا يخرج عن هذه القاعدة، فدراسة واختيار الأسواق الدولية يفترض تقييم مستمر للإمكانيات الكامنة وربحية كل سوق، وأن اختيار أسلوب دخول الأسواق واختيار الشركاء يعتمد أساساً على الأعراف التجارية وطبيعة المنافسة وأنظمة وقوانين الدول المستهدفة، وحتى تتمكن المنظمة من تقديم منتجات (سلع وخدمات) مرغوبة في سوق ما، لابد من توافر معلومات كافية ودقيقة عن سلوك المستهلكين المستهدفين وعاداتهم والخدمات التي ينتظرونها من هذه المنتجات، كما يجب على مسئول التسويق الدولي أن يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل سوق ومتغيرات البيئة الدولية أثناء وضع وتنفيذ سياساته التسويقية، لذلك تلعب دراسة الأسواق الدولية دوراً أساسياً في إمداد مسئول التسويق الدولي بالمعلومات الحيوية اللازمة لإعداد البرامج الفعالة للتسويق الدولي، وخاصة مع تزايد حدة المنافسة الدولية في أسواق تتميز بالديناميكية وتحاول فيها المنظمات الكبرى الحصول على أكبر نصيب ممكن<sup>2</sup>، والواقع الاقتصادي والاجتماعي يفترض أيضاً وجود علاقات خارجية (اقتصادية وسياسية وثقافية) تتجاوز النطاق الداخلي وترتبط في ما بين الدول بعضها والبعض الآخر، وتكون شبكة من العلاقات الخارجية الدولية وحالة من الاعتماد المتبادل، وإذا

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص: 56 .

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 95 .

كان في النظام الداخلي (النظام الرأسمالي) تنظم قوى السوق الداخلي وآلياته (جهاز الثمن) المبادلات والإنتاج والتوزيع في المجتمع، فإنه في إطار العلاقات الدولية هناك أيضا نظام دولي يقوم على توفر سوق دولي وجهاز دولي للأثمان بحكم المبادلات بين الدول أو العناصر المقيمة بها من تجارة وخدمات واستثمار وما يتعلق بهما من تخصيص وتوزيع الموارد وتحديد قيمتها التبادلية الدولية (النظام الرأسمالي العالمي)<sup>1</sup>، ومنطقة السوق تمثل التجمع الجغرافي لعدد من الدول أو أجزاء منها والتي تكون متشابهة أو مشتركة الخصائص السوسبيولوجية<sup>2</sup>، ولهذا يمكن تعريف السوق كما يلي:

- يعرف *Stanton* السوق بأنه: "عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق ورغبة في الإنفاق".

وعلى ذلك هناك ثلاث عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة سوق سلعة معينة وهي: أفراد لهم حاجات، ولديهم قوة شرائية وسلوك في الشراء<sup>3</sup>.

- وهو كذلك: "مكان التقاء العرض والطلب لسلعة أو لخدمة في منطقة معينة وبيئة معينة"<sup>4</sup>.

- كما يعني من: منظور العرض بأنه: "يمثل مجموعة المنتجات وثيقة الصلة".

ومن منظور الطلب: "يمثل مجموعة من الأفراد المهتمين أو المستهلكين لفئة منتج معين"<sup>5</sup>.

- ويعرف بأنه: "كل الزبائن الحاليين والمحتملين القادرين أو الراغبين في التبادل لتلبية الحاجات والرغبات من خلال منتج معين"<sup>6</sup>.

وعليه يمكن القول بأن السوق هو مكان التقاء كل من البائع والمشتري للقيام بعملية التبادل.

ويعتبر السوق الدولي كأى سوق له عناصر أساسية تتمثل في موضوع السوق (التجارة، الخدمات، الاستثمار، نقل التكنولوجيا) وما يتعلق بها من تسويات (المدفوعات الدولية) والأطراف المتعاملة في السوق (الدولة، المشروعات الوطنية والمشروعات متعددة الجنسيات) ووظائف وأهداف السوق من تخصيص وتوزيع المواد والمنتجات على المستوى العالمي، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وأشكال وتنظيمات السوق، هذه العناصر وغيرها قد تقترب من عناصر السوق الداخلي وقد تختلف عنها في بعض الأحيان نظرا للمستوى الذي تجري عليه هذه العلاقات (المستوى الدولي)<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى رشدي شيحة، الأسواق الدولية: المفاهيم والنظريات والسياسات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 11.

<sup>2</sup> - Charles Croué, *Marketing international un consommateur local dans un monde global*, 5ème édition, De boeck université, Paris, France, 2006, P: 119.

<sup>3</sup> - صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 157.

<sup>4</sup> - Demeure Claude, *Marketing*, 5ème édition, Edition Dalloz, Paris, France, 2005, P: 18.

<sup>5</sup> - Styer Alexandre et autres, *Marketing une Approche Quantitative*, Person éducation, France, 2005, P: 46.

<sup>6</sup> - Belaid M.C, *Le Marketing*, Les pages bleus internationaux, Algérie, 2008, P: 24.

<sup>7</sup> - مصطفى رشدي شيحة، مرجع سابق، ص: 16.

والسوق الدولي أساسا هو سوق تنافسي لأنه يتكون من عدد كبير من الأطراف المتعاملة (أفراد ودول) سواء المصدرة أو المستوردة والمتلقين لرؤوس الأموال والتكنولوجيا والخدمات. والتنافس يبدو بصورة واضحة من خلال تقلبات الأسعار وانخفاضها ورغبة كل اقتصاد في تحقيق الجودة والكفاءة ورفع الإنتاجية والتجديد، حيث تحاول كل دولة أو مشروع أو منظمة أن تتمتع بمميزات خاصة تحقق لها السيطرة والتفوق في السوق على منافسيها سواء من حيث التكنولوجيا أو من حيث الأداء والفاعلية أو الإدارة المتقدمة أو الجودة والأسعار والقدرات التسويقية أو حتى السمعة وتنفيذ العقود بحسن نية أو انخفاض التكاليف أو توفير الزمن في الانجاز أو تقديم التمويل والتسهيلات الائتمانية أو غيرها من الأمور بحسب ظروف كل بلد واحتياجاته وأولوياته .

وينجم عن العمل في الأسواق الدولية مجموعة من المخاطر الناتجة عن التقلبات في العرض والطلب والأسعار، وتعدد هذه المخاطر يعود إلى الأسباب التالية:

- ✓ اتساع حجم السوق من حيث حجم الأعمال وقيمتها ونوعية المشروعات؛
- ✓ التطور التكنولوجي الرهيب في المعدات والمنتجات؛
- ✓ تقلبات الطلب والقوة الشرائية؛
- ✓ تحركات الاستثمارات؛
- ✓ تنافس الدول في تقديم الحوافز والضمانات؛
- ✓ الظروف الطبيعية في بعض المناطق الجغرافية (مثل تغيرات أسعار القمح أو القطن نتيجة التقلبات الطبيعية في الاقتصاد الأمريكي) .

وعموما فإن البعد الجغرافي واختلاف القدرات التكنولوجية ونقص المعلومات من أهم الأسباب لمثل هذه المخاطر والتقلبات. فالمعلوماتية هي جزء هام من اقتصاديات السوق الداخلي والدولي، ولا بد أيضا من توافر الضمانات المصرفية وضمانات شركات التأمين كعناصر رئيسية في نمو المعاملات الدولية<sup>1</sup>.

فالمنظمة التي ترغب في توسيع نشاطها دوليا يجب في البداية أن تحدد الأسواق ذات الأولوية، حيث تقوم بدراسة موجزة عن السوق للحصول على المعلومات اللازمة لتجنب اتخاذ قرارات متسرعة وبديهية لا تؤدي إلى نجاحها، لأن أبحاث السوق الكثيرة تساعد على التحقق من صحة الاختيارات وتحديد المزيج التسويقي اللازم، ويتم استخدام المعلومات التي يتم جمعها لتصنيف البلدان وفقا لثلاث معايير:

- ✓ الوصول للسوق؛
- ✓ إمكانيات السوق؛

<sup>1</sup> - جمال محمد البرازي، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة سانت كلمنتس، سوريا، 2009/2008، ص ص: 163-165 .

✓ سلامة أو أمن السوق .

يعتمد هذا التصنيف على نوعية المعلومات<sup>1</sup>، وتقوم المنظمة بالاختيار اعتماداً على ما يلي:

✓ تحديد أهداف المنظمة (التكاليف، الإمكانيات ... الخ)؛

✓ تحديد قائمة الدول التي يمكن أن تستجيب للمعايير السابقة؛

✓ جمع معلومات خاصة بالبيئة والفرص التجارية الموجودة في هذه الدول؛

✓ القيام بتشخيص العوامل الداخلية والبحث عن مفاتيح النجاح<sup>2</sup> .

فمدراء التسويق يجب أن يكون لهم بعداً دولياً بحيث ينظرون إلى العالم على أنه عبارة عن أجزاء أو

اقتطاعات لسوق واحد، وتقييم السوق أو الأسواق المستهدفة وكذلك أجزاء السوق مما يساعد على ما يلي:

✓ اكتشاف وتحديد حاجات الزبون الدولي؛

✓ إشباع حاجات ورغبات الزبون الدولي؛

✓ ابتكار منتجات جديدة مع وجود قدرة على إدخالها للسوق وتقديمها في التوقيت المناسب؛

✓ مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدولة المضيفة؛

✓ تنسيق عناصر المزيج التسويقي؛

✓ فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي؛

✓ القدرة على فهم الإجراءات والضوابط الحكومية بالأسواق الدولية المؤثرة على الأعمال بشكل عام سواء

ما تعلق منها بالدخول إلى السوق أو ممارسة العمل التسويقي داخله؛

✓ تنمية ثقافة تسويقية تتضمن الاستماع لرأي العملاء ومهارات الاتصال وحماية البيئة وغيرها من

العناصر والتي تعد أساسية لنجاح التسويق الدولي<sup>3</sup> .

### المطلب الثاني: دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية ومراحل الانتقال إليها

يدفع المنظمة للتوجه للعمل في الأسواق الدولية مجموعة من العوامل والتي تختلف باختلاف محيط وطبيعة

كل منظمة، كما أن عملية التدويل تمر بعدة مراحل والتي سنبينها في ما يلي:

<sup>1</sup> - Pasco Carime, **Commerce international**, 6ème édition, Dunod, Paris, France, 2006, P: 07 .

<sup>2</sup> -Weiss Eric, **Commerce international cours et étude de cas corrigées**, Ellipses, Paris, France, 2008, P: 23 .

<sup>3</sup> - أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، إستراتيجية تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات: دراسة على المطاعم العاملة في مدينة عمان، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6 - 8 أكتوبر 2003، ص: 423 .

## الفرع الأول: دوافع التوجه نحو الأسواق الدولية

تفضل المنظمات سابقا البقاء في أعمالها على المستوى المحلي خاصة إذا كان سوقها المحلي يستطيع استيعاب حجم إنتاجها ويحقق لها العوائد والأرباح الكافية، بالإضافة إلى تجنبها التفاعل مع التغيرات البيئية السريعة ومواجهة حالات كثيرة من عدم التأكد سواء كان من الجوانب القانونية أو السياسية .

هذا القول كان مقبولا في السابق لكنه أصبح بشكل مختلف حاليا، وانطلاقا من مقولة مركزية وهي: " إذا لم تعمل المنظمة الآن وبشكل صحيح فإن غيرها من المنظمات الأخرى قادرة على إنجاز ذلك العمل وبأقل كلفة وأسرع وقت " <sup>1</sup> .

لهذا هناك عدة أسباب تدفع المنظمات الدولية للتوجه نحو الخارج، إذ يمكن حصر معظمها في النقاط التالية:

**أولاً: الربح والنمو:** ترغب معظم المنظمات لتحقيق أكبر ربح وضمان الاستقرار والنمو من وراء عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو السوق الدولي، فمن خلال تحقيق الأرباح تستطيع المنظمات الاستمرار في عملياتها وتحقيق أهداف أخرى، وتوقع الحصول على أقصى الأرباح يرتبط بنسبة كبيرة بالمخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي، وتتمثل هذه المخاطر في العوامل البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، ومدى إدراك هذه المخاطر يعتمد على رؤية الإدارة العليا للمنظمة، ومدى قدرتها ورغبتها في التغلب على هذه المخاطر، فقد تستطيع المنظمة تحديد نسبة من العائد على الاستثمار إلى الحد الذي يعوضها في مواجهة هذه المخاطر، وكذلك العمل في أكثر من سوق واحد قد يعوضها عن الخسائر التي تتعرض لها عند تركيزها على العمل في سوق واحد؛

**ثانياً: تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج:** تستطيع المنظمة من خلال تعاملها مع أسواق دولية أن تحقق استقرار في الإنتاج وحجم المبيعات وهذا عن طريق التصدير مثلا، فبعض المنظمات يمكن أن تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على منتجاتها في السوق المحلي، وهذا التنوع في الأسواق يساعد المنظمات للتغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما، وهذا من خلال عملها في أكثر من سوق واحد<sup>2</sup>؛

**ثالثاً: تشبع ونضج الأسواق المحلية:** عند إشباع المنظمات لأسواقها المحلية ووصول هذه الأخيرة إلى مرحلة النضج، تقوم المنظمات بالبحث عن أسواق جديدة في دول أخرى حيث يوجد نمو سكاني ونمو في اقتصادياتها؛

**رابعاً: النمو السريع الحاصل في الأسواق الأجنبية بالمقارنة مع الأسواق المحلية<sup>3</sup>؛**

<sup>1</sup> - تامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 276 .

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص: 19 .

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 278 .

**خامسا: موسمية السوق المحلي:** بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المنظمة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية<sup>1</sup>؛

**سادسا: إيجاد منافذ لتصريف الطاقة الإنتاجية الزائدة:** إن الرغبة لاستخدام الطاقة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد والفائضة عن حاجة السوق المحلي قد تحفز المنظمة للعمل في التجارة الدولية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، فالطاقة الإنتاجية الزائدة قد تكون ناتجة عن وجود أجهزة ومعدات غير مستخدمة أو موارد مالية أو أيدٍ عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب، فاستغلال الطاقة الإنتاجية الزائدة لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف وإنما سيساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، فتحقيق اقتصاديات الحجم سيرفع المستوى التنافسي للمنظمة ليس فقط في السوق المحلي وإنما في السوق الدولي كذلك، وذلك عن طريق تقديم سلع وخدمات ذات تكلفة أقل؛

**سابعا: تمديد دورة حياة المنتج:** كما هو معروف فإن المنتج يمر بعدة مراحل في حياته: الانطلاق أو الظهور والنمو والنضج والتدهور، فقبل أن يصل المنتج إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلي تقوم المنظمة بإيجاد أسواق جديدة له، وهذا لكسب دورة حياة جديدة في تلك الأسواق؛

**ثامنا: استغلال الفرص الموجودة دوليا:** إن توقع توفر فرص تسويقية في الأسواق الدولية وجاذبية هذه الفرص، قد تكون حافزا قويا يدفع المنظمة لاستغلالها من خلال العمل في هذه الأسواق، كما أن استغلال الفرص التسويقية في الأسواق الدولية يعتمد على مدى قدرة المنظمة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص<sup>2</sup>؛

**تاسعا: الترتيبات التجارية التفصيلية:** على سبيل المثال السوق الأوروبية والمشاركة التي تمثل سوقا أكبر نتيجة الترتيبات بين الدول الأعضاء وكذلك الترتيبات بين هذه المجموعة ودول أخرى من خارج هذه المجموعة<sup>3</sup>.

**عاشرا: الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من نفس موطن المنظمة ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن<sup>4</sup>؛**

**حادي عشر: استخدام الإنتاج الأجنبي:** وذلك لتعويض التكاليف وهذا بالاستفادة من رخص الأيدي العاملة والمواد الأولية والطاقة؛

**ثاني عشر: الحصول على التكنولوجيا والمعرفة الإدارية:** مثلا: قيام اليابان بشراء منظمات أو مصانع أمريكية لهذا الغرض وتوفير الإنفاق على (R&d)، حيث أن الدول العربية تعاني من سوء تمويلها للمشاريع العلمية

<sup>1</sup> - شوقي جباري، حمزة العوادي، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص: 107 .

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، مرجع سبق ذكره، ص: 19، 20 .

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 278 .

<sup>4</sup> - تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 276، 277 .

وعدم تشجيعها للبحث والتطوير بما فيه الكفاية، بالإضافة إلى سوء استغلال أصحاب المهارات العلمية وإهمالهم الأمر الذي شجع على هجرة الأدمغة<sup>1</sup>؛

**ثالث عشر: التنوع الجغرافي:** وهذا بغرض الحصول على مبيعات مستقرة وأرباح في فترات ركود الاقتصاد الوطني حيث هناك نمو في الخارج؛

**رابع عشر: اتساع رغبات الإدارة العليا:** لإبراز الأهمية أو خلق الانطباع بالأهمية لدى الزبائن بأنه يلعب دورا أكبر في السوق؛

**خامس عشر: الاستقرار السياسي:** حيث يعد عاملا رئيسيا في أي قرار للدخول إلى السوق الدولي<sup>2</sup>؛

**سادس عشر: الاستفادة من التكامل الصناعي فيما بين الدول:** وذلك عن طريق استيراد المنظمات الأم للعديد من مكونات منتجاتها من دول أخرى تكون تكاليف الإنتاج فيها منخفضة نسبيا مثل: استيراد شركات صناعة السيارات والحاسبات في أمريكا وأوروبا بعض الأجزاء من الدول الآسيوية؛

**سابع عشر: تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات السعرية السائدة:** فعندما تتعامل المنظمة مع سوق واحد وحصل انخفاض كبير في الأسعار فإنها تتعرض لخسارة كبيرة، بينما في حال تعامل المنظمة الدولية مع عدة أسواق دولية فإن هبوط الأسعار في أحد الأسواق قد يقابله ارتفاع أو ثبات السعر في أسواق أخرى بسبب الازدهار أو الانتعاش الاقتصادي في هذا البلد مقابل الكساد الذي ساد في السوق الأول؛

**ثامن عشر: ضمان استمرار تدفق المستلزمات المادية للمنظمة:** من خلال اعتمادها في مستورداتها على مجموعة من الموردين بحيث أن إخلال أحد الأطراف وتأخره في إرسال الدفعة التوريدية من المواد لا يؤثر على سير العمل نظرا لوجود مورد أو أكثر في بلد آخر يقوم بتوريد نفس المادة عند اللزوم، وهذا أيضا يتيح إمكانية الاستفادة من التقلبات السعرية للمواد الأولية في عدة أسواق ما بين حالتها الرخاء والكساد والعمل على الشراء من السوق ذي السعر الأقل<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة، فإن العمل في الأسواق الدولية يساعد على رفع مستوى إدارة الأفراد والتسويق في المنظمة، كما يساعد على تخطيط وتطوير المنتجات واكتشاف أساليب تسويقية جديدة، مما يؤدي إلى رفع مستواها التنافسي، فنجاح المنظمة في معالجة المشاكل التسويقية في دول مختلفة يساعد المدراء على اكتساب أفكار جديدة وأساليب متنوعة صممت لمعالجة ظروف مختلفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - كبير سمية، أداء التجارة الخارجية العربية والبيئية (2000 - 2004)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، دت، ص: 65 .

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 279 .

<sup>3</sup> - علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص ص: 36، 37 .

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، مرجع سبق ذكره، ص: 20 .

الفرع الثاني: مراحل الانتقال إلى الأسواق الدولية

عمليا هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الدولية، فهناك منظمات تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، وفي المقابل هناك العديد من المنظمات التي ترغب في تطوير واختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وفي هذا الإطار فإن المنظمات التي تتخذ قرار العمل في الأسواق الدولية تمر عادة بالمراحل التالية:

شكل رقم (02.1): مراحل الانتقال إلى الأسواق الدولية



المصدر: عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر وفرنسا، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسدي مزاب، ورقلة، 19/18 أبريل 2012، ص: 04 .

من خلال الشكل السابق يمكن حصر أهم المراحل في النقاط التالية:

أولاً: درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنظمات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلي نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛



**ثانيا:** معاناة بعض المنظمات من وجود فائض في السلع التي لم يتم تصريفها للأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء... الخ) وفي شكل طلبيات<sup>1</sup>؛

**ثالثا:** نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة من قبل المنظمات المعنية، تبدأ إدارة المنظمات بالتفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا واقتصاديا مما يكسبها خبرة وكفاءة بالتصدير لهذه الدول؛

**رابعا:** في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ المنظمات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين أو خارجيين معتمدين لمنظمات أجنبية أخرى، وضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الدولية بما يتناسب مع أذواق وإمكانات وتوقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛

**خامسا:** تترك المنظمة أشكالا مختلفة للتواجد في الأسواق الدولية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها مع اكتفاء المنظمة الأم بعائد التراخيص، وغالبا ما تقترن تلك التعاقدات والاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية وتقديم الخبرات اللازمة لتلك المنظمات المضيفة وخاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛

**سادسا:** في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج والتصدير لبعض الأسواق الدولية باعتبارها أسواقا مربحة للسلع التي تطرحها، وبالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجيا كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة وبأبعاد عالمية تتمثل مثلا في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات وخدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية والقيام بتحركات تنافسية على نطاق عالمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن عريبة مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قالمة-، رسالة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص: 54 .

<sup>2</sup> - عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 04، 05 .

### المطلب الثالث: تقييم واختيار الأسواق الدولية

بعد اتخاذ المنظمة قرار الدخول إلى الأسواق الدولية تأتي مرحلة تقييم واختيار هذه الأخيرة، وتعتبر هذه المرحلة أساس القرارات اللاحقة، كقرار اختيار أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية وكذلك نوعية الإستراتيجية التسويقية الدولية... وغيرها من القرارات المهمة التي يجب أن تتخذها المنظمة .

#### الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية

يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولية بنوعين من القرارات: الاختيار والتوجيه .

وتعرف عملية الاختيار بأنها: " عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المنظمة على استغلالها "، حيث تتطلب هذه العملية تقييم مدى ملائمة احتياجات السوق المتوقعة وقدرات المنظمة على تلبية هذه الاحتياجات أو على تغيير السوق لصالحها، كما أن عملية اختيار السوق لا تقف فقط على أسس تسويقية بحثه بل على اعتبارات أخرى أيضا تتضمن مهارات المنظمة وإمكانياتها وأهدافها وتتطلب عملية اختيار السوق أن توضع ضمن محتوى إستراتيجي كلي .

والقرار الآخر الذي يرتبط بإستراتيجية التسويق الدولية يتصل مباشرة بقرار اختيار السوق وهو قرار التوجه إلى الأسواق الدولية، بمعنى آخر: ما هي الإستراتيجية التي تبحث عنها المنظمة لمكانتها في السوق الدولي: البناء والبقاء، أم الهدم؟، هذا القرار لا ينفصل عمليا عن قرار اختيار السوق، وذلك لأن العوامل التي تحدد مدى جاذبية الدول تعود بشكل مباشر إلى قرار توجه المنظمة إلى ذلك السوق، علاوة على ذلك فإن قرار إستراتيجية البناء غالبا ما يؤدي إلى اختيار أسواق دولية إضافية، في حين أن قرار إستراتيجية الهدم يعني الخروج من بعض الأسواق الدولية أو كلها<sup>1</sup>.

وكذلك طبيعة ونوعية الأسواق المستهدفة قد تؤثر على قرار كيفية خدمتها، فطبيعة تركيبة التوزيع التسويقي وتوفر البنية التحتية التجارية ( البنوك، النقل، التخزين.. ) والسياسات الحكومية المتعلقة أيضا بالتبادل التجاري في دولة ما لا تؤثر فقط على قرار اختيار هذه الأسواق بل في كيفية خدمتها تسويقيا . كما أن طبيعة وفلسفة المنظمة في اتخاذ القرار للدخول للأسواق الدولية كإستراتيجية سوقية بديلة ستؤثر على تخطيط وتطوير استراتيجيات التسويق ( المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع )، أي بمعنى آخر ستؤثر على مدة التزام المنظمة بتنفيذ مهام التسويق، فمثلا أن تولي المنظمة القيام بالمهام التسويقية في الأسواق الدولية يتطلب قدرا معينا من

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 148، 149.

رأس المال، فإذا لم يتوفر هذا القدر بالصورة المطلوبة فإن هذا لن يؤثر فقط على قرار الدخول للأسواق الدولية بل أيضا على القرارات المتعلقة برسم وتنفيذ السياسات التسويقية في تلك الأسواق<sup>1</sup>.

القضية الرئيسية هي كيف تختار المنظمة الدولة الأكثر جاذبية للدخول، فهناك العديد من المعايير والإستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها والتي يمكن طرحها من خلال التساؤلات التالية: ما هي الفوائد التي يمكن للعملاء المتوقعين في الدول الأجنبية الحصول عليها؟ كيف يؤثر ذلك على أهداف المنظمة؟ ما هي مستويات نوعية الخدمة الموجودة في الدول الأجنبية تحت الدراسة؟ وما هي مستويات النوعية التي يتوقع العملاء الحصول عليها؟ ما هي درجة مساهمة المنظمة في تحقيق مستوى النوعية المطلوبة في تلك الدولة؟، بالإضافة إلى معايير أخرى متعلقة بالسوق مثلا: حجم السوق بالبلد المضيف ونسبة النمو الحالية والمتوقعة والجدوى الاقتصادية التي يمكن تحقيقها من خدمة هذه الأسواق، كما أن درجة كثافة المنافسة وتجانسها في القطاعات السوقية هي أيضا متغيرات تنتمي إلى هذه المجموعة من العوامل، ولو حظ أن الأسواق ذات المنافسة العالية ليست جذابة للدخول، ودرجة التشابه بين السوق الأم وسوق الدولة المضيفة مهمة لا بد من البحث فيها كالتقرب الجغرافي والجانب الثقافي فكلما كانا متماثلين كان من السهل التوجه للعمل فيها<sup>2</sup>.

وفي ما يلي شرح موجز لثلاث أسس تعمل المنظمة على تحليلها من أجل عملية اختيارها لها، ومن ثم

استخلاص الفرص التسويقية وهي:

**أولاً: تحليل وتشخيص الأسواق الدولية:** حيث يستوجب على المنظمة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل يمكن الدخول للأسواق الدولية المستهدفة بسهولة تامة دون وجود للعوائق التي من شأنها أن تحول دون تمكنها من التواجد فيها، أو من شأنها أن تتسبب في تحميل المنظمة تكلفة دخول باهظة؟؛
- 2- هل حجم القطاع السوقي كبير أم لا؟ وإذا كان كبير هل سيستمر في النمو على المدى الطويل؟ وهل يمكن للمنظمة ضمان الربحية في المديين القصير والطويل؟ ما مدى احتمالية تقبل الأسواق الدولية للمنظمة الدولية؟ وتقبل مستهلكيها للمنتجات المحققة من طرفها؟؛
- 3- ما هو مستوى استقرار الأسواق الدولية، وما هي درجة المخاطرة؟ .

**ثانياً: تحليل مستويات المنافسة فيها:** وذلك من خلال تركيز المنظمة على الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هي درجة المنافسة السائدة؟ كم عدد المنظمات المنافسة؟ وما هي أشكال المنافسة السائدة... الخ؟.

**ثالثاً: إمكانيات وأهداف المنظمة:** يجب على المنظمة أن تجد إجابة واضحة للتساؤلات التالية:

<sup>1</sup> - جمال محمد البرازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110، 111 .

<sup>2</sup> - أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 423، 424 .

1- ما هي الأهداف المرجو تحقيقها ؟ وهل الإمكانيات المتاحة لديها كافية لتغطية تلك الأسواق الدولية؟<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: عوامل تقييم واختيار الأسواق الدولية

دراسة الأسواق الدولية تهدف إلى تعميق معرفة الأسواق الجديدة لتحديد الجهات الفاعلة الرئيسية وإجراءات

التشغيل فهي تقوم بتحليل:

أولاً: **الطلب** : تقوم بتحليل الطلب من خلال القيام بما يلي:

1- قياس الاستهلاك الحالي للمنتج: الاستهلاك = الإنتاج + الاستيراد - التصدير؛

2- تقدير التطور باستخدام الطرق النوعية والطرق الكمية؛

3- تحديد الزبائن ( من الذي يستهلك، تحديد قطاعات الزبائن ... الخ )؛

4- تحديد سلوك الشراء ( عادات، دوافع ... الخ )؛

5- تقييم حصص السوق التنبؤي للمنظمة .

ثانياً: **المنافسة**: ويتم تحليلها من خلال:

1- قياس الطلب على المنتج المنافس ( عرض محلي، عرض منتج مستورد ) وتطوره؛

2- تحديد المنتجين الرئيسيين المحليين وحصصهم السوقية؛

3- تحديد المواصفات ( الخصائص ) التقنية والتجارية للمنتجات المنافسة؛

4- تحديد العوامل الرئيسية للنجاح في الأسواق .

ثالثاً: **التوزيع**: ويمكن دراسته من خلال:

1- تحديد قنوات التوزيع المستخدمة؛

2- تحديد أنواع الوسطاء؛

3- تحديد هيكل تكاليف التوزيع؛

4- تحديد عادات مختلف الدوائر ( جودة المنتجات، صورة العلامة ... الخ ) .

رابعاً: **الاتصال**: ويتم التحليل من خلال ما يلي:

1- تحديد ممارسات المنافسين؛

2- تحديد قنوات الاتصال المتوفرة وتكاليفها.

**خامساً: السعر**: ويتم تحديده من خلال:

1- تحديد أسعار العمليات؛

<sup>1</sup> - فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة: إستراتيجياته، بينته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2010، ص: 202 .

2- تحديد شروط البيع المعتادة ( الضمان، طرق الدفع... الخ)؛

3- تحديد سعر قبول المستهلك .

سادسا: البيئة القانونية والإدارية لتحديد القيود على المنتج ( المعايير، الخصوصية، براءة الاختراع والعلامات التجارية، حماية المستهلك... ) للتغليف، وضع العلامات عند التوزيع، ترويج المبيعات<sup>1</sup> .

من خلال ما سبق يجب على المنظمة أن تقوم ببناء استراتيجيات تستطيع من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات، ويمكن وصف هذه المتغيرات بالتالي:

- إن تصميم إستراتيجية دولية للتسويق يتوقف على وجود إستراتيجية دولية عامة أو رئيسية لأعمال المنظمة ككل؛

- إن بناء إستراتيجية دولية له كثير من المتطلبات كالمزايا التكاليفية وتوافر الطاقات الإنتاجية والقدرة التنافسية ووجود خطط إرشادية تحكم أطر العمل والعلاقات وتعتبر من أهم المتطلبات؛

- أن تتضمن الإستراتيجية رؤية واضحة المعالم لغزو الأسواق الدولية، وذلك كما فعلت المنظمات اليابانية حيث قدمت مثلا لمحاوّر بناء هذه الرؤية:

✓ تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات؛

✓ استهداف القطاع الذي تقل فيه درجة المنافسة؛

✓ تصميم المنتجات لكل قطاع على حدا؛

✓ الدخول إلى السوق بسعر منخفض وبجودة عالية وخدمات متميزة؛

✓ تدعيم المنتجات بجهود ترويجية مكثفة .

- إن أي ميزة تنافسية دولية والتي قد تستخدم كأساس لبناء الإستراتيجية الدولية يجب أن تتحدد بدقة سواء من ناحية مجال التنافس أو ميدان التنافس أو أسلوب التنافس ومكان التنافس .

- عند تصميم إستراتيجية تسويقية يجب مراعاة السوق الدولي ومنافسي المنظمة الذين يفكرون ويتصرفون أيضا على مستوى دولي؛

- إذا كان نشاط المنظمة ينتمي إلى صناعة دولية فإن مركزها التنافسي في بلد ما يتأثر بمركزها التنافسي في بلد آخر أو عدة بلدان أخرى تعمل فيها والعكس صحيح<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - Pasco Carime, Op . Cit, P :16.

<sup>2</sup> - أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 424 .

## المطلب الرابع: إستراتيجيات وتوقيت الدخول إلى الأسواق الدولية

يرجع نجاح المنظمات في الأسواق الدولية إلى عاملين أساسيين هما: إستراتيجية الدخول وتوقيت الدخول، فهناك علاقة تكاملية بينهما فلا يمكن تصور نجاح المنظمة في صياغة إستراتيجية جيدة لدخول الأسواق الدولية دون اقترانها باختيار توقيت مناسب لدخول هذه الأسواق .

**الفرع الأول: إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية:** هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة للدخول إلى الأسواق الدولية والتي تتمثل في:

**أولاً: إستراتيجية الدخول الحذر:** تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية باختبار منتجها في الأسواق الدولية، حيث تتعامل مع موزع في هذه الأسواق وتوكل له مهمة القيام بكافة المهام التسويقية الخاصة بهذا المنتج، ويكون هذا الوكيل وكيلاً للمنظمة في فترة لا تزيد عن سنة وله الحرية في تحديد السعر وكذلك له الحق في إيجاد منافذ التوزيع المناسبة التي تضمن سرعة تصريف المنتج بأقل تكاليف ممكنة ويتحمل كذلك تكاليف الترويج لهذا المنتج، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية لتحقيق أقصى ربح في وقت قصير دون أن تتحمل تكاليف مرتفعة وتقلص حجم المخاطر إلى حد أقصى، فإذا لاقى منتج المنظمة رواجاً في الأسواق الدولية ونال الصدى الذي كانت تنتظره المنظمة مقارنة بالمنتجات المنافسة تقوم بعد ذلك بتصميم مزيج تسويقي تتخلى فيه عن الحذر الذي إلتزمته في بداية عرض منتجها في تلك الأسواق .

**ثانياً: إستراتيجية إتباع القائد:** تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تكون غير قادرة أو ليس لديها الرغبة في مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى المتواجدة في السوق الدولي وذلك بسبب ضعف إمكانياتها أو لتأكدتها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية واضحة يمكن أن تجعل المستهلك الأجنبي يفضلها منذ بداية عرضه في الأسواق على المنتجات المنافسة الأخرى، ولهذا تتجنب المنظمة مواجهة المنافسين أثناء بداية عرض منتجها وقد لا تكون في صالحها مما يؤدي إلى فشل المنتج في مرحلة تقديمه<sup>1</sup> . وتأخذ الأشكال الثلاثة التالية:

**1- التبعية الكاملة:** وفيها تظهر المنظمة التابعة كمتحدي للمنظمة القائمة ولكن بشكل غير مباشر أي دون الدخول في صدام مع القائد؛

**2- التبعية عن بعد:** وهنا تقوم المنظمة التابعة بالاهتمام بالجوانب التي تميزها عن المنظمة القائمة وتتبعها في بعض جوانب نشاطها ومزيجها التسويقي؛

<sup>1</sup> - مصطفى هلال، إستراتيجية دخول الأسواق الدولية، المؤتمر السنوي الرابع حول: استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 25/26 أكتوبر 2000، ص ص: 05، 06 .

3- **التبعية الاختيارية:** وهنا تختار المنظمة بعض الجوانب من نشاط المنظمة الرائدة وتقلدها، ومع نمو هذه الإستراتيجية فإن المنظمة التابعة تتحول إلى منظمة متحدية<sup>1</sup>.

**ثالثا: إستراتيجية القائد الخاسر:** في مثل هذه الحالة تدخل المنظمة في مواجهة مع المنافسين الآخرين في السوق الدولي حيث تقوم بوضع سعر منخفض مقارنة بأسعار المنافسين مع مستوى جودة لا يقل عن مستواهم، ويصاحب ذلك توزيع على نطاق واسع واستغلال فرص إهمال المنافسين لبعض المناطق البيعية مع إجراء ترويج مكثف.

وسميت بإستراتيجية القائد الخاسر لأن المنظمة تتحمل خسارة نتيجة عرض منتجها بسعر أقل من سعر التكلفة وهذا رغبة في حصوله على أكبر حصة سوقية، وما أن تتأكد المنظمة من ثبات حصتها السوقية يمكن لها أن ترفع سعر منتجها إلى المستوى الذي يعوض لها الخسارة التي حققتها في الماضي.

**الفرع الثاني: اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية:** يرتبط اختيار التوقيت المناسب لدخول الأسواق الدولية بحالة الطلب على المنتج في هذه الأسواق، وفي ما يلي أهم المبادئ التي يجب الالتزام بها عند اختيار ذلك التوقيت:

**أولاً: تهيئة المستهلك الأجنبي:** تقوم المنظمة بتهيئة المستهلك قبل أن تدخل للسوق الدولي لكي يتقبل منتجها، كأن تركز على الرغبات الكامنة لديه والتي لم تشبعها المنتجات الحالية أو العيوب الموجودة في هذه المنتجات وذلك من خلال تصميم منتج ذو جودة يلبي هذه الرغبات غير المشبعة ويحل المشاكل القائمة، كل هذه تعتبر كفرص تستغلها المنظمة للدخول في الوقت المناسب لهذه الأسواق الدولية<sup>2</sup>، وهناك ثلاث أسس تتحكم في جودة السلعة وهي: جودة المنتج من حيث النوع، والسعر من حيث الكم، والخدمة التي يقدمها قبل ومع وما بعد البيع<sup>3</sup>، كما يصاحب طرح المنتج برنامج ترويجي مكثف بغية إقناع المستهلك بمميزات المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة الأخرى.

**ثانياً: التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية:** إذا أصدرت حكومة الدولة الأجنبية قرارات تشجع استيراد منتج المنظمة تقوم هذه الأخيرة بتأجيل توقيت دخولها لأسواق هذه الدولة، أما إذا كان قرار الحكومة يصب في منع استيراد منتج المنظمة وتشجيع الإنتاج المحلي فعليها أن تسارع في دخول هذا السوق

<sup>1</sup> - عمر محمود أبو عيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

<sup>2</sup> - مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 06، 07 .

<sup>3</sup> - محمد بن دليم القحطاني، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 06 - 08 أكتوبر 2003، ص: 76 .

من خلال إبرام عقود تصدير قصيرة من أجل الحصول على مكاسب سريعة، ويمكن للمنظمة في هذه الحالة أيضا أن تنتظر إلى بعد إصدار هذه القرارات ثم تدخل لسوق هذه الدولة في صورة تساهم في تحقيق الأهداف الحكومية وذلك إما بامتلاك خطوط إنتاج أو الدخول في مشروعات مشتركة لإنتاج المنتج محليا .

**ثالثا: الظروف المناخية للدولة الأجنبية:** قد تفرض الظروف المناخية للدولة الأجنبية على المنظمة الدخول إلى أسواق هذه الدولة في أوقات معينة دون غيرها، فمثلا في الشتاء في أوقات معينة يتجمد نهر الدانوب وبعض الأجزاء من نهر الشمال يؤدي هذا إلى إعاقة عمليات شحن السلع المصدرة للدول الأوروبية المطلة على هذين المجريين، لهذا تضطر الدول المصدرة لدخول أسواق الدول الأوروبية قبل حلول فصل الشتاء وهذا لضمان سهولة شحن السلع .

**رابعا: مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب:** تقوم بعض المنظمات المصدرة بإنتاج السلع في وقت يتفق مع أوقات الطلب عليها في الدول المستوردة وهذا يعطيها ميزة تفضيلية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد إنتاجها عن أوقات الطلب عليها، وتظهر أهمية هذا المبدأ بالنسبة للسلع الزراعية على وجه الخصوص، وفي ما يلي ثلاث حالات للطلب وكل حالة من هذه الحالات ترتبط بعدة بدائل لاختيار توقيت الدخول للسوق الدولي وهذه الحالات هي:

**1- حالة الطلب الموسمي:** في مثل هذه الحالة يزداد الطلب في مواسم معينة من السنة ويكون منخفض في أوقات أخرى وهناك بديلين أمام المنظمة لدخول السوق الأجنبي هما:

- **دخول السوق وقت انخفاض الطلب:** عند نهاية الموسم يكون الطلب على المنتج عند حده الأدنى ودخول المنظمة في هذا التوقيت يتيح لها فرصة تهيئة المستهلك من خلال برنامج ترويجي لإقناعه بالمنتج قبل طرحه للسوق بوقت كاف، بينما يعيب ذلك التوقيت أنه يتيح أيضا فرصة للمنافسين لتجهيز أنفسهم لاغتنام هذه الفرصة وتجهيز أنفسهم قبل فترة زيادة الطلب لمواجهة منتج المنظمة وتقييم منتجاتهم بالنسبة له والعمل على معالجة نقاط الضعف فيها<sup>1</sup> .

- **دخول السوق وقت زيادة الطلب:** تفضل المنظمة الدخول عند زيادة الطلب على المنتج لأن في مثل هذا التوقيت يكون جميع المنافسين قد أظهروا نوع الإستراتيجيات التي يتبعونها وهذا يساعد المنظمة على اكتشاف نقاط الضعف الموجودة في إستراتيجياتهم وصياغة إستراتيجية تنافسية جيدة سواء في ما يخص تطوير المنتج أو

<sup>1</sup>- مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 08، 09 .



السعر أو برامج الترويج أو أماكن التوزيع، ويعيب للمنظمة دخول السوق في هذا التوقيت لأنه يقلل من فرصتها لتهيئة المستهلك والتعريف بمنتجها .

وهنا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث الحجم وأهميته وتأثيراته وأنماطه، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق التي تشكل ضغطا عليها دافعة إياها إلى الإبداع أسرع لتلبيتها<sup>1</sup> .

**2- حالة الطلب المتدهور:** يتميز الطلب على المنتج في مثل هذه المرحلة بالتدهور المستمر على مستوى السوق ككل وهذا يجبر المنظمات على الانسحاب من السوق، ويحدث هذا عادة عند دخول منتجات بديلة للسوق تشبع حاجات المستهلكين بكفاءة أعلى من المنتجات القائمة، ويمكن للمنظمة أن تنتظر خروج أكبر عدد من المنافسين من السوق لإعادة إحياء الطلب اتجاه المنتج وذلك من خلال إعادة دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ومختلف التطورات الفنية والتجارية، ومثال على هذا ما قامت به شركة كوداك في منتصف الستينات عند دخولها للسوق البريطانية أين كان الطلب على آلات التصوير ذات الضاغط اليدوي قد بدأ بالانخفاض حيث أدى هذا إلى خروج العديد من الشركات الإنجليزية والأوروبية من السوق بسبب عدم تقبل المستهلك الإنجليزي للشكل الخارجي والكفاءة الفنية التي تقدمها الماركات الأخرى في السوق، ثم قامت كوداك بتطوير منتجها وذلك بإضافة تعديلات وتطورات فنية على العدسات وبدأت عرضها بعد أن تأكدت من خروج العديد من المنافسين من السوق وهذا سمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية لعدة سنوات<sup>2</sup> .

**3- حالة الطلب المتزايد:** تكمن أهمية نمو حجم الطلب في زيادة جاذبية القطاع ومردوديته ومن ثم تحسين مردودية المنظمة، تلك الجاذبية تقلل من المخاطر التي قد تنجم عن الحروب السعرية للمتنافسين، فكلما استطاع الطلب استيعاب التخفيضات السعرية المتلاحقة كلما سمح ذلك باستمرار هذه المنظمة في حقل المنافسة .

كما أنه كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن وهو ما سيدفع بالمنظمات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات، لذا كان

<sup>1</sup> - عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص: 131 .

<sup>2</sup> - مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .

على المنظمة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

في هذه الحالة يزداد الطلب على المنتجات ويقابله زيادة العرض من قبل البائعين، ويتصور البعض أن دخول المنظمة في هذا التوقيت سيكون سهلا للغاية لأن المشكلة أصبحت مشكلة سوق بائعين، لكن الأمر عكس هذا تماما فيمكن أن تتدخل حكومة الدولة لمواجهة هذه الحالة بإصدار قرار للحد من الاستيراد أو على الأقل تحديد حصص كل مستورد ومحاولة تغيير الطلب على سلعة بديلة تؤدي نفس الغرض، وإذا تأكدت المنظمة بأن ليس لدى الحكومة أية نية لاتخاذ قرارات تعيق استمرار تواجدتها في السوق والمنافسة بكل حرية فهذا هو أنسب توقيت للدخول في هذه الحالة، أما إذا حدث العكس واتجهت فيه الدولة للحد من الاستيراد فيفضل أن تنتظر المنظمة حتى تصدر هذه القرارات ويكون دخولها بغرض مساعدة الحكومة لحل المشكلة .

### المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق الدولي

نتيجة للصراعات بين الدول والمنافسة الشديدة لغزو الأسواق الدولية، أصبحت المنظمات ملزمة باتباع نشاط تسويقي على نطاق عالمي في تلك الأسواق، لهذا أصبح التسويق الدولي في ظل المرحلة الراهنة نشاطا اقتصاديا عالميا، لأنه يعمل على استغلال الفرص التجارية في الأسواق الدولية واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية .

#### المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي وأهميته

قبل التطرق إلى تعريف التسويق الدولي تجدر بنا الإشارة إلى تعريف التسويق والأنشطة التي يتألف منها، فقد وضعت كتب التسويق تعريفات متعددة للتسويق نذكر منها:

- تعريف *kotler* للتسويق بأنه: " عملية اقتصادية واجتماعية التي عن طريقها تلبى حاجات ورغبات الأفراد والجماعات عن طريق إنتاج وعرض وتبادل السلع والخدمات التي لها قيمة عند الآخرين"<sup>2</sup>.

- كما تعرفه الجمعية الأمريكية على أنه: " عملية التخطيط والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سلمان يحميه، أثر التسير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل للجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 38 .

<sup>2</sup> - Martin Sylvie, Vedrine Jean - Pierre, **Marketing: Les concepts-clés**, Edition Chihab, Alger, Algérie, 1993, P: 15.

<sup>3</sup> - عبد السلام ابو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 49 .

- أما *Stanton* فقد عرفه بأنه: " نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتبين"<sup>1</sup> .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق هو نظام كلي يعتمد على وضع أهداف إستراتيجية وتسخير جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والوصول إلى كسب رضاهم .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهمية التسويق في النقاط التالية :

- **الموائمة بين العرض والطلب:** الاختلافات الموجودة بين الأفراد تفرض على المنظمة أن تنتج مجموعة من المنتجات تلبي الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية الموجودة لدى فئات المستهلكين ولا يمكن ذلك إلا بمنتجات غير متجانسة؛
- **التسويق ينشئ المنافع:** إذ يساهم في تقديم منفعة الشكل أي الهيئة التي تكون عليها السلعة والمنفعة الزمنية المتمثلة في الوقت الذي يحتاجه المستهلك لاقتناء السلع والخدمات والاستفادة من المنافع المقدمة، زيادة على ذلك يجب أن تنتقل هذه المنتجات إلى أماكن تجعل من المناسب للمستهلكين الاستفادة منها وهي المنفعة المكانية؛
- **التسويق يقدم الكثير من فرص العمل:** فوجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات لا تقتصر فقط على المجالات الخاصة بالنشاط التسويقي بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالإنتاج أو الأفراد وغيرها<sup>2</sup>؛
- **مواجهة المنافسة:** حيث تكون بين المنظمات الدولية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية وحتى المنظمات المحلية المنافسة؛
- **ترشيد الاستيراد:** فهذه العملية تتطلب القيام بدراسات عن المنتجات التي تحتاج إليها الدولة خلال الفترة الزمنية المقبلة لأغراض التصنيع والاستهلاك المحلي والكميات المطلوبة منها ومواصفاتها طبقاً لدراسة احتياجات المشتري ورغباته والوقت المناسب لورود المنتجات المستوردة بالإضافة إلى الأنماط والعادات الاستهلاكية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، عباس بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 26 .

<sup>2</sup> - عبيد عنان وآخرون، التسويق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص: 16 .

<sup>3</sup> - محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 45 .

- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق: سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا<sup>1</sup>.

وبعد التطرق لمفهوم التسويق سوف يتم عرض مجموعة من المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي مبرزين من خلالها الأهمية الاقتصادية له.

### الفرع الأول: تعريف التسويق الدولي

لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى التطبيقات الدولية أي خارج حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الاتحادات التجارية والأسواق الدولية مثل السوق العربية المشتركة، وتعددت التغيرات في ثروات العالم وموارده والتحول التكنولوجي والتصنيع والتخصص والتداخل في العلاقات الدولية إلى زيادة الاهتمام بالأسواق الدولية، أدت كل هذه القوى إلى إنشاء منظمات تسويق عالمية وتصميم منتجات لتتناسب أسواق دولية بذاتها والبحث عن أسواق جديدة ركضا وراء الأرباح والفرص التوزيعية الجديدة، والتسويق الدولي بهذا الشكل المعاصر له جذور تاريخية ولكن بأساليب تقليدية<sup>2</sup>.

ومن خلال جميع التعاريف التي قدمها الكتاب نعرض من بينها ما يلي:

- يعرف **Stanton** التسويق الدولي بأنه: "نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات والرغبات، من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات"<sup>3</sup>.
- ويعرفه **هاني حامد الضمور** بأنه: "ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط، تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي (أو المستخدم الصناعي) من المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص: 22 .

<sup>2</sup> - فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 553 .

<sup>3</sup> - إلياس سالم، التكتلات كآلية لتعزيز فرص التسويق الدولي - اتحاد المغرب العربي نموذجا-، المجلة الجزائرية للعولمة الجزائرية والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، العدد03، 2012، ص: 173 .

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 20 .

- أما فريد النجار فيعرفه على أنه: "مجموع الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للمنظمة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها المنظمة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات واستقرار وحل المشكلات وغيرها"<sup>1</sup>.
- وفهد سليم الخطيب يرى بأنه: "تطوير وإنجاز الأنشطة التسويقية الأساسية التي ترافق انسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الدولية بطريقة تشبع حاجاتهم ورغباتهم"<sup>2</sup>.
- والتسويق الدولي بالنسبة لعبد السلام أبو قحف هو: "اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية"<sup>3</sup>.
- ويعرفه ناجي جمال على أنه: "جميع الدراسات والقرارات والإجراءات والتقنيات التجارية التي يتم استخدامها لغزو واستغلال الأسواق الدولية"<sup>4</sup>.
- فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الدولي يتمثل في الأنشطة التسويقية التي ترافق تدفق السلع والخدمات خارج الحدود الجغرافية لتلبية طلبات واحتياجات المستهلكين في تلك الدول .
- ولهذا يمكن القول بأن التسويق الدولي يعتبر إطارا مرجعيا مفيدا للمنظمات التي تسعى للبحث عن مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، وهذا من منطلق أن:
- التسويق الدولي يقدم حولا للتكيف مع الأذواق والرغبات المختلفة من حيث المكان والمتغيرة عبر الزمان؛
- النتيجة السابقة لا يمكن أن تتحقق إلا بناء على التفكير الإستراتيجي للتسويق الدولي؛
- التسويق الدولي يسمح باكتشاف واستغلال فرص جديدة في الأسواق الدولية، لاسيما في القطاعات التي وصلت إلى حد التشبع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 32 .

<sup>2</sup>- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 149 .

<sup>3</sup>- عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 20 .

<sup>4</sup>- Naji Jamal, **Commerce international: Théorie technique et application**, Edition du renouveau pédagogique Inc, Canada, USA, 2005, P: 94.

<sup>5</sup>- براق محمد، عبيلة محمد، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقاربة: التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، دت، ص: 132 .

فوظيفة التسويق الدولي لديها مهمة هي تحديد وتلبية أفضل لاحتياجات زبائن المنظمة خارج السوق المحلي بطريقة أفضل من المنافسين، وكذلك تنسيق أنشطة التسويق ضمن قيود البيئة العالمية وموارد وإمكانيات المنظمة<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس فإن التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة؛
  - تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الدولية؛
  - توزيع السلع والخدمات من خلال القنوات التوزيعية الدولية الملائمة؛
  - الترويج عن المنتجات وبيان الطرق المختلفة لإشباع وإرضاء حاجاتهم ورغباتهم؛
  - تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة والمنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين والتي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على استثمار المنظمات؛
  - تقديم الخدمات الفنية وغير الفنية بعد وقبل الشراء وهذا للتأكد من مدى رضا الزبائن واستمرار التعامل معهم .
- ومن خلال ما ورد في التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن من أساليب أو طرق دراسة مفهوم التسويق الدولي هو فحص أو دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والمحلي .

إن التفرقة بين التسويق الدولي والتسويق المحلي والتي تكمن بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للمنظمة في أكثر من دولة هو فارق يبدو بسيطاً للوهلة الأولى إلا أنه السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه المنظمة عند القيام بالتسويق الدولي، معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة، فمفهوم علم التسويق يتصف بالعمومية والشمولية أي أن جوهر التسويق واحد، بمعنى آخر أن مهمة مدراء التسويق سواء في الداخل أو الخارج تكاد تكون متشابهة ومتطابقة إلى حد ما، فالمبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كدورة حياة السلعة ووسائل التسويق التقليدية كمفهوم تجزئة السوق هي نفسها في أي سوق، فالمنهج العام لحل المشاكل التسويقية هو تقريبا متطابق مثل اعتبار البدائل أو الطرق المتاحة لدى المنظمة كوسيلة لتحقيق هدف أو اتخاذ قرار، وإذا كان هذا صحيحاً فلماذا ندرس التسويق الدولي، والإجابة على هذا السؤال لا تكمن في الجوانب الميكانيكية للتسويق بل في المحيط الذي تجرى فيه الخطط التسويقية، فاختلاف المحيط يؤدي إلى وجود اختلاف في المدخل والأسلوب والاهتمام<sup>2</sup> .

فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالي التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة ولكن جوهر الاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف الفعاليات وأنشطة التسويق، وإن كان كوتلر يعتقد أن المنظمات الوطنية التي تمتلك إستراتيجيات تسويقية ناجحة وإمكانيات كبيرة

<sup>1</sup> - Anne – Gaëlle Jolivot, **Marketing international**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2013, P: 10 .

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20، 21 .

لاختراق السوق تكون في الغالب قادرة على اختراق أسواق عالمية أيضا بحكم مثانة وشمولية إستراتيجياتها التسويقية الموجهة نحو الداخل والمتطلعة نحو الخارج<sup>1</sup>.

هذا الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي يمثل أساسا لجميع المخاطر التي تعترض المسوق في الأسواق الدولية، وفي المقابل حصوله على فرص أوسع لتسويق سلعه وخدماته فيها وتحقيق المردودات والأرباح المناسبة منها، إلا أنه ليس بمقدور جميع المنظمات تحمل تبعات هذه المخاطر المترتبة على قرار الدخول إلى الأسواق الدولية والتكيف تبعا لمتغيراتها<sup>2</sup>.

ومن العوامل البيئية التي تشكل اختلاف بين التسويق المحلي والدولي هي العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمنافسة وعلى هذا الأساس فإن إيجاد حلول التسويق الدولية يتطلب:

- وجود بعد دولي *International outlook* لدى مدراء التسويق بحيث ينظرون إلى هذا العالم على أنه أجزاء أو اقتطاعات لسوق واحد؛
- تقييم السوق أو الأسواق المستهدفة وكذلك أجزاء السوق أو الأسواق التي يتم اختيارها؛
- دراسة وتقييم العوامل البيئية المحيطة ذات العلاقة بين السوق المحلي والدولي، حيث أن مهمة مدير التسويق الدولي هو تقييم وتنفيذ البرنامج التسويقي الذي يساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها بالطريقة التي تحقق أهدافها بقدر الإمكان<sup>3</sup>.

وفي ما يلي جدول يبين أهم الفروقات بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

جدول رقم (02.1): أوجه الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

التسويق الدولي	التسويق المحلي	أوجه المقارنة
- دولتين على الأقل .	- دولة واحدة .	- عدد الدول:
- متشعب .	- محدود .	- حجم النشاط التسويقي:
- متعددة .	- محصورة العدد .	- نظم التسويق:
- طويلة الأجل ومترابطة .	- طويلة الأجل .	- الإستراتيجيات التسويقية:
- متنوعة، متجددة، وغير متكررة.	- روتينية، محدودة، ومتكررة .	- المواقف والقضايا التي يتعرض لها مدير التسويق:
- يتطلب النفاذ إلى الأسواق الدولية إتباع أساليب متعددة وفقا	- مدخل نمطي لتسويق المنتجات في السوق المحلية	- مداخل التسويق والنفاذ إلى الأسواق:

<sup>1</sup> - قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، الطبعة السادسة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 375 .

<sup>2</sup> - بديع جميل قنود، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 26 .

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 23 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>ليبيئة وخصائص كل سوق .</li> <li>- يحتاج تفكير إستراتيجي عالمي وتنفيذ محلي .</li> <li>- يضاف إليها الشحن، النقل، التأمين، المخاطر... الخ .</li> <li>- متباينة ومتنوعة .</li> <li>- متباينة بشدة .</li> <li>- متعددة ومتنوعة .</li> <li>- أسواق متنوعة .</li> <li>- عملات متعددة .</li> <li>- كثيرة التباين .</li> <li>- لغات متعددة ومتباينة .</li> <li>- هناك فروق زمنية .</li> <li>- صعبة، ارتفاع تكلفة الحصول عليها، متعددة وقد لا تكون مستقرة .</li> <li>- لا يمكن السيطرة عليه بنفس المرونة والقوة بسبب الظروف البيئية الخارجية .</li> <li>- يتوجب إنتاج منتجات بمواصفات دولية تتلاءم مع كل سوق .</li> <li>- تحدد وفق الأوضاع الاقتصادية السائدة في كل قطر حسب القوة الشرائية والوضع الاقتصادي .</li> <li>- طبيعة وسيلة الترويج متنوعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظرا لارتفاع درجة تجانس الظروف والمشتريين بها .</li> <li>- ميسر .</li> <li>- معروفة ومحصورة .</li> <li>- مستقرة وموحدة .</li> <li>- شبه موحدة .</li> <li>- واحدة .</li> <li>- سوق دولة واحدة، سوق شبه موحدة .</li> <li>- عملة واحدة .</li> <li>- محدودة ويمكن حصرها وشبه موحدة .</li> <li>- اختلافات لغوية محدودة .</li> <li>- موحد .</li> <li>- متوفرة، سهلة، ومستقرة نسبيا .</li> <li>- يمكن السيطرة عليه بقرار من المشروع وفق المتغيرات الفنية .</li> <li>- يمكن إنتاج منتجات بمواصفات محلية .</li> <li>- تحدد وفق المعطيات المحلية أو كما هو متعارف في الأسواق المحلية .</li> <li>- طبيعة وسيلة الترويج تحدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرارات التسويقية:</li> <li>- العمليات التجارية:</li> <li>- البيئة ومناخ الأعمال:</li> <li>- ثقافة الأسواق:</li> <li>- النظم السياسية، النقدية، الاقتصادية، والقانونية:</li> <li>- السوق:</li> <li>- وحدة التبادل:</li> <li>- العادات الشرائية والاستهلاكية:</li> <li>- اللغة:</li> <li>- الزمن:</li> <li>- البيانات:</li> <li>- المزيج التسويقي:</li> <li>- المنتج:</li> <li>- الأسعار:</li> <li>- الترويج:</li> </ul>
--	--	---



<p>حيث يمكن أن تختلف من قطر إلى آخر . - تسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك يكون بين بلدين (مصدر ومستورد) أو أكثر من بلد عن طريق الوكلاء في الأسواق الخاصة أو عن طريق الترخيص أو الاستثمار المباشر.</p>	<p>على ضوء الأنظمة والقوانين المحلية . - يكون داخل حدود الدولة الواحدة ويتم الاتصال بالعميل عن طريق تجار التجزئة .</p>	<p>- التوزيع:</p>
---	--	-------------------

المصدر: بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، 2009، ص: 30-32 .

وبن عربية مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-، رسالة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 46 .

ومنه يمكن القول أن مبادئ التسويق واحدة ولكن بسبب توجه التسويق الدولي لأكثر من دولة جعله يتأثر بالعوامل البيئية التسويقية لاختلاف التشريعات والقوانين، مما يتطلب معها دراسة تفصيلية لهذه العوامل لتتمكن المنظمة من دخول هذا المجال<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: أهمية التسويق الدولي

تبرز أهمية التسويق الدولي من خلال العلاقات المتبادلة بين الدول المختلفة التي فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي في كافة الأنشطة وسرعة نقل المعلومات، وقد مكن ذلك الأقطار المتقدمة من استغلال الفرص في تسويق سلعها وخدماتها وتطوير أساليبها التسويقية، وهذا يدفع الدول النامية إلى ضرورة استغلال المناهج التسويقية السليمة وفقا لنواحي التقدم المشار إليها كي تستطيع مجاراة الدول المتقدمة في هذه المجالات<sup>2</sup> .  
وفي ما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية التسويق الدولي :

أولاً: تظهر أهميته في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير وعدم الاعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده، إن السياسة الأخيرة (سياسة تصدير الفائض) إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى، لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة من مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - هاشم إبراهيم حسن، معوقات التصدير وآثارها على ربحية الشركة العامة للصناعات الجلدية: بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 94، 2013، ص: 335 .

<sup>2</sup> - وائل سالم جميل، حسين وليد حسين، دراسة تأثير الاستيراد كأحد أدوات التسويق الدولي على الصناعة المحلية في العراق: دراسة تحليلية للمدة من 2001 إلى 2006، حولية المنتدى، المجلد 01، العدد 05، 2010، ص: 249 .

<sup>3</sup> - الديهوجي أسعد، المفاهيم الحديثة لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 85 .

**ثانيا:** توفير البضائع المختلفة والانتفاع من الخدمات في أكثر من سوق دولي وخاصة لتلك الأسواق التي يتعذر عليها إنتاجها ولأسباب مختلفة، وبالتالي تكمن أهمية التسويق الدولي في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات لمختلف بقاع العالم؛

**ثالثا:** إسهام التسويق الدولي من خلال المنتجات الجديدة أو المطورة بخلق حالة من التطور والرقى الاجتماعي خاصة في الدول الأقل تقدما للتفاعل مع ما هو جديد في دول وأسواق العالم المختلفة؛

**رابعا:** تمكين المنظمات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الاتساع في السوق الذي تتعامل معه، وهذا ما ينعكس إيجابا على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة، وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع والتي يجعلها في متناول أعداد مضافة من المستهلكين وهذا يؤدي إلى تصالح طرفي العملية التسويقية؛

**خامسا:** الكثير من المنظمات عندما تتحقق من نجاحاتها في الأسواق الدولية لا يسجل لها فحسب بل يسجل أيضا على عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها، وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال منظماتها العاملة في الأسواق الدولية كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من بين أبرز الأمثلة في هذا المجال<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي وخصائصه

لقد تطور التسويق من ممارسة أنشطته على المستوى المحلي إلى ممارستها دوليا، وهذا أثناء رغبة المنظمة للعمل في الأسواق الدولية من خلال دراسة هذه الأخيرة والتعرف على الفرص التسويقية المتاحة بها والعمل على اغتنامها .

**الفرع الأول: مراحل تطور التسويق الدولي:** مر التسويق الدولي بعدة مراحل حتى وصل إلى حالته الراهنة وهي كالتالي:

**أولا: مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960):** وقادت هذه المرحلة المنظمات الأمريكية التي عملت على تخفيض الرسوم الجمركية بهدف التبادل التجاري السلعي<sup>2</sup>.

**ثانيا: مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979):** وتشمل انعكاسات التباعد الجغرافي بين أسواق الدول كل من تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية المشتركة التي تستهدف حرية انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها، وكان ذلك مؤشرا للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم نظرا لما تحققه هذه التجمعات من

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 276 .

<sup>2</sup> - عمان صقر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندمجات الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 20 .

مزايا لدولها من بينها اتساع السوق ونمو العمل، وأهم ما يميز هذه الفترة من الناحية السوقية هو التغيير الكبير في متطلبات الدول المستوردة من مجرد مشتري لسلعة معينة إلى الارتباط على إقامة مصنع تسليم مفتاح أو التعاقد مع المصدر لإدارة المشروع أو إقامة مشروع مشترك معه.

وكذلك هناك عامل آخر ميز هذه المرحلة وهو ظهور السوق الأوروبي المشترك الذي يستهدف انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقه، مما ساعد للاتجاه نحو الاتحادات الإقليمية للاستفادة من مزايا الدول المتمثلة في كبر حجم السوق .

**ثالثاً: مرحلة ظهور المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجديدة منذ بداية 1980:** أدى ظهور الاتحادات التجارية والتطور التكنولوجي والتصنيع والتداخل إلى زيادة الاهتمام بالأسواق الدولية، كل هذه العوامل أدت إلى بدأ ظهور المنظمات الصغيرة والمتوسطة بوضوح في مجال التجارة الدولية ابتداء من 1980 بالقدرة على النفاذ إلى الأسواق الدولية مع تحقيق أرباح أفضل من المنظمات الكبرى، وهذا بفضل تصميمها لمنتجات جديدة تتناسب مع متطلبات هذه الأسواق واستخدام تقنيات البحث عن أسواق جديدة سعياً منها لتحقيق مزيد من الأرباح واكتساب فرص توزيعية جديدة<sup>1</sup> .

**رابعاً: مرحلة مفهوم السوق الدولي منذ بداية 1985:** في منتصف الثمانينات قاد هذه الفترة الكاتب الياباني *Ohamae* بافتراضه إمكانية إطلاق المنتج في عدة أسواق في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكذا اليابان الذي يتقارب فيه سلوك المستهلكين فضلاً عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية، ويقوم مفهوم السوق الدولي على اعتبارين أساسيين وهما:

- 1- أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل عدة دول مع إجراء تعديلات طفيفة عليه؛
- 2- إن ذلك يتطلب التعاون ما بين المنظمات المنافسة والمتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق التعامل بإمكانياتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية<sup>2</sup>.

أي أن التسويق الدولي أصبح ذو إطار فكري متكامل منذ فترة قصيرة لإشباع حاجات الأسواق الدولية من السلع والخدمات التي تناسب المستهلك العالمي والمتوقع وهذا عن طريق مزيج تسويقي يصمم ليناسب كل بيئة تسويقية دولية، ولقد أدت ثورة الاتصالات العالمية إلى توفير عدد من السلع والخدمات العالمية في الأسواق المختلفة عبر الحدود الجغرافية مما دفع التسويق الدولي إلى الأمام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يحي سعيد، علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص: ص: 19، 20 .

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص: ص: 54 .

<sup>3</sup> - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 554 .

**خامسا:** مرحلة عالمية التجارة واتفاقية الجات: بدأت مع ظهور اتفاقية التجارة الدولية وهدفها الدخول إلى الأسواق دون قيود من الدول المضيفة<sup>1</sup>، كما ظهر مفهوم العولمة بأشكالها المختلفة واعتبار السوق العالمية قرية صغيرة واحدة يعلم أطرافها ما يحدث فيها بفضل تقدم وسائل الاتصال وتراجع معوقات دخول الأسواق وتقارب الثقافات والرغبات<sup>2</sup>.

**سادسا:** مرحلة التجارة الإلكترونية: بدأت مع بداية الألفية الثالثة حيث انتشر استخدام الشبكة العنكبوتية وشاع استخدامها بين الأفراد والمنظمات حيث أتاحت لنشاط التسويق أخذ صفة عالمية<sup>3</sup>، كما ظهر في هذه المرحلة عدة مجالات في التسويق كالإعلان الإلكتروني والاستقصاء الإلكتروني والتصدير الإلكتروني وبحوث التسويق الدولية الإلكترونية والغش والتقليد الإلكتروني وغير ذلك كثير<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: خصائص التسويق الدولي:** بشكل عام هناك خاصيتين أساسيتين للتسويق الدولي:

**أولاً:** دور الدول والحكومات الوطنية في التبادل التجاري: البيئة السياسية والقانونية: إن المنظمة التي ترغب بالتصدير مهما كان الأسلوب المتبع (تصدير مباشر أو تصدير غير مباشر، منح امتيازات، مشروع مشترك، الاستثمار في فروع الإنتاج والتوزيع في الخارج) تدخل بعلاقات جدية حيث الحكومات في مختلف الدول تلعب دوراً أساسياً في هذه الأنشطة من خلال الأنظمة والقوانين السارية فيها، وعلى الرغم من الخطابات والتصريحات والمطالبة المستمرة بحرية التجارة الخارجية فالمسؤولين السياسيين يحاولون باستمرار العمل على زيادة الصادرات وتخفيض العقبات في وجه المستوردات لتحقيق توازن ميزان المدفوعات الخارجية حيث تمثل الهدف الأساسي من هذا السلوك الذي تقوم به الدولة، وتوازن ميزان المدفوعات يعد الأساس في ثبات قيمة العملة الوطنية وثبات مستوى التضخم وأيضا بغية تمويل الاستيراد الضروري من مواد أولية والصناعة والطاقة، فالمنظمة المصدرة أو التي ترغب بالتصدير تتوقع من حكوماتها أن تسهل لها هذه العملية من خلال إقامة العلاقات التجارية مع الدول الأخرى.

بالمقابل يجب على المنظمة أن تكون حذرة من ردود أفعال وأنظمة وقوانين الدول الأجنبية، فبعض الدول ترحب بأحد المصدرين إذا استطاع سد العجز في بعض المنتجات الضرورية أو تقديم خدمة أو سلعة تحمل تكنولوجيا جديدة، لكن دول أخرى تضع عقبات في وجه المستوردات بالرغم من الإدعاء بحرية التجارة

<sup>1</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سبق ذكره، ص: 43 .

<sup>2</sup> - بيومي محمد عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 19 .

<sup>3</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سابق، ص: 44 .

<sup>4</sup> - بيومي محمد عمارة، مرجع سابق، ص: 20 .

الخارجية والمنظمة الدولية، لهذا عليها أن تجابه الأنظمة والقوانين التجارية الأجنبية من ناحية المعايير التي يجب أن تتوفر في المستوردات والرقابة على الجودة، الضرائب الجمركية... الخ .

فالتسويق الدولي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أيضا الأخبار والتوترات السياسية وموضوع الاستقرار السياسي في الدول المراد دخولها مثل : الحروب، الثورات، الانقلابات... الخ . والمنظمة التي تملك فروع في مثل هذه الدول يمكن أن تتعرض للأضرار بمشروعاتها ومخازنها، وبالتالي يجب على مسؤولي التسويق الدولي معرفة هذه المخاطر والفرص المناسبة والمتاحة في هذه الأسواق ووضعها في إستراتيجية المنظمة المتعلقة بتوسيعها الدولي .

**ثانيا: التغيير في ظروف السوق : اختلاف البيئة الاجتماعية والاقتصادية:** هذه الخاصية الثانية للتسويق الدولي تعتمد على عوامل جديدة ومختلفة عن أسلوب التسويق المحلي، فالسوق الوطني غير متجانس فهو مركب من أجزاء لكل منها خصائص مميزة وعلى المنظمة أن تكيف منتجاتها بحسب أساليبها وتقييمها في التسويق .

ففي التسويق الدولي الحاجة للتكيف مع الأسواق الدولية يكون لها انعكاسات على طبيعة وأسلوب التشغيل والتنظيم في المنظمة بالنسبة للسلعة نفسها، وطبيعة ومضمون السوق تختلف بشكل جوهري من بلد إلى آخر بالإضافة إلى اختلاف البيئة السياسية والإدارية في كل بلد<sup>1</sup>، فهناك اختلاف في التفضيلات الاجتماعية بسبب تباين مستويات المداخل بين البلدان، ومنه قد لا يصلح للدول النامية ما يصلح للدول المتقدمة<sup>2</sup>، فالظروف الاقتصادية كذلك تختلف من بلد إلى آخر حيث أن السلعة التي تلقى قبولا من قبل نسبة كبيرة من المستهلكين في بلد معين يمكن أن تكون غير مرغوب بها إلا من قبل نسبة ضعيفة من المستهلكين في بلد أو سوق آخر، بالإضافة إلى ذلك هناك اختلاف في القيم الاجتماعية واختلاف في العادات والتقاليد الشرائية والاستهلاكية وفي أذواق ورغبات المستهلكين، فالجودة في المواصفات التي يجب أن تتوفر في إحدى السلع قد تكون مهمة لدى أفراد في بلد ما وليست لها أي أهمية لأفراد في بلد آخر ويمكن أن تتحدد من شراء هذه السلعة إذ لا توجد سلعة عالمية أو مستهلك عالمي .

وأخيرا إن تنظيم حركة الأسواق يختلف كثيرا من بلد لآخر بحسب النظام الاقتصادي السائد، ففي الدول القائمة على نظام السوق الحر نجد اختلافا كبيرا في تنظيم شبكات التوزيع وفي عادات التفاوض على الأسعار واختلاف أيضا في أساليب الدفع ووسائل التمويل ( نقدا، شيكات، بطاقات مصرفية، دفع إلكتروني... )، هذه

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 11، 12 .

<sup>2</sup> - عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، إشكالية ضبط المعايير البيئية في التجارة الدولية وتأثيرها على تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، المؤتمر الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قسدي مبراح، ورقلة، 21/20 نوفمبر 2012، ص: 54 .

التغيرات والاختلافات في سلوك كل بلد أو سوق تفرض على المنظمة وضع إستراتيجية خاصة بالتسويق تتميز بما يلي:

1- نظام فعال لمراقبة الأسواق ويفضل أن يكون هناك رقابة مباشرة من خلال التواجد في هذه الأسواق للتعرف على التغيرات الجديدة بسرعة؛

2- السرعة بالرد على الطلبات الخاصة، وهذا يتطلب تكيف وظيفة الإنتاج مع قرارات إدارة التسويق؛

3- نظام متابعة النتائج ومراقبة فعالة للسلوك المتبع أو القرارات أو الحلول المتخذة اتجاه الصعوبات المتعلقة بالتغيرات في المحاسبة والمالية المسجلة في إدارة المنظمة؛

4- القدرة على وضع نظام فعال وتقنيات جديدة لجمع البيانات والمعلومات عن السلوكيات المختلفة في الأسواق الدولية كي تتمكن المنظمة من مواجهة الحالات الخاصة والفردية .

وتعد هذه العناصر من أهم الشروط والمعوقات الضرورية لتسويق دولي مريح ومستمر، أي يجب معرفة أثر تدخل الدول في حرية التبادل التجاري الدولي ومعرفة الاختلافات الموجودة في الأسواق على المستويات كافة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية) بشكل آخر كل ما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي وأهدافه ودوافعه

إن أساسيات التسويق الدولي قابلة للتطبيق في أي مكان، فالتسويق هو التسويق سواء كان ذلك في الداخل أو الخارج، لهذا سوف يتم استعراض أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي وكذلك أهدافه ودوافعه .

#### الفرع الأول: مبادئ التسويق الدولي: يقوم التسويق الدولي على المبادئ العامة التالية:

أولاً: التخصص وتقسيم العمل: يعتمد التسويق الدولي أساساً على الاختلافات الموجودة بين الدول من حيث الإمكانيات والموارد المادية والطبيعية والبشرية والظروف المناخية، مما يؤدي إلى اختلاف مزايا إنتاج سلعة أو خدمة من دولة إلى أخرى .

فمن الأفضل لكل دولة أو مجموعة دول أن تتخصص في إنتاج سلع معينة تمتلك فيها ما يميزها عن غيرها من المنتجين وتستورد سلعا ليس لديها ميزة في إنتاجها، هذه الميزة تتمثل في توفير عوامل إنتاج محليا تستخدم في الإنتاج الذي يعد للتصدير بكثافة وتستورد مقابلها سلعا يستخدم في إنتاجها موارد نادرة في السوق المصدر إليه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .

<sup>2</sup>- عادل أحمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص: 20 .

**ثانياً: مبدأ فائض الإنتاج:** عند وصول أي دولة إلى الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات تبدأ بالتفكير في التصدير وذلك بناء على فكرة " تصدير الفائض " الذي يتناسب مع متطلبات أسواق التصدير، وكذلك بالنسبة للاستيراد حيث تستورد المنتجات التي تتناسب مع السوق المحلي لسد العجز في الإنتاج المحلي، وهذا من أجل معادلة الميزان التجاري والحصول على العملات الصعبة لاكتفاء السوق المحلي أو لتشغيل طاقات إنتاج وطنية معطلة أو للحصول على موطئ قدم في السوق الدولي، لهذا فإن فائض الإنتاج هذا يمكن المنظمة من اقتحام الأسواق الدولية من خلاله وتحقيق أهدافها، وذلك بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الأجانب وتحقيق مكانة في السوق الدولي<sup>1</sup>.

**ثالثاً: الميزة التنافسية للمنتج:** يضيف هذا المبدأ بعداً جديداً وهاماً لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج منتجات التي تكون تكلفتها إنتاجاً محلياً أقل من تكلفتها 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 الدولية<sup>2</sup>.

هذا يعني أن مبدأ التخصص لا يترتب عليه بالضرورة أن كل دولة ستقوم بإنتاج كل السلع التي تتميز فيها عن غيرها، بمعنى أنها لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها محلياً أقل من استيرادها، بل إن تقسيم العمل الدولي يطبق بحيث تتحقق لدولة أكبر ميزة ممكنة بتخصصها في إنتاج السلع التي تتفوق فيها بدرجة كبيرة، وتهمل السلع التي نسبة تفوقها فيها أقل، فمثلاً مصر تستورد القمح رغم أن تكاليف إنتاجه محلياً أرخص، وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذي فيه لها أكبر ميزة على الدول الأخرى<sup>3</sup>.

**رابعاً: توازن ميزان المدفوعات:** من المعروف أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها، هذا التوازن سيعمل بشكل أو بآخر على تأمين الدولة ضد الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن مواءمة ما يدخل الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء كانت صادرات أو واردات، وإن لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات والواردات ستكون مشكلة كبيرة تهدد الثقة وتعزز الاستقرار الاقتصادي في الدول المعنية .

فالدولة التي تعاني من عجز أو اختلال في ميزان مدفوعاتها لا تستطيع تلبية كل احتياجاتها الاستيرادية نظراً لانخفاض قدرتها الشرائية وعدم قدرتها للحصول على تسهيلات من الدول أو المنظمات الدولية لتمويل

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص: 36 .

<sup>2</sup> - بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )، نخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص: 59 .

<sup>3</sup> - بن نافلة قنود، مرجع سبق ذكره، ص: 35 .



عملياتها الاستيرادية وذلك لضعف الثقة في اقتصادياتها، ولكي تستطيع هذه الدول معالجة هذا العجز عليها أن تقوم بزيادة قدرتها الإنتاجية لتتمكن من زيادة عملياتها التصديرية لتخفف العجز الحاصل في ميزانها<sup>1</sup>.

**خامسا: توافر العملات الأجنبية:** هذا المبدأ يعتبر هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات الاستيراد والتصدير لذا من الواجب أن يتوفر لدى المستورد القدرة الشرائية لدفع قيمة مستورداته بالعملات المحلية للدولة أو الجهة المصدرة، كما أن توافر القدرة الشرائية للمستهلك في البلد المستورد تحدد وإلى حد بعيد حجم الفرصة التسويقية المتاحة أمام المنظمات التي يتوافر لديها فائض تصديري<sup>2</sup>.

**سادسا: حتمية الترويج:** لا تباع السلعة نفسها في السوق مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن بل تحتاج إلى جهود ترويج تعرف المستهلكين بوجودها وباستعمالاتها وقدرتها على إشباع حاجات مستهلكيها والتي تشمل على الحملات الإشهارية وطرق العرض وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والطرق المساعدة في البيع.

لهذا يمكن القول بأن الحملات الترويجية تساعد في خلق منافذ التوزيع من خلال تلبية حاجات المستهلك وجذبه لاقتناء هذه السلع والخدمات<sup>3</sup>.

**سابعا: توازن المزيج التسويقي:** يقصد به الاهتمام بجميع عناصره دون التركيز على إحداها دون الآخر، ويراعى في التوازن في المزيج التسويقي أن يكون ملائما لقوى السوق الدولي، بمعنى أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين ورغباتهم في السوق الأجنبي وقدراتهم الشرائية وكذلك يكون موجها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب المنافسين الآخرين، ومن جهة أخرى فإن نجاح المنتج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككل وليس المنتج فحسب، وبالتالي فإن تسويق المنتج دوليا يستوجب ضرورة تصميم وتنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن لما يتناسب مع الاختلافات في خصائص وثقافة المستهلك الأجنبي وقوة المنافسين في السوق الدولي<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: أهداف التسويق الدولي:** للتسويق الدولي مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

**أولا:** الرغبة في إطالة دورة حياة المنتج؛

**ثانيا:** تحقيق وفورات الحجم وتعزيز القدرة التنافسية؛

**ثالثا:** انخفاض تكاليف العمالة في بعض البيئات الخاصة في الدول النامية؛

**رابعا:** تغير التكنولوجيا العالمية والرغبة في تصدير التكنولوجيا المتقدمة؛

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، دم، 1999، ص: 396.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 296، 297.

<sup>3</sup> - بديع جميل قدو، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

<sup>4</sup> - بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58، 59.



**خامسا:** المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية بهدف زيادة فرص العمل لمواطنيها وزيادة مداخيل العملة الصعبة؛

**سادسا:** مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفوائض<sup>1</sup>؛

**سابعا:** إشباع حاجات المستهلك الدولي وهو ما يتطلب موازنة المنتجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول والمناطق المختلفة؛

**عاشرا:** مواجهة المنافسة والتفوق عليهم من داخل الدول أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضا، وهو ما يتم من خلال تقييم ورصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون والاستجابة السريعة للتطور بل وضرورة السبق في هذا، مما يعني تقديم قيمة مضاعفة للمستهلك وتحديد المزايا التنافسية؛

**حادي عشر:** السماح للمنظمة بالحفاظ على مكانتها في الأسواق الدولية أو في الأقسام الدولية التي تنشط فيها ويحدد هذا الهدف بالاعتماد على حصة السوق؛

**ثاني عشر:** يسمح بالتطور والنمو في مختلف الأسواق الدولية التي تنشط فيها المنظمة؛

**ثالث عشر:** معاينة الأسواق الجديدة والأقسام الجزئية في الأسواق الحالية للمنظمة أو الأسواق الجديدة الدولية التي تحوز فيها المنظمة على ميزة تنافسية؛

**رابع عشر:** تشخيص وتعريف وتصحيح التصورات الجديدة للمنتجات القادرة على إيجاد أماكن لتصريفها أو أسواق واسعة في السوق الدولي، أو بمعنى آخر تخطيط وتطوير منتجات وأساليب تسويقية جديدة تؤدي إلى رفع المستوى التنافسي<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: دوافع التسويق الدولي

معظم منظمات الأعمال تفضل ممارسة أنشطتها التسويقية في السوق المحلي عن السوق الدولي، ويرجع ذلك لارتفاع درجة الأمان والرغبة في العمل في بيئة بسيطة خالية من التعقيدات والمعوقات السياسية والقانونية وظروف عدم التأكد التي تواجه رجال التسويق في حالة العمل في الأسواق الدولية.

وبالرغم من ذلك هناك جملة من الأسباب أو الدوافع التي تدفع المنظمة إلى ضرورة توسيع نطاق أعمالها في الأسواق الدولية، ومن أهم هذه الدوافع نذكر منها:

<sup>1</sup> - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 174 .

<sup>2</sup> - غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص: 27، 28 .

**أولاً:** أن المنظمة قد لا يكون أمامها أية فرصة لبيع منتجاتها في السوق المحلي، مما يدفعها إلى البحث عن أسواق دولية أكثر قبولا لمنتجاتها، والتي تمكنها من تحقيق الأرباح على الرغم من ارتفاع تكلفة البيع في الأسواق الدولية؛

**ثانياً:** قد تواجه المنظمة معوقات بيئية متعددة تمنعها من ممارسة أعمالها في السوق المحلي كفرض ضرائب مرتفعة أو أية قيود قانونية أخرى صادرة من قبل الدول؛

**ثالثاً:** التحفيز الحكومية المقدمة لرجال الأعمال من أجل توسيع أعمالهم في الأسواق الدولية مما يؤدي إلى توفير قدر مناسب من العملات الأجنبية وتغطية العجز في ميزان المدفوعات<sup>1</sup>؛

**رابعاً:** قد يكون العائد على الاستثمار في السوق الدولي أعلى من السوق المحلي؛

**خامساً:** في بعض الأحيان تكون المنافسة في السوق الدولي أقل درجة من السوق المحلي؛

**سادساً:** غالباً ما يكون السوق الدولي أكثر اتساعاً من السوق المحلي؛

**سابعاً:** حسب نظرية دورة حياة المنتج الدولي قد يصل المنتج إلى مرحلة التدهور في السوق المحلي في دولة متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبالتالي تكون الفرصة الوحيدة هي تصديره لأسواق الدول النامية؛

**ثامناً:** تستهدف بعض المنظمات تحقيق مركز تنافسي قوي من خلال التسويق الدولي أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات مثل شركات البترول والمقاولات والكمبيوتر<sup>2</sup>.

### المبحث الرابع: وسائل التسويق الدولي

تواجه المنظمة أثناء عملها في أي سوق دولي ثقافات مختلفة وسياسات وقوانين...الخ تختلف عن دولتها الأم، وهي تعتبر عقبات تعيق عملها في تلك الأسواق، لأن اتخاذ القرار الجيد والصائب لا يكون إلا بالفهم الجيد لبيئة السوق المرتقب .

لهذا تعتبر بحوث التسويق الدولي ونظام معلومات التسويق الدولي الخطوة الجوهرية التي يمكن أن تتخذها المنظمة للنهوض بعولمة نشاطها، وهي وسائل التسويق الدولي والتي سوف يتم شرحها من خلال هذا المبحث .

### المطلب الأول: بحوث التسويق الدولي

قبل التطرق لتعريف بحوث التسويق الدولي نتطرق إلى تعريف كل من البيانات والمعلومات التي تمثل المادة الخام لإجراء بحوث التسويق .

حيث أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً بالنسبة للمنظمة على نفس أهمية الموارد البشرية والمادية والمالية، فإذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة متخذ القرار هي البيانات والمعلومات التي

<sup>1</sup> - محمد عبد المحسن توفيق، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 374 .

<sup>2</sup> - فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 557 .

تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار هي الحصول على المعلومات الحديثة والتي يمكن الاعتماد عليها .  
ويختلف مفهوم المعلومات *Information* عن البيانات *Data* برغم العلاقة الوثيقة بينهما، حيث يخلط البعض بين هذين المفهومين ولتفادي هذا الخلط نقوم بتعريف كل منهما:

#### ✓ البيانات *Data*

- يعرفها *Sheilly & Cachman* على أنها: "تمثيل لحقائق أو مبادئ وتعليمات في شكل رسمي للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية"<sup>1</sup> .
- تعرفها *سونيا محمد البكري* على أنها: "اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثيل للناس والأهداف والأحداث والمفاهيم"<sup>2</sup> .

#### ✓ المعلومات *Information*

- عرفها *الشماع* بأنها: "مجموعة الحقائق أو المعارف المتحصل عليها نتيجة معالجة البيانات الخام"<sup>3</sup> .
  - كما تعرف بأنها: "ناتج معالجة وتشغيل البيانات والتي يتم على ضوءها اتخاذ القرارات"<sup>4</sup> .
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام معلومات، حيث نبدأ بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ويتم معالجتها لتصبح معلومات يتم إرسالها إلى الجهات المعنية .  
ومما سبق يمكننا التفرقة بين البيانات والمعلومات من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (03.1): الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات	المعلومات
- تمثل أرقاماً أو أعداداً غير مفسرة .	- تمثل أرقاماً أو أعداداً مفسرة .
- تمثل مدخلات النظام .	- تمثل مخرجات النظام .
- لا يمكن اتخاذ قرارات بناءاً عليها .	- يمكن اتخاذ قرارات بناءاً عليها .
- أرقام غير تامة المعالجة .	- أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام .

المصدر: علام عثمان، عيشوش امر، بحوث التسويق كآلية لمواجهة المشاكل التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: مدخل نظري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة 2، 05/04 ماي 2015، ص: 16 .

<sup>1</sup>- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 40 .

<sup>2</sup>- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية: مفاهيم أساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 106 .

<sup>3</sup>- خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، دت، ص: 108 .

<sup>4</sup>- موسى عبد الناصر، محمد قرشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، مارس 2011، ص: 33 .

إن إدارة أي منظمة أيا كان حجمها أو نشاطها أو ملكيتها في حاجة لكثير من المعلومات عن الأسواق المستهدفة، وكذلك القوى البيئية التي تهدد أعمالها أو تخلق فرص لها بما يمكنها من تطوير خطط تسويقية ناجحة والاستجابة للتغيرات البيئية في هذه الأسواق، وهناك مجموعة من العوامل أدت إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات من قبل مدير التسويق في الوقت الحاضر نجدها في ما يلي:

- اتساع الأسواق سواء الأسواق المحلية أو الدولية: وهذا جعل من التسويق نشاطا معقدا وأكثر تنوعا، إذ يتطلب ضرورة الموازنة مع متطلبات هذه الأسواق وذلك لن يتوافر إلا بالحصول على البيانات الخاصة بهذه الأسواق وتحليلها والاستفادة منها؛

- ارتفاع تكلفة المخاطر التسويقية: إذ أن تقديم منتج جديد لا يتواءم مع حاجات الزبائن بالسوق قد يؤدي إلى تحمل المشروع لتكلفة مرتفعة بل قد تكون سببا في فشله وخروجه من السوق<sup>1</sup>؛

- تحول الهدف من مجرد تلبية حاجات المشترين إلى محاولة تلبية رغباتهم: فالتزايد المستمر في دخول المشترين جعلهم أكثر إقبالا وطلبا على السلع، وزادت قدرتهم على الاختيار وبالتالي أصبح من الصعب على المنتجين التعرف على المشترين بالنسبة للمزايا المختلفة التي تقدمها منتجاتهم، لذا اتجه المنتجون إلى النظم المنهجية لبحث ودراسة تفضيلات السوق؛

- التحول في طبيعة المنافسة السعرية: لقد تزايد استخدام البائعين للأسلحة التنافسية كالعلامات التجارية وتنوع المنتجات والإعلان وترويج المبيعات، وأصبحوا في حاجة إلى المعلومات عن مدى فاعلية هذه الأدوات التسويقية؛

- تناقص الموارد الطبيعية: بسبب ندرة هذه الموارد يسعى كل من المسوقون والمنتجون للحصول على المعلومات الخاصة بمنتجاتهم لمعرفة البدائل المتاحة أمامهم واستغلالها بأفضل شكل ممكن؛

- زيادة المنافسة: تتضمن طبيعة الأعمال الآن العديد من المنافسة ويحاول كل منافس الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب، مما يستدعي وجود نظام مستمر من المعلومات الحديثة لمعرفة حالة السوق وهيكل المنافسة التي سوف يواجهها المسوقون .

- التطور العلمي والتكنولوجي المستمر: كل الصناعات أصبحت تتطور بصورة سريعة مما يجعل المسوقون في حاجة إلى المعلومات التي تواكب هذا التطور؛

<sup>1</sup> - الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق: المبادئ والتطبيق، دار الثقافة العربية، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 66، 67 .

- سرعة اتخاذ القرارات التسويقية: يجب على إدارة التسويق أن تكون على استعداد دائم لاتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بالمنتجات الحالية أو الجديدة، وهنا يتطلب منها وجود نظام مستمر ليمنحها بالمعلومات اللازمة عند الحاجة إليها<sup>1</sup>.

وقبل أن نناقش أهمية بحوث التسويق الدولي علينا أولاً أن نستعرض ما المقصود بها.

**الفرع الأول: تعريف بحوث التسويق الدولي:** قبل التطرق إلى تعريف بحوث التسويق الدولي يجدر بنا تعريف بحوث التسويق أولاً .

- تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق على أنها: " الطريقة العلمية في تجميع وتسجيل وتحليل البيانات (الإحصاءات) عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات "<sup>2</sup>.

- ويعرفها *Tull & Hawkinz* على أنها: " مجموعة من الوسائل المخططة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية "<sup>3</sup>.

- كما تعرف على أنها: " الوظيفة التي تربط المستهلكين والزبائن والجمهور برجال التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية، وتساعد على خلق وتقييم التصرفات والأنشطة التسويقية، فضلاً عن الرقابة ورصد وتقييم الأداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق "<sup>4</sup>.

- وقد عرفها **عيد محمد عنان** على أنها: " الأسلوب العلمي المنظم لجمع وتسجيل وتشغيل البيانات والمعلومات التسويقية وتحليلها وتفسيرها من أجل علاج مشكلات التسويق ودعم اتخاذ القرارات التسويقية "<sup>5</sup>.

- وعرف **مصطفى محمود حسن هلال** بحوث التسويق الدولية على أنها: " النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل التسويقية التي تواجهها المنظمة في الأسواق الدولية ولاتخاذ القرارات المتعلقة بحل هذه المشاكل "<sup>6</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة نجد بأن بحوث التسويق هي وسيلة تستخدمها المنظمة لحل المشاكل التي تعترضها، وهذا من خلال جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الصحيحة .

<sup>1</sup>- حسن محمد الجندي، نظم المعلومات التسويقية، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، مصر، 1996، ص: 80 .

<sup>2</sup>- غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 78 .

<sup>3</sup>- عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 29 .

<sup>4</sup>- بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص: 85 .

<sup>5</sup>- عبيد محمد عنان، بحوث تسويقية في بيئة تنافسية: منهج علمي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص: 39 .

<sup>6</sup>- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1998، ص: 62 .

ومن خلال ما ورد نجد بأنه يتوقف اختيار السوق المراد دخوله على مجموعة من البيانات التي يتم تجميعها عن عدد كبير من العوامل الهامة، وهنا يبرز الدور الأساسي لبحوث التسويق في تحديد الأسواق المرشحة واختيار أفضل هذه الأسواق والتي يفضل البدء بدخولها مع تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتحديد أفضل مزيج تسويقي لإشباعها<sup>1</sup>. وعليه فبحوث التسويق يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

**أولاً: الموضوعية:** يجب على الباحث أن يبتعد عن التحيز خاصة في اختيار العينة والابتعاد عن التأثير على المستجوب وتوجيهه نحو إجابة معينة؛

**ثانياً: الشمولية:** فيجب على الباحث أن يشمل جميع العناصر المتعلقة بموضوع البحث؛

**ثالثاً: هادفة:** يجب أن تكون البحوث ذات ارتباط بالمشكلات الحالية أو القضايا العملية القائمة بالإضافة إلى إمكانية استعمالها في المستقبل؛

**رابعاً: يمكن ترجمتها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في المستقبل:** على الباحث أن يراعي إمكانية ترجمة بحثه إلى معلومات يمكن الاستفادة منها<sup>2</sup>.

هذا وتقوم بحوث التسويق بدراسة وتحليل العديد من العوامل الخاصة بالسوق الدولي والتي يتوقف عليها قرار دخول أو عدم دخول كل من تلك الأسواق، وتشمل تلك العوامل نواحي اقتصادية ومالية ومتغيرات سياسية وقانونية وعوامل اجتماعية ونواحي ديموغرافية بالإضافة إلى الاتفاقيات التجارية الدولية<sup>3</sup>، وعملية البحث الدولي تتماثل مع عملية البحث المحلي وهذا في أن كليهما يتكون من الخطوات التي يوضحها الشكل رقم (03.1).

وعلى الرغم من تماثل عملية البحث في البحوث المحلية والبحوث الدولية، فإن البحث الدولي يختلف عن البحث المحلي في النقاط الآتية:

- قد تواجه المنظمة التي تعمل في أكثر من دولة مشاكل أكثر تعقيداً وتختلف من دولة إلى أخرى؛
- بسبب الاختلافات الثقافية بين الدول تكون هناك الحاجة لتعديل أساليب البحث بالنسبة لكل دولة؛
- هناك مشاكل تختص بالبحث الدولي في مرحلة جمع وتحليل وتفسير البيانات الأولية والثانوية؛
- إن عرض نتائج البحث الدولي أكثر تعقيداً من البحث المحلي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات التسويق الحديث، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2006، ص: 375.

<sup>2</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم غنيم، مرجع سابق، ص: 375.

<sup>4</sup> - بن نافلة قدور، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، دت، ص: 200.

شكل (03.1): شكل البحث التسويقي الميداني



المصدر: بن نافلة قدور، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، دت، ص: 201 .

### الفرع الثاني: أهمية بحوث التسويق الدولي

تتمتع بحوث التسويق بأهمية بالغة بالنسبة للمنظمات التي تفكر بالدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل

أهميتها في النقاط التالية:

أولاً: تمكن الإدارة من تشخيص وبناء استراتيجيات دولية تشمل التشخيص والتقييم والمقارنة بين الفرص التسويقية المتوقعة تمهيدا للاختيار من بينها؛

ثانياً: ضرورة لوضع الخطط التسويقية وتحديد متطلبات دخول الأسواق المحتملة واختراقها؛

ثالثاً: تمكن من تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل سوق دولي وإدامة التغذية العكسية للمعلومات وتوفيرها لمتخذ القرار؛

رابعاً: توفر للإدارة استخبارات أجنبية حول الأحداث المتوقعة، وتمكين المعنيين من اتخاذ الإجراء المناسب بشأنها والاستعداد لمواجهة الآثار المترتبة عليها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سبق ذكره، ص: 102 .

## الفرع الثالث: مصادر معلومات بحوث التسويق الدولي

تحتاج المنظمة إلى العديد من المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التسويق الدولي، ويحتاج المسوق الخارجي إلى المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها لتمده بالمعلومات عن السوق موضع اهتمامه، وفي ما يلي نذكر أهم مصادر المعلومات في الأسواق الدولية:

**أولاً: الملفات الداخلية للمنظمة:** فمن الطبيعي أن لا يبدأ رجل التسويق للبحث في الخارج عن بيانات تتوافر بمنظمتها، والبيانات التي تم تجميعها والبحث عنها توفر للمنظمة الكثير من الوقت والمال والجهد، وقد ساعد استخدام الحاسبات الآلية على سهولة استخدام البيانات وتحديثها وسرعة استردادها؛

**ثانياً: التمثيل التجاري الوطني:** يتوافر في معظم الدول أقسام للتمثيل التجاري في السفارات الخارجية، وتعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير البيانات في أسواق الدول المتواجدة في الخارج؛

**ثالثاً: مراكز التسويق الدولي الجماعي:** وهي جهات قد تنشئها الدولة لمساعدة رجال الأعمال على النفاذ إلى الأسواق الدولية وتوفير بيانات عنها، وقد تأخذ شكل منظمات خاصة لتوفير المعلومات عن الأسواق الدولية بمقابل مادي؛

**رابعاً: البعثات الدبلوماسية الأجنبية:** توفر البعثات الأجنبية بصفة عامة والأقسام التجارية لها بصفة خاصة معلومات عن أسواق الدولة التي تتبعها، مثل الإحصاءات التجارية والتعريفات الجمركية والجبائية وعناوين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن أن تساعد رجال الأعمال؛

**خامساً: غرف التجارة والصناعة والغرف الدولية المشتركة:** تعمل هذه الغرف وخاصة الغرف الثنائية المشتركة على توفير البيانات التي تهم المشتركين بها، لاسيما تلك المتعلقة بالأسواق الدولية ويتوافر لهذه الغرف أقسام للمعلومات التجارية والفنية؛

**سادساً: المنظمات الإقليمية والدولية:** توفر المنظمات الدولية والإقليمية العديد من البيانات والنشرات والدراسات التي تهم رجال الأعمال، ومن أمثلة هذه المنظمات المركز التجاري الدولي ومقره جنيف بسويسرا ومنظمة الزراعة والأغذية (*FAO*) مقرها روما بإيطاليا ومنظمة التعاون الاقتصادي (*OCDE*) بباريس وصندوق النقد الدولي (*FMI*) بواشنطن؛

**سابعاً: المشاركة في المعارض الدولية:** تعتبر المعارض الدولية فرصة جيدة لجمع المعلومات من أسواق الدول المقام بها المعارض ولقاء رجال الأعمال، وغالبا ما ينتج عن الاتصال المباشر بين المعارضين ورجال الأعمال تبادل العديد من المعلومات التي تهم الطرفين فضلا عن إمكانية إتمام تعاقدات بينهم؛



**ثامنا: منظمات الخدمات:** هناك العديد من منظمات الخدمات التي تزود المنظمات بالمعلومات التي تهتم بالتجارة الدولية، مثل البنوك وشركات الشحن والمحاسبين والخطوط الجوية ووكالات الإعلان... الخ، وغالبا ما تقدم هذه المنظمات معلومات عن الممارسات والالتزامات التشريعية والقانونية ودرجة الاستقرار التجاري وكذلك بيانات خاصة بالتجارة الدولية وحركتها؛

**تاسعا: معلومات البيع:** يمكن الحصول على المعلومات مجانا وبتكلفة عادية، وعادة ما تقدم الحكومات خدمة المعلومات كمساعدة للمنظمات التي تهتم بالتجارة الدولية والتسويق الدولي، وفي بعض الحالات تعتبر عملية تزويد المعلومات عاملا رئيسيا لبعض المنظمات التجارية فقد تكون على مستوى محلي أو دولي وتقدم خدماتها مقابل أجر، وهي من المنظمات ذات الاهتمام الدولي حيث تقدم تقارير سنوية وفصلية عن المشاكل السياسية والاقتصادية للعديد من الدول والتقارير للمنظمة عن التسويق في أوروبا، وهناك معلومات أخرى تقدمها حيث يتواجد لها مراسلون في معظم أنحاء العالم وتقوم بنشر معلومات أسبوعية عن التطورات التي تؤثر على الأعمال الدولية وعن مشاكل وخبرات المنظمات الدولية<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: الحاجة إلى بحوث التسويق الدولي

إن السوق عندما يتحول من سوق محلي إلى سوق دولي تواجهه مشاكل عديدة ومختلفة من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على أهداف المنظمة، ويمكن حصر هذه المشاكل في ثلاثة مجموعات<sup>2</sup>:

**أولا: مشاكل دخول السوق الدولي:** عند دخول المنظمة للسوق الدولي لأول مرة تعترضها مجموعة من المشاكل والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- 1- تحديد خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدرته الشرائية؛
- 2- تجزئة السوق الدولي وتحديد الشريحة السوقية التي سيوجه إليها المزيج التسويقي للمنظمة؛
- 3- تصميم إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي؛
- 4- تحديد إستراتيجية الدخول للسوق الدولي؛
- 5- تحديد توقيت الدخول إلى السوق الدولي.

**ثانيا: مشاكل الحفاظ على السوق الدولي:** وهي مشاكل ترتبط برغبة المنظمة في الحفاظ على حصتها السوقية فقط، وهي بذلك تشمل ما يلي:

- 1- تقييم الموقف التسويقي لمنهج المنظمة مقارنة بمنجات المنافسين؛
- 2- متابعة التغيرات التي طرأت على خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدرته الشرائية؛

<sup>1</sup>- بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 167-168.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

3- إحداث التغييرات اللازمة على عناصر المزيج التسويقي لتلائم التغييرات التي طرأت على المستهلك الأجنبي لتواجه إستراتيجيات المنافسين .

ثالثاً: **مشاكل تنمية السوق الدولي:** وهي مشاكل ترتبط برغبة المنظمة في زيادة الحصة السوقية لها في السوق الدولي، وهذه المشاكل تشتمل على:

1- متابعة التغييرات التي طرأت على الحصص السوقية لكل منافس على حدا وتحديد أهم الإستراتيجيات الخاصة بكل منهم؛

2- تصميم إستراتيجيات مواجهة المنافسين بغرض التغلب عليهم من خلال استغلال نقاط الضعف الخاصة بكل منافس على حدا .

وبذلك فإن السوق الخارجي في حاجة إلى وسيلة تساعده على كشف المشكلات ونقاط الضعف المحتملة وتقديم العلاج المناسب لتفاديها<sup>1</sup> .

ولقد زادت أهمية بحوث التسويق نتيجة للتغيرات العديدة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا المعاصر وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي:

- تحدد المشكلات التسويقية التي تواجه إدارة المنظمة بأسلوب علمي دقيق بما يساعدها في الاستعداد لمواجهتها والتصدي لها في الوقت المناسب؛

- إن قواعد البيانات التي توفرها بحوث التسويق من شأنها أن تزيد من وضوح الرؤيا أمام الإدارة ويقلل من مشكلات عدم التأكد والفجائية في التغييرات التي تحدث في السوق، وهذا يتيح للإدارة مرونة كافية في اختيار أساليب العمل البديلة ووضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يستجد من أوضاع في السوق، يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي توفرها بحوث التسويق تعطي الإدارة القدرة على التنبؤ والتحليل لما يضمن وضع الخطة المناسبة؛

- إن استمرارية المعلومات التي توفرها بحوث التسويق لصانع القرار التسويقي تمكن من الكشف عن فرص تسويقية جديدة للمنظمة، وذلك من خلال كشفها عن حاجات استهلاكية غير مشبعة أو جديدة تكون كفرصة للمنظمة تعمل على استغلالها<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54، 55 .

<sup>2</sup> - ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 19، 20 .

- تساهم في تنشيط مجهودات البيع وذلك عن طريق تحديد أفضل المواصفات في السلعة أو الخدمة وأحسن الطرق لتوفيرها للمستهلك المرتقب في الوقت المناسب وتحديد الوقت المناسب للإعلان عنها، وكذلك تحديد المناطق البيئية تحديدا سليما يتفق وظروف السوق؛

- كما أنها تساهم مساهمة فعالة في رفع الروح المعنوية للعاملين في مجال التسويق وذلك عن طريق توعيتهم بالموقف التسويقي للمنظمة واتجاهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، مما يدعوهم إلى بذل المزيد من الجهد في ترويج السلع وبيعها على أساس أن لديهم الثقة في منتجات المشروع من حيث تصميمها والإعلان عنها وفقا لظروف السوق<sup>1</sup>.

**الفرع الخامس: مجالات بحوث التسويق الدولي:** سوف نعرض في ما يلي بعض مجالات بحوث التسويق:

**أولاً: بحوث المنتج:** تشمل كل ما يتعلق بأفكار المنتجات الجديد والتنبؤ بنجاحها واختيار منتجات وخدمات ما بعد البيع ودواعي الشراء...الخ؛

**ثانياً: بحوث السوق:** تخص حجم السوق الحالي وحجم السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات والتغيرات في السوق وخواص الزبائن واتجاهاتهم والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية...الخ؛

**ثالثاً: بحوث عمليات البيع:** مناطق البيع وقنوات التوزيع واتجاهات وسياسات الموزعين وإحصائيات البيع...الخ؛

**رابعاً: بحوث المستهلك:** وتشمل كل ما يتعلق بخصائص المشتريين أو المستهلكين وما يتعلق بالقرار الشرائي والعوامل المؤثرة عليه؛

**خامساً: بحوث التسعير:** تشمل جميع السياسات التسعيرية وطرق وإستراتيجيات تسعير المنافسين لمنتجاتهم؛

**سادساً: بحوث الترويج:** تشمل جميع الطرق والأساليب والوسائل الممكن استخدامها لتنشيط المبيعات وأساليب الترويج والإعلان<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نظم معلومات التسويق الدولي

في ما يلي سوف نتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بنظم معلومات التسويق الدولي وسوف يتم أيضا التطرق إلى صلب محتواه من مكونات ومصادر بيانات .

**الفرع الأول: تعريف نظم معلومات التسويق الدولي:** يختلف نظام معلومات التسويق الدولي عن نظام معلومات التسويق المحلي في أمرين:

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص: 57، 58.

<sup>2</sup> - بوعلام بن زخرفة، دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية من المنتج إلى المستهلك: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، دغ، دت، ص ص: 186، 187 .

- أولهما من حيث حجم البيانات التي يتطلبها النظام: فنجد أن نظام معلومات التسويق الدولي يهتم بجمع البيانات عن أكثر من دولة؛
  - ثانيهما من حيث مستويات البيانات: فهناك بيانات على مستوى كل دولة منفردة وأخرى تعطي المستوى الدولي أو متعدد الجنسيات<sup>1</sup>.
- من خلال الإطلاع على الكتب المتخصصة في التسويق وجدنا وجهات نظر مختلف من قبل الكتاب والباحثين حول تعريف نظام المعلومات التسويقية، إلا أن معظمها تتفق من حيث الجوهر لهذا ارتأينا إلى إجراء مسح لهذه التعريفات .
- يعرف *kotler* نظام المعلومات التسويقية على أنه: "الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والإجراءات والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة"<sup>2</sup>.
- كما يعرف على أنه: "هيكل متفاعل ومستمر ومعني بالمستقبل يضم الأفراد والمعدات والإجراءات ويصمم لتوليد وتشغيل وانسياب المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج التسويقي للمنظمة"<sup>3</sup>.
- كما يعرف بأنه: "طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات السابقة والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنظمة والعناصر المؤثرة فيها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.
- كما يعرفه الدكتور **عمر وصفي عقيلي** على أنه: "مجموعة مترابطة من الأفراد والأدوات والإجراءات التي يتم تصميمها لتجميع وتصنيف وتحليل وتقييم المعلومات وتمريها للجهات التي تحتاجها بدقة وفي التوقيت المناسب لاستخدامها كأساس في اتخاذ القرارات"<sup>5</sup>.
- والدكتور **معالي فهمي حيدر** يرى نظام المعلومات التسويقية على أنه: "نظام معلومات مبني على الحاسب والذي يهدف إلى دعم إدارة المنظمة في حل المشكلات المرتبطة بتسويق منتجاتها أو خدماتها وبها يحقق أهداف المنظمة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- يحي سعيد، علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 38 .

<sup>2</sup>- تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 15 .

<sup>3</sup>- نشوار خير الدين، البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 21/20 أبريل 2004، ص: 85 .

<sup>4</sup>- مفيدة يجاوي، حنان سبع، دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMS) - الجزائر، مجلة الباحث، العدد 13، 2013، ص: 58 .

<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 320 .

<sup>6</sup>- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 309 .

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنها تشترك في مضمون واحد، وهو أنه أهم ما يميز نظام المعلومات هو مدخلاته ومخرجاته، وبشكل أساسي تتكون المدخلات من بيانات يتم معالجتها من جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتبويب هذه المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مفيدة وعرضها وتوزيعها على المستخدمين<sup>1</sup>. لهذا فإن المعلومات الجيدة والدقيقة تؤدي إلى صنع القرارات الجيدة عندما يحسن استخدامها، على أن تتوفر فيها حزمة من الخصائص لتكون قيمة عالمية يمكن الاستفادة منها في عملية صنع واتخاذ القرار<sup>2</sup>. ومنه فوظيفة المعلومات التسويقية هي تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من معلومات عن السلع والأسواق والمنافسين والعملاء وغير ذلك، ويتم ذلك اعتماداً على النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التسويقية لبناء الخطط الملائمة، ومن خلال الرقابة عليها يتم اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن نظام المعلومات التسويقية يوضح ما يلي:

- أنه نظام مستمر ومتفاعل من الناس والمعدات والأجهزة؛
  - إن هذا النظام يضمن التدفق المستمر للمعلومات الحديثة والصحيحة لمدير التسويق؛
  - إن الحصول على المعلومات يتم من كلا مصادرها الداخلية والخارجية؛
  - إن المستخدم الأساسي لمخرجات هذا النظام هو متخذ القرار التسويقي؛
  - إن الهدف من هذا النظام هو تحسين الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.
- فنظام المعلومات التسويقية يهدف لتزويد الإدارة بمعلومات تتصف بالأهمية والحداثة والدقة والمساعدة في اتخاذ القرار ولتقليل درجة المخاطرة أو عدم التأكد فيه<sup>4</sup>.

**الفرع الثاني: أهمية نظام معلومات التسويق الدولي:** يساعد توفر نظام معلومات التسويق على اتخاذ القرارات التسويقية بطريقة رشيدة وذلك للأسباب التالية:

**أولاً:** يساعد متخذي القرارات على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة، وبالتالي اتخاذ القرار البديل والأنسب للموقف؛

**ثانياً:** يساعد المدراء القائمين بالتخطيط بإمدادهم بالبيانات في الوقت المناسب لإعداد التخطيط الإستراتيجي السليم؛

<sup>1</sup> - إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 93 .  
<sup>2</sup> - وزير يحي محمد، علاقة معايير قياس المعلومات التسويقية مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، تنمية الرفادين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص: 164 .  
<sup>3</sup> - مفيدة يحيوي، حنان سبع، مرجع سبق ذكره، ص: 58 .  
<sup>4</sup> - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 194 .

ثالثاً: يمكن من دقة وسرعة إنجاز العمليات والأنشطة التسويقية؛

رابعاً: يمكن المختصين بالمشتريات والمخازن من تحديد الكمية الاقتصادية ومعرفة حجم المخزن وتكاليف التخزين وتكاليف أو أوامر الشراء؛

خامساً: يساعد على تخطيط المنتجات الجديدة؛

سادساً: يساعد على تحديد السعر المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة ويتقبله المستهلك<sup>1</sup>؛

سابعاً: يربط كافة سياسات المنظمة مع بعضها لتحليلها بشكل متكامل<sup>2</sup>؛

ثامناً: يساعد على استخراج بيانات تفصيلية وبالتالي سهولة اتخاذ قرار تسويقي نحو أي منتج أو زبون<sup>3</sup>؛

تاسعاً: يساهم من خلال بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية في تحديد الأجزاء السوقية الجديدة والرقابة على التغيرات في سلوك المستهلك والأنشطة المناسبة والتكنولوجيا الحديثة والأوضاع الاقتصادية والسياسات الحكومية؛

عاشراً: يساعد على تنفيذ الإستراتيجية من خلال توفير الدعم لإيصال المنتج والتنسيق بين الإستراتيجيات التسويقية ومساعدة متخذي القرار لإدارة القوى البيعية والعلاقات مع المستهلك<sup>4</sup>.

**الفرع الثالث: أهداف نظام معلومات التسويق الدولي:** وهي تكمن في ما يلي:

أولاً: التحديد الدقيق لاحتياجات المستخدمين من مخرجات النظام؛

ثانياً: إنتاج البيانات والمعلومات التسويقية المطلوبة بالمواصفات الملائمة؛

ثالثاً: إعداد خطة كاملة للتدفق السليم للبيانات والمعلومات في ما بين نظام المعلومات التسويقية وباقي النظم الوظيفية الأخرى بالمنظمة، وهذا لضمان التكامل والتنسيق في ما بينها ولتجنب الازدواجية في جمع وتدفق المعلومات وكذلك لتوفير المادة الخام المناسبة لنظام المعلومات التسويقية؛

رابعاً: مساعدة أنظمة التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على العمليات التسويقية بالمنظمة وهذا يؤدي إلى:

✓ التعرف على الأسواق؛

✓ اكتشاف الفرص الملائمة للتطوير؛

✓ تخطيط وتنفيذ القرارات؛

✓ تحسين الكفاءة البيعية والتسويقية للمنظمة؛

<sup>1</sup> - محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظام المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 21.

<sup>2</sup> - زيد منير عبودي، نظام المعلومات التسويقية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166.

<sup>3</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 38.

<sup>4</sup> - طارق ثائل هاشم، نظام المعلومات التسويقية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دت، ص ص: 64، 65.

✓ وأخيرا المراقبة المستمرة للسياسات التسويقية<sup>1</sup>.

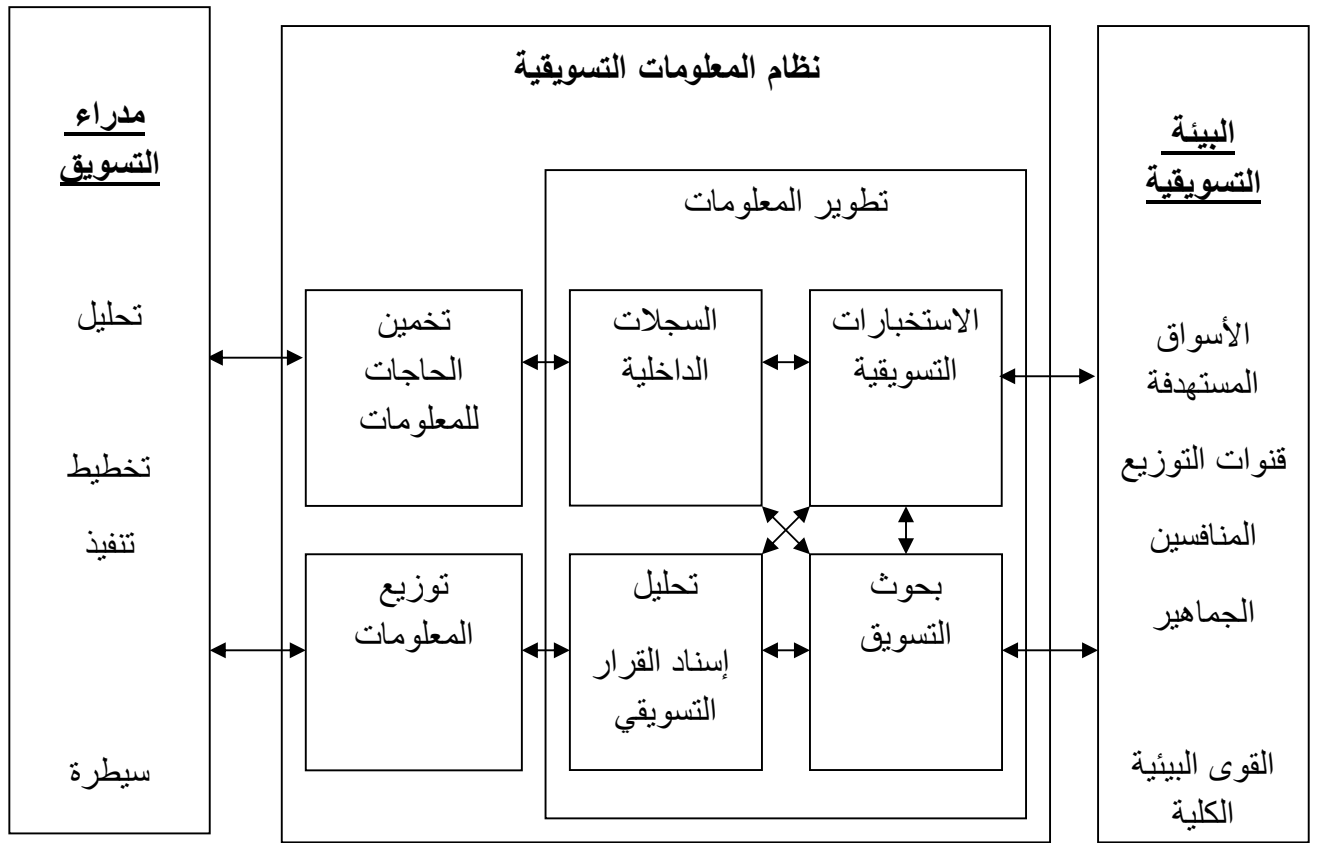
#### الفرع الرابع: مكونات نظم معلومات التسويق الدولي

يتكون نظام معلومات التسويق الدولي من مجموعة من النظم الفرعية التي يغطي كل منها دولة واحدة،

ويوفر نظام كل دولة تقارير معلومات تستخدم في أمرين هما:

- أولهما: اختيار أنسب أشكال النفاذ إلى سوق الدولة، ثم تحديد أنسب بدائل قرارات التشغيل اليومي لأنشطة المنظمة في الدولة المعنية؛
- ثانيهما: إرسال معلومات لنظام معلومات التسويق الدولي أو متعدد الجنسيات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات طويلة الأجل<sup>2</sup>.

الشكل رقم (04.1): مكونات نظام المعلومات التسويقية



#### القرارات التسويقية وتبادل المعلومات

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 263.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، لحر حكيم، نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 109.

<sup>2</sup> - يحي سعيد، علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

يتضح من الشكل أن نظام المعلومات التسويقية يقوم على أساس خدمة مدراء التسويق، من خلال التحليل والتخطيط والتنفيذ والسيطرة التي يحتاجونها عن طريق معرفة التطورات في البيئة التسويقية. دور نظام المعلومات (MIS) هو تخمين حاجات المدراء للمعلومات وتطوير المعلومات المطلوبة وتوزيعها في توقيت مناسب لمدراء التسويق وهذا من خلال سجلات المنظمات الداخلية وأنشطة الاستخبارات التسويقية وتحليل القرارات التسويقية<sup>1</sup>.

**أولاً: السجلات الداخلية للمنظمة:** تعتبر السجلات الداخلية للمنظمة والتقارير الدورية عن المنظمة مصدراً رئيسياً لكثير من المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات، ويأتي في مقدمتها التقارير المالية والمحاسبية ومثل هذه التقارير تحوي العديد من المعلومات الهامة لمدراء التسويق مثل: حجم المبيعات الشهرية أو الأسبوعية وحجم المبيعات الموزعة بالمناطق الجغرافية للسوق... الخ، وكذلك تحتوي هذه التقارير على بيانات تتعلق بالتكاليف وحجم المخزون السلعي والتدفقات النقدية وبالإضافة إلى التقارير المحاسبية فإن مندوبي المبيعات يقومون في العادة بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال المنافسين في السوق اتجاه كل ما تقوم به المنظمة من أعمال، كذلك يقوم قسم متابعة خدمات الزبائن بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعالهم وشكاويهم ورضاهم عن أداء الخدمات، فالمعلومات المحصل عليها من هذا النظام الفرعي تساعد على تحديد الوضع الحالي للمنظمة ونشاطها من الزاوية التسويقية .

وعليه فإن المعلومات التي يكون مصدرها السجلات الداخلية للمنظمة تكون أسهل في جمعها وأرخص في تكلفتها عن المعلومات التي يتم جمعها من مصادر أخرى لكنها لا تخلو من المشاكل، حيث تم جمعها لأغراض أخرى غير المستهدفة من قبل مدير التسويق فضلاً عن عدم كفايتها في كثير من الأحيان مما لا يجعلها ذات نفع كبير عند إعداد القرارات التسويقية<sup>2</sup>.

**ثانياً: نظام الاستخبارات التسويقية:** إذا ما كان نظام الاستخبارات الداخلي يقدم البيانات التي تتعلق بالنتائج فإن نظام الاستخبارات يقدم بيانات تتعلق بأحداث وقد تكون هذه الأحداث واقعة فعلاً أو محتملة الحدوث .

وعليه يمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية على أنه: "تلك الإجراءات والموارد التي تستخدم بواسطة المدراء للحصول على المعلومات اليومية والتطورات ذات الصلة بالبيئة التسويقية، وقد اعتاد مدراء التسويق في الحصول على معلوماتهم الاستخبارية التسويقية من خلال قراءة الصحف والكتب والتحدث للمستهلكين والمجهزين والموزعين ومن هم من خارج المنظمة ومن ذوي العلاقة معها، وتنصب هذه المعلومات نحو معرفة

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 263، 264 .

<sup>2</sup> - الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 75 .



المنافسين وحركتهم وإستراتيجيات أعمالهم وكذلك حاجات المستهلكين المستجدة<sup>1</sup>. لهذا يمكن القول بأنها مدى واسع من الأنشطة التي يمكن أن تستخدم في جمع المعلومات عن المنافسين<sup>2</sup>.

**ثالثا: بحوث التسويق الدولي:** نظام بحوث التسويق يختص بدراسة مشكلات ومتطلبات تسويقية محددة، وطبقا لقواعد ومنهجية إجراء البحوث فالحاجة إلى نظام للمعلومات التسويقية هي الأساسية وهي الإطار الأكبر وأن بحوث التسويق يعد نظاما مكملا أو جزئيا منه، وما ينتهي به نشاط بحوث التسويق الدولي من دراسات ونتائج من موضوعات ومشاكل محددة يتم رفعها إلى الإدارة العليا ويتم إدخالها إلى نظام معلومات التسويق الدولي . فبحوث التسويق الدولي ينظر إليها على أنها جزء من نظام معلومات التسويق الدولي حيث تقدم قدرا كبيرا من المعلومات التسويقية، وتبدأ هذه البحوث في تحديد المشكلة التي تتطلب الدراسة والتحليل، ثم يقوم رجال بحوث التسويق بتجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتقديم للإدارة في شكل تقرير يتم على أساسه اتخاذ القرار المناسب<sup>3</sup>. وفي ما يلي جدول مقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية:

**جدول رقم (04.1): أوجه المقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية**

نظام المعلومات التسويقية	بحوث التسويق
- يركز على المعلومات .	- تهتم بصفة أساسية بالبيانات الخام .
- تهتم بالمعلومات التسويقية والمالية والإنتاجية...الخ.	- تهتم أساسا بالبيانات التسويقية .
- هو نظام مستمر .	- يتعلق بمشكلة محددة .
- يهتم بتلافي حدوث المشكلة ومعالجتها .	- يهتم بمعالجة المشكل التسويقية .
- يهتم بتخزين المعلومات ( حاسب، ميكرو فيلم، أو أرشيف منظم )	- لا يركز على تخزين البيانات .
- يتضمن أنظمة فرعية أخرى بجانب بحوث التسويق.	- بحوث التسويق هي المدخلات لنظام المعلومات التسويقية .
- يركز على المستقبل بهدف منع حدوث المشاكل ومعالجتها عند حدوثها .	- تركز على البيانات التاريخية السابقة والحالية لاستخدامها في حل المشاكل الحالية .
- يعتمد أساسا على الحاسب الآلي .	- لا تعتمد على الحاسب الآلي .
- يتعامل مع كل من البيانات الداخلية والخارجية .	- التركيز على التعامل مع البيانات الخارجية .

المصدر: بن نافلة دور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المنظمة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 85 .

<sup>1</sup>- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 63، 64 .

<sup>2</sup>- خالد قاشي، سعد دحلب، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة، ص: 63 .

<sup>3</sup>- إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 222 .

## خلاصة الفصل

زاد الاهتمام بالتجارة الدولية في العقود الأخيرة للدور الهام الذي تلعبه في ترقية التنمية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لإنتاج السلع وتصريفها إلى الأسواق المحلية والدولية، وفي ظل التطورات العالمية والمنافسة الدولية أصبح التسويق الدولي أمراً ضرورياً للتوسع الدولي، والذي يتضمن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمرتبطة بنقل المنتجات من منظمة أعمال دولية النشاط إلى زبائنها في الأسواق الدولية المستهدفة. ولحل المشاكل التي تعترض المنظمة والتأقلم مع أوضاع المنافسة في السوق ولكي تستطيع التفوق على هذه الصعوبات يجب أن تقوم ببحوث التسويق الدولي والتي تعتبر جزءاً من نظام معلومات التسويق الدولي ومكملاً له، وأساساً في إعداد وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية، ولهذا فإن تقنيات تحليل الأسواق سواء كانت محلية أو دولية أصبحت ضرورية لأي منظمة لضمان بقائها واستمرارها في أي سوق كان محلياً أو دولياً .

## الفصل الثاني:

سيرورة إعداد الإستراتيجية التسويقية  
وأساليب اقتحام الأسواق الدولية

## تمهيد

نظرا لحدة المنافسة بين المنظمات في الأسواق الدولية، أصبحت كل منظمة تبحث عن سوق خارجي بالإضافة إلى سوقها المحلي، ويرجع هذا للتغيرات البيئية التي تتميز بالديناميكية وسرعة التطور والذي يضع معظم المنظمات في موقف حرج لأنها تصبح مهددة في أسواقها، ولهذا يتحتم عليها أن تتكيف مع بيئتها أي بمعنى عدم الاكتفاء بالدفاع عن سوقها المحلي بل التفكير في الأسواق الدولية. فأى منظمة ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عليها أن تقف أولا أمام قدرتها على الدخول لهذه الأسواق ودرجة قابليتها للتكيف معها من خلال دراستها للبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الموجودة في تلك الأسواق والبحث عن إمكانية استغلالها من خلال خطة إستراتيجية مدروسة والتحضير للإستراتيجية يتطلب الموائمة بين قدرات المنظمة ومتطلبات البيئة، وبعدها تقوم باختيار أفضل الطرق للنفاد لتلك الأسواق .

وبناء على ذلك، ارتأينا إلى تقسيم الفصل إلى أربع مباحث:

يتناول المبحث الأول مكونات البيئة التسويقية الدولية وأدوات تحليلها بدءا بتعريف البيئة التسويقية ومعرفة مكوناتها إلى تحديد الأدوات المستخدمة في تحليلها.

أما المبحث الثاني خصص لتحديد الإستراتيجية التسويقية، حيث تطرقنا أولا لماهية الإستراتيجية ثم ماهية الإستراتيجية التسويقية وأخيرا تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ومراقبتها.

وفي المبحث الثالث نحدد كيفية استهداف الأسواق الدولية بدءا بتجزئة الأسواق الدولية ثم الاستهداف وأخيرا التموقع والتميز.

والمبحث الرابع تناولنا فيه أساليب اقتحام الأسواق الدولية والتي تتمثل في التصدير والاتفاقيات التعاقدية والاستثمار الأجنبي المباشر وأخيرا التحالفات الإستراتيجية .

### المبحث الأول: مكونات البيئة التسويقية الدولية وأدوات تحليلها

بحكم تواجد المنظمة في السوق فهي تتأثر بالظروف البيئية المحيطة بها خصوصا المنافسين الذين يهتمهم الاستحواذ على أكبر حصة سوقية، ومنه فالإستمرار والتوسع وتعظيم الأرباح هي أهداف كل منظمة، ولتحقيق ذلك عليها القيام بتشخيص كامل لإمكانياتها المادية والبشرية وتحديد نقاط قوتها وضعفها هذا من جهة، ومن جهة أخرى عليها القيام بتحليل السوق للوقوف على مختلف الفرص والتحديات .

#### المطلب الأول: مكونات البيئة التسويقية الدولية

أي منظمة ترغب في العمل دوليا يجب أن تقوم بمعرفة البيئة الدولية ودراساتها وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي من خلالها تبني فرضياتها وسياساتها وإستراتيجياتها .

#### الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية

لقد عبر *kotler* عن نجاح وبقاء ونمو المنظمات بأنه يعتمد وبشكل أساسي على مدى قدرتها على التفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، وكثيرا من الإخفاقات التجارية في الخارج ناتجة عن الجهل بالبيئة التي تتقدم بقوة، ويعزز *kotler* ما قال أن: " اليوم، يجب عليكم الركض بسرعة أكبر للبقاء في نفس المكان " <sup>1</sup> .

- وتعرف البيئة التسويقية بأنها: " المحيط الذي تعيش فيه المنظمة وتتفاعل مع مكوناته " <sup>2</sup> .

- كما تعرف بأنها: " القوى والعناصر والمتغيرات التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها والتي تكون وثيقة الصلة بالمنظمة، وكذلك القوى التي يتعذر التحكم بها من قبل المنظمة والتي ينبغي التحوط لها ومواجهتها أو التكيف معها، تؤثر هذه القوى الداخلية والخارجية على أداء المنظمة وفي بلوغ أهدافها المنشودة " <sup>3</sup> .

- ويعرفها *Tomson* بأنها: " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معا " <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 182 .

<sup>2</sup> - يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 37.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 40 .

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 151.

- كما عرفها *Emery et Trist* بأنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف بيئة التسويق الدولي كما يلي: "هي المناخ العام الذي يواجه المنظمات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو كامل إنتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من كامل العناصر والظروف التي تواجه المنظمة عند المرور لداخل الأسواق الدولية المضيفة"<sup>2</sup>.

ويرى الضمور أن نجاح أي منظمة سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية يتوقف على مدى قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية التي تؤثر على بقائها واستمرارها كنظام، فالقوى في البيئة التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول إلى الأسواق، بل أيضا على قرارات خدمة تلك الأسواق ورسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية المناسبة<sup>3</sup>.

وعليه يمكن القول بأن البيئة التسويقية هي عبارة عن كل الظروف المحيطة بالمنظمة، والتي تتمثل في مختلف القيود والفرص التي تحدد سلوكها والتي ينبغي التكيف معها لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

وقد عمد الباحثون إلى تقسيم البيئة من الناحية التسويقية إلى مستويين:

**أولاً: البيئة الداخلية:** وهي عبارة عن العناصر والمكونات والقوى التي تقع داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المنظمة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو سبب تسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها *contrôlable variables*، وهو ما تشاهده بشكل جلي وواضح في كل ما يتعلق بمكونات المزيج التسويقي وعناصره الأربعة<sup>5</sup>.

**ثانياً: البيئة الخارجية:** وهي تمثل المتغيرات التي تقع خارج المنظمة، الأمر الذي نتج عنه فقدان المنظمة سلطة الرقابة عليها والتحكم فيها، لذلك سميت بالمتغيرات التي يتعذر مراقبتها والسيطرة عليها *incontrôlable*

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 76.

<sup>2</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>3</sup> - جمال مصطفى جودة، ممدوح طابع الزيادات، مدى إدراك الشركات المستثمرة للمعوقات في البيئة التسويقية الخارجية حسب خصائص الشركات، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، حزيران 2009، ص: 313.

<sup>4</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 96.

<sup>5</sup> - عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، أهمية التسيير الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح: مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011، ص: 21.

*variables*، ولهذا للبيئة تأثير مباشر وغير مباشر على قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات وعلى عمليات تحويلها إلى مخرجات<sup>1</sup>، ويمكن النظر إلى هذه البيئة من مستويين:

**1- البيئة الخارجية الخاصة:** وهي تمثل المتغيرات ذات العلاقة المباشرة والمستمرة مع المنظمة، كالمنافسين والمستهلكين والمنظمات العمالية والحكومة والموردين فهم أطراف تتعامل معهم المنظمة ولكن لا يمكنها السيطرة عليهم مثل قدرتها على السيطرة على عواملها الداخلية<sup>2</sup>.

**2- البيئة الخارجية العامة:** وتتكون من مجموع القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المنظمة وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة، ويقف تأثير المنظمات على القوى التي توجد داخل هذه البيئة، فلا تستطيع منظمة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الراج، أو تؤثر على معدل المواليد أو على العلاقات الدولية، فهذه القوى التي توجد في البيئة الخارجية العامة تؤثر على المنظمات أكثر من تأثير المنظمات عليها<sup>3</sup>.

ولمزيد من التوضيح لهذه القوى، يوضح الجدول التالي مقارنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

جدول رقم (01.ii) : مقارنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	أسس المقارنة
محدودة إن لم تكن معدومة	كبيرة إن لم تكن كبيرة جدا	درجة التحكم
كبيرة جدا	قليلة جدا	عدد المتغيرات
كبيرة وعالية	بسيطة	احتمالات الخطأ في التوصل إلى النتائج
معقدة جدا ومتنامية في التعقيد	غير معقدة	درجة التعقيد

المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 40 .

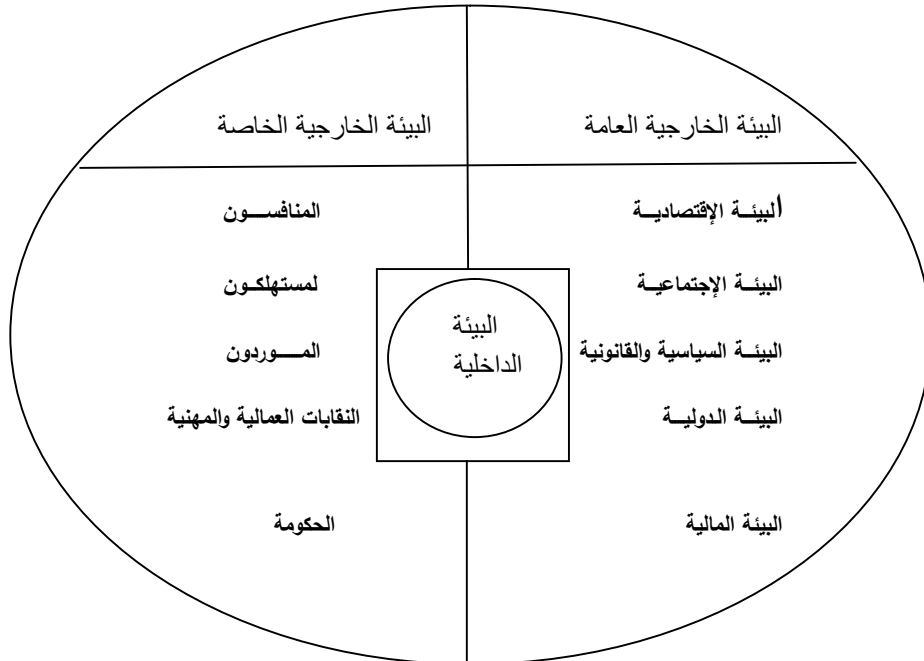
والشكل (01.ii) يمثل مختلف مستويات البيئة .

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 96 .

<sup>2</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دم، 2000، ص: 109 .

<sup>3</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دم، 2000، ص: 97 .

شكل رقم (01.ii): مستويات البيئة



المصدر : عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دم، 2001، ص: 89 .

### الفرع الثاني: مكونات البيئة التسويقية

التغير الدائم والمستمر الذي تتسم به البيئة يفرض على المنظمة المتابعة الدائمة والمستمرة للتغيرات الحاصلة فيها سواء الداخلية أو الخارجية وكذلك التنبؤ بما سيحصل مستقبلا، ويمكن إبراز أهمية دراسة البيئة من خلال النقاط التالية:

- من خلال دراسة البيئة تتوفر لنا معرفة حجم السوق الحالي والمرتبب، ما هي القطاعات التي يتكون منها، ما هي البدائل المحتملة للتغطية السوقية، وما هي فرص النمو الممكنة؟؛
- دراسة البيئة وتحليلها يتيح لنا معرفة الاتجاهات البيئية، وما هي الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة؛
- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998، ص: 84 .



**أولاً: البيئة الكلية:** تعمل المنظمة في بيئة أكبر تسودها العديد من المتغيرات والقوى، لهذا فالمسوق الإستراتيجي الناجح هو من يعمل على دراسة وتحليل ليس فقط البيئة المحلية وإنما كذلك البيئة الدولية التي تؤثر على المنظمة بما تنتج من فرص وتهديدات. وتتكون البيئة الكلية من مجموع المتغيرات التالية: البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية والبيئة الديمغرافية .

**1- البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص النظام الاقتصادي الذي يتم فيه ممارسة نشاطات الأعمال<sup>1</sup>، وتنقسم البيئة الاقتصادية للتسويق إلى شقين رئيسيين: الأول هو البيئة الاقتصادية الدولية، والثاني هو البيئة الاقتصادية على مستوى كل دولة على حدة، وفضلا عن التعقيد والتغير الذي تتميز به البيئة الاقتصادية للتسويق فيجب الأخذ بعين الاعتبار ما هو تأثير ذلك على نشاطات التسويق الدولي سواء من ناحية خلق الفرص أو التهديدات<sup>2</sup>.

وتشمل البيئة الاقتصادية العوامل والاتجاهات ذات الصلة بإنتاج السلع والخدمات إضافة إلى مستويات الدخل، فتؤثر الاتجاهات الديموغرافية (السكانية والثقافية) في حجم وحاجات الأسواق المختلفة، كما تؤثر الاتجاهات الاقتصادية بالقوة الشرائية لتلك الأسواق، ولهذا فإنه ليس كافيا أن يكون المجتمع أو حجم السكان كبيرا أو ينمو بسرعة حتى تتوفر فيه فرصة تسويقية كبيرة، فعلى الاقتصاد أن يقدم قوة شرائية كافية للمستهلكين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، كما تؤثر الاتجاهات الاقتصادية التي تحدث في بعض الدول على الأنشطة التسويقية في مناطق أخرى من دول العالم، ومن أهم مؤشرات البيئة الاقتصادية هي:

- **أسعار الفائدة:** إن التغيرات التي تحدث في أسعار الفائدة البنكية في دولة ما كاليابان أو ألمانيا، ستؤثر على قيمة الدولار في أسواق العملات الأجنبية والتي بدورها تؤثر على أسعار المنتجات وبالتالي حجم المبيعات وهذا بالتأكيد سيؤثر على حركة الاستيراد والتصدير بين دول العالم؛

- **الناتج المحلي الإجمالي:** يمكننا الإشارة إلى أن الفرص التسويقية هي نتيجة لحجم السوق ونموه، فالناتج المحلي الإجمالي يمثل الحجم لاقتصاد بلد ما ويقاس بقيمة السلع والخدمات المنتجة؛

- **دخل الفرد:** يعتبر مستوى النشاط الاقتصادي لكل فرد مؤشر اقتصادي هام، فبيانات الدخل الفردي هي تكامل لبيانات السكان وبيانات الاقتصاد لتعطينا تقييما للقوة الشرائية لكل فرد في المجتمع، حيث يتم الحصول على رقم

<sup>1</sup> - بلقاسم أحمد، بيئة الأعمال ونوعية المؤسسات كمحدد لجاذبية الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 01، جويلية 2011، ص: 53.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، الأزريطة، مصر، 2004، ص: 141 .

أو قيمة الدخل الفردي في مجتمع ما من خلال تقسيم قيمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان خلال فترة زمنية محدودة في الغالب سنة؛

- **البنى التحتية:** وهو كذلك مؤشر اقتصادي هام، ويشمل مدى توفر أنظمة الطاقة والمواصلات والاتصالات في بلد ما، فإذا كانت البنى التحتية في بلد ما ضعيفة فإن التسويق يفكر في تعديل إستراتيجياته التسويقية بما يلاءم تلك البلاد، أو أنه يفكر بعدم الدخول والتعامل مع هذا السوق، فمثلا شركة تبيع الأجهزة الكهربائية قد تفكر بعدم الدخول لسوق أجنبي إذا كانت الطاقة الكهربائية في تلك الدولة غير مناسبة أو غير شاملة لجميع مناطق البلد؛

- **نظام الحصاة والخطر:** نقصد بنظام الحصاة الكمية المسموح بدخولها من منتج مستورد ما إلى دولة خلال فترة زمنية محدودة. أما الخطر فيقصد به تعليق أو توقف مؤقت أو دائم للتجارة في منتج مستورد ما من دولة وقد يكون سبب الخطر سياسيا أو صحيا أو دينيا<sup>1</sup>.

**2- البيئة الاجتماعية والديمغرافية:** يقصد بالمتغيرات الاجتماعية تلك القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي والتي لها تأثير على المنظمات وتتكون البيئة الاجتماعية من مجموعة الأفراد لهم قيم وتقاليد<sup>2</sup>.

وتعد البيئة الاجتماعية متغيرا هاما من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، حيث أنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة وكذلك على القيم والقواعد والمسؤولية الاجتماعية والدور الحديث للمرأة في المجتمع والتغيرات السكانية، وعند دراسة هذه البيئة يلاحظ أن الزيادة السكانية تمثل فرصا بالنسبة للمنظمات وهذا لزيادة الطلب على منتجاتها، كما أن زيادة متوسطات أعمار الأفراد وزيادة أعداد المواليد يفتح أسواق جديدة أمام العديد من المنظمات.

كما أن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكنها من أداء دورها الجديد، وكذلك يلاحظ زيادة مشاركتها في القرارات الشرائية، ويؤدي زيادة مستوى التعليم إلى زيادة الطموحات والتطلعات لدى الأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل وتوفير بيئة عمل جديدة ومستقرة وزيادة الدخول والطلب.

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 - 2007، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 386 - 388.

<sup>2</sup> - سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص: 106.

كما تحث البيئة الديمغرافية أهمية خاصة لدى مسئولى التسويق لأنها تشمل الأفراد والأسر الذين يتكون منهم السوق، وتتناول الدراسة الديمغرافية التغيرات التي تطرأ على بنية المجتمع وتؤثر على اتجاهات أفراده مثل: الموقع، الهجرة، التوزيع الوظيفي للأفراد، حجم الأسرة، توزيع العمر، الدخل، النوع، الحالة الاجتماعية، الديانة، التوزيع السكاني وكثافته، وتعتبر دراسة الخصائص الديمغرافية من الأمور التي تحدد أشكال التغير في المجتمع ومدى تأثيره على نوع وحجم الطلب .

إن البيئة الاجتماعية تختلف من بلد إلى آخر، وهذا الاختلاف يجب أن يجد صدى عند تصميم المنظمة لإستراتيجيات المنتج والتسعير والترويج والتوزيع<sup>1</sup>، لأن لها تأثير مباشر وغير مباشر على أنماط حياتهم وطريقة استهلاكهم أو استخدامهم للسلع، مما يجعل مديرو المنظمات يتساءلون حول: ما الذي يحتاجه المستهلك؟ ما هي رغباته؟ ما هو السعر المناسب بالنسبة لدخله؟ وما هي الشريحة التي ستوجه لها السلعة؟<sup>2</sup>.

**3- البيئة الثقافية:** تمثل الثقافة جميع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد<sup>3</sup>، حيث يعود فشل بعض المنتجات عند تقديمها للأسواق الدولية إلى عوامل ثقافية، فما يكون مقبولاً لأحد الثقافات قد لا يعتبر مناسباً لثقافة أخرى، وعلى رجل التسويق أن يدرك التفاوت الموجود بين ثقافات المجتمع عن المجتمعات الأخرى، وحتى بين المناطق كالاختلاف في مفاهيم الوقت والمسافة والعادات الاجتماعية واللغة والرموز والألوان وأسلوب أداء العمل وغيرها بهدف التعرف على السلع والخدمات التي يكون لها طلب في السوق ومما يسهل له وضع المزيج التسويقي المناسب لطبيعة المجتمع الثقافية<sup>4</sup>، وفي ما يلي شرح موجز لعناصر البيئة الثقافية:

- **اللغة:** هي وسيلة نقل الأفكار والمعلومات، وتمثل مشكلة هامة في ما يتعلق ببرامج التسويق، حيث يتعين أن تقدم السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها، فإذا كانت هذه المشكلة تواجه المنظمات المصدرة بشكل محدود في بعض الدول التي تتحدث بلغتين أو بثلاث لغات كما هو الحال في بلجيكا وسويسرا، فإنها تمثل مشكلة كبيرة في البلد الذي يتحدث بالعديد من اللغات واللهجات المحلية كما هو الحال في الهند وأثيوبيا، وهذه الحالة تعيق رجل التسويق عند قيامه ببحوث السوق لعدم إمكانية تغطية السوق بشكل كامل وتعذر الإلمام بكافة اللغات، بالإضافة

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إسباب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 190، 191 .

<sup>2</sup> - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 365 .

<sup>3</sup> - ريم رمضان، عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالبنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، 2013، ص: 278 .

<sup>4</sup> - عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 128.

إلى عامل اللغة المنطوقة فعدم معرفة الإشارات والإيحاءات في الاتصال غير الناطق والتي تعطي انطباعات ومعاني معينة قد تؤثر في سير المفاوضات؛

- **المنظمات الاجتماعية:** لكل مجتمع ولكل ثقافة قاعدة أساسية من المنظمات التي تحدد نمط واتجاه العلاقة بين الأفراد في حياتهم اليومية، وتبرز أهمية هذه المنظمات في ما يتعلق بدورها في إدراك وفهم التنبؤ بسلوك المشترين في السوق، وهي تتكون أساساً من المنظمات المتعلقة بالأسرة ودور المرأة والتعليم والمجموعات المرجعية في المجتمع<sup>1</sup>؛

- **الدين:** أشياء مقدسة للترغيب والترهيب، فلسفة، معتقدات، قواعد، الصلاة، العطلات، المناسبات الدينية والممارسات؛

- **القيم والاتجاهات:** نحو كل من: الوقت، الإنجاز، العمل، الثروة، المجازفة، تحمل المخاطر؛

- **السياسة:** الوطنية/القومية/السيادة، الاستعمار، القوة، المصالح الوطنية، الأفكار، المخاطر السياسية، الوحدة؛

- **التكنولوجيا والثقافة المادية:** النقل والمواصلات، الطاقة، الآلات والأدوات، الاتصالات، الاختراع؛

- **التعليم:** النظامي (الرسمي)، المهني، الابتدائي، الإعدادي، الثانوي، العالي، مستوى الأمية، تخطيط الموارد البشرية؛

- **الأخلاق والجمال والفنون:** الألوان، الفنون، الرسم، الرقص، الموسيقى، التمثيل، التراث .

العناصر المشار إليها سابقاً تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك وخيارات المستهلك وطلبه على السلع والخدمات محلياً ودولياً، وتعكس ظروف التمدن التي قد يشترك فيها أكثر من مجتمع مما يسهل على المسوق اتخاذ القرار المناسب بشأنها، لكن الاختلاف في هذه العناصر بين المجتمعات والدول يحتم عليه مراعاتها لما لها من تأثير على القرارات التسويقية عند طرح السلعة دولياً وعلى عناصر المزيج التسويقي وتكييفها تبعاً لما يناسب السوق الذي تطبق فيه<sup>2</sup> .

**4- البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية من المتغيرات البيئية ذات التأثير القوي على أسلوب حياة المستهلك وأنماطه الاستهلاكية، كما تعتبر أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بيئة المنظمة المعاصرة.

<sup>1</sup>- رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31، 33.

<sup>2</sup>- بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91، 92.

فالاكتشافات التقنية الجديدة أصبحت كل يوم، والتطور التكنولوجي أصبح سريع وهذا ما يلزم المنظمة المعرفة الدائمة والمواكبة المستمرة لهذه المستجدات التكنولوجية، بل عليها أيضا إدراج هذه المتغيرات في إستراتيجياتها<sup>1</sup>.

لهذا فإن أي منظمة تسعى للنجاح في أعمالها يجب أن تستجيب لجميع التغيرات التكنولوجية التي تحدث في مجال صناعتها أو السلعة البديلة أو المكملة لمنتجاتها، ويشمل التقدم التكنولوجي مجالات متعددة من أهمها: أساليب الإنتاج، الاتصالات، طرق إدارة العمليات، الصناعات الجديدة، الأسواق، التطور الذي يستخدمه المنافسون، الحاسبات الآلية، وشبكات المعلومات .

وعليه يجب على إدارة التسويق والمسؤولين بالمنظمة العمل جنبا إلى جنب للنهوض بأبحاث موجهة أكثر للسوق، فالفرد الذي تعود على استخدام الأجهزة الحديثة في حياته ينعكس ذلك على سلوكه الشرائي، ويصعب عليه الإقدام على شراء واستهلاك سلع ذات مستوى تكنولوجي وفني أقل مما تعود عليه، ولا يمكن للمنظمة التي لا تستطيع مواكبة التقدم التكنولوجي في ما تقدمه من سلع وخدمات الاستمرار في السوق مقارنة بالفرص المتاحة أمام المنظمات الأخرى التي تواكب التكنولوجيات .

**5- البيئة السياسية والقانونية:** تتكون البيئة السياسية والقانونية من التشريعات والقوانين والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر إلى حد كبير على القرارات التسويقية وتقرر حركة المنظمات والأفراد في مجتمع معين، فنجد جهات حكومية تطور مجموعة من السياسات العامة والقوانين التي تحد من نشاط المنظمات وذلك لتحقيق مصالح المجتمع ككل، كوضع مجموعة قواعد للحفاظ على البيئة وضمان جودة المنتجات وتحقيق الحماية للمستهلك ضد عيوب الصناعة والأخطار الفنية، ومن جانب آخر تشجيع المنافسة الشريفة بين مشروعات الأعمال وتقديم أفضل السلع والخدمات التي تساهم في رخاء المجتمع والارتقاء بمستوى معيشة الأفراد.

ونلاحظ أن اقتصاديات معظم دول العالم مؤسسة عن طريق التدخل الحكومي لتنظيم المنظمات، وهو إما لحماية أصحاب المنظمات من بعضهم البعض، أو يكون بغرض حماية المستهلكين من أصحاب المنظمات أو لغرض حماية جماهير المجتمع عامة والمتأثرة بالطبع بنشاط المنظمة أو التمادي في بعض التصرفات التي تلحق الضرر بالأفراد في المجتمع .

<sup>1</sup> - Djitli Seghir, **Marketing**, Berti Editions, Alger, Algérie, 1998, P:14 .

إن الاستقرار السياسي عامل مهم في التسويق الدولي، لأن رجل التسويق عندما يفكر في الدخول إلى الأسواق الدولية يأتي عامل الاستقرار السياسي في المقدمة لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

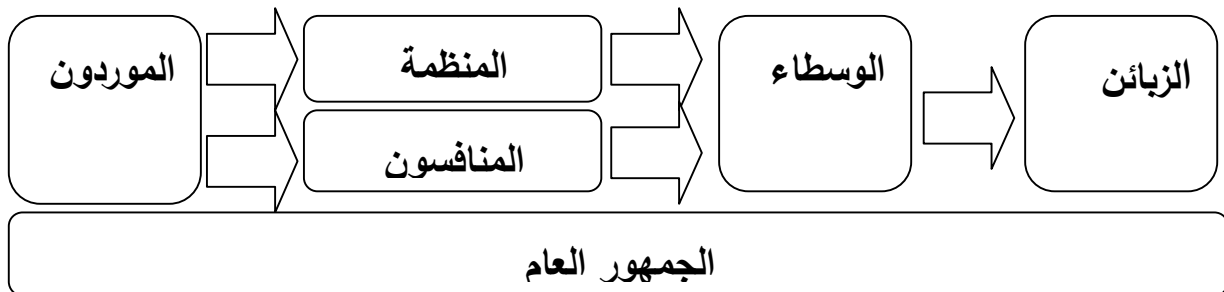
- ضمان العمل على مستوى عال دون خوف من أية إجراءات تتخذ ضد العمل التسويقي؛
- أي إجراء سياسي قد يقلب الأمور على المنظمات كالتأميم مثلا .

إن العوامل السياسية والقانونية قد تخلق بصورة متزايدة فرصا جديدة للاستثمارات الصناعية والتجارية، فقد تكون ذات طابع سلبي يقلل من فرص المبادرة والاستثمار ويرفع من درجة المخاطرة غير المتوقعة، أو تفرض تهديدات حقيقية تؤدي إلى إفلاس معظم منظمات الأعمال الصغيرة لأنها الأضعف دائما والأكثر تأثرا بفترات عدم الاستقرار أو فترة الأزمات السياسية والاجتماعية الحادة .

ومنه يمكن القول بأنه يجب على المنظمة أن تعين متخصصا في الشؤون القانونية لتزويد المديرين بالنصح والمشورة في ما يتعلق بهذا الشأن، مع إنشاء قسم متخصص للعلاقات العامة يكون من ضمن أهدافه بناء علاقات طيبة مع الحكومة كما فعلت المنظمات اليابانية<sup>2</sup> .

**ثانيا: البيئة الجزئية:** تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمنصبية في جوهرها نحو تحقيق الربح، من خلال زيادة حجم ومستوى مبيعاتها في الأسواق التي تعمل بها، وكذلك العمل على إرضاء زبائنها وكسب ولائهم، ولكي تحقق المنظمة كل هذا عليها أن تبني علاقات جيدة مع أطراف بيئتها الداخلية، مثل العلاقة بالموردين والوسطاء والمنافسين والزبائن أنفسهم، والشكل الموالى يبين أهم عناصر البيئة الجزئية والأدوار المختلفة والمؤثرة على نجاح المنظمة .

شكل رقم (02.ii): الأدوار المختلفة في البيئة الجزئية والمؤثرة على النظام التسويقي



المصدر : محمد إبراهيم ، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة ، مصر، 2001، ص: 78 .

<sup>1</sup> - أحمد سعيد الديوه جي، محمد تيسير العجاردة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 83.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 32 .

وسوف يتم شرح العناصر الموجودة في الشكل السابق كما يلي:

**1- الموردون:** هم الحلقة الأهم في " نظام تشكيل وتوزيع القيم الاستهلاكية " لكل منظمة، وهم يقدمون للمنظمة المصادر المادية الضرورية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وأن منظمة نظام التوريد يمكن أن تؤثر بجدية على عملية التسويق، والعجز في المصادر والتأخير في تسليمها والإضرابات وغيرها من الأحداث يمكن أن تتعكس على حجم المبيعات، وفي المستقبل يمكن أن تسبب ضررا لسمعة المنظمة في أعين المستهلكين، بالإضافة يقوم مديرو التسويق بمتابعة تأثير معدلات الأسعار على العناصر الأساسية للإنتاج وارتفاع الأسعار من قبل الموردين يؤدي إلى زيادة قيمة السلعة مما ينعكس بدوره على حجم المبيعات سلباً<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى فإن المنظمة لديها شروط ترغب في توفرها في الموارد التي يقدمها المورد لها ويطلق عليها اسم شروط التوريد وهي:

- **شروط الجودة:** ترغب المنظمة في الحصول على منتجات بمواصفات جيدة تمكنها من إنتاج سلع ذات جودة عالية تجد سوقاً لها؛
- **شروط السعر:** تقوم المنظمة بالتفاوض مع المورد في ما يخص الموارد التي يقدمها للحصول عليها بأفضل الأسعار التي تمكنها من الإنتاج بأقل تكاليف والحصول على ربح أو فائض مناسب؛
- **شروط الخدمة:** وهي تتمثل في مواعيد الشحن والتوريد، فالمنظمة عندما تتعاقد على شراء منتجات أو خدمات فإن هذا التعاقد يتم من أجل توفير احتياجاتها بالجودة المناسبة والسعر المناسب وفي الموعد المناسب .

لذا يمكننا القول بأن سعر وتكلفة وجودة منتجات المنظمة لا تتوقف على التكامل بين وظائف المنظمة فقط بل يتعداه إلى المورد الذي يتدخل بطريقة غير مباشرة، وعليه فإن المنظمة مجبرة على اختيار أحسن الموردين والتعامل مع أكفأهم أي من يلي الشروط المنصوص عليها<sup>2</sup> .

**2- المنظمة:** وهي تشكل جزءاً رئيسياً وفاعلاً في إدارة البيئة الخاصة (الجزئية)، حيث ينبغي على الإدارة التسويقية أن تستعين بمصادر المنظمة الأخرى (الإدارة المالية، إدارة الأفراد، إدارة الإنتاج وغيرها) لتطوير خططها التسويقية والتأثير على بقية متغيرات البيئة الخاصة، وكمثال على ذلك يمكن الاستفادة من مديري الإنتاج والبحث والتطوير في تطوير منتج جديد يحقق للمنظمة موقعا جيدا بين المنافسين اعتمادا على

<sup>1</sup> - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة ماون نفاع، التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2002، ص: 18 .

<sup>2</sup> - محمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص: 96 .

المعلومات المتاحة التي يمكن استقصاؤها وجمعها عن طريق بحوث التسويق أو نظام الاستخبارات التسويقي، كما أنه أي مشكل في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة كضعف الإمكانيات المالية سيؤثر على علاقة المنظمة مع عناصر بيئتها الخاصة والعكس<sup>1</sup>.

**3- المنافسون:** حسب نظرية التسويق فإن المنظمة التي تحقق الفوز والنجاح هي المنظمة التي تخلق قيمة استهلاكية عالية ترضي حاجة المستهلك أفضل من منافسيها، لذلك لا يكتفي القائمين بالتسويق أن يكيفوا سلعهم حسب حاجات سوق محددة، بل عليهم تحقيق تفوق إستراتيجي من خلال عرض بضائعهم وخدماتهم بحيث يتعود المستهلكون عليها أكثر من اقتراحات المنافسين .

لا توجد إستراتيجية شاملة لمواجهة المنافسين يمكن أن تكون جيدة ومتشابهة لجميع المنظمات، لهذا على كل منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار مجالات نشاطها وأوضاع فروعها مقارنة مع المنافسين، فالمنظمات الكبرى التي تحتل مواقع قيادية في قطاع معين تتبع إستراتيجيات لا يمكن للمنظمات الصغرى أن تتبعها، لكن لتحقيق النجاح لا يكفي أن تكون المنظمات كبيرة، فهناك إستراتيجيات ناجحة وإستراتيجيات فاشلة للمنظمات الكبرى، وفي الوقت ذاته تستطيع المنظمات الصغرى أن تتبع إستراتيجيات تسمح لها بالحصول على أرباح بسرعة أكبر من المنظمات الكبرى<sup>2</sup>.

لهذا فعلى أي منظمة أن تقوم بتحليل المنافسة لأن هذا يساعدها على معرفة طبيعة السوق الذي تعمل فيه وكذلك تحليل الموقف النسبي لها مقارنة مع منافسيها، ويفيد هذا التحليل في تحديد الكمية المطلوب إنتاجها والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج وكذلك السعر الذي يمكن أن يباع عنده المنتج، فعند تحديد الإستراتيجية التسويقية أول نقطة بداية هي تحليل المنافسة، ويمكن تحليل المنافسة من خلال نموذج *Porter* ذو الخمس قوى وهي:

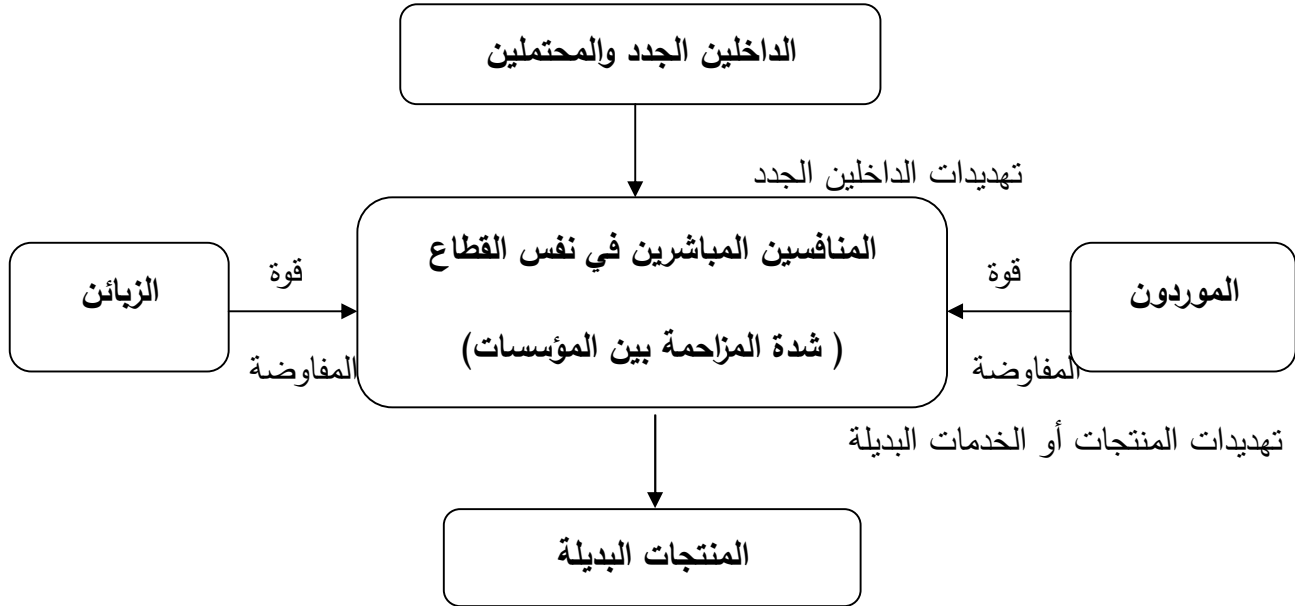
- تهديدات الداخلين الجدد؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة؛
- القوة التفاوضية للمشتريين؛
- المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة .

<sup>1</sup> - على فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق: مدخل منهجي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 77 .

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 21، 22 .



شكل رقم (03.II): قوى التنافس الخمسة لـ Porter



Source: Stephane Etienne, **Marketing Stratégique**, Les Editions C.L.E, Tunis, 2000, P: 102 .

فعلى أي منظمة أن تقوم بتحليل ومعرفة درجة تأثيرها وتأثرها بهذه القوى والتي لها علاقة وطيدة بمركزها التنافسي في الصناعة التي تنشط بها، وفي ما يلي شرح لهذه القوى:

- **تهديدات الداخلين الجدد:** وهذا من خلال القدرات الجديدة التي يحملونها إلى القطاع واستحواذهم على الحصص السوقية، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد<sup>1</sup>، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع والمتمثلة في :

- **اقتصاديات الحجم:** وهي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المنظمة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة أي بمعنى الانخفاضات في التكلفة الوحدوية للمنتج، وهي بمثابة عامل حاسم للداخلين الجدد، لأنهم مجبرين إما بزيادة الطاقة الإنتاجية لهم وإما الإنتاج بحجم صغير وتحمل التكاليف باهظة لأن التكلفة الوحدوية للمنتج تزداد<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص: 137.

<sup>2</sup> - مقدم عبيرات، حساب محمد أمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، 2008، ص: 304 .

- **تمييز المنتج:** يواجه الداخلون الجدد منظمات يمتلكون صورة جيدة وزبائن أوفياء، وهم مجبرون على تحمل التكاليف الباهظة لاستقطاب زبائن القطاع وكسب ثقتهم؛
- **النفوذ إلى قنوات التوزيع:** على اعتبار أن المنظمات المتواجدة في السوق لهم قنوات التوزيع الخاصة بهم، فإن المنظمات الجديدة عليهم السعي لإقناع الموزعين بقبول تصريف منتجاتهم، مقابل تخفيضات في الأسعار، مئونات الإشهار... الخ؛
- **السياسة الحكومية:** بإمكان الحكومة أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، كما يمكنها أن تحول دون دخول المنظمات الجديدة من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات<sup>1</sup>.
- **الاحتياج إلى رأس المال:** تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار والبحث والتطوير... الخ، مما يعطي للمنظمات المتواجدة أفضلية في الصناعة المتواجدة بها؛
- **تكاليف التبديل:** وهي تعبر عن التكاليف التي يتحملها الزبون أثناء انتقاله من منتج المنظمة القائمة بمنتج المنظمة الجديدة، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث عن مصدر جديد للتموين، وحتى التكاليف الناجمة عن انقطاع العلاقات... الخ<sup>2</sup>؛
- **شدة المزاومة:** من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن أي منظمة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المنظمات الأخرى، ويرى *Porter* أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها<sup>3</sup>:
- **عدد المنافسين وتنوعهم:** كلما كان القطاع يحوي عدد كبير من المنافسين كلما زادت شدة المزاومة؛
- **بطئ نمو قطاع النشاط:** بطئ نمو قطاع النشاط يجعل المنظمات تقوم بتقاسم السوق في ما بينها فهنا تكون المنافسة شديدة مقارنة بالقطاع الذي يتميز بسرعة النمو؛
- **التكاليف الثابتة:** عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة لأي منظمة فهذا يدفعها لزيادة الطلب من خلال تقديم عروض مغرية للمستهلكين<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - سملاني بحضية، مرجع سبق ذكره، ص: 35 .

<sup>2</sup> - بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص: 96، 97 .

<sup>3</sup> - الشريف بقة، فائزة ملقب، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

<sup>4</sup> - Stephane Etienne, *Marketing Stratégique*, Les Editions C.L.E, Tunis, 2000, PP: 101,102 .

- **تميز المنتج:** كلما زاد التشابه بين ما تقدمه المنظمات تزداد المنافسة، وعليه سيقوم المنافسون بالتركيز على الجودة والسعر والخدمات المرفقة لزيادة المبيعات؛
- **الطاقة الإنتاجية:** تلجأ المنظمات إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة وبهذا تنخفض أسعار المنتجات وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة؛
- **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين:** إن اختلاف المنظمات من حيث الإستراتيجيات والأهداف ينشئ نوعاً من الصعوبة في التقدير والتنبؤ بالقرارات والإجراءات من قبلهم في قطاع نشاطهم؛
- **حواجز الخروج:** تمثل العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تؤخر خروج المنظمة من القطاع بالرغم من انخفاض مردودية القطاع، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز في ما يلي:
  - **أصول متخصصة:** ترتبط بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة وقيمتها السوقية تكون ضئيلة لهذا تعتبر حاجزاً للخروج؛
  - **القيود الحكومية والاجتماعية:** تتجسد في السياسات التي تفرضها الحكومة على المنظمات بغية المحافظة على مناصب العمل والاطمئنان الاجتماعي... الخ؛
  - **الحواجز العاطفية:** ترتبط بالمسيرين، لعدم قدرتهم على اتخاذ قرار الانسحاب بسبب مسئوليتهم اتجاه العمال ولاعتبارات أخرى؛
  - **العلاقات الإستراتيجية:** تمتلك المنظمة المنسحبة علاقات إستراتيجية مع منظمات تنتمي إلى نفس المنظمة الأم، وعليه فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة وقدرتها التسويقية... الخ<sup>1</sup>.
- **تهديدات المنتجات البديلة:** تواجه المنظمات في نفس القطاع منظمات أخرى تنتج منتجات بديلة تعمل على تقليص الربحية المرتقبة للقطاع، ونعني بالمنتجات البديلة جميع المنتجات التي تؤدي نفس وظيفة منتج القطاع، وهي تمثل تهديداً بالنسبة للمنظمات القائمة خاصة عندما تقوم بإشباع نفس الحاجة التي يشبعها منتج القطاع وبأسعار أقل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 94، 95.

<sup>2</sup>- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 176.

- قوة تفاوض الزبائن: تعمل المنظمة على دراسة سلوك المستهلك بهدف تحقيق رغباته لأنه أساس تواجدها<sup>1</sup>، وتمثل قوة الزبائن في شدة تطلبهم في ما يخص: السعر، الجودة، آجال التسليم والخدمة التي تؤثر على مردودية ونمو المنظمة<sup>2</sup>، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر التالية:

- حجم المشتريات: كلما كان حجم مشتريات الزبون كبير كلما زادت القوة التفاوضية له<sup>3</sup>؛
- الكمية المشتراة تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: إذا كانت الكميات المشتراة تمثل حصة هامة من تكاليف الزبائن تزداد بذلك القوة التفاوضية لهم؛
- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن بتغيير الموردين دون صعوبة، ومنه إمكانية فرض ضغوطات على الموردين من قبل الزبائن؛
- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حالة حيازة الزبون على معلومات كاملة وكافية عن الطلب في السوق والأسعار وتكاليف المورد يتيح له الاستفادة من أسعار ملائمة وجودة مقبولة؛
- إذا كانت تكاليف التبديل أو التحول إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- وجود إمكانية التكامل الأمامي؛
- حالة عدم تأثير منتجات الموردين على جودة المنتجات والخدمات الخاصة بالزبائن<sup>4</sup>.

- قوة تفاوض الموردين: تزداد القوة التفاوضية للموردين إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات<sup>5</sup>، وتزداد هذه قوة إذا توفرت الشروط الآتية :

- درجة تركيز الموردين: احتكار الموردين لمنتجات معينة يتيح لهم وبشكل كبير التأثير على الأسعار والجودة؛
- غياب المنتجات البديلة: غيابها يعزز القوة التفاوضية وتزداد ضغوطات الموردين على الزبائن ومنه تزداد ربحيتهم؛
- القطاع المشتري يمثل زبونا غير مهم: في حالة أن مشتريات المنظمة تمثل حصة بسيطة من رقم أعمال المورد الذي تزداد قوته في فرض الأسعار؛

<sup>1</sup> - عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 137 .

<sup>2</sup> - غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، 2005، ص: 142.

<sup>3</sup> - شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص: 91 .

<sup>4</sup> - بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره ، ص: 99 .

<sup>5</sup> - حسن عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص: 99 .

- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للزبون: حيث تزداد القوة التفاوضية للموردين خاصة عندما يكون مثلا المنتج غير قابل للتخزين؛
- وجود تكاليف التبديل بسبب تميز المنتج: في حال وجود تكلفة التبديل فإن الزبون لا يتخلى عن مورده؛
- إمكانية التكامل الأمامي والخلفي: بمعنى إمكانية تحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهذا يعمل على تقوية سلطته التفاوضية<sup>1</sup>.

يرى بورتر أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل تقلص بدرجة أكبر قوة المنظمات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، لهذا يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي عامل يهدد المنظمة، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه على اعتباره فرصة للمنظمة فهو يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغير ظروف النشاط، وتكمن مهمة المديرين في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصا وتهديدات جديدة أمام المنظمة وأنه يترتب عليها صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، حيث أن المنظمة من خلال خيارها الإستراتيجي يمكن أن تغير من قوة واحدة أو أكثر من تلك العوامل لمصلحتها<sup>2</sup>.

**4- الوسطاء:** هم حلقة وصل بين المنظمة والسوق، ويتمثل الوسطاء في تجار الجملة والتجزئة والوكلاء والسماسة وشركات النقل والتخزين وشركات الائتمان ووكالات الإعلان ومكاتب بحوث التسويق، كل هؤلاء يعملون على ترويج وبيع وتوزيع منتجات المنظمة إلى المشتري النهائي، كما يساعدون المنظمة على إيجاد العملاء المرتقبين وترويج منتجاتها لإشباع رغباتهم . ومنه يلعب الوسطاء دور كبير وهام في النظام التسويقي، فالكثير من المنافع التي يشعر بها المستهلك يساهم الوسطاء في تحقيقها، وهذا ما يجعلهم يفرضون شروطهم وتزيد قوة تفاوضهم، ومن أهم الخدمات التي يقدمونها للمنظمة هي:

- التوزيع والتوزيع المادي؛
- القيام بالحملات الإعلانية ومتابعة آثارها؛
- تحمل المخاطر؛

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره ، ص: 98 .

<sup>2</sup> - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 95 .

- بحوث ودراسات السوق<sup>1</sup> .

5- **الزبائن:** يشكل الزبائن مفتاح النجاح بالنسبة للمنظمة المعلوماتية في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد، وعلى المنظمة معرفة الزبائن (المستفيدين) وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها<sup>2</sup> .

فالزبائن هم الأفراد أو المنظمات التي تحصل على مخرجات المنظمة مقابل نقود، ويمكن أن يحصل التبادل مباشرة بين المنظمة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة، ومن خلال حصول الزبائن على مخرجات المنظمة والمتمثلة بالمنتجات تستطيع هذه الأخيرة في ضوء ذلك أن تحدد مستويات نجاحها مقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى<sup>3</sup>، لهذا يجب على المنظمة أن تدرس بعناية زبائن أسواقها وهؤلاء الزبائن يصنفون تبعاً لنوعية السوق :

- **أسواق المستهلكين:** وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي؛
- **أسواق الأعمال /الأسواق الصناعية:** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لعمليات إضافية أو لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية؛
- **الأسواق التجارية:** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح؛
- **الأسواق الحكومية:** وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقلها للآخرين عند الحاجة إليها؛
- **الأسواق الدولية:** وهم المشترون الأجانب وتتضمن المستهلكون المنتجون والأسواق التجارية والحكومات<sup>4</sup> .

### المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية الدولية

تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لما له من أهمية بالغة الأثر في تصميم وصياغة الإستراتيجية، فمن خلال تحليل البيئة الخارجية يتم تحديد العناصر الإستراتيجية من فرص متاحة ومخاطر تحد

<sup>1</sup> - أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 66 .

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 98.

<sup>3</sup> - محمد منيب محمود، غانم محمود أحمد الكيكي، أثر خصائص معلومات البيئة الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص: 39 .

<sup>4</sup> - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 58، 59 .

من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة . والتحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها الآتي :

- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات؛

- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها؛

- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة؛

- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وعملية التحليل البيئي لها قواعد ومسلمات جوهرية في الأنشطة والفعاليات الإستراتيجية التسويقية لأنها ترتبط بشكل حيوي بمصير المنظمة، وبالتالي هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها، كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بإمكانية تطوير المنتج أو دخول أسواق جديدة أو التخلي عنها للمنافسين<sup>2</sup>.

**الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية:** تتميز البيئة الخارجية بصعوبة التحكم والتأثير فيها وكذلك ارتفاع تكلفة تحليلها، لهذا يتحتم على المنظمة استقرار بيئتها الخارجية والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة .

**أولاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية:** يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للبيئة المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث أن التحليل البيئي الخارجي يساهم في ما يلي :

**1- توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وتحقيقها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها، لهذا يجب أن تتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموحة؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 / 2005، ص: 114 .

<sup>2</sup> - نجلة يونس محمد آل عمران، نائل طارق حامد الملا حسن، التخطيط الإستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيدي في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، 2008، ص: 19 .

**2- صياغة الأهداف:** يتم وضع الأهداف وتعديلها على أساس النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة البيئة الخارجية، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بينهم وخصائص كل نوع، هذا يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>؛

**3- صياغة إستراتيجية الموارد:** إن فهم المتغيرات البيئية المختلفة يساعد على تحديد الموارد المتاحة من مواد أولية ورأسمال وتكنولوجيا... الخ وبيان كيفية الاستفادة منها، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبك OPEC من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعره، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المنظمات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة؛

**4- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تساعد دراسات البيئة على تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها بالإضافة إلى القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على تحديد نوع العلاقة التي تربطها بالمنظمات الأخرى؛

**5- تساهم في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها:** ذلك من خلال القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية، وكذلك تعمل هذه الدراسات على بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، وهذا يحدد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها<sup>2</sup>؛

**6- تساعد في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها؛**

**7- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها؛**

**8- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها<sup>3</sup>.**

**ثانيا: أدوات تحليل البيئة الخارجية:** تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية من خلال الاعتماد على أدوات نظامية للتحليل، وهذا من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، وسوف يتم عرض أكثر هذه الأدوات شهرة .

<sup>1</sup> - داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص: 41 .

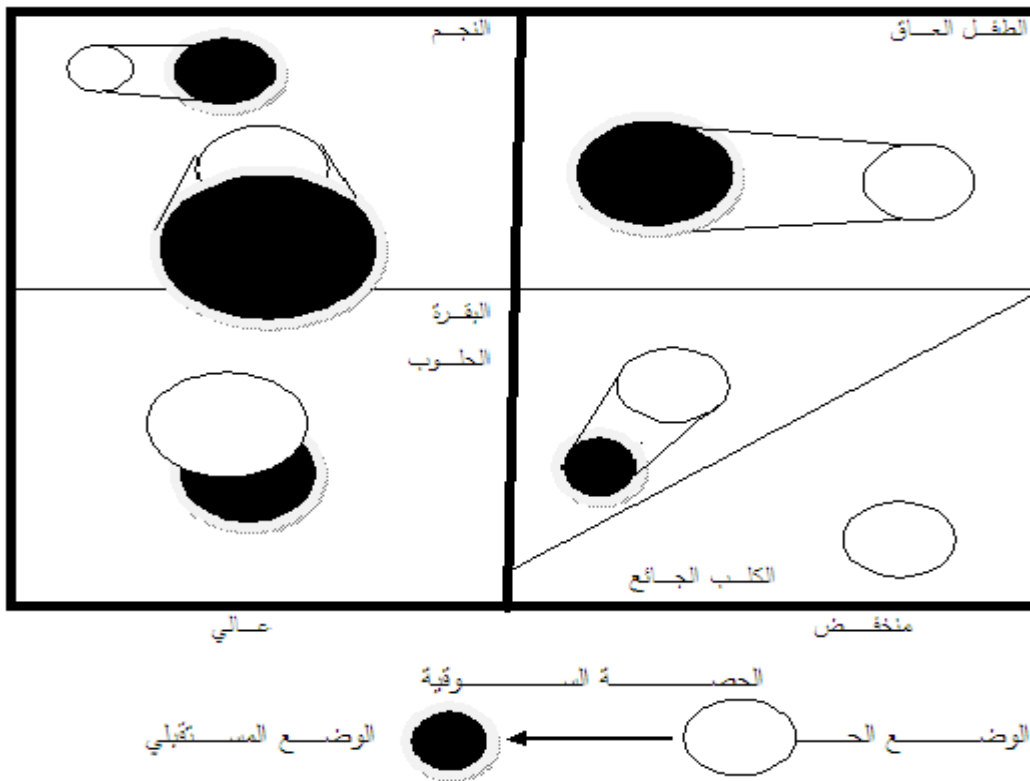
<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2001، ص: 110 .

<sup>3</sup> - داودي الطيب، مرجع سابق، ص: 41 .



1- مصفوفة (BCG) : قدمت مجموعة بوستن الاستشارية (Boston Consulting Group) إحدى أهم وأشهر مصفوفات التحليل الإستراتيجي، والتي تسمى اختصاراً (BCG) نسبة للأحرف الأولى من اسم هذه المجموعة، وقد قامت هذه الأخيرة بإنشاء أسلوب يمكن من خلاله لأية منظمة أن تقوم بتقييم جميع ميادين أنشطتها الإستراتيجية من خلال مصفوفة تسمى اصطلاحاً مصفوفة (النمو/ حصة السوق)، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع السلعة / الخدمة في السوق (أو الصناعة) وتأخذ المصفوفة الشكل التالي<sup>1</sup>:

شكل رقم (04.ii): مصفوفة جماعة بوستن الاستشارية



المصدر : محمد عبيدات، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2000، ص: 107 .

من خلال الشكل السابق نجد أن المصفوفة تتكون من محورين:

- المحور العمودي: يتعلق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبية السوق، وهو يمتد من (0 % إلى 20 %) وينقسم إلى جزئين عالي ومنخفض وذلك عند المستوى 10 %؛

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999 / 2000، ص: 216 .

- المحور الأفقي: وهو يمثل حصة المنظمة من السوق مقارنة بحصة أكبر منافس لها في نفس السوق، وهو يمتد من (0 إلى 4) والرقم 4 يعني أن حصة المنظمة تساوي حصة أكبر منافس لها، وهو كذلك ينقسم إلى مستويين عالي ومنخفض عند المستوى 1 .

أما دلالات الأسماء الواردة في المربعات وهي (النجم، البقرة الحلوب، الكلب الجائع، الطفل العاق) فتشير إلى المواقع الإستراتيجية التي تحتلها وحدة العمل أو السلعة، وكذلك كل دائرة تعبر عن نشاط أو وحدة أعمال، حيث ترسم الدائرة في المكان المناسب لها في التحليل وبحجم معين، ويعبر حجم الدائرة عن حجم النشاط أو الأعمال بالنسبة للحجم الإجمالي للاستثمارات بالمنظمة، وفي ما يلي وصف للمربعات الأربعة في النموذج:

- **الكلب العاق أو علامة الاستفهام:** هي وحدات الأعمال الإستراتيجية لها حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو السوق مرتفع، في هذه الحالة وضع الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام والإستراتيجية الملائمة غير محددة حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة في السوق، لكن استمرار هذه الأنشطة أو المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق الطلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع، ويقع على عائق المنظمة اتخاذ قرار بصددها فهل تعمل على تقويتها من خلال إتباع إستراتيجية مثل: اختراق السوق أو تنمية السوق أو تنمية المنتج، أم تبيعها.

- **النجوم:** تمثل هذه الوحدات أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية، وتتميز بحصة كبيرة من السوق وبمعدل نمو مرتفع والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار لكي تحافظ المنظمة على مركزها التنافسي القوي، وبالرغم من حجم المبيعات الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمنظمة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المنظمة على هذه الوحدات وذلك لكي تزيد من حصتها السوقية الكبيرة وتحافظ عليها، وقد تلجأ المنظمة إلى تخفيض أسعارها حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها ولكي تمنع دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، وتشمل الإستراتيجيات الملائمة لتلك الوحدات: التكامل الأمامي والخلفي واختراق السوق وتنمية السوق وتنمية المنتج والمشروعات المشتركة .

- **البقرة الحلوب:** في هذه المرحلة يكون منتج المنظمة يحتل مكانا جيدا في السوق ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة قد تستعملها في تمويل أو بعث قطاعات نشاط أو منتجات أخرى، فالمنظمة في هذه المرحلة تختار الإستراتيجية التي تعمل على تعظيم التدفق النقدي الداخل منها عبر فترة زمنية طويلة، فعندما

تنتقل المنتجات من مرحلة النجوم إلى مرحلة البقرة الحلوب فإن أفضل إستراتيجية هنا تكون إستراتيجية النمو البطيء أو المحدود .

- **الكلب الجائع:** وتكون في هذه الحالة الحصة السوقية منخفضة مع معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات نقدية وغالبا ما يتم شطب أو إزالة هذه المنتجات، فهناك حالات يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أرباح على المدى القصير حيث تقوم المنظمة بإزالة المساعدات التسويقية والجهود الترويجية والاقتصار على البيع للمستهلكين الأوفياء، ويمكن على المدى البعيد إزالة هذه المنتجات، لهذا تقوم المنظمة بإتباع إحدى الإستراتيجيات التالية: إستراتيجية الحصاد أو جني الغلة وإستراتيجية التخلص من الوحدة أو المنتج وإستراتيجية التصفية<sup>1</sup>.

**2- مصفوفة: McKinsey / GE :** طورت هذه المصفوفة بواسطة شركة جنرال إلكتريك بالاشتراك مع شركة ماكنزي، وإن أهم ما يميز هذه المصفوفة أنها تستخدم مقاييس ثنائية - درجة الجاذبية في السوق وقوة نشاط الأعمال -، وقد جاءت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة (BCG) حيث لا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على جاذبية الصناعة ولا يعتمد على حصة السوق، فمن خلال هذين المعيارين يمكن أن نحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالمنظمة، هذا ويتم تحديد وضع النشاط لكل معيار على مقياس مكون من ثلاث درجات تتراوح ما بين (قوي، متوسط، ضعيف) ويتكون كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوة على هذا التحليل:<sup>2</sup>

- **قوة نشاط الأعمال:** تتكون من: حصص السوق، معدل النمو، المردودية، التكاليف، قوى وضعف داخلية، مظاهر الوحدة، الموارد البشرية؛

- **جاذبية الصناعة:** تتكون من: الحجم، معدل النمو، العلاقة(السعر، الربح)، التعدد، البنية التنافسية، التكنولوجيا<sup>3</sup>. والشكل الموالي يوضح النموذج العام لمصفوفة *McKinsey / GE*:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 216، 217 .

<sup>2</sup> - محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 109 .

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 164 .

شكل رقم (05.ii) : مصفوفة *McKinsey / GE*

الوضعية التنافسية

قوية متوسطة ضعيفة

		التطوير	قوية
		المحافظة	متوسطة
		الانسحاب	ضعيفة

قوة جذب القطاع

المصدر : مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، 2008، ص: 216 .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المخطط الإستراتيجي يقوم بإعطاء كل عامل من العوامل السابقة وزنا محددا حسب أهميته النسبية، كذلك تشير المصفوفة إلى أن تمتع نشاط الأعمال بمركز (قوي/قوي) يؤدي إلى ضرورة تبني إستراتيجية (استثمارية توسعية)، أما نشاط الأعمال الذي يتميز بوضع إستراتيجي منخفض من حيث وقوعه بمركز (منخفض/منخفض) فعليها أن تتبنى إستراتيجية طابعها التصفية وعدم الاستثمار .

عمليا ليس هناك مؤشرات قوية تدلنا على ما يجب فعله لتنفيذ إستراتيجية محددة، لهذا نرى بأن هذه الطريقة تركز اهتمامها على الاختلافات بين نشاطات الأعمال داخل المنظمة الواحدة، إلا أنها تحتاج إلى معلومات وبيانات كثيرة ومتعددة، وما يعيبها هو أنها لا تزود المخططين الإستراتيجيين بالأدلة أو البراهين المناسبة لما يجب أن تكون عليه الإستراتيجيات في المستقبل<sup>1</sup> .

**3- نموذج *SWOT***: يطلق على هذا النموذج نموذج التحليل الثنائي وهو يستخدم لبيان العلاقة بين الأربعة متغيرات الرئيسية، وهي: نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية *SWOT* وهي اختصار لأربعة مكونات رئيسية: نقاط القوة *Strengths*، نقاط الضعف *Weakness*، الفرص *Opportunities*، التهديدات *Threats* .

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110، 111 .

وقد ارتكز هذا التحليل على بعدين: الأول خارجي واهتم بتحليل بيئة الأعمال التنافسية بهدف تشخيص فرص النمو والتفوق وتجنب المحددات والتهديدات المحتملة التي قد تؤدي إلى إضعاف المركز التنافسي للأعمال في بيئة الصناعة، أما البعد الثاني قد اهتم بتحليل الموارد والقدرات المميزة التي تدعم تنافسية الأعمال في بناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، أي الخصائص والسمات والكفاءات الجوهرية التي تسهم في تحديد الأداء التنافسي وتجنب نقاط الضعف المحددة لبناء المركز الإستراتيجي المميز للأعمال<sup>1</sup>، والشكل الآتي يمثل الإطار العام لهذا التحليل :

شكل رقم (06.ii): نموذج التحليل الثنائي *SWOT*

		تقييم البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الخارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التهديدات

Source : Yves Parjot, *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, 2ème édition, Eyrolles édition d'organisation, Germani, 2011, P:70 .

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها كالآتي:

- **القوة *Strengths***: وتشمل المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة؛

- **الضعف *Weakness***: وتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانيات مقارنة مع الوحدات المنافسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008، ص: 194 .

<sup>2</sup> - إنعام محسن، دور التحليل الإستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرار المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20، دت، ص: 113 .

- **الفرص Opportunities:** هي العوامل الخارجية المفضلة والمشجعة للمنظمة والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها لتحقيق أهدافها أو تجاوزها لأهداف جديدة<sup>1</sup>؛
- **التحديات Threats:** تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية<sup>2</sup>. ويمكن شرح الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل المصفوفة كما يلي:
- **إستراتيجية الهجوم:** إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع فهي منظمة محظوظة لأنها تتمتع بفرص سامحة ونقاط قوة ملموسة، لهذا تسعى لتعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة مما يجعلها تتبع إستراتيجية النمو أو إستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق؛
- **إستراتيجية علاجية:** إذا صنفت المنظمة في هذا المربع فعليها أن تحاول السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها؛
- **إستراتيجية دفاعية:** في هذه الحالة تقوم المنظمة بأخذ تهديدات المنافسين بعين الاعتبار ويجب أن تستخدم هنا نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات، فهي تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية نقاط قوتها لمواجهة التهديدات وهذا لكي تستطيع الانتقال إلى إستراتيجية الهجوم؛
- **إستراتيجية الانسحاب:** وتعد هذه الحالة أكثر الأوضاع سوءا حيث تقوم المنظمة بانتهاج إستراتيجية دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الهادي سعدون العتيبي وآخرون، التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر: دراسة حالة معهد الكويت للأبحاث العلمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، دغ، أغسطس 2005، ص: 42 .

<sup>2</sup> ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد *SWOT* لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة *TOYOTA* لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 12 .

<sup>3</sup> عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية: حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2008/ 2009، ص: 169، 168 .

وعليه فعملية التحليل البيئي تساعد إدارة المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر، وذلك لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبعد ذلك القيام بوضع الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية:** يهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلى إرساء تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي، وكذا التوصل إلى معرفة الكيفية التي سيتطور بها القطاع الذي تنتمي إليه في المستقبل<sup>2</sup>، وقد قمنا بتحليل البيئة الخارجية وسوف نقوم الآن بتحليل البيئة الداخلية .

**أولاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية:** يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، حيث أن التحليل البيئي الداخلي يساهم في الآتي:

- 1- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- 4- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمي، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتائج التحليل الداخلي) ومجالات الفرص والمخاطر (نتائج التحليل الخارجي) بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة<sup>3</sup>؛
- 6- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم؛
- 7- معرفة سمعة المنظمة وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛

<sup>1</sup> - محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص: 145 .

<sup>2</sup> - مراد كواشي، السعيد بريكة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام *SBSC*: أداة فعالة لقياس الأداء والتشخيص الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف -، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 20/19 نوفمبر 2013، ص: 11 .

<sup>3</sup> - أميرة محمد النعمة، أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 02، أبريل 2012، ص: 62 .

8- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية<sup>1</sup>.

ثانيا: أدوات تحليل البيئة الداخلية: تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أدوات نظامية للتحليل وذلك للوصول إلى النتائج المرغوبة، ومنه سوف نعرض أكثر أدوات التحليل شهرة .

1- سلسلة القيمة: وتسمى كذلك بسلسلة المهام وهي عبارة عن مخطط توضيحي لنشاطات المنظمة المختلفة ويتم إعداد هذا المخطط بشكل يوضح تسلسل هذه النشاطات، وتقوم سلسلة المهام بتزويد المنظمة بهيكل قوي وفعال يهدف إلى تحديد وتقييم الموارد والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة، وفي الواقع يرجع السبب في أهمية هذا المخطط إلى أنه يؤكد ويوضح الروابط التي تربط بين الأنشطة المختلفة، علاوة على تسهيل عملية المقارنة بين المنظمات في ما يتعلق بالأنشطة الفردية وعملية تنظيم الأنشطة، وقد قام مايكل بورتير *M. Porter* بعملية تطوير لسلسلة المهام المتعلقة بالأصناف والأنواع، وذلك عن طريق قيامه بتحليل الأنشطة المختلفة للمنظمات وبشيء كبير من التفصيل مفرقا بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة<sup>2</sup>، والتي يتكون كل منهما من:

- الأنشطة الأساسية: والتي تضمن توفير المنتجات والخدمات وتساهم مباشرة في خلق القيمة ولا تخلو منها أي منظمة وتتكون من: (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات)<sup>3</sup>؛

- الأنشطة الداعمة: هي التي تعمل على دعم الأنشطة الأساسية وتتكون من: (البنى التحتية للمنظمة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير)<sup>4</sup>.

وقد عرفها بورتير بأنها: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - داودي الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 42 .

<sup>2</sup> - نوري منير، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة ( 1990 - 2000)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/ 2005، ص: 96، 97 .

<sup>3</sup> - عبد الله حمود على سراج، خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية التنافسية في إطار الإستراتيجية التنافسية: حالة القطاع الصناعي اليمني الخاص، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص: 215 .

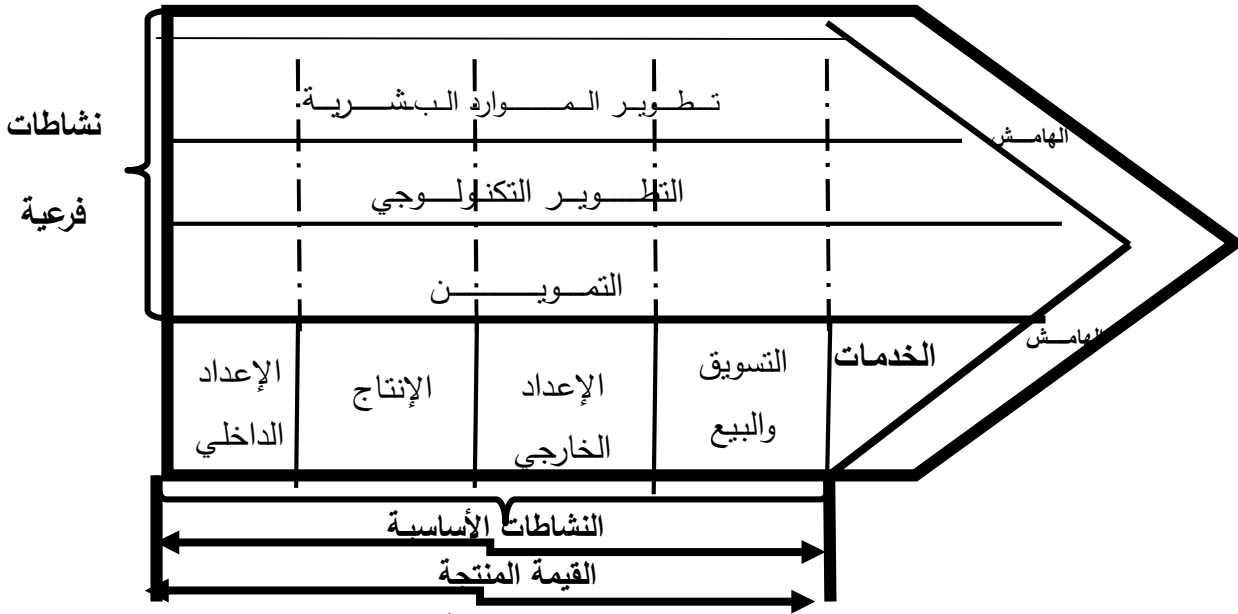
<sup>4</sup> - تأمر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013، ص: 06 .

<sup>5</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتير، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 12 .



ويمكن القول بأن سلسلة القيمة هي: "مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، وعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة"، والشكل التالي يوضح هذه الأنشطة<sup>1</sup>:

شكل رقم (07.ii): سلسلة القيمة



المصدر: لبنى زيد إبراهيم، أشواق طالب كاظم، استعمال تحليل سلسلة قيمة المعلومات في تحديد الخاصية الأهم في المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص: 492 .

من خلال الشكل نرى أنه بعد بناء سلسلة القيم والتي تمثل جزء من نظام قيم واسع يضم سلسلة قيم الموردين والزبائن والموزعين تقوم المنظمة بتقييم هذه النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين، ومنه نستخلص الهامش الذي يمثل الفرق بين القيمة الإجمالية على أساس السوق ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة النشاطات، وبناء على هذا التقييم تتمكن المنظمة من وضع إستراتيجياتها المستقبلية .

ويمكن القول أنه إذا كانت هذه الأدوات والمناهج تهدف إلى التشخيص الحقيقي للمنظمة، فإن فعاليتها مرتبطة بقابليتها للتطبيق وقدرتها على التفسير الواقعي والدقيق لأسباب ضعف وقوة المنظمة، فسلسلة القيم التي تبدو مهمة من الناحية التحليلية يكون إنجازها صعبا جدا وذلك بسبب التعقيد وندرة المعلومات وتتطلب وقتا كبيرا، من هنا ينصح خبراء الإستراتيجية بتكليف هذه الأدوات والمناهج حسب مقتضيات المنظمة وكذلك بالنظر

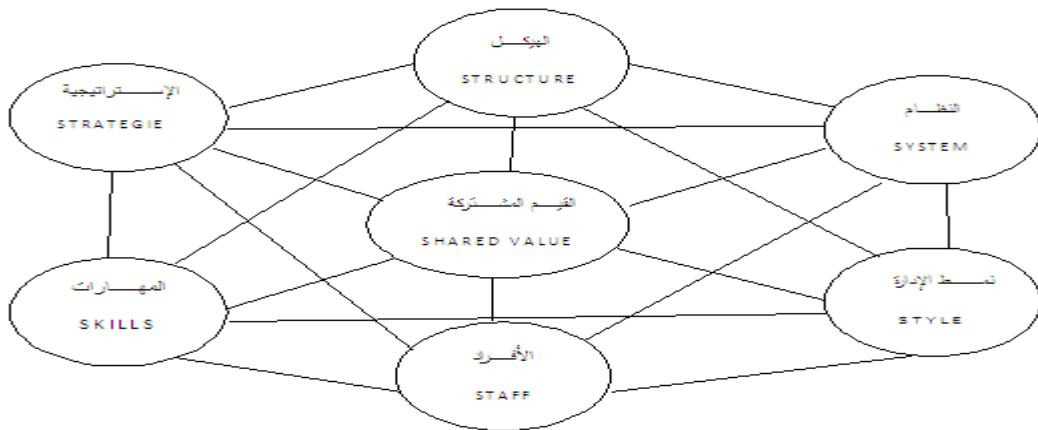
<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، 2006، ص: 05 .

إلى طبيعتها والموارد المالية والوقت اللازم لذلك<sup>1</sup>. إذن أصبح الرهان الإستراتيجي الأساسي متمثلاً في الاكتساب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها وبامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة<sup>2</sup>.

**2- نموذج 7S:** لقد أقترح هذا النموذج من قبل *MC Kinzey* وقد قدم لنا ميزة دراسة عدة مستويات في وقت واحد، وهو يتمثل في الرسم البياني التالي بالتركيز على :

- الإستراتيجية ( الأهداف، خطة العمل، كيفية الاستخدام الأفضل للموارد في بيئة معينة ... )؛
- الهيكل ( التنظيم، عدد المستويات الهرمية ... )؛
- النظم ( العمليات، الإجراءات، القواعد المقررة والمتبعة بانتظام ... )؛
- الأفراد ( العمل حسب التخصص )؛
- المهارات ( ما هو مميز مقارنة بالمنافسين )؛
- نمط الإدارة ( ثقافي، تقني والسلوك الإداري، أسلوب القيادة ... )؛
- القيم المشتركة ( المبادئ، المفاهيم الأخلاقية، الفلسفية وحتى الروحية المشتركة بين أعضاء المنظمة )<sup>3</sup>.

شكل رقم (08.ii): نموذج 7S



Source: Gerard Garibaldi, *Analyse stratégique*, Troisième édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2000, P: 201.

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97، 98.

<sup>2</sup> - Ababacar, M Bengue, *Stratégie et gestion des ressources humaines*, Revue française de gestion , N 132, Janvier - Février 2000, P: 96 .

<sup>3</sup> - Gerard Garibaldi, *Analyse stratégique*, Troisième édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2000, PP: 200, 201.

يبين لنا النموذج السابق أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي تؤثر على الأداء، حيث أن المنظمة تكون في خطر إذا ركزت جهودها على متغير واحد وأهمت المتغيرات الأخرى .

### المبحث الثاني: تحديد الإستراتيجية التسويقية

في الواقع نجاح أو فشل المنظمة مرتبط بما تتبعه من إستراتيجيات من أجل تصريف المنتجات إلى السوق لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وبناء علاقات جيدة معهم، لهذا تعتبر الإستراتيجية التسويقية الحجر الأساسي الذي يقوم عليه الهيكل التسويقي للمنظمة وذلك لأهميتها البارزة في تحقيقها للأهداف المرجوة .

#### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

تقوم الإدارة التسويقية بصياغة الإستراتيجية والتي تعد خطة طويلة الأجل تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على جميع المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية.

#### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: مفهوم الإستراتيجية: استخدم لفظ الإستراتيجية *La stratégie* منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ومشتقة من الكلمة اليونانية *Strategoos* (ستراتيجوس) وتعني فن قيادة وتوجيه الجيش<sup>1</sup>، كما تعني تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو الانقضاء على العدو أو لتحسين الموقع<sup>2</sup> .

وكذلك الحال في مجال المنظمات أو الوحدات الاقتصادية، إذ تحاول أن تعمل مثل المنظمات العسكرية في استخدام نقاط قوتها وفي استغلال نقاط ضعف المنافسين<sup>3</sup>، وفي هذا الصدد سوف تظهر بعض المفاهيم الإستراتيجية .

- يعرفها *Chandler* بأنها: " تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيقها، فالقرارات هي تلك التي تخص مستقبل المنظمة وفعاليتها في المدى الطويل مثل: القرارات الخاصة بالنمو والتوسع"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 12 .

<sup>2</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 02 .

<sup>3</sup> - صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص: 69 .

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الخدمات، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص: 26 .

- ويعرفها *Philip kotler* على أنها: "تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية وتحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات وخطط تنمية لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>1</sup>.

- كما تعرف أيضا على أنها: "تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمشاريع الأساسية واعتماد مسارات عمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"<sup>2</sup>.

- وتعرف بأنها: "أسلوب التحرك الرسمي لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويسعى لتحقيق أهداف المشروع بما يتماشى مع سياساته"<sup>3</sup>.

إذا يمكن القول بأن الإستراتيجية توفر إطار لتحليل الموارد والقدرات لتطوير وتغيير شروط المنافسة لصالح المنظمة وتحسين أدائها<sup>4</sup>، وسر نجاح الإستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها<sup>5</sup>، لهذا فإن الإستراتيجية هي في الحقيقة تدور حول كيفية التفكير بوضوح والتصرف بشكل واع ومقصود، بحيث تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من الفرص الحالية والمستقبلية<sup>6</sup>، ويتفق معظم الباحثين على أن إستراتيجية منظمات الأعمال يمكن أن تكون:

**أولاً: خطة Plan:** أي أنها يمكن أن تكون عملاً مخططاً واعياً ومقصوداً للتعامل مع المتغيرات البيئية<sup>7</sup>؛

**ثانياً: مناورة Ploy:** وهنا يراد بها خداع الخصم أو المنافس باستخدام بعض المناورات لتغليطه<sup>8</sup>؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الحامد الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 64 .

<sup>2</sup> - Mohammed I. Eraqui, **Strategic marketing planning and tourism business sector in Egypt**, Journal of association of arab universities for tourism and hospitality, Jaouth, Vol 01, N 01, P: 04.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 11 .

<sup>4</sup> - Philip Lorino, Jean Tarondeau, **De la stratégie aux processus stratégiques**, Revue française de gestion, N 160, 2006, P: 317 .

<sup>5</sup> - محمد عزات الحلامة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009، ص: 21 .

<sup>6</sup> - نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 14 .

<sup>7</sup> - عالم عبد الله، تيمجددين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2014، ص: 64 .

<sup>8</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص: 50 .

**ثالثا: نمط Pattern:** الإستراتيجية كخطة غير كافية وتبقى الحاجة إلى تعريف يشمل السلوك الناتج عنها، وهكذا تصبح الإستراتيجية نمط في تيار معين من الأعمال، هذا النمط يركز على النشاط المرتبط بالسلوك ويساعد في تحقيق تماسك سلوك المنظمة مقصودا أو غير مقصود؛

**رابعا: موقف Position:** لتحديد موقع المنظمة في البيئة، وعليه تصبح الإستراتيجية بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين المنظمة وبيئتها، إذا فإن مركز المنظمة الإستراتيجي يمكن اختياره مسبقا والطموح إليه من خلال خطة معينة ويمكن بلوغه وإيجاده من خلال نمط معين من السلوك؛

**خامسا: منظور Perspective:** في الوقت الذي ينظر فيه المفهوم السابق للإستراتيجية - كموقف - إلى الخارج سعيا وراء تحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية، فإن المفهوم الحالي - منظور - ينظر إلى داخل المنظمة إذ أن مضمونها لا يشمل مركز مختار وحسب بل طريقة راسخة لإدراك البيئة، بكلام آخر الإستراتيجية كمنظور يثير أسئلة حول الهدف والسلوك في سياق جماعي، فإذا ما عرفت المنظمة كنشاط جمعي سعيا وراء الرسالة المشتركة، فإن الإستراتيجية تثير مسألة كيف ينشر الأهداف من خلال مجموعة من الأفراد لكي تصبح موزعة كقواعد وقيم، وكيف لأنماط السلوك أن تصبح متأصلة في المجموعة<sup>1</sup>.

كما وأن الشيء المهم وبغض النظر عن التعريفات أنفة الذكر هو أن الإستراتيجية يمكن تطبيقها في أي عمل من الأعمال التنظيمية مع قبولنا بمبدأ التباين المعقول القائم بين منظمات الأعمال، وذلك في ظل مفهوم أن الإستراتيجية ما هي إلا خطة تعتمد عليها وتطبقها إدارة المنظمة للأغراض التالية:

- تحقيق أهداف وغايات طويلة الأمد الخاصة بها؛
- بناء المحددات والضوابط والسياسات التي توضح الطريق إلى الإستراتيجية؛
- صياغة مجموعة من الخطط والأهداف قصيرة الأمد التي تتبناها المنظمة اعتقادا منها بأنها تسهم في تحقيق الأبعد<sup>2</sup>.

فتبني إستراتيجية سديدة يعطي للمنظمة ميزة تنافسية تستطيع بموجبها أن تتنافس وتحقق التفوق وهذا يزيد من قيمتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار الصياح، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة اختيارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص: 100، 101.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 15.

<sup>3</sup> - صالح إبراهيم يونس الشعباني، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

ثانيا: أهمية الإستراتيجية: تكمن أهمية الإستراتيجية في العناصر التالية:

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا؛
- 2- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛
- 3- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛
- 4- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية؛
- 5- تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة؛
- 6- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة؛
- 7- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية وأبعادها

أولاً: مستويات الإستراتيجية: تعددت واختلقت مستويات الإستراتيجية حسب طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، ومع بروز منظمات متعددة المنتجات والخدمات ظهرت ثلاث مستويات لابد للتنسيق بينها لنجاح المنظمة وهي:

- 1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: تعمل لغرض يتعلق بالغرض الذي أنشأت من أجله المنظمة ومحيطها والحدود التي ترسمها لنفسها ( الحدود الخارجية ) بشكل عام وتمثل الطريقة التي تقوم من خلالها بإضافة القيمة لمختلف الأنشطة<sup>2</sup>، كما تشمل هذه الإستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات بخصوص تحديد

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 20، 21 .

<sup>2</sup> - Gerry Johson et autres, **Stratégique**, 7ème édition, Person éducation, France, 2005, P: 12 .

المهمة الأساسية للمنظمة، نوعية النشاطات التي تمارسها وتدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطرق التي تؤدي إلى زيادة معدل العائد على الاستثمار<sup>1</sup>؛

**2- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** تعمل على تنظيم وتفعيل الوظائف بما يخدم الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وفي مقدمتها الميزة التنافسية وهكذا فإن إستراتيجية التموين وإستراتيجية الإنتاج أو الإستراتيجية التسويقية ليست كلها سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك<sup>2</sup>، وهي تهتم بمجالات منها:

- الاستخدام الفعال للمختصين داخل المنظمة؛

- خلق درجة من التكامل بين الوحدات؛

- التأكد من توافق الإستراتيجية مع الإطار العام لوحدة الأعمال<sup>3</sup>.

**3- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يعرف جورج *Jaurch* وكلوك *glueck* وحدة الأعمال الإستراتيجية: "بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محددة أو منطقة جغرافية معينة من المستهلكين لها سلطة اتخاذ القرارات وفقا لتوجهات المنظمة وأهدافها"<sup>4</sup>، تركز البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين في الأسواق، بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة، وتتمثل أهم مصادر اختيار الإستراتيجية على هذا المستوى في مجموعة المستهلكين، حاجاتهم وكيفية تلبيتها... الخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نياح جرار، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية، بحوث اقتصادية عربية، مطبعة معهد التخطيط القومي، العدد 22 / 23، 2004، ص: 93 .

<sup>2</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007، ص: 259 .

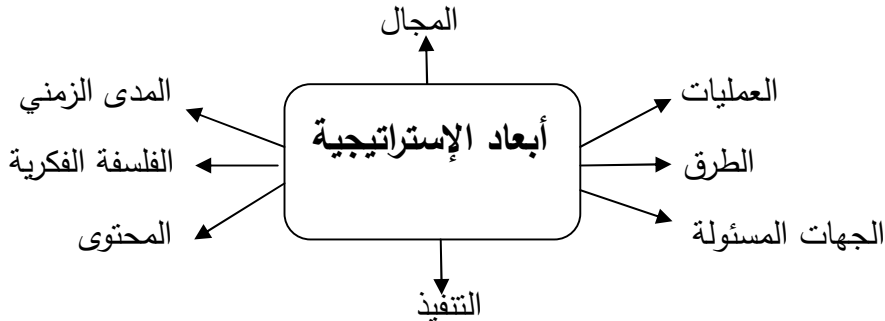
<sup>3</sup> - ايناس رأفت مأمون شومان، إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص: 44 .

<sup>4</sup> - Duhamel Hémi, *Stratégie et direction de l'entreprise*, CLET centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, France, 1986, P: 96 .

<sup>5</sup> - عامر عامر أحمد، جميلة أحسين، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 05 .

ثانيا: أبعاد الإستراتيجية

شكل رقم (09.ii): أبعاد الإستراتيجية



المصدر : خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 170 .

- 1- **المجال Scope**: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة؛
- 2- **العمليات Process**: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهياكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- 3- **الطرق Methods** والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية والتفكير النظامي والمنهجي؛
- 4- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Onnership**: وهي تحدد الجهات المسؤولة في ما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة؛
- 5- **المدى الزمني Time frame**: والذي يوضح المدى الذي تعطيه الإستراتيجية؛
- 6- **الفلسفة الفكرية Philosophy**: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛
- 7- **المحتوى Content**: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية التتويج أو التركيز على حقل النشاط أو النمو بطرق متعددة أو مختارة؛



8- التنفيذ *Implementation*: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: مراحل القيام بالإستراتيجية: إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متتالية، ومدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية كل مرحلة :

أولاً: تحليل البيئة حيث التحليل الإستراتيجي هو الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها وهو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسئول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية، حيث يسعى للوصول إلى الموائمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية<sup>2</sup>؛

ثانياً: تحديد إمكانيات المنظمة، قدراتها الإدارية، المالية، المادية، والتكنولوجية في بيئتها الداخلية؛

ثالثاً: المعاينة والتأكد من أن الحاجات والطموحات المختلفة لفريق الإدارة العليا في المنظمة لا تشكل عقبة أمام عمل المنظمة؛

رابعاً: تحديد طريقة تستنفذ المنظمة من خلالها مستوياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : ماهية الإستراتيجية التسويقية

أي منظمة تسعى للوصول لتحقيق أهدافها عليها أن تتخذ إجراءات عملية تمكنها من ذلك، لهذا تعمل جل هذه المنظمات بتطبيق مفاهيم الإستراتيجية لوظائفها باعتبارها وظيفة التسويق المسئولة عن الاتصال بالمحيط الخارجي، وكذلك كون الإستراتيجية التسويقية جوهر ومحور العملية الإدارية ككل .

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 169، 170 .

<sup>2</sup> - بن لخصر محمد العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص ص: 02، 03 .

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص ص: 70 .

## الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

يعمل مدير التسويق في ظل مجموعة من المتغيرات بعضها داخل حدود المنظمة والتي يمكنه التحكم فيها بدرجة كبيرة والبعض الآخر لا يمكنه السيطرة عليه، ومن ثم عليه أن يتكيف معها ويأخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجية التسويقية للقطاعات المختلفة<sup>1</sup>، حيث تعد هذه الأخيرة الأداة الفاعلة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال إلى جانب تفعيلها للفرص البيئية المتاحة وإسهامها ضمن الإستراتيجية الكلية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>، وعرفت الإستراتيجية التسويقية كما يلي:

- عرفها **Thompson** بأنها: " الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير"<sup>3</sup>.

- وعرفها **Kotler** بأنها: " المنظمة تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعنى إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك"<sup>4</sup>.

- و **Procter** عرفها بأنها: " الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة للمزيج التسويقي كلا موجهة نحو السوق"<sup>5</sup>.

- وتعرف على أنها: " التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 186.

<sup>2</sup> - سالم محمد عيود، فايزة عبد الكريم محمد، أثر إستراتيجية التسويق الالكتروني في نشاط التأمين في العراق دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، 2011، ص: 221.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 119.

<sup>4</sup> - بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف « ECDE »، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جانفي 2015، ص: 29.

<sup>5</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، نظم الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 109.

<sup>6</sup> - قيس عبد الهادي صالح، محمد باني، دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة، ص: 83.

- كما يمكن القول بأنها: " علم وفن إسقاط وتوجيه حركات وعمليات المنظمة في السوق لصالح المنظمة، وتتطلب عملية التكتيك الذي يعتمد على علم وفن إدارة الموارد الخاصة للمنظمة"<sup>1</sup>.

وكذلك فإنها تمثل تلك العمليات التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية وهي غالبا ما تتناول عناصر التسويق الأربعة وهي :

**أولاً: المنتج:** السياسة العامة للمنتج المتعلقة بالإلغاء والتنويع والإضافة والتغليف وغيرها؛

**ثانياً: السعر:** سياسات التسعير التي يجب إتباعها لمجموعات المنتج وفي أقسام السوق المختلفة؛

**ثالثاً: التوزيع:** السياسات العامة في ما يتعلق بقنوات التوزيع وخدمات الزبائن؛

**رابعاً: الترويج:** سياسات الاتصال العامة مع الزبائن تحت المسميات المعروفة مثل: الإعلان ورجال البيع ترويج والمبيعات والعلاقات العامة والمعارض... الخ<sup>2</sup>.

لهذا يمكن القول بأن الإستراتيجية التسويقية تتضمن اختيار السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي الذي يشبع احتياجات هذا السوق<sup>3</sup>.

والإستراتيجية الناجحة هي ذات الفعالية في تحقيق الأهداف وهذا يكون على المدى الطويل، كما لا بد أن تكون ذات كفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد، ومع خاصية الديناميكية التي تميز بيئة المنظمة<sup>4</sup>.

وصياغة الإستراتيجية التسويقية لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الإستراتيجيات الثلاثة (C3) وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي، وأن إستراتيجية التسويق تشكل التعظيم الإيجابي والتفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن<sup>5</sup>.

واعتماداً على نقاط (C3) الإستراتيجية يتطلب تشكيل إستراتيجية التسويق ثلاث قرارات هي:

<sup>1</sup> - سميرة علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على إستراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، 2006، ص: 69 .

<sup>2</sup> - فوزي محريف، دور إستراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بالوادي، العدد 01، جانفي 2008، ص ص: 91، 92 .

<sup>3</sup> - إسماعيل السيد، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003 / 2004، ص: 15 .

<sup>4</sup> - قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة، ص: 89 .

<sup>5</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 37 .

- مكان التنافس : أي تحديد السوق؛
- كيفية التنافس : أي وسيلة التنافس ( مثل تقديم منتج جديد لتلبية حاجة الزبون أو تكوين تصور جديد للمنتج؛
- وقت التنافس : أي توقيت الدخول إلى السوق<sup>1</sup> .

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط للتسويق، وهي كافة الإجراءات التي تهدف للوصول إلى الأهداف المرجوة بالنظر إلى العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك الموارد المادية والبشرية المتاحة، ومن هنا يتم التطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق .

- حيث يعرف بأنه: " أسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة المنتج من جهة والمستهلك من جهة ثانية، ومن خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتضمن حقوق المستهلك"<sup>2</sup> .

- ويعرف بأنه: " النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف"<sup>3</sup> .

- كما يعرف بأنه: " عملية تفكير منطقي منظم تشتمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة بدءاً من تحديد رسالة المنظمة وأهدافها مروراً بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وما قد يطرأ عليهما من تغيرات مستقبلية، وانتهاءً بتطوير إستراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف المخططة في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة مع مراعاة جانب المرونة تماشياً مع التغيرات البيئية المتسارعة وعناصرها"<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، أساسيات التسويق: الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 379 .

<sup>2</sup> - سناء حسن حلوة، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، ص: 166 .

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني ( نموذج ريادي - متكامل )، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، ديسمبر 2009، ص: 83 .

<sup>4</sup> - عمر بن سديرة، التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، 2013، ص: 234 .

إن المنظمات لا تعمل في الفراغ بل تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، لذلك لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغيرات، وعليه فإن تبني إدارة المنظمة لعملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق من شأنه إيجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة، من هنا فإن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعد أداة تستطيع المنظمة بواسطتها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وصولاً إلى البقاء والاستمرار والنمو، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على استغلال مواردها المختلفة بكفاءة عالية<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "تحديد التوجهات الرئيسية للمنظمة في المدى البعيد مع مراعاة متغيرات محيطها، وهو يركز على نمو السوق والوضعية التنافسية، وذلك من خلال تحقيق التوازن الداخلي والخارجي والتخصيص الجيد للموارد المتاحة"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: محددات الإستراتيجية التسويقية

أولاً: الرؤيا: تعد الرؤية هي قلب القيادة وهي في موقع القوى المحركة لإستراتيجية المنظمة، والمدير الفعال تقع عليه مهمة صياغة رؤية قادرة على التحرك الفعال لطاقت المنظمة<sup>3</sup>، وإن الأهداف الإستراتيجية تقوم بتحديد التغيرات المطلوبة لتحريك المنظمة نحو رؤيتها<sup>4</sup>.

والرؤية هي صورة تخيلية ذهنية و(واقعية) مؤثرة عاطفياً تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع، ولذلك يعتمد غالباً عبارات مثيرة عند التغيير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل<sup>5</sup>.

وكذلك يمكن القول بأنها وسائل فعالة لإدارة التحفيز والقيادة والتي تمثل خطأ إرشادياً للإستراتيجية، ويعمل هذا على تحسين وتوفير التصحيح الذاتي في استخدام الموارد الداخلية وخلق خطة للفكر والعمل التجاريين، ويكمن سر نجاح الرؤى في تشكيلها حيث تعمل على توفير الحافز وتتمتع بالمصداقية والتماسك<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - خيرى علي أوسو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص: 68 .

<sup>2</sup> - عمر بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص: 234 .

<sup>3</sup> - سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي، تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، 2013، ص: 266 .

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، السنة التاسعة، ص: 137 .

<sup>5</sup> - هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 190 .

<sup>6</sup> - روبرت جي ويتنام وآخرون، ترجمة نسمة ياسمي، التخطيط الإستراتيجي: كيف تحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، الطبعة الأولى، الأولى، مجموعة النيل العربية، دم، 2011، ص: 31 .

ثانياً: الرسالة: تعرف رسالة المنظمة على أنها: "عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المنظمة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المنظمة والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق"<sup>2</sup>.

وكذلك تقوم الرسالة بتشخيص سمات الواقع الراهن وكيفية تحقيقه، وكفاءة التنظيم أو الاقتصاد في عملية التغيير والتحرك على الأمد البعيد نحو الأفضل، سواء تعلق الموضوع بمزايا تنافسية للمنظمة أو بتحقيق معدلات متنامية ومستقرة لاقتصاد كلي معين أو بإحداث تحولات هيكلية جوهرية في هذا الاقتصاد.<sup>3</sup>

وإن السؤال الرئيسي الذي يواجه المنظمة عندما تتجه إلى التعامل في الأسواق الدولية هو: ما هي درجة التغلغل التي سوف تلتزم بها في هذه الأسواق، ويقصد بدرجة التغلغل في السوق الدولي درجة التزام المنظمة وإيمانها بأهمية هذه الأسواق بالنسبة لها<sup>4</sup>؛ وترجع أهمية وضع الرسالة للأسباب التالية:

1- تعطي الرسالة تعريفاً واضحاً ومختصراً للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته؛

2- تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبعها؛

3- تحدد المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال؛

4- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة، وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى لتحقيقها مستقبلاً .

<sup>1</sup> - السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص: 131 .

<sup>2</sup> - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 13 .

<sup>3</sup> - هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص: 190 .

<sup>4</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، 1993، مرجع سبق ذكره، ص: 64 .

فالرسالة إذا تلعب دورا هاما في بناء الإستراتيجية لأنه بمعرفة نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة وبالوقوف على مكانتها السوقية وبتحقيق حاجات الأفراد ذات المصلحة يمكن للمنظمة أن يكون لها فكري إستراتيجيا ناتجا عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتباره صانعا للإستراتيجية<sup>1</sup>.

**ثالثا: الأهداف:** يساعد تحديد أهداف المنظمة على تحديد نوع النشاط الذي تمارسه وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، ويعمل على التنسيق بين مراكز اتخاذ القرار كما يوفر الأسس والمعايير الخاصة بمستوى أداء الوحدات التابعة والأفراد، وتعتبر الأهداف أقصى شيء يمكن تحقيقه بواسطة تنفيذ الإستراتيجيات، لذلك لا بد من أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومترابطة ومرنة ويمكن إنجازها<sup>2</sup>.

لهذا يمكن القول بأن الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه، وبمعنى آخر فإن الأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه، ومن هنا يمكن التفرقة بين الأهداف والغايات حيث أن:

- **الأهداف:** هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتتنسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل؛
- **الغايات:** هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة والمدى الزمني الطويل .

والخلاصة أن الغايات أهداف عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وتتنسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الإستراتيجي<sup>3</sup>؛ ويمكن القول بأن الأهداف تحتوي على الخصائص التالية:

- 1- الحالة أو الظروف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها؛
- 2- مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة أو الظروف المرغوب فيها؛
- 3- هدف محدد تحاول المنظمة أن تصل إليه؛

<sup>1</sup> - السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص: 131، 132 .

<sup>2</sup> - فائزة جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية المنشأة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، أكتوبر 2006، ص: 142 .

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 234، 235 .

4- نطاق زمني لابد أن يتحقق من خلاله هذا الهدف<sup>1</sup> .

رابعاً: السياسات: تعرف السياسات على أنها: "الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة " .

وبالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف والإستراتيجيات والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها على أرض الواقع، وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفوية أو معلنه أو سرية ثابتة أو متغيرة ... تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها .

خامساً: البرامج: وتعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث : تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ومراقبتها

بعد قيام المنظمة بصياغة الإستراتيجية التسويقية من خلال تشخيصها لكل من البيئة الداخلية والخارجية وهذا للتعرف على المتغيرات التي ستواجه المنظمة، تقوم بعد ذلك بتنفيذها على أرض الواقع مع عملية المراقبة المستمرة لعملية التنفيذ في نفس الوقت، وهذا لمعرفة مدى تطابق الأهداف التي تم تحقيقها أو الوصول إليها مع الأهداف المرسومة أو المسطرة مسبقاً .

### الفرع الأول: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

تعتبر عملية التنفيذ المرحلة الثانية بعد عملية الصياغة ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، حيث أن عملية تنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع تعد من أهم العمليات التي تقوم بها أي إدارة إستراتيجية كانت، حيث أنه يمثل الاختبار الحقيقي لمصداقية التوجه الإستراتيجي وللأهداف المصاغة وللبرامج الإستراتيجية المعتمدة .

أولاً: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: قبل التطرق إلى مفهوم تنفيذ الإستراتيجية نقوم بتعريف صياغة الإستراتيجية والتي تعرف على أنها: "العملية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بعد تعرضها لضغوط البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية وتوجهات الإدارة فيها، والتي تتضمن مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد التوجه

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2011، ص: 44 .

<sup>2</sup> - موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .



الإستراتيجي للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أهدافها الإستراتيجية التي يتم في ضوءها وضع مجموعة من الخيارات (البدائل) الإستراتيجية، ثم تقييمها للوصول إلى البديل الأفضل وفقا لمعايير تم تحديدها سلفا<sup>1</sup>.

لهذا يمكن القول بأن صياغة إستراتيجية التسويق بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا تسعى لنقل الأفكار إلى حين التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبتها التسويقي تحديدا<sup>2</sup>.

يقصد بالتنفيذ الإستراتيجي وضع الإستراتيجية موضع التطبيق العملي وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الإستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمنظمة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الإستراتيجية بما يضمن نجاحها<sup>3</sup>.

- يعرف كل من *Johnson et Jauch* عملية التنفيذ الإستراتيجي بأنها: " العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة أو الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظام التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظام الأفراد والحوافز والتركيبية التنظيمية ونظم المعلومات الإدارية والقيادة ونظم تقييم الأداء الإستراتيجي " .

- ويعرف بأنه: " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية العامة للمنظمة التي يتم اختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي والسياسات التنظيمية العامة ونظم المعلومات والأفراد ونظم المكافآت والتعويضات ونظم الاتصالات والنظم المتعلقة بالتخطيط والرقابة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد يونس محمد السبعوي، المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 30، العدد 90، ص: 219 .

<sup>2</sup> - تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 53 .

<sup>3</sup> - منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، دت، ص: 293 .

<sup>4</sup> - فلاح حسن حسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، د ت، ص: 197 .

- كما يعرف عبد السلام أبو قحف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها: "دالة لمجموعة عوامل محددة مسبقا منها الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية مع عدم إهمال الثقافة التنظيمية".

- ويوضح *Thompson* أن عمليات التنفيذ الإستراتيجي: "تتعلق بكل من التركيبة التنظيمية ونظم الرقابة والسياسات المرتبطة أساسا بموارد المنظمة المادية والبشرية وإدارة نظم المعلومات وإدارة التغيير الإستراتيجي"<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نجد أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي من خلاله تحدد نوع العلاقات وأسلوب العمل ومجموعة الأنشطة والوظائف التي تساهم في تحديد الأهداف مع مجموعة المعتقدات الثقافية والسلوكية من أجل تنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم .

**ثانيا: العلاقة بين عمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية:** تتمثل صياغة إستراتيجية التسويق بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حين التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل بالخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق إستراتيجية التسويق بشكل فعال وأن تأخذ مداها في التطبيق، ومن أجل تحقيق صياغة فعالة لإستراتيجية التسويق فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة ب:

**1-** التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية لكي يتم تكاملها مع السوق المستهدف، وذلك من خلال مؤشرات رقمية تتمثل في قيمة المبيعات والحصة السوقية والأرباح وهذه الأهداف يجب أن تتكامل بين الإستراتيجية الكلية ووحدات الأعمال الإستراتيجية؛

**2-** اتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية التكتيكية والتي تكون أساسا في تكوين وتحقيق الإستراتيجية التسويقية، وهذه القرارات يجب أن تتكامل مع مكونات البرنامج التسويقي<sup>2</sup>.

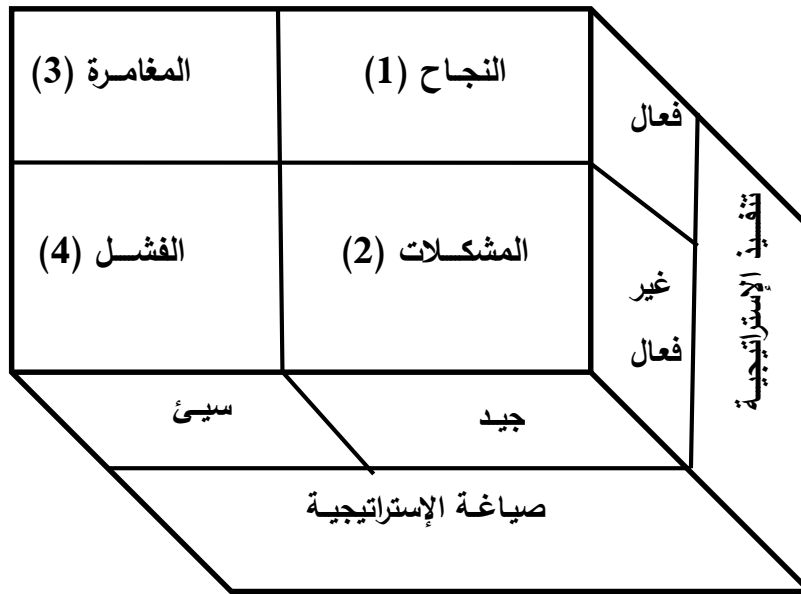
إذا كانت مرحلة صياغة الإستراتيجية مرحلة مهمة وديناميكية، فإن المرحلة التي تأتي بعدها وهي مرحلة التنفيذ الفعلي للإستراتيجية على أرض الواقع وبصورة ناجحة يمثل في الواقع التحدي الأكثر صعوبة والأكثر تعقيد، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول مسبقا .

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 319، 320.

<sup>2</sup>- تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 54 .

والشكل التالي يمثل توضيحا لاحتمالات النتائج المتوقعة للعلاقة بين الصياغة والتنفيذ للإستراتيجية العامة للمنظمة .

شكل رقم (10.11): العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية



المصدر : فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 199.

وفي ما يلي شرح لمكونات هذا الشكل:

- **النجاح:** إن النجاح هو النتيجة المترتبة على صياغة جيدة لإستراتيجية المنظمة، إلى جانب فعالية عالية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وبمعنى آخر أن الإدارة أنجزت كل ما يمكن أن تنجزه من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولكن فالعوامل البيئية خاصة الخارجية قد تؤثر على المنظمة سلبا وتؤدي إلى فشل الإستراتيجية، لهذا فلا بد من القيام بتحليل مستمر للبيئة حتى يتسنى للمنظمة التكيف مع متغيراتها؛

- **المشاكل:** وتكون محصلة صياغة إستراتيجية جيدة ولكن مرحلة التنفيذ لهذه الإستراتيجية يكون سيئ وضعيف، وهذا راجع لاهتمام المديرين بالصياغة النظرية للإستراتيجية دون الاهتمام بالترجمة الصحيحة لهذه الإستراتيجية على أرض الواقع بالشكل السليم .

فالأداء الضعيف للإستراتيجية يكون غير واضح ذلك لأن الإنجاز بالشكل الخاطئ في معظم الأحيان يدفع بمتخذي القرار إلى إجراء بعض التعديلات عليها أو إعادة صياغتها، من دون التأكد في ما إذا جرى تطبيق الإستراتيجية الجديدة أو التعديلات التي كانت غير ملائمة وينتهي التطبيق إلى الفشل<sup>1</sup>؛

- **المغامرة:** تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن تجرى عملية التطبيق للإستراتيجية بشكل جيد، وإزاء هذا الوضع يمكن توقع نتيجتين الأداء الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف والقصور الموجودة في الخطة أو يحذر الإدارة من الفشل الوشيك؛

- **الفشل:** يقع على الأغلب عندما تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة والإجراءات التي تحيط بعملية تطبيقها ضعيفة أيضا، في هذه الحالة تواجه المنظمة والإدارة بشكل خاص مشكلة صعبة ومعقدة فيتحتم على الإدارة العودة إلى الوراء والانطلاق من البداية، حيث تكون صحيحة خاصة إذا أعيدت عملية صياغة الإستراتيجية المعدلة أو الجديدة بنفس منهجية التطبيق السابق فإن النتيجة ستكون الفشل أيضا .

وبشكل عام فإنه يجب أن نتأكد من العلاقة بين عمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وعموما فإن نجاح العملية الإستراتيجية يعتمد على نجاح العمليتين، ولهذا يجب أن تكون عملية صياغة الإستراتيجية تسهل عملية تنفيذها بما يحقق الأهداف المرجوة أو المسطرة .

**ثالثا: مقومات نجاح تنفيذ الإستراتيجية:** بعد عملية تحديد الأهداف ودراسة العوامل البيئية واختيار الإستراتيجية الملائمة تأتي مرحلة جد هامة، وهي مرحلة التحقق الفعلي للإستراتيجية وتشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية:

- هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية؛
- أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية؛
- أساليب إدارية كفئة لتطبيق الإستراتيجية؛
- ثقافة تنظيمية منسجمة مع الإستراتيجية .

في ضوء هذه العناصر يتم اختيار المدخل المناسب لتطبيق الإستراتيجية ووضع المعايير الخاصة بعملية السيطرة والتقييم .

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 152 .

**1- تحليل الهيكل التنظيمي:** تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من *Allen . Child . Chandler*، أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية في المنظمة .

كما تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق التكامل البنوي بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله تجرى عملية تطبيق الإستراتيجية في المنظمة، لذلك عند تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر إلى الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي<sup>1</sup> :

- **الاعتبار الأول:** يتصل في ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد على تطبيق الإستراتيجية على أرض الواقع؛

- **الاعتبار الثاني:** يتصل بتحديد المستويات الإدارية وما يتضمنه من وظائف، والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية؛

- **الاعتبار الثالث:** حول إمكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي من أجل تسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية، كما قد تحدث بعض التغيرات في إستراتيجية المنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية، والتي تتطلب بدورها هيكلًا تنظيميًا جديدًا مع إعادة تطوير الهيكل التنظيمي القائم حتى يمكن من تنفيذ الإستراتيجية الجديدة بنجاح<sup>2</sup>.

**2- أنظمة إدارية مساعدة لتطبيق الإستراتيجية:** وهي تمثل الأنظمة الإدارية التي تدعم العمليات والأنشطة لتطبيق إستراتيجية المنظمة، وهي تتكون مما يلي:

- **أنظمة المعلومات الإستراتيجية:** تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورًا هامًا في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق الإستراتيجية المتعلقة بالأعمال، حيث أن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجي للمنظمة هو بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن الإدارة من التزود بمختلف المعلومات الضرورية من خلاله، من أجل عمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات وكل الأنشطة الساندة لعملية تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما أنه يوفر فرصة لإدارة المعلومات التي تحتويها المنظمة بطريقة فعالة وبكفاءة، حيث أن المعلومات بمختلف أنواعها وطبيعتها خاصة الإستراتيجية منها تعتبر مورد ثمين يجب إدارته

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 160 .

<sup>2</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 295.

والاستثمار فيه بشكل سليم، وذلك من خلال استخدام تقنيات وأدوات متطورة من أجل ضمان الاستفادة منها بشكل سليم وبأقصى ما يمكن، مما يحقق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية لها من خلال بيئة الأعمال التي تنشط فيها؛

- **أنظمة التخطيط والسيطرة:** تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليتي الصياغة وتطبيق الإستراتيجية، حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية، بهذا المعنى يمكن القول أن الإستراتيجية هي بصورة أو بأخرى منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في نهاية المطاف، وأنظمة التخطيط تتكون من أنظمة التخطيط متوسط المدى وأنظمة التخطيط طويل المدى، حيث أن مرحلة التخطيط متوسط المدى تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة، وتتولى إدارة كل وحدة تصميم وتشغيل البرامج أو الخطط الوظيفية الفرعية الخاصة بأنشطة الإنتاج والتسويق وغيرها من الأنشطة الخاصة بالوحدة التنظيمية أو القسم الإنتاجي؛

- **الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع:** وهي مجموعة من الأنظمة التي تعتمد على تطبيق الأنظمة الحاسوبية لحل مختلف المشاكل المتعلقة بعملية التصنيع وأنشطة الإنتاج، وفي الحاضر تستخدم أنظمة **ROBOTIQUE** وإدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحقيق تكامل بنيوي مع كل العمليات الإنتاجية .

إن وجود هذا النوع من الأنظمة في المنظمة واستخدامها بشكل سليم وفعال وبدرجة عالية من الكفاءة يساعد على تحقيق إستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة، ويدعم عمليات الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة من خلال ما توفره هذه الأنظمة من قدرات تقنية لتصنيع المنتجات ذات النوعية المتميزة وبتكاليف منخفضة .

**3- أسلوب القيادة الإدارية:** يعني أسلوب القيادة الإدارية الطريقة التي يمكن للمدير أن يؤثر بها على تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية، وهو يتكون من ثلاث متغيرات مترابطة على الأقل وهي:

- ✓ طريقة تحفيز الأفراد؛
- ✓ أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ✓ مجالات التركيز في بيئة العمل .

اختلفت أساليب الإدارة في ما يخص تحفيز الأفراد من منظمة إلى أخرى، فهناك إدارات تعتمد على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والحرية في العمل وتنمية

مشاعر الانتماء والولاء... الخ، في حين هناك إدارات تعتمد أسلوب التحفيز السلبي كفرض الأنظمة الصارمة في العقاب الإداري وغيرها .

والمتغير الثاني المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو اتخاذ القرارات الإدارية، أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة مشاركة الأفراد العاملين في صنع القرارات . أما في ما يخص المتغير الثالث يستند على عوامل ومتغيرات تتصل بطريقة تحفيز الأفراد وأسلوب اتخاذ القرارات واتجاه التركيز في بيئة العمل، هذه الأساليب تختلف باختلاف القادة والإدارات وكذلك المواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائم بالأعمال الإدارية<sup>1</sup> .

**4- ثقافة تنظيمية منسجمة مع المنظمة:** فالثقافة التنظيمية تمثل مجموع القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة<sup>2</sup> .

يعطي الكثير من المديرين في دنيا الأعمال المعاصرة الأولوية والاهتمام للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة أحد أصول المنظمة الهامة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة التكيف فإنها تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالمنظمات الناجحة تحتاج إلى أكثر من وجود إستراتيجيات فعالة فهي تحتاج بالإضافة إلى ذلك إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات<sup>3</sup> .

ومنه يجب أن تشكل الثقافة التنظيمية المشجعة على النزوح نحو التكامل الإستراتيجي حضوراً قوياً، وأن تكون هناك تعبئة مباشرة ووعياً ومعرفة وإدراكاً بعقلية قوة العمل وحثه على إيجاد لغة اجتماعية تساعد على التواصل مع الآخرين<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 166 - 169 .

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص: 123 .

<sup>3</sup> - حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، حزيران 2009، ص: 172، 173 .

<sup>4</sup> - عبد العظيم دريفش جبار الزيايدي، تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين إستراتيجية تقنية المعلومات وإستراتيجية المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2009، ص: 23 .

## الفرع الثاني: مراقبة الإستراتيجية التسويقية

تمثل عملية الرقابة آخر مرحلة في العملية الإدارية، حيث تمثل تقييم أداء المنظمة ونشاطاتها المختلفة التي لها علاقة بتنفيذ الإستراتيجية التي تبنتها، إلا أنها عملية تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

- ✓ تقييم أداء المنظمة في ما يخص عملية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسب ما خطط لها ( النتائج تساوي الأهداف )؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء، حيث تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة *Feed back* للعودة إلى مرحلتها التنفيذية والتخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب<sup>1</sup>.

وتعد عملية التقييم الإستراتيجي عملية ضرورية لكل أحجام وأنواع المنظمات، ويترتب على هذه العملية تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات، كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم وينبغي أن تؤدي إلى التطور في مجال توليد البدائل وصياغة معايير التقييم بغض النظر عن حجم المنظمة فإن درجة معينة من التحول في كل المستويات ضروري لتقييم الإستراتيجية بصورة فعالة، كما يجب أن تتسم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالاستمرارية وألا تحدث في نهاية فترة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل<sup>2</sup>.

أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية: يمكن إعطاء عدة تعاريف منها :

- تعرف على أنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في الوصول أو في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، وكذلك في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام بالغ<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - أحمد القمامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 161 .

<sup>3</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003 / 2004، ص: 404 .

<sup>3</sup> - فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 220 .



- وتعرف كذلك: " هي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على التطبيق الفعلي للإستراتيجية بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية المسطرة لها من دون هدر للموارد والقدرات المالية والتنظيمية"<sup>1</sup>.

- كما تعرف بأنها: " عملية فحص ودراسة لإستراتيجية المنظمة ككل أو إستراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا"<sup>2</sup>.

ثانيا: خطوات الرقابة الإستراتيجية: من أجل تقييم ومراقبة المنظمة لأداء إستراتيجياتها تتبع الخطوات التالية:

1- وضع معايير الأداء: حيث توجد معايير خاصة بخدمة المستهلك والإنتاج والعمليات وبالموارد البشرية، ومعايير مرتبطة بالأداء المالي من أبرزها: معدل العائد على الموجودات وربحية السهم الواحد وهامش الربح الصافي... الخ، وينبغي على المنظمات أن تهتم بالموازاة بالجوانب التي تعكس قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق منها: الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة وربحية المنظمة ومركزها المالي الإستراتيجي... الخ، وحتى تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي تختارها لابد من مراعاة عدة شروط أهمها:

- ✓ أن يكون النظام قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة؛
- ✓ أن يكون ذا طبيعة اقتصادية ويعمل على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية ذات العلاقة؛
- ✓ أن يساهم في تصحيح الأداء بما ينسجم مع الأهداف المخططة؛
- ✓ أن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة ويكون شاملا يغطي كافة جوانب النشاطات الحيوية والهامة للمنظمة .

2- قياس الأداء: الذي يتطلب القيام بالجوانب التالية:

- تحديد توقيت القياس المناسب الذي يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، وهو يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس؛

- المقاييس الكمية والنوعية: حيث تتعرض الأنشطة الرقابية في الكثير من الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقول بين الكم والجودة؛

<sup>1</sup> - أحمد القمامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 150 .

<sup>2</sup> - نبيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 369 .

- المراجعة الإستراتيجية: التي تعتبر إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمات ككل أو أداء بعض وحداتها، حيث تستخدم المراجعة في تقييم الأداء ومعرفة درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع، والعلاقات التي توجد بين مجالاتها الوظيفية المختلفة وكذلك درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها... الخ؛

- مقارنة الأداء بالمعايير: إذ لا ينبغي أن تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: قد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجية، لذلك تنطوي هذه العملية على مرحلتين: تحديد أسباب الانحراف ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها، أما في ما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية فهي تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة سيساير الخطط والأهداف المحددة مسبقاً، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة منهم في خطط التنظيم، حيث تتمثل هذه الخطوات في:

✓ وضع المعايير التي تخص خدمات العملاء والإنتاج والموارد البشرية... الخ؛

✓ قياس الأداء؛

✓ مقارنة الأداء واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

ثالثاً: شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة: تتمثل هذه الشروط في ما يلي:

- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة؛

- الرقابة يجب أن تركز بصورة رشيدة على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أو صعبة؛

- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛

- الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى؛

<sup>1</sup> - عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 14 .

- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة وبالأخص تلك الأهداف التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، وعدم اقتصارها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : استهداف الأسواق الدولية

عندما تقرر المنظمة العمل دوليا تقوم أولا بتجزئة الأسواق لتحديد القطاعات السوقية التي تنوي خدمتها، ثم تقوم بتحديد عدد القطاعات التي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل القطاعات.

### المطلب الأول : تجزئة الأسواق الدولية

تقوم المنظمة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة من أجل إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة، وهذا من خلال القيام بتجزئة الأسواق وتحديد أي الأسواق تستطيع تحقيق أهدافها .

### الفرع الأول: مفهوم تجزئة الأسواق الدولية

نظرا لاتساع رقعة الأسواق واختلاف أذواق المستهلكين زادت عناية رجال التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات طالما أنها كبيرة لا يمكن أن تكون متجانسة، ولكن يمكن تقسيمها إلى أسواق صغيرة تجمعها الخصائص نفسها والمميزات والسلوك<sup>2</sup>.

وتستند هذه الإستراتيجية إلى عملية تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات من المشتريين المحتملين على أساس تعظيم درجة التشابه داخل كل قطاع وتعظيم التفاوت بين القطاع وغيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات والرغبات والأدوات والقدرات الشرائية، والغرض الرئيسي لهذا المدخل هو الوصول إلى قطاع (قطاعات) السوق المستهدف وذلك بما يمكن الإدارة من تصميم البرامج التسويقية المناسبة مع احتياجات ورغبات هذا القطاع من السوق، وبالتالي يمكن تعريف قطاع السوق بأنه: " مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشتركون

<sup>1</sup> - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 156، 157 .

<sup>2</sup> - جعفر خليل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2014، ص: 106 .

في واحدة أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبيا في ما بينهم من حيث احتياجاتهم ورغباتهم ومتفاوتين نسبيا عن غيرهم في القطاعات الأخرى<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التجزئة بأنها: "تقسيم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة (أو هكذا يفترض أن تكون) بقصد إشباع حاجات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية<sup>2</sup>.

ويعرفها **CRAVENS DAVID** بأنها: "عملية تحديد وتحليل المشترين في سوق المنتجين ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة مثل تكرار الشراء، أو أنها عملية فحص الاختلافات في ما بين المشترين في سوق المنتج<sup>3</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن مجمل النشاطات الهادفة إلى تقسيم حجم السوق الكلي لسلعة أو خدمة إلى أجزاء فرعية كل منها يحتاج إلى مزيج تسويقي خاص يتلاءم مع حاجات وأذواق مجموع المستهلكين المستهدفين في هذا الجزء من السوق حيث تكون الحاجات لهذا الجزء متشابهة نسبيا<sup>4</sup>.

والتجزئة في جوهرها هي العملية التي من خلالها يتم تصنيف العناصر أو الموارد الموجودة ضمن مجموعات متشابهة والتي تكون مشتركة في خاصية واحدة<sup>5</sup>.

فمن خلال التجزئة يتم تقسيم السوق إلى شرائح متجانسة حسب احتياجات المستهلكين<sup>6</sup> بغرض إشباع حاجاتهم وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية .

فأغلبية الأسواق يمكن تقسيمها إلى شرائح سوقية، فالتجزئة تعمل على تقسيم مجموع الأفراد الذين يسعون لتحقيق نفس الفائدة وبسعر جذاب وجودة عالية وخدمة ممتازة<sup>7</sup>، ونموذج التجزئة الناجح يعمل على

<sup>1</sup> - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 102 .

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى ، مرجع سبق ذكره ، ص: 283 .

<sup>3</sup> - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>4</sup> - بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 59 .

<sup>5</sup> - Callica Rindy, **Customer segmentation and clustering using SAS enterprise miner**, Second edition, Copyright, USA, 2011, P: 03.

<sup>6</sup> - Joennie Henri, **De la stratégie marketing à la création publicitaire**, Dunod, Paris, France, 1995, P: 12 .

<sup>7</sup> - Philip kotler , **Le marketing selon kotler**, Vilage mondial, Paris, France, 1999, P: 40 .

تحديد جميع العملاء الحاليين والمرتقبين، فأى عميل محتمل يجد له مكان مناسب في تجزئة ما، وبعدها يقوم النموذج بتوجيه الأنشطة التسويقية<sup>1</sup>.

وتختلف الطريقة التي يستجيب بها القائلون بالتسويق في الحقيقة لأن لكل مجموعة مختلفة من الزبائن لديها رغبات واحتياجات مختلفة، لذلك يقسم السوق الكبير المختلف العناصر إلى قطاعات لديها نفس الخصائص، ويسعى القائلون على القطاعات الأكثر جاذبية إلى تكييف السلع والخدمات والترويجات مع خصائص زبائنها لكي ينجذبوا إليها<sup>2</sup>.

ولهذا يمكن القول بأن تجزئة السوق هي:

- تجزئة الزبائن إلى مجموعات متجانسة؛

- وفقا لمعايير محددة؛

- المجموعات منفصلة عن بعضها البعض؛

- يمكن اختيارها كهدف لحملة التسويق التي تقام من قبل المنظمة<sup>3</sup>.

ومنه يمكن تعريف تجزئة السوق بشكل عام: "على أنها عملية تقسيم السوق الإجمالي إلى قطاعات متجانسة، والتعامل مع كل قطاع على حدا بوصفه سوق مستهدف، والنظر إليه بوصفه مجموعة من الحاجات والرغبات غير المشبعة أو التي تكون مشبعة بطريقة غير مناسبة، وذلك ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة بحيث يجري ذلك عن طريق تكوين مزيج تسويقي يناسب كل قطاع من تلك القطاعات، وتكريس الجهود والإمكانيات لخدمة القطاع الذي يمكن للمنظمة أن توظف مواردها وإمكانياتها بكفاءة عالية<sup>4</sup>.

ويمكن التفرقة بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية: حيث أن التجزئة الإستراتيجية تسمح بتحديد مجالات النشاط الإستراتيجية للمنظمة، ومنها تقوم هذه الأخيرة بتقييمها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - T. Ahonen Tomi and others , **3G Marketing :Communities and Strategic Partnerships**, John Wiley & Sons, England, 2004, P: 33 .

<sup>2</sup> - سارة وايت، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 22 .

<sup>3</sup> - Landrevie et autres, **Mercator théorie et nouvelle pratiques du marketing** , 9ème édition, Dunod, Paris, France, 2009, P: 680 .

<sup>4</sup> - نعمة شلبية علي الكعبي، لمى ماجد حميد، تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق: دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، دت، ص: 98 .

<sup>5</sup> - Yves Chirouze, **Le marketing études et stratégies**, Ellipses, Paris, France, 2003, P: 284 .

فيمكن القول بأن التجزئة الإستراتيجية هي عبارة عن:

- مجموع المنتجات / الخدمات / العمليات موجهة لاستهداف السوق؛

- مع وجود مزايا تنافسية واضحة؛

- والقدرة على وضع إستراتيجية محددة؛

- والتركيز على المزايا التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول بأن التجزئة الإستراتيجية تخص نشاطات المنظمة وتعمل على تسيير مجالات النشاط كما تؤدي إلى التغيير في المدى المتوسط والطويل . أما التجزئة التسويقية فهي تخص سوق المنظمة وتهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات متجانسة بهدف توجيه سياسة تسويقية خاصة بكل قطاع مستهدف<sup>2</sup> .

**الفرع الثاني: أهمية تجزئة السوق :** تكمن أهمية التجزئة السوقية في النقاط التالية:

**أولاً: تحليل الأسواق المعقدة وغير المتجانسة:** حيث أن تجزئة السوق تساعد على تحليل الأسواق المعقدة وغير المتجانسة وتجزئتها إلى قطاعات متماثلة ومتجانسة نسبياً، مما يسهل عملية إدارتها والسيطرة عليها بكل كفاءة وفاعلية<sup>3</sup>؛

**ثانياً: أرباح مرتفعة أكثر:** تجزئة السوق تساعد المنظمات على زيادة مبيعاتها وأرباحها من خلال تقدير حجم الطلب المتوقع في كل قطاع من قطاعات السوق؛

**ثالثاً: تحسين الموقف التنافسي للمنظمة:** تجزئة السوق تساعد المنظمة على استكشاف موقفها في السوق أي كيف ينظر زبائن المنظمة الموجودين والمحتملين إليها مقارنة مع المنظمات المنافسة، إذ أن التجزئة تزود آلية استخبارات تنافسية لتقييم جودة المنظمة مقارنة مع معايير الصناعة<sup>4</sup>، فالمنظمة يمكن أن تستفيد من خدمة قطاعات فرعية من السوق لا يمكن إشباع رغبات كل منها إشباعاً كاملاً عن طريق برنامج تسويقي عام موجه إلى السوق الكلي<sup>5</sup>، لهذا يمكن القول بأنه عن طريق التجزئة تستطيع المنظمة أن تقوم بتقييم المنافسة السوقية

<sup>1</sup>- Gilles Hemery, **Commerce et marketing B to B** , www. Salles-mkg.org , 2005, P: 02 .

<sup>2</sup>- Vhike Moyrhofer, **Management Stratégique**, Bréal, PP, 2007, P: 61 .

<sup>3</sup>- محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص: 281.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 98، 99 .

<sup>5</sup>- أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

واكتشاف الأسواق التي تتميز بكثرة المنافسة المحلية والعالمية، وكذلك دراسة التجزئة تكشف مواقع أسواق المنظمات<sup>1</sup>؛

**رابعاً: اكتشاف الفرص المتاحة:** تسهل تجزئة الأسواق الكلية وتحويلها إلى قطاعات متجانسة على المنظمة من تعريف وتقييم الفرص المتاحة أمامها في الأسواق والتي كان من الممكن عدم اكتشافها أو ملاحظتها لو لم يتم هذا التقسيم وتلك التجزئة<sup>2</sup>، حيث تتعرف المنظمة على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وتحدد القطاعات التي تتلقى فيها منافسة قوية والعمل على توفير الموارد اللازمة<sup>3</sup>؛

**خامساً: تلبية احتياجات الزبائن بأكثر دقة:** تختلف طلبات الزبائن في السوق، فمن خلال تطوير المزيج التسويقي المميز لكل قطاع مستهدف يمكن أن تقدم المنظمة أفضل حل لاحتياجاتهم وبهذا تحقق رضاهم وتعزز ولائهم إزاءها<sup>4</sup>؛

**سادساً: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** تساعد تجزئة السوق المنظمات على الاستخدام الأكثر كفاءة لمواردها التسويقية التي تتصف بالمحدودية من خلال تخصيص أكثر كفاءة لتسويق الموارد، وكذلك تعديل قدرات الإدارة حسب المطالب المتغيرة<sup>5</sup>.

**سابعاً: إدارة الطلب بشكل أفضل:** تجزئة السوق تساعد على إدارة الطلب بشكل أفضل في القطاع من خلال الالتزام بإستراتيجية تسويقية تلائم ذلك القطاع<sup>6</sup>.

**الفرع الثالث: أسس تجزئة السوق:** اهتم الباحثون بإستراتيجية تقسيم السوق نظراً لأهميتها الكبرى، فقد عملوا على تطوير الأدوات المستخدمة في التقسيم، فلم تعد تقتصر على الأسس الديموغرافية والجغرافية بل أصبحت تضم الخصائص النفسية والسلوكية.

وفي ما يلي شكل يبين أسس تقسيم السوق:

<sup>1</sup> - Art Winstein, **Hand book of market segmentation**, 3ème édition, Howorth Press, New York, 2004, P : 15.

<sup>2</sup> - أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

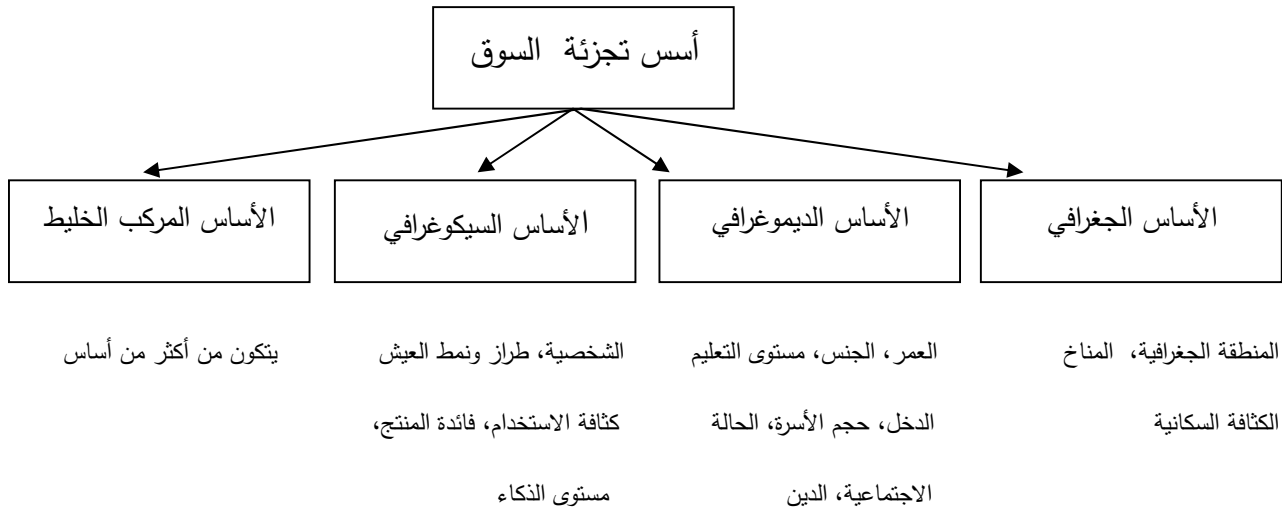
<sup>3</sup> - دعاء مسعود ضمهر، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 62.

<sup>4</sup> - Graeme Drummond et all, **Strategic marketing planning and control**, 3th edition, Elsevier, PP, 2008, P : 49.

<sup>5</sup> - Abdul Hamid, Mar Iman, **An introduction to property marketing**, First édition, Penerbit, Malaysia, 2002, P: 265.

<sup>6</sup> - نعمة شلبية علي الكعبي، لى ماجد حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

الشكل رقم (11.11): أسس تقسيم السوق



المصدر: حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 85 .

**أولاً: الأسس الجغرافية:** يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم وأكثر الأسس استخداماً في تجزئة السوق سواء السوق الاستهلاكي أو الصناعي<sup>1</sup>، حيث يتم تقسيم السوق إلى مواقع جغرافية مختلفة وتتم دراسة التكلفة والعائد في المدى القصير وال المدى البعيد لكل قسم من أقسام السوق، ويتم أيضاً تحديد الأسس الجغرافية التي يمكن خدمتها بكفاءة أكثر<sup>2</sup>، ومن بين الخصائص الجغرافية موقع السكان ( المحافظة، المنطقة، الريف، الحضر )، المناخ/الطقس، الخصائص التضاريسية، مدى وفرة المياه، خصائص التربة... الخ<sup>3</sup>.

**ثانياً: الأسس الديموغرافية:** وهي من الأسس شائعة الاستخدام وهذه الخصائص تتمثل في ( السن، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية، المهنة، التحصيل الدراسي... )<sup>4</sup>، ويقوم هذا المعيار على أن المستهلكين الذين ينتمون إلى نفس الفئة لهم نفس الحاجات والرغبات ويقومون بشراء سلع متشابهة<sup>5</sup>، ويشترك هذا الأساس مع الأساس الديموغرافي في أنه سهل الاستخدام والقياس<sup>6</sup>، ويرجع شيوع استخدام العوامل الديموغرافية إلى سببين أساسيين هما:

**1- أن هذه العوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع مبيعات عدد كبير من السلع والمنتجات؛**

<sup>1</sup> - Malcolm McDonald, Lan Dunbar, **Market Segmentation: How to do it and How to profit from it**, 4<sup>th</sup> édition, John Wiley & Sons, England, 2012, P: 11.

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم عبد الهادي، إدارة التسويق وحماية المستهلك، د د ن، د م، 2001، ص: 04 .

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الحامد الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 357.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2004 / 2005، ص: 369 .

<sup>5</sup> - Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Market segmentation success: Marketing it happen !**, Howorth press, New York, PD, PD, P: 09.

<sup>6</sup> - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 60 .



2- سهولة التعرف على هذه العوامل وقياسها أكثر من أي عوامل أخرى<sup>1</sup>.

**ثالثا: الأساس السيكوغرافي:** يعتبر من الطرق الأخرى لتقسيم السوق، حيث يقوم بتقسيمها عن طريق استخدام المتغيرات السيكوغرافية مثل: المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمستهلكين ونمط حياته، وتشير أنماط الحياة إلى مجموعة القيم التي تظهرها مجموعات المستهلكين وخاصة تلك التي تنعكس في أنماط المستهلكين. ونظرا لأن المتغيرات السيكوغرافية هي متغيرات تعكس الجانب الفكري والعقلي للمستهلكين، فإن عملية جمع المعلومات عنها يمكن أن يكون تحديدا كبيرا لرجال التسويق<sup>2</sup>.

**رابعا: مدخل تجارب المستهلكين:** يفسر هذا المدخل تغيرات سلوك المستهلكين، فيساعد على اكتشاف لماذا يشتري المستهلك سلعة معينة ويفضلها على بقية الأنواع في السوق؟ ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التعرف على مدى استجابة المستهلك لمزايا السلعة واستخداماتها، وحسب هذا المدخل يمكن وضع الأسس التالية:

- **حسب المنافع:** أي التقسيم على أساس المنافع التي يسعى المستهلك إلى تحقيقها بشرائه لعلامة تجارية، ويقوم هذا الأسلوب على فرضية أساسية مفادها أن اختلاف الخصائص الديموغرافية والنفسية للمستهلكين يدفعهم للسعي إلى الحصول على تلك الأجزاء من السوق التي يمكن التركيز عليها في سوق شديد المنافسة للماركة السلعية أو الخدمية، كما يتميز هذا الأسلوب بمساعدة رجال التسويق في إعداد إحلال الماركات السلعية القديمة وتطويرها على شكل علامات جديدة معدلة لها بعض المزايا النسبية بالمقارنة مع الماركات والعلامات المماثلة. وكذلك تعتبر المنفعة عاملا أساسيا في اتخاذ القرار الشرائي، ويتطلب استخدام هذه الطريقة القيام بدراسات لمعرفة المنافع التي يهدف المستهلكين الحصول عليها من استعمال المنتج الذي تقوم المنظمة بتسويقه. ويواجه استخدام هذا الأساس بعض الصعوبات منها عدم قدرة رجل التسويق معرفة الدافع الحقيقي وراء استعمال المنتج وهذا يتطلب إجراء دراسات دقيقة<sup>3</sup>.

- **حسب معدل استخدام السلعة:** يعتبر من بين الأسس التي يمكن استخدامها في تجزئة السوق، وتقوم فحوى هذا المعيار وفلسفته على التمييز بين الفئات المختلفة من المستهلكين بحسب درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة، ووفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين الفئات الرئيسية التالية:

<sup>1</sup> - قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 60.

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، مصر، 1999، ص: 102، 103.

<sup>3</sup> - بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 87، 88.

1- من يستعملون السلعة بشكل مكثف؛

2- من يستعملون السلعة بشكل متوسط؛

3- من يستعملون السلعة بشكل ضعيف.

ومن المتوقع أن يولي البائع الفئة الأولى اهتماما أكبر من الفئات الأخرى<sup>1</sup>.

- **الولاء للعلامة:** يعرف الولاء بأنه: " مفهوم يتميز بالتحيز نحو علامة تجارية محددة وينطوي على استجابات من خلال القيام بشراء تلك العلامة التجارية تحديدا"<sup>2</sup>، ولهذا فإن رجل التسويق يهتم بمعرفة الولاء لمنتج معين من أجل وضع سياسة تسويقية سليمة، فدرجة الولاء تحدد حجم السوق الحالي والمحتمل، حيث يمكن اعتبارها مقياسا لدرجة المنافسة في السوق، وبذلك فهي توضح الطريق الذي يمكن أن يسلكه لمواجهة تلك المنافسة<sup>3</sup>، ف ضمان الاستمرار والبقاء في السوق أصبح مرهونا بقدرة هذه المنظمات على إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم بشكل يفوق تلك المعدلات التي تحققها المنشآت المنافسة الأخرى، وكذلك فإن كفاءة الإشباع أصبحت تتوقف على درجة تجانس وتمائل أفراد السوق والتي يمكن الوصول إليها من خلال التجزئة .

وعليه أصبح الولاء للعلامة التجارية هو أحد الأسس التي أصبحت المنظمات تستخدمها في تجزئة وتقسيم السوق وخاصة بالنسبة للسلع مثل:

- المواد الغذائية المعلبة؛
- السلع ذات العلاقة بالمزاج كالجائز والقهوة؛
- السلع ذات التأثير على جمال ونظارة بشرة الوجه مثل: مواد التجميل للسيدات وشفرات الحلاقة للرجال<sup>4</sup>.

**الفرع الرابع: معايير تجزئة السوق:** لكي نصل إلى الاختيار الفعال للقطاعات السوقية، يجب أن نختبر مدى مقابلة كل قطاع للمعايير التالية:

<sup>1</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 331 .

<sup>2</sup> - مؤيد حاج صالح، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، 2010، ص: 603 .

<sup>3</sup> - زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

<sup>4</sup> - محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص: 330.

أولاً: إمكانية القياس: التجزئة يجب أن تكون قابلة للتحقق والقياس الكمي، بمعنى القدرة على تحديد وقياس خصائص المستهلكين في الأسواق المجزئة<sup>1</sup> وتقدير حجم السوق والقطاعات التي سوف يقسم إليها حتى يمكن معرفة مدى ملائمة القوة الشرائية المتوقعة<sup>2</sup>، بحيث يمكن تحديد كل شريحة على حدا بمقياس مختلف عن الشرائح الأخرى<sup>3</sup>؛

ثانياً: الثبات: أي استقرار القطاع لفترة كافية على الأقل من بداية تحليله وتحديده إلى تنفيذ الإستراتيجية الخاصة به وبلوغ الأهداف المطلوب تحقيقها<sup>4</sup>؛

ثالثاً: إمكانية الوصول: في بعض الأحيان قد يكون من الممكن تحديد شريحة مربحة لكن بعد ذلك يكون تمويلها باهظ الثمن من الصعب استغلال الإمكانيات<sup>5</sup>، أي إمكانية الوصول إلى الشريحة من خلال الوسائل التسويقية المتاحة<sup>6</sup>؛

رابعاً: حجم القطاع: أي كبر حجم القطاع، فهو لا يتعلق فقط بعدد المستهلكين الموجودين في القطاع ولكنه يتعلق بقدرة هذا القطاع على تغطية النفقات وتحقيق الأرباح<sup>7</sup>؛

خامساً: إمكانية خدمة القطاع: ضرورة توفير الموارد المادية والتي تتمثل بقدرات إدارية وتسويقية كافية، وعدم توفرها يستدعي إعادة تقييم شاملة للخطط الموضوعية وقد يجري التخصص بسوق واحد؛

سادساً: درجة منافسة السلعة لسلعة أخرى في السوق: يجب أن تقوم المنظمة بمراعاة درجة منافسة السلعة لسلعة أخرى في السوق، حيث تكون درجة المنافسة غير قوية للسلع الجديدة في مرحلة التقديم والنمو مما يسمح بتقديم مزيج تسويقي موحد لكامل السوق، وعند زيادة المنافسة يتطلب عنها توجيه مزيج تسويقي يناسب كل سوق فرعي ويوافق الحاجات والرغبات غير المتجانسة في تلك الأسواق المستهدفة<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - Nathalie Van Laethem, Laurence Bady, **Le plan marketing**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2008, P: 66 .

<sup>2</sup> - أحمد جبر، إدارة التسويق: المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 117 .

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 244 .

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو حقف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 361 .

<sup>5</sup> - Collin Gilligan, richard M . S Wilson, **Strategic marketing planning**, Butter worth Heinemann, Oxford, 2003, P: 407.

<sup>6</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 244 .

<sup>7</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 101 .

<sup>8</sup> - طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 78.

ومما سبق يمكن استخلاص أن تجزئة السوق تكشف للمنظمة الفرص التسويقية، فهي بمثابة وسيلة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات زبائن معنوية لهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف، وبعد تحديد هذه القطاعات يجب تقييم كل قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف السوقي<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: خطوات إستراتيجية تجزئة السوق

**أولاً: تحديد أسس تشكيل القطاعات السوقية:** تبدأ تجزئة السوق عندما تبحث المنظمة عن قواعد مجددة والتي من خلالها يتم تحديد الأسواق، هذه الأسس أو القواعد هي واحدة أو أكثر من الخصائص الكامنة للمشتري والتي تسمح بتصنيف وتحليل أعمق، والفكرة هنا أن القطاعات تتضمن زبائن يستجيبون بشكل متشابه لمتغيرات القرار التسويقي " متغيرات المزيج التسويقي " فالزبائن الذين هم من قطاعات مختلفة يستجيبون بصورة مختلفة؛

**ثانياً: تطوير أوضح لكل قطاع:** عندما يتم تحديد قطاع محدد يقوم مدير التسويق بعملية فهم أكثر لزبائن هذا القطاع، وهذا لمحاولة مطابقة احتياجات الزبائن بشكل دقيق مع ما تقدمه المنظمة من منتجات، وكذلك تحديد الخصائص المتشابهة وتحديد الاختلافات في نفس القطاعات المستهدفة ومعرفة أنماط مستوى الحياة والمواقف اتجاه المنتج ودرجة تفضيل العلامات التجارية ... الخ؛

**ثالثاً: التنبؤ بالسوق الكامن:** هذه الخطوة هي التي تقرر الاستمرار أو عدم الاستمرار في متابعة التجزئة ودراستها، والسبب في ذلك يعود إلى المبيعات المتوقعة في كل قطاع مدروس تقرر في ما إذا كان القطاع وخدمته تبرر الاستمرار في التحليل؛

**رابعاً: التنبؤ بالحصة السوقية:** بعدما تقرر المنظمة البيع في السوق المستهدف فإنه بالإمكان بعدها التقدير والتنبؤ بالحصة السوقية، وهنا يجب ملاحظة قوة تأثير المنظمات المنافسة، وفي هذه الأثناء يجب تطوير خطة إستراتيجية دقيقة لخدمة القطاع أو القطاعات السوقية؛

**خامساً: اختيار قطاع سوقي محدد:** من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ومن خلال عملية التحليل لهذه المعلومات وعمليات التنبؤ، كل هذه العمليات تؤهل الإدارة لتقرير في ما إذا كانت

<sup>1</sup> - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 / 2008، ص: 149.

خدمة هذه القطاعات تحقق الأهداف التسويقية بعد احتساب التكاليف والربح والعائد على الاستثمار المتوقع من كل قطاع سوقي مستهدف<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : الاستهداف السوقي

يعتبر الاستهداف السوقي المرحلة الثانية من التسويق الإستراتيجي بعد تجزئة السوق، فمن خلاله تستطيع المنظمة تحديد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها، وأفضل الطرق للوصول إليها .

**الفرع الأول: اختيار القطاعات السوقية:** إعداد وتصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة يتطلب القيام بتحديد القطاعات السوقية المناسبة، واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها، ويجري اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات التي ينبغي النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة للوصول إليه<sup>2</sup>.

يقصد بالسوق المستهدف: "مجموع الأفراد الذين توجه لهم المنظمة منتجاتها من خلال إستراتيجية مصممة لإرضاء وإشباع حاجاتهم المتجددة"<sup>3</sup>.

وعملية اختيار الأسواق المستهدفة تتوقف على عاملين رئيسيين هما: جاذبية السوق والقوة الحالية والمحتملة للمنظمة لخدمة هذا السوق .

**أولاً: جاذبية السوق:** تتوقف جاذبية السوق على حجم السوق ونموه وكذلك شدة المزاومة بين المنافسين وحواجز الدخول والخروج من السوق، ويكون السوق جذاباً كلما كان كبيراً وشدة المزاومة به قليلة وحواجز الدخول إليه عالية وحواجز الخروج منه منخفضة، هذا النوع من الأسواق لا يمكن أن نجده لأنه كلما توفرت الظروف التي سبق ذكرها كلما كان السوق جذاباً لنا ولغيرنا، فالسوق الذي تتوفر فيه هذه الشروط يجذب إليه منافسين أكثر مما يؤدي إلى وجود مزاومة قوية، ربما تكون هناك أسواق بها حواجز دخول عالية لكونها تتطلب تكنولوجيا عالية وقدرات مالية عالية، ولكن كل الأسواق تقريبا عرضة للمهاجمة لأن هناك الكثير من العوامل التي لا يمكن مراقبتها مثل الشروط الاقتصادية والتشريعات الحكومية والتغيرات السياسية وكذلك التطور الاجتماعي، لكن عند

<sup>1</sup> - رزين عكاشة وآخرون، ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة باستخدام طريقة *Belson* لتجزئة السوق، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاوي، سعيدة، 20/19 نوفمبر 2013، ص: 06 .

<sup>2</sup> - نعمة شلبية علي الكعبي، لى ماجد حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 99 .

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 116 .

تقييم جاذبية السوق قد لا تتوفر كل عناصر القوة المذكورة، لذلك يجب النظر للأهمية النسبية لكل عنصر قوة لتقييم القوة الكلية لخدمة السوق المستهدف؛

ثانيا: قوة المنظمة المحتملة لخدمة السوق: ينظر إليها من ناحية متطلبات المستهلك وكذلك قوة المنافسة في خدمة هذا السوق، وتكون القوة الحالية للمنظمة كبيرة عندما تكون تسيطر على حصة سوقية كبيرة وتقدم قيمة كبيرة لمنتجاتها أو خدماتها، وتكون محمية تكنولوجيا ولها أصول تسويقية قوية يمكن استغلالها<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي: هناك عدة معايير تقوم المنظمة من خلالها بالمفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف، والمبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (12.11): العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم الإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانيات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابهة
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

إستراتيجية السوق المعممة

منطقة الوسط تختار الإستراتيجية المتنوعة

هنا تختار التركيز على قطاع معين

المصدر: لحول سامية، التسويق وبناء المزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص: 151.

أولاً: موارد المنظمة: قبل الدخول إلى أي قطاع سوقي تقوم المنظمة بدراسة مواردها سواء كانت المالية أو البشرية أو الإنتاجية أو التسويقية، فلا شك أن موارد وإمكانيات المنظمة تعد من العناصر الهامة التي تتدخل في

<sup>1</sup> - عمر لعلاوي، دور نظام المعلومات في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15/14 أبريل 2009، ص: 14.

اتخاذ القرار التسويقي، فإذا كانت مواردها محدودة تقوم باختيار إستراتيجية التركيز، أما في حالة توافر الموارد فليها الاختيار بين الإستراتيجيتين المتبقيتين التوحيد والتنوع<sup>1</sup>؛

**ثانيا: تجانس المنتج:** إذا كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا تستطيع تطبيق إستراتيجية التسويق غير المتنوع، أما إذا كانت منتجات المنظمة غير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع؛

**ثالثا: مرحلة المنتج في دورة حياته:** عند طرح المنظمة لمنتجات جديدة في السوق فإنها تأخذ بعين الاعتبار مراحل دورة حياة المنتج، ففي مرحلتي الانطلاق والنمو تقوم المنظمة بإتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز، وعند وصول المنتج إلى مرحلة النضج فإن أفضل إستراتيجية هي إستراتيجية التنوع وذلك لتحقيق مزايا تنافسية من خلال التنوع<sup>2</sup>؛

**رابعا: تجانس السوق:** نعني بتجانس السوق هنا تشابه احتياجات وتفضيلات المستهلكين، فإذا كان متجانسا فإن إستراتيجية التسويق غير المتنوع هي الأنسب، وفي حالة السوق غير متجانس تكون الإستراتيجية الأخرى هي الأفضل<sup>3</sup>؛

**خامسا: مناخ المنافسة وحدتها:** تقوم المنظمة بإتباع الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، فإذا كان المنافسون يتبعون إستراتيجية التوحيد فيمكن للمنظمة أن تحقق مزايا تنافسية من خلال إتباعها لإستراتيجيتي التسويق المتنوع أو المركز، أما إذا كان المنافسون يتبعون إستراتيجية التسويق المتنوع فلا يمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجية التسويق الموحد<sup>4</sup>.

**الفرع الثالث: إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف:** من خلال ما سبق وجدنا بأن كل سوق يمكن تقسيمه وفق مجموعة من الأسس وهذا راجع للاختلافات الموجودة بين المستهلكين، ولهذا فهناك ثلاث إستراتيجيات بديلة تقوم المنظمة الاختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية<sup>5</sup> كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

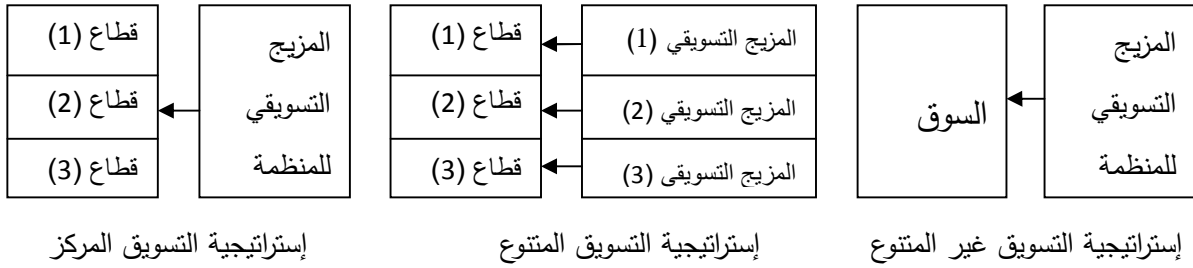
<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق: المبادئ التطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 93.

<sup>3</sup> - طاهر موسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، د م، 2004، ص: 42 .

<sup>4</sup> - أوبري ويلسون، نيفين غراب، إتجاهات جديدة في التسويق، الطبعة الأولى، الدار الدولية في النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 49 .

<sup>5</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص: 68 .

شكل رقم (13.ii): إستراتيجيات الهدف السوقي



إستراتيجية التسويق المركز

إستراتيجية التسويق المتنوع

إستراتيجية التسويق غير المتنوع

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 478، 480، 482.

أولاً: إستراتيجية التسويق غير المتنوع: وهي الإستراتيجية التي يتم من خلالها وضع مزيج تسويقي واحد للمنظمة ويوجه إلى جميع قطاعات السوق باعتبارها أسواقاً مستهدفة أو سوقاً مستهدفاً واحداً، وفي هذه الحالة فإن جميع القطاعات السوقية تستهلك نفس المنتج، وهذا باعتبار أن حاجات المستهلكين متشابهة ونمطية<sup>1</sup>.

ومن أهم المغريات التي تغري المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية هي تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال تقديم منتجات نمطية والإنتاج بكميات كبيرة، وكذلك من خلال تقديم برنامج تسويقي واحد تستفيد المنظمة من تخفيض تكاليف التسويق، والمنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية تواجهها منافسة حادة نظراً لكبر حجم القطاع، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى خدمة القطاعات الصغيرة الأخرى<sup>2</sup>.

ثانياً: إستراتيجية التسويق المتنوع: وهي تلك الإستراتيجية التي تتكامل مع قطاعات مختلفة وكل قطاع يعد سوقاً مستهدفاً ومنفصلاً عن القطاع الآخر<sup>3</sup>، فنقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع على حدة لكي يتناسب معه، وفي هذه الحالة فإنه يوجد أكثر من منتج وكل منتج يكون موجه إلى قطاع معين يختلف عن القطاعات الأخرى<sup>4</sup>، ومنه تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة تكاليف الترويج وهذا لضرورة تخطيط وتنفيذ برامج ترويجية مختلفة للمجموعات التي يتألف منها السوق، مما يؤدي لعدم الاستفادة من خصم الكمية في مجال الإعلان مثلاً والذي يمنح لكبر الإنفاق الإعلاني<sup>5</sup>، وعليه يمكن إبراز أهداف هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

التالية:

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 44.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 230.

<sup>3</sup> حيدر حمزة جودي، نعم علي الصانع، أثر إستراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصادية، العدد 99، 2008، ص: 50.

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، مرجع سابق، ص: 44.

<sup>5</sup> محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره، ص: 177.



1- تعظيم المبيعات في القطاعات المستهدفة؛

2- توزيع المخاطر المترتبة في حالة إخفاق قطاع معين ( عدم وضع البيض في سلة واحدة)؛

3- استثمار واستغلال سمعة المنظمة وذلك من خلال خلق أو إيجاد درجة أكبر من الولاء والشراء المتكرر؛

4- استثمار طاقات المنظمة الإنتاجية والتسويقية من خلال طرح منتجات قد لا تكون متغيراتها جوهرية، وإنما متقاربة أو أشبه ما تكون بالتمطية ( لون مختلف، عبوة مختلفة لكن لنفس السلعة ومحتواها وهكذا<sup>1</sup>).

وبالتالي ترتفع تكاليف هذه الإستراتيجية عن سابقتها وذلك على النحو التالي:

- **تكاليف تغيير المواصفات:** حيث تقدم السلع بمواصفات خاصة حسب كل سوق، حيث يكون كل صنف كأنه سلعة مختلفة تماما؛
- **تكاليف الإدارة:** تقوم الإدارة بوضع خطط منفصلة للتعامل مع كل سوق، وبهذا تزيد تكاليف بحوث التسويق وتكاليف التنبؤ بالطلب وتحليل المبيعات وتكاليف الترويج، حيث يحاول المنتج من خلال الحملات الإعلانية الوصول إلى الأسواق المختلفة لأن كل سوق منها يحتاج إلى إعلان مختلف<sup>2</sup>.

**ثالثا: إستراتيجية التسويق المركز:** تقوم هذه الإستراتيجية على تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة وتعمل المنظمة على خدمة قطاع سوقي واحد من خلال مزيج تسويقي واحد، وفي العادة تتبع هذه الإستراتيجية المنظمات المتخصصة التي تتسم بالموارد المالية المحدودة<sup>3</sup>، حيث تقوم بتركيز الموارد على النمو المتواصل والمريح لمنتج أو خدمة واحدة في سوق واحد، ويتحقق ذلك من خلال جذب زبائن جدد أو زيادة معدل استخدامهم للمنتج أو الخدمة أو إن كان ذلك ممكنا جذب الزبائن بعيدا عن المنافسين<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث : التموّج والتميز

تقوم المنظمة في الأول بتحديد نقاط قوتها وضعفها واكتشاف الفرص والتحديات الموجودة في السوق للبيئة والمنافسين من خلال تحليل *SWOT*، وبعدها تقوم بالتجزئة السوقية للحصول على قطاعات سوقية جذابة

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 68، 69 .

<sup>2</sup> - طاهر موسى عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>3</sup> - Luubin & Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché*, 5ème édition, Dunod, Paris, France, PD, P: 176 .

<sup>4</sup> - سيمون ووتون، تيري هورن، ترجمة علاء أحمد إصلاح، التفكير الإستراتيجي منهج مكون من تسع خطوات لوضع الإستراتيجية وتحديد أسس القيادة للمديرين والمسوقين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 146.

والتي تمت تجزئتها من خلال أسس التجزئة، وبعدها تقوم باختيار التوقع الذي ترغب الوصول إليه داخل هذه القطاعات<sup>1</sup>.

تحديد التوقع في التسويق بمثابة إجابة إستراتيجية لازدحام الأسواق التي تعطي لمنتج معين موضع في أذهان المستهلكين وإجابة على استفساراتهم بحيث يميز بشكل واضح عن منتجات المنافسين<sup>2</sup>.

إن اصطلاح أو تعبير " الموقع " قد يشير أحيانا من ناحية إلى ترتيب أو مرتبة المنتج في السوق بالنسبة للمنتجات الأخرى المنافسة وذلك من وجهة نظر المستهلكين ومدى إقدامهم على هذه المنتجات، وقد يشير أيضا من ناحية أخرى إلى المكان الذي يشغله أو يحتله المنتج بالنسبة لاحتياجات المستهلكين ومدى وكيفية استجابته لهذه الاحتياجات، ومنه فمن الناحية الأولى يعبر عن موقع المنتج على سلم الطلب في السوق بين المنتجات الأخرى في ما يتعلق بنصيبه من السوق أو حجم المبيعات وغير ذلك من العوامل الملموسة التي تبين مدى أسبقية المنتجات المنافسة، بينما نجد أن الناحية الثانية تعبر عن مكان المنتج على " خريطة المواقع " التي تبين مواقع كافة المنافسين في ما يتعلق باحتياجات وتصورات المستهلكين وأين يقع كل منتج من هذه المنتجات وأمزجتها التسويقية في أنفسهم ومدى مقابلتها لاحتياجاتهم، وفي الحقيقة ومن الناحية العملية نجد أن كلا المعنيين يؤكد ويؤدي إلى الآخر، فعندما يقع منتج ما - هو ومزيجه التسويقي - موقعا جيدا ومتميزا لدى المستهلك في ما يتعلق باحتياجاته، فإن هذا يعزز نصيبه التنافسي في السوق ويعمل على زيادته وزيادة مبيعاته والعكس صحيح، بمعنى أن زيادة نصيب ومبيعات منتج ما في السوق بالنسبة للمنتجات المنافسة يدل على الموقع المتميز لهذا المنتج في ذهن المستهلك ومدى مقابله لاحتياجاته<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضمن بناء المركز السوقي خطوتين فرعيتين هما:

- تحديد المركز التنافسي لكل قطاع مستهدف؛
- تطوير المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع مستهدف<sup>4</sup>.

**الفرع الأول: خطوات إستراتيجية تحديد الموقع:** للوصول إلى الموقع المناسب الذي تريده المنظمة لمنتجاتها يجب المرور بالخطوات الآتية:

<sup>1</sup> - Grégory Bressolles, L'E -Marketing, Dunod, Paris, France, 2012, P:13 .

<sup>2</sup> - Yves Chirouze, Le marketing stratégique, Ellipses, Pari , France, 1995, P: 56 .

<sup>3</sup> - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، د م، 1995، ص ص: 182، 183.

<sup>4</sup> - طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، مصر، 2008، ص: 107 .

**أولاً:** تجميع المعلومات اللازمة حول معرفة كيف ينظر المستهلك إلى منتج المنظمة أو كيف يمكن أن ينظر إليه، وكيف يتوقعه أو كيف يمكن أن يتوقعه هذا إذا كان منتجاً جديداً، أما إذا كان منتجاً قائماً فيمكن تجميع المعلومات التي توضح الموقع الحالي للمنتج في السوق على الخريطة؛

**ثانياً:** تجميع المعلومات حول تحديد مواقع المنتجات المنافسة؛

**ثالثاً:** دراسة وتحليل المواقع المختلفة للمنتجات المختلفة على الخريطة بما فيها منتج المنظمة والمقارنة بينها؛

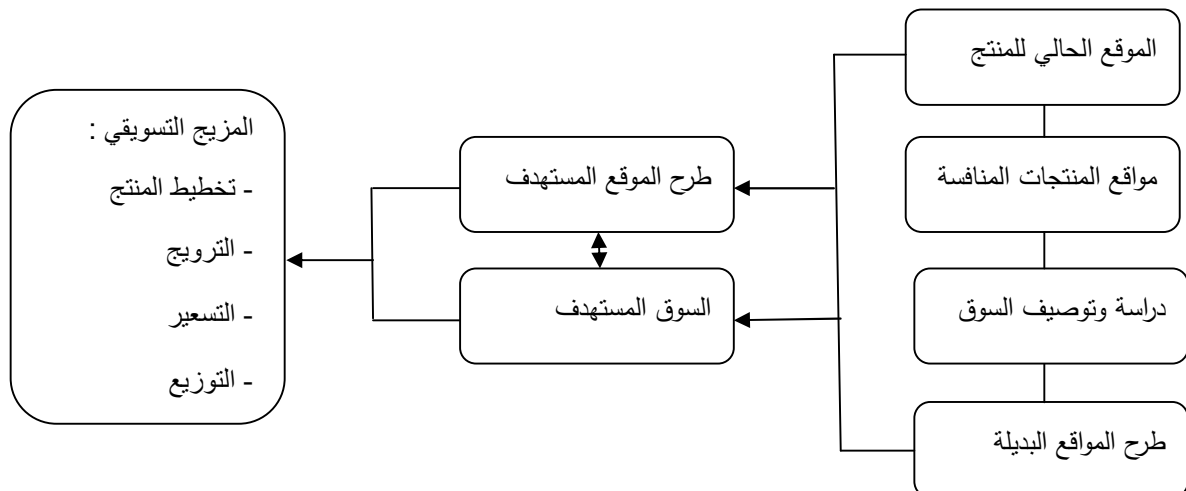
**رابعاً:** دراسة وتوصيف السوق والظروف السوقية المحيطة والمؤثرة بما في ذلك احتياجات وخصائص مفردات السوق المستهدف ودراسة الخصائص التسويقية للمنتج والمنتجات المنافسة؛

**خامساً:** تقييم الموقع الحالي للمنتج ومدى مناسبته وسط المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة ومدى مناسبته للسوق أو الشريحة المستهدفة؛

**سادساً:** طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة المناسبة؛

**سابعاً:** تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل أو الأنسب لمنتج المنظمة، حيث يستطيع المنتج أن يتميز وينافس ويكون أكثر تقبلاً ووضع المزيج التسويقي الذي يعمل على ذلك والذي يتناسب مع الموقع المستهدف أو المختار<sup>1</sup>.

شكل رقم (14.ii): خطوات الوصول إلى الموقع المناسب



المصدر: محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، دم، 2005، ص: 288.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص: 287، 288.

**الفرع الثاني: شروط التمتع الناجح :** تتمثل شروط التمتع الناجح في النقاط التالية:

**أولاً:** يجب الاعتماد على الميزة الأساسية للمستهلك أي التنسيق مع توقعاته؛

**ثانياً:** يجب أن يكون حصري إلى أقصى حد ممكن أي أصلي مقارنة بتموقع المنافسين، فمن الخطورة إيجاد علامتين تجاريتين متشابهتين جدا من حيث تحديد الموقع؛

**ثالثاً:** يجب أن تكون تتوافق مع التمتع الذي تحتله منتجات المنظمة؛

**رابعاً:** يجب أن يكون موثق أي يتفق مع سمعة المنظمة؛

**خامساً:** دائمة ويصعب تقليدها؛

**سادساً:** يجب أن يتفق مع موارد المنظمة<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث: إستراتيجيات التمركز السوقي:** إن نجاح المنظمة وتفوقها التنافسي مرتبط بشكل مباشر بتحديد إستراتيجياتها التسويقية، حيث نجد بأن: "التفوق في الأداء يتطلب من المنظمة اكتساب والمحافظة على ميزة ما على المنافسين ومن خلال إستراتيجية واضحة، والتي تعتبر المنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر"، ووضع بورتر ثلاث إستراتيجيات عريضة في مجال تثبيت الصورة الذهنية وهي: قيادة التكلفة والتميز والتركيز، وذكر أن الاستخدام والاستغلال الصحيح لهذه الإستراتيجيات يمكن المنظمة من كسب والدفاع عن موقعها السوقي والتغلب على المنافسين، وفي ما يلي شرح لهذه الإستراتيجيات الثلاث:

**أولاً: إستراتيجية القيادة في التكلفة:** يرى بورتر أن قيادة التكلفة هي واحدة من الإستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنظمة بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز .

وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على الموارد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفرات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحني التعلم والخبرة، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المنظمة تستطيع أن تحقق

<sup>1</sup> - Cathrine Viot, **Le marketing**, Gualino édition, Paris, France, 2005, P: 113 .

وتحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين<sup>1</sup>؛

**ثانيا: إستراتيجية التمايز:** تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: " قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل: الجودة والتصميم وشبكة البيع وصورة العلامة... الخ يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين، ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم"<sup>2</sup>. كما تعارف بأنها: " إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه"<sup>3</sup>.

وعليه فإن هذه الإستراتيجية تقوم على تنويع مجالات عمل وأنشطة المنظمة ودخولها بأسواق ومنتجات جديدة، مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، وهذا ما يقودهم للإستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر .

ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكالا مختلفة كأن تكون في مجال تصميم المنتج ( صناعة السيارات مثلا) أو في مجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها، فضلا على الجوانب الجمالية والاعتبارية التي تحتويها بعض الأنواع من المنتجات والتي تؤثر بشكل كبير على الجوانب العاطفية في قرارات الشراء لدى المستهلك<sup>4</sup>، لهذا فإن منتجات المنظمة التي تنتهج هذه الإستراتيجية يجب أن تبدو مفضلة في نظر المستهلكين من خلال إدراكهم للفروقات الهامة بين هذه المنتجات ومثيلاتها المنافسة، ويتطلب العمل في ظل هذه الإستراتيجية من إدارة التسويق السعي لاستخدام أفضل المدخلات والخبرات الفنية المتخصصة القادرة على تحقيق هذا التميز بفاعلية عالية<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> - محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15 - 16 أكتوبر 2002، ص ص 03، 04 .

<sup>2</sup> - بلقاسم رابح، وعيل ميلود، مداخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 17.

<sup>3</sup> - ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد " النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، 2014، ص: 07 .

<sup>4</sup> - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 08 .

<sup>5</sup> - ناجي معلا، إدارة التسويق: مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 332.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز: حيث يجب على المنظمة التي تطبقها أن تركز مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمنظمة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية هي مؤسسة *BMW* لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات مما أكسبها صفة التركيز .

ومن الانتقادات الموجهة لبورتر في ما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمنظمة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمنظمة<sup>1</sup>.

الإستراتيجيات العريضة السابقة هي خيارات مختلفة ومتناقضة لا يمكن الجمع بين أي منها تحت أي ظرف وهي فرضية غير مقبولة لدى الكل، فقد قام *Murray* بربط إستراتيجيات *Porter* العريضة بمجموعة من المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمات، وتوصل إلى أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية القيادة في التكلفة تحدد الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وأن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التمييز هو تعدد أذواق المستهلكين، وبما أن هذين العنصرين مستقلين فإن إمكانية إتباع إستراتيجيتي القيادة في التكلفة والتمييز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة، هذا التحليل يعني أن المنظمة التي تمزج بين إستراتيجيتي التنافس بطريقة ناجحة فإنها يمكن أن تكون قادرة على التفوق على منافسيها الذين يتبعون إستراتيجية واحدة<sup>2</sup>.

### المبحث الرابع : أساليب اقتحام الأسواق الدولية

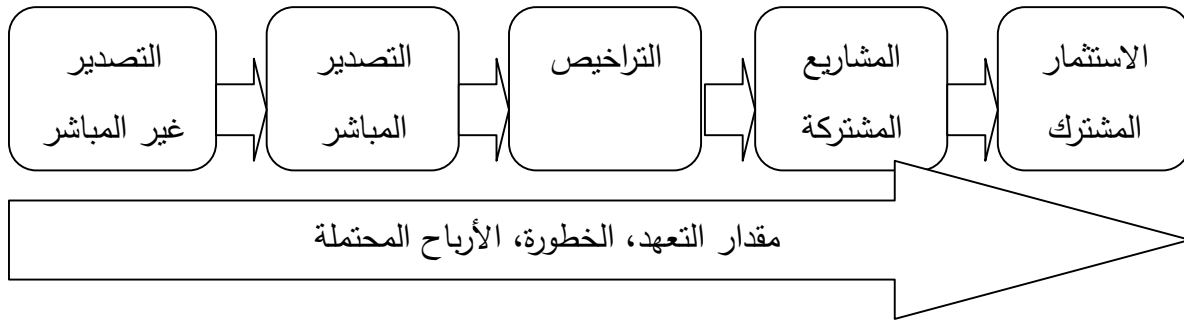
يعد قرار الدخول للأسواق الدولية من أهم القرارات التي تتخذها المنظمة التي ترغب في العمل دولياً، وهذا لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية، لهذا فعلى المنظمة أن تقوم بتحديد أفضل بدائل التوغل للأسواق الدولية والتي تمكنها من السيطرة على عملياتها التسويقية في تلك الأسواق .

فقد حدد *Kotler* خمسة بدائل إستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية والموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات *PORTER* التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص: 51.

<sup>2</sup> - محمد بن عبد الله العوض، مرجع سبق ذكره، ص: 08 .

شكل رقم (15.ii): الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية



Source: Philip Kotler et autre, **Marketing management**, 12ème édition, Pearson Education, France, 2006, P: 779 .

ونظرا لوجود الاختلافات بين الباحثين حول عدد أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية، سوف نقتصر في دراستنا على دراسة الأساليب الأكثر شيوعا والمتمثلة في:

- التصدير المباشر وغير المباشر؛
- الاتفاقات التعاقدية؛
- الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- التحالفات الإستراتيجية .

ويرجع اختيار أسلوب معين من الأساليب السابقة دون الآخر إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي؛
- الاختلاف في خصائص الشركات متعددة الجنسيات كالاختلافات من حيث حجم المنظمة ومدى أو درجة دولية نشاطها وعدد الأسواق الدولية التي تخدمها بالإضافة إلى أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط وأهداف المنظمة...الخ؛
- عوامل ترتبط بالأرباح والتكاليف المتوقعة ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية والأخطار التجارية وغير التجارية...الخ؛

- خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه الشركات متعددة الجنسيات ودرجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : التصدير

تختلف إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية في درجة المخاطرة التي تمثلها وكذلك مراقبة وتخصيص الموارد التي يحتاجونها والعائد على الاستثمار<sup>2</sup>، ويعتبر التصدير الأسلوب الأكثر انتشاراً في التجارة الدولية للمنتجات الضرورية والمواد الأولية، فهو يعد أسلوباً مرناً وسهلاً الاستخدام، وفي الواقع لا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية ضخمة ويتم باستخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية، وبالتالي فالتصدير لا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة، بالمقابل هذا الأسلوب لا يسمح بمعرفة تطورات السوق وسلوك المنافسين والمستهلكين بشكل جيد، كما أنه لا يساعد المنظمة في إيصال سياساتها التجارية إلى الأسواق الدولية، إضافة إلى أن المصدر يمكن أن يتعرض إلى بعض العوائق الإدارية والسياسية ( ضرائب جمركية، أنظمة التقنين والحصص والمواصفات... الخ ) والتي تحد من نشاطه الخارجي<sup>3</sup>.

فعند قيام المنظمة باتخاذ قرار القيام بالتصدير كأسلوب لاقتحام الأسواق الدولية، فإن الإدارة تستطيع الاختيار بين طريقتين واضحتين للتصدير، وهما التصدير المباشر والتصدير غير المباشر، وعملية التمييز بين هاتين الطريقتين تعتمد على أساس كيفية تنفيذ عمليات التدفق التجاري بينها وبين المستورد أو المشتري الأجنبي<sup>4</sup>.

فالتصدير غير المباشر هو عندما تتبع المنظمة إلى الخارج دون تخطيط وخبرة، حيث تنظر للسوق الدولي كوسيلة للتخلص مما لديها من فائض غير متوقع وبالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات فقط. أما التصدير المباشر فيعني أن المنظمة تقرر الالتزام بالبحث عن فرص تسويقية في الخارج، كما وتخصص موارد مادية وبشرية في السوق الدولي كبديل إستراتيجي للعمل فيه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 216، 215 .

<sup>2</sup> - Katarzyna Twarowsha, Magdalena Kakol, **International business strategy and forms of expansion into foreign markets**, management knowledge and learning international conference 2013, Zadar, Croatia, 19-21 June 2013, P: 107.

<sup>3</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 133، 134 .

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 341 .

<sup>5</sup> - محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 193 .



وهنا تكون المنظمة أمام خيارين في عملية التصدير، إما القيام بالوظائف التسويقية المطلوبة لإيصال منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة بنفسها أو التخلي عنها جزئيا أو كليا إلى منظمة تسويقية أخرى<sup>1</sup>. وفي ما يلي شرح مفصل لهذين النوعين من التصدير:

**الفرع الأول: التصدير المباشر:** إن منظمات التصدير الموجهة باحتياجات المستهلك الأجنبي سوف تفضل القيام بعملية التصدير بنفسها بدلا من الاعتماد على الوسطاء للقيام بذلك النشاط، ويتم ذلك بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم والمنظمات التي نمت أسواقها بدرجة كافية وبدرجة تبرر القيام بأنشطتها التصديرية، وفي هذه الحالة يكون حجم الاستثمار والمخاطرة كبير ولكن العائد المتوقع يكون مرتفعا في نفس الوقت<sup>2</sup>. وفي ما يلي شرح لطرق التصدير:

**أولاً: التصدير المباشر بدون دعم في الخارج:** يقوم بالتصدير هنا فريق الفنيين التجاريين المختصين الذين يتقلون في العالم بحسب الطلبات الحقيقية أو الكامنة، حيث قلة الأعمال المنفذة في كل بلد والطلبات المتقطعة لا تبرر فتح فروع ثابتة ومكلفة جدا، لكن عندما يكون عدد الزبائن المحتملين في الخارج كبيرا واحتمالات تطور السوق تكون واعدة فإن البيع بدون تعزيزات في الخارج يخشى أن يفهم بشكل خاطئ من قبل الزبائن المحليين الذين يخلون هذه السياسة على أنها رفض واضح من المصدر للالتزام بجدية في السوق أو دليل ضعف مالي وتجاري؛

**ثانياً: البيع عن طريق فروع المنظمة في الخارج:** ويقصد بذلك التصدير عن طريق مكتب توزيع المنظمة مرتبط كليا بإدارتها من النواحي المالية والتجارية والتنظيمية والقانونية، ويتضمن فتح فرع توزيع في الخارج القيام باستثمارات أولية كبيرة لكن المنافع التي يتضمنها تكون أكيدة في أغلب الأحيان؛

**ثالثاً: الممثل التجاري:** هو عبارة عن شخص من المنظمة ملحق بدولة أجنبية حيث تعويضاته الثابتة هي في أغلب الأحيان عبارة عن علاوة أو عمولة عن نشاطه في السوق المستهدف، ومن محاسنه معرفته الجيدة لنظام وسياسة ومنتجات المنظمة وإطلاعه المستمر على سياسة تطورها، حيث يقدم لها المعلومات الخاصة بتطورات أسواق التصريف وسلوك الزبائن والمنافسين، ويستحسن أن يكون الممثل التجاري من مواطني البلد المستورد ضروريا في عدة بلدان وذلك لمعرفة الطابع الاجتماعية والتجارية وعقلية المجتمع وسلوكه وكل ما يميز بلدا ما عن البلدان الأخرى، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في المرحلة الأولية في الالتزام الدولي؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 342.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، د م، 2003، ص: 362.

رابعاً: الوكيل التجاري في الخارج: وهنا نميز بين نوعين من الوكلاء: الوكلاء العاملون تحت اسم موكلهم ويؤدون ما يطلبه منهم مقابل عمولة، والوكلاء المستوردون الذين يتصرفون لحسابهم الخاص ويقومون بشراء المنتجات، فالوكيل يكون مندوباً لمنظمة ما بغية التفاوض على بعض الأعمال تحت اسم هذا المشروع ولحسابه، هذا يعني أن المشروع يحتفظ بالسيطرة التامة على سياسته بالنسبة إلى المنتجات والسعر وفي بعض الأحيان يمكن أن يقوم بالتصدير مباشرة، ويحق للوكيل الاستقلالية في تنظيم نشاطه وتكون تعويضاته على شكل عمولة من الأعمال المنفذة ويخضع كذلك إلى التزامات وأوامر المصدر، وتكمن جودته في علاقاته الشخصية ومعرفته الجيدة بالسوق وشبكات التوزيع تشكل العناصر المحددة لنجاحه وبالتالي لنجاح المصدر<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: التصدير غير المباشر: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعاً لاقتحام الأسواق الدولية، حيث تقوم المنظمة ببيع منتجاتها لجهات خارجية سواء كانت من نفس البلد أو من خارجه يعملون لحسابهم الخاص ويقومون بدعم وتعزيز منتجات المنظمة في الأسواق الدولية، وتتولى هذه الجهات عملية تصدير المنتج للخارج، وفي ما يلي أهم أنواع الوسطاء الذين يعتمده عليهم التصدير غير المباشر:

أولاً: التاجر المصدر: يقوم بشراء المنتجات وبيعها إلى الخارج لحسابه الخاص؛

ثانياً: وكالة التصدير المحلية: تعمل هذه الوكالة على إيجاد أسواق دولية للمنتجات المحلية وتقوم بالتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة؛

ثالثاً: المنظمة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدد من منتجي السلع الأساسية أو الأولية كالمنتجات الزراعية أو الحيوانية، وكما تعمل على فرض سيطرتها الإدارية على مختلف هذه الأنشطة<sup>2</sup>.

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله مختلف الفروقات الموجودة بين كل من التصدير المباشر والتصدير

غير المباشر :

<sup>1</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 134 - 137 .

<sup>2</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سبق ذكره، ص: 59 .

جدول رقم (02.11): الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر

التصدير المباشر	التصدير غير المباشر
- تعامل المنظمة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة مباشرة دون الحاجة للوسطاء .	- تعامل المنظمة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء .
- تتبناه عندما تكون قد اكتسبت خبرة في التصدير وعند رغبتها في خدمة تلك الأسواق بنفسها .	- تتبناه عند المراحل الأولى من تواجدها في الأسواق الدولية .
- تتولى المنظمة العمليات التسويقية بنفسها .	- غالبا ما يتولى الوسطاء العمليات التسويقية .
- هذا الأسلوب يحتاج إلى استخدام واستثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل المنظمة لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها، والحاجة لإقامة نقاط وشبكات التوزيع... الخ .	- هذا الأسلوب لا يحتاج إلى استخدام واستثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل الوسيط لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها، ودون الحاجة لإقامة نقاط وشبكات التوزيع... الخ .
- يتميز بدرجة أكبر من المخاطرة، وذلك نتيجة تحمل المنظمة المصدرة لخطر عدم تسديد الزبائن مثلا وتحمل مخاطر التبادل الدولي والقيود الجمركية .	- يتميز بدرجة أقل من المخاطرة، وذلك نتيجة عدم تحمل المنظمة المصدرة لخطر عدم تسديد الزبائن مثلا في الوقت الذي يتحمل فيه الوسيط لكل مخاطر التبادل الدولي بمجرد استلامه لمنتجاتها .
- يتطلب الجهد والأموال في ما يخص عملية جمع البيانات حول تغيرات الأسواق المصدرة لها، نتيجة تولي المنظمة للعملية وأخذها بالحسبان كل ما يخص تغيرات تلك الأسواق .	- اقتصاد الوقت والجهد والأموال في ما يخص عملية جمع البيانات حول تغيرات الأسواق المصدرة لها، نتيجة تولي الوسطاء للعملية وإدارة المنظمة المصدرة بكل ما هو جديد في ما يخص تلك الأسواق .

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 355.

المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية

تعتبر الطريقة الثانية لدخول الأسواق الدولية، وهي تتمثل في ارتباط طويل الأجل يتم بين منطمتين واحدة دولية والأخرى في دولة أخرى مضيعة وهذا بغية إقامة تسهيلات إنتاجية أو تسويقية، وتختلف الاتفاقيات التعاقدية عن التصدير في أن الأولى تتطوي على تكوين منظمة تقوم بالإنتاج في الخارج، وتختلف عن

الاستثمار المباشر من حيث وجود طرف آخر من الدولة الأخرى؛ وفي ما يلي بعض الاتفاقيات الأكثر شيوعاً في المعاملات الدولية<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: التراخيص:** يمكن تعريف الترخيص على أنه: "الاتفاق الذي تمنح فيه المنظمة صاحبة الترخيص الحقوق للمنظمات الأخرى في أسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة للخبرات التكنولوجية التي قدمتها"<sup>2</sup>.

وهذا الاتفاق يسمح بموجبه لمنظمة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية والامتياز والمعرفة الفنية والمهارات (مثل: دراسات الجدوى والدليل والعلامات والدلائل الفنية وغيرها) والتصاميم الهندسية والمعمارية وأي تشكيلة منها في الأسواق الدولية، وفي الأساس فإن المرخص يسمح للمنظمة الأجنبية بتصنيع سلعة لغرض بيعها في أسواق المرخص له أو بلده أو حتى في أسواق أخرى أحياناً يتم تحديدها بموجب الاتفاقية فمثلاً: حوالي 50% من الأدوية المباعة في الأسواق اليابانية قد تم تصنيعها هناك بترخيص من منظمات أوروبية أو أمريكية<sup>3</sup>، وفي ما يلي بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات:

**أولاً: التراخيص الاضطرارية:** وتسود هذه الحالة في الدول الاشتراكية أو الشيوعية وبعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات متعددة الجنسيات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وإزاء هذا الموقف تضطر المنظمات المعنية إلى بيع براءات الاختراع أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول بالإنتاج أو الاستفادة من براءات الاختراع أو التصميمات الفنية... الخ، وهذا مقابل عائد مادي كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق، بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

1- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحيته في الأجل الطويل؛

2- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدول المضيفة؛

3- إصرار بعض الدول المضيفة بدخول المستثمرين الأجانب ومساهماتهم في الصناعات الإستراتيجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 362 .

<sup>2</sup> - سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص: 41 .

<sup>3</sup> - بديع جميل قزو، مرجع سبق ذكره، ص: 177 .

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 118، 119 .

ثانيا: التراخيص بالاختيار: بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في الأسواق، إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق الدولية، وهذا راجع لعدة أسباب هي:

- 1- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر في الدول المضيفة؛
- 2- ضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف؛
- 3- ارتفاع كفاءة الشركات متعددة الجنسيات في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية؛
- 4- الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير؛
- 5- الرغبة في اختيار السوق الدولي كبديل أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار المباشر؛
- 6- التراخيص تعتبر وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الأسواق الجديدة بدون تكلفة استثمارية وبحد أدنى من الخطر.

ثالثا: المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية: تتلشى الفروقات بين التراخيص وعمليات التجميع، مثلا إذا ما اتبعت الشركة متعددة الجنسيات براءة الاختراع الخاصة بإنتاج أحد أنواع السيارات وفي نفس الوقت تقوم بالدخول في مشروع التجميع لهذا النوع بالدولة المضيفة<sup>1</sup>.

ومع كل هذه المزايا لأسلوب الترخيص فإن له عيوب منها:

- 1- بتقليل المخاطر لصاحب الترخيص نقل أرباحه قياسا بأرباح الإستراتيجيات الأخرى؛
- 2- بعد حصول المرخص له على التكنولوجيا والخبرة من الجهة التي منحته الترخيص قد لا يرغب بتمديد العقد بينهما؛
- 3- صعوبة إلغاء العقد، فقد يدخل الطرفان في إجراءات قانونية طويلة ومكلفة ليس من السهل إنهاؤها؛
- 4- قد تمنع المنظمة المانحة للترخيص من دخول أسواق المرخص له بتحريض من الأخيرة، وهذا يؤدي إلى فقدان المنظمة الأم لحصتها السوقية؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 236، 237.

5- قد ينتج المرخص له سلعة مخالفة للمواصفات المتفق عليها عن قصد أو بغير قصد نتيجة قلة سيطرة مانح الرخصة أو ثقته الممنوحة في غير مكانها، مما يسيء إلى سمعة السلعة والمنظمة الأم عالمياً<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: الامتياز الدولي:** يعتبر خيار إستراتيجي لدخول الأسواق الدولية من خلال منح المنظمة الأم والتي تكون منظمة كبيرة ذات إمكانيات مالية وفنية متقدمة في العادة حق استخدام علامتها التجارية أو بيع منتجاتها إلى منظمات صغيرة في مناطق متفرقة وبلدان متعددة، مقابل أجور ورسوم تحدد بموجب عقد يضمن آليات تنفيذ الامتياز<sup>2</sup>. وهكذا فإن الامتياز هو أسلوب تجاري ويشكل إحدى الإستراتيجيات الحديثة المعتمدة في التسويق الدولي، والتي تقوم على نقل فكرة أو مهارة من بلد إلى آخر، فالمنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب تعتبر أن منتجها عالمي وموجه إلى فئات محددة من المستهلكين لديهم أنماط حياة متماثلة مهما كانت بلدان إقامتهم: كما هو الحال في منتجات كوكا كولا وماكدونال وهيلتون... الخ، وكذلك يعد الامتياز وسيلة مرنة وقليلة التكلفة لدخول عدة أسواق دولية بشكل سريع إضافة إلى منافع تحقيق وفورات الحجم بزيادة أحجام المشتريات التي تسمح بتخفيض التكاليف والاستعداد لعمليات مالية خاصة وكسب ثقة المستهلك والقيام بالتجديد والتحديث<sup>3</sup>، وللامتياز ثلاث أشكال هي:

**أولاً: امتياز المنتج:** يقوم من يحصل على هذا الامتياز بدفع الأجر والرسوم إلى المنظمة صاحبة الامتياز بما يسمح له بحق بيع المنتج الذي يحمل العلامة التجارية للمنظمة الأم والذي يشتريها من صاحب الامتياز ثم يعيد بيع هذه المنتجات<sup>4</sup>، وفي هذا الإطار يمكن أن نميز الأشكال التالية للامتياز:

**1- الامتياز بين مصنع وتجار التجزئة:** امتياز مزيج من المنتجات، امتياز كافة سلع مخزون تجزئة (قطع تبديل السيارات)؛

**2- الامتياز بين مصنع وموزع:** مثل ترخيص *Renault.shell*؛

**3- الامتياز بين تجار الجملة وتجار التجزئة؛**

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص: 178، 179 .

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 140 .

<sup>3</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 147، 148 .

<sup>4</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 140 .

4- والامتياز بين مصنعين اثنين في بلدين مختلفين<sup>1</sup> .

ثانيا: امتياز التصنيع: يقوم من يحصل على هذا الامتياز بإنتاج وتوزيع منتجات المنظمة الأم واستخدام المواد الخام والتركيبية الفنية للإنتاج التي تعدها المنظمة الأم ذاتها؛

ثالثا: امتياز تأسيس بعض الأنشطة: يصبح من يحصل على هذا الامتياز له حق تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للمنظمة الأم، وخير مثال على ذلك سلاسل مطاعم الوجبات السريعة ( مكدونالدز وكنتاكي وبيزاهت... الخ )<sup>2</sup> .

جدول رقم (03.ii): أوجه الاختلاف بين الترخيص والامتياز

الامتياز	الترخيص
- هو عقد يبرم بين المنظمة المرخصة والمنظمة التي تستفيد من حق الامتياز .	- هي عقد يبرم بين المنظمة المرخصة والمنظمة المرخص لها .
- هو شكل خاص من التراخيص .	- التراخيص تشمل حق الامتياز .
- المنظمة المانحة للامتياز يحق لها فسخ عقده في حال إدراكها أن المنظمة الامتيازية لم تحترم بعض بنود العقد .	- لا يمكن للمنظمة المرخصة من فسخ العقد .
- المنظمة المانحة للامتياز تسيطر بشكل تام على المنظمة الامتيازية .	- صعوبة فرض المنظمة المرخصة السيطرة على المنظمة المرخص لها .

المصدر: فضيل فارس، التسويق الدولي: مفاهيم عامة، استراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر العاصمة، 2010، ص: 216 .

الفرع الثالث: عقود الإدارة: تمثل عقود الإدارة أحد أشكال الاستثمار المشترك الذي تقوم فيه المنظمة بإمداد المنظمات الموجودة في أسواق دولية بخبراتها في إدارة رأسمالها، وهذا يعني بشكل آخر أن المنظمة تقوم بتصدير خدمات الإدارة بدلا من قيامها بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، ومن أشهر الأمثلة على هذا الشكل ما تقوم به شركة هيلتون بصدد إدارتها لمجموعة كبيرة من الفنادق حول العالم.

<sup>1</sup>- رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 140 .

وتتميز عقود الإدارة هي الأخرى بانخفاض درجة الخطر المصاحب لها لدخول الأسواق الدولية، كما أنها تحقق أيضا عائد معقول للمنظمة وبصفة خاصة في بداية تنفيذ هذه العقود، وبالإضافة إلى ذلك فقد تمنح مثل هذه العقود المنظمة في النهاية فرصا حقيقية للتحويل إلى المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات الأجنبية التي تمت بشأنها التعاقد في البداية بدلا من الاقتصار فقط على مجرد إمدادها بخدمات الإدارة اللازمة لها، وعلى الرغم من ذلك فهذه العقود لن تفيد بدرجة كبيرة في حالة قيام المنظمة بإدارتها، الأمر الذي يعني حرمان تلك المنظمة المصدرة الإدارة من هذه الأرباح الناجمة عن خبراتها الإدارية التي قامت بتصديرها .

**الفرع الرابع: عقود تسليم المفتاح:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة بناء مشروعات كبرى في الدول النامية، حيث تقوم منظمة دولية ببناء مشروعات متكاملة إلى غاية مرحلة التشغيل، وعند انتهاء هذه المشروعات تقوم بتسليمها للمالك، كما تلتزم هذه المنظمة الدولية بتدريب العاملين حول كيفية تشغيل هذه المشروعات وكذلك إمدادهم بالمعدات والآلات اللازمة .

كما أن لهذا الأسلوب بعض المميزات كانخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية إذا ما برهنت المنظمة الدولية على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع المنظمات الوطنية، هذا يؤدي إلى زيادة فرصتها في توسيع استثماراتها بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الدول المضيفة، كما أن هذا الأسلوب لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، لهذا فهو لا يتلاءم مع المنظمات الدولية صغيرة الحجم وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجال البحوث والتنمية مقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية .

ومن ناحية أخرى يتميز هذا الأسلوب بانخفاض الربحية، كما أنه لا توجد أي سلطة رقابة للمنظمة الدولية على العمليات أو السوق أو الجودة، ولهذا فإن أي خلل في هذه الأخيرة من جانب المنظمات الوطنية قد يشوه سمعة المنظمة الدولية ويقلص من فرصة الدخول في مشروعات أخرى .

**الفرع الخامس: عقود / امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن:** عقد أو امتياز الإنتاج الدولي من الباطن هو ببساطة عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (منظمتين أو فرعين من فروعها مثلا) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقر باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، أو قد يقوم



الاتفاق المشار إليه بناء على أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل<sup>1</sup>، وفي ما يلي أربعة أنماط رئيسية لعقود الإنتاج والتصنيع الدولي:

**أولاً: النمط الأول:** يمثل اتفاقية بين طرفين للاستثمار ويتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في بلدين مختلفين أحدهما دولة متقدمة (الدولة الأم الأصيل) والأخرى دولة نامية أو مضيضة؛

**ثانياً: النمط الثاني:** يمثل اتفاقية بين أحد فروع شركة متعددة الجنسيات وبين منظمة محلية وطنية داخل الدولة المضيفة، حيث تقوم الدولة المحلية (مقاول الباطن) بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها إلى الفرع الذي يقوم بدوره إما بتصديرها كمنتج نهائي للسوق الدولي بالدولة المضيفة أو تصديرها للدولة أو الشركة الأم؛

**ثالثاً: النمط الثالث:** وفيه يتم الاتفاق بين فرعين من الفروع يكون أحدهما تابع للشركة متعددة الجنسيات، أما الآخر يكون تابع لشركة أخرى متعددة الجنسيات وهما يقعان في نفس البلد المضيف؛

**رابعاً: النمط الرابع:** هذه الاتفاقية تتم بين إحدى الشركات متعددة الجنسيات (الشركة الأم) وبين أحد فروعها أو بين فرعين من فروع هذه الشركة في بلدين مختلفين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

تختلف نظرة الباحثين والمفكرين الاقتصاديين عن نظرة المنظمات والهيئات الدولية للاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أنهما يشتركان في نقطتين أساسيتين هما: الملكية للمشروع، وحق المراقبة للمنظمة المستثمر فيها، أي أن هذا الاستثمار يمكن الكيان أن يستثمر في ممارسة الرقابة المباشرة على أصول المنظمة التي استثمر فيها<sup>3</sup>.

فالمستثمر الأجنبي المباشر يملك المشروع بالكامل أو الغالبية العظمى من أسهم وسندات المشروع، مما يخوله حق السيطرة والرقابة والمشاركة في تنظيم وإدارة المشروع الاستثماري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 96، 97 .

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 245، 248 .

<sup>3</sup> - عبد الكريم كاكى، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

<sup>4</sup> - بلعوز بن علي، محمدي الطيب أحمد، دليلك في الاقتصاد (النقدي، البنكي، الدولي، أسواق المالية، المالية العامة) من خلال 300 سؤال وجواب، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 93.

- ويقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر بأنه: " تلك الاستثمارات التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة لها أو ملكيته لنصيب منها يكفل له حق الإدارة "، ويتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بطابع مزدوج الأول: وجود نشاط اقتصادي يزاوله المستثمر الأجنبي في البلد المضيف، والثاني: ملكيته الكلية أو الجزئية للمشروع، أي أنها تأخذ شكل إقامة مشروعات أجنبية داخل دول أخرى كاستثمار طويل الأجل<sup>1</sup>.

- وقد عرفه صندوق النقد الدولي (*FMI*) بأنه مباشر حيث يمتلك المستثمر 10% أو أكثر من أسهم رأس مال إحدى منظمات الأعمال على أن ترتبط هذه الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المنظمة<sup>2</sup>.

- كما يعرفه بأنه: " المال المستثمر في دولة أخرى ويشرف عليه أصحابه بصفة مباشرة، ويتضمن ذلك فروع المشروعات الأجنبية في دولة معينة والمشروعات التابعة لمشروعات أجنبية والعقارات التجارية المملوكة لمقيمين في الخارج أي يركز الصندوق على المعاملات التي تهدف إلى تثبيت واستمرارية وديمومة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وانتشارها وتوسعها"<sup>3</sup>.

وقد أثبتت التجارب المختلفة أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق منافع هامة للدول المتلقية له ومن تلك المنافع:

- توفير مصدر متجدد وبشروط جيدة للحصول على العملات أو رؤوس الأموال الأجنبية لتمويل برامج وخطط التنمية؛

- الإسهام في تنمية الملكية الوطنية ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال، وذلك عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة في مشروعات الاستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الاستثمارية الأجنبية؛

- تسهيل حصول الدول المضيفة على التقانة الحديثة والمطورة خاصة لبعض أنواع الصناعات؛

- توفير فرص عمل جديدة فضلا عن المساعدة في تنمية وتدريب الموارد البشرية في الدول المضيفة، وإن كان ذلك يتوقف على ما تضعه تلك الدول من ضوابط وشروط؛

<sup>1</sup> - عبد الكريم كاكي، مرجع سبق ذكره، ص: 16 .

<sup>2</sup> - لوعيل بلال، الاستثمار الأجنبي المباشر وعلاقته بالنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة ( 1995 - 2005 )، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، العدد 03، 2009، ص: 105 .

<sup>3</sup> - عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص: 19 .

- تذكية المنافسة بين المنظمات المحلية وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الاحتكار وتحفيز المنظمات على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات؛
- المساعدة في فتح أسواق جديدة للتصدير لاسيما أن الشركات متعددة الجنسيات لديها أفضل الإمكانيات للنفوذ إلى أسواق التصدير بما تمتلكه من مهارات تسويقية عالية؛
- الإسهام في تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير وتقليص الواردات وتدفق رؤوس الأموال الأجنبية<sup>1</sup>.

وينقسم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى قسمين:

- المشروع المشترك؛
- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي .

**الفرع الأول: المشروع المشترك:** يعرف المشروع المشترك على أنه: " عملية أجنبية تمتلك بها المنظمة الدولية مشاركة كافية بحيث يكون لها صوت في الإدارة ولكن ليست كافية لكي تسيطر بصورة كاملة على الشراكة "، ويمكن القول بأن هذا الأسلوب مفيد في تلبية أهداف المنظمة لدخول سوق محمية وبشكل سريع نسبيا وبتكلفة أقل من فتح فروع إنتاج، كما يسمح هذا الأسلوب بتواجد طويل الأمد للمنظمة في البلد المضيف ومتابعة التطور التقني وسلوك المنافسين وتخفيض المخاطر السياسية والتجارية والمالية المتعلقة بالتواجد الجديد في الخارج، ويعتبر كذلك مفيد للمنظمات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك إلا إمكانيات محدودة، بحيث تتمكن هذه المنظمات من دخول الأسواق الدولية واكتساب خبرة واسعة والاستفادة من شبكة التوزيع المحلية .

ومن أجل نجاح المشروع المشترك يجب الانتباه الكامل للعناصر التالية:

**أولاً:** أهداف المشروع المشترك: يجب تحديد المحاور العريضة لقيام الفرع وكذلك لأنشطته المختلفة؛

**ثانياً:** مساهمة كل من الشريكين في رأس المال والتكنولوجيا والكفاءات والتسويق حيث بعض المعايير يصعب تقديرها بشكل كمي؛

<sup>1</sup> - حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف وقضايا، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 32، 2004، ص ص: 20، 21.

ثالثا: اختيار تركيب رأس المال حيث يتم هذا الاختيار تبعا لاعتبارات إستراتيجية متضمنة الشركاء وأهداف البلد الذي سيقام فيه الفرع؛

رابعا: توزيع مسؤوليات الإدارة، فيفضل عادة تفويض الإدارة لأحد الشركاء لأن الشريكين لهما تطلعات مختلفة يصعب عليهما إدارة المشروع بالمشاركة<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:** تعتبر هذه الاستثمارات من أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات، وتتمثل في قيام هذه الأخيرة بإنتاج فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدول المضيفة .

وإذا كان هذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي مفضلا لدى الشركات متعددة الجنسيات، نجد أن الكثير من الدول النامية المضيفة ترفض لهذه الشركات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وهذا خوفا من التبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية على الصعيدين المحلي والدولي، وكذلك الحذر من حالة احتكار الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية من بين أهم الأسباب الكامنة وراء عدم تفضيل كثير من دول العالم الثالث للاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي .

ومع افتراض قبول هذه الأسباب فالواقع العملي يشير إلى أن بعض الدول النامية في شرق آسيا (كوريا الجنوبية، سنغافورة...) ودول أمريكا اللاتينية كالبرازيل والمكسيك وحتى بعض دول إفريقيا تمنح فرصا للشركات متعددة الجنسيات بتملك فروعها تملكا كاملا في هذه الدول كوسيلة لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في كثير من مجالات النشاط الاقتصادي<sup>2</sup>.

وتتمثل مزايا هذا الأسلوب في إمكانية الاستفادة من تكلفة العمل المنخفضة وتوافر المواد الخام اللازمة للإنتاج وتوافر بعض المزايا الأخرى الممنوحة من قبل الدولة المضيفة، هذا بالإضافة إلى ظهور المنظمة الدولية في صورة من يساعد في تنمية وتطوير وسائل الإنتاج بالدولة المضيفة وكذلك تقوية العلاقة بين الحكومة والمستهلكين والموردين والموزعين المحليين والسيطرة الكاملة على العملية الإنتاجية والتسويقية وإمكانية التطوير فيها .

<sup>1</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 151، 152 .

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 227، 228 .

أما العيوب التي تعترض هذا الأسلوب فتتمثل في مجموعة من المخاطر مثل: تجميد الأرصدة وانخفاض قيمة العملة أو تدهور الطلب خاصة في عدم الاستقرار السياسي في الدول المضيفة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية

يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية إلى اتفاق أو تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين، لهذا يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة مشتركة من العلاقات التعاقدية بين منظمات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين".

أصبحت التحالفات الإستراتيجية موضة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية والطائرات والأدوية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وفي مثل هذه التحالفات تتفق المنظمات على التعاون بشأن مشروع معين وليكن تقديم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التعاقد، وهذا ما يميزها عن المشروعات المشتركة والاتفاقيات التعاقدية<sup>2</sup>، ومن أنواع هذه التحالفات نذكر:

- التحالف بين منظمة صغيرة لديها فكرة منتج جديدة (ابتكار) ومنظمة دولية ذات هيكل تسويقي وتوزيعي دولي قائم؛
- التحالف الإستراتيجي بين منطمتين تتمتعان بتقنيات مكملة لبعضها البعض على أن تستخدمها معا تلك التقنيات في إنتاج أحد المنتجات الجديدة؛
- في حالة وجود مخاطر كبيرة تحيط بتطوير المنتج الجديد، هذا الأمر يدفع عدد من المنظمات إلى التحالف معا وأن يساهموا مجتمعين برأس المال والأفراد وشبكات التوزيع كي يقللوا من تلك المخاطر ويزيدوا من احتمالات النجاح في السوق الدولي؛
- أخيرا قد تتحالف بعض المنظمات معا لنتشارك بقدراتها التكنولوجية والإنتاجية ولاسيما في الصناعات ذات التقنية العالية كما هو الحال في التحالف بين شركة *IBM* الأمريكية وشركة *Toshiba* اليابانية من أجل

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 365.

<sup>2</sup> - غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 20.

صناعة شاشات ملونة للحاسب الآلي المتنقل *Laptop*، وهذا نظرا لخبرة *Toshiba* في صناعة الشاشات الملونة والصغيرة والاقتصادية في الطاقة<sup>1</sup>.

وتهدف التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- دخول الأسواق الدولية؛
- إضافة المنظمة المحلية منتجا حديثا مكملا لخط إنتاجها؛
- والهدف الأساسي هو تقليل درجة المخاطرة .

وتأخذ المنظمات الدولية عدة معايير بعين الاعتبار عند اختيارها لشركائها في التحالف من بينها:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية؛
- 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 احتمالا ضعيفا؛
- أن يكون من المفضل التعامل مع الطرف الآخر بدلا من منافسته؛
- أن يكون هناك توافق بين المنظمين على مستوى الإدارة العليا لكل منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 191 .

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 20، 21 .

## خلاصة الفصل

قبل أن تقوم المنظمة بصياغة إستراتيجيتها التسويقية عليها أولاً أن تقوم بتحليل بيئتها التسويقية الدولية التي تتصف بالديناميكية وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية تؤثر على قدرتها في تحقيق عمليات التبادل مع جمهورها المستهدف، فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، وهي غير قادرة على أن تتجاوب مع جميع التغيرات السريعة التي يتوجب عليها أن تكون أسرع منها في طرح التغيير بصفة مستمرة .

حيث أن تحليل البيئة التسويقية الدولية للمنظمة يساعدها على صياغة الإستراتيجية التسويقية الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل عوامل القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في الأسواق الدولية المستهدفة . وبعد تحليل البيئة التسويقية تقوم المنظمة باستهداف الأسواق واختيار التوقع المناسب لها .

وأمام المنظمة مجموعة من الأساليب لاقتحام الأسواق الدولية، والتي تتمثل في التصدير والاستثمار الأجنبي والاتفاقيات التعاقدية بالإضافة إلى التحالفات الإستراتيجية، حيث تختار المنظمة الأسلوب الأفضل والأنسب لها بما يتماشى مع إمكانياتها ومواردها وطبيعة الأسواق التي ترغب في العمل بها .

## الفصل الثالث:

### إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي



**تمهيد**

يتكون المزيج التسويقي من مزيج القرارات التي تتعلق بالمنتجات والسعر والمكان والترويج، ولهذا يعد محورا إستراتيجيا للمنظمة لكي تستطيع مواجهة تحديات البيئة التي تتواجد بها، ونجاحها يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية البرامج التسويقية الموضوعة .

حيث تقوم المنظمات التي تمارس نشاطها في الأسواق الدولية باستخدام المزيج التسويقي المناسب لخدمة تلك الأسواق، وذلك لإشباع حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي بشكل أفضل من المنافسين والتفوق عليهم، لأن نجاحها في تحقيق البقاء والنمو والاستمرار يرتكز على قدرتها على التوفيق بين إمكانياتها وإشباع حاجات الأسواق المستهدفة مع قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية التي تعترض نشاطها .

وبناء على ذلك، ارتأينا إلى تقسيم الفصل إلى أربع مباحث:

يتناول المبحث الأول إستراتيجية المنتج والعلامة التجارية دوليا بالتطرق لتعريف المنتج واستراتيجيات تسويقه والعوامل المؤثرة على إستراتيجيته دوليا وعلاقتها بالأداء التصديري بالإضافة إلى إستراتيجية المنتج المتبعة دوليا والعلامة التجارية دوليا .

أما المبحث الثاني خصص لإستراتيجية التسعير الدولي من خلال دراسة تعريف السعر ومحدداته في الأسواق الدولية والطرق المستخدمة للتسعير دوليا وكيفية تحديد أسعار التصدير وأخيرا المشكلات التي تعترض التسعير في الأسواق الدولية .

وفي المبحث الثالث نحدد إستراتيجية التوزيع الدولي فتطرقنا إلى تعريف التوزيع الدولي وماهية قناة التوزيع، بالإضافة إلى الدور الإستراتيجي للتوزيع وإستراتيجيات التغطية السوقية وأخيرا أهم الوسطاء في التجارة الدولية .

والمبحث الرابع تناولنا فيه إستراتيجية الترويج الدولي بتقديم تعريف الترويج الدولي وأهدافه والمزيج الترويجي الدولي بالإضافة إلى إستراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية .

## المبحث الأول: إستراتيجية المنتج والعلامة التجارية دولياً

قبل التطرق لإستراتيجية المنتج الدولي والتي تعتبر ضمن إستراتيجيات المزيج التسويقي، نبدأ أولاً بتعريف المزيج التسويقي الدولي:

يعتبر المزيج التسويقي الدولي الأداة الفاعلة التي تساعد على نجاح المنتجات في الأسواق الدولية، ويتمثل هذا المزيج في مجموع العناصر التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، وهذه العناصر تتمثل في: ( المنتج وتسعيه وتوزيعه وترويجه ) وهي نفس عناصر المزيج التسويقي الدولي، فالاختلاف بينهما يكمن في مدى هذه العناصر ونطاق تطبيقها وكذا الاختلافات والتعقيدات البيئية التي تكون كحاجز تعترض المنظمة للعمل دولياً .

فالمنظمات التي تسعى لتسويق منتجاتها في الخارج يجب أن تقوم بتحديد سياساتها التسويقية، وتنفيذ المزيج التسويقي الذي تحقق من خلاله الأهداف المستمدة من الإستراتيجية التسويقية، وتنفيذ القرارات المتخذة من السياسات المختلفة المترابطة والمتناسقة .

- ويعرف المزيج التسويقي بأنه: " مجموعة من المتغيرات التي تقع تحت سيطرة الإدارة والتي يمكن ضبطها وتنظيمها وتعديلها وتنميتها لإشباع حاجة السوق المستهدف " <sup>1</sup> .

- ويمكن تعريفه بأنه: " مزيج من الأنشطة التسويقية التي تشارك المنظمة في تلبية احتياجات السوق المستهدف " .

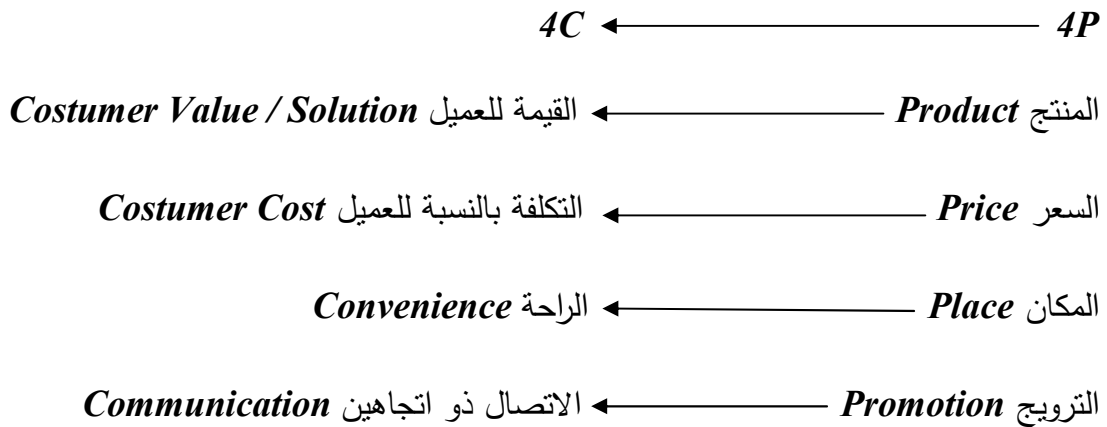
- كما يعرف أيضاً: " بأنه مجموعة من الأدوات التي تحقق أهداف التسويق في الأسواق المستهدفة " .

ولهذا وكما ذكرنا سابقاً بأن المزيج التسويقي يشمل أربع عناصر وهي: المنتج والسعر والتوزيع والترويج، فأى عنصر من العناصر السابقة مرتبط مع العناصر الأخرى، وأي قرار بشأنه يجب أن يكون متوافقاً مع

<sup>1</sup> - خيرى علي أوسو، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، تنمية الراقدين، المجلد 29، العدد 88، 2007، ص: 48 .

العناصر الثلاثة الأخرى<sup>1</sup>، ومهمة التسويق هي الجمع بين هذه العناصر الأربعة في برنامج التسويق لتسهيل إمكانية التبادل مع المستهلكين في السوق<sup>2</sup>.

وعليه فإن مفهوم المزيج التسويقي يعكس وجهة نظر البائع أي نظرة المسوق أو السوق، وكذلك هناك ما يقابله من وجهة نظر المشتري أو العميل، وذلك على النحو التالي:



لهذا يجب على المسوق التفكير أولاً من منظور **4C** الخاصة بالعميل، ثم يأتي تصميم المسوق للمزيج التسويقي **4P** بناء على ذلك<sup>3</sup>، لأن العميل يعتبر نفسه مشتري لقيمة أو حلولاً لمشكلاته، وكذلك لا يهتم فقط بالسعر بل يركز على التكلفة الكلية التي يحصل عليها من خلال استخدامه للمنتج، كما يرغب العميل بإتاحة المنتج في أنسب الأماكن والأوقات بالنسبة له، والحصول على المعلومات الشاملة والدقيقة حول ما يعرض عليه من منتجات<sup>4</sup>. وهذا ما سيتم عرضه من خلال سياسات المزيج التسويقي التي سيتم تفصيلها في المباحث الموالية.

ويعتبر المنتج أول وأهم عنصر في المزيج التسويقي، وهذا لأن بقية عناصر المزيج الأخرى مرتبطة به، وكذلك تعتبر المنتجات حلقة الوصل بين المنظمة ومستهلكيها، لهذا دولياً سياسة المنتج للمنظمة هي بداية لضمان نجاحها وهي المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية.

<sup>1</sup> - Manoj Kuman Jain, **An analysis of marketing mix : 7Ps or more**, Asian journal of multi disciplinary studies, Vol 01, Issue 04, November 2013, PP: 23, 25 .

<sup>2</sup> - George. E Belch, Michael. A Belch, **Advertising and promotion**, Sixth edition, The McGraw-Hill companies, New York, 2003, P: 16 .

<sup>3</sup> - بيومي محمد عماره، **التسويق الدولي**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 69، 70 .

<sup>4</sup> - لحول سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 188 .

## المطلب الأول: تعريف المنتج الدولي

لقد أدرك الكثير من الكتاب والباحثين في مجال التسويق أهمية المنتجات، حيث تعتبر عماد نجاح المنظمات وقلب الإستراتيجية التسويقية، ففشل المنتج في تلبية حاجات ورغبات المستهلك لن تستطيع المنظمة تعويضه من خلال أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وهذا كذلك ينطبق على التسويق الدولي، حيث تعتبر سياسة المنتجات الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى في مجال المنافسة الدولية<sup>1</sup>. وفي ما يلي مجموعة من التعاريف حول المنتج:

- يعرف المنتج بأنه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن من تلبية الحاجات أو تحقيق الرغبات، ويتضمن ذلك السلع الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات والأماكن والأفكار".

- ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع مادية ونفسية تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات لدى العملاء سواء كانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار"<sup>2</sup>.

- وهو كذلك: "مجموعة من الخصائص والمواصفات والمنافع المادية والمعنوية التي يحصل عليها المستهلك عند قيامه بالشراء"<sup>3</sup>.

- كما يعرف بأنه: "كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عملية التبادل، وفي هذا الإطار فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بينهم"<sup>4</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المنتج هو أي شيء مادي ملموس أو غير ملموس، يتم طرحه في السوق للاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء.

ولوضع سياسة مميزة للمنتج على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار:

<sup>1</sup>- مقري زكية، مرجع سبق ذكره، ص: 151، 152.

<sup>2</sup>- لحوّل سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

<sup>3</sup>- على قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل العراق، المجلد 18، العدد 02، 2010، ص: 411.

<sup>4</sup>- خالدية مصطفى عطا وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الألبان في أبي غريب، مجلة المنصور، العدد 24، 2015، ص: 91.

- تحديد نوع المنتج وكيفية تقديمه إلى الأسواق مقارنة بالمنتجات المنافسة، ودرجة الجودة المطلوبة بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة ( محليا، دوليا )؛
- تحديد زمن تقديم المنتج إلى السوق خاصة فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، والتي تعد أساس نمو المنظمات واستمرارها؛
- تحديد كيفية إحلال كل سلعة في المزيج السلعي أو تبني سياسة إحلال لمجموعة من السلع المترابطة؛
- ضرورة تحليل سوق المنتج من قبل إدارة التسويق وهذا لمعرفة خصائص المنتج التي تتوافق مع حاجات المستهلكين والعمل على تطويرها مع ما هو مطلوب، لذلك يجب أن تركز جهود التسويق على خلق الأسواق وليس المشاركة فيها فقط<sup>1</sup> .
- وسياسة المنتج تمتد إلى أبعد من المنتج نفسه، فهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار أثناء العمل دوليا وذلك لجعل منتجاتها تنافسية، وهي كذلك تمثل مجالات هامة لاتخاذ القرارات، وفي ما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:
- **التمييز:** إن من أهم القرارات التي تتخذها المنظمة عند اتجاهها نحو مخاطبة زبائنها في الأسواق الدولية هو تحديد الاسم والعلامة التجارية لهذا المنتج، حيث تكمن أهمية العلامة التجارية والاسم التجاري في أنه يساهم ضمن مجموعة من العناصر الأخرى مثل الغلاف والعبوة في سهولة التعرف على منتجات المنظمة من بين المنتجات المنافسة<sup>2</sup> .
- **التعبئة والتغليف:** تعتبر إستراتيجية التعبئة هي الإمداد الرئيسي لتكوين المنتجات، حيث تيسر العبوة استخدام السلعة وتجعلها أكثر أمانا، كما أنها تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات المستهلك نحو السلعة وبالتالي تؤثر في قراره الشرائي من عدمه .

<sup>1</sup> - نور الدين هرمز وآخرون، المتغيرات الدولية وانعكاساتها على السياسات التسويقية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2008، ص: 146 .

<sup>2</sup> - بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 208 .

أما التغليف فهو يتضمن مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي، ويعتبر التغليف في كثير من السلع جزء أساسي من السلعة ذاتها، حيث أن الغلاف المتميز يرفع من قيمة السلعة في ذهن المستهلك<sup>1</sup>.

وحسب تاربيسترا *V.Tarpestra* لا بد على المنظمة أن تراعي ثلاث محاور أساسية عند تصميم العبوة والغلاف الخارجي للمنتج:

- ✓ أن تتلاءم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك ومع عوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي؛
- ✓ أن تتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي؛
- ✓ أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية<sup>2</sup>.

- **التبيين:** هو نشاط تسويقي تقوم به المنظمة بعد عملية التغليف، وينطوي عليه تحديد نوعية المنتج ووصف خصائصه المميزة وترويجه، ويمارس نشاط التبيين مجموعة من المضامين التسويقية في المنظمة توردها كما يلي:

- ✓ تحديد المنظمة المنتجة للسلعة أو نوعية الصنف؛
- ✓ وضع ترتيب أو درجة للسلعة المنتجة ضمن منتجات المنظمة؛
- ✓ وصف وتحديد الخصائص المكونة للسلعة؛
- ✓ تحديد طريقة استخدام المنتج؛
- ✓ يحتوى على بعض المزايا التي تساعد في ترويج المنتج<sup>3</sup>.

- **التبسيط والتنميط:** يمكن تعريف التبسيط على أنه: "التقليل من عدد الأنواع والأصناف والاعتماد على عدد محدود"، وتتميز هذه السياسة من ناحية التشغيل بتمكين المصانع من الاستمرار في الإنتاج بدون توقف، وتسهيل الرقابة على الخدمات وقطع غيار المنتج المصنوعة، أما التنميط فهو توحيد السياسات التسويقية في الأسواق الدولية، وتتميز هذه السياسة بالاستفادة من وفرة الحجم وتخفيض تكاليف الإنتاج وإيجاد صورة عالمية

<sup>1</sup> - إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

<sup>3</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 246.

أكثر تجانسا والتقليل من مخاطر الخلط في العلامة في مختلف المناطق، ومن بين سلبياتها نجد صعوبة تحديد التكاليف المخفية وعدم تحفيز المسؤولين المحليين<sup>1</sup>.

- **خدمات ما بعد البيع:** أكدت العديد من الدراسات في مجال التسويق الدولي أن أصعب ما تواجهه المنظمة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية هو تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين الخارجيين مثل: خدمة الضمان والصيانة والإصلاح والنقل وغيرها، وتكمن الصعوبة في هذا الشأن أن تقديم الخدمات يستوجب أحد الأمرين:

✓ إما امتلاك مراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية وهو ما ينطوي على تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمار مرتفعة أيضا؛

✓ أو أن تعهد المنظمة بأداء هذه المهمة إلى أحد المراكز المتخصصة في هذه الأسواق، الأمر الذي قد يعرض المنظمة إلى مخاطر فقد السوق إذا لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة على الوجه الذي يشبع رغبات المستهلك ويزيد تمسكه بشراء السلعة مرات عديدة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: استراتيجيات تسويق المنتج الدولي

خلال العقود القليلة الماضية ظهرت ثلاث توجهات لعولمة الإستراتيجية التسويقية في الأسواق الدولية، وهي تعكس مواصفات المنتج في هذه الأسواق، فإذا قدم المنتج بمواصفات موحدة هذا ما يعرف بالتنميط أو التوحيد " *Standardisation* "، أما إذا قدم بمواصفات مختلفة تلائم حاجات ورغبات وأذواق كل سوق دولي فهذا يعرف بالتكييف " *Adaptation* "

**الفرع الأول: إستراتيجية التوحيد:** لقد ظهر هذا التوجه في الستينات من القرن العشرين، حيث عرف الكاتب بوزيل " *Buzzell* " التسويق الموحد بأنه: " تقديم خطوط المنتج ذاتها وبالأسعار ذاتها ومن خلال أنظمة التوزيع ذاتها والمدعومة ببرنامج الترويج ذاته في العديد من الدول المختلفة "، ووفقا لرأي الكاتب فإن تبني المنظمات متعددة الجنسيات لإستراتيجية التسويق الموحد وتنفيذها في أكثر من سوق وطني واحد يتوقف على قوة الحواجز الموجودة بين الأسواق الدولية، والمتمثلة في الاختلافات الموجودة في تفضيلات المستهلكين ومختلف القيود القانونية والعائد الاقتصادي المتوقع من تبني المنظمة لإستراتيجية التسويق الموحدة .

<sup>1</sup> - حسين شنيني، التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قسدي مبراج، ورقلة، 2014/2013، ص: 58 .

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إسباب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 304 .

في حين نجم عن التقدم في المجالات التقنية والاتصالات التي أدت إلى سرعة انتقال المعلومات وتنامي ظاهرة سفر الأفراد بين الدول إلى التلاشي التدريجي للاختلافات الحضارية بين الأفراد، وبالتالي تجانس حاجات وتفضيلات المستهلكين وأساليب حياتهم في الأسواق الدولية، ولهذا أصبحت المنظمات متعددة الجنسيات قادرة على تبني إستراتيجية تسويقية موحدة تهدف من خلالها إلى تحقيق اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق، وهذا يؤدي إلى تقديم منتج ذو تقنية عالية وبأسعار منخفضة في كافة الأسواق الدولية، وهذا لا يمنع المنظمة من إجراء بعض التعديلات على مواصفات المنتج أو عناصر المزيج التسويقي في حالة وجود بعض الاختلافات البسيطة في القيم الحضارية والقانونية للأسواق الدولية<sup>1</sup>.

فالمنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بتوحيد الإنتاج والتوزيع والاتصالات وهذا يدفع بالمنظمات العالمية للاستثمار في جودة منتجاتهم وتخفيض أسعارهم، وبالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمة أن تخفض تكاليف التسويق وتحقق وفورات الحجم بواسطة العولمة<sup>2</sup>.

والحجة الرئيسية التي تدعم إستراتيجية التوحيد هو الاعتقاد بأن العالم أصبح أكثر فأكثر تجانسا، وبخاصة نتيجة التقدم في الاتصالات والتكنولوجيا، وهذا أدى إلى تجانس أذواق وتفضيلات المستهلكين في العالم وتقاسم التفضيلات والاحتياجات والرغبات والمطالب .

هذا التشابه في المطالب جنبا إلى جنب ومع تقارب الثقافات وتخفيض الحواجز من شأنها أن تجعل المنظمات تتبع المنتجات بأكثر توحيدا مع برامج تسويق موحدة، وفي ما يلي بعض مزايا التوحيد:

**أولاً:** التوحيد يسمح للمنظمة أن تحافظ على صورة ثابتة وهوية في جميع أنحاء العالم؛

**ثانياً:** كما يسمح للمنظمة أن تقوم بتطوير حملة إعلانية واحدة لمختلف الأسواق؛

**ثالثاً:** ويؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في مجال الإعلانات مثل: وسائل الإعلان، تكاليف إنتاج الإعلانات<sup>3</sup>.

**الفرع الثاني: إستراتيجية التكيف:** يمكن تعريف التكيف كما يلي:

<sup>1</sup> - وائق شاكر محمود رازم، تأثير الخصائص البيئية في عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 02، 2006، ص: 107، 108.

<sup>2</sup> - Stine Bay Pedersen, **Standardisation versus adaptation : Une étude de la langue utilisée sur les site web d'IKEA, H&M & Bestseller**, Ecole des hautes études commerciales de Arhus, Mai 2010, [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/11497/Bachelorprojekt\\_2010\\_pdf.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/11497/Bachelorprojekt_2010_pdf.pdf), 12/10/2015, P: 08 .

<sup>3</sup> - V. A. Brei and others, **The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: A meta- analysis**, Brazilian Administration Review, Vol 08, N 03, Sept 2011, P: 270 .



- يعرف التكيف بأنه: "مجموع الأنشطة المخططة من قبل المنظمة لتلبية مطالب المستهلكين في السوق المستهدف"<sup>1</sup>.

- كما يعرف بأنه: "التعديل الإجباري لمجموعة المقاييس المحددة والخصائص المادية والمعنوية في السوق المحلي المستهدف، من أجل جعل المنتج ملائماً للظروف البيئية الخارجية".

ومنه يمكن القول بأن توجه التكيف الكامل هو نقيض لتوجه التوحيد الكامل، وتوجه التكيف الكامل يقوم على افتراض وجود اختلافات بيئية ومستوى التطور الاقتصادي والتشريعات القانونية والسياسية والخصائص الطبيعية بالإضافة إلى الغرض من استعمال المنتجات بين الدول/ الأسواق الفرعية للسوق الدولي، لهذا يفضل بعض الكتاب بأن تقوم المنظمات بتبني إستراتيجية تكيف برنامجها التسويقي بدلاً من توحيدها، أي كل ما يلاءم الخصائص البيئية لكل سوق على إنفراد.

ويرى بورتر *Porter* أن تجانس حاجات ورغبات المستهلكين في السوق الدولي الذي استند إليه ليفيت *Levitt* كمعيار أساسي لتوحيد الأنشطة الإنتاجية والتسويقية دولياً، بل الموقع التنافسي للمنظمة في الأسواق الدولية هو الذي يجب أخذه كمعيار أساسي لتوحيد أو تكيف الأنشطة التسويقية، حيث أن هذه الأخيرة تتضمن العديد من الأنشطة الفرعية التي تخلق قيمة مضافة للمستهلك، والتي يتطلب تطويرها الأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلكين في كل سوق فرعي على إنفراد<sup>2</sup>.

**الفرع الثالث: النموذج الموقفي للعولمة:** يمكن البدء بسؤال: هل يجب على المسوق الدولي أن يحاول توحيد أو تكيف منتجاته؟ فمن الواضح أنه لا توجد إجابة محددة لهذا السؤال، كما أنه لا يمكن أن يكون هناك توحيد كامل، فمن وجهة نظر المشتري يجب أن تلبي السلعة رغباته وهذا يفترض سياسات تكيف المنتجات، ومن وجهة نظر البائع فإن من الممكن غالباً تخفيض التكاليف بإتباع سياسة التوحيد، ومنه فإن المنظمة تكون أمام خيارين إما تحقيق مصالح المنتجين أو تحقيق مصالح المشتريين<sup>3</sup>، لهذا للتوفيق بين الإستراتيجيتين السابقتين اعتمد بعض الكتاب النموذج الموقفي للعولمة، والذي يفترض بأن تبني المنظمة لكل من إستراتيجية التوحيد أو التكيف الكامل للأنشطة التسويقية في الأسواق الدولية يتوقف على الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

<sup>1</sup>- Ben Youssef Zghidi Afef, Zaiem Imed, **Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effet du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise**, XXème Conférence de l'Association International de Management Stratégique (AIMS), 06-08 Juin 2011, P: 04.

<sup>2</sup>- واثق شاكر محمود رامز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108، 109.

<sup>3</sup>- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

حيث يعتمد اختيار المنظمة لكل من إستراتيجية التوحيد أو التكيف على موقفها من عناصر بيئتها الداخلية وموائمتها مع عناصر بيئتها الخارجية، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المناسب في الأسواق الدولية. فقد اقترح الكاتب *Jain* نموذج شامل لعولمة الإستراتيجية التسويقية في الأسواق الدولية، والذي يبين أن درجة توحيد أو تكيف الإستراتيجية التسويقية تتحدد بالعوامل البيئية والتي تؤثر بدورها في أداء المنظمة، وحدد هذا الكاتب العوامل الداخلية والخارجية الآتية:

**أولاً: السوق المستهدف: المنطقة الجغرافية والخصائص الجغرافية؛**

**ثانياً: الموقف التنافسي في السوق: تطوير السوق وظروف السوق والمنافسة؛**

**ثالثاً: طبيعة المنتج: نوع المنتج وموقعه أمام المنتجات المنافسة؛**

**رابعاً: البيئة الخارجية: العوامل المادية والقانونية والسياسية والبنية التحتية للتسويق؛**

**خامساً: خصائص المنظمة: فلسفة الإدارة العليا والعلاقة بين المركز الرئيسي للمنظمة وفروعها التابعة ومنح الصلاحيات .**

ومنه فإن المنظمة تتبنى إستراتيجية التسويق الموحدة إذا تشابهت ظروف الأسواق الدولية المستهدفة مع ظروف السوق المحلي للمنظمة المعنية من حيث: الخصائص الاقتصادية وسلوك المستهلكين ونهج حياتهم وقيمهم الحضارية بالإضافة إلى الموقع التنافسي للمنظمة ومواجهتها للمنافسين ذاتهم وكذلك العوامل البيئية الخارجية والتوجهات الإستراتيجية للمدراء في الإدارة العليا للمنظمة وفروعها التابعة فضلاً عن رغبتهم في مركزية الصلاحيات، والعكس يكون صحيحاً بالنسبة لإستراتيجية التسويق المكيفة .

ومنه يمكن القول أن توحيد الإستراتيجية يتوقف على تفاعل ثلاث متغيرات رئيسية والتي تتمثل في: خصائص المنتج وخصائص الدولة وخصائص الأجزاء السوقية، حيث أن خصائص الدولة تتضمن كل من: النظام السياسي والاجتماعي والتطور الاقتصادي والتقني والبعد الجغرافي والنفسي ومعدل الأمية وأخيراً التماثل الحضاري<sup>1</sup>.

ويبقى التساؤل مطروح حول: ما هي أفضل إستراتيجية يمكن أن تتبناها المنظمة؟، علماً أن لكل منهما إيجابيات وسلبيات والتي سنبينها من خلال مجموعة من معايير الاختيار بين إستراتيجية التوحيد وإستراتيجية التكيف وهي كما يلي:

<sup>1</sup> - واثق شاكر محمود رامز، مرجع سبق ذكره، ص: 110-112 .

- **طبيعة السلعة:** دلت بعض الدراسات عن قدرة المنظمة على توحيد مواصفات السلع الصناعية عكس السلع الاستهلاكية التي تحتاج إلى تعديل أكبر بالنسبة للسلع غير المعمرة عن السلع المعمرة، وهذا لأن السلع غير المعمرة تخضع للأذواق والعادات التي تميز كل دولة على حدا .
- **درجة تطور السوق:** مكانة المنتج في دورة حياته تختلف من سوق لآخر، كما أن كل مرحلة تحتاج إلى إستراتيجيات تسويقية مختلفة، وبالتالي فاختلاف المرحلة التي يتواجد فيها المنتج من سوق لآخر (محلي- دولي) يحتاج إلى تعديلات مناسبة في تصميمه للموائمة بين السوق والمنتج .
- **العائد والتكلفة:** تعديل المواصفات الخاصة بالمنتج لملائمة الظروف المحلية بتكلفة معينة تشمل تكاليف البحث والتطوير والتغيير المادي لتصميم المنتج وخصائصه وتغليفه واسمه المميز...الخ، فالتوحيد يجنب تكاليف البحث والتطوير نظرا لأن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وإجراءات مراجعة الجودة قد تم إرساؤها من قبل، مع الإشارة إلى صعوبة تحديد تكلفة الفرصة البديلة كميًا، لأن المنتج قد يحوز قبولا أكثر في حالة تعديله وعليه وجب تعديل العائد والتكلفة .
- **المتطلبات الحكومية:** هناك قوانين مختلفة في دول متعددة تتعلق بأمر مختلف مرتبطة بالمنتج تتمثل في مستوى أدائه وبراءات الاختراع والتعريفات الجمركية والشرائح الضريبية، وهذا ما يفرض على المنظمة ضرورة تعديل المنتج.
- **المنافسة:** اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية يفرض على المنظمات تعديل منتجاتهم لتلبية احتياجات المستهلكين والتلاؤم مع الظروف المحلية وبهذا تستطيع التميز على المنافسين، وفي غياب المنافسة تقوم المنظمة بالتوحيد .
- **الخدمات المساعدة:** وتعني المنشآت والوظائف الضرورية اللازمة لخلق وتطوير وخدمة الطلب والمتمثلة في متاجر التجزئة والجملة وكالات البيع والإعلان...الخ، علما أن توافر وتكلفة ومستوى أداء هذه الخدمات يؤثر على إستراتيجية تصميم المنتج .
- **البيئة المادية:** تتمثل أساسا في الطوبوغرافيا والمناخ والموارد التي تؤدي إلى ضرورة تعديل المنتج.

- ظروف السوق: تتمثل في التأثيرات الناجمة عن الفروق الثقافية والنمو الاقتصادي ودرجة تقبل المستهلك للمنتج على قرارات المنظمة بتعديل المنتج<sup>1</sup>.

جدول رقم (01.iii): مزايا ومساوئ وحالات الاستخدام كل من إستراتيجية التوحيد والتكيف

الإستراتيجية	المزايا	المساوئ	حالات الاستخدام
<b>التوحيد</b>	- تعطي علامة معترف بها دولياً . - توحد الصورة الذهنية للعلامة والمنتج والبلد . - تقلص تكاليف البحث والتطوير .	- لا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين المستهلكين محلياً ودولياً .	- منتج صناعي . - انتهاج سياسة الانتشار . - موارد وإمكانيات محدودة . - منافسة ضعيفة . - تجانس رغبات المستهلكين . - الرغبة في تحقيق وفورات الحجم وتقليل التكاليف . - زيادة ولاء المستهلكين .
<b>التكيف</b>	- تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين المستهلكين محلياً ودولياً . - منتج يلبي حاجات كل سوق ويتمشى مع خصائصه .	- ارتفاع التكاليف .	- منتج استهلاكي . - انتهاج سياسة التركيز . - وفرة الموارد والإمكانيات . - منافسة شديدة . - اختلاف رغبات المستهلكين . - تنوع القدرات الشرائية للمستهلكين . - تنوع ظروف الاستخدام . - التأثيرات الحكومية والقانونية . - نموذج خاص بالعمل في الأسواق الدولية .

المصدر: من إعداد الباحثة .

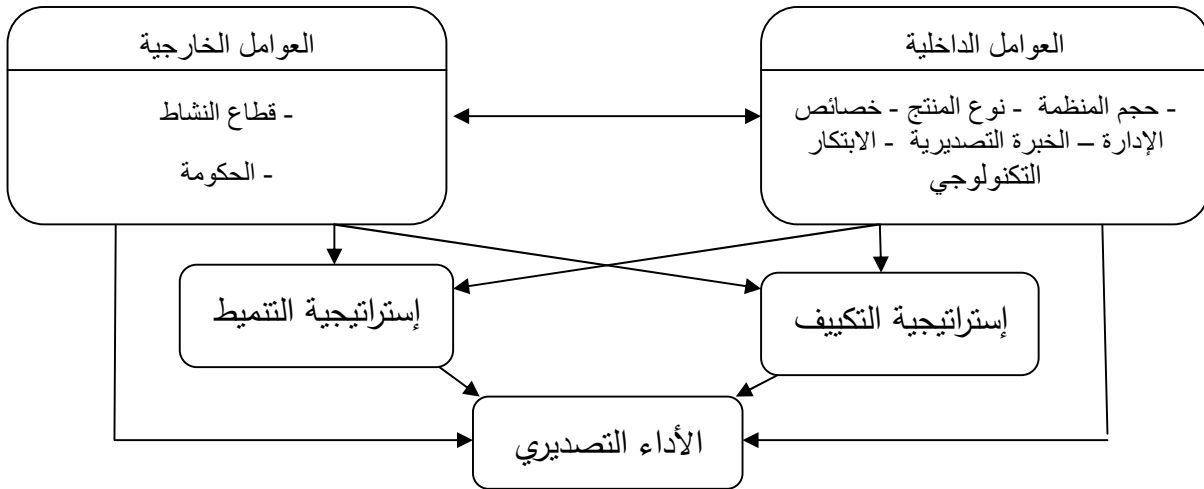
<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 119-121 .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دوليا وعلاقتها بالأداء التصديري

إن قرار المنظمة حول إتباع إستراتيجية المنتج المناسبة سواء كانت التكيف أو التتميط يتأثر بكل من الخصائص الداخلية للمنظمة والعوامل البيئية، والإستراتيجية التسويقية بدورها تؤثر في الأداء التصديري. فالتوحيد يقلل من التكاليف ويعطي علامة تجارية معترف بها عالميا، أما التكيف فهو ضروري نظرا للاختلافات الكثيرة بين المستهلكين المحليين والأجانب، ومنه يمكن التساؤل حول أي من الإستراتيجيتين يمكن أن تتبناها المنظمة في ظل العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها .

ومن هنا يتم تحديد العوامل الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة والتي لها تأثير كبير على الإستراتيجية المعتمدة دوليا . والشكل التالي يبين من خلاله العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دوليا والأداء التصديري .

شكل رقم (01.iii): العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنتج دوليا والأداء التصديري



المصدر: من إعداد الباحثة .

وفي ما يلي شرح للعناصر الموجودة في الشكل السابق:

#### الفرع الأول: العوامل الداخلية

##### أولاً: خصائص الإدارة

- الالتزام الإداري: التزام الإدارة بالتصدير هي واحدة من المحددات الرئيسية للأداء التصديري، حيث يسمح التزام الإدارة العالي بمتابعة نجاح إستراتيجيات تسويق الصادرات، والتي تساعد بدورها على تعزيز الأداء التصديري .

- تصور الإدارة للقدرة التنافسية: أي تصور الإدارة للقدرة التنافسية للمنتج المصدر والتي لها علاقة بنتائج التصدير للمنظمات، أي أن ثقة الإدارة الكبرى في القدرة التنافسية للمنتج المصدر تزيد من كثافة التصدير للمنظمة.

- إدراك الإدارة لمزايا التصدير: أي كيف تتوقع الإدارة مزايا التصدير، وما مدى مساهمتها في تحقيق الأرباح؟ وهي محددات جيدة للأداء التصديري .

- إدراك الإدارة لحواجز التصدير: وجدت أن تصور الإدارة لحواجز التصدير المفترضة مثل: المخاطر المتوقعة والتكاليف المترتبة التي تعيق التصدير مهمة لإرصاد التميز في التصدير .

- التوجه الدولي للإدارة: الرؤية الدولية أو التوجه الدولي تقوم بالإرصاد المنتظم للأداء التصديري، ويمكن من خلالها للمنظمة الدولية أن ترى أفضل الفرص والابتعاد عن التهديدات .

- الإدارة تتوجه بالعميل: إذا قام مدير التصدير بالتوجه بالعميل بمستوى عال فهذا يساهم في الوصول إلى أداء فعال للتصدير، أما إذا توجه بمستوى منخفض فهذا يؤدي إلى أداء أقل فعالية للتصدير<sup>1</sup> .

ثانيا: الخبرة التصديرية: غالبا ما توصف عملية التنبؤ داخل المنظمة كعملية ضرورية، فأنشطة التصدير تكمن وراء عملية التعلم وتقوم المنظمات بتوسيع مشاركتها دوليا في نمط تدريجي بالتعلم والخبرة المتراكمة على طول الطريق، وعلاوة على ذلك فإن المنظمات التي هي أكثر تقدما في مرحلة تدويلها تلتزم باستخدام المزيد من الموارد المالية والإدارية للقيام بالأبحاث حول السوق الدولي، وتطوير شبكات أكثر فعالية للحصول على المعلومات ذات الصلة<sup>2</sup> .

تعتبر الخبرة الدولية من بين العوامل التي تبين مستوى المنظمة، والتي لها تأثير على توحيد/ تكييف إستراتيجية تسويق الصادرات وكذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة<sup>3</sup>، فهناك عدة مؤشرات تدل على الخبرة التصديرية كعدد سنوات التصدير والنطاق الجغرافي للمنظمة وعدد الدول التي تتعامل معها المنظمة، وأحيانا التجربة هي انعكاس لدرجة التخطيط لنشاط التصدير وعمر المنظمة، وبعبارة أخرى فالمنظمة التي لديها خبرة

<sup>1</sup> - Mohammed Suhail Nazar, Hassen Mujtaba Nawaz Saleem, **Firm- Level Determinants Of Export Performance**, International Business & Economics Research Journal, Vol 08, N 02, 2009, PP: 106, 107

<sup>2</sup> - Adamantios Diamantopoulos, Heidi Winklhofer, **The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: evidence from UK exporters**, International Journal of Forecasting, Vol 15, Issue 01, 1999, P: 69 .

<sup>3</sup> - Regina Virvilaite, Beata Seinauskiene, **How does psychic distance impact export marketing strategy and its performance: conceptual insights**, Journal of Economics and Management, Vol 18, N 04, 2013, P: 770.

في الخارج تكون مواجهتها للحواجز ومخاطر التصدير قوية وهذا لمعرفتها الجيدة بالأسواق الدولية<sup>1</sup>. ولهذا يمكن القول بأن هناك علاقة إيجابية بين وجود الخبرة الإدارية ومستوى التكييف، فالمنظمة هي أكثر ميلا لتوحيد منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الخبرة الإدارية الدولية، لهذا فمعظم الباحثين يتفقون على موقف أن المنظمات مع المزيد من الخبرة في الأعمال التجارية الدولية هي أكثر ميلا لتطبيق إستراتيجية التكييف<sup>2</sup>. فهناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن هناك علاقة إيجابية بين عمر/خبرة المنظمة والأداء التصديري، ووفقا لهم فإن الرضا العام حول الأداء التصديري يزيد مع:

- الخبرة التصديرية للمنظمة من خط الإنتاج؛
- التجربة الكلية للتصدير<sup>3</sup>.

**ثالثا: حجم المنظمة:** في الاقتصاديات النامية معظم المنظمات صغيرة ولا تزال تنمو في السوق المحلي، فهي تتجنب القيام بأنشطة دوليا وهذا لضعف قدراتها المالية والتكنولوجية والبشرية التي تسمح بتصور النشاط التصديري، وبما أن فرص النمو في الأسواق المحلية تصبح محدودة نظرا لصغر حجم هذه الأخيرة يصبح التصدير السبيل الوحيد لزيادة المبيعات ومواجهة شدة المنافسة في السوق المحلي، فالمنظمات الكبرى لهم موقف قوي في السوق المحلي وهم أكثر عرضة لتحقيق النجاح أثناء ممارسة نشاط التصدير من خلال استغلال قوتهم في الأسواق الدولية<sup>4</sup>.

يعتبر هذا العامل أكثر إثارة للجدل حول وجود علاقة بين حجم الأعمال وكثافة التصدير، وهذا لوجود منظمات كبيرة جدا لكنها أكثر توجهها للسوق المحلي بسبب الاحتكارات الوطنية التي لا تعطي لهم أي حافز للتصدير .

ويمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين حجم المنظمة وكثافة التصدير إما عن طريق الحاجة للحصول على موارد متخصصة للعمليات الخارجية للدخول إلى الأسواق، أو الحاجة إلى تطوير الهياكل المتخصصة في التكاليف التي تزيد مع التدويل والتي يمكن توزيعها على جميع أنشطة التصدير المختلفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Ben Youssef Zghidi Afef, Zaiem Imed, Op. Cit, P: 06 .

<sup>2</sup>- Regina Virvilaite, Beata Seinauskiene, Op. Cit, P: 771 .

<sup>3</sup>- Luis Fillipe Lages, **A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing**, Journal of Global Marketing, Vol 13, N 03, 2000, P: 35 .

<sup>4</sup>- Haid el Makrini, **La performance à l'export des entreprises dans les économies en voie de développement**, IPAG Business School, Paris, France, 2014, P: 06 .

<sup>5</sup>- Dkhissi kawtar, **Impact des accords de libre échange sur la propension et l'intensité des exportations des entreprises du Maroc**, CEPN Working Papers from Centre d'Economie de l'Université Paris Nord, UMR CNRS N 7234, 2016, P: 05 .

ففي تسويق الصادرات فإن أصول المنظمة وقدراتها تتعكس على مزايا حجمها وخبرتها الدولية ودرجة المشاركة في الأعمال التجارية الدولية والموارد المتاحة، كل هذه تعمل على تنمية الصادرات، ومنه فالتصرف في هذه الأصول والقدرات يمكن المصدرين من التعرف على الاختلافات الموجودة بين أسواق التصدير، وهذا لتشكيل إستراتيجيات التسويق المناسبة للتصدير وتنفيذها على نحو فعال، لذلك فخصائص المنظمة لها تأثير على إستراتيجية تسويق الصادرات ونتائج الأداء<sup>1</sup> .

**رابعا: الابتكار التكنولوجي:** يمكن أن يؤثر الابتكار التكنولوجي على مكانة المنظمة المصدرة من خلال زيادة الإنتاج ومنه تتخفض التكاليف، وكذا استحداث منتجات جديدة للأسواق الدولية، ويمكن تحليل هذا في المنظمات التي تقوم ببيع منتجات ذات جودة منخفضة في الأسواق المحلية، ولكن إذا كانوا يريدون البيع في الخارج يجب أن يقوموا بترقية التكنولوجيات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية .

تناولت عدة دراسات السؤال حول: كيف يمكن للابتكار أن يؤثر على الأداء التصديري ؟ وقد وجدت أن المنتج المبتكر له تأثير إيجابي على احتمال التصدير، بمعنى أن عملية ابتكار المنتجات تزيد من احتمالية التصدير، وكذلك وجدوا بأن هناك علاقة إيجابية بين الصادرات وأداء المنظمة أي أن أفضل المنظمات قادرة على التصدير وليس عن طريق آثار التعلم، أي أن المصدر يحسن أدائه من خلال استخدام أو الوصول إلى تكنولوجيا متطورة وأخذ مزايا اقتصاديات الحجم<sup>2</sup>، فالمنظمات التي لديها كفاءات تقنية عالية وكثافة في البحث والتطوير فإنها تتمتع بأداء تصديري أفضل<sup>3</sup> .

**خامسا: نوع المنتج:** إن نوع المنتج المصدر له تأثيرات على الممارسات التجارية للمنظمة في الخارج، فدرجة تكيف المنتج تعتمد على نوع المنتجات المعروضة من قبل المنظمة سواء كانت منتجات صناعية أو استهلاكية، والتكيف يبدو أكثر ملائمة للمنتجات الاستهلاكية في الأسواق الدولية، في حين أن المنتجات الصناعية تلاؤمها إستراتيجية التوحيد، وبالتالي يمكن للمدراء الاستفادة من وفورات الحجم .

وكذلك هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على إدراك العملاء وتولد لديهم الرغبة لشراء المنتج، وقد تكون هذه المتغيرات هي جودة الخدمة أو العلامة التجارية، حيث هناك وعي لدى الآخرين بوجود علاقة إيجابية

<sup>1</sup> - Regina Virvilaite, Beata Seinauskiene, Op. Cit, P: 770 .

<sup>2</sup> - Roberto Alvarez E, **Sources of Export Success in Small and Medium-Sized Enterprises: The Impact of Public Prodrames**, International Business Review, Vol 13, Issue 03, 2004, PP: 07, 11, 12 .

<sup>3</sup> - Theingi, Sharon Purchase, **The importance of resource- based view in export performance of SMEs in Thailand**, journal of management, Vol 02, N 01, 2004, P: 37 .



بين قيمة العلامة التجارية والحصة السوقية الكبيرة في الأسواق الدولية، فقيم العلامة التجارية يجب أن تكون موحدة، أما باقي مكوناتها فيجب أن تتكيف وفقا لظروف السوق<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

**أولاً: قطاع النشاط:** يعتبر من المتغيرات الخارجية التي لها تأثير على إستراتيجية التسويق أثناء التصدير وهي تضم خصائص الصناعة والأسواق الدولية، ويكمن الفرق بين مختلف قطاعات النشاط في الاختلافات في حواجز التصدير: القانونية والمالية والسياسية... وشدة المنافسة أو المستوى التكنولوجي للقطاع .

**ثانياً: الحكومة:** كقوة بيئية تؤثر في أعمال التسويق الدولي تتدخل الحكومة في الاقتصاد بأشكال مختلفة كالمشاركة والتخطيط والمراقبة والتشجيع<sup>2</sup>، حيث تقوم بتقديم مساعدات بما في ذلك السياسات التي تستخدمها لمساعدة المصدرين في تدفقات التجارة الدولية، وقد أظهرت الدراسات أن الحكومة يمكن أن تلعب دور وكيلا للتصدير، كما يمكن أن تكون حاجزا للتصدير<sup>3</sup>، وكذلك يمكن لها أن تحفز نشاط التصدير من خلال توفير المعلومات ذات الصلة وتشريع برامج الحوافز الضريبية الجذابة<sup>4</sup>، ويمكن للوكالات الحكومية أن تقوم بتشجيع ودعم التصدير من خلال تسهيل وتجميع المعرفة التجريبية عن طريق تقديم المساعدة للقيام بزيارات السوق وتعريف المصدرين بالموزعين المحتملين وتشجيع المشاركة في المعارض الدولية، وعلاوة على ذلك تقوم بالتركيز على التفاعل وتطوير العلاقة والتدريب والمشورة وتقديم المساعدة للمصدرين لفهم أفضل للثقافة والعادات المحلية من خلال التجربة الشخصية وهذا للاستخدام الأمثل للموارد لترويج الصادرات<sup>5</sup> .

**الفرع الثالث: الأداء التصديري:** يعرف الأداء التصديري على أنه: "يمثل نسبة الصادرات إلى إجمالي مبيعات المنظمة"، كما يعرف بأنه: "عبارة عن متوسط نسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية أو الإجمالية

<sup>1</sup> - Gomez Monica, Valenzuela Ana, **Export marketing strategies for high performance: evidence from Spanish exporting companies**, Journal of Euro marketing, Vol 15, N 01, 2006, P: 09 .

<sup>2</sup> - نور الهدى حداد، هاني الضمور، العوامل المحددة للأداء التصديري للشركات الصناعية الجزائرية المصدرة للمنتجات غير النفطية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص: 569 .

<sup>3</sup> - Davood Aghae, Khallil Naderkhani, **Review and Ranking Barriers of Development of Export Fig in Iran**, Middle- East journal of Scientific Research, IDOSI Publication, Vol 17, N 06, 2013, P: 713 ,

<sup>4</sup> - Madan Annavarjula, Sam Beldona, **Determinants of Managerial Risk Perceptions in Export Managers: An Empirical Examination of Indian Service Firms**, International journal of business & economics, Vol 06, Issue 01, September 2007, P: 08 .

<sup>5</sup> - Chris Styles, Tim Ambler, **The Impact of Relational Variable on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK**, Australian journal of Management, The Australian Graduate School of Management, Vol 25, N 03, 2000, P: 274 .

خلال تلك الفترة<sup>1</sup>، ويعرف بأنه: " إلى أي مدى يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها عند تصدير المنتج إلى السوق الدولي "2، ويعرف كذلك بأنه: " نتيجة الإجراءات التي تقوم بها المنظمة في أسواق التصدير "، فعلى الرغم من تناول مجموعة متزايدة من الكتاب هذه القضية إلا أنه لا يزال لا يوجد قبول بتساوي الإطار المفاهيمي والتشغيلي، كما أنه هناك تعدد في مقاييس الأداء التصديري والتي تصنف على أنها تدابير ذاتية وموضوعية، ومع ذلك فقد حددت أن: نسبة التصدير من المبيعات أو كثافة التصدير ونمو مبيعات التصدير ومستوى الربح للتصدير وحجم مبيعات التصدير والحصة السوقية ومساهمات أرباح التصدير، كلها تدابير تستخدم في الغالب لقياس الأداء التصديري<sup>3</sup>.

وكذلك هناك توافق بأن الأداء التصديري يعرف على أنه درجة تحقيق أهداف التصدير والتي تتعلق بالمبيعات والربحية، ويشير الأداء التصديري للأبعاد الثلاثة التالية: الكفاءة والفعالية والالتزام المستمر في التصدير ويتم تفعيل هذه الأبعاد بطرق مختلفة، وفي الواقع فإن مقاييس الأداء التصديري لا يوجد إجماع عليها في الأدب، لهذا فقد تم تطوير مقاييس مختلفة:

**أولاً: مقاييس موضوعية:** وهي ذات طبيعة مالية كالأرباح ونمو الصادرات، وغير مالية كعدد أسواق التشغيل .

**ثانياً: مقاييس ذاتية:** وتتمثل في رضا المدير في ما يتعلق بالأداء التصديري، وإدراك ربحية التصدير وكسب رضا الزبائن .

**ثالثاً: مقاييس هجينة:** وهي ذات طبيعة متعددة الأبعاد، فهي في نفس الوقت ذاتية وموضوعية .

لقد قام العديد من الباحثين في التسويق بشرح العلاقة بين الإستراتيجية- الأداء التصديري، وقد ثبت أن إستراتيجية تكيف منتج المنظمة لها تأثير إيجابي على الأداء التصديري، وقد أظهرت دراسات أخرى بأن إستراتيجية توحيد المنتج وأداء المنظمة ليسا مترابطين، وفي دراسة أخرى فقد أثبت بأن إستراتيجية تسويق الصادرات ليست محددا قويا للأداء، وفي الواقع فإن إستراتيجية تسويق الصادرات لم تتحدد كمتغير وسيط للعلاقة بين خصائص المنظمة والبيئة ومستوى أدائها<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، وسام أحمد عبد الله علاوي، أثر الأنشطة الترويجية للشركات الصناعية على أدائها التصديري: دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الغذائية وشركات الصناعات الكيماوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص: 148 .

<sup>2</sup> - Seyed Hossein Jalali, **Export barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between Greece and Iran**, South- Eastern Europe Journal of Economics, Vol 10, N 01, 2012, P: 55 .

<sup>3</sup> - Mohammed Suhail Nazar, Op. Cit, P: 106 .

<sup>4</sup> - Ben Youssef Zghidi Afef, Zaiem Imed, Op. Cit, PP:07, 08.

ولكي يكون هناك تحليل دقيق للأداء التصديري يجب أن يكون التحليل يضم منتج واحد وسوق واحد، وهذا للتغلب على المشاكل المحتملة التي قد تنشأ عن محاولة لقياس مستوى الأداء التصديري للمنظمة، فمثلا: مستوى الأداء التصديري للمنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار تباين الأداء بين مشاريع التصدير التي تتم داخل المنظمة والتي تتمتع بنجاح أكثر من غيرها<sup>1</sup>.

وقد أكد بعض الكتاب بأن هناك تأثير للخصائص الذاتية العامة لصانع القرار على الأداء التصديري والمتمثلة في المخاطرة والابتكار والمرونة والالتزام والجودة والديناميكية، كل هذه الخصائص تمثل سمات رجال الأعمال لاتخاذ القرارات بشأن التدويل<sup>2</sup>.

وفي ما يلي مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة للحصول على أداء تصديري جيد:

- العروض الأساسية للمنظمة؛
- الصلة التعاقدية مع الموزعين الأجانب / الوكلاء؛
- ترويج الصادرات؛
- التسعير<sup>3</sup>.

فهناك علاقة إيجابية بين تكييف المنتجات حسب ظروف السوق والأداء التصديري، وكذلك هناك تقارير أخرى تقول بأن قوة المنتج والتي تقاس من حيث جودته وتصميمه وسماته الفريدة ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء التصديري<sup>4</sup>.

#### المطلب الرابع: إستراتيجيات المنتج الدولي

تقوم المنظمات التي تعمل أو ترغب في العمل دوليا بتقديم منتجات تتوافق مع احتياجات السوق، أي ما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن، ولهذا فأمام المنظمة خمسة إستراتيجيات لغزو الأسواق الدولية (أنظر الشكل رقم (02.III) ) منها ثلاثة إستراتيجيات تتعلق مباشرة بالمنتجات.

<sup>1</sup>- Joanne Freeman, Meredith Lawley, **Export Performance: A Framework For Comparison Of Regional And Metropolitan Sme Exporters**, Conference: Marketing in International and Cross- Cultural Environments, ANZMAC, 2005, P: 56 .

<sup>2</sup>- Mariya Luisa Del Rio Araujo, Mariya Conception Varela Neira, **Managerial characteristics and export performance in spanish SMEs**, Esic Market, 2006, [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070118\\_141230\\_I.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070118_141230_I.pdf), 30/11/2015, P: 199 .

<sup>3</sup>- Craig C. Julian, **Export marketing performance: a study of Thailand firms**, Journal of small business management, Vol 41, N 02, 2003, P: 03 .

<sup>4</sup>- Edward E- Marandu, **Strategy factors associated with the export performance of manufacturing firms**, The Journal of Business in Developing Nations, Vol 11, 2008/2009, P: 41 .

## شكل رقم (02.III): الإستراتيجيات الخمسة للتسويق الدولي

		المنتج		
		دون تعديل	تكيف	جديد
دون تعديل	تكيف الترويج	1. التوسع	3. تكيف المنتج	5. خلق المنتج
		2. تكيف الترويج	4. تكيف مزدوج	

Source: Philip Kotler et Autre, **Marketing management**, 12ème édition, Pearson Education, France, 2006, P:785.

**الفرع الأول: إستراتيجية التوسع:** تقوم المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية بتقديم المنتج إلى السوق الدولي بنفس الشكل وبنفس المواصفات كما في السوق المحلي، على اعتبار أن هذا المنتج موجه لنفس الحاجات الأساسية، ومن بين المنظمات التي استخدمت هذه الإستراتيجية ونجحت في استخدامها *Bic* و *Hertz*<sup>1</sup> واللذان تقومان بتوزيع منتجاتهما بنفس المواصفات في جميع دول العالم .

وتطبيق هذه الإستراتيجية يعود على المنظمة بمزايا متعددة خاصة في ما يتعلق بالتكلفة، حيث لا توجد مصروفات إضافية خاصة بعملية البحث والتطوير أو أي نفقات أخرى لإحداث تغيير في المزيج الترويجي<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: إستراتيجية تكيف المنتج:** تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن المنظمة تقوم بتكييف منتجها حسب التقضيلات والعادات المحلية لذلك السوق مع عدم تغيير الدعم الترويجي والاتصالي<sup>3</sup>، حيث يتم إضافة بعض التعديلات على المنتج لكي يستطيع تلبية احتياجات ورغبات المستهلك الأجنبي، وتطبق خاصة على المنتجات الاستهلاكية، ففي بعض الأحيان يصبح من الضروري أن تشهد السوق أنواعا جديدة من نفس المنتج بأشكال متعددة ومختلفة<sup>4</sup>؛ فالمنظمات متعددة الجنسيات مثل *Nestlé* تعدل في وصفة *Nescafé* المتواجدة في 120 دولة حسب الأذواق المحلية .

فالحل الذي يتم تبنيه في العادة يتعلق بتقديم نسخة أقل جودة للمنتج في الأسواق التي تتمتع بالقدرة الشرائية المنخفضة، ففي بعض الأحيان يستلزم الأمر تغيير اسم المنتج، حيث قامت شركة *Helen Curtis*

<sup>1</sup> - Philip Kotler et autres, Op. Cit, P: 785 .

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 302 .

<sup>3</sup> - Philip Kotler et autres, Op. Cit, P: 785 .

<sup>4</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مرجع سابق، ص: 303 .

بتحويل اسم الشامبو الذي تنتجه من " *Every night* " إلى " *Every day* " في السويد وهذا لأن العادة عندهم تتمثل في غسل الشعر كل صباح وليس كل مساء .

**الفرع الثالث: إستراتيجية خلق المنتج:** بالنسبة لهذه الإستراتيجية هناك طريقتين:

إما أن تقوم المنظمة باستخدام تكنولوجيا بسيطة لإنتاج منتجات تباع بأسعار منخفضة، وإما أن تقوم بابتكار منتجات جديدة كلياً من حيث التكنولوجيا المستخدمة، وهذا ينتج عنه بالتأكيد منتج أكثر تكلفة، إلا أنه في حالة النجاح سيمكننا من الحصول على نتائج جيدة<sup>1</sup> .

**المطلب الخامس: العلامة التجارية دولياً**

تعتبر العلامة التجارية من العناصر الأساسية التي تساعد المنظمة على اقتحام الأسواق الدولية بأكثر فعالية، فهي تعتبر وسيلة اتصال تعمل على قيادة صورة المنظمة في السوق .

**الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية**

يمكن تعريف العلامة التجارية على أنها: " أي شيء يعرف منتجات البائع بحيث تميز نفسها عن الآخرين، فقد تكون العلامة كلمة أو رمز أو تصميم أو مجموعة كلمات أو مركب مما سبق " .

- كما تعرف أيضاً: " استخدام الأسماء أو العبارات أو العلامات أو الرموز أو الرسوم، أو مزيج منها بغرض تعريف سلعة معينة حتى يميزها المستهلك عن غيرها من السلع المنافسة"<sup>2</sup> .

- وتعرف كذلك بأنها: " إشارة مادية تنقل صورة المنظمة وتعمل على تعريف منتجاتها وتمييزهم عن المنافسين، كما تقوم بتوجيه وإرشاد المستهلكين في اختياراتهم"<sup>3</sup> .

ومنه يمكن القول بأن العلامة التجارية عبارة عن كلمة أو رمز أو شكل تستخدمه المنظمة لتمييز منتجاتها عن المنافسين وخلق التفضيل لسلعة معينة لدى المستهلكين وتوجيههم وإرشادهم في اختياراتهم وضمان استمرارهم في شرائها .

وعندما تقوم المنظمة بالتصدير دولياً تكون أمامها مجموعة من الخيارات والمتمثلة في ما يلي:

<sup>1</sup> - Philip Kotler et autres, Op. Cit, P: 786 .

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 122، 123 .

<sup>3</sup> - Corrine Pasco-Berho, Helene le Ster- Beaumevieille, **Marketing international**, Dunod, Paris, France, 2007, p: 202 .

أولاً: تتخلى المنظمة عن علامتها وتقوم ببيع منتجاتها تحت علامة الموزع الدولي: وهذا الخيار يكون متداول بشكل كبير بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وكذلك مثل هذا الحل يترجم عادة علاقة تكون ضعيفة بالنسبة للمصدرين وتزيد في التبعية للموزع؛

ثانياً: استخدام العلامة المتداولة في البلد المصدر: يمكن الأخذ بهذا الحل عندما تنقل العلامة صورة مقبولة على المستوى الدولي؛

ثالثاً: استخدام علامة مبتكرة من أجل البيع في الأسواق الدولية: يكون هذا الابتكار مفيداً عندما تعجز المنظمة عن تصدير العلامة لأنها تستوفي الشروط التالية:

1- غير قابلة للنطق؛

2- صعبة التذكر؛

3- غير أخلاقية أي تحمل صورة غير جيدة عن المنتج<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: أنواع العلامات التجارية:

- علامة المنتجين: وهي تلك العلامة المملوكة من قبل المنتج ذاته، وعادة ما يطلق عليها العلامة القومية مثل: *Philips, Sony, Samsung*؛

- علامة الموزعين: هي تلك العلامة المملوكة من قبل أحد الوسطاء مثل: متاجر التجزئة أو متاجر الجملة، وعادة ما يطلق عليها العلامة الخاصة أو اسم المتجر. وتتميز علامة الموزع في كونها تباع بسعر أقل من تلك المنتجات التي تحمل علامات قومية، لأن هذه الأخيرة ينفق عليها الكثير من النفقات الإعلانية التي تنعكس في زيادة التكلفة التسويقية لها<sup>2</sup>.

وفي الحقيقة أن هذا الأسلوب تكون له جاذبية خاصة في التسويق الدولي، ففي أوروبا مثلاً الكثير من بيوت الأقسام وبيوت السلعة تبني أعمالها على أساس استيراد السلع الرخيصة من هونغ كونج وجنوب إفريقيا... الخ ثم تبيعها تحت العلامة الخاصة بها، وهذا الأسلوب مفيد في حالة عدم قدرة المنظمة المنتجة اقتحام السوق الدولي بعلامتها الخاصة سواء لضعف الإمكانيات المالية أو ضعف الخبرات التسويقية أو لإغلاق قنوات

<sup>1</sup> - Corrine Pasco- Berho, *Marketing international en 23 fiches*, Dunod, Paris, France, 2008, P: 73 .

<sup>2</sup> - اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص: 244 .

التوزيع في وجهها أو لوجود صورة سيئة اتجاه الدولة التي تنتمي إليها المنظمة بين المستهلكين أو لغير ذلك من الأسباب<sup>1</sup>؛

- علامة المظلة: وهي العلامة التي تستخدم من قبل مجموعة من المنتجات، وهذا للاستفادة من شهرة المنتج؛
- الشراكة بين علامتين: وهي تتمثل في الشراكة بين اثنين من المنتجين مثل: *Coca Cola* و *McDonald's*، *Ariel* و *Whirlpool*؛
- علامة الضمان: وهي العلامة التي تضمن الجودة لمنتجاتها؛
- العلامة الشاملة: وهي علامة معروفة في كل مكان في العالم بشهرة كبيرة مثل: *Appel* و *Coca Cola*؛
- العلامة الدولية: وهي علامة حاضرة في مجموعة من الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

إن أي منظمة ترغب بالعمل في الأسواق الدولية تجد أمامها مجموعة من السياسات والبدائل الخاصة بالعلامة والتي يجب أن تختار من بينها وهي تتمثل في ما يلي:

أولاً: استخدام علامة واحدة حول العالم: في حالة قيام المنظمة بتسويق منتج واحد حول العالم على نطاق واسع تكون هذه السياسة مفيدة لها، وكذلك في حالة عدم تعارض الاسم المميز مع ثقافة ذلك المجتمع، ومن مميزات هذه السياسة:

1- سهولة تعرف المستهلك على المنتج دولياً وربطه بالمنظمة؛

2- تنسيق واتساق الجهود الترويجية والإعلانية؛

3- التقليل من فرصة الخلط مع منتجات المنافسين؛

4- كل هذا يؤدي إلى سهولة التعرف على العلامات التجارية المميزة للمنظمة .

ومن خلال استخدام هذه السياسة تقوم المنظمة بتوحيد مواصفات المنتج حيث تعتمد في هذا على تقارب أذواق المستهلكين كونها كما تقوم بتنسيق الجهود الترويجية والإعلانية، وهي سياسة المنظمات العالمية مثل: كوكا كولا، سوني، مرسيدس، كوداك... الخ .

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، دم، دت، ص: 330 .

<sup>2</sup> - Denisa Mihaela Stanescu, Sabine Inard Paturel, **BTS Commerce International**, Studyrama, PP, PD, P: 152 .

**ثانياً: تعديل العلامة لكل سوق:** تقوم المنظمة بإتباع هذه السياسة لملائمة الظروف المحلية، وهذا ما قامت به *NESTLE* حيث طرحت منتجاً في القارة الأوروبية بأسماء مميزة في كل دولة، فقدمت القهوة الجاهزة في ألمانيا تحت اسم "تيسكافيه جولد" وفي بريطانيا تحت اسم "تيسكافيه بليند"، وكذلك ما قام به المجلس النيوزيلندي للسلع اليومية للمصدر الكبير للأطعمة اليومية حيث يستخدم علامات مختلفة لحليب البودرة: ففي ماليزيا يسمى "أنكور"، وفي أستراليا "ميرلاند"، و"تيدو" في دول الشرق الأوسط، ومن خلال هذا الاختلاف في التسميات تحاول من المنظمة التغلب على جنسياتها الأجنبية والظهور بمظهر المنظمة المحلية في سوقها الجديد.

**ثالثاً: علامات مميزة محلية:** تلجأ المنظمة لإتباع هذه السياسة في الحالات التالية:

- 1- عدم إمكانية ترجمة الاسم المميز إلى اللغة المحلية؛
- 2- إنتاج وبيع واستهلاك المنتج محلياً؛
- 3- الاسم المميز يتبع منظمة محلية رائدة ثم يبعها إلى منظمة دولية؛
- 4- رغبة المنظمة الدولية في التخلي عن صورتها الأجنبية والظهور بمظهر المنظمة المحلية<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن التفرقة بين العلامات المحلية والعلامات الدولية والعلامات الشاملة:

- **العلامات المحلية:** تمثل العلامات المحلية الموجودة في كل دولة، فما يميز هذه العلامات هو أنها تسمح باستجابة مثلى للتوقعات الخاصة بالمستهلكين، ومن جهة أخرى فإن هذه العلامات المحلية تجد مكانها في ديناميكية العولمة التي تحفز عند المستهلك البحث عن القرب والتجدر .

فالأفراد الذين يشترون العلامات المحلية لا يقومون بذلك فقط لمجرد الشعور بالحس الوطني، ولكن أيضاً لتقنتهم أن الجودة المقدمة من قبل المنظمات المحلية تكون أفضل .

كما أن تطور السلوكات والعادات الاستهلاكية أدى إلى استحواد العلامات المحلية على ميزة لا تقبل الجدل مقارنة مع العلامات الشاملة، حيث يكون المستهلكون عادة مرتبطين بها بقوة لأنها تمثل في الحقيقة ويشكل كبير جزء من ثقافتهم الاستهلاكية، كما تعمل على خلق نوع من القرب في علاقتها مع الزبون .

<sup>1</sup>- غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24، 25 .



- **العلامات الدولية:** تمثل العلامات الدولية علامات حاضرة على مستوى العالم وتتبع تكييف تسويقي حسب الدول، وللعلامات الدولية تاريخ طويل راجع إلى تأسيسها في العديد من الدول وكل هذا تم اكتسابه من خلال حصولها على ثقة واعتراف الزبائن، كما يمكن لهذه العلامات الفوز بالمصادقية من خلال الصورة الوطنية التي حققتها، ف *Coca cola* مثلا هي مشروب أمريكي، وعلامة *Chanel* توحى لصورة الفخامة للملابس الفرنسية الرفيعة .

يمكن أن تتطور العلامات الدولية من خلال تصدير مفهوم قوي يتكيف مع مختلف الثقافات، فنقل مفهوم العلامات الدولية يعني تميؤها حسب أنواع المنتجات وتوسع السوق .

- **العلامات الشاملة:** يمكن اعتبار العلامات الشاملة كعلامات حاضرة في العالم تقدم نفس العرض في جميع البلدان، فالعلامات الدولية يتم تفسيرها حسب رؤيا موحدة ونمطية للإستراتيجية بدون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والشروط المحلية للسوق .

فالمقاربة الشاملة تتبعها القرارات التالية:

- تمييط كل من العرض وسياسة الاتصال وهذا بالارتكاز على فكرة تجانس توقعات الزبائن مهما اختلف المكان؛

- بناء ميزة تنافسية مميزة مستمرة لضمان موقع دولي مميز؛

- تركيز أنشطة إستراتيجية وإنتاجية في بعض المواقع الوطنية من أجل الحصول على اقتصاديات الحجم<sup>1</sup> .

### المبحث الثاني: إستراتيجية التسعير الدولي

يعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أحد القرارات الإستراتيجية والحيوية الهامة، التي تؤثر على نجاح وربحية أي منظمة ترغب في العمل والنمو والبقاء في الأسواق الدولية، فهو يعتبر العامل المحرك لمجمل الأنشطة التسويقية وأحد المحددات الأساسية لحجم النشاط للعناصر الأخرى في المزيج الخاص بالمنتجات المطروحة في الأسواق المستهدفة. كما يخضع التسعير الدولي لمجموعة من المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تجعل قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيدا من قرار التسعير في الأسواق المحلية .

<sup>1</sup> - Géraldine Michel, *Au cœur de la marque*, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2009, PP: 179, 183 .

## المطلب الأول: تعريف السعر الدولي

يقوم المدراء الماليون المختصون في الإدارات المالية والمدراء العاملون في الجهات العليا الإدارية بتحديد ووضع سياسات للأسعار وفق أسس وقوانين وما يتماشى كذلك مع أهداف هذه الإدارات، لهذا ينبغي على المنظمات التي ترغب في العمل بالأسواق الدولية أن تقوم بدراسة الأوضاع والقوانين والسياسات الخاصة بالتسعير أثناء الدخول إلى هذه الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

- ويعرف السعر بأنه: "العنصر الذي يحرك النتيجة الاقتصادية للمنظمة، ويعتبر عاكس للقيمة التي يعطيها الزبون للمنتج أو الخدمة المقدمة"<sup>2</sup>.

- كما يعرف بأنه: "المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة"<sup>3</sup>.

- وهو كذلك: "القيمة التي يدفعها شخص ما مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه"<sup>4</sup>.

- كما يعرف بأنه: "مجموع قيم التبادل التي حصل عليها الزبون كحيازة أو امتلاك أو استعمال للمنتج أو الخدمة"<sup>5</sup>.

ومنه فالسعر يعبر عن قيمة المنتج لدى كل من البائع والمشتري، فهو القيمة المحددة لعملية التبادل بينهما.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي المعاصر: مدخل علمي متكامل، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 193.

<sup>2</sup> - بن أشنهو سيدي محمد، قوار الحبيب سعيد، تأثير السعر والقيمة المدركة على قرار الشراء لدى المستهلك، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 02، جانفي 2012، ص: 27.

<sup>3</sup> - غسان فيصل عبد، المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية: دراسة تحليلية لآراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص: 09.

<sup>4</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 19.

<sup>5</sup> - هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2005، ص: 106.

وسعر منتج المنظمة يمكن أن يعد إشارة واضحة ومهمة لقدرة المنظمة الإستراتيجية في إيجاد القيمة، كما يمكن أن يعد مؤشرا مهما وجوهريا للقيمة التي يوفرها المنتج في السوق بالنسبة للزبون<sup>1</sup>، كما يعتبر السعر عنصرا هاما للأسباب التالية:

- أداة لتحقيق الأهداف التسويقية؛
- أداة لتجزئة السوق؛
- أداة لتحديد حجم الطلب والتحكم فيه؛
- مصدر للإيرادات والأرباح؛
- مؤشر لجودة المنتج؛
- يحدد المكانة الذهنية للمنتج في ذهن المستهلك؛
- يعزز العلاقة بين المنتج والمستهلك<sup>2</sup>.

ومنه يمكن تعريف السعر الدولي بأنه: " تلك القيمة التبادلية للمنتج المسوق دوليا والتي تستجيب لاعتبارات في تحديدها من طرف المنظمة ولأساليب إستراتيجية في تعديلها"<sup>3</sup>.

فلسفة وممارسة بناء السعر الدولي لا تختلف من حيث الأساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي، فالمستهلك سواء المحلي أو الأجنبي يجب أن يشعر بأنه حصل على قيمة كاملة مقابل لما دفعه. وفي الوقت نفسه فإن على مدير التسويق الدولي أن يسعى إلى تحقيق الأرباح القصيرة أو الطويلة الأجل اعتمادا على فلسفة وأهداف المنظمة الكلية<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: محددات السعر في الأسواق الدولية

يتأثر تحديد السعر الدولي وكل القرارات المتعلقة به في الأسواق الدولية بمجموعة من العوامل التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار، هذه العوامل تتمثل في عوامل داخلية يمكن التحكم فيها، وعوامل خارجية تفرض التكيف معها، والتي يمكن حصرها كالآتي:

### الفرع الأول: العوامل الداخلية: والمتمثلة في ما يلي:

<sup>1</sup> - ميسر إبراهيم أحمد، معن وعد الله المعاضيدي، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، تنمية الراقدين، المجلد 77، العدد 67، 2005، ص: 31.

<sup>2</sup> - إلهام فخري طلمبة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 225، 227.

<sup>3</sup> - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

**أولاً: أهداف المنظمة:** تختلف أهداف المنظمة من سوق دولي لآخر، فيمكن لها أن تطمح لزيادة حصتها السوقية في سوق وتحافظ عليها في سوق آخر، أو الاستيلاء على عدة أسواق وإزاحة المنظمات المنافسة لها منها. فإذا كانت المنظمة ترغب في اكتساح السوق تقوم بوضع سعر منخفض بالإضافة إلى وجود مزايا في المنتج المصدر مقارنة مع المنافسين تمكنها من تحقيق أقصى ربح، ففي حال قيام المنظمة بالتصدير عليها أن تتبنى سعر مناسب يسمح لها بضمان حصتها السوقية، أما في حال قيامها بالاستثمار المباشر فعليها أن تراعي ظروف الدولة المضيفة لها، وهي كذلك مطالبة بمراجعة أسعارها كلما تطلبت الظروف السائدة ذلك .

**ثانياً: تكاليف الإنتاج:** تلعب تكاليف الإنتاج دوراً هاماً في تحديد السعر من قبل المنظمة، وكذلك يخضع تحديد السعر إلى مستويين هما:

**1-** في المدى القصير يجب أن تكون المنظمة على دراية تامة بالمعلومات التي تتعلق بتكاليف الإنتاج والشحن والنقل إلى الأسواق الدولية، وهذا لتحديد سعر أقل منها من أجل ضمان حصتها السوقية وبلورة ردود فعل المنافسين؛

**2-** أما في المدى الطويل فهي تسعى لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، فمثلاً في حال اكتساب المنظمة لميزة تخفيض التكاليف من خلال اكتسابها خبرة في الاستخدام الأمثل للإمكانيات الإنتاجية والإدارة الكفأة للأنشطة التسويقية، فهذا يمكنها من تعظيم الأرباح في الوقت الذي تحدد فيه أسعار منتجاتها بما يتناسب مع تطلعات المستهلكين الدوليين .

**ثالثاً: مستوى التطور العلمي والتقني المستخدم:** ويمكن حصر أهمية هذا المحدد في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1-** يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا من خلال التحكم في التكاليف، ومن ثم قدرتها على تحديد السعر المناسب؛

**2-** يسمح للمنظمة بإنتاج منتج مبتكر ذو جودة عالية وبمواصفات ذات كفاءة تمكنه من رفع سعره بما يتماشى مع مستوى الجودة العالي؛

**3-** ومن خلال تحقيق ما سبق يمكن للمنظمة أن تضمن ولاء المستهلكين لمنتجها، وذلك نظراً لميزة الجودة في الوقت الذي لا تعبر اهتماماً لأسعار منافسيها .

<sup>1</sup>- فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 255، 256 .

**رابعاً: سمعة المنظمة والصورة الذهنية للبلد المنشأ:** لقد سبق وأن أشرنا ضمن إستراتيجية المنتج الدولي إلى أن المنظمة تقوم بتنميط منتجاتها رغبة في المحافظة على الصورة الذهنية لها في الأسواق الدولية، ومن ثم المحافظة على الصورة الذهنية لدولتها الأصلية، وهذا ما يدفعها لتحديد السعر المناسب الذي يغري المستهلكين للإبقاء على ولائهم لمنتجاتها .

**خامساً: مستويات دورة حياة المنتج:** يتأثر قرار التسعير في الأسواق الدولية بالمراحل المختلفة التي يمر بها المنتج، حيث يكون السعر مرتفعاً عند بداية تسويقه، وبعدها ينخفض نتيجة شدة المنافسة بين المنظمات<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: العوامل الخارجية:** يمكن إيجازها بدورها في ما يلي:

**أولاً: المنافسة:** إن درجة المنافسة السائدة في الأسواق الدولية لها تأثير على قرار التسعير، ففي حالة المنافسة التامة مثلاً فالمنظمة لا تستطيع بيع منتجها بأكثر من سعر السوق لأن المستهلك يستطيع الحصول عليه من بائع آخر بسعر السوق السائد، وفي هذه الحالة يكون للمسوق دور محدود .

أما في حالة المنافسة الاحتكارية فإن المنظمة هنا تستطيع أن تميز نفسها من خلال البيع بسعر أعلى من السعر السوقي من خلال الخدمة والمكان والبيئة المادية مثل المطاعم وصالونات التجميل، وهنا للمسوق دور هام جداً .

**ثانياً: المؤثرات القانونية:** تتأثر إستراتيجية التسعير وما يتعلق بها من قرارات بالقوانين والقرارات الحكومية في مجال التسعير وتختلف هذه القوانين من مجتمع لآخر، فبعض الحكومات تتحكم في أسعار بعض المنتجات وتضع لها حد أقصى لأسعارها مثل المواد الأولية والأدوية، وكذلك تتدخل الدولة بإصدار قوانين خاصة باستيراد المواد الخام وفرض الرسوم الجمركية<sup>2</sup> .

**ثالثاً: مستوى الطلب وخصائص المستهلكين:** تتأثر القرارات التي تتخذها المنظمة بخصوص التسعير الدولي لحجم الطلب ومرونته على منتجها في الأسواق الدولية المستهدفة، بالإضافة إلى القدرات الشرائية للمستهلكين في تلك الأسواق ودرجة انتفاعهم بالمنتج وأهميته ودرجة رفاهيته<sup>3</sup> . ويعبر قانون الطلب عن العلاقة العكسية بين السعر والكمية المطلوبة، علماً أن هناك مجموعة من العوامل التي ترتبط بالطلب وتؤثر فيه، منها مدى توافر

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 256، 257 .

<sup>2</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 275 .

<sup>3</sup> - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

المنتجات البديلة ودرجة الإحلال ودرجة المنافسة ومرونة الطلب والتغير في أذواق المستهلكين ورغباتهم مما ينعكس ذلك الأثر على الأسعار<sup>1</sup> .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة عندما تقوم بعملية التسعير يجب أن تركز على ما يلي:

- تحليل سوق السلعة من خلال معرفة حجم السوق ونسبة الزيادة فيه، بالإضافة إلى درجة حساسية الطلب وتأثير العوامل غير السعرية على قرار الشراء ونسبة المبيعات المتوقعة مقارنة بالأسعار المنافسة الأخرى؛
- تحليل المنافسين في الأسواق وتحليل كل من التكلفة الثابتة والمتغيرة وهذا لمعرفة التكلفة النهائية للسلعة؛
- النظر للسعر على أنه أداة إستراتيجية مهمة ووسيلة للاتصال بالمشتريين وأداة للمنافسة ومؤشر على الأداء المالي في الأسواق المستهدفة<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث: طرق التسعير الدولي

يعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية صعب وهذا لأنه يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تدفع المنظمة لانتهاج إستراتيجية تسعيرية دون الأخرى، كل هذا من أجل وضع سعر مقبول ومناسب لكل من طرفي المعادلة التبادلية ( البائع والمشتري )، وفي ما يلي سوف نتعرض لطرق التسعير:

**الفرع الأول: التسعير على أساس التكلفة:** يعتبر التسعير على أساس التكلفة من أكثر الطرق شيوعاً، وهذا لأن هذه الطريقة تتمتع بالبساطة وسهولة الفهم من قبل رجال التسويق والإنتاج، كما أنها تتمتع بالسرعة لأنها تعتمد على سجلات المنظمة، حيث المسوق يقوم بحساب تكلفة الوحدة المباعة من السلعة أو الخدمة ثم يقوم بإضافة هامش ربح محدد، كما يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى دفع المنظمة للعمل على تحقيق وفورات في التكلفة حفاظاً على البيع بأسعار تنافسية<sup>3</sup>، فللتكلفة انعكاس مباشر على السعر وهذا يظهر بأن السعر يعد السلاح التنافسي المستخدم في السوق وذلك لأن تخفيض التكلفة يعد المتغير الأساس في زيادة الأرباح<sup>4</sup> .

<sup>1</sup>- جلييلة عيدان الذهبي، ثائر صبري الغبان، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص: 228 .

<sup>2</sup>- نور الدين هرمز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 148 .

<sup>3</sup>- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 215.

<sup>4</sup>- معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 21، 2001، ص: 175 .

فينبغي على المنظمة أن تقوم على المدى الطويل بوضع أسعار تغطي لها كافة التكاليف، أما على المدى القصير فيمكن لها أن تضع أسعار دون هذا المستوى لكسب نصيب في السوق، كما يمكن للمنظمة قبول تحقيق خسارة في أسواق معينة وهذا نتيجة انخفاض الأسعار وتعويضها بتحقيق أرباح في أسواق أخرى<sup>1</sup>.

أما في ما يخص وضع سعر خاص بالتصدير فإن المنظمة تقترح إمكانية وضع هامش ربح أو أنها تتبع بالخسارة أي تحت السعر الذي يسمح لها بتحقيق عائد تجاري، هذا الأخير يمكن الحصول عليه بإضافة تكاليف وضعها في السوق وسعر العائد الصناعي ( تكلفة الإنتاج + تكلفة الوضع في السوق)، فوحدها المحاسبة التحليلية تسمح بمعرفة تكلفة الإنتاج بدقة كما تسمح بتحديد عناصر أو مراحل الصيرورة الإنتاجية والتأثير عليها بهدف تخفيض التكلفة .

بصفة عامة فإن الضغط الدولي على سعر البيع أحدث تطور حول هيكلية الأسعار، فمثلا التسويق الدولي للمشتريات تطور بشكل واضح محرضا بذلك المنظمات على اكتشاف مصادر أخرى للتزود بالموارد بأقل تكلفة<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: التسعير على أساس الطلب:** وفق هذه الطريقة تقوم المنظمة بتحديد الأسعار بما يتناسب مع مستويات الطلب على المنتجات التي يتعاملون بها في تلك الأسواق الدولية، فكلما زاد الطلب على سلعة ما زادت أسعارها والعكس صحيح، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنه على المنظمة أن تقوم بتقدير الكميات من السلعة تحت عدة مستويات من الأسعار واختيار السعر الذي يحقق أقصى الإيرادات، وعمليا تعتمد فاعلية هذه الطريقة في التسعير على قدرة المنظمة في الحصول على تقديرات دقيقة للطلب على السلعة موضع الاهتمام<sup>3</sup>.

فعندما تحدد المنظمة جداول الطلب يمكن لها أن تقسم السوق إلى قطاعات سوقية يضم كل قطاع منها عدد العملاء الذين سيقومون بالشراء حسب مستوى معين من الأسعار، وبهذا فإن المسوق الدولي سوف يختار الشريحة السوقية التي تحقق له أكبر فائدة والتي تحقق للمشتري الأخير المنفعة التي تتساوى مع السعر الذي يدفعه، فيمكن تحديد المنفعة "القيمة" عن طريق الاستفسار من الناس والقيام بالتجربة والمقارنة أو عن طريق التحليل الإحصائي للعلاقة بين السعر والطلب عبر الزمن .

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 221 .

<sup>2</sup> - Charles Croué, **Marketing international : un consommateur local dans un monde global**, 5ème édition, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2006, P :449 .

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 39 .

فالعامل الأساسي في تحديد الطلب يتمثل في مدى توفر المعلومات عن الظروف السوقية، فعملية الحصول على المعلومات تعد صعبة ومكلفة في العديد من الدول وخصوصا في الدول النامية، وهذا راجع إلى قلة النشرات الإحصائية ونقص الأبحاث التسويقية المحلية وزيادة تكاليف إجراء بحوث التسويق في الأسواق البعيدة قد تجعل من الصعب استخدام " ظروف السوق " كمحدد للأسعار الدولية، وعلى الرغم من إمكانية معالجتها في بعض الدول إلا أن نسبة توفر المعلومات عن السوق الدولي من المحتمل أن تستمر بصورة غير مناسبة في العديد من الدول وحتى أحيانا في الدول المتقدمة<sup>1</sup> .

**الفرع الثالث: التسعير على أساس المنافسة:** من خلال هذه الطريقة تسعر منتجات المنظمة بالنظر لأسعار المنافسين الرئيسيين، لذلك لا يتم إعطاء اهتمام كبير للتكاليف الكلية التي تم إنفاقها على السلعة أو الماركة، وتكمن أهمية هذه الطريقة في حالة وجود تشابه في الماركات التي تنتمي لنفس فئة السلعة، ومن مميزاتها أنها سهلة الاستخدام لشراء السلعة من المتاجر التي تباعها إذا ما استخدمت أفضل المنبهات التسويقية داخلها، والتي تركز على السعر كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف الماركات المنافسة المطروحة في الأسواق المستهدفة<sup>2</sup> .

**الفرع الرابع: التسعير على أساس القيمة:** يتسنى للمنظمة من خلال هذه الآلية عندما تقوم بتحديد أسعار منتجاتها أن تأخذ بعين الاعتبار المنافع التي يمكن أن يتوقع المستهلك الحصول عليها، وهذا ما يقوم عليه الاتجاه الحديث في الفكر التسويقي والذي يستدعي من المنظمة أن تركز على مجموعة من الأساسيات من بينها التركيز على تحقيق جودة المنتج والعمل على نيل رضا المستهلك لبناء علاقة طويلة معه<sup>3</sup> .

**الفرع الخامس: طريقة قشط السوق:** وتقوم هذه الطريقة على فكرة استهداف الفئة الأولى في السوق، وذلك من خلال وضع سعر مرتفع للمنتج من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه الطريقة عادة في حال طرح المنظمة لمنتجات جديدة تقدم لأول مرة للسوق أو في حال السلع المعدلة جوهريا أو في حالة تقديم الأزياء الجديدة، وأخيرا في حال تقديم سلع متميزة عن سلع المنافسين، وأبرز مثال على ذلك ما تتبعه شركة *Nokia* في طرح منتجاتها الجديدة بأشكال ومواصفات جديدة، إلا أن هذه السياسة قصيرة الأجل حيث يضطر السوق بعد مرور فترة زمنية إلى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين للسوق<sup>4</sup>، وتكمن أهمية هذه السياسة في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 222، 223 .

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 40 .

<sup>3</sup> - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 259 .

<sup>4</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 278 .



أولاً: الحصول على أرباح في أقصر فترة زمنية ممكنة؛

ثانياً: وضع أعلى سعر ممكن لسلعة مميزة في فترة زمنية قصيرة دون أن يكون هناك قلق على وضع المنظمة في المدى الطويل في السوق الدولي؛

ثالثاً: تستخدم هذه السياسة إذا أحست المنظمة أن مستقبل منتجاتها غير مستقر أو دائم في الأسواق الدولية، أو هناك احتمال لارتفاع التكاليف ودخول منافسين جدد؛

رابعاً: تعمل هذه السياسة التسعيرية على إبقاء حجم الطلب الكلي على السلعة في حدود قدرات المشروع الإنتاجية وخاصة في مرحلة التقديم؛

خامساً: كما تعمل كعامل مثبط للمنافسين المحتملين لدخول سوق الصناعة خوفاً من التكاليف الباهظة من الناحيتين التطورية والإنتاجية؛

سادساً: التحوط بقوة ضد إمكانية الخطأ في وضع السعر، فإذا كان السعر الأصلي مرتفعاً جداً والسوق لا يستجيب فالإدارة هنا يمكنها بسهولة أن تقوم بتخفيض السعر، في ما لا يمكن رفع السعر المنخفض الذي يتضح أنه لا يغطي التكاليف.

ويمكن للمنظمة أن تتبع السياسة السابقة في ظل الظروف التالية:

- أن تكون المنتجات فريدة من نوعها ومحمية قانونياً في الدول الأجنبية ولا يتوقع أن تتعرض لأي منافسة سواء مباشرة أو غير مباشرة؛
- تكثيف الاهتمام والجهود الترويجية الخاصة بالمنتجات الجديدة لكي تلقى قبول من قبل السوق الدولي لأن بدون هذا يكون القبول بطيئاً؛
- المنتج يمتلك موارد مالية محددة وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التوسع دولياً؛
- الحجم النهائي للسوق الدولي من المتوقع أن يكون صغيراً وهذا غير كاف لجذب المنافسة أو لتكثيف الجهود الترويجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 249، 250.

**الفرع السادس: طريقة اختراق السوق:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد سعر منخفض للمنتج يمكن المنظمة من تحقيق حجم مبيعات كبير، ولإستخدام هذه الطريقة يجب أن تكون هناك مرونة في الطلب على المنتج لكي يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات، ولكي تتجح المنظمة في استخدام هذه الطريقة يجب أن يكون السوق كبيرا نسبيا مع وجود مرونة في الطلب وتكون هي على استعداد بتحمل عواقب حرب الأسعار وأخيرا قدرتها على تحقيق اقتصاديات الحجم<sup>1</sup>.

وتبدو هذه السياسة أكثر ربحية من السياسة السابقة وهذا في الظروف التالية:

- يتمتع المنتج بطلب شديد المرونة؛
- القدرة على إجراء تخفيضات معتبرة في تكاليف الوحدة وهذا من خلال الإنتاج بأحجام كبيرة؛
- من المتوقع أن يواجه المنتج منافسة مباشرة شديدة بعد تقديمه إلى السوق .

والسعر المنخفض قد يؤدي إلى:

- عدم تشجيع المنافسين للدخول إلى السوق، وهذا لأن السعر المنخفض يعني أن هامش الربح يكون منخفضا؛
- المحافظة على الحصة السوقية، بحيث لا يستطيع المنافسون مجاراة ذلك في المستقبل<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: تحديد أسعار التصدير

تتأثر إستراتيجية تحديد أسعار التصدير بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الحاصلة بينها، حيث تعمل هذه الأخيرة على خلق فرص للتسعير بالإضافة إلى فرض قيود عليه في مختلف الأسواق، ومن خلال الأهداف العامة للمنظمة في السوق المستهدف تتبع سياسات التسعير والتي تشمل: تعظيم الأرباح وزيادة الحصة السوقية وزيادة معدل العائد على الإستثمار والبقاء، إضافة إلى مختلف سياسات المنافسة مثل: استنساخ أسعار المنافسين أو اعتماد أسعار أحد المنافسين أو التسعير الذي يحد من دخول المنافسين إلى السوق .

ولتسعير المنتجات في الأسواق الدولية هناك ثلاثة إستراتيجيات: سعر عالمي موحد أو تسعير ثنائي الذي يميز بين الأسعار المحلية والأسعار الدولية (أسعار التصدير) أو التمايز (الاختلاف) السعري، كلا

<sup>1</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 278 .

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 251 .

الإستراتيجيتين الأولى والثانية تعتمدان على الكلفة وهما بسيطتان في تحديد السعر وفهمه، أما الثالثة فتعتمد على الطلب آخذتا كذلك الكلفة بعين الاعتبار في المدى البعيد .

فالمنظمة التي تقوم بالتصدير بشكل منتظم ومستمر بهدف تحقيق الربح في الأجل البعيد وتحقيق مكانة مميزة في السوق، تواجهها مشاكل أثناء تسعير منتجاتها المصدرة لضمان الربح وحصّة سوقية مناسبة ومواجهة المنافسين والعلاقة التي تبنيها بها نفس المنتج محليا ودوليا، لهذا فهي مجبرة لاختيار بديل من البدائل التالية:

**الفرع الأول: تحديد سعر التصدير أقل من السعر المحلي للمنتج:** ويمكن استخدام هذه السياسة في الحالات التالية:

**أولاً:** المنتج غير معروف في السوق الدولي وهناك إمكانية قبوله في السوق؛

**ثانياً:** وجود منافسة شديدة في السوق الدولي؛

**ثالثاً:** رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الإنتاج بزيادة الكمية المنتجة وهي تعتبر سياسة إغراق تعرض المنظمة للمساءلة القانونية في بعض الدول .

**الفرع الثاني: تحديد سعر التصدير مساويا للسعر المحلي:** وتعتمد هذه السياسة في الحالات التالية:

**أولاً:** نقص الخبرة التصديرية للمنظمة وعدم توافر المعلومات الكافية لها عن المنافسين؛

**ثانياً:** عدم المعرفة بمستوى المنافسة في السوق الدولي؛

**الفرع الثالث: سعر التصدير أعلى من السعر المحلي للمنتج:** وتستخدم هذه السياسة في الحالات التالية:

**أولاً:** ارتفاع التكاليف الدولية التي تتحملها المنظمة عند دخول الأسواق الدولية والمتمثلة في ما يلي: الضمان والرسوم الجمركية والإجراءات القانونية واختلاف أذواق المستهلكين وتأهيل الكوادر لممارسة النشاط التصديري... الخ؛

**ثانياً:** كلفة توسع المنظمة في منح الائتمان وتمويل حسابات الزبائن، وهذا يؤدي إلى بطئ تحقيق العائد المناسب على رأس المال المستثمر؛

**ثالثا:** مخاطر ممارسة التسويق الدولي في ظروف سياسية غير مستقرة<sup>1</sup>.

**الفرع الرابع: التفاوت السعري:** ليس هناك بالضرورة أي علاقة بين أسعار التصدير والأسعار المحلية، فقد تكون أسعار التصدير أعلى من الأسعار المحلية وهذا راجع إلى تكاليف الشحن والرسوم الجمركية وغيرها من التكاليف، كما يمكن أن تكون أسعار التصدير أقل من الأسعار المحلية وهذا راجع لوفرات الحجم الكبيرة التي تحققها المنظمة والانخفاض في تكاليف التسويق أو نتيجة ضغوط المنافسة بالإضافة إلى أهداف المنظمة واللوائح الحكومية، كل هذه العوامل لها تأثير على مستوى أسعارها التصديرية قريبة من الأسعار المحلية أو أعلى منها قليلا حتى لا تتهمها الحكومات الأجنبية أو المنافسون الأجانب بإتباع سياسة الإغراق<sup>2</sup>، كما أن التفاوت السعري بين الأسواق الدولية راجع إلى الظروف المحتملة والتي تتمثل في وجود اختلاف في مرونة الطلب وكذلك الانفصال الواضح للأسواق، حيث أن وجود اختلاف في مرونة الطلب يعد حافزا أمام المسوق الدولي لتحقيق الأرباح من خلال وضع سعر مرتفع في سوق ما دون سوق آخر، فمرونة السعر المرتفعة تقترح انخفاض السعر والعكس صحيح .

وفي ما يتعلق بالشرط الضروري الآخر لإتباع هذه السياسة، هو أن الأسواق التي تتعامل معها المنظمة أو التي ترغب في التعامل معها يجب أن تكون منفصلة عن بعضها بشكل واضح، إن لم تكن هناك قيود في حرية انتقال المنتجات عبر الحدود السياسية، فإن المنتجات المباعة في السوق ذي السعر المنخفض قد تجد طريقها نحو السوق ذو السعر المرتفع، ففي حالة كون أسعار التصدير أعلى من أسعار السوق المحلي فإن المصدر يجب أن لا يقوم بوضع أسعار متفاوتة بشكل كبير، هذا يجعل العملاء ومندوبيهم يفضلون القيام بعملية التصدير بأنفسهم لأنه هنا أصبح السوق المحلي أكثر جاذبية، لهذا يجب على المصدر أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل عند القيام بالتفاوت السعري والتي تتمثل في ما يلي:

**أولاً:** المنافسة المحلية في كل سوق؛

**ثانياً:** نسبة التكاليف الثابتة للمنتج؛

**ثالثاً:** التكاليف المتغيرة؛

**رابعاً:** استقرار الطلب في السوق المحلي؛

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 235، 239، 240 .

<sup>2</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 202 .

**خامسا: الإستراتيجية التسويقية المستخدمة .**

فنظرا لوجود الاختلافات الكبيرة بين الأسواق الدولية وقنوات التسويق الدولية فإن سياسة التفاوت السعري غالبا ما تكون منطقية<sup>1</sup> .

**الفرع الخامس: هيكل السعر التصديري:** ويقصد به الصورة التفصيلية عن جميع التكاليف التي تدخل في حساب السعر من بوابة المصنع حتى تصل السلعة إلى المستهلك النهائي، ومن خلال هذا الهيكل يمكن للمنتجين والمصدرين التعرف على:

- مكونات السعر النهائي خطوة بخطوة ومرحلة بمرحلة؛
- مقارنة السعر في كل مرحلة بالأسعار المنافسة؛
- تحليل الأسعار لمعرفة مدى وجود إمكانية توفير التكاليف في عنصر واحد أو أكثر<sup>2</sup> .

وفي ما يلي تطور لتسعير الصادرات:

1. تكلفة إنتاج السلعة في المصنع

2. + هامش الربح

= السعر خارج المصنع

3. التعبئة والتغليف ووضع العلامة التجارية

4. التحميل من باب المصنع

5. النقل إلى موقع الشحن لأغراض التصدير ( مناء، مطار، محطة قطار )

6. مصاريف ورسوم المناولة في موقع الشحن

7. كلف إنجاز معاملات بما فيها رسوم رخصة التصدير

8. رسوم شهادة المنشأ وتصديقها في الملحقية التجارية للبلد المستورد للسلعة

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 230، 231 .

<sup>2</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص: 243 .

9. رسوم التصدير ( إن وجدت )

من (1) إلى (9) = السعر *F.O.B.*

10. كلفة التأمين على السلعة

11. أجور الشحن

12. مصاريف المناولة في ميناء الوصول

من (1) إلى (12) = السعر *C.I.F.*

13. مصروفات التفريغ في موقع الوصول

14. رسوم وضرائب الاستيراد

15. أتعاب وأجور التخليص الجمركي

من (1) إلى (15) = السعر تسليم رصيف ميناء الوصول

16. أجور النقل إلى مخازن المستورد

17. هامش ربح المستورد

18. هامش ربح تاجر الجملة

19. هامش ربح تاجر التجزئة

من (1) إلى (19) = السعر للمستهلك<sup>1</sup>

من خلال ما سبق فإن العديد من المنظمات المصدرة تعتمد سعر *FOB* لبيع المنتج، إلا أنه قد تجد أن سعر المنتج في السوق الدولي أقل من سعرها *FOB* فيدفعها ذلك لإعادة النظر في هذا السعر مراعاة لـ:

- مستوى دخل المستهلك المتدني في السوق/ الأسواق؛
- شدة المنافسة في السوق / الأسواق الدولية؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 252 .

- تحمل المصدر بعض فقرات كلف التصدير وتحميلها لما يباع منها محليا مثل: كلف التحميل والترويج والإعلان والتعبئة بالإضافة إلى تكيف وتطوير المنتج؛
- عدم احتساب بعض فقرات كلف التصدير مثل: النقل ورسوم التصدير؛
- اعتماد سياسة الإغراق إذا ما سمحت قوانين البلد المستورد بذلك أو عندما يكون دخول المنتج إلى السوق لفترة قصيرة .

أما إذا وجدت المنظمة المصدرة أن أسعار منتجها في السوق الدولي أقل من أسعارها محليا، فأمامها الخيارات التالية:

- التوقف عن التصدير إلى هذا السوق والاكتماء بالتسويق محليا لحين تحسن الظروف في السوق الدولي بالنسبة للمصدر؛
- عندما تحقق ربح من إجمالي نشاطها التصديري تعتمد المنظمة إلى جهل السعر = الكلفة الحدية؛
- اختصار بعض حلقات التوزيع كقيامها بالتوزيع المباشر للمنتج إذا سمح البلد المستورد بذلك؛
- تبسيط عمليات التعبئة والتغليف لتخفيض كلف التسويق؛
- تلجأ المنظمة إلى منح الترخيص أو الامتياز أو التملك المشترك وهذا عند وجود قيود على دخول المنتج للسوق الدولي رغبة منها لتجاوزها؛
- البحث عن أسواق بديلة خوفا من فقدان السوق الدولي كله بعد أن تكون قد استنزفت إمكانات السوق المحلي<sup>1</sup> .

#### المطلب الخامس: مشكلات التسعير في الأسواق الدولية

تواجه استراتيجيات التسعير المختلفة مشكلات متعددة، لذا يفضل اختيار إستراتيجية التسعير التي تحقق الأهداف مع أقل آثار جانبية لها .

الفرع الأول: مشكلات تسعير الصادرات *Export Pricing Challenges*: ومن أهم مشكلات وتحديات تسعير الصادرات ما يلي:

أولاً: مشكلة تهريب المنتج من السوق المصدر إليها إلى سوق مجاورة: يحدث هذا التهريب عادة إذا كانت المنظمة تنتهج إستراتيجية التمييز سعري وكان فارق السعر كبيرا بين السوقين، ففي هذه الحالة يجب على

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 244، 245 .

المنظمة مراقبة فروق أسعار منتجاتها في الأسواق المجاورة وتعمل على تقريبها حتى لا تشجع على تهريب المنتجات .

ثانيا: مشكلة تأثير سعر المنتج النهائي وسعر أجزائه على ربحية المنظمة: قد تصدر المنظمة سلعتها كمنتج نهائي كما قد تصدرها في شكل أجزاء وتبيع حق تصنيعها أو تجميعها في نفس السوق، وهنا يظهر فارق السعر بين المنتج النهائي والمنتج المصنع أو المجمع محليا<sup>1</sup>، فتكاليف إنتاج السلعة في البلد المضيف ستكون أقل من تكاليف إنتاجها في البلد الأم نظرا للاختلافات في عناصر التكلفة وخاصة أجور اليد العاملة، حيث أن سعر السيارة الكورية المجمعة في البلد الأم أعلى من سعر نفس السيارة المجمعة في إيران وتركيا بحدود 30% و40%، لهذا فإن المنظمة الأم ستحصل على حصة سوقية أقل من إيران وتركيا وبالتالي ستقل أرباحها وعوائدها إذا كانت لا تعوض هذا الفرق عن طريق عائدات التراخيص .

ثالثا: مشكلة عدم تناسق السعر مع باقي عناصر المزيج التسويقي للمنظمة: تضع بعض المنظمات أسعارا تميزية عند تصديرها بعض السلع ذات النوعية الخاصة بالقياس مع الأسعار التي يحددها المنافسون، مما يتطلب من إدارة المنظمة ووكلائها في السوق المستهدف بذل مجهودات إضافية في مجال الحملات الإعلانية للترويج لهذه السلعة والتأكيد على أنها ذات جودة خاصة يمكن أن تستقطب المستهلكين، كما أنه لا بد من الاهتمام برجال البيع في هذه الحالة وتدريبهم على مهارات تسويقية تمكنهم من زيادة مبيعات هذه السلعة<sup>2</sup> .

رابعا: مشكلة ارتفاع أسعار التصدير: يؤدي التباعد الجغرافي بين مواقع الإنتاج وأسواق البيع إلى تحمل المنتجات المصدرة للعديد من التكاليف، وهو يؤدي عادة إلى ارتفاع أسعار المنتجات المصدرة عن أسعارها في بلد المنشأ. ومن أمثلة التكاليف التي تتحملها المنتجات المصدرة كل من: تكاليف النقل والشحن والتفريغ والتأمين بالإضافة إلى مصاريف إعداد مستندات التصدير والتصديق عليها، والرسوم الجمركية وغير الجمركية ورسوم تخليص الشحنة في ميناء الوصول وهامش الربح الذي يضيفه الموزع أو الوسيط .

وقد يكون الارتفاع في السعر كبيرا لدرجة أن منتج المنظمة لا يستطيع منافسة المنتجات الأخرى، وهنا يمكن للمنظمة تبني بعض الحلول التالية:

### 1- شحن المنتجات مفككة قدر الإمكان لتقليل الرسوم الجمركية؛

<sup>1</sup> - بيومي محمد عماره، سياسات التسعير وخصومات البيع، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009 / 2010، ص ص: 263، 264 .

<sup>2</sup> - بن عريبة مونية، مرجع سبق ذكره، ص: 165 .



- 2- تخفيض تكاليف النقل عن طريق استخدام النقل البحري بدلا من النقل البري أو الجوي، فضلا عن استخدام الخطوط الملاحية المباشرة؛
- 3- تخفيض سعر عرض التصدير وما يتبعه من تخفيض الرسوم الجمركية وغير الجمركية وأرباح الموزعين المضافة للسعر؛
- 4- تغيير البند الجمركي للمنتج المصدر لتطبيق شريحة رسم جمركي أقل عليه؛
- 5- اختصار قناة التوزيع قدر الإمكان لتقليل عدد الوسطاء بها، ومن ثم نقل هوامش أرباحهم المضافة لتكلفة المنتج، ومثال ذلك التصدير للمتاجر الكبرى التي تباع مباشرة للجمهور؛
- 6- إنتاج المنتج وتسويقه داخل السوق المستهدف للتخلص من التكاليف المرتبطة بالتصدير .

#### خامسا: الآثار الحرجة والمشكلات الناجمة عن أسعار التحويل *Transfer Pricing Challenges*

- تتعدد وتباين المشكلات والآثار الحرجة المترتبة على استخدام أسعار التحويل بين فروع المنظمات العالمية، سواء على صعيد الفروع أو بالنسبة للحكومات المعنية، ومن أمثلة هذه المشكلات ما يلي:
- 1- التأثير على أداء وإنتاجية الفروع؛
  - 2- تعقد عملية تقييم أداء الفروع والمدراء أنفسهم؛
  - 3- التعارض في الأهداف والمصالح بين الفروع، أو بين الطرف البائع والطرف المشتري؛
  - 4- انخفاض الروح المعنوية للمدراء بسبب استخدام أسعار التحويل أو التلاعب فيها. إن التلاعب في تحديد أسعار التحويل أو تعديلها يؤدي إلى صعوبة تحديد الربح الفعلي لكل فرع؛
  - 5- معارضة حكومات الدول المضيفة لاستخدام أسعار التحويل كوسيلة لكسر القوانين المحلية والضوابط الحاكمة للتجارة الخارجية، وما يترتب على ذلك من مشكلات أخلاقية وقانونية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - بيومي محمد عماره، سياسات التسعير وخصومات البيع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 265- 267 .

## المبحث الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، لأن هدف المنظمة ليس فقط إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، وإنما إيصالها في الوقت والمكان المناسبين لكي تصبح في متناول جميع المستهلكين في أي بلد كان وهذا عبر قنوات التوزيع المناسبة التي تختارها المنظمة الدولية، ولهذا يعتبر عنصراً مهماً لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية .

## المطلب الأول: تعريف التوزيع الدولي

حضي التوزيع بالعديد من التعاريف نذكر من بينها:

- يعرف التوزيع بأنه: " العملية التي من خلالها يتم إيصال المنتجات والخدمات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار الربح والفعالية " <sup>1</sup> .
  - كما يعرف بأنه: " عمليات انسياب السلع والخدمات إلى الزبون التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص، وانتقالها من المنتج إلى الزبون في الزمان والمكان الذي يرغب فيه " <sup>2</sup> .
  - وعرف كذلك بأنه: " كل الجهود المبذولة لتوصيل السلعة أو الخدمة إلى المستفيدين، وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي تسلكها هذه السلعة أو الخدمة لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم، وبما يحقق المنفعة المكانية والزمنية للمستفيدين " <sup>3</sup> .
- كما تم تعريفه على أنه:
- المسار أو الطريق الذي تسلكه السلع من لحظة تصنيعها إلى غاية الدخول في الاستهلاك النهائي؛
  - تدفق العمليات الفيزيائية التي تخضع لها البضائع على طول الطريق (الفرز والتعبئة والتغليف والمناولة والنقل والتخزين وغيرها) التي ترفع من قيمتها؛

<sup>1</sup> - Jayaraman Manusamy, Shamkar Chelliah, **International distribution strategy: A case study in Malaysia**, Business and management review, Vol 01, Issue 01, March 2011, P: 01 .

<sup>2</sup> - ساهرة كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياع، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون: بحث استطلاعي مقارنة بين شركة التأمين العراقية العامة والشركة الأهلية للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 20، 2012، ص: 98 .

<sup>3</sup> - غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، السنة السابعة، ص: 198 .

- العمليات الاقتصادية (البيع والشراء والامتياز والشحن... الخ) التي تخضع لها السلع حتى الدخول إلى الاستهلاك، والتي من خلالها تنقل ملكية البضائع من وكيل سوق إلى آخر؛
  - التوزيع المادي مع جميع مكونات النظام التقني لتنفيذ العمليات (وحدات الشبكة والمعدات والآلات والموظفين... الخ)؛
  - سلسلة من القرارات والتحويلات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتلك المتعلقة بغيرها من عناصر المزيج التسويقي<sup>1</sup>.
- فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التوزيع على أنه عملية انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك عن طريق قنوات التوزيع لإيصالها في المكان والزمان المناسبين .

### المطلب الثاني: ماهية قناة التوزيع

تستعين المنظمة بوسطاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لإيصال منتجاتها إلى الزبون المستهدف في المكان والزمان المناسبين وبالكمية المطلوبة، وفي ما يلي شرح لماهية قناة التوزيع:

**الفرع الأول: تعريف قناة التوزيع:** تقوم معظم المنظمات بالاستعانة بوسطاء لتوزيع منتجاتها في الأسواق التي تعمل فيها، والقليل منها فقط يقوم ببيع منتجاته مباشرة إلى المستهلكين النهائيين، ويمكن تعريف قناة التوزيع كما يلي:

- تعرف قناة التوزيع بأنها: "مجموعة من المنظمات المترابطة التي تتعاون لجعل المنتجات أو الخدمات متاحة للاستخدام أو الاستهلاك"<sup>2</sup>.

- وكتعريف آخر يمكن القول بأنها: "مجموعة الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها توزيع السلع والخدمات، ويتضمن ذلك الوحدات التنظيمية داخل (التابعة) المنظمة، وتلك التي تقع خارج (المستقلة) نطاق المنظمة مثل الوكلاء والموزعين سواء تجار جملة أو تجار تجزئة".

- وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة المنظمات التي تقوم بمجموعة من الأنشطة بهدف إيصال المنتجات إلى العملاء في المكان المناسب والزمان الملائم وبالشكل المرغوب"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Adrian Gherasin, **Distribution on the international market**, Economy transdisciplinarity cognition, Vol 17, Issue 01, 2014, P: 84 .

<sup>2</sup> - Erin Anderson, **Les conflits dans les canaux de distribution**, Fontainebleau, France, N 88/06, Janvier 1988, P: 01.

<sup>3</sup> - أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرار الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15/14 أبريل 2009، ص: 03.

- كما يمكن القول بأنها: " عبارة عن الممرات التي تسلكها السلع والخدمات المختلفة خلال انتقالها من المنتج حتى تصل إلى العميل " <sup>1</sup> .

ومما سبق يمكننا تعريف قناة التوزيع بأنها مجموعة المنظمات التي تعمل على إيصال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها في الزمان والمكان المناسبين وبالشكل المرغوب فيه .

وعليه فإن قناة التوزيع الدولية هي: " الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لإيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وجعلها متاحة في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المرغوبة للمستهلك الأجنبي " .

**الفرع الثاني: وظائف قناة التوزيع:** هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المنظمة والتي تؤدي إلى نقل وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل، هذا وتتمثل أهمها في ما يلي:

**أولاً: البحوث:** يعتبر جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها أمر ضروري لتحديد الأهداف ورسم السياسات وتخطيط وتنفيذ عمليات التبادل؛

**ثانياً: الترويج:** أصبحت الاتصالات الترويجية المستخدمة كأسلوب لنشر المعلومات عن منتجات المنظمة أمر ضروري لإقناع الأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها ولفاعلية عملية التبادل<sup>2</sup>؛

**ثالثاً: الاتصال:** تتمثل في تلك الجهود المبذولة بهدف الوصول للعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه؛

**رابعاً: تحقيق التجانس:** أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات ورغبات العملاء، بالاعتماد على أنشطة الإنتاج والتغليف والتجميع؛

**خامساً: التفاوض:** أي محاولة التوصل إلى اتفاق حول الأسعار وشروط خاصة بنقل الملكية<sup>3</sup>؛

**سادساً: التوزيع المادي:** كنقل وتخزين المنتجات؛

**سابعاً: التمويل:** أي تدبير الأموال اللازمة لتمويل النشاط الخاص بقنوات التوزيع؛

**ثامناً: تحمل المخاطر:** وتتمثل في جميع المخاطر الناجمة عن القيام بجميع الوظائف التوزيعية السابقة، ومحاولة تخفيض هذه المخاطر لأدنى حد ممكن .

<sup>1</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، دت، ص: 22 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 39 .

<sup>3</sup> - أحمد طرطار، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص: 04 .

ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن تلك الوظائف ضرورية لضمان فاعلية قناة التوزيع وقدرتها على نقل المنتجات من المنتج إلى العملاء، حيث نجد بأن الخمس وظائف الأولى تتصل بالعمليات الرئيسية لعملية التبادل، بينما الثلاثة وظائف الأخيرة تعتبر من الوظائف المساعدة<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث: محددات اختيار قناة التوزيع:** تخضع عملية اختيار قناة التوزيع المناسبة إلى مجموعة من العوامل والتي تتمثل في ما يلي:

**أولاً: العوامل الخاصة بالمنتج:** من بين العديد من العوامل الخاصة بالمنتج والتي لها تأثير في تصميم واختيار قناة التوزيع نذكر منها ما يلي:

**1- طبيعة المنتج:** تلعب خصائص المنتج دوراً أساسياً في تحديد إستراتيجية التوزيع، فالمنتجات رخيصة الثمن والتي تستهلك بكثرة يفضل أن توضع لها شبكة توزيع مكثفة، أما المنتجات ذات المكانة (أو العلامة) المرموقة يفضل أن تعتمد قناة توزيع قصيرة<sup>2</sup>، كذلك في ما يخص المنتجات سريعة التلف (كالفواكه والخضروات الطازجة) فهي توزع عبر قنوات توزيع قصيرة، وذلك لضمان سرعة توزيعها وعدم إصابتها بالتلف، كما تحتاج المنتجات القابلة للتقادم (لارتباطها بأذواق العملاء) لقنوات توزيع قصيرة، وهذا لكي يتمكن المنتج من معرفة وتلبية حاجات العملاء، بينما في حالة المنتجات غير قابلة للتلف السريع أو التقادم (كالأدوات الكتابية) فإنه يمكن توزيعها عبر قنوات توزيع طويلة؛

**2- حجم ووزن المنتج:** كلما كان المنتج كبير الحجم أو ثقيل الوزن يفضل توزيعه عبر قنوات قصيرة، وهذا لأن تكاليف نقله تكون مرتفعة بالنسبة لقيمتة والعكس بالعكس<sup>3</sup>؛

**3- الطبيعة الفنية للمنتج:** توزع المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة بصورة مباشرة للمستخدم النهائي لها، لذلك في هذه الحالة يكون رجال البيع هم الأنسب وليس تجار الجملة، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية والتي تعتمد طبيعتها الفنية على نوع المنتج فالوضع مختلف، فمثلاً المنتجات سهلة المنال في العادة (كالمواد الغذائية) توزع بصورة غير مباشرة، بينما بعض السلع التسويقية مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية... الخ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41 .

<sup>2</sup> - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 235 .

<sup>3</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 82، 83 .

<sup>4</sup> - أحمد طرطار، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص: 14 .

**ثانياً: العوامل الخاصة بالمنظمة المنتجة:** إن عملية تصميم واختيار قنوات التوزيع تتأثر بالعوامل الخاصة بالمنظمة المنتجة والتي من بينها:

**1- الرغبة في الرقابة والسيطرة:** تقوم بعض المنظمات المنتجة باختيار التعامل مع قنوات التوزيع القصيرة وهذا رغبة منها في تحقيق الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتها، حيث من خلال هذه القنوات تستطيع المنظمات تحقيق الرقابة على أسعار التجزئة والترويج للمنتجات كما تعمل على دراسة وتتبع اتجاهات الطلب والسيطرة على السوق من خلال القرب من العملاء وغيرها؛

**2- تشكيلة المنتجات:** يؤدي زيادة عدد المنتجات التي تنتجها المنظمة والتي تقوم ببيعها لنوع واحد من المتاجر إلى سهولة الاتصال المباشر بتلك المتاجر والبيع لهم بتكلفة منخفضة، وهذا يعني اختيار قنوات توزيع قصيرة والعكس بالعكس؛

**3- الموارد المالية والبشرية والإدارية:** تقوم المنظمات التي تمتلك موارد وإمكانيات كبيرة بالتوزيع المباشر وتستخدم قنوات توزيع قصيرة، وهذا عكس ما تقوم به المنظمات ذات الموارد المحدودة والتي تعتمد على التوزيع غير المباشر وقنوات توزيع طويلة .

وبصفة عامة يمكن القول أنه كلما زادت موارد وإمكانيات المنظمة المنتجة كلما قلت درجة اعتمادها على الوسطاء والعكس صحيح<sup>1</sup> .

**ثالثاً: العوامل الخاصة بالسوق:** على المنظمة أن تأخذ بالحسبان حاجات المستهلكين المستهدفين والسلوك الشرائي لهم، ومن أهم متغيرات السوق التي تؤثر في عملية الاختيار هي:

**1- نوع السوق:** يختلف السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين عن السلوك الشرائي للمشتريين الصناعيين، لهذا تستخدم المنظمة قنوات توزيع مختلفة لخدمة كلا الطرفين، وعليه فسوق المشتريين الصناعيين يستخدمون قنوات توزيع مباشرة أو غير مباشرة قصيرة، بينما في حالة المستهلك النهائي فهي غير مباشرة كما تكون في العادة طويلة؛

**2- عدد العملاء المحتملين:** إذا كانت المنظمة تتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين والمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين تميل لاستخدام رجال البيع للبيع مباشرة إلى العملاء، لكن في حالة تعاملها مع عدد كبير من العملاء فهي تلجأ للتعامل مع الوسطاء؛

<sup>1</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85، 86 .

**3- التركيز الجغرافي للسوق:** في حالة تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن للمنظمة أن تصل إليهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية، أما في حالة انتشارهم جغرافيا فيفضل استخدام الوسطاء؛

**4- حجم السوق:** إذا كان حجم السوق صغير فالمنظمة هنا بإمكانها استخدام قوتها البيعية الخاصة لإيصال منتجاتها إلى المستهلكين (التوزيع المباشر)، لأن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقات توزيعية طويلة كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية، أما إذا كان السوق كبيرا فيتطلب ذلك استخدام وسطاء كما في حالة المنتجات الاستهلاكية<sup>1</sup>.

**رابعاً: العوامل الخاصة بالوسطاء:** نظراً لوجود عدد كبير من الوسطاء تقوم المنظمة بالمفاضلة بينهم لاختيار الموزع الذي تتوي التعامل معه، ومن أهم العوامل المتعلقة بالوسطاء ما يلي:

**1- مدى توافر الوسطاء المرغوبين:** في حالة وجود وسطاء يمكنهم تسويق وبيع المنتجات بكفاءة، تفضل المنظمة استخدام قنوات توزيع طويلة، بينما في حال عدم توفر الوسيط المرغوب الذي يقدم الخدمات المطلوبة، تلجأ المنظمة إلى القنوات القصيرة والتوزيع المباشر؛

**2- الخدمات المقدمة من الوسطاء:** تقيم المنظمة الخدمات التي يقدمها جميع الوسطاء لاختيار أنسبهم لتوزيع منتجاتها بفاعلية، وهذا لقدرتهم على تقديم الخدمات التسويقية المطلوبة والتي لا تستطيع المنظمة أدائها أو يمكنها أدائها ولكنها غير مجدية لها من الناحية الاقتصادية<sup>2</sup>؛

**3- عامل التكلفة:** فعلى المنظمة مراعاة تكلفة كل قناة والأعباء التي تتحملها المنظمة وإمكانية التعامل مع هؤلاء الوسطاء<sup>3</sup>، حيث تختار قناة التوزيع التي تمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوزيع والبيع لمنتجاتها، وذلك بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة أداء الوظائف التسويقية، مع ملاحظة أن قناة التوزيع الطويلة هي أقل تكلفة من القناة القصيرة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .

<sup>2</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 86، 87 .

<sup>3</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 159 .

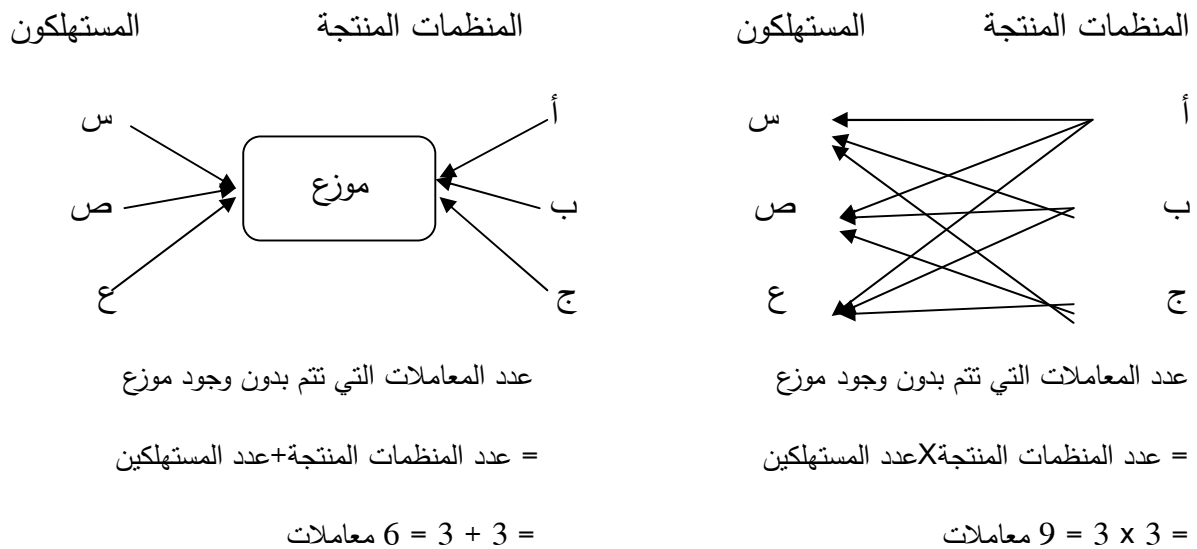
<sup>4</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 87 .

4- اتجاهات الوسطاء نحو سياسات المنتج: يظهر في بعض الأحيان أن المنظمة لا تتمتع بحرية تامة في اختيار قنوات التوزيع، بل هي مقيدة بعدم موافقة الموزع على سياساتها التسويقية، فبعض الموزعين لا يوافقون على توزيع المنتج دون الحصول على مميزات مادية وعينية في منطقة بيعية معينة<sup>1</sup>.

يتأثر قرار توزيع المنتجات واختيار قنوات التوزيع المناسبة ببقية القرارات التسويقية الأخرى، فقرار التسعير مثلا يعتمد على ما إذا كانت المنظمة ستتعامل مع موزعين دوليين والذي يتم التعامل معهم من خلال منحهم الكثير من الخصومات، أم ستستخدم بعض المتاجر الخاصة ذات الشهرة الكبيرة والمعروفة بجودة المنتجات التي تعرضها، أم ستقوم المنظمة بالبيع المباشر عن طريق الويب. أما في ما يخص القرارات الخاصة بالاتصالات والترويج وتحديد القوى البيعية تعتمد بشكل كبير على ما يحتاجه شركائها في قنوات التوزيع من إقناع وتدريب وتحفيز ودعم، كما أن قرار المنظمة حول تقديم منتجات جديدة يعتمد على مدى توافق هذه الأخيرة مع القدرات والكفاءات المتاحة لأعضاء قنوات التوزيع الذين يتولون مهمة تقديمها للمستهلكين النهائيين .

وفي ما يلي شكل نبين من خلاله إمكانية المنظمة في تخفيض عدد المعاملات والاتصالات التي تتم في الأسواق بين المنظمات المنتجة وبين المستهلكين عند استخدام وسطاء لبيع السلع والخدمات ونقلها من المنتج إلى المستهلك<sup>2</sup>.

شكل رقم (03.III): تأثير وجود الوسطاء على تقليل عدد المعاملات في الأسواق



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 35.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص: 32، 33، 35.



أما في ما يخص قنوات التوزيع الدولية فإن المسوقون الدوليون يواجهون تعقيدات إضافية عند قيامهم بتصميم نظام العمل لهذه القنوات المستخدمة في الأسواق الدولية. فكل دولة لها نظم التوزيع الفريدة والخاصة بها، والتي تميزها عن غيرها من أنظمة التوزيع الموجودة في الدول الأخرى، في حين أن هذه النظم تختلف من دولة إلى أخرى، لهذا يجب على المسوقين الدوليين أن يدخلوا العديد من التعديلات على إستراتيجياتهم الخاصة بقنوات التوزيع بحيث تتوافق مع هياكل التوزيع القائمة في كل دولة من الدول التي يعملون داخلها .

تتميز نظم التوزيع في بعض الأسواق بالتعقيد وصعوبة اختراقها والعمل داخلها، حيث تحتوي على عدد كبير من الوسطاء ومنافذ التوزيع ذات الطبيعة الخاصة ونظم العمل المختلفة كالنظم الموجودة في السوق الياباني والتي بسببها تواجه المنظمات الأوروبية الكثير من الصعوبات عند دخول مثل هذه الأسواق ذات شبكات التوزيع المغلقة على موزعيها ذوي التقاليد والأعراف الخاصة في إدارة شؤون أعمالها .

وفي المقابل نظم التوزيع في الدول النامية تتصف بالتشتت وعدم الكفاءة، فأسواق بعض الدول كالصين والهند تبدو أنها أسواق كبيرة وضخمة وهذا راجع لعدد سكانها، في حين أن حجم هذه الأسواق أصغر بكثير من حجم عدد السكان الذي تشير إليه الإحصائيات، وهذا راجع لعدم وجود نظم توزيع مناسبة وفعالة في كل من الدولتين وهذا أدى إلى الوصول لنسبة صغيرة فقط من حجم المجتمع الكلي الموجود فيهما .

وخلاصة القول، يواجه المسوقون الدوليون تباين كبير ومدى واسع من بدائل قنوات التوزيع، الأمر الذي يجعل عملية تصميم نظام توزيع كفاء وفعال بين وداخل أسواق الدول المختلفة بعملية صعبة وتحدي قوي يواجه هؤلاء المسوقين<sup>1</sup> .

والهدف النهائي لقناة التوزيع هو سد الفجوة بين المنتجين والمستهلكين عن طريق إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات<sup>2</sup> .

ويتم تقييم أداء قناة التوزيع من خلال: - تلبية احتياجات العملاء ونيل رضاهم؛

- تكلفة تلبية احتياجات العملاء .

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71، 72 .

<sup>2</sup> - Wei Guen, *Developments in distribution channels : A case study of a timber product distribution channel*, Linkoping university, Sweden, 2010, <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf>, 12/10/2015, P: 14 .

لأن كل من احتياجات العملاء والتكلفة لهما تأثير كبير على ربحية المنظمة<sup>1</sup>، ويجب أن يكون إنشاء قناة التوزيع نتيجة خيار إستراتيجي وعقلاني يستند على معايير موضوعية<sup>2</sup>.

كما تقوم المنظمة بتنسيق العلاقات بين أفرادها وأعضاء قناة التوزيع من حيث السلوكيات والنتائج، وأحيانا يتم التأكيد عليها في الاتصالات الشخصية، كما تعمل على إقامة اتصالات جيدة بين وحدات التسويق الداخلي لها وتنسيق أنشطة القناة بينها وهذا له أهمية قصوى<sup>3</sup>.

تعتمد عملية المفاضلة بين قنوات التوزيع واختيار واحد أو أكثر منها على العوامل التالية :

- إستراتيجية التوزيع المطبقة أو المرغوب تطبيقها: فقنوات التوزيع يجب أن تكون مناسبة لنوع من السياسة (مكثفة أو انتقائية أو حصرية)؛
- خصائص المنتج مثل الحجم أو الوزن؛
- الموارد المالية؛
- درجة السيطرة المطبقة أو المرغوبة لتوزيع المنتجات، وخصوصية السوق تؤثر أيضا على اختيار قنوات التوزيع؛
- خصائص العملاء وعاداتهم الشرائية وأهمية الاتصال الشخصي ومستوى التسوق عبر الانترنت في السوق؛
- تطور نظام التوزيع وقوة الوسطاء؛
- درجة التنافسية والقوة والسيطرة على قنوات التوزيع<sup>4</sup>.

ويقصد بالتوزيع المباشر عدم وجود وسطاء، حيث يتم تبادل المعلومات بين المنتج والعميل عن طريق البريد والتلفزيون والإذاعة والصحافة والهاتف، وتتم الطلبات عبر البريد أو الهاتف والتسليم يكون عن طريق البريد أو التسليم مباشرة للعميل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Sunil Chopra, **Designing the distribution network in a supply chain**, Kellogg school of management northwestern university, USA, 2001,

[http://www.transportation.northwestern.edu/docs/research/Chopra\\_DistributionSupplyChain.pdf](http://www.transportation.northwestern.edu/docs/research/Chopra_DistributionSupplyChain.pdf), 11/11/2015, P: 02 .

<sup>2</sup>- A2 Partner , Compub ASE, **Les clés de la distribution indirecte**, Livre blanc, Décembre 2005, P: 05 .

<sup>3</sup>- kevin L.Webb, **Managing channels of distribution in the age of electronic commerce**, Industrial marketing management, Vol 31, Issue 02, 2002, P: 100 .

<sup>4</sup>- Mahram Meskeh, Gallego Virginie, **Le retailing mix à l'international standardisation ou adaptation ? : le cas des hypermarchés français ou moyen- orient**, Cahiers de recherche du GERAG, N 2011-02 E1, Jan 2012, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00661698/document>, 30/11/2015, P: 08 .

<sup>5</sup>- Szopa P, Pekala W, **Distribution channels and their roles in the in the enterprise**, Polish journal of management studies, Vol 06, 2012, P: 146 .

## المطلب الثالث: الدور الإستراتيجي للتوزيع

يعتبر التوزيع أهم عناصر المزيج التسويقي لأي منتج، حيث يعمل على تزويد المستهلك بإشباعاته ومنافع مختلفة من خلال حصوله على المنتج في المكان والوقت المناسبين، فبالرغم من تمتع المنتج بالجودة العالية والتميزة وبيع بسعر معقول، إلا أنه لا يحظى بالإقبال الوافر من قبل المستهلك إلا إذا كان متاحا له في المكان والزمان الذي يكون بحاجة ماسة إليه .

فالمنفعة المكانية تتيح للمستهلك الحصول على المنتج في المكان الملائم، حيث يختار أنسب الأماكن التي يتوقع أن يجد فيها طلبه، أما المنفعة الزمانية فتتوفر عندما يقوم المنتجين والوسطاء بتخزين المنتج وتوفيره في الوقت المناسب، وهذا من منطلق أن رغبة المستهلك تتبدد مع الزمن أي المستهلك الذي لديه الرغبة في اقتناء المنتج في الحاضر قد لا تكون له هذه الرغبة وبنفس الدرجة في وقت آخر، ويتحدد الدور الإستراتيجي للتوزيع في كونه:

- يعمل على وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في الإطار الزمني والمكاني الملائم له والذي يكون المستهلك بصدد طلبه؛
- ترفق العملية التوزيعية بالخدمات الضرورية المصاحبة للمنتج، والتي تسمح بتسويق المنتج بطريقة مباشرة كالنقل والتخزين؛
- يسمح النشاط التوزيعي بتجزئة الأحجام الكبيرة من المنتجات، حيث توزع الكميات الكبيرة المنتجة على شكل كميات صغيرة الحجم تتوافق مع طلبات المستهلكين؛
- يعمل التوزيع على إيصال المنتجات إلى كل الأماكن القريبة والبعيدة التي يتواجد فيها المستهلك .

كما أن للتوزيع أهمية أخرى من خلال الأدوار التي يؤديها لكل من المنتج والمستهلك، فهو يضمن للمنتج التنظيم في عملية الإنتاج حيث يسمح بتوفير المنتجات بصفة مستمرة ومنتظمة على مدار السنة، وكذلك له تأثير على القرارات التسويقية الأخرى (المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي) وله ارتباط حتمي مع استمرار العملية الإنتاجية. أما بالنسبة للمستهلك، فهو يعمل على تلبية رغباته بالمواصفات المطلوبة وفي الأماكن والأوقات المرغوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( PME )، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، جامعة بشار، 21/20 أبريل 2004، ص: 10 .

وبالإضافة إلى ذلك فإن التوزيع يتضمن أنماطا مختلفة من التدفقات التي تقوم بها المنظمات من خلال قنوات التوزيع ومن أهم هذه التدفقات ما يلي:

- **التدفق المادي Physical flow:** ويقصد به التحرك الفعلي للمنتجات بدءا من المواد الأولية وحتى وصولها للعميل النهائي؛

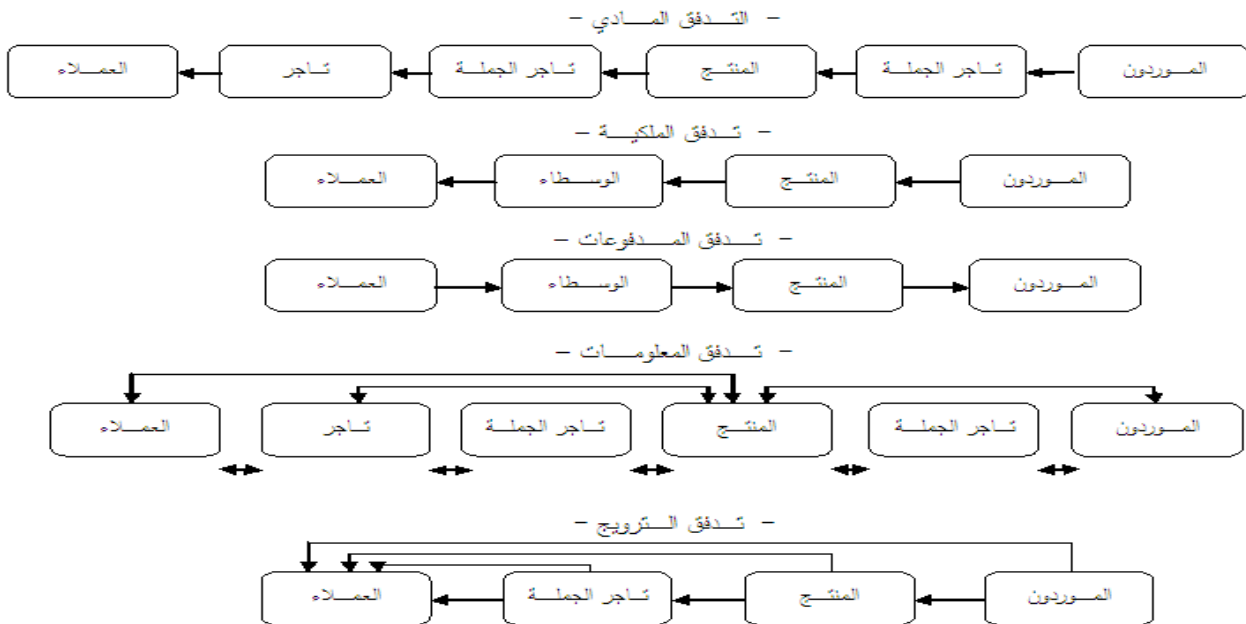
- **تدفق الملكية Title flow:** ويتمثل في انتقال الملكية من منظمة تسويقية لأخرى؛

- **تدفق المدفوعات Payment flow:** وتتمثل في جميع التدفقات المالية التي تحدث بين كل من العميل والوسيط والمنتج والمورد، حيث يدفع العميل قيمة السلع المشتراة للوسيط الذي يقوم بدفعها هو الآخر للمنتج ويقوم المنتج بالدفع إلى موردي المواد الأولية وهكذا؛

- **تدفق المعلومات Information flow:** ونقصد به تبادل المعلومات بين المنظمات التسويقية الموجودة داخل قناة التوزيع؛

- **تدفق الترويج Promotion flow:** ويعني تدفق تأثيرات كل من الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات في أحد الأجزاء لبقية الأجزاء الأخرى في النظام<sup>1</sup>. وهذا الشكل يوضح جميع التدفقات السابقة:

شكل رقم (04.III): أنواع التدفقات في قناة التوزيع



المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، ص ص: 26، 27 .

<sup>1</sup> - أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25، 26 .

## المطلب الرابع: إستراتيجيات التغطية السوقية

يمكن أن تعتمد المنظمة على ثلاثة إستراتيجيات أساسية للتغطية السوقية وهي:

**الفرع الأول: إستراتيجية التوزيع المكثف:** تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بتغطية شاملة للسوق، وتخص المنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع<sup>1</sup>، ومثال ذلك السلع الاستهلاكية وذلك لأن العامل الحاكم في تسويق هذه السلع هي منفعتها المكانية والتي من بينها المياه الغازية، السجائر... الخ<sup>2</sup>.

ومن خلال تطبيق هذه الإستراتيجية تستطيع السلعة الحصول على مركز متميز لدى متاجر التجزئة، فالمستهلك هنا لا يبذل أي جهد للحصول على السلعة، فهي متواجدة باستمرار أمام عينيه في كافة المنافذ المتاحة<sup>3</sup>.

ولهذا فالتوزيع المكثف يعمل على توزيع المنتجات لدى المنافذ المتاحة دون تمييز، سواء كان ذلك عبر قناة غير مباشرة وطويلة أي تحوي العديد من الحلقات التوزيعية والتي ليست على نفس المستوى، أو قد تقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس المستوى التوزيعي، ومن مميزات هذه المنتجات التي توزع توزيعاً غير مباشر ومكثف مجموعة من الخصائص منها: سعر منخفض في الغالب والشراء بكميات قليلة ولا تتطلب الكثير من خدمات ما بعد البيع كما لا تتطلب معرفة مختصة لبيعها، وهذه المنتجات يتم توفيرها في عدة مناطق وفي الكثير من نقاط البيع<sup>4</sup>. غير أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض درجة السيطرة والرقابة على منافذ التوزيع، مما يؤدي إلى عدم التمكن من الحفاظ على صورة العلامة والتموقع الدقيق في السوق<sup>5</sup>، وفي ما يلي مجموعة من المميزات والسلبيات التي تتصف بها هذه الإستراتيجية، حيث تتميز بـ:

**أولاً: ضمان التغطية الشاملة للسوق؛**

**ثانياً: ضمان توفر المنتج في معظم الأماكن ومحاولة توزيعه بكميات أكبر؛**

**ثالثاً: تعمل على تخفيض تكاليف التوزيع نظراً للانتشار الواسع لهذا المنتج .**

<sup>1</sup> - غسان رشاد عبد، مرجع سبق ذكره، ص: 199 .

<sup>2</sup> - شريط حسين الأمين، ميمون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 09 .

<sup>3</sup> - إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص: 238 .

<sup>4</sup> - شريط حسين الأمين، ميمون نبيلة، مرجع سابق، ص: 10 .

<sup>5</sup> - مقري زكية، مرجع سبق ذكره، ص: 192 .

إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات التي نذكر منها:

**أولاً:** التركيز على التعامل مع عدد كبير من تجار التجزئة وتجار الجملة وتباين أساليب التعامل بين كل نوع من العملاء وحتى في النوع الواحد؛

**ثانياً:** عدم قدرة المنظمة ورجال البيع من متابعة حركة انسياب وتوزيع المنتج، وهذا نظراً لتعدد نقاط البيع واتساع الأسواق؛

**ثالثاً:** ارتفاع التكاليف نظراً للتخصص الدقيق لرجال و مندوبي البيع، حيث ينبغي تدريبهم ورفع مستوى كفاءتهم وخبرتهم الميدانية<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع الانتقائي:** هنا تقوم المنظمة باستخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات، ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم لتوزيع المنتجات المعمرة<sup>2</sup>، في مثل هذه الحالة تختار المنظمة عدد معين من الموزعين في المنطقة الواحدة للتعامل مع منتجاتها، حيث يتم التعامل مع الموزعين الذين يمكن أن يعكسوا الجهد التسويقي والإنتاجي لها من حيث إمكانياتهم وموقعهم وما يتمتعون به من سمعة عند المتعاملين، لهذا فمثل هذه الإستراتيجية تصلح للمنتجات التي تتطلب جهداً خاصاً من جانب الموزع في العمليات البيعية، وحيث يعمل كل موزع مع عدد محدود من المنتجين المنافسين<sup>3</sup>. كما تضمن هذه الإستراتيجية التغطية المناسبة للسوق، وإحكام السيطرة والرقابة على عملية التوزيع وتخفيض التكاليف مقارنة بإستراتيجية التوزيع المكثف<sup>4</sup>.

**الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع المطلق " الوحيد "** : تستخدم المنظمة موزع واحد وتوكل له مهمة توزيع المنتج في سوق محدود وهذا بغرض السيطرة على الأسعار<sup>5</sup>، ويكون هذا بموجب عقد قانوني يلزم كلا من المنتج والموزع في آن واحد، ومن خلال هذا الاتفاق يلتزم المنتج بإعطاء امتياز للموزع للبيع في منطقة واحدة ومحدودة، كما يلتزم الموزع بالتزام توصيات المنتج بالنسبة للأسعار والإعلان والترويج والخدمة والمخزون السلعي<sup>6</sup>. وتطبق مثل هذه الإستراتيجية إذا كان المنتج يتطلب جهد فائق في البيع الشخصي، ويحتاج إلى

<sup>1</sup> - حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 11 .

<sup>2</sup> - غسان رشاد عبد، مرجع سبق ذكره، ص: 199 .

<sup>3</sup> - شريط حسين الأمين، ميمون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .

<sup>4</sup> - مقري زكية، مرجع سبق ذكره، ص: 193 .

<sup>5</sup> - غسان رشاد عبد، مرجع سابق، ص: 199 .

<sup>6</sup> - مقري زكية، مرجع سابق، ص: 192 .

الاحتفاظ بمخزون متكامل لخط المنتجات وإلى خدمات ما بعد البيع، كما يتمتع الموزع من التعامل مع المنتجات المنافسة ويقوم بالترويج للمنتج لأن العائد سيعود عليهما، وتطبق هذه الإستراتيجية في مثل هذه الحالات التالية:

أولاً: السلع الخاصة كالملابس باهظة الثمن؛

ثانياً: عندما يكون من الضروري أن يقوم تاجر التجزئة بالاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون؛

ثالثاً: عند تقديم تاجر التجزئة لعمليات الإصلاح<sup>1</sup>.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية تنمية درجة ولاء عالية لدى الموزع وتحقيق أقصى درجة ممكنة من السيطرة والرقابة وانخفاض تكاليف التوزيع كما تعمل على تقوية روابط التعاون بين المنتج والموزع، أما عيوبها فتتمثل في محدودية تغطية السوق وفقدان المنتج لبعض من مبيعاته كان بإمكانه الحصول عليها بالتوزيع المتعدد<sup>2</sup>.

ويوضح الجدول التالي أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية:

جدول رقم (02.III) : أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية

الإستراتيجيات نواحي المقارنة	التوزيع المكثف	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
التغطية السوقية	تغطية عالية .	تغطية متوسطة .	تغطية محدودة .
عدد الموزعين	كبير جدا .	عدد محدود .	موزع وحيد .
السيطرة	ضعيفة .	عالية نسبيا .	عالية جدا .
تكلفة البيع الشخصي للمنتج	عالية .	محدودة .	قليلة .
العملاء	عدد كبير منتشر جغرافيا .	عدد متوسط ولديه وعي بالمنتج .	عدد محدود لديه رغبة عالية في المنتج .
عادات الشراء	لا يرغب المستهلك في بذل جهد كبير في الشراء، ويشترى من أقرب مكان ممكن .	يقوم المستهلك بالمقارنة والاختيار بين المنتجات المعروضة .	المستهلك على استعداد لبذل جهد خاص ليحصل على المنتج .
التركيز التسويقي	على الإعلان على	على حسن الخدمة	على البيع الشخصي .

<sup>1</sup> - شريط حسين الأمين، ميمون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .

<sup>2</sup> - مقري زكية، مرجع سبق ذكره، ص: 192 .

	والعرض الجيد .	نطاق واسع .	
السيارات وأجهزة الفيديو .	المفروشات والسجاد والملابس .	المنتجات الغذائية - الجرائد - المجلات - الكبريت - السجائر .	السلع

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، دت، ص: 106 .

### المطلب الخامس: أهم الوسطاء في التجارة الدولية

يتم نقل البضائع إلى المستهلك النهائي عن طريق العديد من الوسطاء، سواء كانوا وسطاء محليين أو أجانب، ويمكن تقسيمهم على المستوى الدولي إلى نوعين رئيسيين هما:

**الفرع الأول: التجار:** يقدم التجار منفعة زمنية ومكانية بحكم شرائهم واحتفاظهم بالسلعة في المواقع المناسبة للمستهلكين، حيث تنتقل إليهم ملكية السلعة وحيازتها فضلا عن الوظائف الأخرى، ويشمل التجار الخارجيين كلا من: الموزع وتاجر الجملة وتاجر التجزئة .

**أولاً: الموزع:** يقوم الموزع باحتكار حقوق البيع في بلده وله الحق في بيعه لتجار الجملة أو التجزئة وكذلك له الحرية في تحديد أسعار البيع ونسب التخفيض المناسبة، وهو عادة ما يرتبط مع المنظمة المنتجة بعقود احتكار لفترات طويلة الأجل<sup>1</sup>؛

**ثانياً: تاجر التجزئة:** يقوم تاجر التجزئة بكافة الأنشطة المرتبطة ببيع المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي بشكل مباشر، وكذلك يمثل حلقة هامة وأساسية بين المنتج والمستهلك، فهو يمثل الخط الأمامي الذي يواجه المستهلك وطلباته بحكم انتشاره في مناطق جغرافية عديدة وقريبة في نفس الوقت من المستهلكين، ومن خلال هذا الاتصال المباشر يمكن لتاجر التجزئة معرفة رغبات المستهلك وأذواقه ومختلف ردود أفعاله بعد عملية الاستهلاك، وهذا يساعده على تعديل المزيج التسويقي والسلعي تبعاً للتغيرات التي تحدث على مستوى هيكل الطلب؛

**ثالثاً: تاجر الجملة:** هو نوع من أنواع الوسطاء حيث تختلف طبيعة عمله ومهامه عن تاجر التجزئة، فتجارة الجملة تشمل كل المبادلات التسويقية الهادفة لشراء المنتجات وإعادة بيعها أو إعادة استخدامها لإنتاج منتجات

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 156.



أخرى، وتقوم أنشطة تجارة الجملة على بيع المنتجات وبشكل مباشر للمستخدمين الصناعيين ولا تشمل المعاملات المباشرة مع المستهلكين المحتملين لمنتج ما<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: الوكلاء:** يختلف الوكلاء عن التجار من حيث عدم انتقال ملكية المنتج إليه وإنما يقوم ببيعه مقابل عمولة، بالإضافة إلى أنه لا يمتلك سلطة التدخل في تسعير المنتج في السوق الدولي، كما أنه يتم الاعتماد عليه في الحصول على بعض المعلومات التسويقية عن خصائص المستهلك وأهم التغيرات التي تطرأ على إستراتيجيات المنافسين، ويشمل الوكلاء على المستوى الدولي:

**أولاً: السمسرة:** يمثل السمسار وسيط بين البائع والمشتري وقد يمثل أحدهما، حيث يقوم بتسهيل التقاء الطرفين وإتمام الصفقة التصديرية وهذا مقابل عمولة يقوم بدفعها أحد الطرفين أو كلاهما معاً حسب ما هو متفق عليه وتسمى رسم السمسرة والوساطة؛

**ثانياً: وكيل المنتج:** وهو وكيل يمثل عدداً من المنتجين غير المتنافسين يتعهد ببيع منتجاتهم في مناطق بيعية محددة، وعادة ما يتم ذلك التعهد وفق عقود طويلة الأجل؛

**ثالثاً: وكيل بيع:** يقوم وكيل البيع بتمثيل المنتج في السوق الدولي، كما يتمتع بسلطة القيام بالمفاوضات لعقد الصفقات التصديرية، وفي بعض الأحيان قد يقوم بتحديد السعر وشروط البيع، إلا أنه لا يقوم بمنح ائتمان أو يساهم في عملية النقل المادي للسلعة وتخزينها<sup>2</sup>.

## المبحث الرابع: إستراتيجية الترويج الدولي

يعتبر الترويج الدولي العنصر التسويقي الأساسي الذي يتولى مسؤولية الاتصال بالمستهلكين في الأسواق الدولية، فهو يلعب دوراً هاماً في التعريف بالمنظمة ومنتجاتها والعمل على تعزيز علاقتها بجمهورها المستهدف ونيل رضاه وزيادة ولاءه والتأثير في سلوكه الشرائي وتوجيهه بما يتفق وأهداف المنظمة مع بناء صورة مميزة لها وإكسابها سمعة طيبة على المدى البعيد .

### المطلب الأول: تعريف الترويج الدولي

يستخدم الترويج الدولي كأداة للاتصال بين المنظمة ومستهلكيها في الأسواق الدولية، فهو يعتبر الأداة التسويقية التي يستخدمها رجال التسويق في تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية الدولية .

<sup>1</sup> - حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 12 .

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 157 .

لا يقتصر نشاط التسويق على إنتاج المنتجات وطرحها وتحديد السعر المعقول ومنافذ التوزيع الملائمة، بل يتطلب من المنظمات البحث عن نظام للتعريف بخدماتها وفوائدها وإيصالها إلى الزبائن<sup>1</sup>، وهذا عن طريق الترويج الذي وردت العديد من التعاريف التي تخصه نذكر منها:

- يعرفه *Mc Carthy & Perreant* بأنه: " عملية الاتصال بالزبائن المحتملين " .
- وكل من العلاق والعبدي يعرفانه بأنه: " عملية الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع المنتجات التي بحوزة البائع".
- وبحسب رأي *Blech & Blech* فإنه: " تنسيق جهود المنظمة ذات العلاقة ببناء قنوات من المعلومات ومستويات مرغوب بها من الإقناع لغرض بيع المنتج " .
- وعرفه *Etzel etal* بأنه: " أي وسيلة تستخدم من أجل التأثير على الآخرين "2 .
- كما يعرفه *Kotler & Keller* بأنه: " كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال الجيد بالمستهلك المستهدف وزيادة المبيعات المستهدفة وحمل المستهلك على الشعور بأهمية الخدمة أو السلعة ودرجة إشباعها لرغباته واحتياجاته دون غيرها من الخدمات والسلع المنافسة " .
- و *McCarthy & Perreault* يروجان لتعريف الترويج على أنه: " نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي، يتم من خلالها التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان أو شخص أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان أفراد جمهور معين لاستمالة استجاباتهم السلوكية "3 .
- كما يعرف بأنه : " ذلك النظام المتعدد الأشكال والمتفاعل في ما بين أجزائه والهادف إلى تحقيق التأثير الفاعل بجمهور المستهلكين لشرائهم البضائع أو الخدمات "4 .

<sup>1</sup> - علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون: دراسة ميدانية على مصارف مختارة في مدينة الموصل، تنمية الراقدين، المجلد 27، العدد 78، 2005، ص: 76 .

<sup>2</sup> - أحمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء، المؤتمر العلمي الثالث حول السياحة في كربلاء المقدسة الواقع والآفاق، جامعة أهل البيت، العدد الرابع، ص: 378 .

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، تأثير عناصر المزيج الترويجي على قرارات المستهلك الأردني في استخدام خدمة الهاتف الخليوي: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، 2008، ص: 378، 379 .

<sup>4</sup> - سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية: دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية حياة توزيع بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص: 117 .

مما سبق يمكن تعريف الترويج على أنه وسيلة اتصال تستخدمها المنظمة للتعريف بالمنتج والتأثير على المستهلكين واستمالة استجابتهم له .

وعليه يمكن تعريف الترويج الدولي بأنه: " مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المنظمة للاتصال بالمستهلكين في الأسواق الدولية لإقناعهم بمنتجاتها والتأثير في سلوكهم الاستهلاكي، بالإضافة إلى تعزيز صورتها وسمعتها في تلك الأسواق " .

ويتضح مما سبق أن الترويج يؤدي دوراً أساسياً في التعريف للعملاء الحاليين والمرتقبين بمنتجات المنظمة وإقناعهم بمزايا التعامل معها والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، ومن ثم التأثير فيهم لاتخاذ القرار بالتعامل مع المنظمة والاستمرار في التعامل معها<sup>1</sup>. ومن منظور السوق يقوم الترويج بثلاث أدوار أساسية هي: الإعلام والإقناع والتذكير للعملاء المرتقبين والحاليين، وكذلك جميع الجماهير المتفاعلة مع المنظمة ومنتجاتها، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الأدوار الثلاث وفقاً للظروف التي تواجهها المنظمة<sup>2</sup>. وفي ما يلي شرح مختصر لهذه الأدوار الثلاث:

- **الإعلام:** وهو إخبار المستهلك عن السلعة دون محاولة التأثير عليه للقيام بعملية الشراء؛

- **الإقناع:** ويتمثل في إقناع المستهلك لشراء ماركة معينة، وزيادة تفضيله لمنتجات المنظمة؛

- **التذكير:** أي تذكير المستهلك بمنتجات المنظمة التي له تجربة سابقة معها<sup>3</sup> .

ويمكن أن نحدد بعض العوامل المؤثرة على الترويج:

- تحديد نوع المستهلكين والمعرفة الجيدة لطبيعة الأسواق بهدف وضع سياسة تسويقية مناسبة تناسب حاجاتهم إلى المعلومات عن السلعة، بالإضافة إلى التركيز على حجم وخصائص السلعة أو علامتها من الناحية الشكلية والموضوعية ودرجة أهميتها بالنسبة للمستهلكين مقارنة بسلع المنافسين؛

<sup>1</sup>- خيرى علي أوسو، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مرجع سبق ذكره، ص: 50 .

<sup>2</sup>- سيميا غالب مقاطف، رائد أحمد المومني، أثر عناصر المزيج الترويجي على الإدمان الشرائي عند المرأة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص: 37 .

<sup>3</sup>- مجيد مصطفى منصور، علاقة الترويج الإلكتروني بالحصصة السوقية لدى المصارف في شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 01 (B)، 2011، ص: 981 .

- مدى ملائمة خصائص ومواصفات أدوات الاتصال لكل عنصر في المزيج الترويجي للزبائن والمستهلكين<sup>1</sup>.
  - المطلب الثاني: أهداف الترويج الدولي:** يهدف الترويج الدولي إلى التعريف بمنتجات المنظمة وإقناع المستهلك الأجنبي باختيارها ودفعه لاقتنائها دون رهبة أو خوف أو عدم ثقة، وتتعدد أهداف الترويج في الأسواق الدولية وأهمها ما يلي:
  - زيادة مبيعات وأرباح المنظمة؛
  - تنمية الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق الدولية؛
  - إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المنظمة ومنتجاتها؛
  - تعليم المستهلك كيفية استخدام المنتج والضمانات المقدمة له من قبل المنظمة؛
  - التعريف بمنتج المنظمة ومواصفاته وسعره وأماكن توزيعه وفوائده استخدامه بالإضافة إلى مراكز الخدمة والصيانة؛
  - جعل العملاء أكثر تقبلاً لمنتجات المنظمة؛
  - توليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو تعديل اتجاهات العملاء نحوه أو زيادة تفضيلهم للمنتج على المنتجات المنافسة أو إقناعهم بشراء منتجات المنظمة؛
  - الإقلال من أحاسيس الشك في أداء المنتج والقلق بعد شرائه وخاصة في الدول ذات الدخول المنخفضة<sup>2</sup>.
- ويمكن جمع الأهداف السابقة في ثلاثة مجموعات رئيسية هي:
- الفرع الأول: التغطية:** ويقصد بها تغطية أهداف الاتصالات التسويقية من أجل الوصول للجمهور المستهدف بشكل كفي ومؤثر، وهذا من خلال القيام بتجزئة واضحة للسوق المستهدف لتحديد الاحتياجات المطلوبة ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة التي تتوافق مع حاجات ووسائل الاتصال المعتمدة . ويمكن حصر الأهداف الفرعية للاتصالات التسويقية ضمن هذه المجموعة في:
- أولاً: خلق الإدراك الذي يمثل القاعدة العريضة التي تبنى عليها الخطوات اللاحقة في الاتصال التسويقي؛**

<sup>1</sup>- نور الدين هرمز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 149 .

<sup>2</sup>- بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 178 .

**ثانيا:** تحفيز الطلب من خلال تشجيع المستهلكين لاقتناء المنتج، وذلك بالتركيز على هذا الأخير وخصائصه وكيفية استخدامه ومكان شرائه وأماكن توزيعه... أي التركيز على منافع المنتج ومزاياه .

**الفرع الثاني: العمليات:** وهي مجموع الإجراءات التي تساعد للوصول للجمهور المستهدف عبر الفعاليات الترويجية المعتمدة في ذلك لتحقيق الآتي:

**أولاً:** التشجيع على تجربة المنتج من خلال الرسائل الترويجية المستخدمة، والتي تعمل على خلق الاهتمام به؛

**ثانيا:** خلق الولاء للعلامة التي تحقق له أكبر قيمة مقارنة بالعلامات المنافسة؛

**ثالثاً:** مواجهة وتقليل آثار الجهود الترويجية للمنافسين .

**الفرع الثالث: الفاعلية:** وهي من أهم مؤشرات قياس مدى دقة وصول الرسالة الترويجية عبر عملية الاتصالات التسويقية وبما يتوافق مع الأهداف المخطط لها مسبقاً، وهذا يعنى بوجوب توفير عناصر أساسية في الاتصالات التسويقية المعتمدة لتوفير برنامج ترويجي فاعل تتمثل في: التخطيط للاتصالات وحاجة العميل للمعلومات وذلك من خلال رد الفعل أو الاستجابة لها وبناء علاقة شخصية مع العميل حتى الوصول إلى درجة الولاء للمنظمة ومنتجاتها<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث: المزيج الترويجي الدولي

يطلق اصطلاح المزيج الترويجي أو برنامج الاتصالات التسويقية على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمنظمة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة، فالمزيج الترويجي يشتمل على مجموعة من المكونات والعناصر التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة من أهمها: الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والدعاية والعلاقات العامة والتسويق المباشر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لحول سامية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 218، 219 .

<sup>2</sup> - الطاهر أحمد محمد علي، العلاقة بين الترويج وزيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية على شركة دال للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص: 54 .

ومنه يمكن تعريف عناصر المزيج الترويجي بأنها: "مجموعة التقنيات الترويجية التي تستخدمها المنظمة لبيع منتجاتها وخدماتها، ويجب أن يكون مزيج الترويج متكاملًا مع إستراتيجية التسويق حتى لا تصل إشارات الاتصال مشوشة للزبائن"<sup>1</sup>.

وفي ما يلي شرح لكل عنصر من العناصر السابقة:

**الفرع الأول: الإعلان:** يعرف الإعلان بأنه اتصال مهيكّل بصورة غير شخصية لإيصال المعلومات إلى الأطراف المقصودة حول المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة، وتتولى الجهة المستفيدة مسؤولية الإعلان، ويكون في العادة مدفوع الثمن بعكس الدعاية التي تكون في الأغلب مجانية. وفيما يلي بعض سمات الإعلان:

**أولاً:** الإعلان وسيلة اتصال غير شخصية بين المنظمة وعملائها، وهو يختلف حسب السلع والخدمات المعلن عنها؛

**ثانياً:** يفصح المعلن عن شخصيته ونشاطه، ويجري تعزيز ذلك بالمعلومات التي تساعد العميل في قراراته الشرائية؛

**ثالثاً:** الإعلان نشاط مدفوع؛

**رابعاً:** يتمثل الهدف الأساسي للإعلان في التأثير على العميل لإقناعه بالمنتج (خدمة أو سلعة...) وحثه على شرائه؛

**خامساً:** الإعلان شكل من أشكال المنافسة يساعد على تحقيق حضور المنتج في الأسواق التنافسية<sup>2</sup>.

ودولياً تستخدم المنظمات للإعلان عن منتجاتهم وسائل تتمثل في: رسائل ولوحات فنية وقصص وغيرها، بالإضافة إلى أن هناك أسباب عديدة تعرقل نمو شعبية الإعلانات الدولية، فالحملات الدولية تعمل على زيادة المبيعات في المدى القصير كما تساعد في بناء ما يميز المنتج من خصائص ويوفر تكاليف الحملة، ويمكن للمنظمة أن تزيد من إعلاناتها عندما تشعر بإمكانية وجود أجزاء سوقية على أسس ديموغرافية دولية

<sup>1</sup> - حيدر حمزة صالح، تأثير المزيج الترويجي للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن في بعض المصارف الأهلية في مدينة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص: 193 .

<sup>2</sup> - يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، دت، ص: 222 .

وثقافة الشباب وطبيعة الحياة بدلا من الثقافة القومية والعرقية، كما توفر للمنظمات مزايا وفرات الحجم في الإعلانات وتحسن من الوصول إلى قنوات التوزيع .

أما وسائل نشر الإعلانات فتختلف من بلد لآخر، إذ هناك نوعان من تلك الوسائل تهم المصدر:<sup>1</sup>

**أولاً: الوسائل الدولية:** وهي الوسائل التي يمكن نشرها وسماعها ورؤيتها في دولتين أو أكثر .

**ثانياً: الوسائل المحلية - الأجنبية:** فالوسائل المحلية في دولة ما قد تسمع أو ترى في دولة أخرى، فالإعلان المحلي في الأردن قد يرى أو يسمع في كل من البلدان المجاورة مثل: سوريا، مصر... الخ<sup>2</sup> .

وتختلف أشكال استخدام هذه الوسائل من بلد إلى آخر بناء على التباين في الثقافات والنواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية. ولكي يؤدي الإعلان هدفه المتمثل في التأثير الايجابي أو السلبي على سلوك المستهلك لابد من توفر المقومات التالية لنجاحه:

- استعمال اللغة الأكثر انتشارا في السوق الموجه إليه مع مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث أن نجاح الإعلان في سوق معين لا يعني بالضرورة نجاحه في سوق آخر، بالإضافة إلى أن ترجمة الإعلان إلى لغة أخرى قد تفقد معناه وتأثيره؛

- مراعاة مستوى التمدن في البلد كالمستوى الثقافي ونسبة المتعلمين ومدى توفر وسائل الاتصال لنقل الإعلان وعرضه؛

- التشريعات النافذة في البلد لكل ما يخص الإعلان؛

- توفر الوسيلة الإعلانية المقروءة و/أو المسموعة و/أو المرئية هو الذي يحدد نوع الإعلان وأسلوب عرضه؛

- المنافسة: عددا وأسلوبا وقوة وديمومة وجنسية، قائمة أو محتملة... والموقف الواجب اتخاذه بعد حساب كلفته ومردوده من وسائل الإعلان التي تتمثل في: الصحف والمجلات والسينما والراديو والتلفزيون... الخ<sup>3</sup>.

ومن أهم المحاور التي يجب أن يركز عليها المسوق الدولي ما يلي:

- مركزية أو لا مركزية النشاط الإعلاني؛

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 333، 334 .

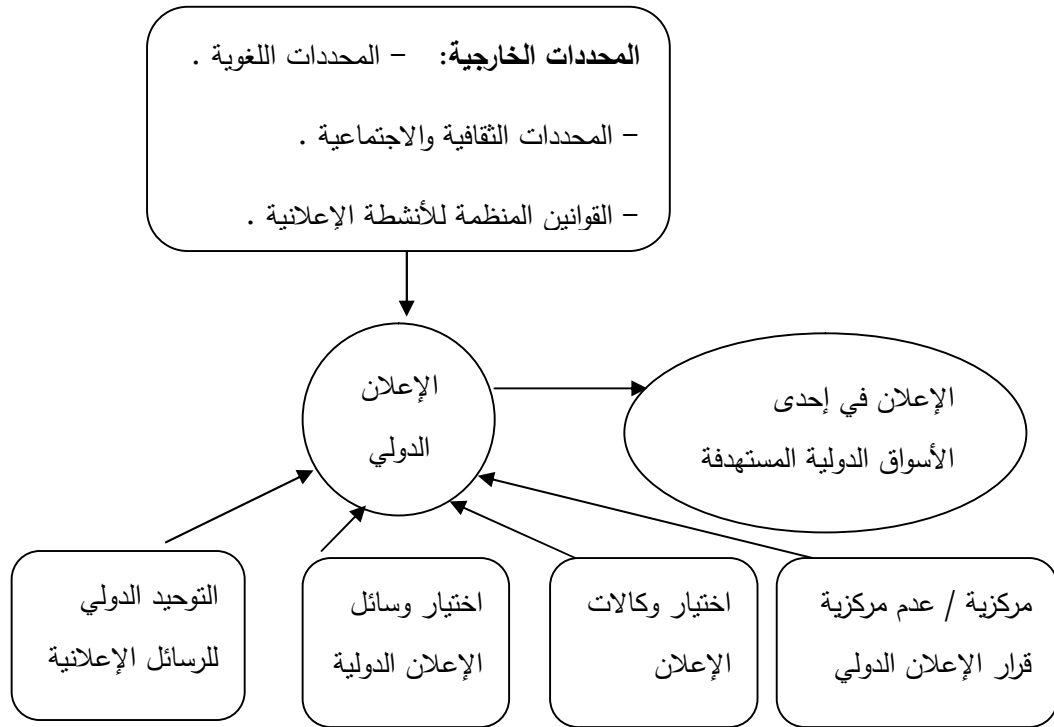
<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 318 .

<sup>3</sup> - بديع جميل قنود، مرجع سابق، ص ص: 334، 335 .

- استخدام وكالة أو عدة وكالات للإعلان؛
- وكالة الإعلان محلية أو أجنبية؛
- توحيد وسائل الإعلان أو تنويعها؛
- توحيد أو تمييط الرسالة الإعلانية؛
- صياغة الرسالة الإعلانية: إعلان تعليمي / إرشادي / تذكيري / تنافسي؛
- تحديد نوعية الإعلان: خاص / تعاوني .

وفي ما يلي شكل يبين أهم محاور دراسة الإعلان الدولي:<sup>1</sup>

شكل رقم (05.III): محاور دراسة الإعلان الدولي



المصدر: بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009، ص: 194 .

من خلال الشكل السابق سوف يتم التطرق لشرح أهم محاور دراسة الإعلان الدولي:

<sup>1</sup> - بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 193 .



- **التوحيد / التتميط الدولي للرسائل الإعلانية:** ويقصد بالإعلان النمطي الرسالة الإعلانية التي تتخطى حدود عدة دول بحيث يتجانس إدراك فكرتها العامة وجميع مكوناتها من جانب مستقبلها في الأسواق المختلفة، وهذا لتشابه خصائصهم الاقتصادية والاجتماعية واحتياجاتهم النفسية، ويناسب الإعلان النمطي العديد من المنتجات مثل: مستحضرات التجميل والعطور والسيارات والسلع الصناعية والمصارف وسلاسل الفنادق .

وعموماً، هناك مدرستين بشأن تصميم إستراتيجية الإعلان في الأسواق الدولية:

**الأولى:** تصميم إستراتيجية إعلان مستقلة لكل سوق دولي على حدا؛

**الثانية:** تصميم إستراتيجية عامة للإعلان عبر أنحاء العالم، باعتبار العالم سوقاً واحداً وإهمال الاختلافات بين الأسواق<sup>1</sup> .

وهذا جدول يبين أهم مزايا وعيوب تتميط وتنويع الإعلان الدولي:

**جدول رقم (03.III): مزايا وعيوب تتميط وتنويع الإعلان الدولي**

الإستراتيجية	المزايا	العيوب
1- إستراتيجية تنويع الإعلان الدولي	- توصيل الرسالة الإعلانية بصورة أكثر تأثيراً . - خلق ولاء لدى العميل وتوليد إحساس لديه بأن منتجات المنظمة وجدت لتلبية رغباته .	- ارتفاع التكاليف . - قد لا تتواجد الوكالة الإعلانية ذات المستوى الذي يلبي طلبات المنظمة .
2- إستراتيجية تتميط الإعلان الدولي	- انخفاض التكاليف . - إشباع رغبة العملاء في استعمال منتجات موحدة . - تطوير صورة ذهنية موحدة للمنظمة ومنتجاتها في أسواق عدة دول . - تقليل مخاطر اختلاف الصورة الذهنية المراد تكوينها عن المنظمة أو المنتج أو الماركة في الأسواق الدولية .	- عدم مراعاة الاختلافات الثقافية والاجتماعية واللغوية بين الأسواق الدولية. - صعوبة توحيد الإعلان بالنسبة للمنظمات التي تغير أسماء منتجاتها باختلاف أسواقها .

المصدر: بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009، ص ص: 198، 199 .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 196، 198 .

• **اختيار وسائل الإعلان الدولية:** يتوقف نجاح الحملة الإعلانية في الخارج على عدة عوامل من بينها الدقة في اختيار الوسائل المناسبة لنشر الإعلانات، حيث تختلف الأهمية النسبية لهذه الوسائل من دولة لأخرى، كذلك فإن الوسائل الرائجة في دولة ما قد لا تروج بذات القدر في دولة أخرى، بل قد لا تسمح السلطات المحلية المختصة باستخدامها لنقل الإعلانات، وكذلك فإن وسائل نشر الإعلانات تختلف مقدرتها على تغطية جمهور المستهلكين من دولة لأخرى وفقاً لخصائص هؤلاء المستهلكين وعاداتهم في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة ووفقاً لقوة الوسيلة وكيفية إدارتها وما يبذل فيها من جهود فنية أو تحريرية أو إذاعية وغير ذلك . وتتعدد وسائل الإعلان الدولي وأهمها: الصحف والمجلات العامة والدوريات المتخصصة والراديو والإذاعة والتلفاز والسينما والانترنت والكتالوجات والكتيبات والملصقات وإعلانات الطرق والفيديو .

• **اختيار وكالات الإعلان:** لكي تقوم المنظمة باختيار الوكالة الإعلانية المناسبة تلجأ لعدة معايير أهمها:

- مدى تغطية السوق المستهدف؛

- مدى جودة التغطية ( الإبتقان والإبداع )؛

- الخدمات التسويقية الأخرى التي تقدمها الوكالة الإعلانية من بحوث تسويق وعلاقات عامة<sup>1</sup> .

• **مركزية / لا مركزية قرار الإعلان الدولي:** تلجأ المنظمة المصدرة خصوصاً الكبرى منها إلى الحسم بين المركزية أو اللامركزية في الإعلان، فعلى سبيل المثال تلجأ كوكاكولا إلى حد ما إلى المركزية بحيث تقوم المنظمة بإنتاج الإعلان في أطلنطا ثم تقدمه في كل أسواق العالم، أما دانون فهي تطبق سياسة اللامركزية بحيث جميع المنظمات التابعة لها والمتواجدة في الأسواق الدولية لها حرية كبرى في الخلق والإنتاج الإعلاني .

وتمتاز اللامركزية بمدى ملائمتها لرغبات المستهلك الأجنبي كاحترام الدين الإسلامي والأخلاق التي يقوم عليها لكن تكلفتها باهظة، بينما المركزية تكلفتها تكون أقل لكنها قد تواجه رفض من المستهلك الأجنبي لأنها لا تتلاءم مع ثقافته ومجتمعه<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 199، 200 .

<sup>2</sup> - مصطفى الزغل، ناجي بوسلامة، التسويق الدولي في ظل العولمة: الخصائص والمبادئ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 135 .

جدول رقم (04.III): مركزية ولا مركزية النشاط الإعلاني في المنظمات الدولية

بيان	مركزية النشاط الإعلاني	لا مركزية النشاط الإعلاني
المفهوم	- اتخاذ وصنع القرارات الخاصة بتخطيط الحملة الإعلانية في المركز الرئيسي للمنظمة الدولية، حيث تحدد المنظمة الأم البرنامج الإعلاني الذي تلتزم الفروع بتنفيذه .	- تفويض سلطة اتخاذ ووضع القرارات الإعلانية إلى ممثلي المنظمة الدولية في الخارج، حيث تترك مسؤولية إعداد برنامج الإعلان وتنفيذه والرقابة عليه إلى الفروع في الأسواق المختلفة، باعتبارها أكثر دراية بالبيئة المحلية .
المزايا	- انخفاض التكاليف . - تركيز الجهود . - الجودة والفاعلية .	- تحفيز العاملين في الفروع . - احتمال إعداد إعلانات ملائمة لطبيعة كل سوق .
العيوب	- تتطلب اتصال فاعل بين المركز الرئيسي والفروع الخارجية . - تتطلب المعرفة الكاملة من جانب المنظمة بالأسواق الدولية ووسائل الإعلان المتاحة بها . - عدم إمكانية تعديل الجهود لملائمة احتياجات كل سوق دولي على حدا .	- ازدواجية الجهود . - احتمال انخفاض مستوى تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلانية وخاصة في الأسواق الصغيرة .
حالات التفصيل والاستخدام	- محدودية الأعمال الدولية . - التعامل مع وكالة إعلان دولية واحدة تمتلك فروع تغطي الأسواق المستهدفة . - توحيد الرسالة الإعلانية واستخدام نفس المغريات الإعلانية . - تشابه الظروف ووسائل الإعلان من سوق إلى آخر .	- اتساع وانتشار الأعمال الدولية . - التعامل مع وكالة إعلان محلية في كل سوق دولي على حدا . - تنوع الرسائل الإعلانية واختلاف المغريات الإعلانية . - تباين الظروف ووسائل الإعلان من سوق إلى آخر .

المصدر: بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009، ص: 201، 202 .

**الفرع الثاني: البيع الشخصي:** هو العملية المتعلقة بإمداد الزبون أو المستفيد بالمعلومات وإقناعه بشراء السلعة أو الخدمة من خلال الاتصال الشخصي<sup>1</sup>، لهذا فإن البيع الشخصي أحد أهم عناصر المزيج الترويجي، حيث يعد هذا النشاط الوسيلة شبه الوحيدة المعتمدة في شركات الإعلان، ولعل السبب يعود إلى الطبيعة الخاصة

<sup>1</sup> - أحمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، مرجع سبق ذكره، ص: 382 .

لعملاتها، والحاجة لنقل رسالة اتصالية ذات طابع خاص ومعقد كخدمة الإعلان لكل عميل، لذا فإن أي إخفاق لدى مندوبي الإعلان لمهامهم البيعية سيفقد معنى باقي أنشطة المنظمة، وسيلغي مبررات وجودها<sup>1</sup>.

ويمثل البيع الشخصي عملية اتصال مباشرة تتم وجها لوجه بين رجال البيع والعميل المرتقب من أجل إتمام عملية البيع<sup>2</sup>، وهو يمثل قلب المزيج الترويجي لمختلف المنتجات الصناعية التي تتطلب قوة بيعية متفهمة لحاجات الزبائن المستهدفين و رغباتهم لضمان تحقيق الأهداف، وتكمن أهمية البيع الشخصي في بناء علاقة جيدة مع الجمهور المستهدف للمنظمات التي ترغب في الاستمرار والنمو.

كما يحدث البيع الشخصي إما وجها لوجه أو عبر الهاتف، كما يتصف بالتكاليف العالية التي يحملها للمنظمة مقارنة بالعناصر الأخرى للمزيج الترويجي، ولكنه يحمل مزايا محددة مقارنة بالإعلان، فمن خلال الإعلان يمكن للمنظمة أن تصل إلى أسواق واسعة مستهدفة، أما في حالة البيع الشخصي تتضمن عملية الاتصال عدد من الأفراد في سوق محدد بدقة، كما أن تكلفة الفرد الواحد في البيع الشخصي تكون أكبر من تكلفة الفرد الواحد في الإعلان ولكن تأثير البيع الشخصي يكون أكبر. كما أنه يوفر تغذية عكسية من خلالها يقوم المسوقون بتعديل رسائلهم لتحسين الاتصال وتحديد الاستجابة لحاجات الزبون، وعملية اللقاء وجها لوجه بين رجال البيع والعملاء توفر استخدام عدة أنواع من الاتصالات ما بين الأفراد.

وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها رجال البيع لتعزيز ثقة الزبائن بهم:

- **التوجه نحو الزبون:** لا بد أن يتوجه رجل البيع بالتأكيد على فائدة العميل وفائدة منظمته من خلال الموازنة بين الفائدتين ومع التأكيد على عدم دفع المنتج إلى المشتري إذا كان لا يحتاجه؛
- **الكفاءة:** ويتضمن ما يتمتع به رجل البيع من مقدرة ومعرفة بالمنتج ومرجع لمقابلة العميل وكيفية التعامل مع المنتج من الناحية التقنية والفنية؛
- **الاعتمادية:** وهي كل ما يتعلق بالاعتماد على رجل البيع من قبل منظمته بما يعكس صورة المنظمة من خلال ما يؤديه من أفعال وأقوال وما يتمتع به من تقنية عالية؛

<sup>1</sup> - غياث ترجمان، واقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات في شركات الإعلان في سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 02، 2001، ص: 470.

<sup>2</sup> - خيرى علي أوسو، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

- **الصراحة:** وهي الصفات التي يتمتع بها رجل البيع من الأمانة والإخلاص في حديثه وكلماته لإثبات الحالات الصحيحة والقابلة للتصديق؛

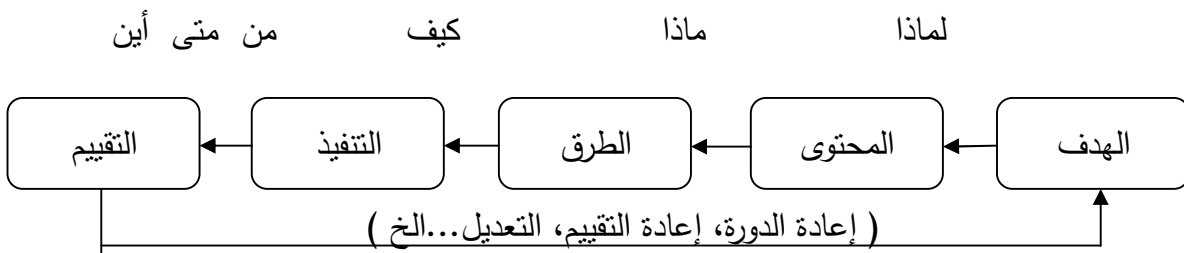
- **التفضيل:** من خلال إقامة علاقة قوية بين البائع والمشتري وقيام رجال البيع بإتباع أساليب مألوفة بالاعتماد على العامل العاطفي والمدرک من خلال العميل<sup>1</sup>.

ولكي تقوم المنظمة بإدارة النشاط البيعي يجب أن تقوم أولاً بإدارة القوى البيعية، لهذا سوف نتطرق إلى الجانب المتعلق بإدارة القوى البيعية مع التطرق لبعض وظائف إدارة النشاط البيعي:

**أولاً: توظيف واختيار رجال البيع:** أول خطوة تقوم بها المنظمة قبل البدء بتوظيف واختيار المرشحين هي تحديد الاحتياجات من رجال البيع (كما ونوعاً)، فالإدارة الناجحة تستطيع تحديد العدد المطلوب من خلال طريقتين هما: طريقة تحليل المبيعات المتوقعة وطريقة عبء العمل، أما بالنسبة لتحديد النوعية المطلوبة من المندوبين فيكون من خلال عدة نماذج تساعد على توضيح طبيعة عمل رجال البيع كتحليلات المنتج والسوق وتحليلات إستراتيجية البيع وتحليلات العمل، وبعد ذلك يمكن تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، ومن ثم الشروط والمواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة .

**ثانياً: تدريب رجال البيع:** يمكن إبراز مراحل تدريب رجال البيع من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (06.III): مراحل تدريب رجال البيع



المصدر: غياث ترجمان، واقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات في شركات الإعلان في سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 02، 2001،

ص: 477.

من خلال الشكل السابق تتمثل مراحل تدريب رجال البيع في ما يلي:

**1- تحديد أهداف التدريب مع التمييز بين أهداف تدريب رجال البيع الجدد وكذلك القدامى؛**

<sup>1</sup> - سناء حسن حلوة، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009، ص ص: 172، 173 .

- 2- تحديد محتويات البرنامج التدريبي والذي يجب أن يتضمن المجالات التالية: المنتجات ومعلومات عن المنظمة والأساليب البيعية والأسواق البيعية والأنشطة غير البيعية والمنافسون؛
- 3- اختيار طرق التدريب وذلك من خلال الأهداف المرغوب تحقيقها من وراء كل دورة تدريبية؛
- 4- وأخيرا التنفيذ والتقييم .

**ثالثا: تحفيز رجال البيع:** يعرف التحفيز بأنه فعل التنبية أو التأثير في رجال البيع للعمل بشكل أفضل من أجل إنتاجية أعلى .

**رابعا: القطاعات والحصص البيعية:** حيث يمثل القطاع البيعي مجموع العملاء الحاليين والمرقبين، أما الحصص البيعية فهي تمثل رقم المبيعات المخطط تحقيقه خلال فترة زمنية محددة .

**خامسا: تقييم الأداء البيعي والرقابة عليه:** إن تقييم الأداء ما هو إلا الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على تحليل وتقييم رجل البيع ومسلكه اتجاه ما يكلف به من أعباء في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى نجاحه في ما أوكل بأدائه من أعباء ومسؤوليات<sup>1</sup> .

**الفرع الثالث: تنشيط المبيعات:** تتمثل في الوسائل المكتملة للإعلان والبيع الشخصي، ومثال ذلك الاجتماعات التي يعقدها مديري التسويق مع الوكلاء والموزعين لمناقشة مشكلات تسويقية وكيفية تنمية المبيعات<sup>2</sup>، كما تهدف إلى تحفيز المبيعات بشكل رئيسي عن طريق استخدام الحوافز وعينات مجانية وخفض الأسعار وعلاوة على خصم خاص<sup>3</sup>، أو الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من المنتج (خصم الكمية) وتخفيضات في فترة زمنية معينة (خصم نقدي) والمسابقات واستبدال السلعة القديمة وخدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى المعارض التجارية والمسابقات. بينما أدوات الترويج الموجهة للقوى البيعية تتمثل في زيادة رواتبهم أو نسبة العمولة على الكمية المباعة أو غيرها من الأدوات المستعملة لتنشيط المبيعات<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - غياث ترجمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 476، 478 .

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم عبد الهادي، إدارة الحملات الإعلانية، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2010، ص: 07 .

<sup>3</sup> - Aadebisi Sunday . A, Babatunde Bayode . O, **Strategic influence of promotional mix organisation sale turnover in the face of strong competitors**, Business intelligence journal, Vol 04, N 02, July 2011, P: 345 .

<sup>4</sup> - لحوّل سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 223 .

وتتسيط المبيعات مؤقت بطبيعته وليس دائما، ويتمثل دوره في دعم الإعلانات والبيع الشخصي والدعاية، كما يستخدم لتشجيع الطلب على مستوى الزبون وكسب الوسطاء ودعمهم، وقد يشمل كل من السلع الاستهلاكية والصناعية، ويكون أكثر فاعلية بالنسبة للسلع التي تدخل للسوق لأول مرة<sup>1</sup>.

**الفرع الرابع: الدعاية والعلاقات العامة:** تمثل مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تغيير مواقف ومعتقدات واتجاهات الناس تجاه المنظمة وبناء علاقات سليمة معهم وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها<sup>2</sup>، وكذلك يمكن القول بأنها أي خبر يذاع أو ينشر عن المنظمة أو منتجاتها ونشاطاتها بصورة إيجابية أو سلبية من قبل وسائل الإعلام الجماهيرية بدون أجور مدفوعة، أما العلاقات العامة فهي تهتم ببناء علاقات جيدة بين المنظمة وجمهورها والسعي لتحقيق الرضا والتفاهم المتبادل سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية وتوظيف الإعلان لبناء صورة جيدة للمنظمة، كما أنها تشتمل على كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة من أجل تعزيز أو تحسين صورتها في المجتمع كدعم الأعمال الاجتماعية والأندية الرياضية والخيرية والاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية والصحية والمشاركة في القضايا العامة وغيرها<sup>3</sup>، كما وتعد الدعاية شكلا من أشكال العلاقات العامة التي تشتمل على الأخبار الجديدة عن المنظمات أو منتجاتها<sup>4</sup>.

ومن الأنشطة التي تؤديها أقسام العلاقات العامة: علاقات مع الصحافة أو الوكالات الصحفية والدعاية لمنتجات محددة وبناء علاقات مع المجتمع والحفاظ عليها وبناء علاقات مع المشرعين والمسؤولين الحكوميين للتأثير على التشريعات والقوانين والحفاظ على العلاقات مع أصحاب الأسهم ومجتمع التمويل.

وعليه تقوم العلاقات العامة على أساس التشاور والتخطيط والإسناد بهدف تغيير اتجاهات الأفراد إيجابيا فيما يتعلق بعمل المنظمة وأنشطتها وجعلهم أكثر إدراكا بمنتجاتها ومحاولة رسم صورة إيجابية لديهم، كل هذا يؤدي إلى زيادة المبيعات وتعزيز المركز السوقي، فضلا عن بناء علاقة متينة وقوية مع وسائل النشر والإعلان المختلفة لكونها المصدر المهم في تفعيل الجانب الترويجي للعلاقات العامة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بديع جميل قذو، مرجع سبق ذكره، ص: 331 .

<sup>2</sup> - أحمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، مرجع سبق ذكره، ص: 383 .

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، مرجع سبق ذكره، ص: 380 .

<sup>4</sup> - سيما غالب مقاطف، رائد أحمد المومني، مرجع سبق ذكره، ص: 38 .

<sup>5</sup> - لحوّل سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 223، 224 .

**الفرع الخامس: المعارض الدولية:** تكمن أهمية المعارض الدولية كأحد عناصر المزيج الترويجي الذي يقوم بالكثير من الوظائف التي لا تمارسها العناصر الأخرى، فوقت المعرض هو وقت لفحص المبيعات والمنتجات والمستهلكين والتفاعلات المحتملة بين الموزعين سواء كان ذلك خلال وقت المعرض أو قبل حدوثه، كما يمكن القول أن أهمية المعرض الدولي تكمن في الفرص التي يقدمها من أجل تحديد معدل المنافسة بين المنتجين، ويعود ذلك للدور الإعلامي الذي يغطي المعرض قبل حدوثه ويعطي الفرصة للمستهلكين للتعرف على آخر المنتجات داخل المعرض .

وتكمن أهمية المعارض التجارية في:

**أولاً:** اتصال رجال الأعمال بالموزعين؛

**ثانياً:** توسيع اتصالات المنظمة بالأسواق القائمة؛

**ثالثاً:** التعرف على رد فعل المستهلكين تجاه المنتجات الجديدة التي تقدمها المنظمات في المعرض الدولي؛

**رابعاً:** جمع المعلومات عن المنافسين وسياساتهم؛

**خامساً:** التعاقد مع الوكلاء والموزعين أو غيرهم؛

**سادساً:** تقوية العلاقات مع الصحافة والإعلام؛

**سابعاً:** التفاوض حول ترتيبات إقامة المشروعات المشتركة أو منح التراخيص أو الاشتراك في المناقصات الدولية أو إبرام الصفقات المختلفة<sup>1</sup> .

#### المطلب الرابع: إستراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية

تعتمد المنظمة عند ترويجها لمنتجاتها في الأسواق الدولية على مجموعة من الإستراتيجيات نذكر منها:

**الفرع الأول: إستراتيجية الدفع:** تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الدفع لأنها تحاول دفع المنتج أو الخدمة حتى يصل إلى المستهلك النهائي، كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البيع الشخصي والإعلان وتوجيه الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي تقوم بترويج المنتجات لتجار الجملة وتدفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة الذين يتولون مهمة توجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين، ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات

<sup>1</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 385-387 .



سعرية قوية منها الخصم ومسموحات الترويج كحواجز لأعضاء منافذ التوزيع لكي يدفعوا المنتجات نحو المستهلك، وبالتالي فعلمية الدفع يشترك فيها كل من المنتج والموزعين لدفع المنتجات من خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك. ومن خلال هذا الشكل يتم توضيح هذه الإستراتيجية .

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية:

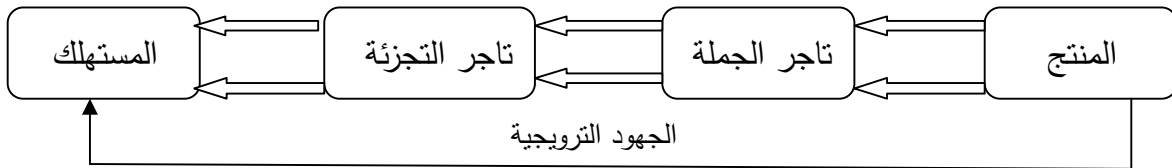
**أولاً:** المنتجات ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها؛

**ثانياً:** المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة؛

**ثالثاً:** صغر حجم ميزانية الترويج<sup>1</sup> .

وفي ما يلي شكل يبين إستراتيجية الدفع:

شكل رقم (07.III): إستراتيجية الدفع



المصدر: بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر 2011، ص: 322.

**الفرع الثاني: إستراتيجية الجذب:** تمثل الإستراتيجية البديلة لإستراتيجية الدفع، وهي تعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر للمستهلك عن طريق الجهود الترويجية، حيث يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه على توفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك، والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى حلقات التوزيع الأكبر ثم المنتج<sup>2</sup> . ويناسب استخدام هذه الإستراتيجية عند:

**أولاً:** طرح المنتجات الجديدة؛

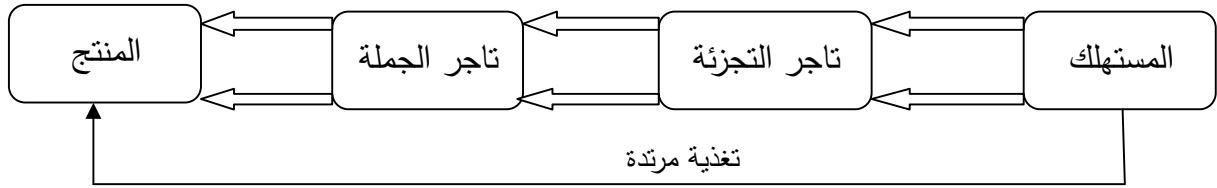
**ثانياً:** المنتجات التي تتميز بانخفاض الأسعار<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عربي عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 58 .

<sup>2</sup> - بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر 2011، ص: 321، 322 .

<sup>3</sup> - عربي عمار، مرجع سابق، ص: 59 .

شكل رقم (08.III): إستراتيجية الجذب



المصدر: بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر 2011، ص: 322.

**الفرع الثالث: إستراتيجية الضغط:** تبنى هذه الإستراتيجية على الأسلوب العدائي القوي في الإقناع بقضية المنظمة وسلعها وخدماتها والمنافع التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد عند اقتناء منتجاتها، بحيث يتكرر هذا الأسلوب في كافة أساليب الترويج المستخدمة، وأكبر دافع لاستخدامه هو شدة المنافسة وذلك من خلال المقارنة بين المنتجات والمنتجات الأخرى المنافسة والحث على الشراء .

**الفرع الرابع: إستراتيجية الإيحاء:** وهي أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهذا ليس بالضغط على الجوانب الدافعة في المنتجات، ولكنه يعتمد على المادة الرمادية في أذهان المستهلكين ومحاولة جذبهم بلغة الحوار طويل الأجل واتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 323 .

## خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المنظمة للعمل في أي سوق سواء كان محلي أو دولي على إستراتيجياتها المعتمدة لاقتحام تلك الأسواق وخدمة الزبائن والتنافس فيما بينها لتعزيز حصصها السوقية لغرض بقائها واستمرارها. إذ لا يمكن النفاذ بدون منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية وحملات ترويج واتصال فعالة بالإضافة إلى ضرورة توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين .

فالمنظمة التي تعمل أو تطمح في العمل بالأسواق الدولية يستوجب عليها تصميم إستراتيجيات مزيجها التسويقي والتي تمثل عنصرا أساسيا في الإستراتيجية التسويقية لاغتنام الفرص المتاحة في تلك الأسواق .

ومن أهم التحديات التي يمكن أن تقوم بها المنظمة في الأسواق الدولية، هي توجيه مزيج تسويقي تستطيع من خلاله احتلال مكانة تنافسية ومواجهة تحديات المنظمات المنافسة .

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في مجمع عمر بن عمر

بقالمة

## تمهيد

أصبحت الساحة الاقتصادية تشهد تطورات وتغيرات كبيرة، وصارت المنظمات مجبرة على مواكبة هذه التطورات والتغيرات من أجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو. لهذا أصبحت الإستراتيجية التسويقية تلعب دورا حيويا في مساعدة المنظمة على مواجهة كل الصعوبات والتميز على المنافسين سواء دوليا أو محليا .

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سوف نحاول إسقاط المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم التطرق إليها في الجانب النظري على إحدى المنظمات الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية، وهذا من خلال التعرف على دور الإستراتيجية التسويقية في المنظمة المصدرة؟ وما مدى وعيهم بمساهمتها في اقتحام الأسواق الدولية؟، وهو ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الدراسة الميدانية لهذا البحث .

وبناء على ذلك، ارتأينا إلى تقسيم الفصل إلى أربع مباحث:

يتناول المبحث الأول سوق الصناعات الغذائية من خلال التطرق لماهية الصناعة الغذائية والأوضاع العالمية لهذا القطاع بالإضافة إلى قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

أما المبحث الثاني فقد خصص لتشخيص نشاط مجمع عمر بن عمر من خلال تقديمه وعرض نشاطه والتحليل الإستراتيجي له والتعرف على إستراتيجياته .

وفي المبحث الثالث نحدد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض منهجية الدراسة وقياس ثبات وصدق الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي .

والمبحث الرابع تناولنا فيه نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق التطرق للوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة والتحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول: قطاع الصناعات الغذائية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في اقتصاد أي بلد، وهذا لأنه يعتبر من المدخلات الأساسية لإنتاج الغذاء فهو يدعم مشروع الأمن الغذائي، وهو كذلك حلقة وصل بين القطاع الزراعي والصناعي، لكن هذا القطاع يواجه صعوبات كثيرة تحد من آفاق تطوره، لهذا أي بلد يسعى لتخصيص الموارد الكافية لدعمه وزيادة فاعليته اقتصاديا واجتماعيا .

## المطلب الأول: ماهية الصناعة الغذائية

يلعب قطاع الصناعة الغذائية دور رئيسي في التنمية والتطور الاقتصادي، فهو يعمل على تخفيف التبعية للخارج من خلال توفير الإحتياجات الخاصة بالمواطنين، كما يعمل على توفير مناصب الشغل .

## الفرع الأول: مفهوم الصناعة الغذائية: تعرف الصناعة الغذائية على أنها:

- "مجموع المنظمات التي تهتم أساسا بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من أجل الاستهلاك الغذائي النهائي، وهي تعد جزء هاماً من النظام الغذائي الذي يضم النشاطات المصنفة في الزراعة كالتوزيع الغذائي " .
- "التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها"<sup>1</sup>.
- "هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقاً لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف... الخ، والاستعمال تماشياً مع الشروط الجديدة للمستهلك التي يفرضها التطور الحضاري"<sup>2</sup> .
- "هي علم تطبيقي يعتمد على العلوم النظرية الأخرى لإيجاد المبادئ والحقائق العملية وتستفيد منها في مجالات متعددة كالتغذية والحفظ والكيمياء وميكروبيولوجيا الغذاء"<sup>3</sup> .

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الصناعة الغذائية هي مجموعة من المنظمات التي تعمل على تزويد المستهلكين بالمنتجات الغذائية الصحية وهذا بالاعتماد على العلوم النظرية والعملية بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها .

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول؛ استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 23-24 نوفمبر 2014، ص: 07 .

<sup>2</sup> - فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص: 53 .

<sup>3</sup> - بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركيبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 /2014، ص: 302 .

## الفرع الثاني: أهمية قطاع الصناعات الغذائية

يساهم تطوير الصناعة الغذائية في إنجاز أهم هدف تنموي ألا وهو تحسين المستوى المعيشي للمواطن، فمن خلال تطور هذه الصناعة يتحقق مبدأ ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، فالحكومات مطالبة بتلبية حاجات المواطنين والمتمثلة في توفير سلع غذائية بمواصفات جيدة وبأسعار معقولة تتناسب مع قدراتهم الشرائية، لذلك فالصناعة الغذائية تكتسي أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يمكن إيجازها في ما يلي:

**أولاً:** تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب؛

**ثانياً:** حفظ المواد الأولية ذات الطبيعة الزراعية بالشكل الذي يحميها من التلف إلى وقت استهلاكها أو تحويلها؛

**ثالثاً:** توفير نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية؛

**رابعاً:** الالتزام باحترام المواصفات العالمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية؛

**خامساً:** تقديم منتجات للمستهلك تشبع حاجاته وتتناغم وتفضيلاته وأذواقه؛

**سادساً:** تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية؛

**سابعاً:** المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني للأسباب التالية:

**أولاً:** يمثل هذا القطاع الأمن الغذائي للوطن (*La sécurité alimentaire*)؛

**ثانياً:** يشارك في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني بمقدار مهم جدا ما يعادل 627 مليار دينار أي ما يمثل 38.5% من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات؛

**ثالثاً:** أما بالنسبة لأهمية الصناعات الغذائية في قطاع الصناعة فقط فهي تمثل تقريبا 31.5% ( أي تقريبا 145 مليار دينار ) من القيمة المضافة للصناعة؛

**رابعاً:** فرع الصناعات الغذائية يمثل 28% من الواردات الصناعية الكلية، وتتكون هذه الواردات الغذائية غالبا من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل: القمح والسكر والزيت؛

**خامساً:** التزايد المستمر للقاتورة الغذائية يحتم على الدولة وضع إستراتيجية تنافسية للرفع من أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما ونوعا للخفض من قيمة الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 09 .

<sup>2</sup> - الماحي ثريا، إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات للصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 03.

الفرع الثالث: معوقات الصناعة الغذائية: من أبرز معوقات الصناعة الغذائية ما يلي:

أولاً: نقص الأيدي العاملة المدربة والفنيين المهرة؛

ثانياً: عدم توفر المادة الخام بالكمية المناسبة والمواصفات التي تمكن من الحصول على المواصفات القياسية المطلوبة في التصنيع؛

ثالثاً: عدم توفر وسائل التبريد الكافية سواء عند التداول أو التخزين؛

رابعاً: قصور الأجهزة الإدارية في كثير من المصانع، من خلال ضعف قطاعات التسويق، وضعف القدرة على التنبؤ بالأسعار في سوق متقلب بطبيعته؛

خامساً: التباطؤ في إدخال التقنيات الحديثة وتطبيق الجودة، الأمر الذي يحتاج إلى استثمارات كبيرة ومكلفة خاصة بالنسبة للمصانع الصغيرة .

ومما سبق يمكن القول بأن عمليات التصنيع الغذائي وتداوله بطريقة سليمة يعد أمراً بالغ الأهمية لتوفير الغذاء الصحي، ولذلك فهي تعد من أكبر الصناعات محلياً وإقليمياً ودولياً من حيث رأس المال وعدد المصانع، بل أنها تعد من أسرع الصناعات نمواً واتساعاً بسبب الزيادة المضطربة في عدد السكان، وتعدد رغبات المستهلكين وتباين احتياجاتهم للمنتجات الغذائية المصنعة<sup>1</sup> .

#### المطلب الثاني: الأوضاع العالمية لقطاع الصناعة الغذائية

تعرف الصناعة الغذائية تطوراً كبيراً وتحولات عميقة على المستوى العالمي، وهذا راجع للتطور التكنولوجي لهذه الصناعة، بالإضافة إلى النمو الديموغرافي للمعمورة والتوجه المتزايد نحو عولمة الاقتصاد . ففي الدول النامية من بين المحددات التي تساعد على نمو الصناعة الغذائية تزايد النمو السكاني والعوامل الطبيعية المواتية وارتفاع الدخل، في حين أن ارتفاع الوعي الصحي والحاجة الملحة للراحة والرفاهية والأطعمة ذات الجودة العالية تعد من أهم الدوافع لنمو الصناعة الغذائية في الدول المتقدمة، ومنه نجد أن العوامل التي تقود النمو في الصناعة الغذائية للبلدان النامية تختلف عنها في الدول المتقدمة، وتقدر مستويات النمو في الدول النامية بـ 7% بعد أزمة 2008 مقابل 2% في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى ذلك فتوقعات الأمم المتحدة حول نمو عدد السكان سيزيد من 6,8 مليار نسمة إلى 9 ملايين نسمة بحلول 2050 مع نمو الاقتصاديات النامية بـ 85%، ونتيجة لذلك ستكون زيادة في إنتاج الصناعة الغذائية بنسبة 70% لتلبية إضافي 2,3 مليار نسمة بحلول 2050، وبالتالي توفر فرص نمو قوية للصناعة الغذائية والمنظمات التي تستهدف تلك السوق .

<sup>1</sup> - رمضان أحمد عبد الغني حبيبة، الصناعات الغذائية بالمملكة، مجلة فصلية تصدرها مدينة الملك بن عبد العزيز للعلوم والتقنية، العدد 87، يوليو 2008، ص ص: 04، 06 .



أما أسواق الدول المتقدمة فيتوقع أن تظل راکدة بالإضافة إلى ميل المستهلكين نحو التجديد والتنوع والجودة العالية، لهذا تركز المنظمات هنا على تمييز المنتجات لزيادة حصتها السوقية<sup>1</sup>.

وكذلك فالدول المتقدمة تتمتع بمجموعة من الابتكارات سواء من الناحية التنظيمية أو من حيث الأشكال المادية لتبادل السلع والمعلومات، كما تعمل على خفض تكاليف المواد الغذائية وتحسين جودتها وتلبية احتياجات السكان من الناحية الكمية والنوعية.

في المقابل في الدول النامية، تطور القنوات يكون حسب أنماط الاستهلاك في المناطق الحضرية، حيث لم تكن مرفوقة دائما بتحول في الأشكال التنظيمية للتبادلات<sup>2</sup>.

وتحتل الصناعة الغذائية أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي حيث بلغت قيمتها 7 تريليون دولار سنة 2014 وبمعدل نمو 3,5% سنويا، وبلغت قيمة المنتجات الزراعية والأغذية المعلبة 4 تريليون دولار سنة 2013، أما صناعة المشروبات العالمية ( الكحولية وغير الكحولية ) فتبلغ قيمتها 2,6 تريليون دولار سنة 2013.

كما نجد أن موازين القوى فيما يخص إنتاج الصناعات الغذائية قد مالت في كفة الصين وروسيا والهند وهذا نتيجة للخطط التنموية والإستراتيجيات التي مكنتها من رفع إنتاجيتها، أما من ناحية الاستهلاك فإن البلدان النامية تعتبر أكبر سوق للمواد الغذائية بنسبة 58% وهذا راجع للزيادة الديموغرافية الهائلة ففي الصين والهند تبلغ 37% من سكان العالم، وكذلك نجد تزاخم كبير في هذه الأسواق حيث اتجهت الكثير من المنظمات نحو تدويل نشاطها قصد الحفاظ على نموها وإستمراريتها ضمن قطاع الأعمال، ومن بين أهم الشركات نجد شركة *NESTLÉ SA (SWITZERLAND)* التي تحتل الصدارة وتغطي أكبر نسبة من السوق العالمي للصناعة الغذائية ( أمريكا، آسيا، أوروبا، إفريقيا ) وتقدر أرباحها بـ 13,8% مليار دولار أمريكي، تليها شركة *ARCHER DANIELS MIDLAND (US)* هي الأخرى تعمل على مستوى السوق العالمي وتركز على الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 51% من أسواقها المستهدفة وبلغت أرباحها التشغيلية بـ 27 مليار دولار، أما شركة *UNILEVER NV (NETHERLANDS)* فتحتل المرتبة الثالثة بـ 8,5 مليار دولار، ومنه فإن سوق المواد الغذائية العالمي يتميز بالمنافسة الشديدة حول الحصة السوقية ومحاولة التوسع على المستوى الدولي من خلال الأسواق المستهدفة، كما نلاحظ ضخامة الإيرادات والأرباح التي تجنيها هذه المنظمات من الأسواق الدولية نتيجة للإستراتيجيات التي تتبناها في توسيع استثماراتها والتوجه نحو خدمة الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> - بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 304، 305.

<sup>2</sup> - Horri Khelifa et autres, *Problematicque du développement des industrie agroalimentaire en Algérie*, European scientific journal, January 2015 édition, Vol 11, N 03, P: 219.

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله أهم المنتجات الخاصة بالصناعة الغذائية وأكثرها تبادلا على المستوى الدولي<sup>1</sup>.

جدول رقم (01.IV): الصناعة الغذائية الأكثر تبادلا في العالم

2011		2010		2009		2008		السلعة
القيمة ( 1000 دولار)	الكمية (طن)	القيمة ( 1000 دولار)	الكمية (طن)	القيمة ( 1000 دولار)	الكمية (طن)	القيمة ( 1000 دولار)	الكمية (طن)	
46847615	148270710	32583598	145157008	31051132	146966594	44167052	131169966	القمح
46716430	12293887	40591297	11877821	37406316	10877618	38339318	11005117	المواد الغذائية الإعدادية
45027521	91021479	39694117	96596584	33107609	81542484	35133356	79022174	فول الصويا
40565428	37047844	29917637	35341087	23374281	35175978	30355692	33379262	زيت النخيل
33893282	7499130	21397701	6824472	12878520	14215457	15757569	6077168	المطاط النبات الجاف
33727471	109646045	22741435	107846082	19919353	100651167	26933596	102133951	الذرة
32106922	10389714	27869683	9802677	25186623	8735266	29639969	8973822	نبيذ
27343994	4216643	22749430	4028006	19867674	3482762	22721883	3660642	مشروبات Dist ALC
27145673	6723899	17929567	6581905	14366625	6304226	16587786	6339230	القهوة الخضراء
26721255	4978045	23890655	5208022	21505042	5158461	24155222	5026528	الحوم (لحم البقر و لحم العجل)
26461098	5221050	23569678	5084363	21526634	4847621	25067401	4580897	الجبن من حليب البقر
25395245	64907007	22748544	64489218	21961162	56839019	20913142	58963478	كعكة فول الصويا
22978862	4848874	19738754	4438853	18112648	4165375	19283735	4275430	الشوكولاتة
22728668	7153581	19614102	6589268	18393860	5924382	19720366	6156918	الحلويات و البسكويت
22070655	12470221	18363184	11646787	16086697	10782742	17263163	10462625	لحم الدجاج
20846512	8198818	14265337	7754197	11160570	2637171	14098180	16081113	القطن
20696276	1120654	17607455	1016422	17497658	1022607	18380689	1074727	السجائر
18499024	31970519	15579061	33558493	11078429	30581440	12436582	4955024	السكر الخام
17363585	23106848	14250126	23849072	10873942	21173206	12198939	11027389	السكر المكرر
16628471	5227995	13889147	4872783	12774246	4457286	14167517	4349373	لحم الخنزير

المصدر: بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، 2014-2015، ص: 308 .

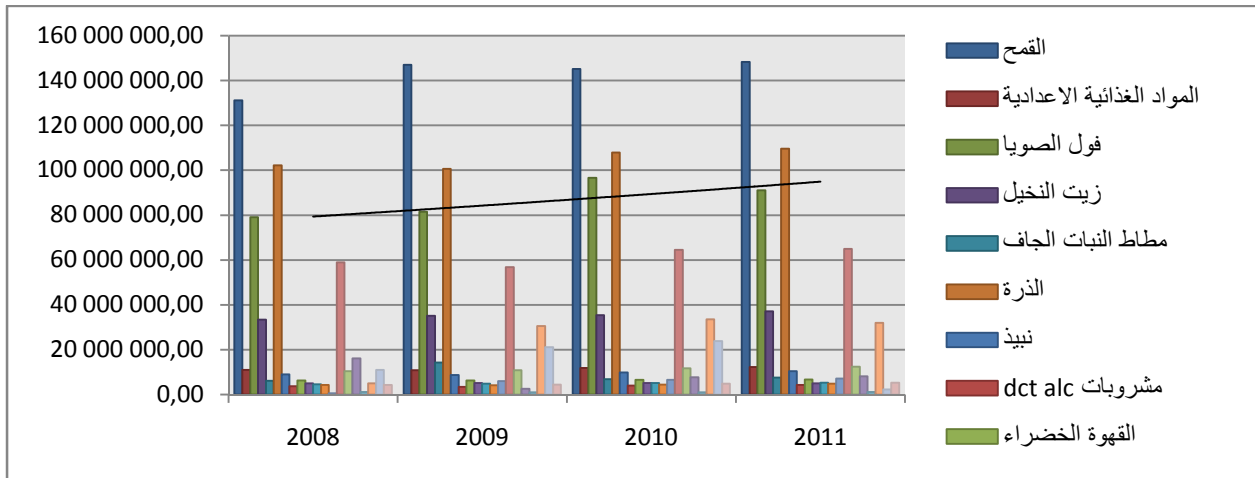
من خلال الجدول السابق تبين أن القمح يتصدر المرتبة الأولى فهو من أهم المحاصيل الغذائية في العالم لأن معظم سكان العالم يستخدمونه كغذاء رئيسي، كما أنه يستخدم في إنتاج العديد من الأغذية، وتليه الذرة في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة والرابعة فكانت على التوالي لفول الصويا والسكر .

أما في ما يخص أسعار المنتجات الغذائية فبعد عام 2008 أين وقعت الأزمة المالية العالمية ( أزمة الرهن العقاري) شهدت الأسعار انخفاض بشكل واضح، لكن ابتداء من عام 2010 بدأت الأسعار في الارتفاع وهذا راجع للطلب على هذه المنتجات وكذلك ارتفاع أسعار الدولار مقابل العملات الأخرى إلى غير ذلك من العوامل .

<sup>1</sup> - بولطيف بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 306، 307 .

والشكل التالي يمثل كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية:

شكل رقم (01.IV): كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية

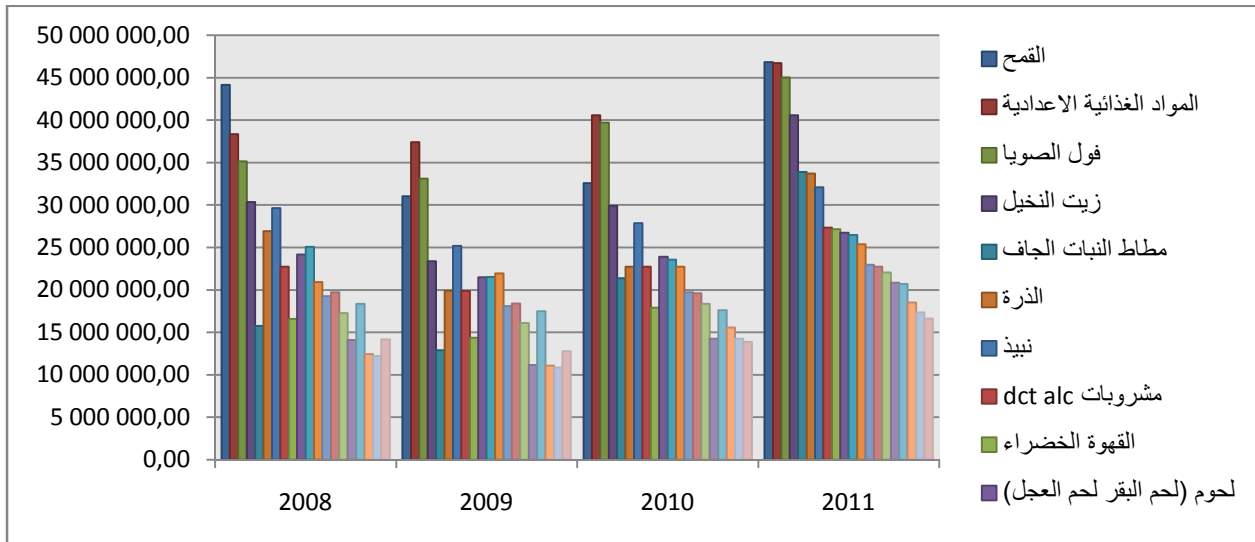


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

من خلال الشكل السابق يتبين لنا كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية، حيث نجد أن هناك تزايد في الطلب على المنتجات الغذائية حول العالم، وهذا التزايد راجع إلى الانفجار السكاني بالإضافة إلى تعدد رغبات المستهلكين وتباين احتياجاتهم للمنتجات الغذائية .

والشكل التالي يمثل قيمة المبادلات العالمية للصناعة الغذائية:

شكل رقم (02.IV): قيمة المبادلات العالمية للصناعة الغذائية

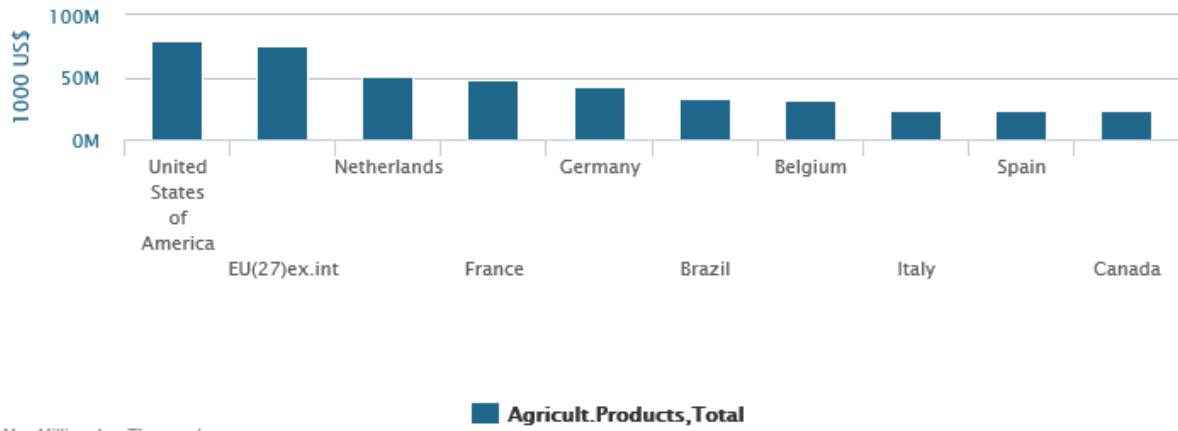


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

من خلال الشكل السابق يتبين لنا التزايد المستمر في قيمة المبادلات العالمية للصناعة الغذائية، حيث نجد أن قيمة المنتجات الغذائية تتزايد نتيجة تزايد الطلب عليها .

والشكل التالي يمثل أفضل عشر مصدرين للمنتجات الزراعية عام 2013:

شكل رقم (03.IV): أفضل عشر مصدرين للمنتجات الزراعية عام 2013



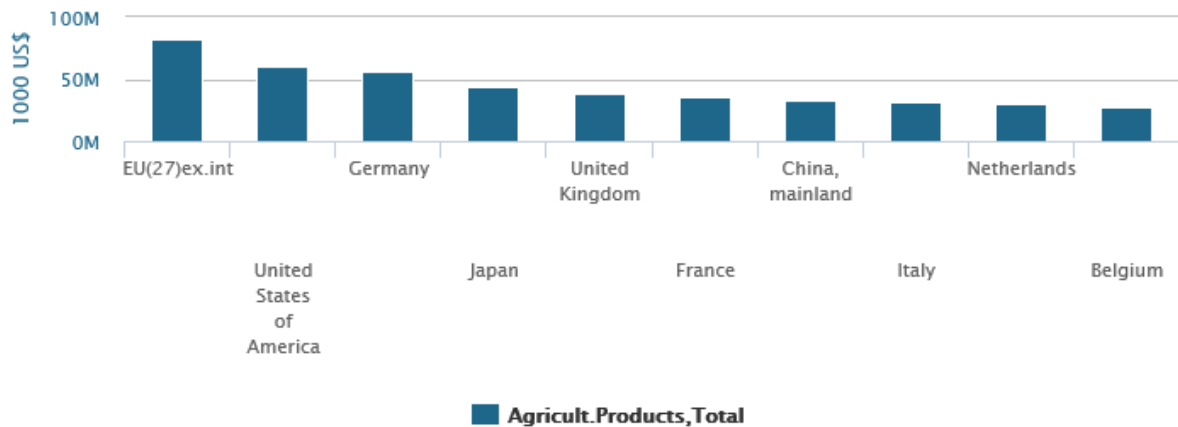
M = Million, k = Thousand

Source: FAOSTAT, 2015.

من خلال الشكل السابق نرى بأن الولايات المتحدة الأمريكية تتصدر قائمة أفضل المصدرين للمنتجات الزراعية وهي تمثل أول قوة فلاحية على المستوى العالمي سواء من حيث إنتاجها أو صادراتها، وهذا راجع لإمكانياتها الطبيعية والبشرية والتقنية، ومن أهم القطاعات الزراعة تربية الأبقار، زراعة الحبوب (الذرة، القمح، الشعير، الصوجا...)، النباتات الصناعية (القطن، الفول السوداني، التبغ)، أما المرتبة الثانية فكانت للإتحاد الأوروبي وهذا راجع لتكثله الاقتصادي ضمن مجموعة السوق الأوربي المشترك وهو كذلك يتمتع بإمكانيات طبيعية وبشرية مناسبة، وبعدها تأتي بالترتيب هولندا، فرنسا، ألمانيا، البرازيل، بلجيكا، إيطاليا، إسبانيا وأخيرا كندا.

أما أفضل عشر مستوردين للمنتجات الزراعية فنوضحهم في الشكل التالي:

شكل رقم (04.IV): أفضل عشر مستوردين للمنتجات الزراعية عام 2013



M = Million, k = Thousand

Source: FAOSTAT, 2015.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الإتحاد الأوروبي يحتل المرتبة الأولى في قائمة أفضل عشر مستوردين للمنتجات الزراعية لعام 2013، رغم أنه يحتل المرتبة الثانية في قائمة أفضل عشر مصدريين للمنتجات الزراعية، حيث يبقى الإتحاد الأوروبي مستوردا صافيا للمنتجات الزراعية، خاصة في ما يتعلق بأعلاف الحيوانات، وكذلك من بين أعلى فئات المنتجات الزراعية الأخرى المستوردة هي الفواكه والمكسرات والقهوة والشاي والتوابل، وتليه في المرتبة الثانية الولايات المتحدة الأمريكية فهي أكبر الدول تصديرا واستيرادا، وبعدها تأتي بالترتيب ألمانيا، اليابان، المملكة المتحدة، فرنسا، الصين، إيطاليا، هولندا، وأخيرا بلجيكا .

### المطلب الثالث: قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

تزداد أهمية قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر للدور الذي يمكن أن يقوم به في معالجة التثوهات والاختلالات الهيكلية التي يعاني منها الاقتصاد، والعمل على خلق آفاق للتطور من خلال تحسين إنتاجية القطاعات حسب الموارد والإمكانات المتاحة للتخفيف من الواردات الأجنبية .

### الفرع الأول: مميزات قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

يتميز القطاع الصناعي الجزائري بالتنوع وهذا يرجع لوفرت وتنوع الخيرات الطبيعية التي تزخر بها البلاد، من صناعات غذائية وكيميائية ومعدينية وأخرى، ويمثل إنتاج الصناعات الغذائية أكبر قيمة في الإنتاج الصناعي المباع .

يرتكز القطاع الصناعي العمومي على فروع متمثلة في: صناعات غذائية وصناعات إلكترونية وكهربائية وميكانيكية وكيمياء البلاستيك والمطاط، في حين أن القطاع الخاص يركز على الفرعين التاليين: الصناعة الغذائية وصناعة النسيج والألبسة الجاهزة وهو يمثل 42 % من إجمالي إنتاج القطاع الخاص، وهذا نسبة للنص التشريعي والقانوني الموضوع في هذا الإطار وخصوصا القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة<sup>1</sup> .

ويميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر ما يلي:

- التباعد في قنوات التوزيع ( عدد كبير من المحلات التجارية للبيع على مساحات صغيرة تنشط بكل حرية ) وهذا يفتح المجال أمام المضاربة في منظمات الصناعات الغذائية؛
- غياب العلامات التجارية للموزعين ( *MDD ( marque de distributeur* ) هذا ما يثبت أن هناك ضعف على مستوى القاعدة لهذا النظام أو الشبكة؛

<sup>1</sup> - عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، أممية تهمين وتأهيل الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتيجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية: الجزائر حقائق وآفاق، ملقنى وطني حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 24/23 أبريل 2012، ص ص: 04، 05 .

- فروع الصناعات الغذائية تعرف ضعفا على مستوى قمة شبكة هذا النظام، حيث أن المواد الاستهلاكية التي تدخل في إنتاج هذه المنتجات معظمها مستوردة أي هناك تبعية للخارج في قمة القطاع خاصة في ما يخص المعدات لعملية التحويل بهذه الصناعة؛
- تقتصر المنافسة بين منظمات الصناعات الغذائية على القطاع الخاص والتي بدورها يجب أن تكون في مستوى المنافسة للمنتجات الأجنبية المماثلة لها ذات الجودة العالية، أما بالنسبة للقطاع العام فهو يشهد تراجع بصورة كبيرة مقارنة بالمنظمات الخاصة؛
- على المستوى التنظيمي، هناك غياب لتأطير حقيقي وفعلي من طرف السلطات لتوجيه ودعم المنافسة لهذه المنظمات على مستوى الأسواق<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: واقع قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

يتميز الاقتصاد الجزائري بأنه اقتصاد زراعي بالأساس، ففي الأمس كان يشغل 85% من اليد العاملة واليوم أصبح يعاني من تراجع في الإنتاج الزراعي، وهذا أدى إلى عدم قدرته على تلبية الطلب الغذائي المحلي حيث لجأ إلى الاستيراد من الخارج معتمدا في ذلك على عائدات المحروقات أو على احتياطي الصرف من العملة في دفع الفاتورة الغذائية بالعملة الصعبة<sup>2</sup>.

وحسب وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار فالصناعة الغذائية التي تعد وسيلة لبعث القطاع الصناعي توظف أزيد من 140000 عامل أي 40% من السكان الناشطين بأزيد من 17100 منظمة ما بين 50 و55% من القيمة المضافة، كما تتجاوز قدرتها على التصدير ملياري دولار سنويا، ونتيجة للمستوى الضعيف للصادرات خارج المحروقات قامت السلطات العمومية إلى تسطير مسعى وطني في مجال تطوير التنمية الاقتصادية يرمي إلى تثمين الموارد الطبيعية للبلد والحد من الواردات وتنويع المنتج الوطني إلى جانب ترقية الصادرات.

يحتوي قطاع الصناعات الغذائية على منظمات أغلبها تقوم بعمليات تحويل للمنتجات الزراعية وعمليات التعبئة والتغليف، حيث تمثل منتجات هذا القطاع 44% من نفقات الخواص الرسمية للعائلات، وحوالي 28% من الواردات تتركز على خمسة منتجات تمثل 80% وهي: الحبوب والحليب والسكر والزيت بالإضافة إلى أغذية الحيوانات.

يرتبط قطاع الصناعات الغذائية بالدرجة الأولى بالقطاع الفلاحي، والنهوض بهذا القطاع يجب أن يتم عن طريق تنمية القطاع الفلاحي الذي يعرف تذبذبا بفعل الظروف المناخية، فرغم أن عدد المنظمات التي تعمل

<sup>1</sup> - الماخي ثريا، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

<sup>2</sup> - عامر عامر أحمد، محاولة نمذجة وتقدير الفجوة الغذائية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 08، 2010، ص: 26.

في قطاع الصناعات الغذائية تمثل 80% من مجموع المنظمات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا العدد يبقى بعيدا عن تحقيق الاكتفاء الذاتي، وهذا راجع لتذبذب الإنتاج وغياب المنافسة الحقيقية والنوعية، وغياب التكامل بين مختلف القطاعات الوزارية كالزراعة والتجارة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، لهذا فعلى الجزائر أن تهتم بمجال الصناعات الغذائية لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات، واتخاذ تدابير تحفيزية تتمثل في إعفاءات جمركية لاستيراد وسائل التصنيع والإعفاء الجبائي بالنسبة للمنتجين الحقيقيين<sup>1</sup>. وتعتبر الواردات مصدر الجزائر لإمداد الأسواق المحلية بالمنتجات الغذائية، ومعظم وارداتها تتمثل في المنتجات واسعة الاستهلاك ومشتقات الحبوب والسكر والحليب والزيت والقهوة، ولكن احتكار إنتاج وتوزيع هذا النوع من الطعام في السلم العالمي منذ فترة طويلة هدف إستراتيجي من منظمات كبيرة متعددة الجنسيات، والوصول إلى هذا الهدف هو اللعب في حد سوى على خفض تكاليف وحدة الإنتاج وكسب رضا الزبائن<sup>2</sup>.

ومن خلال الجدول التالي سوف نبين معدل تغطية الطلب المحلي في عام 2007:

جدول رقم (02.IV): معدل تغطية الطلب المحلي في عام 2007

المنتجات (1000طن)	الإنتاج	الاستيراد	معدل التغطية %	كغ/الفرد
الحبوب وغذاء المواشي	2688	4824	36	212
الخضر الجافة	50	280	15	9,2
الخضر الطازجة	3854	-	100	108,6
البطاطا	2075	-	100	58
الحليب	2244	2942	43	150
الزيت	32	664	5	19,6
اللحوم الحمراء	299	66	82	10,3
اللحوم البيضاء	260	-	* 100	7,3
الأسمك	149	18	89	4,7
الطماطم المصنعة	-	-	-	-
السكر	-	1217	0	34
القهوة	-	137	0	3,9
الشاي	-	-	-	-
السجائر	7	18	28	0,7

\* 90% منها تمثل المواد الغذائية المستوردة.

Source: Horri Khelifa et autres, **Problematique du développement des industrie agroalimentaire en Algérie**, European scientific journal, January 2015 édition, Vol 11, N 03, P: 227.

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>2</sup> - M.Boukella, **Les industries agro-alimentaire en Algérie : Politiques, Structures, Performance depuis l'indépendance**, CIHEAM, N 19, Montpellier, France, 1996, P: 10.

من خلال الجدول السابق نجد بأن نسبة تغطية الإنتاج الزراعي لكل من الخضر الطازجة والبطاطا واللحوم البيضاء تقدر بـ 100%، أما في ما يخص السكر والشاي فيقدر معدل التغطية بـ 0% أي يتم استيرادهما بنسبة 100% .

وتقدر نسبة استيراد الحبوب والخضر الجافة والحليب والزيت على التوالي 64%، 85%، 57%، 95% وهي من الواردات الرئيسية لعام 2007 .

ومنه نجد بأن الجزائر لها تبعية للخارج في العديد من المنتجات الغذائية والتي بعضها هي أساسية لهذا يعتبر هذا مصدر قلق بالنسبة لها، وعليه يجب عليها أن تعتني بالقطاعات التي يمكن أن تحقق فيها الاكتفاء الذاتي وكذلك فائض في الميزان التجاري كإنتاج اللحوم، خاصة وأن الجزائر تتميز بتربية الأنعام في بعض المناطق الداخلية للبلاد .

ولهذا أصبح قطاع الزراعة في الجزائر ينمو في الحجم نتيجة للأهمية التي أصبحت توليها الحكومات لهذا القطاع، والتي تسعى إلى تعزيز وتحسين تقنيات الإنتاج الزراعي للحد من اعتماد البلاد على الواردات، ومواصلة دعم القطاع ومحو ديون المزارعين وتنفيذ برامج جديدة للتنمية وإنعاش الاقتصاد الزراعي والريفي<sup>1</sup> .  
والصناعة الغذائية في الجزائر تتوزع على عدد من الفروع تتمثل أهمها في ما يلي:

- **فرع المطاحن:** يضم هذا الفرع السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف المطاحن المتخصصة، وينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة لتستعمل كمدخلات لعمليات إنتاج مواد موجهة للاستهلاك النهائي .  
ويتميز هذا الفرع بسعة الإنتاج وهذا راجع لتعدد الوحدات الإنتاجية والمتمثلة في 80 مطحنة مملوكة للقطاع العام و350 مطحنة مملوكة للقطاع الخاص، أما في ما يخص القدرات الحالية للتحويل فهي تمثل أربعة أضعاف قدرات التحويل في سنة 1998، وهذا يؤكد أن هذا القطاع يحقق النتائج الإيجابية ويساهم بشكل ملحوظ في دعم مشروع تطوير الصناعة الغذائية<sup>2</sup> .

والجزائر هي واحدة من أكبر الدول المستهلكة للحبوب في العالم، وتشير التقديرات إلى أن متوسط الاستهلاك يزيد عن 220 كغ سنويا للفرد الواحد، وهذا يمكن أن يصل إلى 50% من الميزانية العامة الموجهة للغذاء، ويقدر الطلب الوطني بـ 7,5 مليون طن سنويا، ويتم تغطيته بـ 25% فقط من الإنتاج المحلي، وتعتمد هذه الصناعة اعتمادا كبيرا على مياه الأمطار، ففي 2008 ارتفعت صادرات الحبوب الفرنسية إلى الجزائر إلى 886 مليون أورو، لهذا ففرنسا منذ 2003 تعتبر الممول الأول للجزائر بالحبوب<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>-Idem, P: 220 .

<sup>2</sup>- أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 10 .

<sup>3</sup>-Sabrina Aissaoui, *La filière agroalimentaire en Algérie*, MINEIE-DGTPE-UBIFRANCE, Octobre 2009, P: 02 .



وبلغت فاتورة الواردات الجزائرية من الحبوب 543,96 مليون دولار خلال الثلاثي الأول من عام 2014، مقابل 462,31 مليون دولار خلال نفس الفترة من السنة الماضية، مسجلة ارتفاعا 17,66%، وهذا حسب علم الجمارك<sup>1</sup>.

- فرع الحليب ومشتقاته: يشهد هذا الفرع تطورا ملحوظا خاصة مع التشريعات التي منحتها الدولة لدعمه والذي أدى إلى وجود مشاركة كبيرة للقطاع الخاص، وهذا نتيجة لتشجيع الدولة لاستيراد أعداد كبيرة من البقر الحلوب ودعمها الكبير لإنشاء العديد من المنظمات الخاصة المتخصصة في جمع وتحويل الحليب، حيث تم تكوين أكثر من 1000 وحدة عبر التراب الوطني إلى جانب 22 مصنعا للحليب ومشتقاته، وهذا بطاقة إنتاج قدرها 0,9 مليار لتر في السنة، وإلى جانب ما يحققه القطاع الخاص من مساهمة في تطوير هذا الفرع، إلا أنه يبقى القطاع العام المحرك الرئيسي للنشاط في هذا الفرع وهذا لما يمتلكه من منظمات ووحدات متخصصة، حيث يحوي 18 منظمة بطاقة إنتاج تتجاوز 1,5 مليار لتر حسب إحصائيات 2005 .

وحسب الإحصائيات الصادرة عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته فإن الإنتاج الوطني لا يغطي سوى 40% من احتياجات السوق الوطني رغم الدعم الذي تقدمه الدولة للمنتجين سواء في التسهيلات المقدمة لهم في الحصول على المدخلات أو في الدعم المقدم لهم كتعويض عن فارق الأسعار<sup>2</sup> .

حيث تعتبر الجزائر أول مستهلك للمنتجات اللبنية في المغرب، ففي عام 2008 كانت فاتورة واردات الحليب بالنسبة للمنتجات اللبنية 1,3 مليون دولار أمريكي، والإنتاج المحلي يقدر بـ 2,2 مليار لتر سنويا، منها 1,6 مليار من الحليب الخام . وقد وصل استهلاك الفرد إلى 115ل سنويا في عام 2010، ويقدر متوسط النمو السنوي لسوق المنتجات اللبنية الجزائري بـ 20%، وكل عام تقوم الجزائر باستيراد 60% من استهلاكها من الحليب المجفف .

ودول الإتحاد الأوروبي بما في ذلك بولندا وفرنسا وحتى بلجيكا، إلى غاية 2003 كانوا موردين رئيسيين للجزائر بالحليب المجفف، والإلغاء التدريجي بين عامي 2004 و2008 أدى إلى رد جماعي على المنتجات اللبنية قاد إلى زيادة كبيرة في الأسعار في الدول الثلاث، وتباطؤ منطقي لصادراتهم نحو الجزائر والتي تحولت بعد ذلك إلى دول العالم الثالث خصوصا أوكرانيا ونيوزيلندا والولايات المتحدة .

وسوق الحليب في الجزائر يسيطر عليه القطاع الخاص، حيث يحوي 19 ملبنة عمومية و52 ملبنة خاصة<sup>3</sup>. وتقدر واردات الجزائر من مسحوق الحليب خلال الخمسة أشهر الأولى من عام 2014 بـ 154,734

<sup>1</sup> - [http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja\\_arkam](http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja_arkam), 25/12/2015 .

<sup>2</sup> - أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 11 .

<sup>3</sup> - Sabrina Aissaoui, Op. Cit, PP: 02, 03 .

طن مقابل 128,913 طن خلال نفس الفترة من السنة الماضية، مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 20,03% حسب المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات<sup>1</sup>.

- فرع الزيوت: بعد أن فتحت الجزائر أمام القطاع الخاص كل الفرص للاستثمار في هذا الفرع شهد إنتاج الزيوت تطورا ملحوظا خلال العشرين سنة الأخيرة، فرغم كل هذه الجهود إلا أن الإنتاج الوطني لم يغطي الطلب المحلي، حيث تشارك المنتجات العالمية في تلبية هذا الطلب.

- فرع السكر: يتطلب هذا الفرع استثمارات كبيرة نظرا لخصوصية المواد الأولية الضرورية لإنتاجه، ويتم استيراد معظم هذه المواد من السوق العالمي الذي يعاني في أغلب الأحيان من مشاكل المضاربة في الأسعار من طرف أكبر المنظمات العالمية، ويلعب القطاع الخاص دورا كبيرا في تمويل السوق الوطني بالسكر، حيث وصل إنتاج مؤسسة سيفيتال حوالي 500000 طن سنويا في سنة 2004، في حين بلغ إنتاج القطاع العام في نفس السنة حوالي 250000 طن، وبالرغم من أن قدرات الإنتاج الوطني تبدو كبيرة إلا أنها لا تغطي حجم الطلب الوطني حيث بلغت نسبة العجز في هذا الفرع حوالي 25%، ومن المحتمل أن تتزايد نسبة العجز نظرا لتزايد الطلب على هذه المادة الاستهلاكية الحيوية<sup>2</sup>.

ويقدر متوسط استهلاك السكر في الجزائر 24 كغ للفرد سنويا، وتحتل الجزائر المرتبة ما بين أكبر عشر مستوردين للسكر في العالم في 2008، كما بلغت قيمة الواردات من السكر والحلويات بـ 438 مليون دولار أو 5,7% من إجمالي واردات المنتجات الغذائية.

لقد تغير هيكل الواردات الجزائرية بشكل كبير، والجزائر ستستورد لاحقا كميات مهمة من السكر غير المكرر مقارنة بالسكر المكرر، وبلد مثل البرازيل أكبر مصدر للسكر غير المكرر استطاع الاستفادة الكاملة من هذا التطور الذي عرفته صناعة السكر الجزائرية والتي انتقلت من حصة سوقية قدرت بـ 10% في 2001 إلى 77% في 2007<sup>3</sup>.

وتشهد واردات الجزائر من السكر زيادة خلال الثلاثي الأول من عام 2014 حيث بلغت 547 طن، مقابل 467 طن خلال نفس الفترة من عام 2013، بزيادة نسبتها 16,98% وهذا حسب المركز الوطني للإحصائيات التابع للجمارك الجزائرية<sup>4</sup>.

والجدول التالي يبين تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة من 2005 إلى 2014:

<sup>1</sup>- [http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja\\_arkam](http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja_arkam), 25/12/2015.

<sup>2</sup>- أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>3</sup>- Sabrina Aissaoui, Op. Cit, P: 03.

<sup>4</sup>- [http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja\\_arkam](http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja_arkam), 25/12/2015.

## جدول رقم (03.IV): تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة

الوحدة: مليون دولار

المعدل = استيراد المنتج/إجمالي الاستيراد

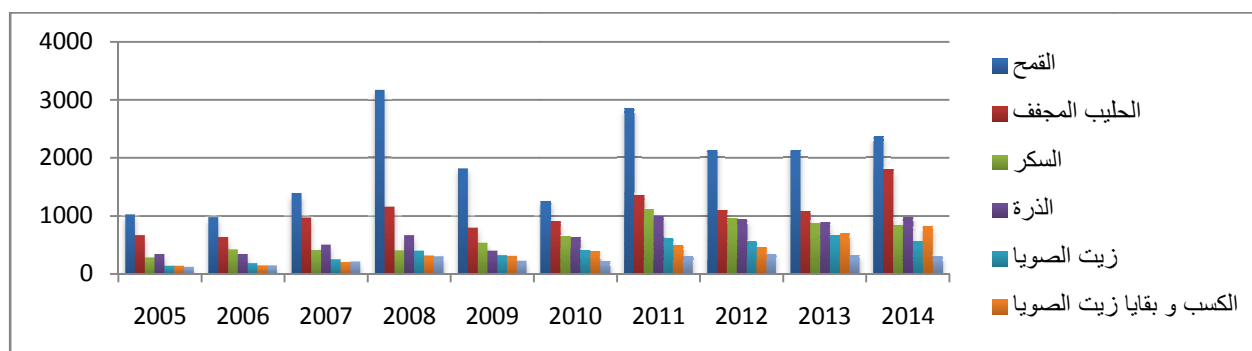
الواردات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	المعدل	المجموع
القمح	1031	977	1394	3174	1830	1252	2848	2129	2123	2371	4,09	19149
الحليب المجفف	670	639	975	1163	799	902	1360	1091	1069	1795	3,08	10463
السكر	281	427	413	411	541	646	1119	961	881	840	1,44	6520
الذرة	344	338	517	671	407	638	999	942	892	977	1,67	6724
زيت الصوجا	146	185	258	407	315	398	615	572	663	566	0,97	4125
الكسب وبقايا زيت الصوجا	145	148	204	308	306	391	485	462	698	820	1,41	3967
بن غير محمص	126	153	221	302	231	213	310	339	316	307	0,53	2518
المجموع	2743	2887	3982	6436	4429	4440	7736	6496	6641	7676	13,16	53465

Source: <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique>, 25/12/2015 .

يلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة تذبذباً في القيمة الإجمالية على طول سنوات الدراسة، وهذا راجع للتذبذب في قيمة استيراد كل منتج على حدة، فقد بلغت أكبر قيمة استيراد القمح بـ 3174 مليون دولار سنة 2008، والحليب المجفف بـ 1795 مليون دولار سنة 2014، والسكر بـ 1119 مليون دولار والذرة بـ 999 مليون دولار سنة 2011، زيت الصوجا بـ 663 مليون دولار سنة 2013، الكسب وبقايا زيت الصوجا بـ 820 مليون دولار سنة 2014، والبن غير المحمص بـ 339 مليون دولار سنة 2012.

والشكل التالي يبين تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة:

## شكل رقم (05.IV): تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

يلاحظ من خلال الشكل أن هناك ارتفاع في الواردات الغذائية وهذا راجع أساسا لارتفاع واردات الحبوب ومنه بالخصوص القمح ففي عام 2014 كان يحتل أعلى نسبة، وكذلك سجلت واردات الجزائر من الحليب والذرة والكسب وبقايا زيت الصوجا ارتفاعا محسوسا، في حين عرفت مثيلاتها من السكر وزيت الصوجا والبن غير المحمص تراجعاً عام 2014 مقارنة بالعام الماضي 2013، ويمكن القول أن التبعية القوية والمتزايدة للواردات يمكن تفسيرها بالجمود الذي يشهده القطاع الفلاحي، وهذا راجع لعدم إيلاء اهتمام كبير بالفلاحة من قبل السلطات الجزائرية .

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية:

#### جدول رقم (04.IV): تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية

الوحدة: مليون دينار

2013		2012		2011		2010		2009		2008		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
19	886 652	17,91	760 540	20,61	709 561,2	13	523,93923	13,7	391 287,8	18	464 487,7	الواردات
1,15	26 019	1,99	31 908	0,48	26 045,3	0,55	24 006,9	2,43	8 464,8	0,14	7 457,9	الصادرات
-860633		-728632		-683515,9		-368517		-382823		-457029,8		الميزان التجاري

المصدر: بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركيبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، 2014-2015، ص: 317 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ ارتفاع الواردات الجزائرية من الصناعة الغذائية خلال سنوات الدراسة، حيث بلغت سنة 2008 ما قيمته 464 487,7 مليون دينار وهذا نتيجة الأزمة المالية العالمية والتي أدت إلى انخفاض قيمة الدولار، لتتخف بعد ذلك سنة 2009، وابتداءاً من 2010 شهدت ارتفاعاً متواصلاً حتى تصل إلى 886 652 مليون دينار وهذا راجع لارتفاع أسعار المواد الغذائية والمنتجات الزراعية .

والصادرات الجزائرية فيما يخص الصناعة الغذائية فهي تشهد ارتفاعاً خلال سنوات الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة سنة 2012 وقدرت بـ 31 908 مليون دينار، لتتخف في السنة المقبلة لتصل إلى 26 019 مليون دينار، لكنها تبقى منخفضة جداً مقارنة بالواردات .

أما الميزان التجاري فيشهد عجزاً طوال سنوات الدراسة ليصل سنة 2013 إلى - 860633 مليون دينار.

والشكل الموالي يبين البيانات الممثلة في الجدول السابق .

شكل رقم (06.IV): تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الميزان التجاري يشهد عجزا مستمرا طوال سنوات الدراسة، وهذا راجع لارتفاع الواردات بشكل كبير مقارنة بالصادرات التي تكاد تكون منعدمة .  
فمن خلال ما سبق نجد أن السوق الجزائري يتميز بالتبعية الغذائية للسوق العالمي لتلبية الطلب على الاحتياجات الغذائية، وهذا يجعلها حساسة لكل التقلبات التي يمكن أن تعرفها الدول المنتجة، إلى جانب استنزاف العملة الصعبة الذي يتقل كاهن خزينة الدولة. بالإضافة إلى ذلك فإن السوق الجزائري يتميز بضعف المنافسة المحلية وعدم قدرة المنظمات الناشطة في هذا القطاع على تغطية الطلب، وهذا يعتبر فرصة أمام المنظمات الأجنبية لتغطية هذا العجز.

جدول رقم (05.IV): تطور الصناعة الغذائية في السوق الجزائري

الوحدة: مليون دينار

	2011			2010			2009			2008			
	المجموع	خاص	عمومي	المجموع	خاص	عمومي	المجموع	خاص	عمومي	المجموع	خاص	عمومي	
الإنتاج الخام	824146	680999	143147	746426	627478	118948	686711,3	574201,3	112510,0	607423,1	499556,9	107866,3	
نسبة النمو في الإنتاج الخام	100%	82,63%	17,36%	100%	84,06%	15,93%	100%	83,61%	16,38%	100%	82,24%	17,75%	
دخل محلي	212841	185510	27330	197297	173921	23375	172349,2	150413,6	21935,6	149905,6	129587,2	20318,4	
نسبة النمو في الدخل المحلي	7,87%	16,91%	6,66%	14,75%	15,62%	6,56%	14,97%	16,07%	7,95%				
القيمة المضافة	38418	23393	15024	33656	21548	12108	32379,9	20687,6	11692,3	28236,2	16388,5	11847,7	
نسبة القيمة المضافة	100%	60,89%	39,10%	100%	64,02%	35,97%	100%	63,89%	36,10%	100%	58,04%	41,95%	
	14,14%	24,08%	8,56%	3,94%	4,15%	3,55%	14,67%	26,23%	-1,31%				

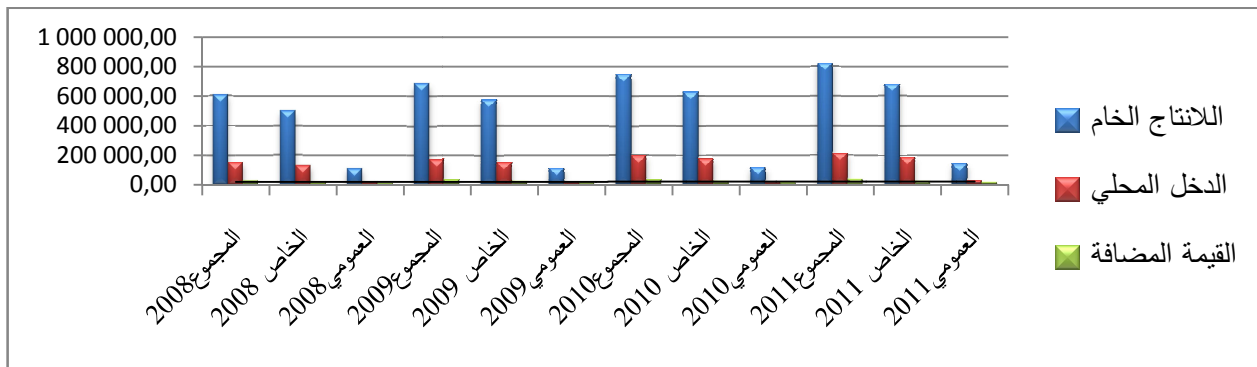
المصدر: الديوان الوطني للإحصاء .

من خلال الجدول السابق نجد أن السوق الجزائري يشهد تطورا في الصناعة الغذائية على مستوى القطاعين العام والخاص، حيث أن الإنتاج الخام يتراوح ما بين 16% و 17% على مستوى القطاع العام وما بين 82% إلى 84% على مستوى القطاع الخاص، وبالنسبة للدخل المحلي فنجد أن نسبة مساهمة القطاع العام تتراوح ما بين 12% و 13% أما القطاع الخاص فنسبة مساهمته تتراوح ما بين 85% و 87%، أما القيمة المضافة التي يساهم بها القطاع العام فتتراوح ما بين 35% و 42% وفي ما يخص القطاع الخاص فهي تتراوح ما بين 58% و 64%.

تشهد نسبة النمو في الإنتاج الخام ارتفاعا ملحوظا على مستوى القطاع العام من 4,3% سنة 2009 إلى 20,3% سنة 2011، في حين أن القطاع الخاص يشهد تناقصا في نسبة النمو في الإنتاج الخاص من 14,94% سنة 2009 إلى 8,52% سنة 2011، أما بالنسبة لنسبة النمو في الدخل المحلي فهي تشهد تذبذبا في كلا القطاعين حيث تتراوح في القطاع العام بين 6% و 8% وفي القطاع الخاص بين 15% و 17%، وأخيرا شهدت نسبة النمو في القيمة المضافة انخفاضا شديدا سنة 2009 من قبل القطاع العام لترتفع مرة أخرى في السنوات المقبلة، أما بالنسبة للقطاع الخاص فقد شهد أعلى نسبة سنة 2009 والتي قدرت بـ 26,23% ثم انخفضت سنة 2010 لتصل إلى 4,15% وترتفع مرة أخرى إلى 24,8% سنة 2011.

والشكل الموالي يبين تطور الصناعة الغذائية في الجزائر:

شكل رقم (07.IV): تطور الصناعة الغذائية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

من خلال الشكل السابق نجد بأن القطاع الخاص يلعب دورا هاما في سوق الصناعة الغذائية في الجزائر مقارنة بالقطاع العام وهذا لاتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق، حيث يشهد هذا السوق طلبا متزايدا نتيجة زيادة عدد السكان وتطور حاجات ورغبات المستهلكين .

وفي ما يلي أهم ما يميز السوق الجزائري :

- الجزائر هي السوق الأول في المغرب العربي:

- الكثافة السكانية: 39,5 مليون نسمة؛
- الناتج المحلي الإجمالي PIB يمثل 4,1% في 2014 ( باستثناء المحروقات )؛
- قيمة الصادرات 62,95 مليار دولار في 2014؛
- وقيمة الواردات 58,32 مليار دولار في 2014؛
- الميزان التجاري إيجابي: 4,63 مليار دولار أمريكي في 2014؛
- الاستثمارات العمومية 223 مليار دولار أمريكي.

- الشريك الرئيسي للجزائر هو الإتحاد الأوروبي:

- حسابات الإتحاد الأوروبي 51,6% من الواردات و66,55% من الصادرات الجزائرية؛
- الصين الممول الأول للجزائر 14%، تليها فرنسا 10,9%، إيطاليا 8,5%، إسبانيا 8,5%، ألمانيا 8,5%، الولايات المتحدة 5%، تركيا 4,5%، اليابان 2,9%، جمهورية كوريا 2,9%، والأرجنتين 2,3%.

- صناعة المواد الغذائية في طريق النمو:

- تمثل الصناعة الثانية في البلد؛
- 140000 موظف، 17000 منظمة صناعية، 95% يمثلها القطاع الخاص؛
- المشتري الأول في إفريقيا؛
- يتم استيفاء 75% من احتياجاتها عن طريق الاستيراد؛
- الالتزام القوي لتطوير الزراعة والتنمية الريفية: 20 مليار دولار أمريكي؛
- طرح مخطط وطني لتنمية الصناعة الغذائية: زيادة الناتج المحلي الإجمالي PIB (خارج المحروقات) من 50% إلى 60%؛
- إنشاء أربع أقطاب تكنولوجية بـ 500 من الصناعات الغذائية .

- سوق زراعي هام:

- المساحة 2,4 مليون م<sup>2</sup> (أكبر بلدان المغرب العربي الثلاث، عاشر بلد على مستوى العالم) 80% من الصحراء؛
- 8,5 مليون هكتار من المساحة مستعملة ( 2008 ) أو 18% من المساحة الزراعية؛

- **PNDAR** (المخطط الوطني للتطوير الزراعي والتنمية الريفية)؛
- **ANSEJ** (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: المساعدة على الاستثمار).
- الصناعة الغذائية :
- إمكانيات قوية وفرص لا تزال تتحقق؛
- طلب قوي على المنتجات الغذائية:
- تحتل الجزائر المرتبة الثالثة في العالم من حيث استيراد الحليب ومنتجات الألبان؛
- الغذاء يمثل 45% من مصاريف الأسرة الجزائرية؛
- تناول كميات كبيرة من البسكويت (2,5 كغ/سنة/للشخص) والمشروبات غير الكحولية (47 ل/سنة/للشخص)؛
- الجزائر تستورد بقوة المنتجات الأساسية:
- الجزائر هي المستورد الأول للمنتجات الغذائية الزراعية في إفريقيا؛
- صادرات القطاع الغذائي تمثل 7,7 ملون دولار أمريكي في 2008 ( بعد أن كان 2,6 مليون دولار أمريكي في 2000 )؛
- صناعة المواد الغذائية: ثاني صناعة في البلاد بعد الهيدروكربونات:
- صناعة المواد الغذائية تحقق 40% من رقم أعمال الصناعة الوطنية؛
- القطاع يسيطر عليه 95% من القطاع الخاص؛
- التوزيع:
- أغلب الموزعين هم من المنظمات الخاصة؛
- إن المخازن العامة للأغذية والمتاجر توزع بتجانس في البلاد؛
- ما يقارب 8000 مطعم تقليدي، 18000 منظمات المطاعم السريعة، 600 مقهى؛
- **UGCAA** ( الإتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين ) يشجع إنشاء موزعين أجانب؛
- سوق المخابز وصناعة الحلويات في الجزائر:
- 12000 إلى 15000 خباز وحلواني؛
- الخبز هو الغذاء الأساسي ( 900غ من الخبز مستهلكة/اليوم/الفرد المتوسط )؛
- إنشاء مخطط جودة السياحة الجزائرية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - <http://www.djazagro.com/fr/presentation/le-marche-algerien>, 22/11/2015 .



وكذلك في الجزائر إطالة السلسلة الغذائية لمعظم المنتجات ينعكس باختلالات ويولد قيود متعددة تعيق تشغيل الشبكات الإنتاجية الزراعية، وعلى الرغم من التقدم في بعض المنتجات إلا أنه لم تشهد هذه التحسينات الزيادة الحادة في الطلب على الغذاء .

فالإنتاج الزراعي والغذائي لم ينجح في مواكبة تطور الطلب على الغذاء نتيجة النمو السكاني وظهور متطلبات استهلاك جديدة . وقضية الجزائر الرئيسية هي تحقيق التكامل الصناعي والزراعي<sup>1</sup> .

" اليوم أصبح وضع السياسة الغذائية يتم بالربط بين سوق العمل ( مدى توفير فرص العمل ) وبين سياسات سوق الغذاء " ويرى أن تحسين عمليات الإنتاج الزراعي وتوفير البنى الأساسية اللازمة ودعم ذلك بإيجاد نظام تسويقي فاعل سوف يساعد على توسيع فرص العمل<sup>2</sup> .

ويمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي يجب أن يأخذها بعين الاعتبار منتج أو مستوردو المواد الغذائية والمتمثلة في:

- التغيير في أنماط الاستهلاك وتحضر سكان الجزائر؛
  - زيادة الطلب على الأغذية المعلبة، لهذا قطاع تغليف المواد الغذائية أمامه العديد من الفرص الحالية؛
  - زيادة عدد الفنادق بسبب النمو الذي عرفته الصناعة السياحية، والذي سيرفق بزيادة الطلب على المنتجات الغذائية المستوردة ذات الجودة العالية؛
  - نلاحظ زيادة الاهتمام بالمنتجات المفيدة للصحة .
- وكذلك من أهم العقبات الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر هي:
- ضعف الطلب المحلي على منتجات معينة؛
  - صعوبات تواجه المنظمات أثناء قيامهم بالتصدير؛
  - غياب بحوث التسويق؛
  - تدخل الدولة؛
  - سوء إدارة أعمال أغلب المنظمات الموجودة في هذا القطاع؛
  - ضعف الإشراف الفني<sup>3</sup>؛
  - المركزية في إدارة القطاع؛
  - سياسات العرض والاندماج في السوق العالمي؛

<sup>1</sup> - Horri Khelifa et autres, Op .Cit, P: 119 .

<sup>2</sup> - محمد شايب، نعيمة برك، الأمن الغذائي وإشكالية ارتفاع قائمة أسعار الغذاء عالميا، بحوث اقتصادية عربية، العدد 65، 2014، ص: 51 .

<sup>3</sup> - Abdelhamid Bencharif, Les industries agro-alimentaire dans les pays du Maghreb, Médit, N 01, 1993, P: 36 .

• التقدم التقني<sup>1</sup>.

أما في ما يخص المنافسة في سوق الصناعة الغذائية فهي كما يلي:

الجزائر لديها علاقات تجارية لفترة طويلة مع العديد من الأسواق الرئيسية، فالاتحاد الأوروبي (EU) هو المنافس الرئيسي لكندا في السوق الجزائري، حيث استفادت كندا من انخفاض تكاليف النقل وذلك بفضل موقعها الجغرافي المتميز، و44% من جميع المنتجات الزراعية والغذائية التي تستوردها الجزائر هي من الدول الأوروبية، وفرنسا على وجه الخصوص تحافظ على علاقات دائمة مع الجزائر وهذا بسبب الروابط الثقافية والتاريخية بين البلدين، فهناك الكثير من الأفارقة الشماليين الذين يعيشون في فرنسا، والفرنسية هي اللغة ذات الأهمية الأولى في الجزائر، ففرنسا هي أكثر سوق مهم للاستيراد وواحدة من الموردين الرئيسيين، 84% من وارداتها من المنتجات الزراعية تأتي من ذلك البلد، أما في ما يخص الموردين الرئيسيين الآخرين فهم: ألمانيا والمملكة المتحدة وأوكرانيا بنسب بلغت 5,6%، 2% و 2% على التوالي .

وعلى الرغم من أن الولايات المتحدة تحافظ على علاقتها التجارية المربحة مع الجزائر إلا أن حصتها السوقية تضاءلت في السنوات الأخيرة بسبب تفضيل القمح الأوروبي والكندي، وواردات الذرى من الولايات المتحدة لا تزال في أعلى القائمة حيث الطلب على هذا المنتج الذي يستخدم محليا لتغذية الحيوانات لا يزال قويا. وعلى الرغم من نجاح كندا، إلا أن فرنسا احتفظت بلقبها الرائدة في مجال توفير القمح . وواردات الشعير الجزائرية هي في معظمها تكون من دول أوروبا الشرقية، والتي تستفيد هي أيضا من انخفاض تكاليف النقل التي تكون في الغالب عالية . في الجزائر فإن الطلب على الحليب المستورد الطازج والمسحوق يكون مدعم من قبل الدولة، وفرنسا والأرجنتين هما الموردين الرئيسيين للحليب الطازج، في حين تتنافس الولايات المتحدة وبلجيكا على مسحوق الحليب.

من حيث إجمالي التجارة، الإتحاد الأوروبي هو الشريك الأكثر أهمية في الجزائر بحصة تقدر بـ

51,2%، والولايات المتحدة تحتل المرتبة الثانية بـ 14,3%، وتأتي بعدها الصين بـ 6,5% وتركيا وكندا على التوالي بـ 4,4%<sup>2</sup> و 3,3%.

<sup>1</sup> - Omar Bensaoud, Mohamed Tounssi, **Les stratégies agricoles et agro-alimentaire de l'Algérie et les défis de l'an 2000**, CIHEAM-IAM, Série B, N 14, Montpellier, France, P: 02 .

<sup>2</sup> - Ben Berry, **Agroalimentaire : rapport sur le passé, le présent et l'avenir- Algérie**, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Canada , Mai 2011, PP: 09, 10 .

أما الإدارة الإستراتيجية لهذا القطاع من قبل الجزائر في سياق اجتماعي واقتصادي عموما تتمثل في ثلاثة معلمات رئيسية:

- ديموغرافي: عدد السكان يزيد عن 39 مليون نسمة في 2013 و 50 مليون في 2035 و 54 مليون في عام 2050؛
- اجتماعية: 10 مليون فرص عمل مراد إنشاؤها بحلول عام 2020 لاستيعاب البطالة لاسيما بين الشباب والتي قدرت بـ 35% في عام 2013؛
- اقتصادية: بسبب نمو الدخل سيزيد الطلب الوطني على المواد الهيدروكربونية، والقدرة على التصدير سوف تتضاءل مما يجعل من الصعب دفع فاتورة الواردات الغذائية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تشخيص نشاط مجمع عمر بن عمر

في هذا المبحث سيتم عرض نشاط المؤسسة التي ستطبق عليها هذه الدراسة، وهي تتمثل في مجمع عمر بن عمر لكونه رائد في مجال الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث سنركز في هذا المبحث على تقديم المجمع وعرض نشاطه، كما سيتم التعرف على الإستراتيجية التسويقية التي يتبعها دوليا .

#### المطلب الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر

قبل التطرق إلى عرض نشاط المجمع نقوم أولا بتقديمه من خلال عرض مراحل تطوره وقيمه ورؤيته ومهامه .

**الفرع الأول: نشأة وتطور مجمع عمر بن عمر:** بن عمر هو مجمع متخصص في صناعة المواد الغذائية ورائد في السوق المحلي، يقع بولاية قالمة في شرق الجزائر، وهو عبارة عن شركة عائلية تأسست عام 1984 من طرف الأب عمر بن عمر بقالة، وتولى أبناءه مهمة تسيير هذه المؤسسة بعد وفاته، ويقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 926800000 دج وعدد موظفيه يقدر بـ 1000 شخص، ويضم هذا المجمع ثلاثة شركات **CAB** المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربي، وشركة مطاحن عمر بن عمر **MAB** التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب، وشركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس والعجائن الأخرى . وهو يعمل في المجالات التالية:

<sup>1</sup>- Jean-Louis Ration, El Hassan Benabderrazik, **Céréales et oléoprotéagineux aux Maghreb : pour un co-développement de filières territorialisées**, IPEMED, Mai 2014, P: 19 .

- الأظعمة المعلبة؛
- السميد؛
- المعكرونة والكسكس؛
- الخبز الصناعي؛
- التنمية الزراعية .

ويمكن تلخيص التطور التاريخي للمجمع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06.IV): التطور التاريخي لمجمع عمر بن عمر

التاريخ	الأحداث
1986	- إنشاء مصنع التعليب <b>CAB</b> في بوعاتي على بعد 17 كلم من قالة . - تاريخ إنشاء العلامة التجارية عمر بن عمر .
2002	- إنشاء مصانع عمر بن عمر لإنتاج السميد والمعكرونة .
2004	- الاستثمار في التنمية الزراعية .
2005	- إنشاء شبكة تحسين القمح الصلب .
2009	- إنشاء بن عمر للتطوير العقاري . - رؤية إستراتيجية جديدة تقوم على التميز بدخولها لسوق العقارات .
2013	- إنشاء مطاحن البحر الأبيض المتوسط التي تتمثل في الشراكة بين القطاعين العام والخاص . - الاستحواذ على 60% من الرياض الجزائر وهي شركة مساهمة عامة في عام 2012 .

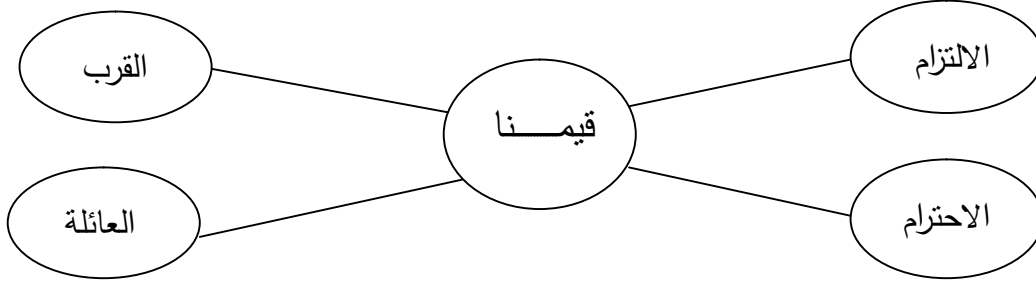
Source: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com) .

فقد عرف المجمع ازدهارا من خلال تحسين المحاصيل الزراعية، وبهدف التنويع استثمر المجمع مؤخرا في مجال التطوير العقاري .

وتقدر الحصة السوقية للمجمع في السوق الجزائري بـ 50%، وهو يتواجد لحد الآن في 25 ولاية، حيث أصبح رائدا في السوق الوطني للطماطم الصناعية، وهو كذلك من أكبر ثلاث منتجين محليين للسميد والدقيق والكسكس. ويرجع هذا للإستراتيجية التي تبناها المجمع وهي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المؤهلة بالإضافة إلى التكنولوجيا المتطورة، فقد أصبح يتصدر السوق الوطني ويطمح لكسب ثقة السوق الدولي، وهو يعمل على توطيد علاقته مع عملائه ومورديه وموظفيه وخلق علاقة تسودها الثقة منذ بداية عام 1984 .

## الفرع الثاني: قيم المجمع

شكل رقم (08.IV): قيم مجمع عمر بن عمر



Source: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com) .

يركز المجمع على أن يكون قريبا من المستهلكين والمزارعين والعاملين داخل المؤسسة وعلى كل المستويات، ويعتبر بن عمر كل صاحب مصلحة شريك، ويحرص كذلك على أن يكون الأداء والتحسين المستمر يسيران جنبا إلى جنب بما يتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذلك احترام المستهلك وتزويده بمنتجات صحية ذات جودة عالية، كما يلتزم بخدمة البلاد من خلال النشاطات والاستثمارات فهو يساهم في التنمية الاقتصادية والصناعية في الجزائر، وكل هذا من أجل إدامة تاريخ العائلة وبناء مشاريع للمستقبل للتفوق والتنويع والاستمرار في الابتكار .

**الفرع الثالث: رؤية المجمع:** " تحت شعار لننجح معا " بناء مجمع جزائري دولي فعال ومبتكر، قريب ويقظ يساهم في تطوير البلاد، الرائد في صناعة المواد الغذائية وطنيا، والاستفادة من الإتقان والتحكم في سير المشروع لتنفيذ أنشطة التنويع في القطاعات .

**الفرع الرابع: مهمة المجمع:** قام المجمع ببناء البنية التحتية الصناعية وهدفه هو تلبية الاحتياجات الغذائية في السوق الداخلي، والوصول إلى قلب العملاء من خلال إنتاج العلامات المفضلة لديهم . وشعاره " معا في نهج الفوز مع جميع شركائنا "، من المنتج إلى المستهلك والتنمية على المدى البعيد يجب أن تعود بالفائدة على المجتمع الجزائري ككل .

## المطلب الثاني: عرض نشاط مجمع عمر بن عمر

يتكون المجمع من ثلاثة وحدات هي:

**الفرع الأول: وحدة مصبرات عمر بن عمر:** بدأ نشاط مجمع عمر بن عمر من خلال هذه الوحدة عام 1984، وهو عبارة عن مصنع صغير لتجهيز معجون الطماطم **CAB**، وتقدر الطاقة الإنتاجية له بـ 240 طن في اليوم، وكان المجمع هو المورد للمواد الأولية .

وبعد عقدين من الزمن، ومن خلال التقدم الكبير الذي عرفه المجمع أصبحت **CAB** الرائدة في الجزائر بطاقة إنتاجية (تتلقى 7600 طن/ اليوم لإنتاج 1500 طن/ اليوم) وبحصة سوقية تقدر بـ 50%، وتختص هذه الوحدة في إنتاج الطماطم المعلبة والهريسة والمرى، ولاقت هذه المنتجات قبول واسع من قبل المستهلك الجزائري.

وزاد إجمالي إنتاج معلبات عمر بن عمر بأكثر من 20 مرة بين عامي 1986 و2011 حيث انتقل من 3000 إلى 67000 طن، تم تقديمها من قبل ثلاثة وحدات تقع في: بوعاتي محمود والفجوج ( ولاية قالمة ) وبومعيزة (ولاية سكيكدة)<sup>1</sup> .

والجدول التالي يمثل الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر:

## جدول رقم (07.IV): الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر

الوحدة: الطن

المنتجات	القدرة الإنتاجية / اليوم	كمية الإنتاج / السنة
الطماطم	7600	53000
الهريسة	7600	11000
المرى	7600	8800

Source: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com) .

من خلال الجدول السابق نجد بأن الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر التي تقوم بإنتاج الطماطم والهريسة والمرى تقدر بـ 7600 طن في اليوم، وتقدر كمية الإنتاج السنوي للطماطم بـ 53000 طن، والهريسة بـ 11000 طن، أما المرى فتقدر بـ 8800 طن . وهي تعتبر كميات صغيرة جدا مقارنة بقدرته الإنتاجية في السنة .

<sup>1</sup> - [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com) .

الفرع الثاني: وحدة مطاحن عمر بن عمر: في عام 2000 قام المجمع بالتنوع حيث بدأ بزراعة الحبوب مع إطلاق مطاحن عمر بن عمر *MAB* لإنتاج المواد الغذائية المشتقة من القمح الصلب، وإمداداتها تتمتع بامتيازات القرب: 55 من المزارعين الأعضاء بالإضافة إلى منطقة مزروعة تقدر بـ 3444 هكتار لإنتاج 63285 قنطار من القمح الصلب.

وعلى مر السنين، *MAB* ومن خلال أنشطة التحويل استطاعت تقديم عروض متنوعة تلبي احتياجات المستهلكين في السوق المحلي والتمثلة في: السميد والكسكس والمعكرونة بالإضافة إلى المخبزة. ويقوم المجمع باستيراد القمح من: أمريكا وفرنسا وكندا والمكسيك.

وتقدر الطاقة الإنتاجية الحالية بـ 700 طن/ اليوم، والإنتاج السنوي عام 2011 كان يقدر بـ 273000 طن مما يجعل عمر بن عمر لاعبا رئيسيا في هذا القطاع في الجزائر، خاصة وأنه حصل على ISO 22000 المتعلق بالأمن الغذائي<sup>1</sup>.

والجدول التالي يمثل الطاقة الإنتاجية لوحدة مطاحن عمر بن عمر:

#### جدول رقم (08.IV): الطاقة الإنتاجية لوحدة مطاحن عمر بن عمر

الوحدة: الطن

خطوط المنتجات	كمية الإنتاج/ ساعة	كمية الإنتاج/ اليوم	كمية الإنتاج/ السنة
خط العجائن القصيرة	6,5	156	56160
خط العجائن الطويلة	3	72	25920
خط العجائن الخاصة	0,5	12	4320
خط الكسكس	6	144	51840

Source: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com).

من خلال الجدول السابق نجد بأن كمية الإنتاج السنوي لوحدة مطاحن عمر بن عمر التي تقوم بإنتاج الكسكس والعجائن بمختلف أنواعها تقدر بـ 56160 طن من العجائن القصيرة، و 25920 طن من العجائن الطويلة، و 4320 طن من العجائن الخاصة، أما الكسكس فتقدر كمية الإنتاج السنوي له بـ 51840 طن.

<sup>1</sup> -Idem

وتقوم هذه الوحدة بإنتاج السميد من القمح الصلب والذي بدأ إنتاجه عام 2002، وفي عام 2009 تم إضافة خطوط الإنتاج الأخرى المتمثلة في الكسكس والعجائن القصيرة والطويلة والخاصة، ومن خلال هذه المنتجات استطاعت علامة عمر بن عمر أن تحتل المرتبة الأولى في السوق المحلي .

**الفرع الثالث: شركات مطاحن البحر الأبيض المتوسط:** وهو مشروع شراكة مع مجمع الرياض الجزائر ويعتبر مثال جيد للشراكة بين القطاعين العام والخاص، سمح هذا المشروع في بداية عام 2014 بإعادة فتح مجمع المواد الغذائية الذي كان مغلق لأكثر من 15 عام، وساهم أيضا في تنشيط منطقة العمل بومرداس ضمن هذا المجمع، وهو مخبز صناعي فائق الحداثة يلبي جزء من الطلب على الخبز بمنتجات ذات جودة أعلى، وسوف يتخصص في إنتاج الخبز الصناعي والعجائن والمرطبات، وقد قدرت الطاقة الإنتاجية لهذه المخبزة الصناعية 450 ألف خبزة يوميا بالإضافة إلى الحلويات والمرطبات .

**الفرع الرابع: بن عمر للتطوير العقاري:** لقد اتبع بن عمر إستراتيجية التنوع الاقتصادي خارج قطاع الصناعات الغذائية، ودخل إلى السوق العقاري عام 2009 ليغطي النقص في المساكن التي تعاني منه الجزائر .

**الفرع الخامس: بن عمر للترويج السياحي:** كذلك يرغب المجمع في لعب دور في قطاع السياحة الراقية للاستفادة من ثروات البلاد كالمناخ المشمس على مدار السنة، والمناظر الطبيعية الخلابة<sup>1</sup> .

" دريم لاند " هو المشروع الأول لمجمع عمر بن عمر للترويج السياحي وهو قيد الدراسة، وهذا المشروع عبارة عن مجمع كبير يتكون من شقق وفنادق في موقع استثنائي على شاطئ البحر .

كما أن أداء المجمع يصب في خدمة الجزائر وهذا من خلال:

- كونه الرائد في قطاع الأغذية الزراعية في الجزائر، وهو يواكب تطورات بلاده لوضع نفسه كرائد في الأداء؛
- يلبي الاحتياجات الغذائية للسوق الداخلي من الطماطم والهريسة والمرى ومشتقات القمح الصلب ( السميد، المعكرونة، الخبز )؛
- تهيئة الظروف لتحقيق تنمية طويلة الأجل ( وضع الشروط اللازمة لتحقيق النمو على المدى الطويل)؛
- خلق أنشطة التطوير؛
- عصنة السلسلة الغذائية؛

<sup>1</sup> - Idem



- نشر الخبرات الجزائرية دوليا؛

ومنه ومن خلال هذا المنظور نجد بأن المجمع لا يتطور لوحده بل مع جميع الجهات الفاعلة في بيئته.

**الفرع السادس: البحث والتطوير:** تعتبر النوعية كواحدة من الاهتمامات الرئيسية لدى المجمع، وتخضع جميع المنتجات المخصصة للتجهيز لرقابة صارمة من خلال المخبر الذي يضم فريق متخصص لضمان الامتياز اليومي مع معايير الجودة في الأعمال ومختلف وحدات الإنتاج المختلفة، وهذا لضمان أعلى جودة للمنتج المتاح للمستهلك، كما يولي اهتمام خاص لأخذ العينات لضمان مصداقية النتائج التي تم الحصول عليها .

ورغبة منه في تحقيق التقدم، فقد عمل على تحسين نوعية الطماطم التي تزرع في الجزائر، فقد أسس بن عمر مؤسسة تابعة متخصصة في التنمية الزراعية عام 2003 لإجراء التجارب مع مزارعي الطماطم، وتتكون وحدة البحث من 5 مهندسين زراعيين وتوفر التدريب والمساعدة، ومن خلال هذه المؤسسة قام بتغيير حقيقي في كيفية زراعة الطماطم، والرهان ناجح منذ انضمام العديد من المزارعين ويقدر عددهم الآن 1800 .

ومن خلال هذه السياسة الفعالة استطاع المجمع تصدير الطماطم المعلبة، فقد أصبح الإنتاج يقدر بـ 50 مليون طن في عام 2013 ( مقابل 500000 في عام 2005 )، فالهدف الأساسي كان تحسين النوعية ومضاعفة الكمية، حيث سيتضاعف الإنتاج بـ 2,5 بحلول عام 2022 .

فنظرا لنجاح المجمع مع الطماطم، فقد عمل على تطبيق النهج نفسه مع الحبوب ابتداء من 2010. فالقمح الصلب ومشتقاته تلعب دورا أساسيا في الحياة اليومية للجزائريين، والجزائر تستورد 60% من الكميات المستهلكة .

ففي 2010 أقام مشروع لإنشاء شبكة لتحسين وتعزيز جودة القمح الصلب في المنطقة الشرقية للبلاد، الهدف منها هو تمكين الجزائر لإنتاج القمح بجودة عالية . فاستثمار المجمع في مجال التطوير الفلاحي جاء من وراء إيمانه بأنه بدون تطوير الفلاحة لا نستطيع التحدث عن تطوير صناعة غذائية في الجزائر، فالفلاح والمصنع كلاهما له دور في تحقيق نتائج أفضل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - Idem

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للمجمع

يجب على المدراء أن يقوموا بدراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع البدائل المناسبة لاختيار الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف المسطرة .

**الفرع الأول: تحليل SWOT للمجمع:** بما أن المجمع ينشط في السوق فهو عرضة لمختلف عناصر البيئة وخصوصا المنافسين الذين يرغبون في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية، ولهذا فالمجمع يرغب في النمو والاستمرار وتعظيم الربح، ولتحقيق ذلك عليه القيام بتشخيص كامل لإمكانياته البشرية وتحديد نقاط قوته وضعفه هذا من جهة، ومن جهة أخرى القيام بتحليل السوق للوقوف على مختلف الفرص والتهديدات .

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله نقاط قوة وضعف المجمع والفرص والتهديدات الموجودة في سوقه:

جدول رقم (09.IV): تحليل SWOT لمجمع عمر بن عمر

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات ذات احترافية وجودة عالية .</li> <li>- الحصول على شهادة ISO .</li> <li>- رأس مال كبير يمكن من مواكبة الفرص .</li> <li>- طاقة بشرية تتمتع بالمهارة والخبرة .</li> <li>- روح المبادرة والابتكار .</li> <li>- المصداقية .</li> <li>- سمعة طيبة تعدت حدود الوطن والدول العربية.</li> <li>- هيكل تنظيمي فعال مع إدارة جيدة .</li> <li>- أسعار معقولة وتنافسية .</li> <li>- استخدام تكنولوجيا عالية .</li> <li>- إرسال الموظفين للخارج للتكوين والتدريب .</li> <li>- التوجه نحو الاستثمار في القطاع الزراعي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب الدراسات السوقية وبحوث التسويق الدولي.</li> <li>- عدم ايلاء أهمية كبيرة للتصدير .</li> <li>- لا يوجد تطبيق للتسويق الدولي .</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الطلب على المنتجات الغذائية وهذا لزيادة عدد السكان .</li> <li>- زيادة الوعي الاستهلاكي .</li> <li>- العولمة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسين مباشرين يتمتعون بسمعة وصورة جيدة.</li> <li>- منافسة قوية .</li> <li>- التطور التكنولوجي .</li> <li>- جودة المنتجات الأجنبية .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الزيادة في أسعار المواد الخام (خاصة الحبوب).</li> <li>- الانخفاض العام في القوة الشرائية .</li> <li>- وجود بعض العوائق والصعوبات تواجه عملية التصدير .</li> <li>- ضعف الترويج في الأسواق الدولية مما يجعله أقل نجاعة من المنظمات العالمية .</li> </ul>	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة .

**الفرع الثاني: إستراتيجية التصدير في المجمع:** يعتبر مجمع عمر بن عمر من أبرز المنظمات الاقتصادية في الجزائر في مجال الصناعات الغذائية، ولقد قرر بأن يصبح مسوقا دوليا، فدرجة التزامه في العمل بالأسواق الدولية ستفاوت حسب أشكال الدخول إلى هذه الأسواق والتي تم التطرق إليها وشرحها في الفصل الثاني .

فقد اختار المجمع التصدير كوسيلة لافتحام الأسواق الدولية كونه أبسط أسلوب وأقل خطورة، رغبة منه في توسيع نشاطه بدخول أسواق جديدة وتحسين صورة بلده في البلدان الأجنبية، ومن بين معاملاته الدولية أيضا الاشتراك الدائم في المعارض الدولية كسياسة للتعريف بمنتجاته وعلامته للمستهلك الدولي والبحث عن موزعين أجنبى للتعامل معهم .

يعتمد المجمع على أسلوب التصدير المباشر، حيث يوكل مهمة توزيع منتجاته لممثل تجاري موجود بالدولة الأجنبية المستوردة، يتولى توزيع ومتابعة المنتج في الأسواق الدولية ويتلقى الطلبات المتأتية من الخارج.

يسوق المجمع منتجاته لمجموعة من الدول، فيصدر العجائن والكسكس لكل من: فرنسا وبلجيكا وإنجلترا وإيطاليا والإمارات والسعودية وكندا، أما المصبرات فيصدرها لفرنسا وكندا والعراق ودبي وليبيا. ويعتبر الكسكس الجزائري من بين المنتجات التي لاقت رواجاً كبيراً في عدد من الأسواق الدولية وأصبحت تنافس أكبر المنتجين المتخصصين وهذا بفضل الجودة الرفيعة والنادرة التي تفتقدها باقي المنظمات في العالم، وهو كذلك راجع للخبرات والتجارب التي قام بها المجمع من أجل التطوير والتنويع للوصول لرضا المستهلك. وهناك ردود أفعال طيبة ومشجعة من ممثلي المجمع في عدة دول تبشر بإمكانية ارتفاع متواصل للكميات المصدرة، بالنظر إلى استحسان نوعية منتجاته من طرف المستهلكين الذين أصبحوا الآن زبائن .

والتعامل مع هذه الدول يتم حسب الاتفاقيات التجارية المبرمة معها، حيث تنص اتفاقية التجارة الحرة الموقعة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي على أن البضائع التي تحمل شهادة المنشأ ستستفيد من العبور بدون رسوم جمركية، وتسمى شهادة المنشأ *EUR1*\* وهي إثبات على أن السلع مسموح لها بأن تعامل بدون رسوم

جمركية لأنها تستوفي قواعد المنشأ الأوروبية، فمثلا الإمارات وكندا لا ينتميان لهذه الاتفاقية فيقومان بالمطالبة بالتحاليل المتعلقة بالمنتجات المصدرة، وفي ما يخص الوثائق المتعلقة بالتصدير فهي موجودة في الملحق رقم (01) .

فقبل الدخول لأي سوق دولي يقوم المجمع بالبحث عن المعلومات التي من خلالها يستطيع اتخاذ القرار حول إمكانية خدمة هذا السوق أو لا، وهذه المعلومات يحصل عليها من خلال المشاركة في المعارض الدولية وأصدقاء لبعض إدارات المجمع في الخارج بالإضافة إلى المصالح الدبلوماسية للدولة في مختلف دول العالم... الخ، وهي وسائل بسيطة وغير فعالة وهذا لغياب الدراسات السوقية وعدم الاهتمام ببحوث التسويق الدولي والتي يمكن أن تفيده في معرفة مدى جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر المستهلك الأجنبي ودرجة رضاه عنها أو رفضه لها، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن أن يستغلها المجمع في بعض الدول .

وهذه المعلومات تتمثل في:

- تحليل وتقييم الأسواق الدولية المحتمل العمل فيها من خلال منتجاته التي يرغب في تصديرها؛
- جمع المعلومات عن المنافسين الذين ينشطون في تلك الأسواق، وعن خصائص المنتجات في ما يخص شروط ومعايير الجودة في البلد المستورد؛
- التفاوض والاتفاق مع المستورد حول شروط وبنود العقد المتعلقة ب: الكميات والتعبئة والأسعار وآليات الدفع بالإضافة إلى آجال التسليم ووسائل النقل .

كما يقوم المجمع بإرسال بعثات إلى الخارج يهدف من خلالها إلى ما يلي:

- دراسة الأسواق الخارجية؛
- البحث عن وكلاء للتعاقد معهم في الأسواق المستهدفة؛
- التعرف على المنتجات الجديدة وآخر التطورات التكنولوجية؛
- البحث عن تقنيات جديدة ومتطورة لتطوير طرق الإنتاج وتحسين الجودة؛

وهناك مجموعة من العوائق التي تقف أمام قيام المجمع بالنشاط التصديري، وعلى رأسها عائق البيروقراطية الإدارية ومن أهمها نقص التسهيلات البنكية الممنوحة في هذا الإطار، وكذلك عند تصدير البضاعة يقوم المستورد بالدفع عن طريق البنك، حيث يقدم 50% من قيمة البضاعة بالدينار الجزائري و50% الأخرى تقدم

بالعملة الصعبة، والدولة تفرض على جميع المصدرين أن يحتفظوا بـ 30% من العملة الصعبة في حسابهم البنكي، ولهم الحق فقط في 20% الباقية للتصرف فيها .

وفي ما يلي سوف نبين صادرات المجمع للأسواق الدولية:

#### جدول رقم (10.IV): تطور الصادرات لوحدة مطاحن عمر بن عمر

الوحدة: الطن

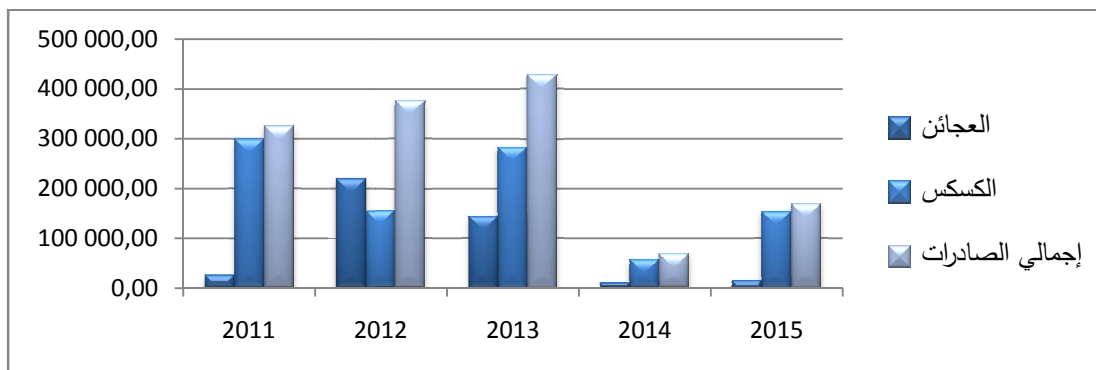
السنة	2011	2012	2013	2014	2015
المنتج					
العجائن	25,720	220,266	144,865	11,000	15,840
الكسكس	300,640	156,274	283,640	58,753	154,176
إجمالي الصادرات	326,360	376,540	428,505	69,753	170,016

المصدر: مقابلة مع مديرة التجارة الخارجية .

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن الكسكس هو أكثر المنتجات مبيعا في الأسواق الدولية، وتشهد صادرات وحدة مطاحن عمر بن عمر من العجائن والكسكس تذبذبا واضحا خلال سنوات الدراسة، أما إجمالي الصادرات فقد شهد ارتفاعا من 2011 إلى 2013 لتصل إلى 428,505 طن، وانخفضت عام 2014 لتصل إلى 69,753 طن، وفي 2015 ارتفعت لتصل إلى 170,016 طن .

والشكل التالي يبين تطور الصادرات لوحدة مطاحن عمر بن عمر:

#### شكل رقم (09.IV): تطور الصادرات لوحدة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر:

جدول رقم (11.1V): الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
البلد	الكمية	الكمية	الكمية	الكمية	الكمية
النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
بلجيكا	50,400	-	49,464	-	-
كندا	26,000	50,635	17,112	50,112	16,800
فرنسا	309,825	166,364	129,169	61,496	153,216
ايطاليا	-	24,912	-	-	-
الإمارات	-	39,148	143,310	-	-
السعودية	-	38,376	-	-	-
بريطانيا	-	-	24,192	-	-
المجموع	386,225	319,435	363,247	111,608	170,016

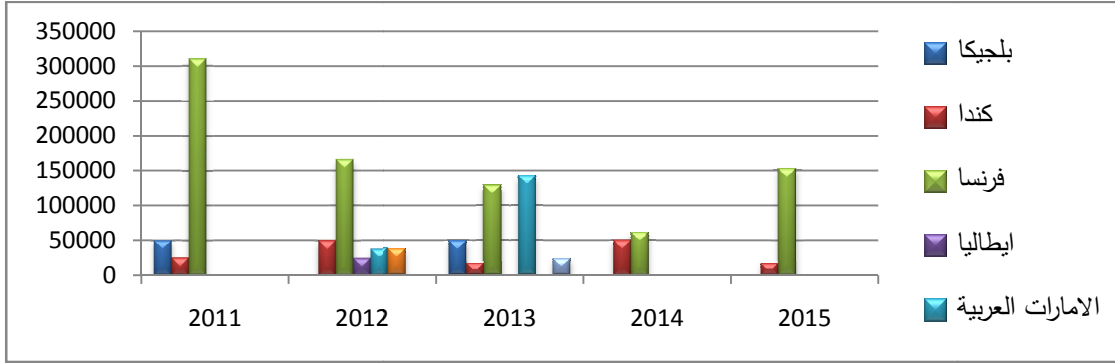
المصدر: مقابلة مع مديرة التجارة الخارجية .

من خلال الجدول أعلاه نجد بأنه لا يوجد تنظيم في عملية التصدير، فالكميات المصدرة تختلف من بلد إلى آخر وكذلك من سنة إلى أخرى، فأكبر كمية قام المجمع بتصديرها كانت سنة 2011 وقدرت بـ 386,225 طن أما أصغر كمية كانت سنة 2014 وقدرت بـ 111,608 طن، وتعتبر فرنسا وكندا أكثر البلدان تعاملًا مع المجمع طيلة سنوات التصدير، فأكبر الكميات المصدرة كانت لفرنسا حيث قدرت بـ 309,825 طن سنة 2011، فهي تشكل سوقًا ناجحًا وهذا راجع لعدد الجالية الجزائرية المهاجرة إليها بالإضافة لكون الفرنسيين أكثر الشعوب طلبًا لطبق الكسكس ويمكن للمجمع أن يحوز على حصة مهمة في هذا السوق .

ويعود سبب هذا التذبذب في التصدير للإستراتيجية التي يتبعها المجمع فهو يهدف لإشباع السوق المحلي أولاً ثم يقوم بالتصدير للأسواق الدولية، ونظراً لعدم كفاية الإنتاج لتغطية السوق المحلي فهو يواجه أكبر كمية لتغطية الطلب المحلي ويواجه كميات قليلة للأسواق الدولية وهذا خوفاً منه من خسارة حصته السوقية المحلية .

والشكل التالي يبين الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر:

شكل رقم (10.IV): الكميات المصدرة لوحدة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

وفي ما يلي جدول يبين رقم الأعمال التصديري لوحدة مطاحن عمر بن عمر:

جدول رقم (12.IV): رقم الأعمال التصديري لوحدة مطاحن عمر بن عمر

الوحدة: دينار جزائري

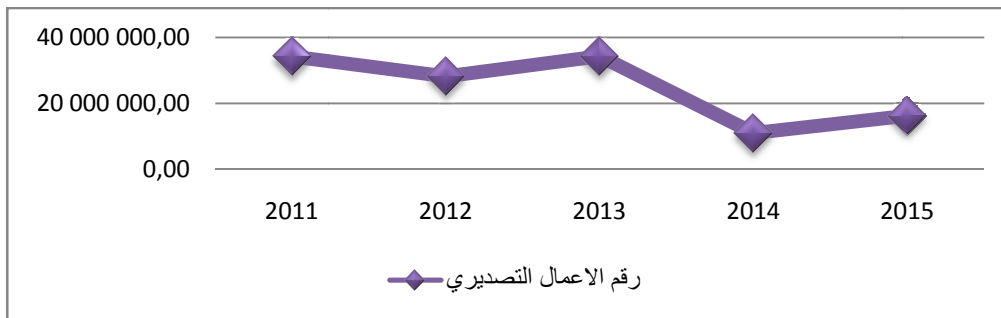
السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال التصديري	34 190 311,00	28 190 597,64	34 316 835,55	11 009 831,16	16 218 654,27

المصدر: مقابلة مع مديرة التجارة الخارجية .

من خلال الجدول تبين لنا أن رقم الأعمال التصدير لمطاحن عمر بن عمر يشهد تذبذبا، فأعلى رقم أعمال حققه المجمع كان سنة 2013 وقدر بـ 34 190 311 دج، وأصغر رقم كان سنة 2014 وبلغ 11 009 831,16 دج.

والشكل التالي يمثل معطيات الجدول السابق:

شكل رقم (11.IV): رقم الأعمال التصديري لوحدة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

والجدول التالي يبين تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر:

**جدول رقم (13.١٧): تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر**

الوحدة: الطن

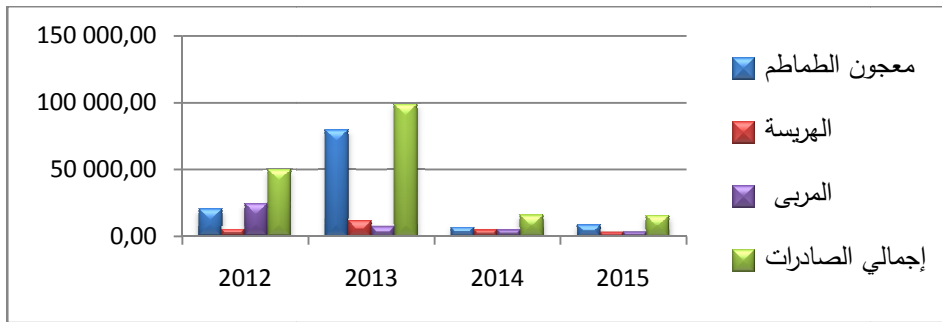
المنتج	السنة	2012	2013	2014	2015
معجون الطماطم		20,496	79,728	6,720	8,640
الهريسة		5,241	11,615	4,764	3,294
المربي		24,465	7,500	4,584	3,600
إجمالي الصادرات		50,202	98,843	16,068	15,534

المصدر: مقابلة مع مديرية التجارة الخارجية .

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن معجون الطماطم هو أكثر المنتجات مبيعا في الأسواق الدولية، وتشهد صادرات وحدة مصبرات عمر بن عمر من معجون الطماطم والهريسة والمربي تذبذبا واضحا خلال سنوات الدراسة، أما إجمالي الصادرات فقد شهد ارتفاعا في 2013 لتصل إلى 98,843 طن، وأصغر كمية صدرت كانت سنة 2015 وقدرت بـ 15,534 طن .

والشكل التالي يبين تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر:

**شكل رقم (12.١٧): تطور الصادرات لوحدة مصبرات عمر بن عمر**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

وفي ما يلي جدول نبين من خلاله الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر:



جدول رقم (14.IV): الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر

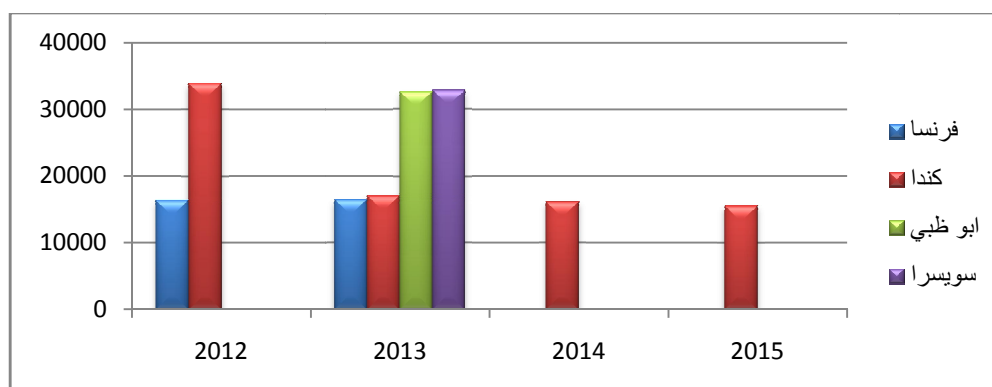
السنوات	2012	النسبة	الكمية	2013	النسبة	الكمية	2014	النسبة	الكمية	2015	النسبة	الكمية
فرنسا	16,315	%32,50	16,416	%16,61	-	-	-	-	-	-	-	-
كندا	33,887	%67,50	17,004	%17,20	16,068	%100	15,534	%100	15,534	%100	15,534	%100
أبو ظبي	-	-	32,591	%32,97	-	-	-	-	-	-	-	-
سويسرا	-	-	32,832	%33,22	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	50,202	%100	98,843	%100	16,068	%100	15,534	%100	15,534	%100	15,534	%100

المصدر: مقابلة مع مديرة التجارة الخارجية .

من خلال الجدول أعلاه نجد بأنه لا يوجد تنظيم في عملية التصدير، فالكميات المصدرة تختلف من بلد إلى آخر وكذلك من سنة إلى أخرى، فأكبر كمية قام المجمع بتصديرها كانت سنة 2013 وقدرت بـ 98,843 طن أما أصغر كمية كانت سنة 2015 وقدرت بـ 15,534 طن، وتعتبر كندا أكثر البلدان تعاملًا مع المجمع طيلة سنوات التصدير لكن الكميات المصدرة لها في انخفاض، فأكبر الكميات المصدرة كانت لكندا حيث قدرت بـ 33,887 طن سنة 2012، فهي تشكل سوقًا ناجحًا ويمكن للمجمع أن يحوز على حصة مهمة فيه . وهذا التذبذب في التصدير راجع للطلب على منتجات المجمع في هذه الأسواق الدولية، بالإضافة إلى إستراتيجية المجمع المتبعة والتي يهدف بها إلى تصدير كميات قليلة للتعريف بمنتجاته لأنه لا يزال في المراحل الأولى من التصدير .

والشكل التالي يبين الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر:

شكل رقم (13.IV): الكميات المصدرة لوحدة مصبرات عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

وفي ما يلي جدول يبين رقم الأعمال التصديري لوحدة مصبرات عمر بن عمر:

**جدول رقم (15.IV): رقم الأعمال التصديري لوحدة مصبرات عمر بن عمر**

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال التصديري	4834350	5792494	5870110	2780367

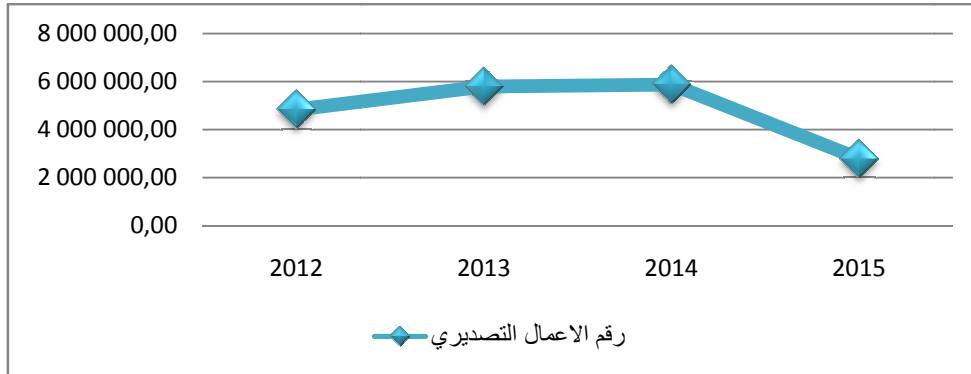
المصدر: مقابلة مع مديرة التجارة الخارجية .

من خلال الجدول تبين لنا أن رقم الأعمال التصدير لمصبرات عمر بن عمر يشهد تذبذبا، فقد ارتفع سنة 2012 إلى غاية 2014 ليصل إلى 5870110 دج، ليعود ينخفض سنة 2015 وقد قدر بـ 2780367

د ج .

والشكل التالي يمثل معطيات الجدول السابق:

**شكل رقم (14.IV): رقم الأعمال التصديري لوحدة مصبرات عمر بن عمر**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق .

**المطلب الرابع: إستراتيجيات المجمع**

يقوم المجمع بإنتاج المواد الغذائية واسعة الاستهلاك، وتتمثل استراتيجياته في طرح منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ومتطلبات المجتمع الجزائري بجميع طبقاته وبأسعار ملائمة تتوافق مع قدراتهم الشرائية، وهذا بفضل خبرته وحدائه وحداته الإنتاجية ومراقبته الصارمة للجودة، بالإضافة إلى شبكة توزيع تعمل على إيصال المنتجات للمستهلكين في المكان والزمان المناسبين، وهو الآن يستحوذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية.

فقد احتل المجمع محليا مكانا مميزا، واستطاع أن يغير العادات الاستهلاكية للجزائريين حيث أصبحوا يفضلون المنتجات المحلية وأصبح سلوكهم أكثر عقلانية، وهذا لسعيه الدائم لتقديم منتج ذو جودة وبأسعار ملائمة للمستهلك كما يضمن له استمرار الحصول على نفس النوعية .

فمن أولويات المجمع هي تغطية السوق الوطني والاستجابة لكافة متطلبات هذا القطاع الذي يعمل فيه والوصول للاكتفاء الذاتي للتقليل من الواردات .

### الفرع الأول: الاختيارات الإستراتيجية للمجمع

أولاً: التجزئة السوقية: هي تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة لديها خصائص مشتركة، وهذا يسلط الضوء على مختلف العناصر التي تميز الأفراد ومعرفة أفضل لتوجهاتهم ورغباتهم من المنتجات.

يضم السوق الدولي للمجمع للصناعة الغذائية الطلب الكلي على منتجات المجمع دوليا، وعليه يجب تقسيمه أو تجزئته إلى قطاعات سوقية مختلفة، يضم كل قطاع منهم مجموعة من المستهلكين يتمتعون بنفس الخصائص والمميزات التي نستخدمها تسويقيا، ولتحديد الأجزاء السوقية لهذا السوق يتم تقسيمه حسب معايير تتوافق مع طبيعة منتجات المجمع .

وتجزئة السوق تحدد للمجمع الفرص السوقية الموجودة في كل قطاع من القطاعات المختلفة، في حين أن الاستهداف السوقي يمكنها من معرفة القطاعات السوقية الأكثر جاذبية والتي يمكن خدمتها والوصول إليها، وسنتطرق إليها لاحقا .

وقد تم تقسيم السوق حسب المعايير التالية:

1- تجزئة السوق حسب المعيار الجغرافي: حيث يتم تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية مختلفة، مدن، ولايات...، وهو يقوم على أن التوزيع الجغرافي يحدد حاجات ورغبات المستهلكين .

2- تجزئة السوق حسب المعيار الديموغرافي والاجتماعي: حيث يتم تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس: السن، الدخل، الطبقة الاجتماعية والحالة الاجتماعية، حيث يتغير السلوك الاستهلاكي للفرد حسب العوامل السابقة .

ثانيا: الاستهداف: بعد أن يقوم المجمع بالتجزئة السوقية ويحصل على قطاعات متجانسة، يقيم هذه الأخيرة ويختار الأسواق المستهدفة والإستراتيجيات التي يتبعها لخدمتها.

فقبل تحديد القطاعات السوقية المستهدفة يقوم المجمع بتحليل جاذبية القطاع، وهذا حسب تقديرات الإداريين المختصين لقياس السوق المحتمل وحجم المنافسة التي يمكن أن يواجهها المجمع دوليا، وبعدها تأتي مرحلة اختراق القطاع السوقي من خلال تبني إستراتيجية تسويقية تسمح للمجمع بالتفوق وتحقيق مزايا تنافسية دوليا .

لقد اختار المجمع التصدير للأسواق التي تتميز بالدخل المرتفع للأفراد ويعيش سكانها برفاهية لارتفاع المستوى المعيشي لهم، وهذه الفئة من المستهلكين يهتمون بالجودة والتغليف ويتفاعلون أكثر مع الترويج، وهذه العناصر هي ما يميز المنتج بالنسبة لهم ويجعله أكثر تفضيلا، ويأخذ بعين الاعتبار كذلك حجم الجالية الجزائرية المهاجرة .

فمثلا اختار المجمع تصدير العجائن والكسكس لكل من: فرنسا وبلجيكا وانجلترا وإيطاليا والإمارات والسعودية وكندا، وهي دول متشابهة إلى حد كبير من حيث المستوى المعيشي للسكان والطبيعة الاقتصادية لها، والمستهلكين يتمتعون بحاجات ورغبات متشابهة إلى حد كبير .

والإستراتيجية التي اختارها المجمع لاستهداف الأسواق الدولية هي إستراتيجية التسويق غير المتنوع، فهو يوجه نفس المنتجات لجميع الأسواق المستهدفة وهذا لأنه يعتبر حاجات المستهلكين متشابهة، كما يقوم بتوجيه مزيج تسويقي واحد لكل القطاعات السوقية، ومن خصائص هذه الإستراتيجية أن المجمع سيستفيد من اقتصاديات الحجم كما أنه يحتاج فقط لدراسات سطحية لهذه الأسواق .

**ثالثا: التوقع:** هو بكل بساطة تصميم للمنتجات لإعطاء صورة لها في ذهن المستهلك، والذي يميزها عن المنتجات المنافسة .

فنظرا لاشتداد المنافسة بين المنظمات الموجودة في هذا القطاع، أصبحت كل منظمة تسعى لتتميز منتجاتها عن المنتجات الموجودة لأن المستهلك أصبح أكثر وعيا عند الاختيار بين هذه المنتجات .

فالتوقع يعمل على وضع مكانة معينة للمجمع والمنتج والعلامة في ذهن المستهلك الدولي من خلال ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي يحققها له، ولهذا يركز المجمع على الجودة التي تتمتع بها منتجاته للحصول على المكانة المطلوبة .

## الفرع الثاني: الإستراتيجية التسويقية الدولية للمجمع

يعتمد المجمع على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنه من اقتحام الأسواق الدولية وتعزيز مكانته فيها، وهذا من خلال تقديمه منتجات ذات جودة تلبى حاجات ورغبات المستهلكين وبأسعار معقولة، وهي تتناول عناصر التسويق الأربعة، وفي ما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات:

أولاً: إستراتيجية المنتج الدولي: تتمثل منتجات المجمع في المنتجات الغذائية واسعة الاستهلاك، وهو يقوم بإنتاج تشكيلة من المنتجات هي:

- السميد: الممتاز، العادي،  $sssE$ ،  $sssF$ ؛
- الكسكس: رقيق، متوسط، خشن، السفة؛
- العجائن:
- طويلة ( سباقيتي رقم 04، سباقيتي رقم 07، رشة، شعيرات )؛
- قصيرة ( كود، بيني، حلزون، مكروني، سارينتيني، صدقات، محمص، شعيرية لسان العصفور، تليتلتي، لوالب )؛
- خاصة ( كانيلوني، لازانيا، فارفاليني ) .
- معجون الطماطم بأحجام مختلفة؛
- معجون الهريسة بالفلفل الحار بأحجام مختلفة؛
- مربى الفاكهة: مربى المشمش، مربى التفاح، مربى الفراولة .

والمجمع هنا يقوم بتصدير كل المنتجات السابقة ما عدا السميد، وأكثر المنتجات مبيعا كما ذكرنا سابقا في الأسواق الدولية هو الكسكس .

ويقوم المجمع بإعطاء نفس اسم العلامة لجميع المنتجات وهذا لتمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة وتمكين المستهلكين من التعرف على جميع السلع، كما أنها تقلل من مصاريف الترويج والإعلان، ويعتمد نجاح هذه العلامة على أن يكون مستوى الجودة واحد بالنسبة لجميع السلع. كما يقوم المجمع بتغليف منتجاته بطريقة مميزة عن المنتجات المنافسة، ولهذا يمكن القول أن المجمع يتبع إستراتيجية التمييز من أجل بناء تموقع لمنتجاته في أذهان مستهلكيه عن طريق اسم مميز وتغليف مميز .

يتبع المجمع إستراتيجية التوحيد فهو يصدر المنتج بنفس مواصفاته المحلية لجميع الأسواق الدولية التي يتعامل معها، والتعديل الطفيف الذي يجريه يكون في التبيين، وهذا راجع لطبيعة المنتجات كونها منتجات استهلاكية فهي لا تتأثر كثيرا بالمتغيرات الخارجية وكذلك لتحقيق اقتصاديات الحجم وتحقيق وفرة في تكاليف البحث والتطوير .

يميز المجمع منتجاته عن غيرها من السلع الأخرى التي تنتمي لنفس الفئة من خلال علامته التجارية عمر بن عمر والتي توحى بالجودة، حيث يقوم المجمع بتحسين جودة المنتجات بإتباع نظام جودة ينطبق مع نظام الجودة العالمية، سواء في ما يتعلق بالمواصفات الداخلية ( الذوق، اللون، المكونات... الخ ) أو الخصائص الخارجية (الغلاف، العبوة، العلامة التجارية )، وذلك بهدف كسب ثقة العملاء الخارجيين .

- **الجودة:** تعتبر الجودة مفتاح النجاح والتطور لأي منظمة لأنها تؤمن بقائها وتعطيها ميزتها التنافسية وتحافظ على ثقة الزبائن، ولإنتاج سلع بمواصفات قياسية يتطلب نظام إداري يؤمن استخدام الموارد والمكانن والمواد بشكل اقتصادي وفعال. إن المواصفة العالمية **ISO 9000/2000** هي المواصفة المعنية بنظم إدارة الجودة، أي منظمة تريد البقاء والاستمرار في العمل لابد لها من تطبيق هذه المواصفة وذلك لأن الجودة هي المفتاح الوحيد لها للدخول إلى الأسواق المحلية والعالمية<sup>1</sup> .

وعمل المجمع عبر سنوات كثيرة على تنمية قدراته وخبراته في مجال الصناعات الغذائية، ليصبح اليوم رائداً في السوق الجزائري في هذا القطاع من خلال تكثيف جهوده لتلبية متطلبات الزبائن ونيل رضاهم وكسب ولائهم، فهو يعمل على التحسين المستمر من خلال تحديث المرافق الصناعية والتحكم في العمليات الإنتاجية للوصول إلى متطلبات الجودة العالمية بهدف الانسجام مع متطلبات المعايير الدولية.

يدمج المجمع الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسينا مستمرا في العمليات داخل المنظمة، حيث يطبق الجودة في كافة المراحل بداية من عملية التصنيع إلى أن يصل المنتج إلى يد المستهلك. فقد عمل على تقديم أحسن وأجود المنتجات على المستويين المحلي والدولي، وتحصل على العديد من مواصفات الأيزو (**ISO ( International Organisation For Standardisation )** ، ويمكن ذكرها كما يلي:

- **شهادة ISO 9001:** نظام إدارة الجودة وهو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات عام 1987. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة

<sup>1</sup> - كفاية عبود الصفار، الرؤى الإستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة **ISO 9001/2008** في العراق، مجلة الهندسة والتنمية، المجلد 12، العدد 04، كانون الأول 2008، ص: 14 .

الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن<sup>1</sup> .

فالهدف الأساس لنظام إدارة الجودة هو توفير الضمان للزبون من خلال القيام بإنتاج السلع بطريقة تلبى متطلباته ووفق المقاييس العالمية. وأن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو توحيد الإجراءات وخصائص نظام الجودة الذي يضمن أن الجودة مطبقة في العمليات الإنتاجية للمنظمة<sup>2</sup> .

وبالمجمع يستند تطبيق نظام إدارة الجودة على المعيار الدولي ISO 9001:2008 فقد قام بتنفيذ العمليات اللازمة ل طرح منتجات تتماشى مع متطلبات الزبائن وتتطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى التحسين المستمر لجميع الوسائل، وهذه الشهادة تخضع لنظام دوري من أجل الحصول والمحافظة على نظام الجودة المسجل.

- شهادة ISO 22000:2005 : وهي تعني إدارة سلامة الغذاء (*Systeme de management de la sécurité des aliments*) وهي مجموعة من العمليات المتناسقة موجهة لتمكين إدارة المنظمة لضمان تطبيق سياستها وأهدافها بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>. وقد صدرت عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO في عام 2005، وهي نتيجة لسلسلة من التطورات وتراكم الخبرة جراء تطبيق توصيات لجنة الكودكس المنتاريوس *Codex Alimentarius Commission* الصادرة عام 1993 والتي عرفت باسم *Hazard Analyses & Critical Control Point* أي " تحليل المخاطر ونقطة التحكم الحرجة " واختصارا *HACCP*، التي استخدمت على مدار السنوات السابقة على إصدار منظمة ISO لهذه المواصفات<sup>4</sup>.

\*اشتقت كلمة (ISO) من تعبير الـ (ISOS) وهي كلمة إغريقية يعني بها التساوي أو التكافؤ، وتشير حروفه الثلاثة الأولى إلى معنى المنظمة الدولية للنقييس (ISO) *International Standardisation Organisation* ممثلة بالهيئة المعنية بإصدار المواصفات . وأسست هذه المنظمة في إغراب الحرب العالمية الثانية عام 1946 بعد لقاء ضم وفد 25 دولة في لندن، فيما باشرت عملها هام 1947 متخذة من مدينة جنيف في سويسرا مقرا لها .

<sup>1</sup>- عبد الله إبراهيم، دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة: دراسة تطبيقية في مستشفى الكندي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 16، 2010، ص: 07 .

<sup>2</sup>- محمد فتحي شاكر، سوزان عبد الغني علي، استخدام المواصفات القياسية (ISO 9001 :2000) لتقويم الأداء في معمل اسمنت كركوك، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، 2010، ص: 03 .

<sup>3</sup>- [http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/ISO\\_22000\\_PRESENTATION\\_AFNOR.pdf](http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/ISO_22000_PRESENTATION_AFNOR.pdf), 09/11/2016 .

<sup>4</sup>- موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة في الدول الأعضاء لهيئة النقييس، هيئة النقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص: 44 .

ويحرص المجمع على إبراز الشهادات المتحصل عليها ( انظر الملحق رقم (02)) والتي تعني المطابقة للمواصفات والشروط الصحية أمام زبائنه ليحقق المزيد من المصداقية والطمأنينة، وهو يعتبرها كسلاح تنافسي مهم يستخدمه ليحقق التميز والريادة في الأسواق المحلية والدولية .

وفي ما يتعلق بالتغليف فيستخدم الأكياس لتغليف الكسكس والعجائن، والعلب المصنوعة من الحديد لتغليف كل من معجون الطماطم والهريسة والمربي، وهذا لحماية المنتج خاصة أثناء عملية الشحن وفي نفس الوقت يكون جذابا، وهو نفس التغليف المستخدم محليا ودوليا .

ويستخدم المجمع كذلك تبيين موحد مكتوب باللغتين العربية والفرنسية، وهو يضم البيانات التالية: العلامة، الوزن الصافي، تاريخ الصنع ومدة الصلاحية، شروط الحفظ، رقم الهاتف أو الفاكس، المكونات الرئيسية للمنتج بالإضافة إلى النسب، والمنتجات الموجهة للتصدير يضاف لها الرقم التسلسلي .

**ثانيا: إستراتيجية التسعير الدولي:** قطاع الصناعة الغذائية يتميز بالمنافسة الكبيرة للغاية وهذا يقيد النطاق سعري أي هناك حساسية للسعر من قبل المستهلكين، فالسعر يعبر عن الموقع التنافسي للمنتج لهذا فالمجمع لديه سياسة التسعير بما يتفق مع مكانته التي تفرض ارتفاع الأسعار التي تتسجم مع ضمان جودة المنتج .

ويقوم المجمع بإتباع سياسة تسعيرية تتلاءم مع السوق التصديري، حيث يأخذ بعين الاعتبار التكاليف، حجم الطلب، مجارة أسعار المنافسين ( أعلى أو أقل من المنافسين ) وكذلك طبيعة المنافسة في هذه الأسواق . فالمجمع عند دخوله للسوق لأول مرة يتبع إستراتيجية التوغل وذلك ببيع منتجاته بأسعار منخفضة، بهدف التوغل في السوق أكثر فأكثر وجذب مستهلكين جدد ودفع المستهلكين لاقتناء منتجاته. أما في حالة وجود منافسة شديدة في السوق التصديري، فيتم تحديد الأسعار حسب أسعار منتجات المنافسين آخذين بعين الاعتبار عددهم وقدراتهم ومزاياهم التنافسية بالإضافة إلى طبيعة المنتجات المسوقة .

والجدير بالذكر أن توجه المجمع للاستثمار في المجال الزراعي يمكنه من التحكم في أسعار المواد الخام وجودة المنتجات، وكل هذا يؤدي إلى التحكم في التكاليف وطرح منتجات بأسعار تنافسية في الأسواق المستهدفة .

**ثالثا: إستراتيجية التوزيع الدولي:** كما ذكرنا سابقا فالتوزيع يمثل العملية التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها واستعمالها، ومحليا يقوم المجمع بإتباع إستراتيجية التوزيع المكثف، فهو يسعى لتواجد منتجاته في جميع أنحاء الوطن أي الوصول إلى تغطية سوقية شاملة، حيث يوكل



مهمة توزيع منتجاته لتاجر الجملة الذي يتولى نقل المنتج بنفسه ويتحمل تكليف النقل، ويعمل على توطيد العلاقة معهم وكسب ولأهم من خلال الخصومات والامتيازات، وتكاليف التخزين فيتحمّلها المجمع حيث يمتلك مخازن لتخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة وهذا لمواجهة التقلبات في الطلب، أما في ما يخص تكاليف تعامله مع وزارة الدفاع فهو يتولى إيصال المنتج بنفسه لهذا سيتحمل تكاليف النقل .

ودوليا يتعامل المجمع مع العديد من الدول الأجنبية، حيث يتعاقد مع موزعين أجنب في الدول المستهدفة توكل لهم مهمة توزيع منتجاته دوليا، وإدارة التصدير هي التي تتكفل بمهمة إيصال المنتجات إلى الأسواق المستهدفة وهذا حسب شروط العقد، أما إذا لم يكن مشروطا في العقد فيتولى الموزع الأجنبي مهمة إيصال المنتجات بنفسه إلى الأسواق المستهدفة .

ويوكل المجمع مهمة التفاوض ومعالجة الطلبات لإدارة التصدير في كل ما يخص الكميات والأسعار، كما توكل لها مهمة متابعة وتسوية المعاملات المالية والمستندية حسب الاتفاقيات والتعاقدات .

**رابعا: إستراتيجية الترويج الدولي:** يمثل الترويج الجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة للتعريف بالمنتج وإثارة اهتمامه وإقناعه به، وهناك عدة وسائل للترويج يمكن أن تقوم بها المنظمة، والإعلان هو العنصر الأكثر تأثيرا في المستهلك، لهذا يهتم المجمع بالتصميم الخارجي بهدف جذب المستهلكين، وبغية التعريف بمنتجاته يشارك في مختلف الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والثقافية، فهو يستخدم عدة وسائل للإعلان تتمثل في: التلفزيون وذلك من خلال عدة قنوات، الانترنت من خلال الفايس بوك، بالإضافة إلى الإذاعة، الصحف والجرائد كما يستخدم الملصقات واللوحات المتحركة والمطبوعات... الخ . وفي الأسواق الدولية يتكفل الموزع الأجنبي بمهمة الترويج، حيث قام بالإعلان عن المنتج في فرنسا من خلال الراديو وقام برعاية عيد المجاهد في السفارة الجزائرية في فرنسا. كما يستخدم العينات المجانية وتدوق طبق الكسكس المطبوخ بالطريقة الجزائرية في العديد من المعارض الدولية كأسلوب لتنشيط مبيعاته .

وفي إطار إقامة علاقات عامة يقوم المجمع بتشجيع الفريق الوطني الجزائري لكرة القدم وكرة اليد، فهو الراعي الرسمي للمنتخب الجزائري لكرة القدم، وهو شريك في إتحاد كرة اليد الجزائري (FAHB) للذكور والإناث، فقد قام بإرسال مجموعة من موظفيه لحضور نهائيات كأس العالم بالبرازيل لتشجيع المنتخب الوطني، وكذلك يقوم بتكريم الطلبة الناجحين في شهادة البكالوريا وأساتذتهم بثانوية بوعاتي محمود، كما يرافق بن عمر الشباب في مجال التدريب على مستوى التعليم العالي، فهو شريك في العديد من الجامعات في جميع أنحاء

البلاد، ويدعم العديد من البرامج والمبادرات الرامية إلى تعزيز ريادة الأعمال، فهذا هو الاستثمار الحقيقي في المستقبل .

ويقوم المجمع بالاشتراك في المعارض الدولية كسياسة ترويجية لمنتجاته في الأسواق الدولية، وخاصة المقامة في الدول المستهدفة، بالإضافة إلى تقديم إعلانات على مستوى الإذاعة والمحلات، والهدف من وراء هذا تلخصه في النقاط التالية:

- الترويج لمنتجات المجمع وكسب زبائن جدد؛
- إقامة علاقات مع موزعين أجنبى للتوغل إلى الأسواق الدولية؛
- التعرف على المنافسين ومنتجاتهم وجمع المعلومات عن إستراتيجياتهم؛
- البحث عن فرص جديدة للتعاقد مع وكلاء جدد أو موزعين؛
- التعرف على آخر التطورات التكنولوجية .

ومن بين المعارض التي شارك فيها المجمع هي:

- معرض سيال *SIAL* بباريس فرنسا عامي 2010 و2014 .
- معرض دبي *GOLF FOOD* عام 2012 .
- معرض الجزائر عام 2011 و2012 و2013 و2016.

**الفرع الثالث: التوجهات الإستراتيجية المقترحة للمجمع:** قبل اقتراح التوجهات الإستراتيجية للمجمع تم تقييم الإستراتيجية التسويقية للمجمع والتعرف على الأهداف الإستراتيجية له .

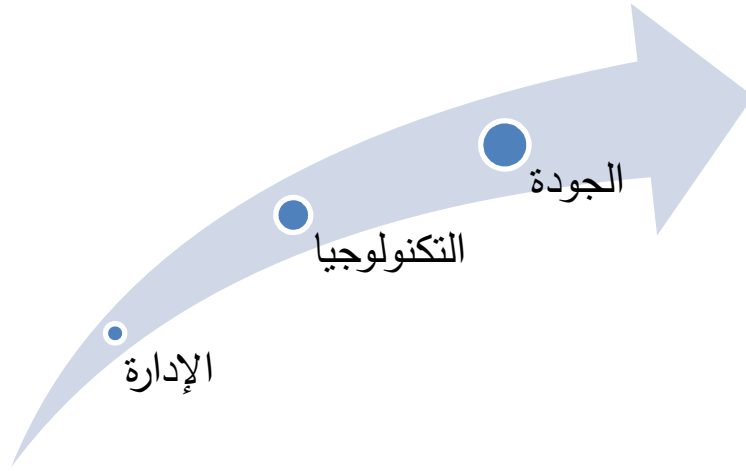
**أولاً: تقييم الإستراتيجية التسويقية للمجمع:** من خلال تقييمنا للإستراتيجية التسويقية للمجمع دولياً استخلصنا الملاحظات التالية:

- غياب تفكير استراتيجي؛
- غياب تحليل للبيئة الدولية؛
- نظراً لتكفل المستورد الأجنبي بعملية التوزيع والترويج فالمجمع يجهل البيئة التسويقية للأسواق المستهدفة؛
- عدم الاهتمام بالترويج في الأسواق الدولية؛

- الاهتمام بالتسويق المحلي وإهمال التسويق الدولي؛
- نقص الخبرة التسويقية لدى المصدرين ونقص المعلومات عن الأسواق الدولية؛
- ثانيا: الأهداف الإستراتيجية للمجمع: والتي تكمن في:**
- زيادة التوسع محليا والتغلغل أكثر في الأسواق الدولية؛
- تغطية الطلب المحلي ورفع قيمة الصادرات؛
- توطيد العلاقات بين مختلف المتعاملين: الموردون، المنتجون ووكلاء التخزين؛
- العمل على تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه؛
- الاستثمار في المرافق الزراعية؛
- استخدام تقنيات جديدة لتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة؛
- فتح خطوط إنتاج جديدة؛
- الوصول لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- توسيع وتطوير المخازن .

إن العمل في الأسواق الدولية يتطلب مجموعة من المقومات التي تساعد المنظمة على النجاح، والشكل التالي يبين التوجهات الإستراتيجية المقترحة والتي تضمن للمجمع تحقيق مزايا تنافسية والنجاح والاستمرار في الأسواق الدولية .

شكل رقم (15.IV): مقومات النجاح في الأسواق الدولية



المصدر: من إعداد الباحثة .

جدول رقم (16.IV): شرح مقومات النجاح في الأسواق الدولية

الجودة	التكنولوجيا	الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرط ضروري للتبادل الدولي .</li> <li>- سلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية .</li> <li>- تحقيق التميز للمنتجات .</li> <li>- تعزيز القدرة التنافسية .</li> <li>- تضمن البقاء والاستمرار .</li> <li>- ضمان للمستهلك .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءة في البحث والتطوير .</li> <li>- اليقظة والاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات .</li> <li>- وفرة المعلومات خاصة وأن المعلومة هي مورد استراتيجي .</li> <li>- دعم عملية صنع القرار .</li> <li>- تسهيل التعاملات بين مختلف الأطراف .</li> <li>- تقليص العوائق وسرعة الوصول إلى الزبون .</li> <li>- قيمة مضافة واختصار الوقت والجهد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ذات توجه دولي .</li> <li>- وجود قسم خاص بالإشراف على الأنشطة الدولية .</li> <li>- روح المخاطرة .</li> <li>- المهارة والكفاءة .</li> <li>- قرارات سليمة مبنية على دراسة الأسواق .</li> <li>- جعل العميل محور الاهتمام .</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة .

## المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بغية التعمق في أبعاد الدراسة وتحديد العلاقات بين متغيراتها، ارتأينا إلى الجانب الميداني وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية أهمها الاستبيان .

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة\*، والذي من خلاله نستطيع دراسة جميع جوانب الموضوع والتعمق فيها، وهذا من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الزيارات الميدانية التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج المطلوبة .

## الفرع الأول: وسائل الدراسة الميدانية

يتطلب المنهج المتبع في دراستنا استخدام أدوات ووسائل تمكننا من الحصول على البيانات المراد جمعها، حيث ارتأينا إلى استخدام الاستبانة كأداة أكثر ملائمة للتحليل وتحقيق أهداف الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة والتي تعد وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وهي ملاحظة بسيطة تتمثل في ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها<sup>1</sup>. بالإضافة إلى المقابلة\*\* التي تمت مع مجموعة من إطارات المجمع .

من خلال المقابلة استطاعت الباحثة إقناع المبحوثين بالأهمية العلمية والعملية للبحث، فقد تم استخدام المقابلة غير المقننة من خلال أسئلة تم تعديلها بحيث تتناسب مع المبحوثين لتشجيعهم للتعبير عن آرائهم بحرية وبكل تلقائية .

\* يعتبر منهج دراسة الحالة منهجا متميزا يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها، بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالوضع القائم للوحدة، وتاريخها وخبراتها الماضية، وعلاقتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه . وللاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع التالي: فاطمة عوض صابر، مبرقت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 96 .

<sup>1</sup> - فاطمة عوض صابر، مبرقت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 144 .  
\*\* المقابلة هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، وهي تعتبر من أفضل وسائل جمع البيانات إذا ما أعد الباحث خطة لتنفيذها بطريقة فعالة، ويرجع ذلك لرغبة المبحوثين في تقديم المعلومات شفويا أكثر من رغبتهم في تقديمها كتابية . وللاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع التالي: فاطمة عوض صابر، مبرقت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 121 .

واعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية بهدف اختبار الفرضيات، وقد تم إعداده بناءً على الإشكالية وفرضيات البحث وتضمن مجموعة من الأسئلة الواضحة والسهلة، وفي ما يلي أهم المحاور التي تضمنها الاستبيان:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية )؛

الجزء الثاني: من خلاله يتم التعرف على واقع الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل المجمع دولياً وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث تضمن 50 فقرة موزعة على 3 محاور؛

الجزء الثالث: خصص لتقدير درجة اقتحام الأسواق الدولية وتضمن 18 فقرة .

وقد مر تصميم الاستبيان بمجموعة من المراحل حتى وصل إلى شكله النهائي الذي يتميز ببساطة المحتوى والشكل والمضمون، وهذه المراحل هي:

- جمع البيانات المطلوبة لإعداد الاستبيان وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع؛

- تصميم الإطار العام للاستبيان ووضع في صورته الأولية؛

- عرض الاستبيان على بعض الخبراء والمتخصصين ( أنظر الملحق رقم (05) ) لإعطاء ملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات وسلامتها من الناحية اللغوية وتعديل بعض الفقرات، ومدى ملائمة المحاور لتحقيق أهداف الدراسة ليصل الاستبيان إلى صورته النهائية حيث يتضمن 75 فقرة وهو موضح في الملحقين رقم (03) و(04) بلغتين (العربية والفرنسية)؛

- توزيع مجموعة من الاستبيان على عدد محدود من أفراد العينة للوقوف على مدى سهولة ووضوح العبارات المستخدمة، وساعدنا هذا على تعديله؛

- إعداد الاستبيان في صورته النهائية .

وقد اعتمدت الباحثة عند توزيع الاستبيان طريقتين:

- طريقة التوزيع والاستلام باليد، سواء من قبل الباحث أو بمساعدة آخرين؛

- طريقة التوزيع عن طريق البريد الإلكتروني، وذلك بإرسال الاستبيان بالبريد الإلكتروني لقسم التسويق الخاص بالمجمع المتواجد في فرنسا، وكذلك للمدير العام للمجمع لانشغاله الدائم وعدم تواجده في المجمع.

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم توزيعه على العينة المستهدفة ومن ثم جمعه، ولتحليل هذه النتائج تم الاعتماد على برنامج *SPSS 19* وهو اختصار لعبارة *Statistical Package For The Social Sciences* لتوضيح درجة ارتباط متغيرات البحث واختبار الفرضيات . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، يتم تصحيحه بالطريقة الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (17.IV): تصحيح مقياس ليكرت ذي الخمس درجات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة واحدة	درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي *SPSS*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، 2013، ص: 22 .

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات أو المشاهدات أو الأشخاص والتي نرغب في دراسة وتحليل خصائصه، وهناك نوعين: مجتمع محدود أو نهائي، ومجتمع غير محدود أو لا نهائي<sup>1</sup> .

ونظرا لأن التغطية الكاملة لمجتمع البحث أمرا يصعب تنفيذه عمليا، تم اللجوء إلى أسلوب العينات التي أصبح استخدامها ضروريا في معظم البحوث والدراسات الميدانية، فالعينة هي مجموعة جزئية من المجتمع تجري عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من التطبيق على مجتمع الدراسة كاملا أن مثل هذا التطبيق في الغالب يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع في الكثير من الأحيان<sup>2</sup>، وقد تم اختيار عينة تعبر عنه أصدق تمثيل لتوزيع استبيان الدراسة عليها تتكون من جميع الإطارات العليا للمجمع والإطارات ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة، وقد قدر عددهم بـ 80 .

<sup>1</sup> - جلال الصياد وآخرون، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والإدارية، دار حافظ للنشر والتوزيع، د م، 1429/1428، ص: 06 .

<sup>2</sup> - حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام *SPSS*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 24 .

تفرض طبيعة الدراسة على الباحثة اختيار العينة المقصودة أو الهدفية ( *Purposive Sample* )، وهذا لأن أفراد هذه العينة تتوافر لديهم البيانات اللازمة للدراسة، والجدول التالي يبين عدد أفراد عينة الدراسة .

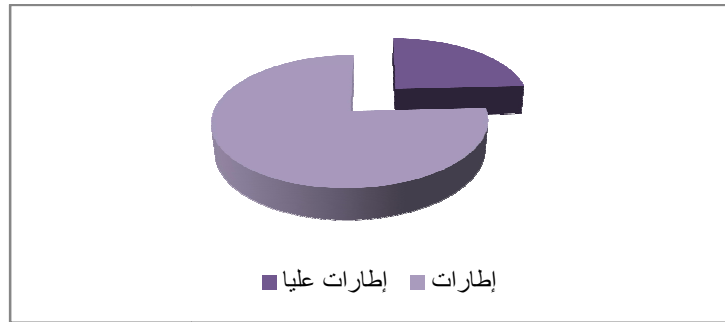
جدول رقم (18.Ⅳ): توزيع أفراد عينة الدراسة

إطارات مجمع عمر بن عمر	مطاحن عمر بن عمر	مصبرات عمر بن عمر	المجموع
إطارات عليا	10	07	17
إطارات	33	20	53
المجموع	43	27	70

المصدر: من إعداد الباحثة .

والشكل التالي يمثل أفراد عينة الدراسة بمجمع عمر بن عمر:

شكل رقم (16.Ⅳ): توزيع أفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة .

من خلال الشكل السابق نجد بأن أعلى نسبة كانت تمثلها إطارات المجمع بـ 75,71%، أما الإطارات العليا فقد بلغت نسبتها 24,29% من مجموع أفراد عينة الدراسة .



## الفرع الثالث: توزيع الاستبيان

يمثل الجدول التالي نسب الاستجابة للاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة:

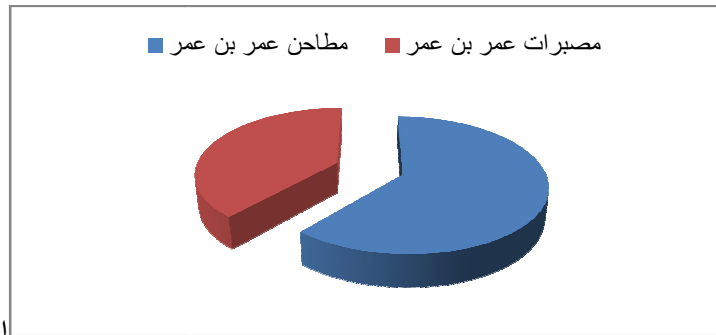
جدول رقم (19.١٧): نسب الاستجابة للاستبيانات الموزعة

مجمع عمر بن عمر	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	نسب الاستجابة %
مطاحن عمر بن عمر	50	43	86%
مصبرات عمر بن عمر	30	27	90%
المجموع	80	70	87,5%

المصدر: من إعداد الباحثة .

يوضح الجدول السابق نسب الاستجابة من قبل أفراد عينة الدراسة بمجمع عمر بن عمر، وفي ما يلي شكل نبيين من خلاله البيانات الموجودة في الجدول السابق .

شكل رقم (17.١٧): الاستبيانات المسترجعة من أفراد عينة الدراسة بمجمع عمر بن عمر

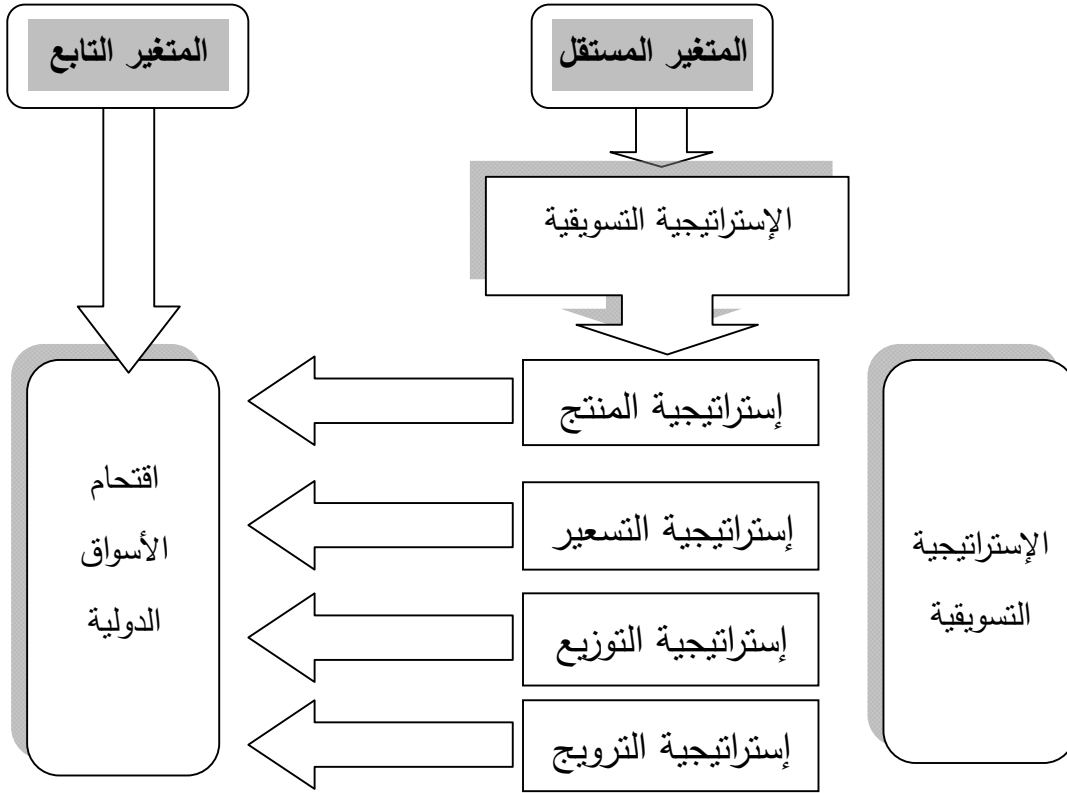


المصدر: من إعداد الباحثة .

نلاحظ مما سبق أنه بعد توزيع 80 استبيان تم استرجاع 70 استبيان وكانت كلها صالحة للدراسة أي بمعدل 87,5 % من مجموع الاستبيانات الموزعة .

الفرع الرابع: نموذج الدراسة ومتغيراته

1- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة .

2- متغيرات الدراسة: تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية والفرعية التالية:

المتغير المستقل الرئيسي: والمتمثل في الإستراتيجية التسويقية وقد تم تقسيمه للمتغيرات الفرعية التالية، والتي تعبر عنها المحاور الموجودة في المحور الثاني من الاستبيان.

- المتغير المستقل الفرعي الأول: ويتمثل في إستراتيجية المنتج التي تم التعبير عنها بالمحور الأول في الاستبيان والذي يضم الفقرات ( 01 - 10 )؛
- المتغير المستقل الفرعي الثاني: ويتمثل في إستراتيجية التسعير التي تم التعبير عنها بالمحور الثاني في الاستبيان والذي يضم الفقرات ( 11 - 23 )؛
- المتغير المستقل الفرعي الثالث: ويتمثل في إستراتيجية التوزيع التي تم التعبير عنها بالمحور الثالث في الاستبيان والذي يضم الفقرات ( 24 - 33 )؛
- المتغير المستقل الفرعي الرابع: ويتمثل في إستراتيجية الترويج التي تم التعبير عنها بالمحور الرابع في الاستبيان والذي يضم الفقرات ( 34 - 49 )؛

المتغير التابع: ويتمثل في اقتحام الأسواق الدولية الذي تم التعبير عنه في الجزء الثالث وتضمن الفقرات (50-68).

#### الفرع الخامس: أساليب معالجة البيانات وتحليلها

تهدف هذه الدراسة إلى إدراك أهمية عناصر الإستراتيجية التسويقية ودورها في إنجاح مجمع عمر بن عمر في اقتحام الأسواق الدولية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهو اختصار للأحرف اللاتينية الأولى *Statistical Package For Social Sciences* أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي من أكثر البرامج انتشاراً واستخداماً في التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، والتعامل مع البيانات وتنظيمها في جداول أو رسومات .

والحزم الإحصائية SPSS تحتوي على العديد من الأدوات من أجل التعامل مع البيانات وتحليلها<sup>1</sup>، واختبار فرضيات الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيراتها .

استناداً إلى طبيعة وتوجهات أهداف البحث ومضامين فرضياته فقد استعانت الباحثة بمجموعة من الأدوات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تتمثل في ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة درجة الثبات؛

- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation coefficient): لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛

- معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis): لمعرفة معلمية التوزيع الاحتمالي لمحاور الدراسة واختبار إعتدالية التحليل الإحصائي؛

- التكرارات والنسب المئوية؛

- الوسط الحسابي: لعرض نتائج وتوضيح معدل إجابات العينة عن متغير معين؛

- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت في إجابات العينة؛

- معامل الارتباط البسيط: يستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين؛

<sup>1</sup> محمد صبحي أبو صالح، أمجد ضيف الله الناصر، دليل التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 09 .

- اختبار *T-Test*: اختبار معنوية الارتباط الخطي البسيط ( معنوية الارتباط ) وهو يستخدم لاختبار الفرضيات .

### المطلب الثاني: قياس ثبات وصدق الاستبيان

يعتبر الثبات والصدق من أدوات القياس التي تبين مدى جودة أداة الدراسة .

### الفرع الأول: معامل ثبات الاستبيان

الصدق والثبات هما من أهم الخصائص التي تحدد جودة أداة القياس المستخدمة، لأن اختيار أدوات مناسبة ذات جودة عالية يعتبر الأساس في الوصول إلى نتائج دقيقة موثوق بها، فيعتبر الصدق أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، وهي أساسية ومهمة بحيث أن أداة القياس التي لا تقيس ما صممت لقياسه عديمة الفائدة، والثبات يعني مدى قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج مماثلة في حال تكرار تطبيقها تحت ظروف وشروط مماثلة<sup>1</sup>.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في هذا الجانب لاختباره والتأكد من مدى دقته ووضوح عباراته ومدى ملاءمتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا الذي يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد بلغت قيمته (0,896) وهي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي .

<sup>1</sup> - حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 209، 229 .  
\* معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) .

## الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

جدول رقم (20.IV): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الصدق*	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.689	0,830	الجزء الثاني: الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل المجمع دوليا
0.645	0,803	المحور الأول: إستراتيجية المنتج
0.507	0,712	المحور الثاني: إستراتيجية التسعير
0.591	0,769	المحور الثالث: إستراتيجية التوزيع
0.469	0,685	المحور الرابع: إستراتيجية الترويج
0.740	0,860	الجزء الثالث: اقتحام الأسواق الدولية
<b>0.803</b>	<b>0,896</b>	<b>جميع الفقرات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول رقم (20.IV) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (0,685 - 0,860) بالنسبة لكل جزء ولكل محور من محاور الاستبيان، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت 0.896 وهي قيمة عالية تزيد عن 0.60 وهذا يعني ثبات أداة القياس .

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي *Normality Distribution Test*

من خلال دراسة هذا الاختبار سوف يتم التعرف على طبيعة توزيع بيانات الدراسة، وهذا من أجل معرفة نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها هل هي اختبارات معلمية (*Test Paramétrique*) أو لا معلمية (*Test non paramétrique*)، وهذا باستخدام معامل الالتواء<sup>1\*</sup> *Skewness* ومعامل التفرطح<sup>\*\*</sup> *Kurtosis* ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

<sup>\*</sup> يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، فالقيمة السالبة تعني الالتواء جهة اليسار والقيمة الموجبة تعني الالتواء جهة اليمين والقيمة صفر تعني عدم وجود التواء أي التوزيع متماثل .

<sup>\*\*</sup> يعرف التفرطح بأنه قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كان المقدار سالبا فإن التوزيع مفطح وإذا كان موجبا فإن التوزيع مدبب أما إذا كان يساوي صفرا فإن التوزيع معتدل .

جدول رقم (21.IV): اختبار التوزيع الطبيعي *Normality Distribution Test*

المتغيرات	الالتواء <i>Skewness</i>	التفرطح <i>Kurtosis</i>
إستراتيجية المنتج	- 0,109	- 1,106
إستراتيجية التسعير	- 0,286	0,129
إستراتيجية التوزيع	- 0,281	- 0,890
إستراتيجية الترويج	- 0,091	- 0,246
الإستراتيجية التسويقية	0,115	- 0,285
اقتحام الأسواق الدولية	- 0,145	- 0,893

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

يمكن القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء *Skewness* محصورة في المجال [-3,3] وقيم معامل التفرطح *Kurtosis* محصور في المجال [-7,7]، ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21.IV) أن قيم معامل الالتواء تتراوح ما بين [-0,286-0,115] وقيم معامل التفرطح تتراوح ما بين [-1,106-0,129]، ومنه نستنتج أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ولهذا سيتم استخدام اختبارات معلمية (*Test Paramétrique*) لاختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الرابع: نتائج المعالجة الإحصائية

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة .

## جدول رقم (22.IV): مدلولات قيم الوسط الحسابي

المتوسط المرجح	الدرجات	المستوى	الاستجابة
01.00 إلى 01.80	1	درجة ضعيفة جدا	غير موافق تماما
01.81 إلى 02.60	2	درجة ضعيفة	غير موافق
02.61 إلى 03.40	3	درجة متوسطة	محايد
03.41 إلى 04.20	4	درجة كبيرة	موافق
04.21 إلى 05.00	5	درجة كبيرة جدا	موافق تماما

المصدر: مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال *Fertial* - عنابة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/1015، ص: 290.

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

من خلال تحليل بيانات الجزء الأول تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، وهذا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وهي كما يلي:

## الفرع الأول: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

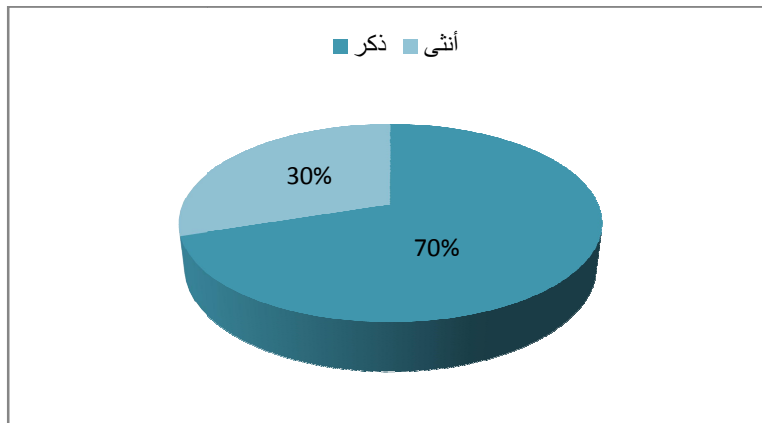
## جدول رقم (23.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
70%	49	ذكر
30%	21	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول رقم (23.IV) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت للذكور بـ (70%) أما الإناث فتمثل (30%)، وتفسر الباحثة ذلك إلى ثقافة المجتمع الجزائري وبالأخص المرأة الجزائرية التي تفضل العمل في سلك التعليم أولا والوظائف العمومي ثانيا وأخيرا القطاع الخاص، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

## شكل رقم (18.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة .

## الفرع الثاني: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

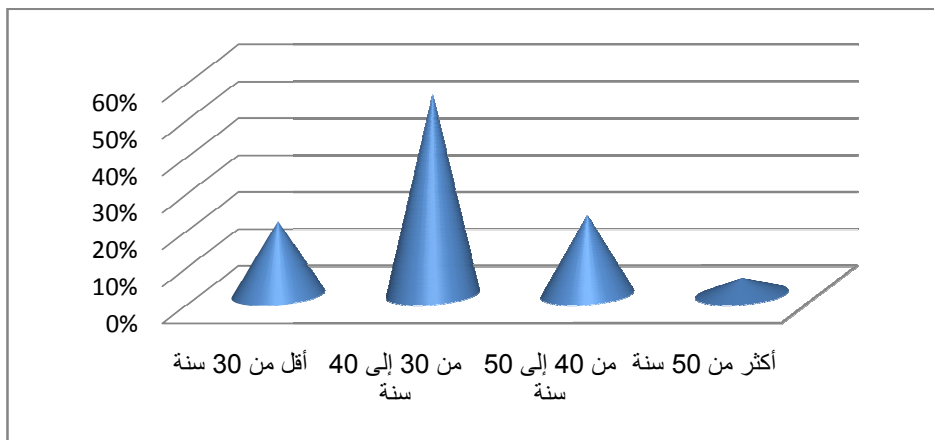
جدول رقم (24.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	السن
20%	14	أقل من 30 سنة
54,3%	38	من 30 إلى 40 سنة
21,4%	15	من 40 إلى 50 سنة
4,3%	03	أكثر من 50 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول رقم (24.IV) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت للفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بـ (54,3%) وتليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بـ (21,4%) بينما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد حصلت على نسبة (20%) أما أقل نسبة كانت للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بـ (4,3%) وتفسر الباحثة ذلك إلى أن المجمع يميل لتوظيف الشباب وهي الفئة الاجتماعية الأكثر تأثيرا فهم أكثر نشاطا وحماسا للبحث والتطوير والوصول إلى المراكز القيادية، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

شكل رقم (19.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة .



## الفرع الثالث: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

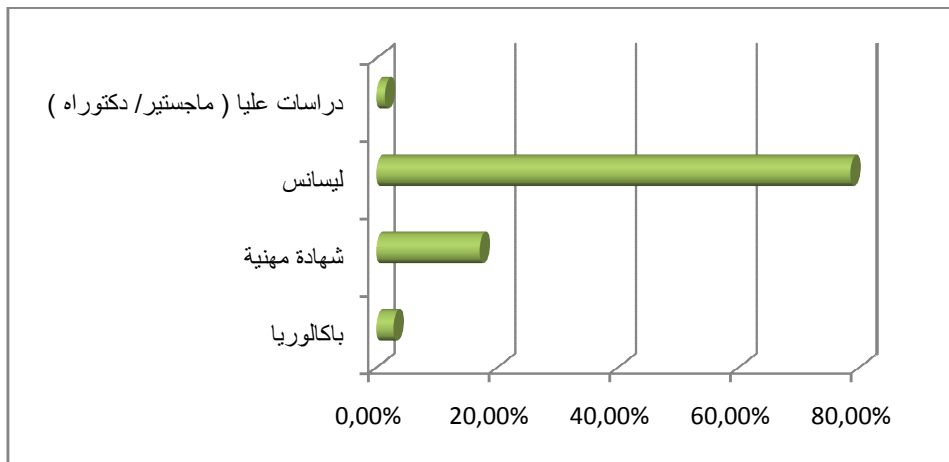
جدول رقم (25.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2,86%	02	باكالوريا
17,14%	12	شهادة مهنية
78,57%	55	ليسانس
1,43%	01	دراسات عليا ( ماجستير / دكتوراه )
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول رقم (25.IV) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت لحاملي شهادة الليسانس بـ (78,57%) وتليها فئة حاملي الشهادة المهنية بـ (17,14%) بينما حاملي شهادة البكالوريا فقد تحصلوا على نسبة (2,86%) أما أقل نسبة كانت لحاملي درجة الماجستير والدكتوراه بـ (1,43%) وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص المجمع لانتقاء موظفيه من حاملي الشهادات العلمية حسب متطلبات المنصب الذي سيشغله، والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

شكل رقم (28.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة .

## الفرع الرابع: تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

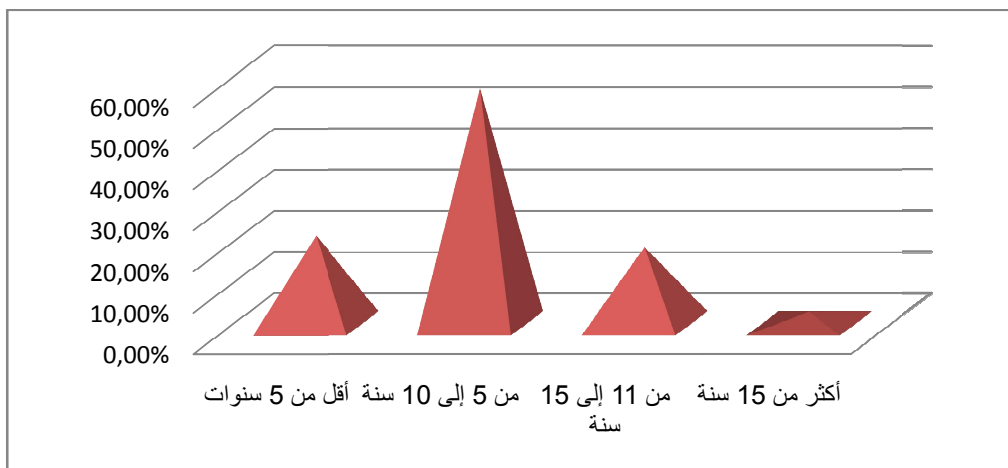
جدول رقم (26.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة العملية
21,43%	15	أقل من 5 سنوات
57,14%	40	من 5 إلى 10 سنة
18,57%	13	من 11 إلى 15 سنة
2,86%	02	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الجدول رقم (26.IV) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت لذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنة) بـ (57,14%) وتليها فئة حاملي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بـ (21,43%) بينما (18,57%) هم من فئة (من 11 إلى 15 سنة) أما أقل نسبة كانت (أكثر من 15 سنة) بـ (2,86%)، ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن موظفي المجمع يتمتعون بخبرة كافية تمكنه من النجاح في مجاله وهذا لأن موارده البشرية أكثر تكويناً ومهارة . والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية .

شكل رقم (21.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الباحثة .

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوير الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وفق المقاييس الإحصائية كما يلي:

الفرع الأول: تحليل فقرات محاور الجزء الثاني لاستبيان الدراسة ( الإستراتيجية التسويقية )

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول لاستبيان الدراسة ( إستراتيجية المنتج )

جدول رقم (27.1V): نتائج بعد إستراتيجية المنتج للمجمع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
1- يتوقف نجاح المجمع في الأسواق الدولية على ما يقدمه من منتجات	4,44	0,500	درجة كبيرة جدا
2- يقدم المجمع للأسواق الدولية نفس المنتجات المحلية	4,53	0,503	درجة كبيرة جدا
3- يغير المجمع مواصفات المنتجات المصدرة حسب كل سوق يتعامل معه دوليا	1,86	0,748	درجة ضعيفة
4- يستخدم المجمع التحسين المستمر للمنتجات المصدرة لزيادة الطلب في الأسواق الدولية	4,44	0,500	درجة كبيرة جدا
5- يتم البحث بشكل دوري عن تكنولوجيا جديدة لتحسين جودة المنتج	4,47	0,503	درجة كبيرة جدا
6- يستخدم المجمع الجودة لتمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة	4,47	0,503	درجة كبيرة جدا
7- يعدل المجمع غلاف المنتجات المصدرة للأسواق الدولية	3,26	1,576	درجة متوسطة
8- يستخدم المجمع أغلفة وعبوات أكثر صلابة لحفظ وحمايتها المنتجات المصدرة	4,44	0,500	درجة كبيرة جدا
9- يستخدم المجمع أغلفة جذابة للترويج لمنتجاته المصدرة	3,99	0,955	درجة كبيرة
10- يلتزم المجمع بالضوابط الأخلاقية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لحماية المستهلك	3,83	0,851	درجة كبيرة
المتوسط العام	3,972	0,472	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (27.1V) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات إستراتيجية المنتج قد تحصلت على متوسط حسابي عام قدره (3,972) وانحراف معياري (0,472) وكان مدلول المتوسط الحسابي "درجة كبيرة"، وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بإستراتيجية المنتج لاقتحام الأسواق الدولية وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية .

وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية المنتج ما بين (1,86-4,53)، وعلى مستوى العبارات فقد تحصلت العبارات رقم (08,07,06,05,04,02,01) على "درجة كبيرة جدا" وهذا يدل على أن نجاح المجمع

في الأسواق الدولية يتوقف على ما يقدمه من منتجات وهي نفس المنتجات المحلية، حيث يعمل على التحسين المستمر لها من خلال البحث عن تكنولوجيا جديدة لتحسين الجودة من أجل تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين، كما يستخدم أغلفة وعبوات أكثر صلابة لحفظ وحماية منتجاته المصدرة، والعبارتين رقم (10,09) تحصلتا على "درجة كبيرة" أي أن المجمع يستخدم أغلفة جذابة للترويج عن منتجاته المصدرة، كما يلتزم بالضوابط الأخلاقية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لحماية المستهلك، أما العبارة رقم (03) فقد حصلت على "درجة ضعيفة" وهذا يعني أن المجمع لا يقوم بتغيير مواصفات المنتجات المصدرة حسب كل سوق يتعامل معه دولياً، لهذا يجب على المجمع أن يهتم بحاجات ورغبات الزبائن ومتطلبات كل سوق على حدا .

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني لاستبيان الدراسة ( إستراتيجية التسعير )

#### جدول رقم (28.IV): نتائج بعد إستراتيجية التسعير للمجمع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
11- يهدف سعر المنتج المصدر إلى تعظيم هامش ربح المجمع	1,70	0,598	درجة ضعيفة جدا
12- سعر المنتج المصدر يهدف إلى تحقيق زيادة في حجم مبيعات المجمع	4,24	0,600	درجة كبيرة جدا
13- يتم وضع سعر المنتج المصدر لتحقيق زيادة في الحصة السوقية للمجمع	4,01	0,670	درجة كبيرة
14- يتم وضع سعر المنتج المصدر وفق أسعار منتجات المنافسين	3,69	1,043	درجة كبيرة
15- يستخدم المجمع التكلفة كأساس لتسعير منتجاته	4,31	0,468	درجة كبيرة جدا
16 - يراعي المجمع الطلب الدولي عند تسعير منتجاته المصدرة	4,30	0,574	درجة كبيرة جدا
17- يستخدم المجمع السعر المنخفض لاختراق الأسواق الدولية	3,51	0,959	درجة كبيرة
18- يراعي المجمع أسعار صرف العملات الأجنبية عند تسعير منتجاته الدولية	4,36	0,483	درجة كبيرة جدا
19- يراعي المجمع القدرة الشرائية للمجتمعات عند وضع الأسعار	3,29	1,353	درجة متوسطة
20- يبيع المجمع منتجاته دولياً بنفس أسعارها محلياً	2,33	1,305	درجة ضعيفة
21- يقوم المجمع بتغيير أسعار منتجاته دولياً حسب كل سوق يتعامل معه	4,06	0,899	درجة كبيرة
22- يحدد ويتحكم المجمع في أسعار منتجاته دولياً	3,59	1,324	درجة كبيرة
23- أسعار منتجات المجمع دولياً أعلى من أسعارها محلياً	3,49	1,327	درجة كبيرة
المتوسط العام	3,535	0,529	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (28.IV) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات إستراتيجية التسعير قد حصلت على متوسط حسابي عام قدره (3,535) وانحراف معياري (0,529) وكان مدلول المتوسط

الحسابي "درجة كبيرة" وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بإستراتيجية التسعير لاقتحام الأسواق الدولية وهذا من خلال تقديم منتجات بأسعار تنافسية .

وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التسعير ما بين (1,70-4,36)، وعلى مستوى العبارات فقد تحصلت العبارات رقم (12,15,16,18) على "درجة كبيرة جدا" وهذا يدل على أن المجمع يهدف إلى زيادة حجم مبيعاته من خلال سعر المنتج المصدر، كما أنه يراعي التكاليف والطلب الدولي وأسعار صرف العملات الأجنبية عند تسعير منتجاته المصدرة، والعبارات رقم (13,14,17,21,22,23) تحصلت على "درجة كبيرة" أي أنه يتم وضع سعر المنتج المصدر لزيادة الحصة السوقية للمجمع وبما يتماشى مع أسعار المنتجات المنافسة، كما أن المجمع يتبع إستراتيجية السعر المنخفض لاخترق الأسواق الدولية، وأسعاره دوليا أعلى من أسعاره محليا، وكذلك يحدد ويتحكم المجمع في أسعار منتجاته دوليا ويقوم بتغييرها حسب كل سوق يتعامل معه، أما العبارة رقم (19) فقد تحصلت على "درجة متوسطة" أي أن المجمع يراعي بنسبة قليلة القدرة الشرائية للمجتمعات عند وضع أسعار منتجاته المصدرة، في حين تحصلت العبارة رقم (20) على "درجة ضعيفة" وهذا يعني أن المجمع لا يبيع منتجاته دوليا بنفس أسعارها محليا، وأخيرا تحصلت العبارة رقم (11) على "درجة ضعيفة جدا" وهذا يعني أن المجمع لا يهدف من خلال سعر المنتج المصدر إلى تعظيم هامش ربحه لأنه يستخدم إستراتيجية التسعير لمواجهة المنافسة الخارجية عن طريق البيع بأسعار منخفضة .

### ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث لاستبيان الدراسة ( إستراتيجية التوزيع )

#### جدول رقم (29.Ⅳ): نتائج بعد إستراتيجية التوزيع للمجمع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
24- يقوم المجمع بالتصدير لتلبية الطلبات الدولية	3,86	0,873	درجة كبيرة
25- يحدد المجمع قنوات التوزيع التي تمكنه من إيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية	4,13	0,760	درجة كبيرة
26- يتولى المجمع بنفسه مهمة التصدير بدلا من توكيلها لموزع آخر	3,70	1,054	درجة كبيرة
27- يستعين المجمع بالوسطاء لإيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية	3,86	0,804	درجة كبيرة
28- يعتمد المجمع على وسطاء أجنب لتوزيع منتجاته في الأسواق الدولية	4,20	0,844	درجة كبيرة
29- يقوم المجمع بنفسه بتخزين ونقل المنتجات وتأمينها لإيصالها إلى الأسواق الدولية	4,09	0,794	درجة كبيرة
30- يتحكم المجمع في طول قناة التوزيع التي يستخدمها لإيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية	3,84	0,845	درجة كبيرة
31 - يتعامل المجمع مع وسيط واحد لتوزيع منتجاته دوليا	3,17	1,340	درجة متوسطة
32- يعتمد المجمع على الخبرة والكفاءة والقدرة المالية لاختيار وسطائه	4,07	1,171	درجة كبيرة

33- تطوير خدمات ما بعد البيع ترفع من قيمة المنتجات في الأسواق الدولية	4,06	1,006	درجة كبيرة
المتوسط العام	3,894	0,554	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (29.Ⅳ) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات إستراتيجية التوزيع قد تحصلت على متوسط حسابي عام قدره (3,894) وانحراف معياري (0,554) وكان مدلول المتوسط الحسابي "درجة كبيرة"، وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بإستراتيجية التوزيع لاقتحام الأسواق الدولية، وهذا من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين .

وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التوزيع الدولية ما بين (3,17-4,20)، وعلى مستوى العبارات فقد تحصلت العبارات رقم (24,25,26,27,28,29,30,32,33) على "درجة كبيرة"، وهذا يدل على أن المجمع يتولى بنفسه مهمة التصدير لتلبية الطلبات الدولية، حيث يقوم بتخزين ونقل المنتجات وتأمينها لإيصالها إلى الأسواق الدولية، كما يحدد ويتحكم المجمع في قنوات التوزيع ويستعين بوسطاء أجنب لتوزيع منتجاته دوليا يتم اختيارهم على أساس الخبرة والكفاءة والقدرة المالية، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع ترفع من قيمة منتجاته في الأسواق الدولية، والعبارة رقم (31) تحصلت على "درجة متوسطة" أي أن المجمع يتعامل مع وسيط واحد لتوزيع منتجاته دوليا فهو يتبع التوزيع الانتقائي أي وسيط واحد في كل سوق.

#### رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع لاستبيان الدراسة ( إستراتيجية الترويج )

#### جدول رقم (30.Ⅳ): نتائج بعد إستراتيجية الترويج للمجمع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
34- يقوم المجمع بالترويج لمنتجاته بنفسه في الأسواق الدولية	2,07	0,873	درجة ضعيفة
35- تعريف المنتج المصدر هو الهدف الرئيسي من الترويج الدولي	3,84	1,072	درجة كبيرة
36- يهدف المجمع لخلق الطلب من عملية الترويج الدولي	4,16	0,828	درجة كبيرة
37- يهدف المجمع من عملية الترويج الدولي إلى بناء سمعة جيدة	4,09	0,913	درجة كبيرة
38- يعتبر المجمع أن الإعلان من أكثر وسائل التواصل فعالية	4,40	0,493	درجة كبيرة جدا
39- يقوم المجمع بتغيير الرسالة الإعلانية حسب كل شريحة سوقية مستهدفة	4,41	0,496	درجة كبيرة جدا
40- مصادقية الرسالة الإعلانية المقدمة من قبل المجمع تزيد من فعالية الحملات الترويجية	3,41	1,399	درجة كبيرة
41- يستعين المجمع بوكالات إعلانية دولية للترويج عن منتجاته في الأسواق الدولية	3,74	1,017	درجة كبيرة
42- يختار المجمع قوى بيعية مؤهلة لها القدرة على إدارة التفاوض في الأسواق الدولية	2,19	1,376	درجة ضعيفة

43- يستخدم المجمع أكثر وسائل تنشيط المبيعات ملائمة للأسواق الدولية المستهدفة	3,97	0,947	درجة كبيرة
44- العلاقات العامة للمجمع ساعدته على اقتحام الأسواق الدولية	3,71	0,887	درجة كبيرة
45- يشارك المجمع في عدة معارض دولية	3,40	1,244	درجة متوسطة
46- المشاركة في المعارض الدولية تقوي اتصالات المجمع مع موزعين أجنب	4,47	0,503	درجة كبيرة جدا
47- يستغل المجمع المعارض الدولية للتعرف على المنافسين وجمع المعلومات عن سياساتهم التسويقية	4,54	0,502	درجة كبيرة جدا
48- يشارك المجمع في المعارض الدولية لاكتشاف التكنولوجيات الجديدة	4,44	0,500	درجة كبيرة جدا
49- يقدم المجمع عينات مجانية للترويج عن منتجاته في المعارض الدولية	4,47	0,503	درجة كبيرة جدا
المتوسط العام	3,833	0,377	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (30.14) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات إستراتيجية الترويج قد تحصلت على متوسط حسابي عام قدره (3,833) وانحراف معياري (0,377) وكان مدلول المتوسط الحسابي "درجة كبيرة"، وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بإستراتيجية الترويج لاقتحام الأسواق الدولية، وهذا من خلال الإعلان في صحف وإذاعات بلد التصدير وعن طريق شبكة الإنترنت وكذلك من خلال مشاركته في المعارض الداخلية والخارجية .

وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية الترويج الدولية ما بين (2,07-4,54)، وعلى مستوى العبارات فقد تحصلت العبارات رقم (38,39,46,47,48,49) على "درجة كبيرة جدا"، وهذا يدل على أن المجمع يستخدم الإعلان لأنه من أكثر وسائل التواصل فعالية، حيث يقوم بتغيير الرسالة الإعلانية حسب كل شريحة سوقية مستهدفة، ويستغل المجمع المشاركة في المعارض الدولية لتقوية الاتصالات مع موزعين أجنب والتعرف على المنافسين وجمع المعلومات عن سياساتهم التسويقية واكتشاف التكنولوجيات الجديدة، كما يقدم المجمع عينات مجانية للترويج عن منتجاته في تلك المعارض، والعبارات رقم (35,36,37,40,41,43,44) تحصلت على "درجة كبيرة" أي أن المجمع يهدف من خلال الترويج الدولي للتعريف بمنتجاته وخلق الطلب عليهم بالإضافة إلى بناء سمعة جيدة، كما يستعين بوكالات إعلانية دولية للترويج عن منتجاته في الأسواق الدولية، ويلتزم بمصادقية الرسالة الإعلانية، بالإضافة إلى استخدامه أكثر وسائل تنشيط المبيعات ملائمة لتلك الأسواق المستهدفة، كما أن علاقاته العامة ساعدته على اقتحام تلك الأسواق، أما العبارة رقم (45) فقد تحصلت على "درجة متوسطة" وهذا يعني أن المجمع يشارك بنسبة قليلة في المعارض الدولية، والعبارتين رقم (34,42) تحصلتا على "درجة ضعيفة" وهذا يعني أن المجمع لا يقوم بالترويج لمنتجاته بنفسه في الأسواق الدولية وهو لا

يختار قوى بيعية لإدارة التفاوض في الأسواق الدولية، ولهذا يجب على المجمع أن يروج لمنتجاته بنفسه في تلك الأسواق، كما يجب أن يختار قوى بيعية لإدارة التفاوض في تلك الأسواق .

خامسا: تحليل جميع محاور الجزء الثاني لاستبيان الدراسة ( الإستراتيجية التسويقية )

جدول رقم (31.IV): نتائج بعد الإستراتيجية التسويقية للمجمع

الترتيب	المتوسط الحسابي	المحاور
1	3,972	المحور الأول: إستراتيجية المنتج الدولية
4	3,535	المحور الثاني: إستراتيجية التسعير الدولية
2	3,894	المحور الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولية
3	3,833	المحور الرابع: إستراتيجية الترويج الدولية
-	3,814	جميع محاور الإستراتيجية التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

تشير نتائج الجدول رقم (31.IV) أن جميع محاور الإستراتيجية التسويقية قد تحصلت على متوسط حسابي عام قدره (3,814)، وكان بعد إستراتيجية المنتج الأكثر إسهاما في تشكيل الإستراتيجية التسويقية إذ تحصل على متوسط حسابي قدره (3,972) لأن المجمع يهتم كثيرا بجودة منتجاته.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محاور الجزء الثالث لاستبيان الدراسة ( اقتحام الأسواق الدولية )

جدول رقم (32.IV): نتائج بعد اقتحام الأسواق الدولية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
50- يستخدم المجمع التصدير كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية	4,40	0,493	درجة كبيرة جدا
51- يستخدم المجمع الاستثمار الأجنبي كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية	2,76	1,574	درجة متوسطة
52- يستخدم المجمع الاتفاقيات التعاقدية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية	2,84	1,461	درجة متوسطة
53- يستخدم المجمع التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية	2,33	1,305	درجة ضعيفة
54- يطمح المجمع لخدمة عدد كبير من الأسواق الدولية	3,77	1,496	درجة كبيرة
55- درجة اقتحام الأسواق الدولية من طرف المجمع مرتفعة	2,99	1,346	درجة متوسطة
56- عدد الدول التي لديها علاقات تجارية مع المجمع كبير	3,26	1,259	درجة متوسطة
57- المجمع يخدم عدد كبير من الأسواق الدولية	2,99	1,489	درجة متوسطة



58- لدى المجمع عدد كبير من العاملين في النشاطات الدوائية	2,77	1,476	درجة متوسطة
59- الحصة السوقية التي يمثلها المجمع في الأسواق الدولية تعتبر كبيرة	2,74	1,390	درجة متوسطة
60- يمتاز المجمع بحجم مبيعات عال في السوق الدولي	2,39	1,243	درجة ضعيفة
61- معدل نمو مبيعات المجمع الدولية يستمر في التزايد	3,43	1,292	درجة كبيرة
62- رقم الأعمال الذي يحققه المجمع في الأسواق الدولية أكبر من الذي يحققه في السوق المحلي	2,76	1,449	درجة متوسطة
63- رؤية إدارة المجمع موجهة دوليا	4,40	0,493	درجة كبيرة جدا
64- يمتلك المجمع خبرة كبيرة في المجال الدولي	3,09	1,452	درجة متوسطة
65- تعكس درجة اقتحام الأسواق الدولية مدى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية	4,14	0,937	درجة كبيرة
66- تقيس درجة اقتحام الأسواق الدولية مدى نجاح المجمع في السوق الذي يعمل به	3,09	1,370	درجة متوسطة
67- تحدد درجة اقتحام المجمع للأسواق الدولية قدرته على النمو أو الانكماش	3,70	0,938	درجة كبيرة
68- يعكس اقتحام الأسواق الدولية قدرة المجمع على البقاء في البيئة الدولية	3,97	0,834	درجة كبيرة
المتوسط العام	3,252	0,675	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (32.IV) نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات اقتحام الأسواق الدولية قد تحصل على متوسط حسابي عام قدره (3,252) وانحراف معياري (0,675) وكان مدلول المتوسط الحسابي "درجة متوسطة" وهذا ما يفسر أن المجمع يهتم بنسبة قليلة لاقتحام الأسواق الدولية، وهذا لأن قدرته الإنتاجية لا تستطيع تغطية الطلب المحلي والدولي، فهو لا يهتم كثيرا بالحصول على حصة سوقية كبيرة وتعظيم أرباحه في الأسواق الدولية فالهدف الأساسي من تواجده هناك هو التعريف بمنتجاته، وهذا خوفا منه من خسارة حصته السوقية المحلية والتي لم يستطع إشباعها لحد الآن، حيث بدأ الآن بتوسيع مصانعه لزيادة الطاقة الإنتاجية .

وتزاح المتوسط الحسابي لعبارات اقتحام الأسواق الدولية ما بين (2,33-4,40)، وعلى مستوى العبارات فقد تحصلت العبارات رقم (63,50) على "درجة كبيرة جدا"، وهذا يدل أن المجمع يستخدم التصدير كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية، ورؤية إدارته موجهة دوليا، والعبارات رقم (68,67,65,61,53) تحصلت على "درجة كبيرة" أي أن المجمع يطمح لخدمة عدد كبير من الأسواق الدولية، ومعدل نمو مبيعاته الدولية يستمر في التزايد وهذا يدل أن منتجات المجمع لاقت رواجاً وإقبالا من قبل المستهلكين، وتعكس درجة اقتحام المجمع للأسواق الدولية مدى استخدامه للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، كما تحدد قدرته على النمو أو الانكماش، وهذا يعكس قدرته على البقاء ومواجهة التغيرات البيئية الدولية، والعبارات رقم (66,64,62,59,58,57,56,55,52,51) فقد تحصلت على "درجة متوسطة" مما يفسر أن المجمع لا

يستخدم الاستثمار الأجنبي والاتفاقيات التعاقدية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية ولكنه يفكر فيها كخيارات جيدة بالنسبة له للتواجد في تلك الأسواق والاستفادة من الامتيازات الموجودة فيها، ودرجة اقتحام المجمع للأسواق الدولية منخفضة فهو يتعامل مع عدد قليل من الدول وبالتالي عدد قليل من الأسواق الدولية، بالإضافة إلى أن عدد العاملين في النشاطات الدولية قليل، كما أن حصته السوقية التي يمثلها في الأسواق الدولية تعتبر صغيرة، ورقم الأعمال الذي يحققه في الأسواق الدولية أصغر من الذي يحققه في السوق المحلي فهو يمتلك خبرة صغيرة في المجال الدولي، ودرجة اقتحام الأسواق الدولية لا تقيس مدى نجاح المجمع في السوق الذي يعمل به، والعبارتين رقم (60،53) تحصلتا على "درجة ضعيفة" وهذا يعني أن المجمع لا يستخدم التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية وهو لا يمتاز بحجم مبيعات عال في الأسواق الدولية التي يعمل بها، ولهذا يمكن القول بأن على المجمع أن يفكر بطرق أخرى للتواجد في الأسواق الدولية، كما يجب عليه أن يزيد في طاقته الإنتاجية لزيادة مبيعاته في تلك الأسواق لأن منتجاته لاقت رواجاً كبيراً هناك .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية.

جدول رقم (33.IV): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغير المستقل X
Sig	Rho de Spearman	الإستراتيجية التسويقية
0,000	0,523**	
N=70	درجة الثقة 99%	

\*\*الارتباط دال معنوياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

يقصد بمعامل الارتباط: المقياس الإحصائي الذي يدل على مقدار العلاقة بين المتغيرات سلبية كانت أم موجبة، وهو يتراوح بين الارتباط الموجب التام (+1) وبين الارتباط السالب التام (-1) وبالتالي:

- إذا كانت  $r=1$  فإن ذلك يعني وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرين  $y, x$ . ويشير إلى أن تغير في  $x$  يؤدي إلى تغير بنفس النسبة ونفس الاتجاه في  $y$ ، فيقال أن الارتباط بين المتغيرين تاما موجبا أو تاما سالبا.

- إذا كانت  $r=0$  فإنه يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين  $y, x$ . أي أن التغيرات الحاصلة في المتغير  $y$  لا ترتبط بالتغيرات التي تحصل في المتغير  $x$ .

- إذا كانت  $-1 < r < +1$  فإنها تدل على وجود علاقة ما بقوة معينة حسب قيمة  $r$ . فإذا اقتربت  $r$  من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة. أما إذا اقتربت قيمة  $r$  من الصفر فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة. أما الإشارة فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين<sup>1</sup>.

وفي ما يخص القيمة الاحتمالية (Sig)، إذا كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، أما إذا كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  فهذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (33.1V) نجد بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية بمستوى دلالة (0,01) ودرجة ثقة تقدر بـ 99%، وبلغ معامل الارتباط (0,523) أي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، وهذا يدل على أن الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل المجمع المبحوث ساعدته بنسبة قليلة على اقتحام الأسواق الدولية، وهذا كون المجمع في المراحل الأولى من التصدير حيث يقوم بتصدير المنتجات المصممة مسبقا دون إجراء أية تعديلات مع عدم إجراء أبحاث السوق ومتابعة المعلومات عن السوق والزبائن حول منتجاته، ومنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية.

ومن أجل توضيح علاقات الارتباط بين كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية، تم تحليل علاقة الارتباط لكل عنصر على حدا كما يلي:

<sup>1</sup> حسين علي بخيت، غالب عوض الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل للحزمة SPSS، الطبعة الثانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 314.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية .

جدول رقم (34.IV): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية Sig	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000	0,791**	إستراتيجية المنتج
N=70	درجة الثقة 99%	

\*\*الارتباط دال معنويًا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

نجد من خلال نتائج الجدول السابق بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية وذلك عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة ثقة تقدر بـ 99%، حيث بلغ معامل الارتباط (0,791) وهذا يدل على أنه كلما اهتم المجمع بتطبيق إستراتيجية المنتج بطريقة جيدة وفعالة كلما زادت قدرته على اقتحام الأسواق الدولية، فهو يسعى دائماً لتقديم منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن كونه الهدف الأساسي الذي يسعى للوصول إليه، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

جدول رقم (35.IV): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية Sig	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000	0,765**	إستراتيجية التسعير
N=70	درجة الثقة 99%	

\*\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

نجد من خلال نتائج الجدول رقم (35.IV) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية وذلك عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة ثقة تقدر بـ 99%، حيث بلغ معامل الارتباط (0,765) وهذا يدل على أنه كلما اهتم المجمع بتطبيق إستراتيجية التسعير بطريقة جيدة وفعالة كلما زادت قدرته على اقتحام الأسواق الدولية، فهو يعمل على بيع منتجاته بأسعار تنافسية من خلال تخفيض هامش ربحه سعيا منه لكسب ميزة تنافسية، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية .

جدول رقم (36.IV): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية	معامل ارتباط R	المتغير المستقل X
Sig	Rho de Spearman	
0,000	0,540**	إستراتيجية التوزيع
N=70	درجة الثقة 99%	

\*\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

نجد من خلال نتائج الجدول رقم (36.IV) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية وذلك عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة ثقة تقدر بـ 99%، حيث بلغ معامل الارتباط (0,540) وهذا يدل على أنه كلما اهتم المجمع بتطبيق إستراتيجية التوزيع بطريقة جيدة وفعالة كلما زادت قدرته على اقتحام الأسواق الدولية، فهو يقوم بنفسه بعملية التوزيع الانتقائي في الأسواق الدولية وهذا لاختيار وسطاء أجاناب موجودين في تلك الأسواق ليوكل لهم مهمة توزيع منتجاته هناك وإيصالها إلى الزبائن في الزمان والمكان المناسبين، حيث يقوم بتوزيع كميات قليلة لا تغطي الطلب على منتجاته لأنه يهدف للتعريف بها، فطاقته الإنتاجية لا تستوعب كل من الطلب المحلي والدولي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية.

#### رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية .

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية.

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية .

جدول رقم (37.IV): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية Sig	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000	0,602**	إستراتيجية الترويج
N=70	درجة الثقة 99%	

\*\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

نجد من خلال نتائج الجدول رقم (37.IV) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية وذلك عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة ثقة تقدر بـ 99%، حيث بلغ معامل الارتباط (0,602) وهذا يدل على أنه كلما اهتم المجمع بتطبيق إستراتيجية الترويج بطريقة جيدة وفعالة كلما زادت قدرته على اقتحام الأسواق الدولية، فهو يهتم بالترويج من خلال الإعلان في صحف وإذاعات بلد التصدير وعن طريق شبكة الإنترنت وكذلك من خلال مشاركته في المعارض الداخلية والخارجية حيث يركز فيها على الإشادة بجودة منتجاته، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية.

#### الفرع الثاني: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

تدرس الفرضية الثانية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية الفرضية العدمية:  $H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية .  
الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية.

جدول رقم (38.Ⅳ): تحليل تأثير الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,602	0,363	0,000*	38,696	11,408	1	11,408	الانحدار
0,542			خطأ التقدير		68	20,047	الخطأ المتبقي
3,74 = (0,05)			F الجدولية بمستوى دلالة		69	31,455	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (38.Ⅳ) إلى وجود تأثير معنوي بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية، وبلغ معامل الارتباط R (0,602) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يمثل النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التي تكون عائدة للمتغير أو المتغيرات المستقلة فقد بلغ (0,363)، وهذا يعني أن الإستراتيجية التسويقية قد فسرت ما نسبته (36,3%) من التغيرات التي تطرأ على اقتحام الأسواق الدولية .

جدول رقم (39.Ⅳ): نتائج تحليل التباين

القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Standardized coefficient	Unstandardized coefficient	B	
0,024	-2,305	-	0,835	-1,924	ثابت constant
0,000 <sup>□</sup>	6,221	0,602	0,218	1,357	الإستراتيجية التسويقية
N=70	درجة الثقة 95%		T الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 1,67		

\*الارتباط دال معنوياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .



من خلال الجدول رقم (39.IV) نجد بأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية التسويقية على اقتحام الأسواق الدولية، وقيمة Beta تعبر عن نسبة أثر الإستراتيجية التسويقية على اقتحام الأسواق الدولية والتي قدرت بـ 60,2% .

ومنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية.

وسيتم كتابة معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول السابق وهي كالتالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = -1,924 + 1,357X$$

Y: المتغير التابع والمتمثل في اقتحام الأسواق الدولية .

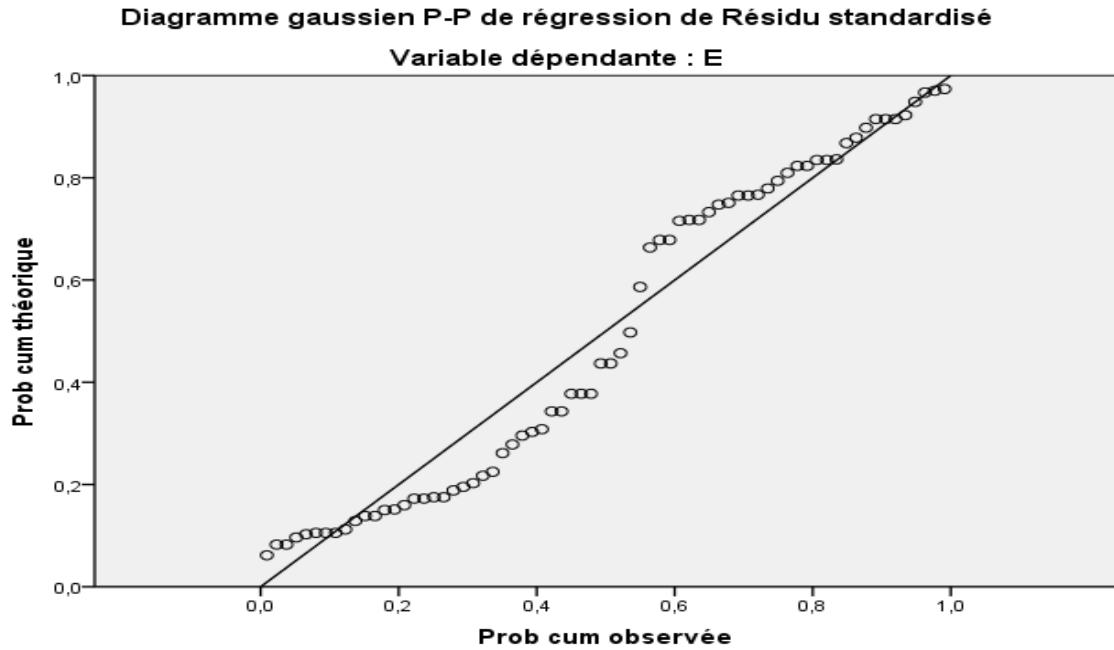
X: المتغير المستقل والمتمثل في الإستراتيجية التسويقية .

a: قيمة الثابت وهي تعني أن هناك وجودا للمتغير التابع (اقتحام الأسواق الدولية) مقداره (a) حتى وإن كان المتغير المستقل (الإستراتيجية التسويقية) يساوي صفرا .

B: تعني أن تغيرا مقداره وحدة واحدة من المتغير المستقل (الإستراتيجية التسويقية) سيؤدي إلى تغير في المتغير التابع (اقتحام الأسواق الدولية) مقداره (B).

وفي ما يلي شكل يبين منحنى الانحدار الخطي البسيط مستخرج من برنامج SPSS .

شكل رقم (22.IV): منحنى الانحدار الخطي البسيط



المصدر: البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 19.0 .

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن تموضع النقاط تقريبا على خط واحد، وهذا ما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل الذي يمثل الإستراتيجية التسويقية والمتغير التابع اقتحام الأسواق الدولية .  
ومن أجل توضيح علاقات التأثير بين كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية، تم تحليل علاقة التأثير لكل عنصر على حدا كما يلي:

جدول رقم (40.IV): تحليل تأثير بعد إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية							المتغير
مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل B	قيمة (a)	إستراتيجية المنتج
0,000*	9,269	85,920	0,747	0,558	1,067	- 0,987	
N=70				T الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 1,67 F الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 3,74 معادلة الانحدار البسيط: Y = -0,987 + 1,067X <sub>1</sub>			

\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (40.IV) والذي يمثل اختبار تأثير إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية، نجد بأن نتائجه تشير إلى وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية المنتج واقتحام الأسواق الدولية، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (85,920) وهي أكبر من F الجدولية والتي بلغت (3,74) عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (9,269) وهي أكبر من T الجدولية والتي بلغت (1,67) عند مستوى دلالة (0,05)، وبلغ معامل الارتباط R (0,747) أما معامل التحديد  $R^2$  (0,558) وهذا يعني أن إستراتيجية المنتج مسئولة بنسبة (55,8%) عن التغيرات التي تحدث عند اقتحام الأسواق الدولية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية. ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية.

**جدول رقم (41.IV): تحليل تأثير بعد إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية**

اقتحام الأسواق الدولية						المتغير
مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	$R^2$ معامل التحديد	معامل B	قيمة (a)
0,000*	12,115	146,766	0,827	0,683	1,054	- 0,475
N=70				T الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 1,67		
				F الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 3,74		
				معادلة الانحدار البسيط: $Y = -0,475 + 1,054X_2$		

\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (41.IV) والذي يمثل اختبار تأثير إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية، نجد بأن نتائجه تشير إلى وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (146,766) وهي أكبر من F الجدولية والتي بلغت (3,74) عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (12,115) وهي أكبر من T الجدولية والتي بلغت (1,67) عند مستوى دلالة (0,05)، وبلغ معامل الارتباط R (0,827) أما معامل التحديد  $R^2$  (0,683) وهذا يعني أن إستراتيجية التسعير مسئولة بنسبة (68,3%) عن التغيرات التي تحدث عند اقتحام الأسواق الدولية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية.

ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التسعير واقتحام الأسواق الدولية.

جدول رقم (42.IV): تحليل تأثير بعد إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية						المتغير
مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل B	قيمة (a)
0,000*	5,456	29,770	0,552	0,304	- 0,672	5,868
N=70		T الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 1,67				
		F الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 3,74				
		معادلة الانحدار البسيط: Y = 5,868 - 0,672X <sub>3</sub>				

\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (42.IV) والذي يمثل اختبار تأثير إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية، نجد بأن نتائجه تشير إلى وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (29,770) وهي أكبر من F الجدولية والتي بلغت (3,74) عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (5,456) وهي أكبر من T الجدولية والتي بلغت (1,67) عند مستوى دلالة (0,05)، وبلغ معامل الارتباط R (0,552) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,304) وهذا يعني أن إستراتيجية التوزيع مسئولة بنسبة (30,4%) عن التغيرات التي تحدث عند اقتحام الأسواق الدولية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية.

ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التوزيع واقتحام الأسواق الدولية.

جدول رقم (43.IV): تحليل تأثير بعد إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية

اقتحام الأسواق الدولية							المتغير
مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل B	قيمة (a)	إستراتيجية الترويج
0,000*	8,363	69,941	0,712	0,507	1,274	-1,631	
N=70				T الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 1,67			
				F الجدولية بمستوى دلالة (0,05) = 3,74			
معادلة الانحدار البسيط: $Y = -1,631 + 1,274X_4$							

\*الارتباط دال معنويا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (43.IV) والذي يمثل اختبار تأثير إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية، نجد بأن نتائجه تشير إلى وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (69,941) وهي أكبر من F الجدولية والتي بلغت (3,74) عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (8,363) وهي أكبر من T الجدولية والتي بلغت (1,67) عند مستوى دلالة (0,05)، وبلغ معامل الارتباط R (0,712) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,507) وهذا يعني أن إستراتيجية الترويج مسئولة بنسبة (50,7%) عن التغيرات التي تحدث عند اقتحام الأسواق الدولية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية.

ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية الترويج واقتحام الأسواق الدولية.

## خلاصة الفصل

اهتمت الدراسة بقطاع واحد وهو قطاع الصناعات الغذائية لما له من أهمية في تحقيق الأمن الغذائي للمجتمع، ومساهمته في توفير التنمية الاقتصادية للبلاد .

وبشهد قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر عجزا في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، لكن الدولة الجزائرية تعمل على تنشيط هذا القطاع الحيوي وزيادة آفاق تطوره وهذا من خلال تخصيص الموارد الكافية لدعمه وزيادة كفاءته وتحسين قدرته التنافسية، ففي الآونة الأخيرة نلاحظ أن هناك اهتمام بهذه الصناعة وجهود كبيرة لإنعاشها خاصة من خلال المنظمات الخاصة، والتي من بينها مجمع عمر بن عمر والذي يعتبر من المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الصناعة الغذائية، والذي يعمل على تحقيق مركز متميز في هذا السوق والتحكم فيه لحد ما رغبة منه في البقاء والاستمرار، لكن دوليا مازال نشاطه غير فعال .

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

تعتبر الأسواق الدولية فرصا للنمو والتوسع أمام المؤسسات الجزائرية، لهذا فإن الدخول إلى هذه الأسواق يجبرها أن تتبنى المفهوم التسويقي الذي ينص على إنتاج منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات السوق الدولي الذي تنشط فيه، وهذا يعتمد على قيامها ببحوث التسويق والذي افتقرت إليه معظم مؤسساتنا، وكذلك عليها أن تتخذ إجراءات سريعة للتكيف مع محيطها الذي يؤثر على بقائها واستمرارها، والذي يتميز بالتعقيد نتيجة اشتداد المنافسة في تلك الأسواق .

والتسويق الدولي يعتبر محددًا لنجاح المنظمات في دخول الأسواق الدولية فمن خلال امتلاك أنشطة تسويقية متطورة تستطيع المؤسسات الجزائرية أن تنافس بكفاءة وفعالية في تلك الأسواق .

ولمواجهة المنافسة الدولية على المؤسسات الجزائرية أن تتبع إستراتيجية تسويقية والتي يتم إعدادها بعد القيام بعملية التشخيص لمعرفة نقاط قوتها وضعفها والفرص والتحديات التي ستواجهها دوليا، وتحليل حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي لمعرفة في ما إذا كانت المؤسسة تستطيع إشباع حاجاتهم وإرضاء رغباتهم أم لا، ومن خلال هذا تحدد المؤسسات الأسواق التي ترغب في العمل فيها وتقوم بتحديد أي الإستراتيجيات تستخدمها للتوغل إليها، مع إعداد مزيج تسويقي يلبي حاجات ومتطلبات الأسواق الدولية وهو من السياسات التي ينفذ بها التسويق إستراتيجيته للحفاظ على الزبون .

ومن خلال هذه الدراسة تم الوقوف على جملة من النتائج والتوصيات، من أهمها:

**النتائج:** تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية:

**النتائج النظرية:** توصلنا إلى:

- على المنظمة التي تسعى للدخول إلى الأسواق الدولية أن تقوم بدراسة هذه الأخيرة لكونه أمر ضروري ومهم، فقرار اختيار الأسواق وتوقيت الدخول إليها تعتبر من القرارات الإستراتيجية لكونه يؤثر في جميع الإستراتيجيات الأخرى؛

- تستخدم المنظمة التسويق الدولي للنجاح والتوسع في الأسواق الدولية، والتي تعتبر فرصا جديدة بالنسبة لها تساعد على التصدي للمنافسة وتزاحم الأسواق؛



- إن المنظمة التي ترغب بالعمل في الأسواق الدولية عليها أن تستخدم أنشطة تسويقية تكون مناسبة لحاجات الزبون الأجنبي ومتكاملة ومتناسقة ومتفاعلة في ما بينها، مع إيجاد موائمة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تتعامل معها؛

- نظرا للمنافسة الشديدة التي تتصف بها الأسواق الدولية، أصبح تبني إستراتيجية تسويقية أمرا لا بد منه من أجل التميز والتفوق على المنافسين؛

- الإستراتيجية التسويقية الدولية تتمثل في إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي حيث يمثل المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية والتسعير يهدف إلى النمو والاستقرار على المدى القصير والمردودية على المدى الطويل، والتوزيع هو من بين المهام الرئيسية لوظيفة التسويق ويعمل على تضيق الفجوة بين المنتج والمستهلك الأجنبي من خلال إيصال المنتجات في المكان والزمان المناسبين، أما الترويج يمثل وسيلة الاتصال الفعالة التي يهدف إلى إخبار وتذكير وتشجيع المستهلك الأجنبي لاقتناء منتجات المنظمة .

#### النتائج الميدانية: ويمكن استخلاص النتائج الميدانية التالية :

- من بين إستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية لجأ المجمع إلى إتباع إستراتيجية التصدير المباشر، باعتباره أسهل وأبسط خيار؛

- يسعى مجمع عمر بن عمر من خلال قيامه بعملية التصدير إلى توسيع نشاطه وتحقيق الربحية وزيادة حجم المبيعات؛

- لم يلجأ المجمع لطرق أخرى للتواجد في الأسواق الدولية كمنح تراخيص لمنتجين آخرين أو إقامة مشاريع مشتركة وغيرها من الطرق التي يمكن أن تزيد من تواجده في كثير من الأسواق الدولية وتغطية الطلب بنسبة كبيرة؛

- يركز المجمع على كل من إستراتيجيتي المنتج والتسعير لكونهما أساس مهم للتطوير والتحسين، وهذا من خلال إدخاله تعديلات في ما يخص خصائص الجودة أو من حيث المحتوى والمكونات، حيث يعمل على تحقيق الإبداع في المنتج وهذا لامتلاكه الخاصية القيادية في تقانة المنتج فهو يتبنى الإبداع كأسبقية تنافسية له، حيث يركز على البحث والتطوير كعامل مهم في إنجاحه في مواجهة خصومه .

كما يتبع سياسة سعرية تعزز من قيمة المنتج وهذا من خلال استعماله أسعار ترويجية .

- يعمل المجمع على إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المواصفات القياسية العالمية كما يعمل على التحسين المستمر في الخصائص الشكلية والمحتوى لتمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة؛
- يصدر المجمع نفس المنتجات المحلية حيث يقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة في كافة الأسواق الدولية؛
- تشير نتائج البحث بأن هناك عدم اهتمام من قبل المجمع بحاجات ورغبات الزبائن ومتطلبات كل سوق على حدا؛
- يعمل المجمع على تقديم منتجات بأغلفة جذابة وأكثر صلابة لحمايتها وحفظها أثناء عملية النقل؛
- يتبنى المجمع سياسات تسعيرية متعددة حسب الأسواق الدولية المستهدفة، ويرجع ذلك لحجم الطلب وطبيعة المنافسة في تلك الأسواق؛
- يهدف المجمع من خلال سياسة التسعير التي يتبناها إلى زيادة حصته السوقية؛
- يتولى المجمع بنفسه مهمة التصدير لتلبية الطلبات الدولية ويقوم بتخزين ونقل المنتجات وتأمينها لإيصالها إلى الأسواق الدولية؛
- يوكل المجمع مهمة توزيع منتجاته دوليا لوسطاء أجاناب يقوم باختيارهم على أساس الخبرة والكفاءة والقدرة المالية لتوزيع منتجاته بالكمية والوقت المناسب لكنه لا يسعى حاليا لتغطية السوق بشكل مكثف؛
- يفتقد المجمع للخبرات والمهارات اللازمة للترويج بالخارج لهذا يستعين بوكالات إعلانية دولية للتعريف بمنتجاته وخلق الطلب عليها وهذا من خلال الإعلان في صحف وإذاعات بلد التصدير وعن طريق شبكة الإنترنت وكذلك من خلال مشاركته في المعارض الداخلية والخارجية؛
- يركز المجمع على المعارض الدولية كسياسة ترويجية لبيع منتجاته في الأسواق الدولية، ومحاولة للتعاقد مع أطراف أجنبية والتعرف على المنافسين وجمع المعلومات عن سياساتهم التسويقية واكتشاف التكنولوجيات الجديدة وإن كان ذلك جيد لكنه غير كافي؛
- قصر النظر الإستراتيجي للمجمع، أي عدم بناء إستراتيجية للتصدير بل الاكتفاء بالبحث عن أسواق دولية من خلال المشاركة في المعارض لدولية؛

- أدى ارتفاع تكاليف النقل الدولي إلى خفض المجمع هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير؛
- عدم اتخاذ قرارات مبنية على أسس اقتصادية رشيدة كإكتشاف الفرص الموجودة أو التوسع أو التنويع... الخ وهذا لنقص المعلومات والبيانات الكافية عن الأسواق الدولية؛
- أظهرت النتائج لمتغير الإستراتيجية التسويقية بأن المجمع يهتم بدرجة كبيرة لصياغة إستراتيجية تسويقية تساعد على اقتحام الأسواق الدولية؛
- أظهرت النتائج لمتغير اقتحام الأسواق الدولية بأن المجمع يهتم بنسبة قليلة لاقتحام الأسواق الدولية، وهذا لأن قدرته الإنتاجية لا تستطيع تغطية الطلب المحلي والدولي فهو لا يزال في المراحل الأولى من التصدير؛
- اتضح من خلال النتائج أن هناك علاقة بين عناصر الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية حيث يعمل المجمع على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن بأسعار مقبولة وكذلك بإتباع إستراتيجية توزيع تعمل على إيصال المنتجات في المكان والزمان المناسبين وبأنشطة ترويجية متنوعة،
- تشير النتائج أن العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية واقتحام الأسواق الدولية علاقة متوسطة وذات دلالة معنوية، وهذا كون المجمع في المراحل الأولى من التصدير ولا يزال يفتقد للخبرة التي تمكنه من صياغة إستراتيجية تسويقية مبنية على دراسات وبحوث عن البيئة الدولية؛
- ومن خلال تحليل نتائج طبيعة تأثير الإستراتيجية التسويقية على اقتحام الأسواق الدولية اتضح لنا أن للإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر أثر في رفع درجة اقتحامه للأسواق الدولية، وهذا من خلال الأثر الذي تحدثه أبعاد الإستراتيجية التسويقية الأربعة ؛
- من أهم المشاكل التي تواجه المجمع عند قيامه بالنشاط التصديري، عائق البيروقراطية بمختلف مظاهره ( كثرة وثائق الملفات، طول فترة دراسة الملفات، الصعوبات البنكية... الخ ) .
- بالإضافة إلى ما سبق نجد بأن نشاط المجمع على المستوى الدولي غير فعال، وهذا من خلال ملاحظتنا لمدى فعالية الأنشطة التسويقية، حيث نجد أنه لا يوجد تكامل أو ترابط بين عناصر المزيج التسويقي الدولي، والمجمع هنا يركز على عنصر أو عنصرين فقط .

وكذلك فالمجمع يفتقر للخبرة والمعرفة الجيدة والضمنية للمجال الدولي، ويقتصر نشاطه الدولي على التصدير المباشر والاشتراك في المعارض الدولية بدل من استخدام الطرق الأخرى للدخول والتوغل أكثر في الأسواق الدولية، فهو يمتلك مقومات تؤهله للتوغل والتوسع أكثر في الأسواق الدولية .

- **التوصيات :** بناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة اهتمام المجمع بالإستراتيجية التسويقية وذلك لأهميتها وقدرتها على مساعدته لاقتحام الأسواق الدولية، وإسهامها في تعزيز بقاءه ونموه في تلك الأسواق التي تتميز بالمنافسة الشديدة، حيث تمكنه من مواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات البيئية الدولية؛

- إنشاء إدارة تسويقية يترأسها كادر تسويقي كفؤ ومؤهل لاتخاذ القرارات التسويقية ووضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وهذا من خلال تزويده بجميع اللوازم المالية والكوادر البشرية القادرة على التفكير والإبداع؛

- تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجال الدولي، وذلك من خلال بعثهم لإجراء دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم العقلية والعملية؛

- العمل على تكييف الهياكل والقيام بالتخطيط وتنظيم الجهود، وتوجيه طاقاته لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة؛

- الاستفادة من الخبرات الدولية واعتماد توجهات جديدة تفرز رؤى وأفكار جديدة تكون حلولا ناجحة لتعزيز تنافسيته في السوق وزيادة حصصه السوقية؛

- ضرورة تحليل البيئة التسويقية الدولية بمتغيراتها المختلفة، لاستيعاب وإدراك طبيعة وحجم الفرص المتاحة وما قد تنطوي عليه من التهديدات، وقياس درجة جاذبيتها لممارسة أنشطة الأعمال فيها؛

- ضرورة تبني التوجهات الحديثة في التسويق باعتبارها ممارسات ثبتت فعاليتها عالمياً، وهذا يسمح الاستفادة منها لتعزيز التنافسية، وهو يرتبط بطبيعة وحجم القدرات والإمكانات المتاحة لدى المنظمة؛

- زيادة اهتمام المجمع بعملية البحث والتطوير، والعمل على التحسين الدائم للجودة وفقاً للمعايير العالمية، وتقديم منتجات جديدة ومطورة تلبى حاجات ورغبات المستهلكين المتجددة في الأسواق الدولية؛

- ضرورة اهتمام المجمع بإدارة الجودة الشاملة، وهذا يكسبه مزايا تنافسية مستدامة في منتجاته ويسهل نفاذه إلى الأسواق الدولية؛

- الاهتمام بدراسة الأسواق الدولية للتحقق من مدى جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر المستهلك الأجنبي، ودرجة رضاه عنها أو رفضه لها؛
- العمل على تخفيض التكاليف وتحقيق اقتصاديات الحجم للوصول إلى ريادة الكلفة مميزة تنافسية؛
- إتباع المرونة في السياسة السعرية وهذا من خلال تخفيض الأسعار في حالة الطلب المتدني في أوقات المواسم للحفاظ على حصصه السوقية الدولية؛
- الاستعانة بخبرات الاستشاريين المختصين في مجال الترويج في الأسواق الدولية المستهدفة للقيام بالحملات الإعلانية وليس فقط الاعتماد على المعارض الدولية، مع تعزيز الاشتراك في هذه الأخيرة؛
- تكوين شبكة توزيع مناسبة وفعالة لتولي مهمة توزيع المنتجات في الأسواق الدولية، وتكثيف قنوات التوزيع الدولية من خلال الاعتماد على شركات التصدير، الشركات التجارية، رجال البيع الدوليين، وتجار التجزئة، كل هؤلاء يعملون على تقديم خدمات تسويقية فعالة وتوزيع كميات معتبرة في الأسواق الدولية، وتجميع بيانات مهمة عن الأسواق الدولية يمكن للمجمع الاستفادة منها؛
- إجراء تقييم شامل لأداء الصادرات على أن يكون منتظماً زمنياً، للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ومكامن الضعف لتجاوزها؛
- تبني سياسات تصديرية ذات روى وأهداف قابلة للتنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة؛
- اعتماد منهج التخطيط والتفكير الإستراتيجي في عملياته الخارجية، والبعد عن عمليات التصدير الصدفية دون التخطيط المسبق له؛
- استخدام أساليب أخرى للتواجد في الأسواق الدولية .

## آفاق البحث:

على ضوء الدراسة السابقة بدت للباحثة جوانب مهمة تقترحها كدراسات مستقبلية، وتلخصها في النقاط

التالية:

- دور مجتمعات التصدير في رفع تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية؛

- الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- دور عولمة الإستراتيجية التسويقية في تحسين الأداء التصديري .

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب:

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، إدارة التسويق وحماية المستهلك، د د ن، د م، 2001 .
2. أحمد إبراهيم عبد الهادي، إدارة الحملات الإعلانية، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، 2010 .
3. أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات التسويق الحديث، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2006 .
4. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
5. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
6. أحمد جبر، إدارة التسويق: المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
7. أحمد سعيد الديوه جي، محمد تيسير العجارمة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
8. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
9. أحمد عبد الله محمد، مقدمة في التسويق المعاصر، مؤسسة الرضا للطباعة، القاهرة، مصر، 1991.
10. أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، دت .
11. أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007 .
13. أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم جعفر، الاقتصاد الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999 .
14. أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 .
15. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، مصر، 1999 .



16. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999 .
17. إسماعيل السيد، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003 / 2004 .
18. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
19. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دم، 2000.
20. الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق: المبادئ والتطبيق، دار الثقافة العربية، عمان، الأردن، 2000.
21. الديهوجي أسعد، المفاهيم الحديثة لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
22. إلهام فخري طملبة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
23. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
24. أوبري ويلسون، نيفين غراب، إتجاهات جديدة في التسويق، الطبعة الأولى، الدار الدولية في النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 .
25. إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
26. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
27. إيناس رأفت مأمون شومان، إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011 .
28. إيناس رأفت مأمون شومان، إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
29. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
30. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

31. بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
32. بلعزوز بن علي، محمدي الطيب أحمد، دليلك في الاقتصاد ( النقدي، البنكي، الدولي، أسواق المالية، المالية العامة ) من خلال 300 سؤال وجواب، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
33. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
34. بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009 .
35. بيومي محمد عماره، سياسات التسعير وخصومات البيع، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، طنطا، مصر، 2009 / 2010 .
36. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001 .
37. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، دم، 2003 .
38. تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
39. ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
40. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
41. ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
42. جلال الصياد وآخرون، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والإدارية، دار حافظ للنشر والتوزيع، دم، 1429/1428 .
43. حسن عطا غنيم ، دراسات في التمويل ، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005 .
44. حسن محمد الجندي، نظم المعلومات التسويقية، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، مصر، 1996 .
45. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010 .
46. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

47. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
48. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
49. خضر مصباح، إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
50. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، دت .
51. دعاء مسعود ضمهر، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
52. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
53. رشاد العصار وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
54. رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
55. رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
56. روبرت جي ويتام وآخرون، ترجمة نسمة ياسمي، التخطيط الإستراتيجي: كيف تحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، دم، 2011 .
57. زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
58. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
59. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008 .
60. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

61. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 .
62. زيد منير عبودي، نظام المعلومات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
63. سارة وايت، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
64. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
65. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الخدمات، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997 .
66. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
67. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998 .
68. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 .
69. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية: مفاهيم أساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998 .
70. سيمون ووتون، تيري هورن، ترجمة علاء أحمد إصلاح، التفكير الإستراتيجي منهج مكون من تسع خطوات لوضع الإستراتيجية وتحديد أسس القيادة للمديرين والمسوقين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2013 .
71. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977 .
72. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، دم، دت.
73. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003 .
74. صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 .
75. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

76. طارق ثائل هاشم، نظام المعلومات التسويقية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دت .
77. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة ، مصر، 2008 .
78. طاهر موسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000 .
79. طاهر موسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، دم، 2004 .
80. عادل أحمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993.
81. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
82. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2001 .
83. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
84. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 / 2005.
85. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997 .
86. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
87. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الحامد الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
88. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دم، 2001 .
89. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002 .
90. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
91. عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2004.

92. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
93. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002 / 2003 .
94. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2004 / 2005.
95. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الرابعة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1998.
96. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 / 2002.
97. عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
98. عبد العظيم حمدي، اقتصاديات التجارة الخارجية، مكتبة زهراء الشرق، دمشق، سوريا، 1996 .
99. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000 .
100. عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013 .
101. عبيد عنان وآخرون، التسويق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
102. عبيد محمد عنان، بحوث تسويقية في بيئة تنافسية: منهج علمي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999 .
103. عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 .
104. علاء فرحان طالب وآخرون، نظم الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
105. على فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق: مدخل منهجي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
106. علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.

107. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
108. علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 .
109. عمان صقر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005 .
110. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996 .
111. عنابي بن عيسى ، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
112. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
113. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
114. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002 .
115. فريد كورتل، لحمركيم، نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
116. فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة: إستراتيجياته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2010 .
117. فلاح حسن حسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، د ت .
118. فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
119. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
120. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة ماون نفاع، التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2002 .

121. قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، الطبعة السادسة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
122. قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
123. كامل البكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، مصر، 2001 .
124. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
125. محمد إبراهيم ، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة ، مصر، 2001 .
126. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
127. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، دم، 1999.
128. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دم، 2000 .
129. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
130. محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009 .
131. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
132. محمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
133. محمد سرور الحريري، إدارة التسويق الدولي المعاصر: مدخل علمي متكامل، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
134. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995.
135. محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999 .
136. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984 .



137. محمد صالح الحناوي، نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000/1999 .
138. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
139. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
140. محمد صبحي أبو صالح، أمجد ضيف الله الناصر، دليل التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
141. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع: مدخل تسويق العلاقات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011 .
142. محمد عبد الفتاح، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2011 .
143. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988 .
144. محمد عبد المحسن توفيق، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001 .
145. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظام المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
146. محمد عبيدات، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2000 .
147. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
148. محمد فريد الصحن، التسويق: المبادئ التطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995 .
149. محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998 .
150. محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005 .

151. محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001 .
152. محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
153. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
154. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
155. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
156. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
157. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، أساسيات التسويق: الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
158. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011 .
159. محمود جاسم الصميدعي، عباس بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
160. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
161. محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001 .
162. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، دم، 2005 .
163. مصطفى رشدي شيحة، الأسواق الدولية: المفاهيم والنظريات والسياسات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
164. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1998 .
165. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002 .

166. مورد خاي كريانين، تعريب محمد إبراهيم منصور، علي مسعود عطية، الاقتصاد الدولي: مدخل للسياسات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007 .
167. موسى سعيد مطر وآخرون، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
168. ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
169. ناجي معلا، إدارة التسويق: مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
170. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 .
171. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003 / 2004.
172. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998 .
173. ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
174. نبيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
175. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 - 2007، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
176. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
177. نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008 .
178. هاني حامد الضمور، أحمد محمود زامل، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013 .
179. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 .
180. هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

181. يحي سعيد، علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997 .

182. يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.

183. يوسف مسعداوي، دراسات في التجارة الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

## II. المجالات:

1. أحلام حسين يوسف، تحديد استراتيجيات التسويق الأفضل للقطاع الصناعي تحت ظل الأزمات الاقتصادية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011 .

2. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007.

3. أحمد يونس محمد السبعوي، المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الإستراتيجية، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 30، العدد 90، 2008 .

4. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011 .

5. الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015 .

6. الطاهر أحمد محمد علي، العلاقة بين الترويج وزيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية على شركة دال للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 02، 2015.

7. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007 .

8. إلياس سالم، التكتلات كآلية لتعزيز فرص التسويق الدولي - إتحاد المغرب العربي نموذجا-، المجلة الجزائرية للعولمة الجزائرية والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، العدد 03، 2012 .

9. أميرة محمد النعمة، أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 02، أبريل 2012.

10. إنعام محسن، دور التحليل الإستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرار المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 20، دت .
11. بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر 2011 .
12. براق محمد، عبيلة محمد، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة: التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، دت.
13. بلقاسم أحمد، بيئة الأعمال ونوعية المؤسسات كمحدد لجاذبية الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 01، جويلية 2011.
14. بن أشهو سيدي محمد، قوار الحبيب سعيد، تأثير السعر والقيمة المدركة على قرار الشراء لدى المستهلك، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 02، جانفي 2012.
15. بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف « ECDE »، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جانفي 2015.
16. بن عبد العزيز سفيان، إشكالية تحرير التجارة الخارجية للاقتصاديات النامية في ظل متطلبات التنمية المستدامة: حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 09، 2014.
17. بن نافلة قدور، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، دت .
18. بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007 .
19. بوعلام بن زخرفة، دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية من المنتج إلى المستهلك - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس -، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، دع، دت .
20. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013.

21. جعفر خليل مرعي، دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2014 .
22. جلييلة عيدان الذهبي، نائر صبري الغبان، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007.
23. جمال مصطفى جودة، ممدوح طابع الزيادات، مدى إدراك الشركات المستثمرة للمعوقات في البيئة التسويقية الخارجية حسب خصائص الشركات، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، حزيران 2009.
24. حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف وقضايا، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 32، 2004.
25. حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، حزيران 2009 .
26. حيدر حمزة جودي، نعم علي الصائغ، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصادية، العدد 99، 2008 .
27. حيدر حمزة صالح، تأثير المزيج الترويجي للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن في بعض المصارف الأهلية في مدينة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015.
28. خالد قاشي، سعد دحلب، أثر نظام المعلومات التسويقية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة.
29. خالدية مصطفى عطا وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الألبان في أبي غريب، مجلة المنصور، العدد 24، 2015 .
30. خيربي علي أوسو، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 88، 2007 .
31. خيربي علي أوسو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010 .

32. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007 .
33. رائد فاضل جويد، النظرية الحديثة في التجارة الخارجية، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 05، العدد 17، 2013 .
34. رمضان أحمد عبد الغني حبيبة، الصناعات الغذائية بالمملكة، مجلة فصلية تصدرها مدينة الملك بن عبد العزيز للعلوم والتقنية، العدد 87، يوليو 2008.
35. ريم رمضان، عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، 2013.
36. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزيتون وسلسلة قيمة المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، 2006 .
37. سالم محمد عبود، فايزة عبد الكريم محمد، أثر إستراتيجية التسويق الالكتروني في نشاط التأمين في العراق دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، 2011 .
38. ساهرة كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياع، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزيتون: بحث استطلاعي مقارنة بين شركة التأمين العراقية العامة والشركة الأهلية للتأمين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 20، 2012.
39. سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
41. سعدون حمود جنير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية: دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014 .
42. سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي، تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، 2013 .
43. سميرة علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على إستراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، 2006.

44. سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
45. سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009 .
46. سناء حسن حلو، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013 .
47. سيما غالب مقاطف، رائد أحمد المومني، أثر عناصر المزيج الترويجي على الإدمان الشرائي عند المرأة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011.
48. شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013 .
49. صالح ابراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، 2010 .
50. صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، 2010 .
51. عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، أهمية التسيير الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح: مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011.
52. عامر عامر أحمد، محاولة نمذجة وتقدير الفجوة الغذائية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 08، 2010.
53. عبد الستار الصياح، المواعمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة اختيارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009 .
54. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008 .



55. عبد العظيم دريفش جبار الزيايدي، تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين إستراتيجية تقنية المعلومات وإستراتيجية المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2009 .
56. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010 .
57. عبد الله إبراهيم، دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة: دراسة تطبيقية في مستشفى الكندي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 16، 2010 .
58. عبد الهادي سعدون العتيبي وآخرون، التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر: دراسة حالة معهد الكويت للأبحاث العلمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، دع، أغسطس 2005 .
59. علاء عبد السلام يحي اليماني، دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون: دراسة ميدانية على مصارف مختارة في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78، 2005 .
60. على قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل العراق، المجلد 18، العدد 02، 2010 .
61. علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني ( نموذج رياضي - متكامل )، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، ديسمبر 2009.
62. عمر بن سديرة، التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، 2013.
63. غالم عبد الله، تيمجدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2014.
64. غسان رشاد عبد، استخدام أسلوب الإدارة البديلة أو إدارة الظل في مواجهة الأزمة التسويقية: بحث تطبيقي في شركة أمنية لتسويق أجهزة الاتصالات الثابتة والمحمولة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، السنة السابعة.
65. غسان فيصل عبد، المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية: دراسة تحليلية لآراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011.

66. غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، 2005.
67. غياث ترجمان، واقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات في شركات الإعلان في سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 02، 2001 .
68. فايزة جمعة النجار، عبد الستار محمد العلى، أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية المنشأة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، أكتوبر 2006.
69. فوزي محريف، دور إستراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بالوادي، العدد 01، جانفي 2008 .
70. قيس عبد الهادي صالح، محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، السنة التاسعة .
71. كبير سمية، أداء التجارة الخارجية العربية والبيئية (2000 - 2004)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، دت .
72. كفاية عبود الصفار، الرؤى الإستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001/2008 في العراق، مجلة الهندسة والتنمية، المجلد 12، العدد 04، كانون الأول 2008 .
73. لبنى زيد إبراهيم، أشواق طالب كاظم، استعمال تحليل سلسلة قيمة المعلومات في تحديد الخاصية الأهم في المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014 .
74. لوعيل بلال، الاستثمار الأجنبي المباشر وعلاقته بالنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة ( 1995 - 2005)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، العدد 03، 2009.
75. مجيد مصطفى منصور، علاقة الترويج الإلكتروني بالحصصة السوقية لدى المصارف في شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 01 (B)، 2011 .
76. محمد شايب، نعيمة بارك، الأمن الغذائي وإشكالية ارتفاع قائمة أسعار الغذاء عالميا، بحوث اقتصادية عربية، العدد 65، 2014 .
77. محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009.

78. محمد فتحي شاكر، سوزان عبد الغني علي، استخدام المواصفات القياسية (ISO 9001 :2000) لتقويم الأداء في معمل اسمنت كركوك، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، 2010.
79. محمد منيب محمود، غانم محمود أحمد الكيكي، أثر خصائص معلومات البيئة الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، 2010.
80. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007 .
81. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، 2008 .
82. مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات PORTER التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013 .
83. معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 21، 2001 .
84. مفيدة يحيوي، حنان سبع، دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ( GMS ) - الجزائر، مجلة الباحث، العدد 13، 2013 .
85. مقدم عبيرات، حساب محمد أمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، 2008 .
86. منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، دت .
87. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، مارس 2011 .
88. مؤيد حاج صالح، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، 2010 .

89. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد " النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، 2014 .
90. ميسر إبراهيم أحمد، معن وعد الله المعاضيدي، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، تنمية الرافدين، المجلد 77، العدد 67، 2005 .
91. نجلة يونس محمد آل عمران، ثائر طارق حامد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، 2008 .
92. نعمة شلبية علي الكعبي، لمى ماجد حميد، تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق: دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، دت .
93. نور الدين هرمز وآخرون، المتغيرات الدولية وانعكاساتها على السياسات التسويقية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2008.
94. نور الهدى حداد، هاني الضمور، العوامل المحددة للأداء التصديري للشركات الصناعية الجزائرية المصدرة للمنتجات غير النفطية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011.
95. نياب جرار، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية، بحوث اقتصادية عربية، مطبعة معهد التخطيط القومي، العدد 22 / 23، 2004 .
96. هاشم إبراهيم حسن، معيقات التصدير وأثرها على ربحية الشركة العامة للصناعات الجلدية: بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 94، 2013.
97. هاني حامد الضمور، محمد تركي الشريدة، تأثير عناصر المزيج الترويجي على قرارات المستهلك الأردني في استخدام خدمة الهاتف الخليوي: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، 2008 .
98. هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2005.

99. هاني حامد الضمور، وسام أحمد عبد الله علاوي، أثر الأنشطة الترويجية للشركات الصناعية على أدائها التصديري: دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الغذائية وشركات الصناعات الكيماوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008.
100. واثق شاكر محمود رامز، تأثير الخصائص البيئية في عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 20، العدد 02، 2006.
101. وائل سالم جميل، حسين وليد حسين، دراسة تأثير الاستيراد كأحد أدوات التسويق الدولي على الصناعة المحلية في العراق: دراسة تحليلية للمدة من 2001 إلى 2006، حولية المنتدى، المجلد 01، العدد 05، 2010.
102. وزير يحي محمد، علاقة معايير قياس المعلومات التسويقية مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012 .
103. يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، دت .
104. يوسف حجيم الطائي وآخرون، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، السنة التاسعة .

### III. الملتقيات:

1. أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15/14 أفريل 2009 .
2. أحمد كاظم بريس، بشار عباس الحميري، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء، المؤتمر العلمي الثالث حول السياحة في كربلاء المقدسة الواقع والآفاق، جامعة أهل البيت، 25/24 ماي 2005 .
3. أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 23-24 نوفمبر 2014.

4. أسعد حماد أبو رمان، محمد بن دليم القحطاني، إستراتيجية تطوير السوق في المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات: دراسة على المطاعم العاملة في مدينة عمان، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6 - 8 أكتوبر 2003 .
5. الماحي ثريا، إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات للصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
6. بلقاسم رباح، وعيل ميلود، مداخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
7. بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010 .
8. ثامر البكري، الميزة التنافسية بإعتماد تحليل swot لبناء إستراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
9. حوشين كمال، بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME)، الملتقى الوطني حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، جامعة بشار، 21/20 أبريل 2004 .
10. رزين عكاشة وآخرون، ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة باستخدام طريقة Belson لتجزئة السوق، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 20/19 نوفمبر 2013.
11. عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010 .

12. عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة الجزائر و فرنسا، الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 19/18 أبريل 2012 .
13. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010 .
14. عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، إشكالية ضبط المعايير البيئية في التجارة الدولية وتأثيرها على تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، المؤتمر الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 21/20 نوفمبر 2012.
15. عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، أممية تثمين وتأهيل الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتيجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية: الجزائر حقائق وآفاق، ملتقى وطني حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية...قطيعة، 06/05 أكتوبر 2011 .
16. علام عثمان، عيشوش امر، بحوث التسويق كآلية لمواجهة المشاكل التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: مدخل نظري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة 2، 05/04 ماي 2015 .
17. عمر لعلاوي، دور نظام المعلومات في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15/14 أبريل 2009 .
18. عمر محمود أبو عيدة، الدخول الى الأسواق الخارجية: العقبات والموانع دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 17/16 أكتوبر 2012 .
19. غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 09/08 نوفمبر 2010 .



20. محمد بن دليم القحطاني، مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية، الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 06 - 08 أكتوبر، 2003 .
21. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15 / 16 أكتوبر 2002 .
22. مراد كواشي، السعيد بريكة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC: أداة فعالة لقياس الأداء والتشخيص الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف -، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 19 / 20 نوفمبر 2013 .
23. مصطفى الزغل، ناجي بوسلامة، التسويق الدولي في ظل العولمة.. الخصائص والمبادئ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007 .
24. مصطفى هلال، إستراتيجية دخول الأسواق الدولية، المؤتمر السنوي الرابع حول: استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 25 / 26 أكتوبر، 2000 .
25. نشوار خير الدين، البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20/21 أبريل، 2004 .
- IV. الأطروحات:**
1. بن عريبة مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قالمة -، رسالة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 .
2. بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008 .
3. بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012 .



4. بولطيف بلال، إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014 .
5. جمال محمد البرازي، العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة سانت كلمنتس، سوريا، 2009/2008 .
6. حسين شنيني، التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الأسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي -واقع وتحديات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 2014/2013 .
7. سملاني يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل للجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 .
8. شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010 .
9. عبد الله حمود على سراج، خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية التنافسية في إطار الإستراتيجية التنافسية: حالة القطاع الصناعي اليمني الخاص، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004 .
10. عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية: حالة مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/ 2008 .
11. فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006 .
12. لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 / 2008 .

13. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial - عنابة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/1015 .
14. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
15. نوري منير، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة ( 1990 - 2000)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004 .

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### I. Livres :

1. A2 Partner , Compub ASE, **Les clés de la distribution indirecte**, Livre blanc, Décembre 2005 .
2. Abdul Hamid, Mar Iman, **An introduction to property marketing**, First édition, Penerbit, Malaysia, 2002 .
3. Art Winstein, **Hand book of market segmentation**, 3eme édition, Howorth Press, New York, 2004 .
4. Battiau Michel, **Le commerce international**, Ellipses édition marketing, Paris, France, 2002 .
5. Belaid M .C, **Le Marketing**, Les pages bleus internationaux, Algérie, 2008.
6. Callica Rindy, **Customer segmentation and clustering using SAS enterprise miner**, Second edition, Copyright, USA, 2011.
7. Cathrine Viot, **Le marketing**, Gualino édition, Paris, France, 2005 .
8. Charles Croué, **Marketing international: un consommateur local dans un monde global**, 5éme édition, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2006 .
9. Collin Gilligan, Richard M . S Wilson, **Strategic marketing planning**, Butter worth Heinemann, Oxford, 2003 .
10. Corrine Pasco- Berho, **Marketing international en 23 fiches**, Dunod, Paris, France, 2008 .
11. Corrine Pasco-Berho, Helene le Ster- Beaumevieille, **Marketing international**, Dunod, Paris, France, 2007 .
12. Croue Charles, **Marketing international un consommateur local dans un monde global**, 5e édition, De boeck université, Paris, France, 2006 .
13. Demeure Claude, **Marketing**, 5e édition, Edition Dalloz, Paris, France, 2005.

14. Denisa Mihaela Stanescu, Sabine Inard Paturol, **BTS Commerce International**, Studyrama, PP .
15. Djitli Seghir, **Marketing**, Berti Editions, Alger, Algérie, 1998 .
16. Duhamel Hémi, **Stratégie et direction de l' entreprise**, CLET centre de librairie et d'éditions techniques ,Paris, France, 1986 .
17. George . E Belch, Michael. A Belch, **Advertising and promotion**, Sixth edition, The McGraw-Hill companies, New York, 2003 .
18. Géraldine Michel, **Au cœur de la marque**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2009 .
19. Gerard Garibaldi, **Analyse stratégique**, Troisième édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2000 .
20. Gerry Johson et autres, **Stratégique**,7ème édition, Person éducation, France, 2005 .
21. Graeme Drummond et all, **Strategic marketing planning and control**, 3th edition, Elsevier, PP, 2008 .
22. Grégory Bressolles, **L'E –Marketing**, Dunod, Paris, France, 2012 .
23. Haid el Makrini, **La performance à l'export des entreprises dans les économies en voie de développement**, IPAG Business School, Paris, France, 2014 .
24. Joennie Henri, **De la stratégie marketing à la création publicitaire**, Dunod, Paris, France, 1995 .
25. Landrevie et autres, **Mercator théorie et nouvelle pratiques du marketing**, 9 édition, Dunod, Paris, France, 2009 .
26. Luùbin & Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l' orientation marché**, 5ème édition, Dunod, Paris, France, PD .
27. Malcolm Mcdonald, Lan Dunbar, **Market Segmentation: How to do it and How to profit from it**, 4th edition, John Wiley & Sons, England, 2012 .
28. Martin Sylvie, Vedrine Jean - Pierre, **Marketing Les concept-clés-**, Edition Chihab, Alger, Algérie, 1993 .
29. Naji Jamal, **Commerce International: théorie technique et application Edition du renouveau pédagogique Inc** ,Canada, USA, 2005.
30. Nathalie Van Laethem, Laurence Bady, **Le plan marketing**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2008 .
31. Pasco Carinne, **Commerce international**, 6e édition, Dunord, Paris, France, 2006.
32. Philip Kotler et autre, **Marketing management**, 12ème édition, Pearson Education, France, 2006 .
33. Philip kotler, **Le marketing selon kotler**, Vilage mondial, Paris, France, 1999.

34. Sally Dibb, Lyndon Simkin, **Market segmentation success: Marketing it happen !**, Howorth press, New York, PD .
35. Stephane Etienne, **Marketing Stratégique**, Les Editions C.L.E, Tunis, 2000.
36. Styer Alexandre et Autres, **Marketing une approche quantitative**, Person éducation, France, 2005 .
37. T. Ahonen Tomi and others, **3G Marketing :Communities and Strategic Partnerships**, John Wiley & Sons, England, 2004 .
38. Vhike Moyrhofer, **Management Stratégique**, Bréal, PP, 2007 .
39. Yves Chirouze, **Le marketing études et stratégies**, Ellipses, Paris, France, 2003.
40. Yves Chirouze, **Le marketing stratégique**, Ellipses, Pari, France, 1995 .
41. Yves Parjot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, 2ème édition , Eyrolles édition d'organisation, Germani, 2011 .
42. Anne– Gaëlle Jolivot, **Marketing International**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2013.
43. Weiss Eric, **Commerce international cours et étude de cas corrigées**, Ellipses, Paris, France, 2008 .

## II. Revue:

1. Aadebisi Sunday. A, Babatunde Bayode. O, **Strategic influence of promotional mix organisation sale turnover in the face of strong competitors**, Business intelligence journal, Vol 04, N 02, July 2011 .
2. Ababacar, M Bengue, **Stratégie et gestion des ressources humaines**, Revue française de gestion , N 132, Janvier - Février 2000.
3. Abdelhamid Bencharif, **Les industries agro-alimentaire dans les pays du Maghreb**, Médit, N 01, 1993 .
4. Adamantios Diamantopoulos, Heidi Winklhofer, **The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: evidence from UK exporters**, International Journal of Forecasting, Vol 15, issue 01, 1999 .
5. Adrian Gherasin, **Distribution on the international market**, Economy transdisciplinarity cognition, Vol 17, Issue 01, 2014 .
6. Chris Styles, Tim Ambler, **The Impact of Relational Variable on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK**, Australian journal of Management, The Australian Graduate School of Management, Vol 25, N 03, 2000 .
7. Craig C. Julian, **Export marketing performance: a study of Thailand firms**, Journal of small business management, Vol 41, N 02, 2003 .
8. Davood Aghaee, Khallil Naderkhani, **Review and Ranking Barriers of Development of Export Fig in Iran**, Middle- East journal of Scientific Research, IDOSI Publication, Vol 17, N 06, 2013 .

9. Edward E- Marandu, **Strategy factors associated with the export performance of manufacturing firms**, The Journal of Business in Developing Nations, Vol 11, 2008/2009 .
10. Erin Anderson, **Les conflits dans les canaux de distribution**, Fontainebleau, France, N 88/06, Janvier 1988 .
11. Gomez Monica, Valenzuela Ana, **Export marketing strategies for high performance: evidence from Spanish exporting companies**, Journal of Euro marketing, Vol 15, N 01, 2006 .
12. Horri Khelifa et autres, **Problematique du développement des industrie agroalimentaire en Algérie**, European scientific journal, Vol 11, N 03, January 2015 édition .
13. Jayaraman Manusamy, Shamkar Chelliah, **International distribution strategy : A case study in Malaysia**, Business and management review, Vol 01, Issue 01, March 2011 .
14. kevin L.Webb, **Managing channels of distribution in the age of electronic commerce**, Industrial marketing management, Vol 31, Issue 02, 2002 .
15. Luis Fillipe Lages, **A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing**, Journal of Global Marketing, Vol 13, N 03, 2000 .
16. M.Boukella, **Les industries agro-alimentaire en Algérie : Politiques, Structures, Performance depuis l'indépendance**, CIHEAM, N 19, Montpellier, France, 1996 .
17. Madan Annavarjula, Sam Beldona, **Determinants of Managerial Risk Perceptions in Export Managers: An Empirical Examination of Indian Service Firms**, International journal of business & economics, Vol 06, Issue 01, September 2007 .
18. Manoj Kuman Jain, **An analysis of marketing mix : 7Ps or more**, Asian journal of multi disciplinary studies, Issue 04, Vol 01, November 2013 .
19. Mohammed I .Eraqui, **Strategic marketing planning and tourism business sector in Egypt**, Journal of association of arab universities for tourism and hospitality, Jaouth, Volume 01, N 01, PD .
20. Mohammed Suhail Nazar, Hassen Mujtaba Nawaz Saleem, **Firm- Level Determinants Of Export Performance**, International Business & Economics Research Journal, Vol 08, N 02, 2009 .
21. Omar Bensaoud, Mohamed Tounssi, **Les stratégies agricoles et agro-alimentaire de l'Algérie et les défis de l'an 2000**, CIHEAM-IAM, Série B, N 14, Montpellier, France, PD .

22. Philip Lorino, Jean Tarondeau, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion, N 160, 2006 .
23. Regina Virvilaite, Beata Seinauskiene, **How does psychic distance impact export marketing strategy and its performance: conceptual insights**, Journal of Economics and Management, Vol 18, N 04, 2013 .
24. Roberto Alvarez E, **Sources of Export Success in Small and Medium-Sized Enterprises: The Impact of Public Prodrames**, International Business Review, Vol 13, Issue 03, 2004 .
25. Sabrina Aissaoui, **La filière agroalimentaire en Algérie**, MINEIE-DGTPE-UBIFRANCE, Octobre 2009 .
26. Seyed Hossein Jalali, **Export barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between Greece and Iran**, South-Eastern Europe Journal of Economics, Vol 10, N 01, 2012 .
27. Szopa P, Pekala W, **Distribution channels and their roles in the in the enterprise**, Polish journal of management studies, Vol 06, 2012 .
28. Theingi, Sharon Purchase, **The importance of resource- based view in export performance of SMEs in Thailand**, journal of management, Vol 02, N 01, 2004 .
29. V. A. Brei and others, **The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: A meta- analysis**, Brazilian Administration Review, Vol 08, N 03, Sept 2011 .

### III. Conférences:

1. Ben Youssef Zghidi Afef, Zaiem Imed, **Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effet du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise**, XXème Conférence de l'Association International de Management Stratégique ( AIMS ), 06-08 Juin 2011 .
2. Dkhissi kawtar, **Impact des accords de libre échange sur la propension et l'intensité des exportations des entreprises du Maroc**, CEPN Working Papers from Centre d'Economie de l'Université Paris Nord, UMR CNRS N 7234, 2016.
3. Joanne Freeman, Meredith Lawley, **Export Performance: A Framework For Comparison Of Regional And Metropolitan Sme Exporters**, Conference: Marketing in International and Cross- Cultural Environments, ANZMAC, 2005.
4. Katarzyna Twarowsha, Magdalena Kakol, **International business strategy and forms of expansion into foreign markets**, management knowledge and learning international conference 2013, Zadar, Croatia, 19-21 June 2013.

### IV. Sites électroniques:

1. Gilles Hemery, **Commerce et marketing B to B** , www. Salles-mkg.org , 2005.



2. Mahram Meskeh, Gallego Virginie, **Le retailing mix à l'international standardisation ou adaptation ? : le cas des hypermarchés français ou moyen-orient**, Cahiers de recherche du GERAG, N 2011-02 E1, Jan 2012, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00661698/document>, 30/11/2015 .
3. Mariya Luisa Del Rio Araujo, Mariya Conception Varela Neira, **Managerial characteristics and export performance in spanish SMEs**, Esic Market, 2006, [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070118\\_141230\\_I.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070118_141230_I.pdf), 30/11/2015 .
4. Stine Bay Pedersen, **Standardisation versus adaptation : Une étude de la langue utilisée sur les site web d'IKEA, H&M & Bestseller**, Ecole des hautes étude commerciales de Arhus, Mai 2010, [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/11497/Bachelorprojekt\\_2010\\_pdf.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/11497/Bachelorprojekt_2010_pdf.pdf), 12/10/2015 .
5. Sunil Chopra, **Designing the distribution network in a supply chain**, Kellogg school of management northwestern university, USA, 2001. [http://www.transportation.northwestern.edu/docs/research/Chopra\\_DistributionSupplyChain.pdf](http://www.transportation.northwestern.edu/docs/research/Chopra_DistributionSupplyChain.pdf), 11/11/2015 .
6. Wei Guen, **Developments in distribution channels: A case study of a timber product distribution channel**, Linkoping university, Sweden, 2010 . <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf>, 12/10/2015 .
7. [http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja\\_arkam](http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=tidja_arkam), 25/12/2015 .
8. <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique>, 25/12/2015 .
9. <http://www.djazagro.com/fr/presentation/le-marche-algerien>, 22/11/2015 .
10. [http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/ISO\\_22000\\_PRESENTATION\\_AFNOR.pdf](http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/ISO_22000_PRESENTATION_AFNOR.pdf), 09/11/2016 .
11. FAOSTAT, 2015 .
12. [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

الملاحق









2011/2016 LISTE DE POIDS .jpg

**CAB**

**CONSERVIERIE AMOR BENAMOR**  
S.A.R.L au capital de 400000 000 DA  
Bouati Mahmoud Wilaya de GUELMA - ALGERIE

CB: BEA 055 56 80 959-M Address: Bouati M Guelma  
RC: 9880382101 Tél. Usine: +213 37 23 83 01  
MF: 098624030030933 Fax Usine: +213 37 23 83 02  
Article d'imposition: 2403015110 Email: cab@amorbenamor.com

Guelma le 23 Mars 2015

**LISTE DE POIDS ET DE COLISAGE**

LISTE DE COLISAGE N°	PL001/2015
DATE	23/03/2015
CLIENT	Les Aliments Amelya Implex Inc 1124, Croissant Claire Lachine, Qc. H8S 1 A 1 Tel: 00 514 578 0745 Fax: 00 514 637 94 94
BENEFICIAIRE	Sari Conservierie Amor Benamor Bouati mahmoud guelma- algeria
EMBARQUEMENT	Annaba Port A Montreal Port
INCOTERMS	FOB Annaba port (incoterms 2000)
PAIEMENT	Transfert Simple
DESCRIPTION	1600 cartons de : * 600 Cartons Concentre de tomate Brix 22% dans des boites 1/2(400g/net) emballé dans des cartons de 24 boites * 300 Cartons Concentre de tomate Brix 22% dans des boites 4/4(800g/net) emballé dans des cartons de 12 boites * 150 Cartons Piment dans des boites de 1/6 (140g/net) emballé dans des cartons de 70 boites * 200 Cartons Piment dans des boites de 1/2 (360g/net) emballé dans des cartons de 24 boites * 300 Cartons Confiture d'abricot dans des boites de 1/2 (425g/net) emballé dans des cartons de 24 boites * 50 Cartons Confiture d'abricot dans des boites de 4/4 (600g/net) emballé dans des cartons de 12 boites
DE LA MARCHANDISE	
QUANTITE / CONTENEUR	01 Conteneur = 1600 Cartons
POID NET	15 534 00 KGS
POID BRUT	17 913 12 KGS

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/ferroukhi%40c22b736e89e/fr/object=1 1/1

2011/2016 CERTIFICAT DE CONFORMITE .jpg

**CAB**

Conservierie Alimentaire Amor Benamor

BOUATI MAHMOUD le 26 Mars 2015

**CERTIFICAT DE CONFORMITE**

FACTURE DEFINITIVE N° : EX001/2015 du 23 Mars 2015 montant CAD. 36 587.00

DONNEUR D'ORDRE :

LES ALIMENTS AMELYA IMPEX INC  
1124, CROISSANT CLAIRE LACHINE, H8S 1 A 1 QUEBEC-CANADA  
TEL : 00 514 578 0745  
FAX : 00 514 637 94 94  
E-mail : amelyafoods@yahoo.ca

NOUS CERTIFIONS PAR LA PRESENTE QUE LA MARCHANDISE LIVREE EST DE TOUTS POINTS DE VUE CONFORME A LA FACTURE PROFORMA NUMERO : 0012015 du 1 Mars 2015.

**LE BENEFICIAIRE**  
SARI. CONSERVIERIE AMOR BENAMOR

Siège & Usine BOUATI MAHMOUD, Wilaya de Guelma  
Tel: (213) 37 23 83 00 / Fax: (213) 37 23 83 02  
RC: 24/00/0982/011/898 / NF: 0983/403001/130 / ART: 240 30 150 110

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/ferroukhi%40c22b736e89e/fr/object=1 1/1

2011/2016 bulletin d'analyse .jpg

**CAB**

**CONSERVIERIE ALIMENTAIRE AMOR BENAMOR "CAB"**  
Siège & Usine: Bouati Mahmoud, Wilaya de Guelma  
Tel. : 213 37 23 83 00 / 01 03.  
Fax : 213 37 23 83 02  
Email : cab@amr@yahoo.fr

**Bulletin d'analyses physico-chimiques**

Echantillon : Confiture d'abricot format de boite 1/2.  
Date de fabrication : 03-04-2015 Consommer avant le : 03-04-2018  
N°Lot : LB1S1 62119  
Date d'analyse: 03-04-2015.

Déterminations	Résultats	Références
Poids net réel	425g	J.O N°77 du 26-11-97
PH	3.19	M.potentiometrique
% Matière sèche soluble	65.16	CODEX ALIMENTARUS
Test de stabilité : incubation à 20°C et 55°C	Variation de PH (ΔPH= 0.03)	-Arrêté du 24-01-98 -NA code 08 97 65
Matières végétales étrangères inoffensives	Absence	CODEX ALIMENTARUS
Noyaux et fragments de noyaux	Absence	CODEX ALIMENTARUS
Aspect	Produit homogène non séparé, gélifié	CODEX ALIMENTARUS
couleur	Fraîche et vive, caractéristique du fruit d'abricot	CODEX ALIMENTARUS
Saveurs et odeurs	Absence d'odeurs et saveurs étrangères	CODEX ALIMENTARUS

**Conclusion** : le produit analysé est stable et conforme aux normes.

Bulletin établi le : 19-04-2015.

Laboratoire  
**AMOR**  
Conservierie Amor Benamor  
Bouati Mahmoud Guelma

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/ferroukhi%40c22b736e89e/fr/object=1 1/1

الملحق رقم (02): شهادات الإيزو المتحصلة عليها وحدة مطاحن عمر بن عمر



الملحق رقم (03): استثمار الدراسة باللغة العربية

## استثمار الدراسة

السيد/ السيدة

تحية طيبة وبعد:

نحن بصدد إجراء دراسة حول مجمع عمر بن عمر وهذا في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تحت عنوان: " دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية "، وذلك للتعرف على دور الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر في اقتحامه للأسواق الدولية.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أجزاء الاستمارة بدقة وموضوعية، لأن دقة إجاباتكم لها أثر كبير على مصداقية المعلومات التي سنقدمها هذه الرسالة .

نشكر لكم حسن تعاونكم، ونؤكد لكم بأن المعلومات الموجودة في الاستمارة سرية وستوظف فقط لأغراض البحث العلمي .

أسماء فرداس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

## الجزء الأول: معلومات شخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: باكالوريا  شهادة مهنية
- ليسانس  بات عليا ( ماجستير/ دكتوراه )
- 4- المنصب الوظيفي: إطار سامي  إطار
- 5- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة
- من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني: الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل المجمع دوليا

## المحور الأول: إستراتيجية المنتج

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- يتوقف نجاح المجمع في الأسواق الدولية على ما يقدمه من منتجات
					2- يقدم المجمع للأسواق الدولية نفس المنتجات المحلية
					3- يغير المجمع مواصفات المنتجات المصدرة حسب كل سوق يتعامل معه دوليا
					4- يستخدم المجمع التحسين المستمر للمنتجات المصدرة لزيادة الطلب في الأسواق الدولية
					5- يتم البحث بشكل دوري عن تكنولوجيا جديدة لتحسين جودة المنتج
					6- يستخدم المجمع الجودة لتميز منتجاته عن المنتجات المنافسة
					7- يعدل المجمع غلاف المنتجات المصدرة للأسواق الدولية
					8- يستخدم المجمع أغلفة وعبوات أكثر صلابة لحفظ وحمايتها المنتجات المصدرة
					9- يستخدم المجمع أغلفة جذابة للترويج لمنتجاته المصدرة
					10- يلتزم المجمع بالضوابط الأخلاقية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لحماية المستهلك

## المحور الثاني: إستراتيجية التسعير

					11- يهدف سعر المنتج المصدر إلى تعظيم هامش ربح المجمع
					12- سعر المنتج المصدر يهدف إلى تحقيق زيادة في حجم مبيعات المجمع
					13- يتم وضع سعر المنتج المصدر لتحقيق زيادة في الحصة السوقية للمجمع
					14- يتم وضع سعر المنتج المصدر وفق أسعار منتجات المنافسين
					15- يستخدم المجمع التكلفة كأساس لتسعير منتجاته
					16 - يراعي المجمع الطلب الدولي عند تسعير منتجاته المصدرة
					17- يستخدم المجمع السعر المنخفض لاختراق الأسواق الدولية
					18- يراعي المجمع أسعار صرف العملات الأجنبية عند تسعير منتجاته الدولية
					19- يراعي المجمع القدرة الشرائية للمجتمعات عند وضع الأسعار
					20- يبيع المجمع منتجاته دوليا بنفس أسعارها محليا
					21- يقوم المجمع بتغيير أسعار منتجاته دوليا حسب كل سوق يتعامل معه
					22- يحدد ويتحكم المجمع في أسعار منتجاته دوليا
					23- أسعار منتجات المجمع دوليا أعلى من أسعارها محليا

## المحور الثالث: إستراتيجية التوزيع

					24- يقوم المجمع بالتصدير لتلبية الطلبات الدولية
					25- يحدد المجمع قنوات التوزيع التي تمكنه من إيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية
					26- يتولى المجمع بنفسه مهمة التصدير بدلا من توكيلها لموزع آخر
					27- يستعين المجمع بالوسطاء لإيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية
					28- يعتمد المجمع على وسطاء أجنبية لتوزيع منتجاته في الأسواق الدولية
					29- يقوم المجمع بنفسه بتخزين ونقل المنتجات وتأمينها لإيصالها إلى الأسواق الدولية
					30- يتحكم المجمع في طول قناة التوزيع التي يستخدمها لإيصال منتجاته إلى الأسواق الدولية
					31 - يتعامل المجمع مع وسيط واحد لتوزيع منتجاته دوليا
					32- يختار المجمع وسطائه على أساس الخبرة والكفاءة والقدرة المالية
					33- تطوير خدمات ما بعد البيع ترفع من قيمة المنتجات في الأسواق الدولية

## المحور الرابع: إستراتيجية الترويج

					34- يقوم المجمع بالترويج لمنتجاته بنفسه في الأسواق الدولية
					35- تعريف المنتج المصدر هو الهدف الرئيسي من الترويج الدولي
					36- يهدف المجمع لخلق الطلب من عملية الترويج الدولي
					37- يهدف المجمع من عملية الترويج الدولي إلى بناء سمعة جيدة
					38- يعتبر المجمع أن الإعلان من أكثر وسائل التواصل فعالية
					39- يقوم المجمع بتغيير الرسالة الإعلانية حسب كل شريحة سوقية مستهدفة
					40- مصادقية الرسالة الإعلانية المقدمة من قبل المجمع تزيد من فعالية الحملات الترويجية
					41- يستعين المجمع بوكالات إعلانية دولية للترويج عن منتجاته في الأسواق الدولية
					42- يختار المجمع قوى بيعية مؤهلة لها القدرة على إدارة التفاوض في الأسواق الدولية
					43- يستخدم المجمع أكثر وسائل تنشيط المبيعات ملائمة للأسواق الدولية المستهدفة
					44- العلاقات العامة للمجمع ساعدته على اقتحام الأسواق الدولية
					45- يشارك المجمع في عدة معارض دولية
					46- المشاركة في المعارض الدولية تقوي اتصالات المجمع مع موزعين أجنبي
					47- يستغل المجمع المعارض الدولية للتعرف على المنافسين وجمع المعلومات عن سياساتهم التسويقية
					48- يشارك المجمع في المعارض الدولية لاكتشاف التكنولوجيات الجديدة
					49- يقدم المجمع عينات مجانية للترويج عن منتجاته في المعارض الدولية

## الجزء الثالث: اقتحام الأسواق الدولية

العبارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					50- يستخدم المجمع التصدير كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية
					51- يستخدم المجمع الاستثمار الأجنبي كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية
					52- يستخدم المجمع الاتفاقيات التعاقدية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية



				53- يستخدم المجمع التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية
				54- يطمح المجمع لخدمة عدد كبير من الأسواق الدولية
				55- درجة اقتحام الأسواق الدولية من طرف المجمع مرتفعة
				56- عدد الدول التي لديها علاقات تجارية مع المجمع كبير
				57- المجمع يخدم عدد كبير من الأسواق الدولية
				58- لدى المجمع عدد كبير من العاملين في النشاطات الدوائية
				59- الحصة السوقية التي يمثلها المجمع في الأسواق الدولية تعتبر كبيرة
				60- يمتاز المجمع بحجم مبيعات عال في السوق الدولي
				61- معدل نمو مبيعات المجمع الدولية يستمر في التزايد
				62- رقم الأعمال الذي يحققه المجمع في الأسواق الدولية أكبر من الذي يحققه في السوق المحلي
				63- رؤية إدارة المجمع موجهة دوليا
				64- يمتلك المجمع خبرة كبيرة في المجال الدولي
				65- تعكس درجة اقتحام الأسواق الدولية مدى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية
				66- تقيس درجة اقتحام الأسواق الدولية مدى نجاح المجمع في السوق الذي يعمل به
				67- تحدد درجة اقتحام المجمع للأسواق الدولية قدرته على النمو أو الانكماش
				68- يعكس اقتحام الأسواق الدولية قدرة المجمع على البقاء في البيئة الدولية

الملحق رقم (04): استمارة الدراسة باللغة الفرنسية

## Questionnaire

Bonjour, Madame, Monsieur

Nous effectuons une étude auprès des cadres du **GROUPE AMOR BENAMOR**, et cela dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat en science commerciale, notre thème de recherche porte sur : " *Le rôle de la stratégie marketing dans la pénétration des marchés internationaux* " .

Nous vous demandons de bien vouloir répondre à des axes de forme précise et objective, parce que la précision de vos réponses a un impact significatif sur la crédibilité de l'information à fournir par ce message.

Nous vous remercions de votre collaboration, et nous vous assurons que l'information sous forme confidentielle et ne sera utilisée que pour les besoins de la recherche scientifique.

**Asma Ferdes**

**Doctorante au sein de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences de Gestion**

**Département des sciences commerciales**

**Université Mohamed khider Biskra**

**Adresse électronique : [asma-frd@hotmail.fr](mailto:asma-frd@hotmail.fr)**

**Première partie : informations personnelles**

1-Sexe : Masculin  Féminin

2-Age : Moins de 30 ans  30-40 ans

41-50 ans  plus de 50 ans

3-Niveau d'étude : Baccalauréat  Professionnel

Post-graduation (Magistère/Doctorat)  Licence

4-Catégorie socio-professionnelle : Cadre supérieur  Cadre

5-Expérience : Moins de 5 ans  5-10 ans

11-15 ans  Plus de 15 ans

**Deuxième partie : Stratégie marketing du groupe à l'international**

Affirmation	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tous à fait en désaccord
<b>Premier axe : Stratégie de produit</b>					
1- Le succès du groupe dans les marchés internationaux dépend de l'offre des produits					
2- Le groupe offre aux marchés internationaux les mêmes produits locaux					
3-Le groupe change les spécifications des produits exportés dans chaque marché international					
4- Le groupe utilise L'amélioration continue des produits exportés pour augmenter la demande dans les marchés internationaux					
5- Le groupe fait des recherches Périodiques de nouvelles technologies pour améliorer la qualité des produits					
6- Le groupe utilise la qualité pour différencier ses produits exportés par rapport aux produits concurrents					
7- Le groupe modifie l'emballage des produits exportés vers les marchés internationaux					
8-Le groupe utilise un emballage plus solide pour conserver et protéger les produits exportés.					
9-Le groupe se sert d'emballage attractif pour promouvoir ses produits exportés					
10-Le group est déterminé à faire des contrôles éthiques en fournissant les informations de protection des consommateurs requis					

**Deuxième axe : Stratégie de prix**

11-Le prix du produit exporté vise à maximiser la marge du profit pour le groupe					
12-Le prix du produit exporté a pour objectif l'augmentation du volume des ventes du groupe					
13-Le prix du produit exporté est élaboré pour obtenir une augmentation de la part de marché du groupe					
14-Le prix du produit exporté est déterminé selon les prix des produits concurrents					
15-Le groupe se base sur Les coûts pour tarifier ses produits exportés					
16-Le groupe prend en compte la demande internationale lorsqu'il fixe les prix					

de ses produits exportés					
17-Le groupe utilise Le prix bas pour pénétrer les marchés internationaux					
18- Le groupe tient en compte les taux de change lors de la fixation du prix international de ses produits exportés					
19- Le groupe respecte le pouvoir d'achat des communautés lors de la fixation des prix internationaux					
20- Le groupe vend ses produits à l'échelle internationale aux mêmes prix locaux					
21-Le groupe modifie Les prix de ses produits à l'étranger selon le marché qu'il sert.					
22- Le groupe détermine et contrôle les prix de ses produits à l'échelle internationale					
23- Les prix des produits exportés sont plus élevés que les pris des produits locaux					

**Troisième axe : Stratégie de distribution**

24- Le groupe exporte ses produits pour répondre aux commandes internationales					
25- Le groupe détermine Les canaux de distribution qui lui permettent de livrer ses produits aux marchés internationaux					
26- Le groupe s'en charge lui-même de la tâche d'exportation plutôt que de la confier à un autre distributeur étranger					
27- Le groupe utilise des intermédiaires pour livrer ses produits aux marchés internationaux					
28- Le groupe utilise des intermédiaires étrangers pour distribuer ses produits sur les marchés internationaux					
29- Le groupe s'en charge lui-même de stocker, déplacer et assurer la remise de ces produits aux marchés internationaux					
30- Le groupe contrôle la longueur du canal de distribution utilisé pour la livraison de ses produits aux marchés internationaux					
31- Le groupe s'engage avec un seul intermédiaire pour la distribution de ses produits à l'international					
32- Le groupe choisit ses intermédiaires en fonction de l'expérience, compétence et capacité financière					
33- Le développement des services après vente accroît la valeur des produits sur les marchés internationaux					

**Quatrième axe: Stratégie de promotion**

34-Le groupe promeut lui-même ses produits dans les marchés internationaux					
35- Définir le produit exporté est l'objectif principal de la promotion internationale					
36-Le groupe vise à créer une demande par la promotion internationale					
37-L' objectif de la promotion internationale est de construire une bonne réputation					
38- Le groupe considère La publicité comme un des moyens les plus efficaces de communication					
39- Le groupe modifie le message publicitaire selon le segment de marché international visé					
40- La crédibilité du message publicitaire fourni par le groupe augmente l'efficacité des campagnes promotionnelles					
41-Le groupe utilise les agences de publicité internationales pour promouvoir ses produits exportés					
42- Le groupe choisit des forces de vente compétentes ayant le pouvoir de négocier sur les marchés internationaux					
43- Le groupe utilise les moyens les plus adaptés de promotion de ventes aux					

marchés internationaux ciblés					
44- Les relations publiques du groupe l'ont aidé à pénétrer les marchés internationaux					
45-Le groupe participe aux expositions internationales					
46- La participation aux expositions internationales renforce les contacts du groupe avec les distributeurs étrangers					
47-Le groupe profite des expositions internationales pour identifier ses concurrents et recueillir des informations sur leurs politiques marketing					
48-Le groupe participe dans des expositions internationales pour découvrir de nouvelles technologies					
49-Le groupe offre des échantillons gratuits pour promouvoir ses produits dans les expositions internationales					

### Troisième partie : pénétration des marchés internationaux

<i>Affirmation</i>	<i>Entièrement d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Sans avis</i>	<i>En désaccord</i>	<i>Tous à fait en désaccord</i>
50-Le groupe utilise l'exportation comme stratégie pour pénétrer les marchés internationaux					
51- Le groupe utilise L'investissement étranger comme stratégie pour pénétrer les marchés internationaux					
52- Le groupe utilise les accords contractuels comme stratégie pour pénétrer les marchés internationaux					
53- Le groupe utilise les alliances stratégiques comme stratégie pour pénétrer les marchés internationaux					
54- Le groupe vise à servir un grand nombre de marchés internationaux					
55- Le degré de pénétration des marchés internationaux par le groupe est élevé					
56-le groupe a des relations commerciales avec plusieurs pays					
57-Le groupe sert un grand nombre de marchés internationaux					
58-Le groupe dispose d'un grand nombre d'employés dans ses activités internationales					
59-La part de marché représentée par le groupe sur les marchés internationaux est importante					
60-Le groupe se caractérise par le volume élevé de ventes sur le marché international					
61- Le taux de croissance des ventes Internationales du groupe continue d'augmenter					
62- Le chiffre d'affaires réalisé par le groupe sur les marchés internationaux est plus élevé que celui atteint sur le marché local					
63- La vision de la direction du groupe est orientée vers l'international					
64- Le groupe possède une grande expérience dans le domaine international					
65- Le degré de pénétration des marchés internationaux reflète l'utilisation des ressources disponibles de manière efficace et efficiente					
66- Le degré de pénétration mesure le succès du groupe dans le marché qu' il sert.					
67- Le degré de pénétration des marchés internationaux détermine sa capacité d'expansion ou de contraction					
68- La pénétration des marchés internationaux reflète la capacité du groupe à survivre dans l'environnement international					

الملحق رقم (05): قائمة لجنة التحكيم

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة مستغانم	أ.د تشيكو فوزي	01
جامعة بسكرة	د. شنشونة	02
جامعة قالمة	د. فريحة ليندة	03
جامعة قالمة	أ. بوشملة عبد الحليم	04

ملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي *Normality Distribution Test*

Statistiques descriptives

	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
A	-,109	,287	-1,106	,566
B	-,286	,287	,129	,566
C	-,281	,287	-,890	,566
D	-,091	,287	-,246	,566
ABCD	,115	,287	-,285	,566
E	-,145	,287	-,893	,566
N valide (listwise)				

ملحق رقم (07): نتائج تحليل محاور أبعاد الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
A	70	3,20	4,60	3,9729	,47271	,223
B	70	2,55	4,55	3,5351	,52930	,280
C	70	3,19	4,44	3,8330	,37737	,142

D	70	2,60	4,90	3,8943	,55479	,308
ABCD	70	3,18	4,51	3,8143	,29960	,090
E	70	2,11	4,32	3,2526	,67518	,456
N valide (listwise)	70					

ملحق رقم (08): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق

#### Corrélations

			ABCD	E
Rho de Spearman	ABCD	Coefficient de corrélation	1,000	,523**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélation	,523**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ملحق رقم (09): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية

#### Corrélations

			A	E
Rho de Spearman	A	Coefficient de corrélation	1,000	,791**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélation	,791**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	70	70

Corrélations

			ABCD	E
Rho de Spearman	ABCD	Coefficient de corrélation	1,000	,523**
		Sig. (bilatérale)		,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélation	,523**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	
		N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ملحق رقم (10): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية

Corrélations

			B	E
Rho de Spearman	B	Coefficient de corrélation	1,000	,765**
		Sig. (bilatérale)		,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélation	,765**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	
		N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).



## ملحق رقم (11): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية

## Corrélations

			D	E
Rho de Spearman	D	Coefficient de corrélacion	1,000	,540**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélacion	,540**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## ملحق رقم (12): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية

## Corrélations

			C	E
Rho de Spearman	C	Coefficient de corrélacion	1,000	,602**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	70	70
	E	Coefficient de corrélacion	,602**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	70	70

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## ملحق رقم (13): نتائج تحليل تأثير الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
				Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)		-2,305	,024	-3,590	-,258
ABCD	,602	6,221	,000	,922	1,793

## ملحق رقم (14): نتائج تحليل تأثير إستراتيجية المنتج في اقتحام الأسواق الدولية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
				Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)		-2,143	,036	-1,906	-,068
A	,747	9,269	,000	,837	1,297

## ملحق رقم (15): نتائج تحليل تأثير إستراتيجية التسعير في اقتحام الأسواق الدولية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
				Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)		-1,527	,131	-1,096	,146
B	,827	12,115	,000	,881	1,228

## ملحق رقم (16): نتائج تحليل تأثير إستراتيجية التوزيع في اقتحام الأسواق الدولية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
					Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)		12,122	,000	4,902	6,834
	D	-,552	5,456	,000	-,917	-,426

## ملحق رقم (17): نتائج تحليل تأثير إستراتيجية الترويج في اقتحام الأسواق الدولية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
					Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)		-2,779	,007	-2,801	-,460
	C	,712	8,363	,000	,970	1,578

## الملخص:

نتيجة لتنامي التحديات التي تواجه المنظمات في الأسواق الدولية، أصبح التعامل مع هذه الأخيرة يقوم على استخدام آليات متجددة ومعاصرة ألا وهي الإستراتيجية التسويقية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تكون مهيمنة وقادرة على تلبية التعدد والتنوع في حاجات الزبائن ورغباتهم في تلك الأسواق . إن تبني المنظمات لإستراتيجية تسويقية ناجحة يساعدها على اقتحام الأسواق الدولية والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار ملائمة مع ترويج فعال وموزعة على نطاق واسع .

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الإستراتيجية التسويقية المتبعة من قبل مجمع عمر بن عمر ودورها في اقتحامه للأسواق الدولية، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان وتوزيعه على إطارات المجمع، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر الإستراتيجية التسويقية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) واقتحام الأسواق الدولية .

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية التسويقية، اقتحام، الأسواق الدولية، المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع .

### **Résumé:**

*La croissance des défis rencontrés par les entreprises sur les marchés internationaux, a rendu l'accord avec ces dernières basé sur l'utilisation des mécanismes renouvelables et contemporains, à savoir la stratégie marketing qui pourrait aider l'entreprise à être dominante et capable de répondre à la multiplicité et la diversité des besoins et les désirs des clients dans ces marchés.*

*L'adoption d'une stratégie marketing réussie aide les entreprises à pénétrer les marchés internationaux et à conquérir la plus grande part de marché possible, offrant ainsi des produits de haute qualité à des prix favorables avec une promotion efficace et une large distribution.*

*Cette étude vise à définir la stratégie marketing effective adoptée par le groupe AMOR BENAMOR et son rôle dans la pénétration des marchés internationaux, et afin de dresser un schéma du mécanisme de cette dernière, un questionnaire a été conçu et distribué aux cadres du groupe, les résultats ont montré une corrélation et un effet significatifs entre les éléments de la stratégie marketing (produit, prix, distribution, promotion) et la pénétration des marchés internationaux.*

**Mots clés:** stratégie marketing, pénétration des marchés internationaux, produit, prix, distribution, promotion.